



قسم : علوم تجارية

الموضوع:

أثر إخفاقات تسويق الخدمة على الصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة

دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: إدارة تسويقية

تحت إشراف الأستاذ:

حميدي عبد الرزاق

من إعداد الطالبة:

ربوح منال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الإنتماء	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة -	أستاذ	فرحي كريمة
مشرفا ومقررا	جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة -	أستاذ محاضر قسم "أ"	حميدي عبد الرزاق
ممتحنا	جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة -	أستاذ محاضر قسم "أ"	العمرى الحاج
ممتحنا	جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة -	أستاذ محاضر قسم "أ"	فرقش نوال
ممتحنا	جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -	أستاذ محاضر قسم "أ"	مسالطة سفيان
ممتحنا	جامعة دالي إبراهيم - الجزائر 3 -	أستاذ محاضر قسم "أ"	حواس مولود

السنة الجامعية: 2022 / 2023







# شكر وتقدير

يا إلهي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك  
الشكر لله، والحمد له على نعمه العظيمة وأحمده حمدا كثيرا على توفيقنا لإنجاز هذا العمل، كما نحمده على  
نعمتي الاسلام والعقل الذي أنار بهما درب العلم والعمل أمامنا  
اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور المشرف "عبد الرزاق حميدي" الذي ساهم في إنجاز هذا العمل بفضل  
توجهاته ونصائحه وصبره معي وعلي، ولأنه كان الداعم لي ورمز العطاء دون انتظار المقابل فله مني أرقى  
عبارات الامتنان والشكر والعرفان، الحمد لله الذي شرفني بإشرافه على بحثي هذا.  
خالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة التي آثرت بتقييم هذا العمل  
كما نخص بالشكر كل أستاذة قسم العلوم التجارية الذين لم يبخلوا علينا بدعمهم المتواصل في إنجاز هذا العمل  
البسيط نسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا و يزيدهم علما  
وأشكر كل من الأستاذ الدكتور وعيل ميلود (جامعة البويرة)، الأستاذة الدكتورة صليحة رقاد (جامعة  
سطيف) على دعمهم المتواصل لي  
أشكر أختي سهير  
صديقاتي وزميلاتي بالدراسة كل من: حنان، حليلة، نجاة، حسنى، سارة على مساعدتهن، مساندتهن  
واخلاصهن لي طوال مشوار الدراسة.  
كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في تعليمي وتكويني  
إلى إخواني في الله وإلى كل من كان يسأل عن سير العمل.  
إلى كل من وقف إلى جانبي وساعدني ولو بالكلمة الطيبة والدعاء

# الاهداء

إلى غاليتي التي ما نظرت إليها إلا سرتني، إلى والديتي  
الحبيبة التي ما عهدتهما إلا رافعة أكفهما إلى السماء راجية  
متضرعة طالبة لي العون والتوفيق أُهديك رسالتي.

*To my Mshine for being in my Life.*

الباحثة

## الملخص :

إن الدراسة الحالية تحاول الربط بين متغيرات أساسية في المجال التسويقي، حيث تهدف الدراسة الى الوقوف على تأثير الإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية في ظل الممارسات التسويقية المضللة، وتمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (الإخفاق الخدمي) والمتغير التابع (الصورة الذهنية)، إلى جانب المتغير الوسيط (الممارسات التسويقية المضللة)، وذلك بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية واستخدام برنامج PLS Smart 3 بتحليل البيانات، التي تم جمعها بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية ضمت 634 زبون، وتشير نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة تأثير موجبة لإخفاقات تسويق الخدمة على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وعلى الممارسات التسويقية المضللة، ويوجد كذلك تأثير موجب للممارسات التسويقية المضللة على الصورة الذهنية لزبائن بالشركة محل الدراسة، وتظهر النتائج أيضا أن الممارسات التسويقية المضللة تلعب دور الوساطة بين الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** الإخفاق الخدمي، الصورة الذهنية، الممارسات التسويقية المضللة، شركة الخطوط الجوية

الجزائرية

## Abstract:

The current study attempts to link a key variable in the marketing field. The study aims to identify the impact of service failure on the brand image of Algerian Airlines customers under misleading marketing practices. The problem of study about the relationship, and the impact between the independent variable (Service failure) and dependent variable (brand image), along with intermediate variable (Misleading marketing practices), to explore the method of structural equation modelling is adopted, using the Smart PLS3 program to analyze data collected by a questionnaire to a sample of 634 customers. The study finds a positive impact of service failures on the Algerian airline's customers' brand image, and a positive impact of misleading marketing practices on the brand image of the customers, in addition the misleading marketing practices play the role of mediator between service failure and the brand image of the Algerian airline's customers.

**Keywords:** service failure, brand image, marketing deception, Algerian Airlines.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر وعرفان.....
II	الإهداء .....
III	الملخص.....
IV	فهرس المحتويات.....
IV	قائمة الأشكال .....
IV	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الملاحق .....
IV	قائمة الرموز والمختصرات .....
أ-د	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: منهجية وخلفية الدراسة</b>	
02	تمهيد.....
12-03	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
03	المطلب الأول: مشكلة الدراسة .....
08	المطلب الثاني: المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها.....
30-12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالإخفاق الخدمي .....
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالصورة الذهنية .....
22	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالممارسات التسويقية المضللة.....
26	المطلب الرابع: التطبيقات الادراية للدراسة ومساهماتها .....
31	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: التعرف المفاهيمي والتسويقي على متغيرات الدراسة</b>	
33	تمهيد .....
51-34	المبحث الأول: الإطار النظري للإخفاق الخدمي.....
34	المطلب الأول: مفهوم الإخفاق الخدمي، أنواعه وأسبابه.....
46	المطلب الثاني: الإخفاق الخدمي والمفاهيم المرتبطة به.....

49	المطلب الثالث: أسباب الإخفاق الخدمي .....
51	المطلب الرابع: انعكاسات الإخفاق الخدمي .....
68-52	<b>المبحث الثاني: التعافي من الإخفاق الخدمي .....</b>
53	المطلب الأول: تعافي الخدمة والمفاهيم المرتبطة به .....
60	المطلب الثاني: اجراءات تعافي الخدمة .....
63	المطلب الثالث: انعكاسات تعافي الخدمة .....
67	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تعافي الخدمة .....
105-69	<b>المبحث الثالث: أداء عمليات الخدمة .....</b>
69	المطلب الأول: اللقاء الخدمي، مفهومه، أهميته وأبعاده .....
73	المطلب الثاني: تقنية الأحداث الحرجة .....
77	المطلب الثالث: نظام تقديم الخدمة .....
81	المطلب الرابع: مفهوم إنتاج الخدمة .....
85	المطلب الخامس: الزبائن وموظفي المكتب الأمامي .....
93	المطلب السادس: إدارة الشكاوى .....
128-105	<b>المبحث الرابع: الصورة الذهنية .....</b>
105	المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية وخصائصها .....
110	المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية .....
116	المطلب الثالث: تأثيرات الصورة الذهنية .....
118	المطلب الرابع: مكونات وأهمية الصورة الذهنية .....
127	المطلب الخامس: تصنيفات وعوامل بناء الصورة الذهنية للمنظمة .....
141-129	<b>المبحث الخامس: الممارسات التسويقية المضللة .....</b>
129	المطلب الأول: ماهية الممارسات التسويقية المضللة .....
135	المطلب الثاني: الممارسات التسويقية المضللة في المزيج التسويقي الموسع .....
138	المطلب الثالث: أشكال الممارسات التسويقية المضللة .....
140	المطلب الرابع: طرق التصدي للممارسات التسويقية المضللة .....
142	<b>خلاصة الفصل .....</b>
	<b>الفصل الثالث: مُدخلات الدراسة الميدانية</b>

144	تمهيد .....
152 – 145	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الخطوط الجوية الجزائرية .....
145	المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية .....
146	المطلب الثاني: الخدمة الجوهر في شركة الخطوط الجوية الجزائرية .....
149	المطلب الثالث: اسقاط متغيرات الدراسة على خدمات النقل الجوي .....
166 – 152	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية .....
152	المطلب الأول: المنهج، الاجراءات وأدوات الدراسة الميدانية .....
158	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة لتحليل البيانات .....
183 – 167	المبحث الثالث: ربط متغيرات الدراسة بخدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية ...
167	المطلب الأول: إخفاقات خدمات النقل الجوي الجزائري .....
168	المطلب الثاني: الأحداث الحرجة في خدمات النقل الجوي الجزائري .....
171	المطلب الثالث: تفعيل متغيرات الدراسة، بناء الاستبيان وجمع البيانات .....
183	خلاصة الفصل .....
	الفصل الرابع: تحليل مناقشة، نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
184	تمهيد .....
202 – 185	المبحث الأول: وصف العينة وطريقة المعالجة الاحصائية للبيانات .....
185	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة .....
188	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب تقييم للمحاور واتجاه إجاباتهم .....
196	المطلب الثالث: تحليل أسئلة القسم الأول من الاستبيان .....
210 – 202	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأسئلة الاستبيان المفتوحة .....
202	المطلب الأول: تصنيف أنواع الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية .....
204	المطلب الثاني: إجابات أفراد العينة على الأسئلة المفتوحة / الاستجابة للخفاق الخدمي ...
206	المطلب الثالث: اتجاهات الزبائن بشركة الخطوط الجوية الجزائرية نحو الشكاوى .....
231 – 210	المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات .....
210	المطلب الأول: نموذج الدراسة .....
225	المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي .....
227	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة .....

249-232	المبحث الرابع: تحليل خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية تسويقيا
232	المطلب الأول: تقنية الأحداث الحرجة لمرحلة الاخفاق الخدمي والتعافي منه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية
242	المطلب الثاني: تحليل جدور أسباب حدوث الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية
246	المطلب الثالث : تقييم خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية باعتماد منهج الطبعة الزرقاء (الخريطة الخدمية)
256-251	خاتمة عامة .....
270 -257	قائمة المراجع .....
286-271	الملاحق .....

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	النموذج الكلي الدراسة	1-1
41	حالات الإخفاق الخدمي	1-2
44	النقاط من المحتمل الظهور فيها الاخفاق الخدمي	2-2
68	مراحل عملية تعافي الخدمة	3-2
72	مستويات التوقعات	4-2
72	حدود منطقة تساهل أو تحمل الزبون	5-2
81	الأنواع الأربعة لطرق تقديم الخدمة	6-2
84	عناصر إنتاج الخدمة في المنظمة الخدمية	7-2
91	مثلث الخدمة	8-2
101	مراحل العملية الفعالة لمعالجة الشكاوى	9-2
111	خصائص الصورة الذهنية	10-2
112	مكونات مصطلح نموذج الجبل الجليدي	11-2
123	تكوين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الموظفين	12-2
125	تكوين الصورة الذهنية للشركة لدى الزبائن الخارجيين (الزبائن)	13-2
131	ملخص للأسس السبع القاعدية التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وتحسين التسويق الأخلاقي	14-2
133	التوازن بين أبعاد التسويق الأخلاقي	15-2
148	الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية للخطوط الجوية الجزائرية	1-3
157	مراحل إجراء الدراسة الميدانية	2-3
159	مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية	3-3
179	المتغيرات المعتمد عليها في صياغة أسئلة الاستبيان	4-3
197	إتجاه إجابات أفراد العينة لحدة الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية	1-4

198	إتجاه إجابات أفراد العينة لتأثير الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية	2-4
199	رضا الزبون عن خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق الخدمي مباشرة	3-4
204	تصنيف أفراد العينة لأنواع الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية	4-4
207	اتجاه أفراد العينة نحو الشكاوى في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	5-4
209	تصنيف أفراد العينة لأنواع الشكاوى المقدمة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية	6-4
212	النموذج المقترح للدراسة (النموذج الهيكلي ونموذج القياس)	7-4
224	النموذج الهيكلي للدراسة	8-4
240	استراتيجيات تعافي الخدمة لدى شركة خطوط الجوية الجزائرية	9-4
243	مخطط هيكل السمكة "مخطط السبب والنتيجة"	10-4
244	الأسباب الجذرية للاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية (مخطط هيكل السمكة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية)	11-4
247	الخريطة الخدمية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية	12-4

### قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة	12
2-1	بعض الدراسات المتعلقة بالإخفاق الخدمي	13
3-1	بعض الدراسات المتعلقة بالممارسات التسويقية المضللة	18
4-1	بعض الدراسات المتعلقة بالصورة الذهنية	22
1-2	كيف يمكن أن تتقاطع التوقعات مع المدركات (الواقع)	48
2-2	ملخص لأهم التعاريف المعتمدة لتعافي الخدمة من طريف الباحثين	55
3-2	أشكال تعافي الخدمة الالكترونية	58
4-2	أمثلة عن الأحداث الحرجة وكيفية التعامل معها ( ايجابية وسلبية)	75
5-2	مميزات كل من المكتب الأمامي والمكتب الخلفي	88
6-2	ملخص تعاريف الصورة الذهنية	107

117	تحليلات لمكونات الصورة الذهنية الالكترونية	7-2
149	خدمات شركات الطيران	1-3
162	خصائص نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية) (PLS-SEM	2-3
163	القواعد الأساسية في اختيار نمذجة ( PLS- SEM )	3-3
167	مصادر فشل خدمة النقل الجوي	4-3
169	نمط الأحداث الحرجة في خدمات النقل الجوي	5-3
178	الشكل النهائي للاستبيان	6-3
180	عدد الاستبيان الموزع والمسترجع	7-3
181	توزيع الدرجات وتحديد الاجابات على الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي	8-3
185	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-4
185	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	2-4
186	توزيع أفراد العينة حسب الهدف من الرحلة	3-4
187	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة	4-4
187	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الرحلة	5-4
188	توزيع أفراد العينة حسب متغير مرات السفر مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية	6-4
188	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الاخفاق الخدمي	7-4
190	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الصورة الذهنية	8-4
193	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الممارسات التسويقية المضللة	9-4
196	حدة الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	10-4
197	تأثير الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	11-4
198	رضا الزبون عن خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق الخدمي مباشرة	12-4
200	إتجاه مشاعر الزبائن بعد حدوث الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	13-4
201	استجابة شركة الخطوط الجوية الجزائرية للاخفاق الخدمي	14-4
202	أنواع الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	15-4
204	تصنيف أفراد العينة لاستجابة شركة الخطوط الجوية الجزائرية للاخفاق الخدمي	16-4
209	نسبة الشكاوى لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية	17-4

211	اسم وترميز المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية	18-4
214	معاملات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمتغيرات الدراسة	19-4
214	قيم معامل Rho De Joreskog لمتغيرات الدراسة	20-4
215	قيم Composite Reliability (CR) لمتغيرات الدراسة	21-4
215	قيم متوسط التباين المستخرج (المفسر) (AVE) لمتغيرات الدراسة	22-4
216	قيم معامل (Loading Factor) لمتغير الاخفاق الخدمي	23-4
217	قيم معامل (Loading Factor) لمتغير الصورة الذهنية	24-4
218	قيم معامل (Loading Factor) لمتغير الممارسات التسويقية المضللة	25-4
220	معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loading)	26-4
222	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable correlation -R <sup>2</sup> of AVE)	27-4
225	قيم معامل R Square (R <sup>2</sup> )	28-4
226	قيم مؤشر الصدق التنبؤي (Relevance Predictive (Q <sup>2</sup> ))	29-4
226	قيمة مؤشر جودة المطابقة GoF	30-4
227	قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم Effect size	31-4
227	الارتباط بين المتغيرات الكامنة Latente Variable Corrélations	32-4
228	التأثيرات المباشرة: Direct Effects	33-4
229	التأثيرات غير المباشرة: Indirect Effects	34-4
229	الاثر الكلي Total Effects	35-4
230	الأثر الاجمالي غير المباشر Indirect Effect	36-4
231	الأثر المباشر Direct Effect	37-4
231	فترة (مجال الثقة)	38-4
249	تحليل نقاط القوة والضعف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية	39-4

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	صفحة
1	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	272
2	الاستبيان الموجه للزبائن	273

## قائمة الرموز والمختصرات

الرمز	المعنى
ش خ ج ج	شركة الخطوط الجوية الجزائرية
CIT	تقنية الحوادث الحرجة/ Critical Incidents Technique
WOMMA	Word of Mouth Marketing Association
EVP	the Employee Value Proposition
SEM	Structural Equations Method
CFE	Confirmatory Factor Analysis
AVE	Average Variance Extracted
CR	Composite Reliability
CCS-R	Co-Created Service Recovery
SWOT	S : Strength (نقاط القوة) , W : Weakness (نقاط الضعف) , O: Opportunity (الفرصة) , T: Threats (التحديات)

مقدمة

عامية

## تمهيد:

أصبح قطاع الخدمات مصدراً لخلق الثروة الاقتصادية، ويتجسد ذلك في تزايد عدد المنظمات الخدمية، رغم أن هذه الأخيرة تواجه اليوم العديد من التحديات المختلفة في ظل سعيها نحو التميز في خدمة زبائنها كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية هذا من جهة، أما من جهة أخرى نجد زيادة اهتمام الباحثين والأكاديميين بقطاع الخدمات ويظهر ذلك جلياً من خلال النظريات الجديدة التي تقوم على أساس الخدمة، إلى جانب تركيزهم على إيجاد وسائل تساعد في إدارة عمليات الخدمة كوسيلة لتعزيز التوجه نحو الخدمات.

تسعى المنظمات باستمرار إلى تقديم خدمات (سواء كانت الخدمة الجوهر أو الخدمات التكميلية) خالية من العيوب والأخطاء لزبائنها، ومع ذلك، فإن هذا يكاد يكون مستحيلًا بسبب الطبيعة غير الملموسة وغير القابلة للتجزئة للخدمات بالإضافة إلى المشاركة البشرية في إنتاجها واستهلاكها، إذ إن خصائص الخدمة (اللاملموسة، التباين، التلازمية، والتلاشي) عقدت عمليات إنتاجها وتقديمها، وكما جعلت من غير الممكن تقييم جودتها بدقة كما هو عليه في السلع، وبما أن الأخطاء متنوعة باختلاف أسبابها، فإن نتائجها متنوعة أيضاً في (عدم رضا الزبون وتدمره، تآكل ثقة الزبون، الكلمة المنطوقة السلبية، انخفاض المبيعات، ارتفاع التكاليف، انخفاض أداء الموظفين وأدائهم) كلها آثار محتملة لتقديم خدمات معيبة أو حوادث حرجة في الخدمة.

إن معظم المسوقين يُدركون أنه لا يوجد نظام خدمات مثالي، فالأخطاء تحدث بالفعل، وعندما يحدث ذلك يشار إليه على أنه فشل في الخدمة. لحسن الحظ، فشل الخدمة لا يعني دائماً خسارة الزبائن نهائياً، وإنما الزبائن عندما يُدركون إخفاق خدمي، تصبح ثقتهم في المنظمة غير مؤكدة وبالتالي ماذا يمكن أن تفعله المنظمة بعد الإخفاق الخدمي؟ وهل ستجعل الإخفاقات الخدمية الأمور أفضل أو أسوأ؟ وهل سوف يقوم الزبائن غير الراضين بالتعامل مرة أخرى إذا تم حل مشاكلهم بشكل مُرضٍ؟

ولأن المنظمات الخدمية تحرص حرصاً شديداً على تحقيق على رضا زبائنهم، وتهتم بالانطباعات التي يشكلها الزبائن عن المنظمة، يعد التسويق أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المنظمة، وهو من أهم الأنشطة الرئيسية التي يتم الاعتماد عليه في تحقيق الأهداف، نتيجة تطور هذا النشاط تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة ما أدى إلى تحقيق ما تسعى إليه المنظمات من أهداف كمية ونوعية، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الأخيرة توجهت نحو ما يسمى بالخداع التسويقي (الممارسات اللاأخلاقية في التسويق) ما انعكست سلباً في الأداء

التسويقي وبالتالي على الزبائن، الذين تشكل لديهم مواقف سلبية وغير مناسبة تؤدي إلى فقدان الزبائن وتشويه العلاقة معهم.

وفي ظل محيط تنافسي شرس، وانفجار سلمي وخدمي كبير ازدادت حدة معاناة الزبائن نتيجة الممارسات التسويقية المضللة، الغش والخداع التسويقي الممارس عليهم. فلطالما هدفت الكثير من المنظمات إلى البحث عن الربح السريع مستعملة أساليب عدة لتضليل الزبائن، وباعتبار أن الخداع التسويقي هو ممارسات تسويقية يترتب عليها تكوين انطباع أو اعتقاد أو تقدير أو حكم شخصي خاطئ لدى الزبون فيما يتعلق بالشيء موضع التسويق، أو ما يرتبط به من عناصر المزيج التسويقي التقليدي والموسع، هذا ما دفع بأن يكون موضوع الممارسات التسويقية المضللة محط اهتمام بعض الباحثين والجهات الرسمية المدنية والمهتمة بحماية المستهلك في العالم، أما في الوطن العربي فلم يحظ هذا الموضوع باهتمام كاف أكاديمياً (حيث قلة الدراسات التي تناولته)، كما أن دور الجهات الرسمية وجمعيات حماية المستهلك ما زالت محدودة ودون مستوى الطموح. وقد أدركت بعض المنظمات خطورة الممارسات التسويقية المضللة في تشكيل صورة ذهنية سلبية حيث تراجع في نجاح المنظمات يتبعه سلوك سلبي للزبائن حيث معلومات مشوهة تقدم حول الخدمات المقدمة.

يعتبر قطاع النقل الجوي من أبرز وأهم عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة، فلا يمكن تصور وجود تطور وازدهار دولة ما في مختلف مجالات الحياة دون تطور أنظمة النقل الجوي، لهذا اهتمت أغلبها بتطوير وتحسين هذا القطاع الحيوي كونه مظهر من مظاهر التقدم والتمدن من جهة، ومن جهة أخرى هو خدمة النقل بحد ذاته الذي يضمن تسهيل حركة الأشخاص والبضائع، ومع زيادة الطلب على خدمات النقل الجوي وزيادة المنافسة بات من واجب منظمات النقل الجوي الاهتمام بزبائنهم، وكسب رضاهم عن طريق التركيز على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، لأن رضا الزبون أصبح عاملاً من عوامل نجاح المنظمات خاصة في ظل الظروف الاقتصادية السائدة، فلقد أصبحت عملية الاستجابة لرغبات الزبائن، ومعرفة حاجاتهم والعمل على تلبيةها أمراً ضرورياً، لذلك أصبح معرفة تأثير الاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية للزبائن أمراً ضرورياً خاصة إذا تم اعتماد الممارسات التسويقية المضللة كطريقة من أجل غض الطرف عن الاخفاق أو إيجاد حل له بأقل تكلفة ممكنة، وقد ظهرت هذه الضرورة بشكل خاص جداً خلال أزمة كوفيد 19، التي أجبرت جميع المنظمات على المستوى العام، وشركات الطيران على المستوى الخاص على وضع خطة مثالية - إن صح التعبير - لأنه لا يوجد وقت من أجل تدارك الأخطاء وإن وجدت فلا بد من اتباع بروتوكول استراتيجي تسويقي، عملياً من أجل تقديم خدمة كما يتوقعها الزبون.

وبما أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تُعتبر من الشركات المعروفة في قطاع النقل الجوي الجزائري، إلى جانب طبيعة الاقتصاد الجزائري وعليه فهذا القطاع بالتحديد دفعنا إلى إختيار هذه الشركة محاولة لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية، ومعرفة واقع خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

ومع أحداث الأزمة الصحية الأخيرة جائحة كورونا COVID 19 ، إزداد توجه العالم نحو قطاع النقل الجوي خاصة مع إجراءات الاجلاء والتعامل مع الزبائن ( المسافرين)، وبينت هذه الجائحة قدرة مختلف المنظمات في قطاع النقل الجوي في كيفية التعامل مع آثار هذه الأزمة. وعليه فلا بد من النهوض وتعزيز قدرة مختلف المنظمات في قطاع النقل الجوي واستدراك الأخطاء تحسبا لأي عوامل مستقبلية أخرى، وهذا ما نحاوله تحقيقه من خلال هذه الدراسة باختيار شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وأيضا معرفة الصورة التي يحملها المسافر (الزبون) عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

الفصل الأول:

منهجية وخلفية

الدراسة

## تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تتبع وعرض إطار نظري عن المسار المنهجي للدراسة، واستعراض أهم ما جاء من دراسات سابقة سواء كانت عربية أو أجنبية التي تطرقت إلى المتغيرات المرتبطة بالدراسة، إلى جانب توضيح مدى الاستفادة من تلك الدراسات بما يخدم منهجية الباحث.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يتطرق كل مبحث إلى ما يلي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

يعتمد توضيح معالم دراسة معينة بالأساس على منهجيتها التي تعد بمثابة الموجه لها، إذ يهدف هذا المبحث الى توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة وهي خطوات منتظمة ومتسلسلة من حيث طبيعتها المعرفية والميدانية والأهمية التي تضيفها على مستوى الجانب النظري والتطبيقي، ويتم تناول منهجية الدراسة على وفق الفقرات الآتية

## المطلب الأول: مشكلة الدراسة

تفرز ملامح مشكلة الدراسة الحالية دوافع بحثية متنوعة تجسد الاعتبارات الفكرية والعملية المراد الوقوف عليها، وعلى النحو أدناه :

**-الدوافع الفكرية:** لما تكتسبه الصورة الذهنية من أهمية كبيرة ودورها في بقاء ونجاح المنظمات وأيضا حجم المبالغ المنفقة على تكوين صورة ذهنية ايجابية، فان العديد من الباحثين في مجال التسويق والممارسين على حد سواء بالنسبة للإخفاق الخدمي الذي أصبح يهدد مكانة الصورة الذهنية لدى الزبائن، حيث دعوا الى بذل المزيد من التحقيق الأكاديمي التسويقي تجاه الخفاق الخدمي وتعزيز الصورة الذهنية، بما يحقق مصالح المنظمات ورغبتها في البقاء وكسب حصة سوقية أكبر بعيدا عن الممارسات التسويقية المضللة، من خلال تسليط الضوء على تساؤلات جوهرية تتمثل في: كيف يؤثر الإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية؟ وما الذي يمكن أن يزيد أو يقلل تأثير هذه الإخفاقات الخدمية؟ هل بفعل الممارسات التسويقية أو العكس؟

فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت الإخفاق الخدمي إلا أننا نعرف القليل عن آثاره سواء على الصورة الذهنية أو انعكاساته في ظل وجود الممارسات التسويقية المضللة، وهذا المحور يشكل دافع بحثي يستحق الوقوف والدراسة، فالدراسات قد أشارت إلى إدراك الزبائن للإخفاقات الخدمية ومعالجة فشل الخدمة يمكن أن يؤدي إلى انعكاسات محتملة مثل الرضا من عدمه، تكرار الشراء، نشر الكلمة المنطوقة الإيجابية وولاء الزبائن ، إلا أنها لم تشير إلى استجابات الزبائن التي يمكن أن تتغير إذا أدرك ممارسات مضللة من طرف المنظمة، وعندما يدرك الزبون أن الفشل حدث سيحاول مقدم الخدمة التعافي عن طريق إجراءات مضللة فيؤدي به الى اعادة التوازن في العلاقة التبادلية التفاعلية بينه وبين الزبون، وسيكون أكثر تركيزا على جهود التعافي التي تتبعها المنظمة.

- **الدوافع العملية:** إن قطاع النقل الجوي ينطوي على الكثير من الخدمات المقدمة للزبون، حيث واجه هذا القطاع العديد من التحديات التي لا تتمثل في ربحيتها فحسب، بل تواجه أيضاً في بقائها، على الرغم من أن شركات النقل الجوي لا تستطيع التحكم في معظم التحديات التي تؤثر على بقائها، إلا أنها تستطيع تعزيز الاحتفاظ بالزبائن من خلال التعامل الفعال مع الإخفاق الخدمي. للقيام بذلك، تحتاج هذه الشركات إلى تحديد آثار فشل الخدمة واستعادة الخدمة على الصورة الذهنية للزبائن، كما يجب أن تكون الشركات أكثر حذراً في الإجراءات التي تتخذها من أجل الحد من الإخفاق الخدمي من جهة ومن جهة أخرى، ألا تكون هذه الإجراءات المتبعة مُصنفة في دائرة الممارسات التسويقية المضللة.

### أولاً. إشكالية الدراسة:

في هذا السياق، جاءت الدراسة الحالية لتبحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، حيث تشير أغلب الدراسات إلى قوة تأثير الإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية من جهة، ومن جهة أخرى بين الممارسات التسويقية المضللة والصورة الذهنية. وبناءً على ذلك جاءت الإشكالية كالتالي:

**إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية للزبائن شركة**

**الخطوط الجوية الجزائرية في ظل الممارسات التسويقية المضللة؟**

على وفق مشكلة الدراسة أعلاه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة الإجابة عليها، وعلى النحو الآتي:

- 1- كيف يؤثر الإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية للزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟
- 2- ماهي العلاقة الموجودة بين الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة؟
- 3- هل إخفاقات تسويق الخدمة له علاقة بالممارسات التسويقية المضللة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟
- 4- هل الممارسات التسويقية المضللة هي نتيجة لحدوث إخفاق خدمي؟ أم أن الإخفاق الخدمي هي نتيجة للممارسات التسويقية المضللة؟

## ثانيا. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين العلمية والعملية كما هو موضح فيما يلي:

### أ. الأهمية العلمية:

من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تدعيم أدبيات التسويق وخاصة تسويق الخدمات بإزالة اللبس والغموض عن مفهوم الإخفاق الخدمي، وزيادة توضيح كيفية تأثير هذه الأخيرة على العرض الخدمي، خصوصا إذا علمنا أن هذا النوع من الدراسات والمتغيرات محل الدراسة ككل تعتبر محدودة نوعا ما، إذ تبين أن أغلبية الدراسات تبنتها المنظمات التي تنشط في قطاع ومحيط تنافسي جدا عادة ما تتواجد في الدول المتقدمة.

كما تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تساهم في إبراز أهمية هذا المفهوم كأحد العناصر التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها في صياغة وتكوين الاستراتيجيات التسويقية، وربطه بتكوين الصورة الذهنية وفقا للبعد المعرفي، الوجداني والسلوكي، وخصوصا إذا ما تعلق الأمر بالخدمات التي توليه دولة الجزائر اهتماما كبيرا ضمن ترقية وتعزيز الخدمات خاصة الخدمات السياحية - في ظل سياسة تنويع الاقتصاد الوطني خارج قطاع البترول - بهدف ترويج الوجهة السياحية الجزائرية الذي يرتبط ارتباطا وثيقا مع خدمات النقل بشكل عام، وخدمات النقل الجوي بشكل خاص.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من خلال محاولة إثارة الاهتمام بموضوع الممارسات التسويقية المضللة في قطاع خدمات النقل الجوي ومحاولة ربطه بالمتغيرات محل الدراسة.

### ب. الأهمية العملية:

كما سبقت الإشارة إليه في البداية قامت العديد من المنظمات الخدمية العالمية بالاهتمام بهذا النوع من الدراسات، وعليه يمكن توضيح الأهمية العملية لهذه الدراسة على مستويات ثلاثة كما هو موضح فيما يلي:

1. بالنسبة للإدارة العليا: إعطائهم نظرة وفهم أعمق للخدمات التي يتم تقديمها، وبالتالي مساعدتهم

على معرفة نقاط الضعف والحرجة في الخدمات المقدمة للزبون؛

2. بالنسبة للموظفين: ستساعد نتائج هذه الدراسة الموظفين وخاصة موظفي الخط الأمامي على فهم

سلوك الزبائن أكثر من جهة ومن جهة أخرى تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من أجل اتخاذ

القرارات المناسبة وانتهاج السلوكيات التي من شأنها تعزز العلاقة بين مقدم الخدمة والزبون؛

3. بالنسبة للزبون: الحصول على الخدمة التي تشبع رغباته وتقديمها بالمستوى الذي يفوق توقعاته وخلق تجربة ضمن مستوى توقعاته.

### ثالثا. أهداف الدراسة :

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتحديد أثر الإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة المنتهجة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وعليه ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة أخرى تتمثل فيما يلي:

- 1- توضيح أكثر لمفهوم الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية؛
- 2- توضيح وتفكيك لمضمون الممارسات التسويقية المضللة؛
- 3- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الثلاث للدراسة؛
- 4- تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة للإخفاق الخدمي الحاصل في خدمات النقل الجوي بالجزائر؛
- 5- تحديد إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الإخفاق الخدمي على تكوين الصورة الذهنية وفقا للبعد السلوكي والوجداني والمعرفي؛
- 6- معرفة الطريقة التي يدرك بها الزبون الممارسات التسويقية المضللة وكيف يؤثر هذا على تقييمه للخدمات المقدمة؛
- 7- العمل على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية بضرورة معرفة مواطن الإخفاق في خدماتها وكيفية العمل على معالجة هذه الأخيرة وكيفية التحكم في تقديم الخدمة من الجانب العملي والبشري؛
- 8- اقتراح بعض الحلول وتقديم اقتراحات لشركة الخطوط الجوية الجزائرية من أجل تحسين تقديم خدماتها وتبني الاستراتيجيات المناسبة من أجل تكوين الصورة الذهنية الملائمة للمنظمة بعيدا عن أي ممارسات تسويقية مضللة.

#### رابعاً. مبررات الدراسة

- يرجع اختيار الموضوع الحالي للدراسة إلى جملة من الأسباب يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- زيادة الاهتمام بقطاع الخدمات بشكل عام، وقطاع خدمات النقل الجوي بصف خاصة؛
  - دراسة الآثار الممكنة للإخفاقات الخدمية على المنظمات الجوية الجزائرية، حتى نتمكن من إبراز الآليات المناسبة من أجل الحد من هذه الإخفاقات؛
  - البحث في سبل التعامل مع الممارسات التسويقية المضللة التي تحول دون تكوين صورة ذهنية إيجابية عن خدمات المنظمة محل الدراسة؛
  - إيمان الطالبة بإمكانية الرفع من مستوى خدمات الخطوط الجوية الجزائرية وجعلها على نفس مستوى تنافسية الخطوط الدولية من خلال تقييم الخدمات المقدمة بواسطة مناهج وتقنيات تسويقية خدمانية؛

#### خامساً. هيكل الدراسة :

بغية الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية المطروحة، ومن أجل تأكيد أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، تم تجزئة الدراسة إلى أربع فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، حيث أن الفصل الأول تضمن منهجية وخلفية الدراسة وتم تقسيمه إلى مبحثين، أما الفصل الثاني فتطرق إلى العرض النظري والتسويقي لمتغيرات الدراسة التي تم عرضها على ست مباحث، أما الفصل الثالث تحت عنوان مُدخلات الدراسة الميدانية الذي تضمن ثلاث مباحث، والفصل الرابع فقد تطرق إلى تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وقسيمه إلى أربع مباحث.

#### سادساً. صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في قلة الأدبيات السابقة التي تجمع متغيرات الدراسة وتبحث في العلاقة بينهم بالإضافة لصعوبة تطبيق الدراسة في ظل جائحة كورونا **Covid 19** خاصة، ومن جهة أخرى تتمثل فيما يلي:

- الرفض المطلق من طرف الشركة محل الدراسة؛
- هناك فئة من المسافرين يرفضون الإجابة عن الاستبانة بحجة ضيق الوقت؛
- نقص البيانات والمعلومات والمراجع المتعلقة بالموضوع المدروس؛

- صعوبة الدخول للمطار على مستوى ولاية سطيف وقسطينة، والأكثر صعوبة كان بالنسبة لمطار العاصمة بسبب الإجراءات الاحترازية للجائحة "كوفيد 19".

### حدود الدراسة:

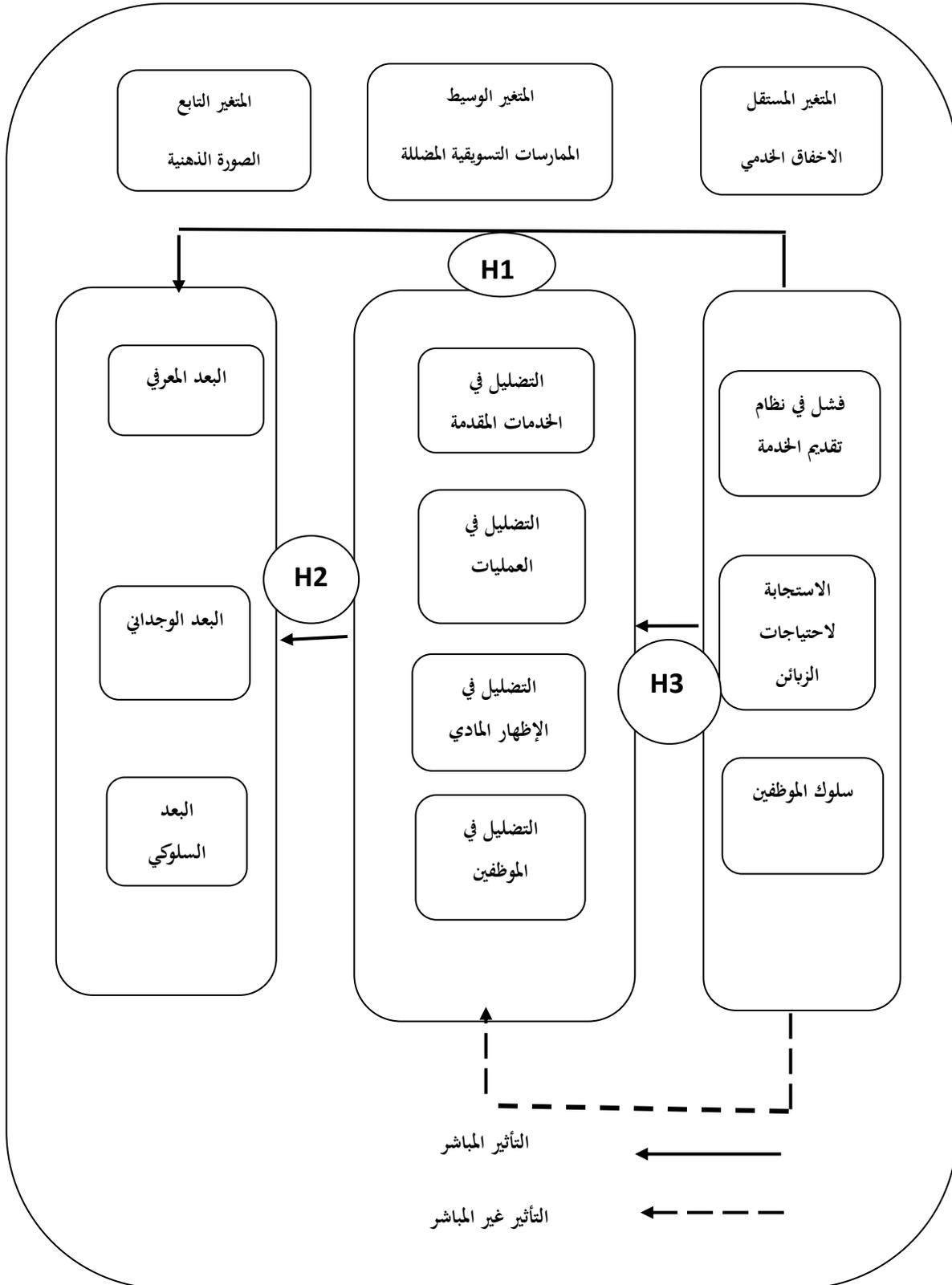
- **الحدود المفاهيمية:** تقف الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة عند محاولة بناء نموذج تفسيري لتحليل العلاقة والأثر بين الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية.
- **الحدود المكانية:** تخص الدراسة التطبيقية بالزبائن الذين تعاملوا أو تعاملت مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية على مستوى المطارات المتواجدة بكل من ولاية سطيف، قسنطينة والعاصمة.
- **الحدود الزمانية:** تمثلت حدود الدراسة الميدانية في الحدود الزمانية والمكانية، حيث تشير الحدود الزمانية للفترة الممتدة بين نوفمبر 2019 إلى غاية أبريل 2020، والتي تم خلالها توزيع الاستبانة.

### المطلب الثاني: المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى فرضيات الدراسة ومحاولة بناء نموذج للدراسة يحاول فهم وتوضيح حركة الفرضيات المتعمد عليها لتفسير العلاقات سواء كانت علاقات ارتباط أو تأثير بين المتغيرات الثالث

أولاً. **مخطط الدراسة الفرضي:** في ظل مشكلة الدراسة وأهدافها تم اعداد مخطط فرضي كما في الشكل (1)والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كالاتي:

الشكل (1-1) : النموذج الكلي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الشكل (1-1) أعلاه الذي يوضح اتجاه الأسهم التي تربط بين متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقات والتأثير فيما بينها. فحركة السهم (H1) تمثل الفرضية الأولى والتي تشير العلاقة بين الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية، وتمثل حركة السهم (H2) الفرضية الثانية التي تشير الى العلاقة بين الممارسات التسويقية المضللة والصورة الذهنية، أما حركة السهم (H3) فتمثل الفرضية الثالثة وتشير الى العلاقة بين الإخفاق الخدمي والممارسات التسويقية المضللة، أما الفرضية الرابعة (H4) تمثل العلاقة بين الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية في وجود الممارسات التسويقية المضللة كمتغير وسيط

ثانيا. فرضيات الدراسة: من خلال الشكل (1-1) يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: يوجد أثر موجب للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية؛

2. الفرضية الثانية: يوجد أثر موجب للممارسات التسويقية المضللة على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية؛

3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر موجب للاخفاق الخدمي على الممارسات التسويقية المضللة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛

4. الفرضية الرابعة: يوجد أثر موجب للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية بوجود الممارسات التسويقية المضللة كمتغير وسيط.

### ثالثا. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

بالاستناد إلى شكل وطبيعة الدراسة الحالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على ما جات به أدبيات الموضوع عن طريق القيام بمسح مكتبي لما توفر من مراجع متعلقة في الكتب والدوريات الملتقيات المتضمنة للدراسات السابقة، والتي استند عليها الباحث وترجمته في شكل فرضيات تم اختيارها فيما بعد، أما المنهج التحليلي فلقد تم اعتماده من خلال القيام بتصميم وتنفيذ الجانب العملي للدراسة، عن طريق تحدد البيانات المطلوبة وأدوات تجميعها، المجتمع المستهدف من الدراسة وكذا كل ما هو متعلق بالعينة من حجم ونوع، ليتم تحليل هذه البيانات فيما بعد باستخدام الأساليب الاحصائية من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

فلقد تمت معالجة البيانات التي جمعت من توزيع الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الطبعة 22 بغرض القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة (وصف عينة الدراسة) كما تم استخدام برنامج Smart PLS 3 بهدف تقدير نموذج الدراسة المقترح واختبار الفرضيات فحص العلاقات السببية المحتمل وجودها بين المتغيرات الكامنة مع الإشارة إلى أنه تم تحليل المعلومات بالاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية (Structural Equations Method) لكونها أحسن طريقة لمعالجة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة التي تبحث في إيجاد مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على كسب رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسي

وعليه، تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بقصد تحليل إجابات عينة الدراسة وكما يأتي في الجدول التالي:

الجدول (1-1): ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

التحليل الإحصائي		العرض
معادلة كسر المعاينة		تحديد حجم العينة
الجداول الإحصائية		
فحص التوزيع الطبيعي للبيانات		فحص بيانات الدراسة
التحليل العاملي التوكيدي		تقوم وتطوير أدوات قياس الدراسة
صدق التقارب		
صدق التمايز		
الثبات البنائي لأداة الدراسة	الثبات	
ثبات فقرات أداء القياس		
المتوسط الحسابي		الوصف الإحصائي
والانحراف المعياري والنسبة المئوية والأشكال		اختبار الفرضيات
معامل الارتباط البسيط Pearson		
معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)		
تحليل المسار باستخدام أسلوب (Bootstrapping) لاختبار فرضية الوسيط		

المصدر: من اعداد الطالبة

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي باحث في بناء نموذجه الفكري، ولقد تم التركيز على عدد من الدراسات السابقة النظرية والميدانية الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة التي أسهمت في رسم أطرها المنهجية والنظرية والميدانية وكما يأتي:

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإخفاق الخدمي

#### الجدول (1-2): بعض الدراسات المتعلقة بالإخفاق الخدمي

2016 ، Vasilis Gotsis	1- دراسة
Service failure and recovery in UK airlines الإخفاق الخدمي ونظم إصلاحه في شركات الطيران بالمملكة المتحدة	عنوان الدراسة
هدفت إلى البحث عن أنواع الإخفاق الخدمي التي تحدث في صناعة الطيران وتحديد أفضل الاستراتيجيات الممكنة لتحسين رضا الزبائن.	هدف الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
شركات الطيران بالمملكة المتحدة	مجتمع الدراسة
387 زبون	عينة الدراسة
المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباطي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. واختبار ANOVA	الأساليب الإحصائية
كشفت البيانات عن العثور على اثنين وعشرين (22) من أنواع الخدمات الفاشلة. في قطاع الطيران، حيث استحوذ الثلاثة الأوائل على نسبة 68.27%، متمثلة في "تأخير الطيران" بنسبة 46.35%، و"تأخير تسليم الأمتعة" بنسبة 13.10% و"سوء الخدمة" بنسبة 8.82%. أما باقي أنواع الإخفاق التسعة عشر (19) فقد كانت بنسبة 31.75%	أهم النتائج

(مع وجود نسبة أصغر منها). وتتراوح النسب المئوية لكل منها بين 5.29% الأعلى و0.25% الأدنى.	
تحسين كيفية التعامل مع شكاوى الزبون، الى جانب تبني نظام يضمن بتمكين وتدريب موظفي الخط الأمامي (مقدمي الخدمات)، تحسين استراتيجيات تطبيق الجودة، تحسين عمليات الخدمة ومعايير خدمة الزبون	أهم التوصيات
زيادة الجانب المعرفي فيما يتعلق بالإخفاق الخدمي واستراتيجيات التعافي	الاستفادة من الدراسة
Sen Choon Leow، 2015	2- دراسة
Airline Service Failure and Recovery: A Conceptual and Empirical Analysis الإخفاق والتعافي لخدمات قطاع الطيران: تحليل مفاهيمي وتطبيقي	عنوان الدراسة
تحليل تأثير شدة الفشل على الرضا بعد الاخفاق، والتواصل الشفهي ونية إعادة الشراء إلى جانب تحليل تأثير حدة الاخفاق على الرضا بعد الإخفاق الخدمي ، والتواصل الشفهي ونية إعادة الشراء مع تحديد الأنواع المختلفة من تأثير فشل الخدمة على الرضا بعد الفشل ، والتواصل الشفهي ونية إعادة الشراء، تحديد الاختلافات في تصور الجنس على تأثير استراتيجيات التعافي على الرضا بعد التعافي. تحديد تأثير التواصل بالرضا بعد الاسترداد ونية إعادة الشراء. بالإضافة الى تحليل تأثير الوساطة للعاطفة والعدالة المتصورة على إجراءات الاسترداد / تأثير الإستراتيجية على الرضا والولاء بعد التعافي.	هدف الدراسة
تحليلية، تطبيقية	نوع الدراسة
جميع الزبائن الذين تعرضوا للإخفاق الخدمي في قطاع الطيران	مجتمع الدراسة
387 زبون	عينة الدراسة

<p>المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباطي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. واختبار ANOVA</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>هناك تأثير معتدل لنوع المسافرين على نوع الفشل والحساسية بالنسبة لمتغيرات النتائج، لم يكن ذا أهمية باستثناء التأثير المعتدل لنوع المسافرين على أهمية الفشل فيما يتعلق بالترويج للكلمة المنطوقة، إلى جانب أن تأثير نوع الخطوط الجوية على أنواع الفشل في التأثير على متغيرات النتائج لم يكن بالأمر الهام، هناك اختلافات كبيرة بين إجراءات التعافي، وهذا يشير إلى أن اختلاف أنواع استراتيجيات استرداد الخدمات التي سيكون لها تأثير كبير على إرضاء الزبائن بعد التعافي.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>يجب على المنظمات العاملة في قطاع الطيران أن تهتم بالإخفاقات الخدمية وذلك عن طريق تحديث منصب خاص باستلام الشكاوى والعمل على حلها، إلى جانب تمكين الموظفين وتدريبهم على كيفية التعامل في المواقف الحرجة واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>اثراء الجانب النظري والتطبيقي وتطوير الأساليب الإحصائية</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>
<p><b>2007، Jun Ma</b></p>	<p>3- دراسة</p>
<p>الاسناد، التوقع والتعافي: نموذج متكامل لفشل الخدمة وتعافيها <b>Attribution, Expectation, And Recovery: An Integrated Model Of Service Failure And Recovery</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج للإخفاق الخدمي ويأخذ في الاعتبار جميع العوامل المسببة المحتملة. في تفاعلات الخدمة التي تنطوي على الفشل وتعافي الخدمة، إلى جانب الاختبار التجريبي، كما تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار رد فعل الزبون على إجراءات التعافي التي تقدمها الشركات بعد حدوث الإخفاق الخدمي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

دراسة تحليلية	نوع الدراسة
الشركات الناشطة في خدمات الاطعام	مجتمع الدراسة
455 زبون ( طلبة جامعة Kent State University )	عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ، معاملات الانحدار، تحليل التباين أحادي الاتجاه، تحليل MANOVA	الأساليب الإحصائية
توصلت الدراسة على أنه كلما كانت أسباب الإخفاق متعلقة بالمنظمة، كلما انخفضت جودة الخدمة والزبون لا يحمل توقعات عالية بخصوص التعافي المتوقع، كما أنه كلما زاد تطبيق استراتيجيات التعافي زاد مستوى تقييم اللقاء الخدمي بصورة إيجابية نحو الرضا، إن التعويض له تأثير أكبر على العدالة التوزيعية وبالتالي إن هذه الأخيرة تلعب دورا رئيسيا في تحديد توقعات التعافي.	أهم النتائج
يجب على المنظمات الاخذ بعين الاعتبار تطبيق استراتيجيات التعافي.	أهم التوصيات
اثراء الجانب النظري فيما يخص نظريات تعافي الخدمة (نظرية العدالة)	الاستفادة من الدراسة
بوقجاني جناة، 2019	4- دراسة
معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء: دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة موبيليس بشكاوي الزبائن ومعالجتها، إلى جانب معرفة مدى أهمية معالجة شكاوي الزبائن بمؤسسة موبيليس وكيفية بناء عالقات متميزة معهم أثناء الاحتكاك معهم ومعالجة شكاويهم. إلى جانب تقديم توصيات للقيادات العليا بالمؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس	هدف الدراسة
دراسة تحليلية وصفية	نوع الدراسة

جميع زبائن مؤسسة موبيليس	مجتمع الدراسة
437 زبون	عينة الدراسة
المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباطي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. واختبار ANOVA	الأساليب الإحصائية
توصلت الدراسة إلى اهتمام مؤسسة موبيليس باستراتيجيات معالجة الشكاوى متوسط نسبيا من وجهة نظر الزبائن، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعالجة الشكاوى على ولاء الزبائن بمؤسسة موبيليس.، لقد كان اهتمام موبيليس باستراتيجيات معالجة الشكاوى وفق الترتيب الآتي: اقتراح حل للمشكلة، ثم تفسير أسباب الفشل، ثم سرعة الاستجابة، ثم سياسة الاعتذار، وفي الأخير التعويض المادي حتي كان ترتيب هذه الاستراتيجيات حسب تأثيرها على ولاء الزبائن كالآتي: تفسري أسباب الفشل، ثم سرعة الاستجابة، ثم التعويض المادي، ثم اقتراح حل للمشكلة، وفي الأخير سياسة الاعتذار	أهم النتائج
-تشجيع الزبائن على تقديم شكاويهم للمؤسسة عند حدوث خطأ، أو فشل في تقديم الخدمة. التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الموظفين في المؤسسة بأهمية الجودة وذلك من خلال دورات تدريبية وتكوينية. وجوب تعزيز التوجه نحو العميل ونشر ثقافة تقوم على أن العميل هو بؤرة نشاط المؤسسة وسبب وجودها. -العمل على وضع قاعدة بيانات خاصة بالزبائن، من أجل التعرف على الزبون مما يسهل ربط علاقة متميزة معهم والاحتفاظ -وضع خطط واستراتيجيات لمعالجة شكاوى الزبائن من أجل الوصول إلى رضاهم وولائهم للمؤسسة. استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة العلاقة مع العملاء، مع تحديث موقع الأنترنت بشكل دوري لتسهيل التواصل مع الزبون، واستقبال شكاويه، ومعالجتها في الوقت المناسب. .	أهم التوصيات

الاستفادة من الدراسة	اثرء الجانب النظري المتعلق بالإخفاق الخدمي
----------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالممارسات التسويقية المضللة

الجدول (1-3): بعض الدراسات المتعلقة بالممارسات التسويقية المضللة

1- دراسة	2018 ،Karam M. Ghazi
عنوان الدراسة	ممارسات الخداع التسويقي الفندقى وتأثيرها على صورة الضيوف <b>Hotel Marketing Deception Practises And Its Efect On Guestes' Image</b>
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم إدراك ممارسات التسويقية المضللة من منظور الزبائن في قطاع الفنادق بمصر، إلى جانب تقييم تأثير الممارسات التسويقية المضللة على صورة الزبون (المعرفى، العاطفى والسلوكى)
نوع الدراسة	دراسة تحليلية وصفية
مجتمع الدراسة	يتمثل في الضيوف الذين لديهم خبرة في الخدمات المقدمة في فنادق الإسكندرية Alexandria ومطروح Matrouh في مصر (الساحل الشمالى لمصر)
عينة الدراسة	206 زبون
الأساليب الإحصائية	المتوسط الحسابى، والانحراف المعيارى، معامل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد
أهم النتائج	أشارت النتائج إلى أن الزبائن لديهم وعى عال بأن الفنادق والمسوقين يعتمدون على أساليب الخداع المختلفة في جميع عناصر المزيج التسويقي، كما خلصت النتائج إلى أن أبعاد الخداع التسويقي السبعة تؤثر سلبا على صورة الزبون (الصورة المعرفية، الصورة العاطفية، الصورة السلوكية)، إلى جانب أن التقييم المعرفى

<p>والعاطفي لم يؤثر بشكل كبير على نية إعادة الاستهلاك أو نية التوصية بالخدمات الفندقية محل الدراسة إلى الآخرين. وفي الأخير أشارت النتائج إلى أن الفنادق والمسوقين يمارسون الخداع التسويقي على جميع عناصر المزيج التسويقي بدرجة عالية مما يؤدي إلى صورة سلبية للمستهلكين ونواباهم السلوكية فيما يتعلق بتجربة الفنادق في الإسكندرية.</p>	
<p>ضرورة تفعيل دور وظيفة التدقيق والرقابة التسويقية على تطبيق أخلاقيات التسويق في الفنادق لدورها في تكوين صرة إيجابية عن الزبون، كما يجب على الفنادق اجراء دورات تدريبية لمديري الفنادق والمسيرين وفرض السلوك الأخلاقي في ثقافة الخطوط الجوية الجزائرية ومن خلال الممارسات الفندقية، ضرورة تقديم الزبون شكوى عند تعرضه للخداع التسويقي ومتابعة شكواه من قبل الفنادق والجهات الحكومية وجمعيات حماية المستهلك.</p>	<p><b>أهم التوصيات</b></p>
<p>إثراء الجانب النظري والتطبيقي وبناء نموذج الدراسة</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>
<p>عبد الله عبد الله الهنداوي، 2015</p>	<p>2- دراسة</p>
<p>تأثير ممارسات الخداع التسويقي على اتجاهات العملاء نحو الشراء: دراسة تطبيقية على عملاء شركات قطع غيار السيارات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة إلى أي مدى يؤثر نوع الخداع التسويقي محل الدراسة على الاتجاهات نحو الشراء والتعرف لأبعاد الخداع التسويقي على اتجاهات المستهلكين نحو الشراء</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عملاء شركات قطع غيار السيارات</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>384 زبون</p>	<p>عينة الدراسة</p>

معامل ألفا كرونباخ، معاملات الانحدار، تحليل التباين أحادي الاتجاه	الأساليب الإحصائية
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عينة الدراسة بأن الشركات الخدمية	أهم النتائج
على المنظمات بتوضيح المنتجات للزبائن، وتوضيح الفرق بين الأصلي والتقليد وتقديم وسائل تحفيز أكثر للزبائن حتى يمكن زيادة اقبالهم على الشراء، ولزيادة الثقة بين المنظمة وزبائنها، ضرورة التزام المنظمات كاملا بسرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن من خلال اهتمامها بوضع استراتيجيات تحد من هذه وتقديم الحلول، ضرورة اهتمام الدولة متمثلة في أجهزتها الرقابية بوضع معايير للمنظمات المخافة بحيث تحكم قبضتها على هذه المنظمات وتعاقبها أشد العقاب، تقديم النصح والإرشاد للزبائن الذين يقعون ضحية للخداع التسويقي وتوجيههم عند التعامل في مثل هذه المواقف.	أهم التوصيات
زيادة الجانب المعرفي فيما يتعلق بالممارسات التسويقية المضللة (الخداع التسويقي)	الاستفادة من الدراسة
<b>Abdullah Hersh و Khalil Aladwan ، 2014</b>	3- دراسة
إدراك السياح لممارسات الخداع التسويقي في المزيج الترويجي <b>Tourists perceive marketing deception through the promotional mix</b>	عنوان الدراسة
هدفت إلى دراسة مستوى تصور السائحين للأجزاء غير الأخلاقية التي تشير إلى الإملاء من قبل وكالات السفر والسياحة المرتبطة بمزيج الدعاية والإعلانات التجارية، ترويج مبيعات، العلاقات العامة والمبيعات الشخصية، إلى جانب مدى قبول السائحين بوضع علامة التسمية التوضيحية أثناء قيامهم بالجولة السياحية. وهل هناك اختلاف في تصور السائح للخداع التسويقي بشكل عام يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، العمر، الجنس والمستوى الأكاديمي.	هدف الدراسة

دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
جميع السياح الزائرين للأردن من مختلف الجنسيات	مجتمع الدراسة
316 زبون	عينة الدراسة
المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباطي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. واختبار ANOVA	الأساليب الإحصائية
<p>تمثلت نتائج هذه الدراسة في أنع توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين عناصر المزيج الترويجي والخداع التسويقي للسائحين، إلى جانب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الدعاية المتغيرة وإدراك السائحين للخداع التسويقي.</p> <p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغير الإعلاني وإدراك السائحين للخداع التسويقي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ترويج المبيعات وإدراك السائحين للخداع التسويقي. توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير العلاقات العامة ونظرة السائحين للتسويق. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير المبيعات الشخصية وتصور السائحين للخداع التسويقي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر عناصر المزيج الترويجي على تصور السائح للخداع التسويقي حسب جنسه وكانت الفروق لصالح الإناث.</p>	أهم النتائج
لم يتم إليها الباحث	أهم التوصيات
إثراء الجانب النظري المتعلق بالممارسات التسويقية المضللة في المزيج الترويجي	الاستفادة من الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالصورة الذهنية

الجدول 1-4: بعض الدراسات المتعلقة بالصورة الذهنية

عصمت سيد سلمان، 2014	1- دراسة
انعكاسات ممارسات الخداع التسويقي على الصورة الذهنية لدى عملاء شركات المحمول	عنوان الدراسة
تحديد درجة تأثير ممارسات الخداع التسويقي على الصورة الذهنية لدى عملاء شركات المحمول والتوصل إلى نموذج مقترح للبحث.	هدف الدراسة
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
جميع عملاء شركات المحمول الثلاث في محافظة بني سويف	مجتمع الدراسة
عينة منتظمة من العملاء المترددين على مراكز صيانة في احدى محافظات مصر وهي محافظة بني سويف تمثلت في 400 زبون	عينة الدراسة
التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط والمتعدد واختبار ANOVA	الأساليب الإحصائية
خُصّ البحث إلى وجود ممارسات بدرجة مرتفعة للخداع التسويقي على مستوى الأبعاد الخمسة لعناصر المزيج التسويقي، وجود تأثير سلبي لممارسات الخداع التسويقي على الصورة الذهنية لدى عملاء شركات المحمول،	أهم النتائج
توعية العملاء عن طريق تعريفهم بكافة حقوقهم كمستهلكين وحقوقهم القانونية في حالة حدوث خداع تسويقي، تطوير الأداء التسويقي لشركات المحمول عن طريق إعداد خطط تسويقية وعقد برامج تدريبية لمقدمي الخدمات تستهدف تدريبهم وتوعيتهم، توعية شركات المحمول والآثار السلبية لممارسات الخداع التسويقي، تشديد العقوبات القانونية على المنظمات والشركات التي تمارس الخداع التسويقي، تحقيق التعاون	أهم التوصيات

والتكامل بين أدوار الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات وجهاز حماية المستهلك والمشروع لضمان متابعة شكاوى العملاء وحماية حقوق المستهلك	
تعزيز الجانب النظري والأساليب الإحصائية وبناء نموذج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
علاء عبد الكريم البلداوي، 2018	2- دراسة
مدى مساهمة الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية لدى زبائن شركات التأمين: دراسة ميدانية في شركة التأمين العراقية	عنوان الدراسة
هدف البحث إلى استطلاع آراء المؤمن لهم لدى الشركة محل البحث حول الممارسات التسويقية التي تندرج تحت مسمى الخداع التسويقي إضافة إلى التعرف على أبعاد المزيج التسويقي ومعرفة في أي بعد يمارس الخداع. إلى جانب التعرف على طبيعة الخداع التسويقي في شركات التأمين من قبل وجهة نظر المؤمن لهم. والتعرف على مستوى الخداع التسويقي الذي يمارس في مجال (تسعير الخدمات، ترويج الخدمات، توزيع الخدمات، الإظهار المادي)	هدف الدراسة
وصفية تحليلية	نوع الدراسة
زبائن شركات التأمين العراقية	مجتمع الدراسة
35 زبون	عينة الدراسة
التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط والمتعدد واختبار ANOVA	الأساليب الإحصائية
اتفقت اغلب عينة البحث بوجود اختلافات بين رجال البيع (منتجي التأمين) والموظفين في المركز الرئيس للشركة إذ إن المنتج يبالغ بالمزايا والإيجابيات كما يتجنب ذكر جميع تفاصيل مبالغ الأقساط عند ملئ استمارة طلب التأمين بينما يتبع موظفي المركز الرئيسي الأسلوب	أهم النتائج

<p>التقليدي السائد في التعامل مع الزبائن بالإضافة إلى الإجراءات المعقدة والروتينية عند التعويض. تفتقر شركة التأمين محل البحث إلى خطة شاملة من أجل بناء صورة ذهنية ايجابية لدى جمهور المؤمن لهم. كما يبالغ المنتجون لدى شركة التأمين بمزايا الوثائق بغرض تسويقها وهذا يؤثر سلبا على الصورة الذهنية لدى زبائن الشركة الحاليين والمحتملين</p>	
<p>يوصي البحث بضرورة اختصار الإجراءات الروتينية في ترويج طلبات التعويض وتقديم طلبات التأمين والتجديد سبب تدمير المؤمن لهم من طول الإجراءات. إلى جانب وضع خطة متكاملة من أجل بناء صورة ذهنية ايجابية لدى المؤمن لهم. إجراء دورات تدريبية للعاملين في مجالي التسويق والإنتاج (وكلاء ومنتجين بالتعاقد وموظفين محولين بالإنتاج ومنتجين) لبيان مخاطر الخداع على المدى الطويل. توعية الزبائن عن طريق الصحف والنشرات الإخبارية وبيان كيفية التعاطي مع هذه الشركات للتقليل من هذه الظاهرة السلبية. الاهتمام بمظهر الشركة الداخلي والخارجي مع استخدام تكنولوجيا حديثة لكي يكون هنالك تواصل مباشر مع المؤمن لهم والإجابة عن تساؤلاتهم وبذلك تقل حالات الخداع التي يمكن ان تمارس من قبل بعض المنتجين. تحذير المنتجين الذين يمارسون الخداع لتسويقي عن قصد أو غير قصد من خطورة ذلك سواء من رد فعل الشركة أو حتى المؤمن لهم</p>	<p><b>أهم التوصيات</b></p>
<p>إثراء الجانب النظري المتعلق بالممارسات التسويقية المضللة والصورة الذهنية</p>	<p><b>الاستفادة من الدراسة</b></p>
<p><b>2015 ، Yu-Chuan Chen</b></p>	<p><b>3- دراسة</b></p>
<p>دراسة العلاقات المتبادلة بين تعافي الخدمة، الجودة وصورة العلامة في قطاع التعليم العالي</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>

<p><b>A Study of the Interrelationships Among Service Recovery, Relationship Quality, and Brand Image in Higher Education Industries</b></p>	
<p>قياس العلاقات بين ثلاث متغيرات في التعليم العالي من خلال معرفة التصورات التي يحملها الطلبة عن جامعاتهم</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تحليلية، وصفية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>جميع طلبة غير المتخرجين بتايوان</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>526 مستجوب</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط والمتعدد واختبار ANOVA</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>أظهرت النتائج أن صورة العلامة للجامعة كانت مبنية على جودة العلاقة بين الجامعة وطلابها. إلى جانب أن ثقة الطلاب والتزامهم يعززان الصورة الذهنية، كما تسلط النتائج الضوء أيضاً على أهمية استراتيجيات تعافي الخدمة في مؤسسات التعليم العالي حيث يمكن لاستراتيجيات تعافي الخدمة أن تخلق ثقة الطلاب والتزامهم وتعزز الصورة الذهنية.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>تحتاج مؤسسات التعليم العالي التي ترغب في تطوير صورة العلامة التجارية للمدرسة إلى فهم كيفية تأثير استراتيجيات تعافي الخدمة وجودة العلاقات على الصورة الذهنية للطلاب. ضرورة عمل الجامعات على تطوير الصورة الذهنية لدى طلابهم.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>الاستفادة من الجانب النظري المرتبط بالصورة الذهنية</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>
<p>2016 ، Hsiao-Hsuan Ku و Shiu-Li Huang</p>	<p>4- دراسة</p>
<p>إدارة صورة العلامة التجارية للمنظمات غير الربحية: تحليل العلاقة بين مواقع الويب، صورة العلامة والتبرعات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p><b>Brand Image Management For Nonprofit Organizations: Exploring The Relationships Between Websites, Brand Images And Donations</b></p>	
<p>الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثيرات أنواع المعلومات المختلفة على صورة العلامة التجارية في المنظمات غير الربحية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تحليلية، وصفية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>جميع مستخدمي المواقع الالكترونية الخاصة بالمنظمات غير الربحية</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>210مُستجوب</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>أظهرت النتائج أن عناصر المعلومات المتعلقة بالإدارة التنفيذية والتواصل والاستشارة ستكون صورة إيجابية وستعزز ذه الأخرى نوايا المشاهدين للتبرع بالمال والتطوع، إلى جانب أنه كلما توفرت المعلومات المتعلقة بالهدف والخدمة عبر الانترنت ساهم في تكوين صورة ذهنية ديناميكية</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>ضرورة البحث في أفضل طريقة لتقديم نوع المعلومات المطلوبة من أجل تحسين صورة العلامة للمنظمات غير الربحية</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>الاستفادة من الجانب النظري المرتبط بالصورة الذهنية وبناء الفرضيات</p>	<p>الاستفادة من الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

#### المطلب الرابع: التطبيقات الإدارية للدراسة ومساهماتها

من أولويات الإطار المفاهيمي الذي وُضع لهذه الدراسة هو توفير أداة شاملة للمديري ومُسيري المنظمات التي تنشط في قطاع صناعة الطيران، من أجل تحسين زُدود أفعالهم عند التعامل مع الحوادث المتكررة الناجمة عن الإخفاق الخدمي، واستنادا إلى النتائج التي تُوفرها هذه الدراسة للمسيرين، يجب عليهم أن يُطوروا اطار عملياتي شامل وكلي لكيفية حدوث الإخفاق الخدمي وكيفية التعافي منه في آن واحد، وعدم التركيز فقط

على إجراءات محددة ضمن مرحلة واحدة معينة من عمليات الخدمة، أي يتعين عليهم فحص تجربة الزبون (المسافر) بشكل شامل.

#### أولاً. ما يميز دراسة الباحث عن الدراسات السابقة:

هذه الدراسة فريدة نسبياً لأنها من أولى الدراسات التي تربط النظرية والممارسة بين مظاهر الإخفاق الخدمي، والصورة الذهنية للزبائن ونواياهم السلوكية. ومع ذلك، فإن الدراسات السابقة التي تفحص الممارسات التسويقية المضللة جميع أبعاد المزيج التسويقي، لكن هذه الدراسة تفحص في الأبعاد الأكثر بطبيعة الخدمة الجوية والتي سيتم التركيز عليها حيث تتمثل في: الخداع بالخدمات، خداع بالتسعير، الخداع الترويجي، الخداع بالموظفين، الخداع في الإجراءات المادية حيث تساعد هذه الأبعاد على إعطاء تصور شامل لممارسات الخداع التسويقي في الخدمة الجوية الجزائرية وتأثيرها على صورة الزبائن ونواياهم السلوكية. من ناحية أخرى، تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي الخطوط الدوية الجزائرية بالآثار السلبية للإخفاقات الخدمية على تكوين صورة سلبية للزبائن على المدى الطويل، خاصة في ظل الممارسات التسويقية المضللة علاوة على ذلك، تعد هذه الدراسة محاولة لإثارة اهتمام الباحثين والمسيرين والقائمين على إدارة الخطوط الجوية الجزائرية بخطورة الإخفاقات الخدمية وضرورة اتخاذ إجراءات التعافي منها بصورة آنية. في ضوء ما تقدم يمكن القول إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الآتي:

- 1- امتازت الدراسة الحالية بربط ثلاث متغيرات رئيسة للدراسة هي الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة، وأن لكل متغير أبعاداً فرعية، في حين اقتصرت الدراسات التي وردت في الصفحات السابقة على علاقة غير متكاملة من خلال تناولها إما لمتغير واحد أو لمتغيرين فقط؛
- 2- حاولت الدراسة الحالية تقديم توجهات بحثية أكثر عمقا وشمولا لموضوع الإخفاق الخدمي ومضامينها في بناء الصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة. خاصة في ضوء قلة الأدبيات التي حاولت تحقيق الاختبار من خلال العلاقة بين الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية، إذ لازال موضوع الإخفاق الخدمي والصورة الذهنية قيد الدراسة على مستوى النظرية والتطبيق؛
- 3- امتازت الدراسة الحالية بتناولها مفهوم الإخفاق الخدمي بالمنظور التسويقي مع ندرة الدراسات العربية التي تناولتها بهذا المنظور؛
- 4- تعد الدراسة الحالية محاولة لشخيص شركة الخطوط الجوية الجزائرية بأساليب وآليات تسويقية تمكنها من مواكبة التطورات البيئية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي ومدى بقدرات تنافسية فاعلة.؛

5- كما تميزت الدراسة الحالية بكونها تحاول اشاعة ثقافة تسويقية موجهة نحو الزبون في بيئة الأعمال الجوية الجزائرية وجعل الزبون هو محور العملية التسويقية وذلك من خلال توجيه المنظمات مجتمع الدراسة إلى ضرورة تقصي وتحليل آراء زبائنهم ومستوى رضاهم عن طبيعة الخدمات وجودتها.

ثانيا. التعاريف الإجرائية للمفاهيم ذات العلاقة بالدراسة:

- الإخفاق الخدمي (فشل الخدمة) : الفشل في الوفاء بتوقعات الزبائن بشأن مستوى أداء الخدمة.
- اللقاء الخدمي: هو الفترة الزمنية التي يتفاعل خلالها الزبون بصورة مباشرة مع الشركة الخدمية، وله أهمية كبيرة في المنشآت الخدمية.
- تعافي الخدمة: هو مجموعة من الإجراءات المقصودة والمخططة والتي تقوم بها المنظمات الخدمية من أجل مطابقة توقعات الزبون عن الخدمة بعد حدوث عيوب في تقديمها لإعادة الزبائن المتضررين الى حالة الرضا
- الصورة الذهنية: استحضار ذهني لإدراك شيء أو حدث قابل للبقاء عبر الزمان والمكان ليعاد إحياءه نتيجة وقوع إثارة ما، ويقصد به في هذه الدراسة صورة معينة في أذهان الزبائن حول سلعة أو خدمة أو علامة تجارية موجهة للسلوك الشرائي مشكلة اتجاهات إما سلبية أو إيجابية.
- يمكن أن ينظر الى الصورة الذهنية للشركة على أنها كل ما يتبادر الى الذهن بشكل فوري، على سبيل المثال يرى الشعار أو يسمع إسم الشركة مما يجعل الصورة تتكون لدى المتلقي بصورة فورية عن الشركة.
- الصورة الذهنية للمسافر (الزبون): هي النتائج النهائية للانطباعات الذاتية والمدركة التي تعزز عند المسافرين عن طريق التجارب المباشرة وغير المباشرة لخدمات السفر، وترتبط هذه التجارب بعواطفهم واتجاهاتهم إزاء الشركة والتأثير بهم لتكرار التجربة .
- البعد المعرفي: تصرفات الإنسان النابعة من توجيهات وتأثير العقل الذي تتراكم به المعرفة المكتسبة بالتجارب والتعامل مع الأحداث والأنشطة الحياتية المختلفة، ويقصد بالبعد المعرفي إجرائياً: السلوك الإرادي للفرد الذي يستخدم فيه المعرفة المتراكمة لاتخاذ مواقف واتجاهات
- البعد الوجداني: الأنشطة الانفعالية الصادرة عن الفرد كحالات الفرح الحزن والغضب والميول والاتجاهات والقيم. ويقصد به إجرائياً ردة الفعل للفرد اتجاه موقف معين سواء كان في حالة فرح أو حالة غضب.

- **البعد السلوكي:** التصرفات أو الممارسات التي يسعى الفرد عن طريقها إلى إشباع حاجاته المادية أو المعنوية. ويقصد به إجراءات السلوك الذي يمارسه الفرد لإشباع حاجاته ورغبات معينة من خلال شراء السلع أو الخدمات واتخاذ المواقف نحوها.
- **خدمة النقل الجوي :** إن النقل الجوي هو عبارة عن عملية تحريك الأشياء المادية، واللامادية من مكان إلى آخر، ولمسافة طويلة باستعمال الطائرة، وذلك من أجل تحقيق غايات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وترفيهية.. الخ.
- **الممارسات التسويقية المضللة:** أي ممارسات تسويقية خاطئة من قبل مقدم الخدمة بصفة خاصة حيث تتمثل في تقديم معلومات مضللة، يترتب عليها تضليل الزبائن واتخاذ قرارات شرائية خاطئة وتكوين انطباعات سيئة عن المنظمة.

### ثالثا: أسس اعتماد المصطلح :

- **الممارسات التسويقية المضللة:** لقد تم استخدام هذا المصطلح للدلالة على الخداع التسويقي الممارس أو المطبق في مجال السلع الملموسة، فهذه الأخيرة فلقد نالت حصة الأسد من الدراسات الأكاديمية والميدانية للتعريف بكل جوانب الخداع التسويقي، أما في مجال الخدمات فهناك دراسات قليلة جدا من تطرقت الى الخداع التسويقي ، إلى جانب أنه تم حصر ذلك في المزيج التسويقي الموسع بصفة مختصرة مقارنة بالمزيج التسويقي التقليدي ، وعليه تم اعتماد مصطلح الممارسات التسويقية المضللة للدلالة واعطاء الصبغة الخاصة بالخداع التسويقي في ميدان الخدمات فقط لا غير، مع أنه تم اعتماد مراجع تحمل عنوان الخداع التسويقي.

بما أنه تم التركيز على المزيج التسويقي الموسع للخدمات، فالممارسات التسويقية المضللة تمركزت حول التضليل في الخدمة، التضليل في العمليات، التضليل في البيئة المادية (الاطهار المادي) والتضليل في الموظفين.

- **اخفاقات تسويق الخدمة:** هو مصطلح يدل على مختلف الاخفاقات أو الفشل الذي يمكن أن يحدث أثناء تسويق الخدمة للزبون (تقديم الخدمة)، وفي هذه الدراسة تم التركيز على المزيج التسويقي الموسع .

#### رابعاً. التوقع الاستمولوجي والمنهجي للدراسة :

تندرج دراسات ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تحت ثلاث نماذج بحثية (الوضعي - البنائي - التفسيري)، حيث تشكل هذه النماذج التمثيل الفكري أو الإطار المرجعي الذي يعتمد عليه الباحثون في هذا الميدان، وقد اعتمدت هذه الدراسة كإطار مرجعي على النموذج الوضعي - التفسيري، أي الجمع بينهما وفق ما تقتضيه متطلبات هذه الدراسة ومتغيراتها. إن النموذج الوضعي هو النموذج الأكثر استخداماً الذي يعتمد على وصف الواقع وشرحه بينما النموذج التفسيري يعتمد على فهم الواقع وتفسيره، لذلك اعتمدنا حسب النموذج الوضعي فرضيات واقعية محددة متعلقة بالاختلاف الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، بينما حسب النموذج التفسيري اعتمدنا على فرضيات نسبية قصدية متعلقة بالتعافي من الاختلاف الخدمي.

إن تصميم الدراسة يعتمد على توقعها الاستمولوجي، حيث يعتمد النموذج الوضعي على المعطيات الكمية بينما يعتمد النموذج التفسيري على المعطيات الكيفية. وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهجية الثلاثية التي تستخدم الطرق الكمية (للتحقيق) و الكيفية (للمصدق) لدراسة نفس الظاهرة، والهدف من ذلك هو زيادة مصداقية وصحة النتائج، ونستخدمها في سياق محدد للحصول على تأكيد النتائج من خلال مقارنة وجهات نظر مختلفة. (جودي ، 2017)

وقد اعتمدنا في دراستنا طريقة دراسة الحالة (الدراسة الكيفية) للمرحلة الاستكشافية وطريقة المتغيرات (الدراسة الكمية) للمرحلة التأكيديّة. واعتمدت الدراسة الكيفية على دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، للإجابة على التساؤلات التالية: كيف تؤثر اختلافات تسويق خدمات الخطوط الجوية الجزائرية على الصورة الذهنية لدى زبائنها؟ و لماذا يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن لا تقع في فخ الممارسات التسويقية المضللة؟ بينما اعتمدت الدراسة الكمية على استبيان استهدف جميع التساؤلات .

## خلاصة الفصل:

هدف الفصل الأول إلى الإلمام بمنهجية الدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة التي تقوم عليها، إلى جانب صياغة الفرضيات التي تتماشى مع مشكلة وتساؤلات الدراسة وهذا الذي يتعلق بالمبحث الأول من هذا الفصل، أما بالنسبة للمبحث الثاني فتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة المتمثلة في الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، إلى جانب محاولة إستخراج الأبعاد التي تساهم في بناء الأدوات المعتمدة في جمع البيانات

إلى جانب ذلك، تم وضع أسس لتحديد مصطلحات الدراسة، والتي قامت عليها طيلة إجراء الدراسة، من أجل إزالة أي غموض أو إلتباس .

من خلال الدراسات السابقة نجد أن المتغيرات الثلاثة تمت دراستها بشكل منفصل سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، في حين أن الدراسات التي تطرقت إلى المزج بين متغيرين من متغيرات الدراسة هي قليلة جدا، وهذا إن دل يدل أن هذا النوع من الدراسات مازال يحتاج إلى اجتهادات الباحثين أكثر.

# الفصل الثاني :-

العرض المفاهيمي

والتسويقي لمتغيرات

الدراسة

## تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تتبع وعرض الإطار النظري المتعلق بكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث سيتم التطرق إلى كل من الإخفاق الخدمي، معالجة الخدمة، اللقاء الخدمي، الصور الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث، حيث سيتطرق كل مبحث إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إخفاق تسويق الخدمة؛

المبحث الثاني: التعافي من الإخفاق الخدمي؛

المبحث الثالث: أداء الخدمة؛

المبحث الرابع: الصورة الذهنية؛

المبحث الخامس: الممارسات التسويقية المضللة

## المبحث الأول: الاطار النظري للاخفاق الخدمي

إن الخدمات ذات الاتصال المباشر (المرتفع) مع الزبون هي أكثر صعوبة في الإدارة قياسا بتلك التي تكون ذات درجة اتصال منخفضة بالزبون،

فشل الخدمة لا يعني دائما خسارة الزبائن نهائيا، وإنما الزبائن عندما يُدركون اخفاق خدمي تصبح ثقتهم في المنظمة غير مؤكدة. وبالتالي ماذا يمكن أن تفعله المنظمة بعد الإخفاق الخدمي؟ وهل ستجعل الإخفاقات الخدمية الأمور أفضل أو أسوأ؟ وهل سوف يقوم الزبائن غير الراضين بالتعامل مرة أخرى إذا تم حل مشاكلهم بشكل مرض؟

وعليه، فإن الإجابة عن هذه التساؤلات سيتم تداولها في مطالب هذا المبحث

### المطلب الأول: مفهوم الإخفاق الخدمي، أنواعه، أسبابه

قبل التطرق إلى مفهوم الاخفاق الخدمي، فلا بد من التطرق إلى مفهوم الخدمة وخصائصها.

#### أولا. مفهوم الخدمة:

على الرغم من تداول مصطلح الخدمة منذ فترة ليست بقصيرة، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح ودقيق لها، لذا سنحاول عرض أهم التعاريف التي تعرضت لمفهوم الخدمة حيث عُرفت الخدمة على أنها: " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون" (الضمور، 2005، صفحة 18).

كما عرفت الخدمة من طرف جمعية التسويق الأمريكية على أنها "الخدمات هي منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو خزنها وهي تقريبا تفتى بسرعة، ويصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود في نفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة ومتلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة" (كورتل، 2009، صفحة 54).

في حين أن الباحثة شوستاك Shostack ركزت على التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، وأن هذا التمييز هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فعرفت الخدمة على أنها "إن الجوهر في عرض

الخدمة هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمنظمة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة (ملموسة) يتطلع إليها الزبائن (الصميدعي و القرم، 2007، صفحة 190)

إن تعريف الخدمة جاء ضمن ثلاث مداخل (الصحن ، 2002 ، صفحة 346) :

1. مدخل توضيحي: حيث تم توضيح طبيعة نشاط الخدمات.
2. مدخل خصائصي: حيث يركز هذا المدخل على توضيح خصائص الخدمة بحيث يتم التعرف على طبيعة الخدمة واختلافها عن السلع المادية.
3. مدخل التعريف بالقائمة: يتم وضع قائمة بالأنشطة التي تعبر عن خدمات يتم تقديمها للزبائن، وقد قدم الباحث ستانتان Stantan قائمة بهذه الخدمات على النحو الآتي:  
خدمات النقل، الخدمات المالية، الخدمات العلاجية، الخدمات الاستشارية، خدمات الأمن... إلخ.

نلاحظ من التعاريف السابقة أنه من الصعب إعطاء مفهوم موحد للخدمة نتيجة لاختلاف كل خدمة عن الأخرى، يمكن تلخيص التعاريف السابقة في تعريف شامل وهو أن الخدمة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يتحصل عليها الزبون عن طريق التأثير المتبادل بين هذا الأخير ومقدم الخدمة.

عند التطرق لمفهوم الخدمة لا بد من تناول مفهوم حزمة الخدمات حيث توصف هذه الأخيرة عادة بأنها تتكون من حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي تشكل معا الخدمة، هذه الخدمة تقسم لقسمين: الخدمات الأساسية (الجوهر) والخدمات التكميلية المساعدة أو الإضافية والتي ترجع أحيانا إلى ما يسمى بالخدمات المحيطة أو التسهيلية. مثل هذه الخدمات التسهيلية غالبا ما تعد من عناصر حزمة الخدمة التي تحددتها، وتخلق لها قيمة تنافسية والتي تكون بدورها معيارا للتفريق بين منظمة غير ناجحة وأخرى ناجحة. إن نموذج عرض الخدمة يجب أن يكون مبنيا على وجهة نظر الزبون، بحيث يمكن تمييز جميع عناصر الخدمة التي يدركها الزبائن، بمعنى أنه غالبا ما لا يدرك الزبون الفرق بين الخدمة جوهر والخدمة التكميلية.

ولذا فإن تكوين مفهوم الخدمة يجب أن يكون شمولاً بحزمة واحدة توجه إلى إدراك الزبون وتفضيلاته، ويمكن التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية: بما أوضحه شوستاك من فرق بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية عندما شبه الخدمة بدوائر متمركزة، تقع الخدمة الجوهر في مركز هذه الدوائر، وتدور حولها الخدمات التكميلية، إن هذا التمييز للخدمة وتقسيمها يعد صحيحا إذا ما راقبنا نشاط بعض منظمات الخدمة، حيث إن المجال الحقيقي لتطبيق هذا المفهوم الأنف الذكر هو أن معظم الخدمات متشابهة في جوهرها، فمنظمات خدمات النقل

مثلا جميعها تقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجوي وبهذا فلا شيء متميز، الا في البحث عن التميز في تقديم خدمات تكميلية مبتكرة. ( ناصر، 2016، الصفحات 3-4)

تم تصنيف الخدمات التكميلية إلى ثماني مجموعات رئيسية وفقا لتصنيف لوفلوك Lovelock، تتمثل فيما يلي ( الطائي و العلق، 2009، الصفحات 73-78 ) :

### 1- المعلومات: Information

لكي يحصل المستفيد على قيمة حقيقية أو فائدة مرجوة من الخدمة المقدمة، فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة. فالمتنفعون الجدد أو المحتملون غالبا ما يكونون متعطشين للمعلومات عن هذه الخدمة. إنهم يريدون أن يعرفوا تلك الخدمات التي تلبى احتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الأمثل. حيث تحرص المنظمات على إنشاء مكاتب متخصصة للإجابة عن استفسارات العملاء حول الشركة المعنية، سلعها، وخدماتها، وأسواقها، وأهدافها الخ، ناهيك عن الاتجاه الجديد اليوم في توفير معلومات تفصيلية من خلال الهاتف، والإنترنت، والمحطات الحاسوبية الطرفية وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.

### 2- تقديم الاستشارة: Consultation

تقدم الاستشارة في الغالب بناء على طلب الزبون لغرض حل مشكلة ما، أو انتهاج أسلوب معين، وذلك في ضوء معطيات معينة، أو في ظل ظروف محددة. تتضمن الاستشارة حواراً يستهدف الوقوف على احتياجات الزبون بهدف وضع حل أو اقتراح أسلوب لمعالجة المشكلة التي تواجه الزبون بالذات، حيث تتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملماً إماماً دقيقاً بالوضع القائم للزبون، ويجد كثيراً أن تكون لدى المستشار معلومات خلفية عن الزبون قبل تقديم أو اقتراح أي حل أو أسلوب لمعالجة المشكلة.

### 3- استلام الطلبات: Order-taking

حال استقرار رأي المستفيد (الزبون) على شراء الخدمة، فإن الخطوة التالية هي استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة، بمعنى استلام طلبية المستفيد ومعالجتها بغية توفيرها له في المكان والزمان المحددين. وتتضمن عملية استلام الطلبات عدة أمور مثل قبول الطلب ذاته (من خلال الاستثمارات المخصصة أو النداءات الهاتفية - مثل حجز مقعد على طائرة أو طاولة في مطعم وغيرها).

وتمثل الحجوزات (Reservation)، ومن ضمنها تحديد المواعيد ، نوعاً خاصاً من خدمة استلام الطلبات، حيث أن هذه الحجوزات تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة – مثل مقعد في طائرة، طاولة في مطعم، غرفة في فندق، لقاء مع شخص محترف، أو الدخول إلى معرض.

#### 4- الضيافة: رعاية الزبون Hospitality : taking care of the customer

تعد الضيافة الورقة الأجل من أوراق زهرة الخدمة أنفة الذكر، حيث أنها تعكس سعادة اللقاء بالزبائن، وتكمن قيمة الضيافة في أنها خدمة تكميلية مبنية على الاتصال وجهاً لوجه. وفي بعض الحالات تبدأ الضيافة وتنتهي من خلال نقل المستفيدين من وإلى موقع الخدمة، أو إيصال المسافرين من وإلى المطار، أو من مبنى المطار إلى حيث الطائرة وبالعكس. وفي كثير من الحالات تأخذ الضيافة شكل تقديم الأطعمة والمشروبات ووسائل الترفيه، مثل البث التلفزيوني والإذاعي، عندما يضطر المستفيد للبقاء في مصنع الخدمة لفترة زمنية ليست بالقصيرة. وهناك مؤسسات خدمية تقدم لزبائنها خدمات الحماية والسلامة، وتوفر لهم أماكن خاصة لحفظ ممتلكاتهم إن تطلب الأمر ذلك. وهذه جميعها خدمات تكميلية تقع ضمن فئة الضيافة.

#### 5- حماية ممتلكات الزبون: Safekeeping: Looking after the Customer's Possessions

غالباً ما يطلب الزبائن المساعدة في الحفاظ على ممتلكاتهم، ويرغبون في أن توفر لهم المنظمة الخدمية بعض التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم (مثل توفير مواقف مأمونة لإيواء سياراتهم). ومن الخدمات المتعلقة بحماية ممتلكات الزبائن سبيل المثال لا الحصر، خدمات الاحتفاظ بأموال وممتلكات النزلاء في خزائن الخطوط الجوية الجزائرية ، أو حتى رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة.

#### 6- الاستثناءات Exceptions

الاستثناءات هي خدمات تكميلية لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية المتعارف عليها. إنها خدمات استثنائية خاصة تقدم إلى الزبائن في ظروف غير اعتيادية، وذلك لإسداء خدمة ما في ظرف محدد. وغالباً ما تستجيب المنظمات الخدمية لهذا النوع من الطلبات، خصوصاً عندما يكون الظرف مواتياً (في الظروف الاستثنائية مثلاً، أو عندما يطلب الزبون ذلك بالحاج لظرف معين). وتوجد عدة أنواع من الاستثناءات، نذكر أبرزها وهي:

أ. طلبات خاصة: **Special requests** تملّي الظروف أحياناً أن تقدم المنظمة الخدمية إلى زبائنها خدمات غير نمطية، أو خدمات مفصلة حسب رغبة الزبون الشخصية، أو تسهيلات غير معتادة ضمن البرنامج أو الخطة المقررة. مثال ذلك، توفير مقاعد خاصة ذوي الإعاقة الحركية في المسارح، الطائرات، القطارات، المطاعم، وغيرها.

ب. حل المشاكل **Problem Solving**: يحصل أحياناً أن تخفق مؤسسة الخدمة في تسليم خدماتها إلى المستفيدين، أو أن تسلم هذه الخدمات لكن بصورة لا تسر الزبون، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة المذكورة معالجة الموقف، من خلال توفير حل للمشكلة القائمة، والتي غالباً ما تكون غير متوقعة، وفي حالات أخرى، قد يجد الزبون صعوبة في الاستفادة من الخدمة، وهنا تدخل المؤسسة لمعالجة ذلك، من خلال إسداء النصيحة، أو توجيه الزبون بالاتجاه الصحيح الذي يمكنه من الاستفادة الكاملة من الخدمة موضوع المشكلة.

ج. معالجة الشكاوى / المقترحات / الت شكرات / **Handling of Complaints/Suggestions**  
**Compliments**: تتطلب هذه الخطوة توافر إجراءات محددة بشكل واضح ودقيق حيث أن شكاوى الزبائن وكذلك مقترحاتهم تتطلب استجابة سريعة من قبل المؤسسة الخدمية وصولاً لمعالجة الشكاوى والبت في الاقتراحات المقدمة. إما الت شكرات، فهي أيضاً تحتاج إلى استجابة المؤسسة الخدمية، ما يشعر العملاء باهتمام المؤسسة بملاحظاتهم الإيجابية.

د. المرتجعات **Restitution**: على المنظمة الخدمية أن تتوقع قيام بعض المستفيدين من خدماتها بطلب تعويض، أو رد اعتبار، نتيجة عدم الرضا عن الخدمة المقدمة، أو مطالبة المؤسسة الخدمية بإعادة صيانة الممتلكات العائدة لهم، مطالبته بتنفيذ ما جاء بالعقد المبرم بين الزبوناً ومقدم الخدمة (مثل اتفاقيات الضمان وغيرها).

## 7- إعداد الفواتير **Billing**

تقوم معظم المنظمات الخدمية بإعداد فواتير للمستفيدين من خدماتها (باستثناء الخدمات التي تقدم بالجمان). وغالبا ما تكون عملية إعداد الفواتير ذات طابع روتيني. إلا أن الحيلة والحذر مطلوبان من الشخص القائم على إعداد الفواتير. فالفواتير ينبغي أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، وإلا أصابت الزبون حالة من عدم الرضا أو الامتعاض. كما ينبغي إعداد الفواتير بالسرعة اللازمة خصوصا عندما يكون المستفيد في حالة انتظار لاستلامها ودفعها، فالتأخير في إعداد الفواتير حالة مرفوضة تماماً، خصوصاً إذا كان المستفيد على عجلة من أمره، والأهم في عملية إعداد الفواتير أن تسمح هذه الفواتير للعميل أو الزبون بالإطلاع عليها، والافتناع بها. فمن حقه أن يدققها ويتأكد من صحتها قبل تسديدها.

## 8- الدفع Payment

أصبح الزبائن اليوم يتوقعون تسديد فواتيرهم من خلال بطاقات الائتمان (Credit cards) ، أو من خلال توسط البنوك، أو بواسطة البريد وغيرها من الوسائل التي توفر عليهم مشقة الذهاب إلى مصنع الخدمة لأغراض تسديد الفواتير.

### ثانيا. مفهوم الإخفاق الخدمي :

قبل التطرق الى مفهوم الاخفاق الخدمي، لابد من المرور على تعريف الاخفاق بحد ذاته، حيث عرف هذا الأخير على أنه : "عدم قدرة، نهاية و فناء عنصر ما على أداء مهامه أو الوظيفة المطلوبة منه" (Kurita ، Koji ، Ota ، Yoshiki ، 2012 ، الصفحة 59) ، حيث تشير كلمة "عنصر" الى أي جزء أو مكون أو جهاز أو نظام فرعي أو وحدة وظيفية من هذا العنصر. نجد أن تعريف الاخفاق هنا مرتبط بالجوانب المادية الملموسة أي بالسلع أكثر من الخدمات، حيث أن هذه الأخيرة عندما تعاني اخفاقا أو فشلا فإنها تختلف عن اخفاق السلع، ففي حالة الاخفاق الخدمي تشمل كلمة "عنصر" في التعريف أعلاه حتى العنصر البشري، وهنا يكمن الاختلاف بين الاخفاق الخدمي والاخفاق السلعي.

يشير فشل الخدمة إلى أي حادث مؤسف متعلق بالخدمة، سواء كان فعليًا أو متصورًا، خلال تجربة الزبون مع المنظمة (Jang و Namkung ، 2010 ، صفحة 324) .

يحدث إخفاق الخدمة عندما لا يتم تلبية التوقعات التي حددها الزبون من قبل الخدمة المدركة. وقد تنشأ هذه الفجوة عن طريق فشل الخدمة الجوهر (الأساسية) أو فشل الخط الأمامي لمقدم الخدمة؛ فالفشل في الخدمة الجوهر هي تلك الأحداث التي تسبب المشاكل والتي تتشكل بواسطة مقدم الخدمة، أما فشل الخط الأمامي فيرجع إلى السلوك السلبي وغير المناسب من قبل مقدم الخدمة. في حين أن هناك مع عرف فشل الخدمة أنه يتمثل في أداء الخدمة الذي يقل عن توقعات الزبائن، حيث أن فشل الخدمة يمثل أي حادثة متصلة بالخدمة التي من الممكن حدوثها أثناء تعامل الزبون مع المنظمة، كما أن أي فشل الخدمة عندما لا يتم التعامل معه فوراً من قبل مقدم الخدمة قد يكون مكلفاً وقد يؤدي إلى تحول الزبائن نحو المنظمات الأخرى المنافسة. (بوقجاني وشماس، 2019 ، صفحة 325) .

كما عرف الإخفاق الخدمي على أنه "الحالة التي لا تتوافق فيها الخدمة مع توقعات الزبون ويمكن أن تحدث في كل من العمليات والنتائج المترتبة عن تقديم الخدمة" (Gotsis ، 2016 ، صفحة 9) .

وعليه يمكن القول أنه عندما يتعامل الزبون مع المنظمة، ستتأثر توقعات تقديم الخدمة الخاصة به بتجاربه السابقة مع المنظمة وعلى وجه التحديد اللقاء الخدمي مع المنظمة، حيث يمكن تصنيف توقعات خدمة الزبائن إلى أحد المستويات التالية: الخدمة المطلوبة (مستوى الخدمة الذي يأمل الزبون في الحصول عليه)؛ خدمة مناسبة (الحد الأدنى لمستوى الخدمة الذي يرضي الزبون)، الخدمة المتوقعة (مستوى الخدمة الذي يتوقع الزبون تلقيه) ومنطقة تساهل تقع بين مستويات الخدمة المرغوبة والكافية عندما تكون الخدمة المتصورة (من وجهة نظر الزبون) أقل من مستوى الخدمة المناسب، أو لا ترقى إلى مستوى الخدمة المتوقع، فإن الزبون سيواجه اخفاق خدمي. وبالتالي، يمكن اعتبار هذا الأخير، من وجهة نظر الزبون، "مشكلة حقيقية أو متصورة حيث حدث خطأ ما في التعامل مع المنظمة، أي بمعنى آخر لم تحقق المنظمة توقعات الزبون أثناء اللقاء الخدمي" (Steyn, Meyer, Mostert, و Rensburg, 2011، صفحة 106).

ثانيا. أصناف الخفاق الخدمي: لقد تم تصنيف فشل الخدمة إلى ثلاثة أصناف، تتمثل فيما يلي (Dutta, Venkatesh, Parsa, و 2007، صفحة 353):

1. فشل نظام الخدمة: يحدث هذا في الخدمة الأساسية التي تشمل عيوب المنتج (الطعام بارد، رطب، يحتوي على شعر وما إلى ذلك) الخدمة البطيئة أو غير المتوفرة، مشكلة المرافق (مشاكل النظافة مثل الأواني المتسخة، مشاكل الحشرات أو القوارض، ... إلخ)، إلى جانب السياسات غير الودية وغير الواضحة (مثل عدم قبول الشيكات أو بطاقات الائتمان، نفاذ المخزون مثل عدم كفاية الإمداد بعناصر القائمة)

2. الفشل في توقع / تلبية طلبات الزبائن الضمنية أو الصريحة: يحدث هذا بشكل رئيسي عندما لا يتمكن الموظفون من الامتثال لاحتياجات الزبون الفردية مثل - الطعام غير المطهو حسب الطلب، أو مشاكل الجلوس مثل جلوس المدخنين في قسم لغير المدخنين أو الجلوس قرب النافذة وما إلى ذلك.

3. تصرفات الموظفين غير المقصودة وغير المرغوب فيها: وهذا يشمل سلوك الموظفين غير المقبول للضيوف مثل الوقاحة، تسليم طلب خاطئ، طلب في غير محله أو لم يتم تنفيذه، ورسوم غير صحيحة مثل فرض رسوم على الزبائن مقابل عناصر لم يتم طلبها أو إجراء تغيير غير صحيح.

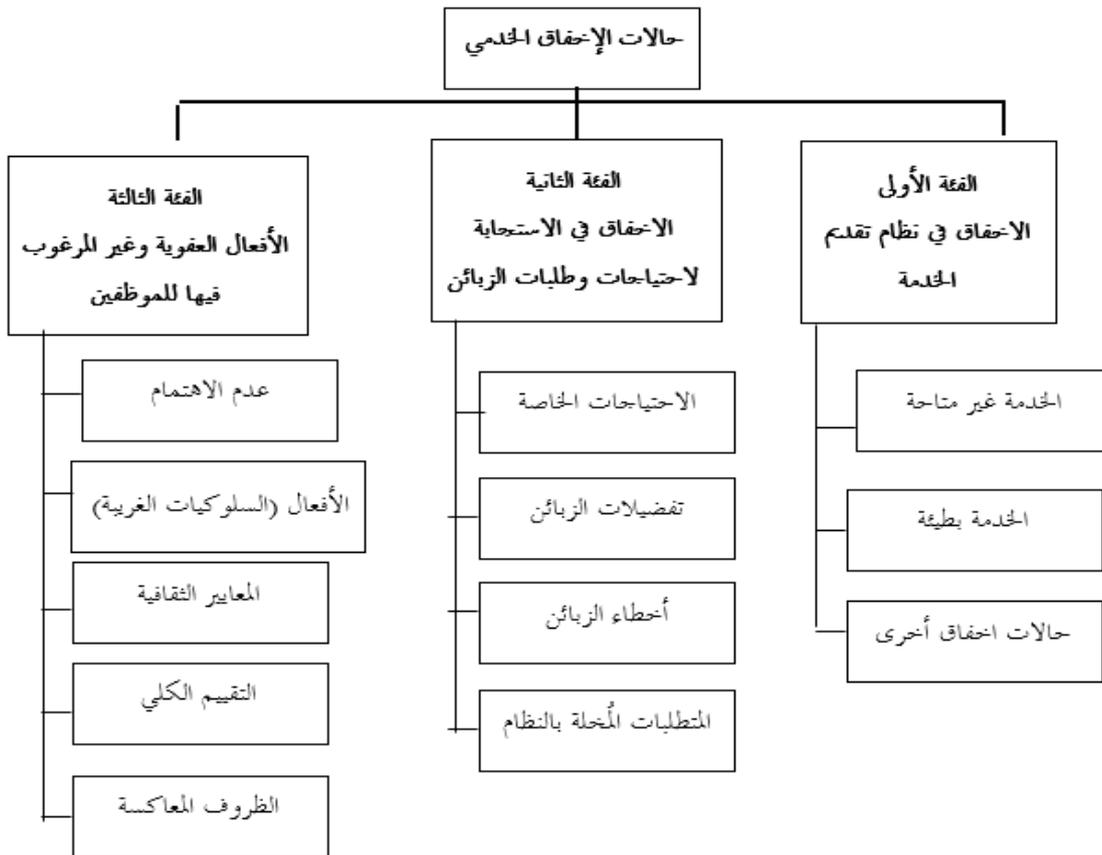
إن تصنيف فشل الخدمة حسب سلوك الموظف وهو مرتبط بما يلي: الخدمة الأساسية، وطلبات الخدمة المتخصصة، والإجراءات المتخذة من طرف الموظفين غير المتوقعة، كما يمكن أن تُعزى مصادر اخفاقات تسويق الخدمة حسب الباحثين أمثال (Johnston) إلى كل من الزبون أو المنظمة، حيث توصلت دراسات إلى أن

هناك ثلاث تصنيفات للاخفاق تمثلت مابين خطأ مقدم الخدمة، خطأ الزبون أو خطأ تنظيمي مرتبط ( على سبيل المثال، إضراب مراقبي الحركة الجوية) (Gotsis ، 2016، صفحة 9) .

إن أدبيات تسويق الخدمات ميزت نوعين من فشل اللقاء الخدمي: فشل المخرجات وفشل العملية وفشل المخرجات، إذ يعكس بعد المخرجات ما يتلقاه الزبائن فعلا من الخدمة، في حين أن بُعد العملية ينطوي على الكيفية أو الطريقة التي يتم تقديم الخدمة بها، وبالتالي ، ففي حالة فشل (المخرجات) النتائج ، لا توفر المنظمة الخدمة الجوهر أو تؤدي الخدمة الأساسية (على سبيل المثال ، لا تتوفر غرفة فندقية محجوزة) ، في حين أنه في حالة فشل العملية، يحدث خطأ في تقديم جوهر الخدمة أو تكون الخدمة ناقصة بطريقة ما (على سبيل المثال يُعامل كاتب مكتب الخطوط الجوية الجزائرية الزبون بوقاحة أثناء عملية النفق) (Lee، 2010، صفحة 12)

ويمكن تمثيل هذه الأنواع من خلال الشكل (1-2) التالي:

الشكل (1-2) : حالات الإخفاق الخدمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Bitner، Booms، و Tetreault، 1990) 'diagnosing favorable and unfavorable incidents'

ويمكن تفصيل هذ الفئات كما يأتي (Booms ، Bitner، وTetreault ، 1990 ، الصفحات 74-76) :

### الفئة الأولى. الفشل في نظام تقديم الخدمة:

عندما يفشل نظام تقديم الخدمات، فذلك يتطلب من الموظفين الاستجابة لطلب الزبون، واستجابة هذا الموظف تحدد مدى الرضا وعدم الرضا المدرك، وبشكل عام، ترتبط جميع هذ الحوادث مباشرة بالخدمات الأساسية أي بالخدمة الجوهر (الخطوط الجوية الجزائرية، خدمة الوجبات في المطعم، رحلة الطائرة)، ويتجسد ثلاث أنواع من الإخفاق في نظام تقدم الخدمة، تتمثل فيما يلي:

1. الخدمة غير متاحة: يشير إلى الخدمات التي تكون غير متوفرة أو غير متوفرة، وأي تعاني من نقص أو غياب في السياق المقصود، مثل إلغاء الرحلات الجوية أو عدم توفر الغرف في الخطوط الجوية الجزائرية لأنه مكتظ بالنزلاء..

2. الخدمة البطيئة دون وجود مبرر منطقي: تتعلق بالخدمات أو الموظفين التي ينظر إليها من قبل الزبائن على أنها بطيئة بشكل غير منتظم في إنجاز الوظائف والمهام (على سبيل المثال، تأخير الرحلات والطوابير الطويلة)

3. حالات فشل الخدمة الأساسية الأخرى: وتشمل جميع الجوانب الأخرى للخدمة التي لا تفي بالأداء الجوهري للخدمة). غرفة الخطوط الجوية الجزائرية متسخة، وجبة الطعام باردة ووصول الأمتعة تالفة)

### الفئة الثانية. فشل استجابة الموظف لاحتياجات وطلبات الزبائن :

حيث تتعلق هذه الفئة باستجابات الزبون الى احتياجات الزبون الفردية والطلبات الخاصة، يمكن أن تكون احتياجات الزبائن ضمنية أو صريحة. فقد تفشل منظمة طيران في تلبية حاجة ضمنية عند تغيير جدول الرحلات دون إبلاغ زبائنها وبالتالي لا يمكن ترتيب اتصال لرحلات بديلة. اما الطلبات الصريحة، من ناحية أخرى، فهي تتكون من أربعة أنواع :

1. الاحتياجات الخاصة: وتشمل الاهتمام بالطلبات او الاحتياجات الفردية (على سبيل المثال، الطلبات الطبية للنزول أو متطلبات لغوية كالترجمة.

2. تفضيلات الزبائن: استجابات الموظف لتفضيلات الزبون عادة ما تتطلب شكلا من التخصيص في عملية تقديم الخدمات، على سبيل المثال (عناصر القائمة تشمل إجراء تعديلات بناء على تفضيلات الزبون

3. أخطاء الزبون: الاستجابة لأخطاء الزبون تنطوي على الخطوات التي تتخذ لحل المشكلة (على سبيل المثال، فقدان تذاكر السفر أو فقدان مفاتيح الخطوط الجوية الجزائرية)؛

4. المتطلبات الأخرى والتي تعد مخلة بالنظام: موظفي الخدمة قد يحتاجون إلى اتخاذ إجراءات للاستجابة للمتطلبات الأخرى المخلة بالنظام (أي الطلب من الزبائن الامتناع عن التدخين في أقسام غير المدخنين)

#### الفئة الثالثة: الأفعال العفوية والسلوكيات غير المرغوب فيها من طرف الموظفين :

تتضمن هذه الفئة من حالات الفشل الأحداث والسلوكيات غير المتوقعة من الموظف من وجهة نظر الزبائن، حيث أن هذه الأفعال لم تصدر من قبل الزبون، كما أنها ليست جزءا من نظام تقديم الخدمات العادية. ويمكن تقسيم هذه الأفعال المبتهجة من طرف الموظفين إلى خمسة أنواع:

1. عدم الاهتمام: عدم الاهتمام أمرا شائعا بين العاملين مع مشاكل الموقف تجاه الزبائن؛

2. الأفعال (السلوكيات الغريبة): إن السلوكيات الغريبة تعكس الوقاحة، التعسف، واللمس غير اللائق؛

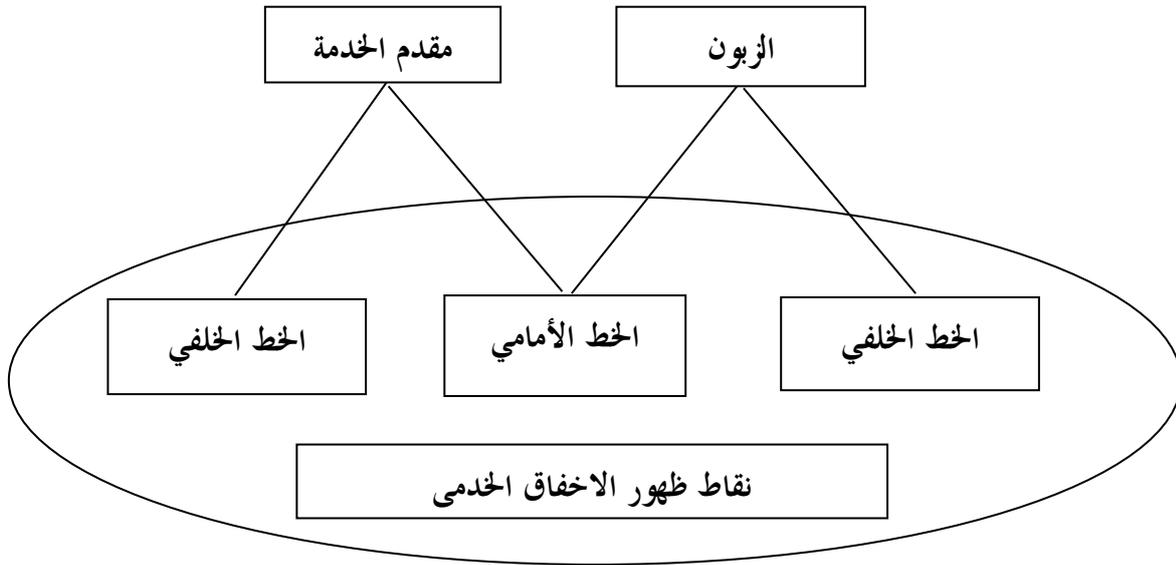
3. المعايير الثقافية: يشير مصطلح المعايير الثقافية إلى الأفعال التي تنتهك المعايير الثقافية، على سبيل المثال (الكذب، السرقة، الغش، وغيرها من الأنشطة التي تعد غير منصفة من قبل الزبون؛

4. التقييم الكلي من قبل الزبائن: وتشير هذه الفئة الفرعية إلى تقييم الزبون ذو الطابع الشمولي، فالزبائن غير قادرين على عزو عدم الرضا إلى أي سمة منفردة لحدث أو فعل معين صدر عن الموظف، ففي النهاية الزبائن يقيمون تجربة الخدمة بطريقة شاملة كما هو الحال في قولهم كل شيء يسير على نحو خاطئ"، ولتوضيح ذلك، قد يكون الزبون غير راض جدا عن تجربته ولكنه غير قادر على تحديد أي من الحوادث تحديدا هو الذي يسبب عدم الرضا هذا.

5. الظروف المعاكسة (غير المؤاتية): إن الظروف المعاكسة تشمل الحوادث التي يكون الزبون فيها غير راض خصوصا عن أسلوب مُقدم الخدمة في معالجة الاخفاق

والشكل (2-2) يوضح النقاط من المحتمل أن يظهر أو يحدث فيها الاخفاق الخدمي.

الشكل (2-2) : النقاط من المحتمل الظهور فيها الاخفاق الخدمي



المصدر: (Ota، Koj، Yoshiki، 2012، الصفحة 60)

يبين الشكل أعلاه، الطريقة التي تحدث بها حالات الاخفاق الخدمي، حيث أن الخط الأمامي هو الموقع الذي يتم فيه تقديم الخدمة للزبون (مقدم الخدمة + الزبون) ، أما الخط الخلفي لمقدمي الخدمات هو الموقع الذي تحدث فيه أنشطة التي لا يمكن للزبائن رؤيتها. من ناحية أخرى، وهو في نفس الوقت أيضا الموقع الذي تحدث فيه أنشطة الزبائن التي لا يمكن لمقدمي الخدمة رؤيتها.

ثالثا. آثار الإخفاق الخدمي :

إن فكرة "صفر أخطاء" في تقديم الخدمات هي فكرة غير واقعية، نظراً لأن العديد من الخدمات تكون عالية الاتصال و معقدة للغاية، وعليه فإن احتمال حدوث اخفاق خدمي في كل مرحلة من مراحل عملية تقديم الخدمة وحتى مخرجاتها موجود ومحقق، فمن الواضح أن تكلفة الفشل في تقديم الخدمات هي "تكلفة الجودة" التي قد تلحق الضرر بأي مقدم خدمة، فعند حدوث فشل في الخدمة ، يكون لدى مقدم الخدمة خياران: إما العمل على حل مشكلة فشل الخدمة أو عدم القيام بأي شيء ولسوء الحظ، وفي العديد

من المنظمات الخدمية عند حدوث إخفاقات في الخدمة لا يفعل بعض مقدمي الخدمة شيئاً سوى الاستمرار في العمل كالمعتاد. وكما يتضح من أبحاث أدبيات تسويق الخدمات، فإن العواقب قد تكون مُدمرة، حيث سيكون هناك خطر انتشار للكلمة المنطوقة السلبية، انخفاض ولاء الزبائن، بالإضافة إلى مخاطر فقدان القيمة الدائمة للزبون، إلى جانب تأثير هذا الإخفاق أيضاً على موظفي الخدمة من خلال خفض رضا الموظفين

ومعنوياتهم. وفي النهاية، حين تفشل الخدمات ولا يتم القيام بأي شيء، فإن خسارة العائدات وارتفاع التكاليف قد تكون النتيجة النهائية. (Skaalsvik ، 2012 ، صفحة 131)

#### رابعاً. تأثير الدومينو والهالة :

إن فشل الخدمات يخلق تأثيرين: تأثير "الهالة" وتأثير "الدومينو". مع تأثير الهالة، قد يشكل الزبون انطباعاً سلبياً إجمالاً بناءً على فشل خدمة واحد، على سبيل المثال إذا فقدت شركة طيران أمتعة أحد الركاب، قد يربط هذا الركاب أي اتصال من نفس هذه شركة الطيران فيما بعد بالفشل، ومن ناحية أخرى يُشير تأثير الدومينو إلى أن فشل خدمة ما قد يتسبب في فشل مماثل آخر، وهو ما قد يؤدي بالتالي إلى سلسلة من حالات فشل الخدمة، وبالتالي فهذا الاخفاق أو الخلل قد يجعل الزبون في حالة مزاجية سيئة تدفعه لأن يصبح أكثر انتقاداً للإخفاقات أو الاختلالات في المراحل القادمة، فالزبون الذي يتم تأخير حصوله على طاولته المحجوزة مسبقاً مدة أطول من المعتاد يكون أكثر استعداداً للشكوى من مشكلات ثانوية عند تقديم طعامه فيما بعد. (بالمر ، 2009 ، صفحة 213)

#### خامساً. شدة الإخفاق الخدمي :

يتم تعريف شدة الاخفاق الخدمي على أنه الخسارة المكلفة التي يتكبدها أو يتعرض لها الزبون في حالة فشل الخدمة (Leow ، 2015 ، صفحة 58)

كما عُرفت على أنها: "رؤية الزبون لحجم المشكلة التي تعرض لها، والخسائر التي لحقت به نتيجة حدوث إخفاق في الخدمة " (Beatty ، Weun ، Jones ، 2004 ، صفحة 135)

لقد أكدت بعض الدراسات، أنه كلما ازداد حجم وشدة إخفاق الخدمة انخفض مستوى رضا الزبون، إذ إن شدة الإخفاق في الخدمة تؤدي إلى زيادة حجم الخسائر التي يتعرض لها الزبون، وهو ما يجعله يشعر بعدم عدالة عملية التبادل بينه وبين المنظمة مقدمة الخدمة، ومن ثم يصبح غير راض عن الخدمة.

بينما أشارت دراسة أخرى إلى العلاقة بين شدة إخفاق الخدمة وجهود التعافي التي تنتهجها المنظمة، إلى أنه من المنطقي أن يعتمد تقييم جهود علاج إخفاق الخدمة على درجة شدة هذا الإخفاق، ولذلك فإن الزبون يقارن بين هذه الجهود ودرجة شدة إخفاق الخدمة، ومن ثم فإن هناك إخفاقا يسهل علاجه، وهناك إخفاق يصعب علاجه. وعليه فإن شدة إخفاق الخدمة تؤثر تأثير عكسيا على رؤية الزبون لمستوى علاج الإخفاق الذي تقدمه المنظمة، وقد تم التعبير عن مدى شدة الإخفاق في الخدمة بما يتكبده الزبون من مال ووقت وقلق

نتيجة حدوث هذا الإخفاق. إلى جانب أن واقعة واحدة شديدة لإخفاق الخدمة قد تؤدي إلى خفض ثقة الزبون في المنظمة وفي مصداقيتها، وربما تؤدي إلى تحول الزبون إلى المنظمات المنافسة الأخرى، كذلك تؤثر شدة إخفاق الخدمة على سلوك الزبون مثل قيامه بنشر دعاية سيئة عن المنظمة أي ما يُعرف بالكلمة المنطوقة السلبية، ومع زيادة شدة إخفاق الخدمة قد يكون من الصعب على المنظمة تعويض الزبون عن المتاعب النفسية التي تعرض لها والوقت الضائع والإرهاق والإحباط الذي واجهه. ( رجب، البري، و مصطفى، 2016، صفحة 461)

إن لشدة فشل الخدمة سيكون لها تأثير في تقييم مقدم الخدمة بعد حدوث الإخفاق، وأن الزبون في هذه المرحلة يعتبر خسائره أكثر عمقاً وشدة مقارنة بالامتيازات التي تم الحصول عليها أثناء عملية تعافي الخدمة، أي بمعنى آخر أنه على الرغم من اتباع سياسات التعافي بأنواعها، إلا أن كلما كان الإخفاق الخدمي أكثر شدة، ستكون النتيجة محسومة بالخسارة، حتى لو ثبتت فاعلية تعافي الخدمة. ( Jones و Beatty ، Weun، 2004، صفحة 135 )

فمن أجل التعبير عن شدة الإخفاق الخدمي يتم سؤال الزبائن أسئلة تعبر عن رؤية الزبون لحجم الخسائر التي تكبدها من المال والوقت والقلق نتيجة الإخفاق في الخدمة، فعادة ما نجد أن الزبون عندما يواجه إخفاقاً شديداً يقول أن هذا الإخفاق قد كلفني الكثير من المال أو الوقت أو القلق وغيرها من التعبيرات. (رجب، البري، و مصطفى، 2016، الصفحة 477)

### المطلب الثاني: الإخفاق الخدمي والمفاهيم المرتبطة به

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف إلى مختلف المفاهيم المرتبطة من الإخفاق الخدمي، حيث تتمثل في الإخفاق الإلكتروني، الإخفاق الخدمي الجزئي، شدة إخفاق الخدمة ومفارقة تعافي الخدمة.

#### أولاً. الإخفاق الإلكتروني :

في بيئة الأسواق الإلكترونية تواجه المنظمات منافسة وضغوطاً صعبة أكثر من أي وقت مضى، إذ أن الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ولائهم عاملان حيويان للبقاء على الكفاءة في عالم الإنترنت.

يعرف الإخفاق الخدمي الإلكتروني على أنه كحدث يؤدي إلى عجز أو قصور في أداء الخدمة الإلكترونية على مواقع التجارة الإلكترونية على تحقيق توقعات الزبائن.

تُتيح المنظمات التي تنشط في بيئة الكترونية قنوات خدمة ذاتية مثل مواقع الإنترنت، مما أدى إلى تخفيض مستويات التفاعل والاتصال الشخصي الذي يشكل جزءاً هاماً من تجربة الخدمات الكلاسيكية إلى جانب

إعطاء الإنترنت الزبائن فرصة للبحث عن المعلومات من أجل اتخاذ قرارات الشراء وتقاسم المعلومات، كما هو الحال ومن المعروف في الوقت الحاضر أنه من الأسهل بكثير للزبائن نشر آرائهم وتجاربهم من خلال منصات التواصل الاجتماعي على مثل فيسبوك أو تويتر. ولذلك، فإنه لا بد من تقديم خدمات ذو جودة للزبائن من أجل ضمان ولائهم وتدعيم الكلمة المنطوقة الإيجابية، حيث وُجدت أن 23% من الزبائن الذين حصلوا على خدمة جيدة سيخبرون عشرة أشخاص أو أكثر، و سيزداد العدد إلى 48% عندما يكون لدى الزبائن تجربة سيئة في مجال الخدمات (إخفاق خدمي). ف بيئة الأعمال التجارية على الإنترنت، تماما مثل الأعمال التجارية الكلاسيكية، يحث فشل في تقديم الخدمات، وفي بعض الحالات تنشأ فجوة بين توقعات الزبائن وأداء النظام الذي يؤدي إلى عدم الرضا، ويسبب تبديل الخدمات نحو الشركات المنافسة .

لقد تم تحديد حالات فشل الخدمة الإلكترونية في تلك المرتبطة بالجوانب المعلوماتية أو الوظيفية أو المتعلقة بالنظام لمواقع التجارة الإلكترونية، حيث تتمثل فيما يلي.(Tan C ، 2011 ):

- الفشل المعلوماتي: يحدث هذا الأخير عندما تكون المعلومات المقدمة على موقع التجارة الإلكترونية غير قادرة على توجيه الزبائن في إنجاز أنشطة المعاملات الخاصة بهم مثل توفير معلومات غير دقيقة و/أو غير كاملة و/أو غير ذات صلة (على سبيل المثال، إدراج منتج خارج المخزون بشكل غير صحيح على أنه متوفر).
- الفشل الوظيفي: يحدث هذا النوع من الفشل عندما تكون الوظائف المتوفرة على موقع التجارة الإلكترونية غير قادرة على دعم الزبائن في إنجاز أنشطة المعاملات الخاصة بهم مثل مهام الطلب ووظائف الدفع (مثل عدم توفر خيارات الدفع).
- فشل في النظام: عندما لا يتم تسليم محتوى الخدمة (أي المعلومات والوظائف) الذي توفره موقع التجارة الإلكترونية على ويب بطريقة تساعد على تسهيل إنجاز المستهلكين لأنشطتهم الخاصة بالمعاملات (على سبيل المثال، التأخير غير المقبول في تحميل صفحات الويب)
- لأن إخفاقات الخدمة الإلكترونية تكون مصحوبة عادة بعواقب غير مرغوب فيها (على سبيل المثال، الأموال التي يتم إنفاقها أو الوقت أو الجهد المبذول) والتي تجعل الزبون يشعر بأنه في حال أسوأ مما كان عليه عندما بدأ لأول مرة، حيث تُعرّف تعافي الخدمة الإلكترونية بأنه مدى قدرة تكنولوجيات التعافي التي يوفرها موقع التجارة الإلكترونية على الإنترنت على التخفيف من سلبية العواقب التي يتعرض لها الزبائن في حالة فشل الخدمة الإلكترونية.

## ثانيا. الإخفاق الخدمي الجزئي:

بما أنه من غير المرجح أن يشتكي الزبائن من فشلات الخدمات الصغيرة أو الجزئية، تكون المنظمات أقل إدراكا لهذا النوع من الإخفاقات، وبالتالي قد يعتبرونها أقل ضررا، فبالنظر إلى الأبحاث والدراسات السابقة نجد أن مفهوم الإخفاق الخدمي يشمل تقنيا جميع درجات الإخفاق الخدمي، فجعلت الإخفاق الخدمي الجزئي مرادفا للإخفاق الخدمي الكبير، لهذا السبب تم تقديم مفهوم الإخفاق الخدمي الجزئي على أنه " يحدث عندما يفشل تفاعل خدمة واحد في تلبية توقعات الزبون بدرجة صغيرة" (Ferraro, Shedd, Campbell, Sands, و Mavrommatis, 2020، صفحة 576). وعليه يمكن القول إن التمييز بين الإخفاق الخدمي الجزئي والإخفاق الخدمي الكلي يعكس في بين إرضاء الزبائن وإسعادهم، فعندما يكون لقاء خدمي إيجابيا، يتم وصف الزبائن بأنهم راضون، لكن عندما تلي الخدمة توقعاتهم أو تتجاوزها يتم وصف الزبائن بأنهم راضون ويشعرون بالسعادة بشكل كبير في آن واحد. فحالات الإخفاق الكلي هي لقاءات خدمات سلبية لا تتحقق فيها توقعات الزبون بhamش وانحراف واسع. وعلى النقيض من ذلك، فإن الإخفاق الخدمي الجزئي هي لقاءات لا تتحقق فيها توقعات الزبون إلا بhamش ضيق. وكل هذا ينطبق في نفس السياق في الفرق بين الرضا والسعادة. وعليه يمكن توضيح ما سبق ذكره هذا في الجدول الآتي:

### الجدول (1-2) : كيف يمكن أن تتقاطع التوقعات مع المدركات (الواقع)

الدرجة التي تختلف فيها الخدمة المتوقعة عن الخدمة المدركة		البيان
درجة مرتفعة	درجة منخفضة	
سعادة وبهجة الزبون	رضا الزبون	التوقعات تفوق المدركات (الواقع)
إخفاق خدمي كلي	إخفاق خدمي جزئي	المدركات (الواقع) تفوق التوقعات

المصدر: (Ferraro, Shedd, Campbell, Sands, و Mavrommatis, 2020، صفحة

(577)

كما هو موضح من الجدول، نجد أن الفرق بين الإخفاق الخدمي الجزئي والكلي يتبع سلسلة متصلة مماثلة عند التمييز بين الرضا والبهجة، اعتمادا على تصورات وتوقعات الزبون لجودة الخدمة .

### ثالثاً. مفارقة فشل الخدمة

لقد تمت الإشارة في كثير من الأدبيات، أن تعافي الخدمة عندما يتم تقديمها في الوقت المناسب، فإنها عادة ما تخلق رضا الزبائن أعلى مما هو متوقع. فيما يتعلق بالمشكلة، هناك أيضاً نظرية تدعي/ تزعم أن مستوى رضا الزبائن بعد حدوث فشل الخدمة سيكون أعلى من مستوى الرضا عندما لا يواجه الزبون أي فشل على الإطلاق. تُعرف هذه النظرية باسم "مفارقة فشل الخدمة"

يمكن تعريف مفارقة فشل الخدمة من منظور "نظرية التوقعات"، التي طورها كانيمان وتفيرسك سنة 1979. وفقاً لنظرية التوقعات، فإن عدم الخسارة يشكل أكثر أهمية من المكسب بحد ذاته بالنسبة لفئة من الزبائن، قد يكون هذا أيضاً هو السبب في أن الحزن والكرهية هما أطول المشاعر المتبقية في الذاكرة. من المعروف أن العواطف لها تأثير مهم على مستويات رضا الزبائن، الكلمة المنطوقة ونية الشراء مرة أخرى (سيتم التطرق إليها لاحقاً). لذلك، فإن توقع الزبون الذي يواجه إخفاقاً في الخدمة سينخفض بسبب أولويته "عدم الخسارة" وعندما يتم تعافي الخدمة، سيكون رضا الزبون أكثر مما كان عليه قبل الفشل، أو من زبون لم يواجه إخفاقاً أبداً. ومع ذلك، فإن الادعاءات الخاصة بمفارقة تعافي الخدمة لا يمكن أن تؤدي إلى نفس الشيء في كل مجتمع، لأنه بالنسبة للأشخاص الذين يعيشون في ثقافات مُترفة، تكون إمكانية تذكر التجارب الإيجابية أعلى بينما تكون إمكانية تذكر التجارب السلبية أعلى بالنسبة للزبائن ذوي الثقافة المقيدة أي محدودة، وبما أن عمليات تعافي الخدمات تشمل التجارب السلبية (وقت الفشل) والتجارب الإيجابية (مرحلة تعافي الخدمة)، فقد تكون هناك اختلافات بين الزبائن مرتبطاً بذلك بثقافته أثناء تقييم عملية التعافي. (YILMAZ, KOÇ, و BOZ, 2020، صفحة 84).

### المطلب الثالث: أسباب الإخفاق الخدمي

يحدث الإخفاق الخدمي بسبب عناصر التنظيم أو بسبب عوامل أخرى مثل (بن شايب ، 2015، الصفحات 81-82) :

- خطأ ناتج عن الإلغاء أو الحذف : تحدث حالات فشل الخدمة في بعض الأحيان بسبب عدم الإتاحة على سبيل المثال : إلغاء رحلة الطيران بسبب وجود ظروف جوية سيئة أو أعمال تجدييد بمبنى المطار أو إضرابات من قبل موظفي الطائرة...إلخ.

- الارتباك : تظهر النسبة الكبيرة للفشل عندما يتم تسليم الخدمة لكنها لا تحقق توقعات الزبون ويمكن تمييز أنواع كثيرة من أخطاء الارتباك كما يلي:
  - الكمية : غالبا ما يشمل فشل الخدمة كميات غير صحيحة، على سبيل المثال حجز عدد خاطئ من المقاعد في الطائرة، وفي معظم الحالات تكون حالات الفشل للكميات الزائدة غير مرجحة، إلا أنها أقل ضررا من الفشل الذي يشمل كمية غير كافية (تذكرة ملغاة يعني خسارة للمنظمة) ؛
  - جودة الخدمة: يحدث فشل جودة الخدمة بأي من وجه الخدمة الرئيسية أو الثانوية. أولا، تشمل الأوجه الرئيسية كل ما يكون مركزيا للخدمة مثل النقل الآمن بين مطارين والذي توفره الخطوط الجوية، ومن المرجح أن يدرك الزبائن الخدمة بأنها تجزأت إذا كانت رحلة طيرانهم غير آمنة. وتشمل الأوجه الثانوية كل ما هو ملموس للخدمة الرئيسية، وبصفة خاصة العلاقات بين مقدم الخدمة والزبون مثل الأدب، الابتسام، الاستجابة السريعة داخل الطائرة...إلخ؛
  - التوقيت : يرتبط السبب المعتاد لفشل الخدمة بأمور التوقيت، ويمكن تصنيف معظم مشاكل التوقيت إما أنها بطيئة جدا (تأخيرات، أو أوقات الانتظار) ، أو سريعة جدا (توقيت غير مناسب) ، مثلا: يحدث فشل التوقيت لرحلة الطيران عندما يتأخر قائد الطائرة، أو يحدث فجأة خلل تقني يؤدي إلى فشل الخدمة؛
  - الموقع : يمكن أن تفشل الخدمة بسبب ما يمكن تسميته أمور الموقع، على سبيل المثال الفشل الشائع في خدمات الطيران هو فقدان الأمتعة؛
  - الوكيل : يمكن أن تفشل الخدمة في بعض الأحيان إذا لم يوجد الموفر المعتاد أو المتوقع لتسليمها على سبيل المثال الزبائن الذين يستخدمون وكيلا معيناً دائما لإدارة خطط سفرهم يمكن أن يشعروا بالفشل إذا لم يكن هذا الشخص مرتاحا؛
  - التكلفة : تشمل المشكلة الشائعة الأخرى للتسعير أو التكلفة، من الممكن جدا تحميل رسوم خطأ الخدمة، والرسوم الزائدة التي لا يعلم بها الزبون يمكن أن تظهر فشلا للخدمة .
- كما تحدث الكثير من حالات فشل الخدمة بسبب خليط من الإجراءات التي ترجع إلى أكثر من مصدر واحد من هذه المصادر التي سنقوم بالإشارة إليها في الفصل الثالث.

## المطلب الرابع: انعكاسات الإخفاق الخدمي

إن الإخفاق الخدمي على عدة انعكاسات، وحسب الدراسات السابقة والبحوث الأكاديمية في هذا المجال، فقد انحصرت أو ركزت أغلبيتها على كيفية استجابة الزبائن للإخفاق الخدمي،

أولاً. استجابة الزبائن للإخفاق الخدمي :

إن أفضل خيار عند حدوث إخفاق في الخدمة هو التصرف أو القيام بشيء ما لتصحيح الموقف. حيث يمكن تنظيم الاستجابات لحالات فشل الخدمات في مجموعتين منفصلتين:

- الاستجابات لحالات فشل الخدمة التي تُعزى إلى المنظمة؛
- الاستجابات لحالات فشل الخدمة التي تُعزى إلى خطأ الزبون.

وفي كل من المجموعتين هناك خياران: الاستجابات الجيدة والرديئة. وكمثال على ذلك، التعويض الاقتصادي المقبول الذي يُعتبر أكثر الاستجابة الأكثر تفضيلاً كما يرى الزبائن. فقد كشفت دراسات أن مساعدة موظفي الخدمات إلى جانب التعويضات الاقتصادية كانت من بين أعظم التأثيرات الإيجابية على نوايا الشراء لدى الزبائن في المستقبل في التعامل مع المنظمة (Skaalsvik ، 2012 ، صفحة 132 )

وقد أشارت أبحاث أخرى أنه عندما يواجه الزبون مشكلة ما، تترزع ثقته ولا تتحطم، فالطريقة التي تستجيب بها المنظمة للخدمة، أي كيفية قيام المنظمة بعملية التعافي هي التي لها تأثير دائم على الزبون، ولقد تم تحديد ثلاث نتائج محتملة (Venkatesh ، Dutta ، Parsa ، 2007 ، صفحة 354 ) :

- يشكو الزبون ويرضى باستجابة المنظمة؛

- يشكو الزبون ولا يرضى باستجابة المنظمة؛

- ولا يشكو الزبون من المنظمة ولا يزال غير راضٍ.

يقترح الباحثون أنه يمكن تصنيف الزبائن في أربع فئات بناءً على كيفية استجابتهم لفشل الخدمة. وتتمثل فيما يلي: (Venkatesh ، Dutta ، Parsa ، 2007 ، صفحة 354)

- **الفئة السلبية Passive** : من غير المرجح أن يتخذ الزبائن المتشائمون أي إجراء بعد فشل الخدمة، غالبًا ما يشكون في فعالية الشكوى، معتقدين أن النتيجة لن تستحق الوقت والجهد الذي سيبدلونه. من غير المحتمل أن يشتكي لا إلى مقدم الخدمة ولا إلى طرف ثالث وأقل احتمالاً لنشر الكلمة المنطوقة السلبية؛
- **الفئة المشتكية Voicers** : حيث يشتكي الزبائن بنشاط إلى مقدم الخدمة، لكن من غير المرجح أن ينشروا الكلمة المنطوقة السلبية، أو الذهاب إلى الطرف الثالث والتحويل نحو المنظمات المنافسة فهم يعتقدون أن نتيجة الشكوى إلى مقدم الخدمة يمكن أن تكون إيجابية للغاية ويؤمنون بدرجة أقل بالنوع الآخر من الشكوى مثل نشر الكلام السلبي والتحدث مع أطراف ثالثة؛
- **الفئة الغاضبة Irates** : من المرجح أن ينخرط في الكلمة المنطوقة السلبية وذلك من خلال نشرها للأصدقاء والأقارب، إلى جانب تبديل مقدمي الخدمة بشكل قطعي مقارنة بالفئات الأخرى، أي أنهم أقل عرضة لمنح مقدم الخدمة فرصة ثانية، من غير المحتمل أن يقدموا شكوى إلى أطراف ثالثة. وبدلاً من ذلك سيتحولون إلى نحو المنظمات الأخرى المنافسة؛
- **النشطاء Activists** : يتميزون بميل أعلى من المتوسط للشكوى من جميع الأبعاد، أي سوف يشكون لمقدم الخدمة، وسوف يخبرون الآخرين، وهم أكثر عرضة من الفئات الأخرى لتقديم شكوى إلى أطراف ثالثة. إن الشكوى تتناسب مع معاييرهم الشخصية.، وهم متفائلون كثيراً بشأن النتائج الإيجابية لجميع أنواع الشكاوى. في الحالات القصوى، قد يتحول هؤلاء الزبائن إلى معارضين.

### المبحث الثاني: التعافي من الإخفاق الخدمي

بالنظر إلى أن فشل الخدمة أمر لا مفر منه، فإن فهم كيفية التحكم في تكرار حدوث فشل الخدمة وتوفير تعافي الخدمة المناسب، يشكل أهمية بالغة لإنشاء أو الحفاظ على علاقات مستدامة مع الزبائن ولقد أكدت معظم البحوث في أن النهج المشترك للتعامل مع عدم رضا الزبون يمكن وصفه بأنه "تسويق دفاعي"، أو حماية لقاعدة الزبائن الحالية. على الرغم من أن مقدمي الخدمة لا يمكنهم تجنب جميع حالات فشل الخدمة، إلا أنهم يمكنهم تعلم كيفية الاستجابة لفشل الخدمة، هذه الاستجابة تُعرف باسم تعافي الخدمة.

معظم المسوقين يدركون أنه لا يوجد نظام خدمات مثالي، فالأخطاء تحدث بالفعل، وعندما يحدث ذلك يشار إليه على أنه فشل في الخدمة. لحسن الحظ، فشل الخدمة لا يعني دائماً خسارة الزبائن نهائياً، وإنما الزبائن عندما يُدركون إخفاق خدمي تصبح ثقتهم في المنظمة غير مؤكدة. وبالتالي ماذا يمكن أن تفعله المنظمة بعد

الإخفاق الخدمي؟ وهل ستجعل الإخفاقات الخدمية الأمور أفضل أو أسوأ؟ وهل سوف يقوم الزبائن غير الراضين بالتعامل مرة أخرى إذا تم حل مشاكلهم بشكل مرض؟ وعليه، فإن الإجابة عن هذه التساؤلات سيتم تداولها في المطالب التي تم التطرق إليها في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعافي الخدمة والمفاهيم المرتبطة به

ظهر مفهوم تعافي الخدمة في أدبيات جودة الخدمة كوسيلة لوصف وفهم كيف يمكن للمنظمات الخدمية أن تدير سلوك الزبائن المشتكية، باستخدام الجهود القبلية أي السيناريوهات الاستباقية المحتملة الحدوث قبل تقديم الخدمة للزبون، التي من شأنها أن تضمن التجربة التي يريدونها الزبون.

تشير الاحصائيات أن 96% من الزبائن حول العالم، يتفقون على أن خدمة الزبائن هي عامل مهم في اختيارهم للعلامة التجارية والولاء لها، كما أشارت أن حوالي 52% من الزبائن يعتقدون أن الشركات بحاجة إلى اتخاذ إجراءات جديدة بشأن ردود الفعل -التغذية العكسية- التي يقدمها الزبائن (Customer Thermometer Corporation، 2021).

### أولاً. مفهوم تعافي الخدمة

تم استخدام كلمة " تعافي " في الأصل في بيئة خدمة من حملة "وضع الزبون أولاً" التي قامت بها شركة الخطوط الجوية البريطانية. حيث تم تعريف تعافي الخدمة على أنه جهد تبذله منظمة للتعويض عن الآثار السلبية للفشل أو خلل في الخدمة. حيث أنه عند حدوث إخفاق في الخدمة، يكون الاستخدام الفعال لتعافي الخدمة مهماً جداً في كسب رضا الزبائن (Lin، 2006، صفحة 27).

قدم العديد من الباحثين استراتيجيات لاسترداد الخدمات يمكن تطبيقها وتنفيذها من قبل المنظمات، ويمكن تصنيف استراتيجيات تعافي الخدمات على النحو التالي: (1) الاعتذار؛ (2) التصحيح؛ (3) التعاطف؛ (4) التعويض؛ (5) المتابعة؛ (6) الإقرار؛ (7) التفسير؛ (8) المعاملة الاستثنائية و (9) التدخل الإداري (Lin، 2006، صفحة 28).

لقد عرفت تعافي الخدمة على أنها " الإجراء الذي تقوم به المنظمة لمواجهة احتمالات فشل الخدمة " (Venkatesh، Dutta، Parsa، 2007، صفحة 352).

كما عرفت على أنها العملية التي يحاول مقدمو الخدمة من خلالها تصحيح فشل الخدمة، فلقد اقترح باحثون سابقون أن تعافي الخدمة يتعلق بأي إجراء يتم اتخاذه للاحتفاظ بولاء الزبائن من خلال الرد في الوقت المناسب والمقدر لشكوى الزبون، حيث تتضمن طرق تعافي الخدمة أي إجراء يساعد الزبائن الذين واجهوا فشل الخدمة من العودة إلى حالة الرضا، كما أكدوا أن تعافي الخدمة يشمل جميع الإجراءات التي يتخذها مقدم الخدمة لتحويل عدم رضا الزبائن إلى رضا وبالتالي الاحتفاظ بهم (Lin ،Wu ، Wang ، و Wang ، 2011، صفحة 352).

تم تعريف تعافي الخدمة على أنها "الإجراءات التي يتخذها مقدم الخدمة للتخفيف و / أو إصلاح الضرر الذي يلحق بالزبون، بسبب فشل مقدم الخدمة في تقديم خدمة فائقة تلي توقعات الزبون (Ogechi و Polycarp ، 2015، صفحة 59) .

كما تم تعريف تعافي الخدمة على النحو التالي: "هي تلك العمليات والأنشطة التي تقوم فيها الشركة بمعالجة شكوى الزبائن فيما يتعلق بفشل الخدمة المدركة". (YILMAZ ، KOÇ ، و BOZ ، 2020، صفحة 83)

إن أدبيات تعافي الخدمات تُدعم بعدين أساسيين لنجاح التعافي، ألا وهما بعد النواتج وبعد العمليات أو كما يعرف في بعض المراجع الأخرى بالبعد التقني والبعد الوظيفي (Wei ، Rawal ، Bagherzadeh ، و Torres ، 2020، صفحة 3) ، حيث يُعرف البعد التقني بأنها النتيجة النهائية الملموسة التي يتم تسليمها إلى زبون غير راضٍ في البداية (أي "ما يتم تقديمه"). ومن ناحية أخرى، تشير عملية تعافي الخدمة إلى الطريقة التي يُعالج بها مقدم الخدمة المشكلة أثناء عملية التعافي (أي "كيفية التقديم") (Jones ، Beatty ، Weun ، و Jones ، 2004، صفحة 134)

فيما يلي ملخصاً لأغلب التعاريف التي تم اعتمادها من طرف الباحثين لمفهوم تعافي الخدمة :

الجدول (2-2) : ملخص لأهم التعاريف المعتمدة لتعافي الخدمة من طريف الباحثين

الباحث	التعريف	أهم ما تم التركيز عليه
Mattila سنة 1999	تصحيح ما حدث من أخطاء	يكمن جوهر هذا التعريف في أن مقدم الخدمة يتخذ إجراءات لتصحيح الأخطاء التي حدثت أثناء مراحل مختلفة من تقديم الخدمات واستهلاكها
Wright & Lovelock سنة 1999	الجهد المنظم الذي تقدمه المنظمة بعد فشل الخدمة لتصحيح الخطأ والحفاظ على حسن نية الزبون	تم التركيز على أهمية الجهود التي تقدمها المنظمة للخروج من دائرة الإخفاق الخدمي
Miller وآخرون سنة 2000	تلك الإجراءات المصممة لحل المشاكل، وتغيير المواقف السلبية للزبائن غير الراضين والحفاظ في نهاية المطاف على هؤلاء الزبائن	في هذا التعريف لم يتم ذكر مصادر الجهود التي ينبغي اتخاذها، وإنما ركز على قيمة الإجراءات المتخذة أي الكيفية المناسبة التي تضمن الحفاظ على الزبون
Michel وآخرون سنة 2009	الإجراءات التكاملية التي تتخذها الشركة لإعادة ترسيخ رضا العملاء وولائهم بعد فشل الخدمة (تعافي الزبائن)، لضمان أن حالات الفشل تشجع على التعلم وتحسين العمليات (تعافي العمليات) وتدريب الموظفين ومكافأهم لهذا الغرض (تعافي الموظفين)	وهذا التعريف أظهر عناصر جديدة إلى جانب فهم شامل لتعافي الخدمة، حيث أن جوهر التعريف هو أنه من أجل تعزيز المعرفة بشأن تعافي الخدمة بصورة فعالة، يلزم اتباع نهج متكامل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Skaalsvik ، 2012، الصفحات 130-131)

من خلال الجدول (2-2) نجد أن تعافي الخدمة مفهوم قد تعرف عليه كل باحث من وجهة نظر معينة، كما يمكن القول أن مفهوم تعافي الخدمة هو مفهوم مُصاحب - إن صح التعبير - لمفهوم الاخفاق الخدمي، فلا يمكن أن تطرق الى تعافي الخدمة ولا يوجد هناك اخفاق أو فشل، فعلاج اخفاق الخدمة (تعافي الخدمة)

متمثل فيما يقوم به مقدم الخدمة من إجراءات للاستجابة للإخفاق الخدمي، فهي عبارة عن عملية لسد الثغرات السلبية غير المقبولة لتحقيق توقعات الزبون.

### ثانياً. المفاهيم المرتبطة بتعافي الخدمة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بتعافي الخدمة، حيث تتمثل في مشاركة الزبون في تعافي الخدمة، الاخفاق الخدمي الجزئي، الانحراف المزدوج، إدارة الشكاوى، فشل تعافي الخدمة وتعافي الخدمة الالكترونية.

#### 1. مشاركة الزبون في تعافي الخدمة

عرفت هذه الأخيرة على أنها "الدرجة التي يشارك بها الزبون في اتخاذ الإجراءات للرد على فشل الخدمة". لقد تم التأكيد من خلال الدراسات ونتائجها، أن مشاركة الزبائن يمكن أن تؤدي إلى سلوك إيجابي بعد التعافي، مثل جودة الخدمة، والرضا ونية إعادة الشراء، الكلمة المنطوقة الايجابية، ولأن مشاركة الزبون يمكن أن تجلب المزايا المذكورة، فقد وجد الباحثين أن مشاركة الزبائن يمكن أن تعزز التأثير على إدراك الزبائن، بما في ذلك العدالة المتصورة، علاوة على ذلك تم استخدام المشاعر الإيجابية والسلبية لشرح دور مشاركة الزبون. (Zhang و Shao، 2018، صفحة 4).

#### 2. الانحراف المزدوج :

لقد أدخل هذا المفهوم من طرف لي وبارك (Lee and Park) سنة 2010 للتعبير عن الإخفاق الخدمي الذي يتبعه محاولة التعافي غير الناجحة (Tufail ، Ishaque ، Habib ، 2016 ، صفحة 271) . عندما تكون المحاولات المبذولة لتعافي الخدمة فاشلة وغير ناجحة تعزز أكثر التجربة السلبية للخدمة، وبالتالي فالزبون هنا يكون في وضعية الانحراف المزدوج، فهذا يعني أن الزبون أولاً يشعر بخيبة أمل من كيفية تقديم الخدمة أو مخرجات الخدمة التي تم إنتاجها بشكل مشترك، ثم يشعر الزبون نفسه بالضيق بسبب جهود المنظمة في تعافي الخدمة. فقد عرف بيتنر Bitner وزملاؤه الانحراف المزدوج "باعتباره استجابة غير ملائمة و / أو غير كافية لفشل الخدمة في نظام تقديم الخدمة (Edvardsson ، Tronvoll ، Höykinpuro ، 2011 ، صفحة 332) . ومع ذلك، إذا كان من الممكن استرداد الزبون مرة ثانية، بعد نفس تجربة الخدمة غير الملائمة، فإنه يمثل استرداداً مزدوجاً للخدمة، في حين أن فشل هذه النتيجة أو العملية يشكل انحرافاً ثلاثياً. وبالتالي، فإن مفاهيم تعافي الخدمة المزدوجة والانحراف الثلاثي يوسعان المفاهيم المعروفة لتعافي الخدمة والانحراف المزدوج .

### 3. الفرق بين إدارة الشكاوى ومعالجة فشل تقديم الخدمة:

يجب التفريق بين إدارة الشكاوى، وتعافي الخدمة، فتعتبر إدارة الشكاوى بطبيعتها رد فعل reactive نتيجة مشكلة حدث أثناء تقديم الخدمة، بينما تعتبر المعالجة عملية وقائية proactive لا تهدف إلى التعامل مع الشكاوى فقط، لكن أيضا تحاول أن تقدم حلولاً مرضية، وموجهة بالزبون بأسرع وقت ممكن (Smith, Bolton, و Wagner، 1999، صفحة 360). وبالتالي تتضمن المعالجة من الأنشطة التي تكون أكثر من مجرد من معالجة الشكاوى، حيث أنها تشتمل أيضا على المواقف التي يحدث فيها الاخفاق، ولا يتم تقديم من الزبائن، حيث أنه في بعض الحالات لا يرغب الزبون في تقديم شكوى رسمية لمنظمة أو أن يقدم الخدمة اكتشف الفشل قبل تقديم شكوى رسمية من قبل الزبون (Stauss، 2002، صفحة 174).

### 4. مفهوم فشل تعافي الخدمة (Service Recovery Paradox) :

يمكن القول إن بعض الدراسات أشارت إلى مفهوم فشل تعافي الخدمة الذي يمكن أن يُعزى إلى الاستجابة الضعيفة التي يقوم بها مقدم الخدمة نحو فشل الخدمة وفي بعض الحالات تكون صفر استجابة من طرف مقدم الخدمة، وعليه فإن الحجة الأساسية في فشل عملية تعافي الخدمة هو بسبب مجموعة من التوترات بين تعافي الزبون والعملية والموظف. على سبيل المثال، قد يكون هناك توتر بين الموظف مقابل تعافي الزبون بسبب وجهة نظر متضاربة فيما يتعلق بالزبون / الشاكي كصديق، مقابل وجهة نظر الزبون / الشاكي كعدو. قد يكون هناك أيضاً توتر بين التركيز على المدى القصير مقابل التركيز طويل الأجل للشركة. في حين أن التعافي الفعال للخدمة يرتكز على بناء علاقة وطيدة بين الزبون وموظف الخدمة على المدى الطويل، فإن بعض الشركات تعمل على أساس قصير الأجل من خلال اتباع سياسة التوظيف البشري لاستبدال الموظفين من أجل الحفاظ على موظفين جدد متحمسين بدرجة كبيرة في قوة العمل لديهم. (Skaalsvik، 2012، صفحة 132)

### 5. تعافي الخدمة الالكترونية

لأن الإخفاقات الإلكترونية للخدمة تكون مصحوبة عادة بعواقب غير مرغوب فيها، فلا بد أن يكون هناك تعافي لهذا الإخفاق الإلكتروني، حيث عُرف هذا الأخير بأنه مدى قدرة تكنولوجيات التعافي التي يوفرها موقع التجارة الإلكترونية على الإنترنت على التخفيف من سلبية العواقب التي يتعرض لها الزبائن في حالة اخفاق الخدمة الالكترونية .

لقد اقترح مجموعة من الباحثين إمكانية هيكلة تقنيات تعافي الخدمة الإلكترونية من خلال (1) التعويض الذي يتم بموجبه سداد الموارد المادية الملموسة (2) الودية الذي يتم بموجبها تعزيز العلاقات، (3) حساسية الاستجابة التي تُتاح بموجبها التدابير التي تتوقع الأخطاء الشائعة وتقديم التوجيه بشأن حلها، يمكن تلخيصها في الجدول (2-3)

الجدول (2-3) : أشكال تعافي الخدمة الإلكترونية

أمثلة	البيان	تعافي الخدمة الإلكترونية
يوفر موقع Amazon.com مركز إرجاع، للمساعدة الذاتية للزبون، للعودة إليه و/أو استبدال المنتجات المعيبة.	تقديم مراكز مساعدة ذاتية الخدمة للزبائن، للحصول على تعويض عن التجارب السلبية	التعويض
تعتذر Amazon.com للزبائن عند حدوث خطأ (أخطاء) في المعاملات	تقديم اعتذارًا للزبائن بشأن أي تجربة سلبية أو اخفاق خدمي	الودية
يوفر Amazon.com نموذجًا عامًا للزبائن لتقديم ملاحظات حول مجموعة متنوعة من الموضوعات المحددة مسبقًا	عبر نماذج التقييم/الاستعلام للزبائن لتقديم ملاحظات حول أي تجربة سلبية	حساسية الاستجابة

المصدر: (Tan ، Benbasat ، و Cenfetelli ، 2011 ، صفحة 2-3)

### ثالثًا. أنواع التعافي في الخدمات

بما أن الزبائن يميلون إلى المشاركة بفعالية في تقديم الخدمة، فإنهم يميلون أيضا إلى أن يكونوا جزءا من عملية تعافي الخدمة، وفي هذه الحالة وبسبب هذه المشاركة في تقديم الخدمات إلى جانب مقدم الخدمة، يحاول الزبائن

تصحيح الوضع بأن يكونوا جزءاً من عملية التعافي حيث تُعرف مشاركة الزبائن في تعافي الخدمات بأنها مدى مشاركة الزبائن في عملية التعافي والنظر في أفضلياتهم بعد تعرضهم لفشل في الخدمة. يتم تصنيف مشاركة الزبائن على النحو التالي: تعافي المنظمة، تعافي الزبائن، والتعافي المشترك (Wei, Rawal, Bagherzadeh)، و (Torres, 2020، صفحة 3):

**1. تعافي المنظمة:** تعني هذه الأخيرة أن تقوم المنظمة بتسليم كامل لعملية تعافي الخدمة لموظفيها، حيث قد تتطلب أو لا تتطلب هذه العملية الحضور الشخصي للزبون، ويتخذ الموظفون الإجراء المناسب للتعافي ويقدمون للزبون حلاً نهائياً للمشكلة. فعلى سبيل المثال، في خدمات الخطوط الجوية، عندما تلغى رحلة الزبون، قد ينطوي تعافي المنظمة على الإجراءات المتخذة من جانب الموظف للعثور على رحلة جديدة وعرضها على الزبون دون أي تفاعل مع الزبون، وبالتالي عندما يُعرض على الزبائن تعافي فعال من قبل المنظمات (الحل الذي يعالج مشكلتهم) سيرتفع مستوى رضاهم .

**2. تعافي الزبون:** يحدث هذا النوع من التعافي عندما تتكون المنظمة هي المسؤولة عن الاخفاق ومع ذلك تقرر عدم التدخل، حيث أن عملية التعافي يقوم بها الزبائن كجهات فاعلة وحيدة، وفي هذه الحالة لا تقدم المنظمة أي تعافي للخدمة ويتعين على الزبائن إيجاد حل بأنفسهم. وفي مثال إلغاء الطيران، لا تتحمل المنظمة مسؤولية العثور على رحلة جديدة، ويتعين على الزبائن العثور على تذكرة جديدة بأنفسهم .

**3. التعافي المشترك:** يحدث التعافي المشترك عندما تعمل المنظمة مع الزبائن في عملية تعافي للخدمة لإيجاد حل معاً. وقد تسأل المنظمة حول أفضليات الزبائن في إيجاد الخيار الأفضل، حيث يُشارك الزبون بفعالية في العملية الهادفة إلى تعظيم مكاسب تعافي الخدمة.

يُطلق على التعافي المشترك أيضاً تعافي الخدمة الذي تم إنشاؤه معاً CCS-R، في الوقت الذي يشارك فيه الموظفون والزبائن من أجل خلق الخيار الأفضل معاً. في مثال إلغاء الطيران، يتفاعل موظف الخطوط الجوية ويعمل مع الزبون للعثور على أفضل رحلة جوية جديدة بناءً على رغبات الزبون (مثال: التاريخ/الوقت المفضل، المقعد المفضل، وما إلى ذلك).

## المطلب الثاني: اجراءات تعافي الخدمة

في ظل فشل الخدمة، يدرك الزبائن وجود ظلم، اختلال وعدم توازن في عملية التبادل (حيث يتلقون خدمة تقل قيمتها عن القيمة المتوقعة)؛ وبالتالي فإنهم يتوقعون من المنظمة أن تقوم باتخاذ إجراء لتعويض عن هذا الخلل ولأن تجارب الخدمة السلبية والإخفاقات الخدمية تؤدي عادة إلى تحول الزبائن نحو المنافسين، وبالتالي خسارتهم، فإن تعافي الخدمات يصبح مسألة هامة يجب إدارتها بصورة منهجية، واتباع اجراءات، سيتم التعرف إليها في هذا المطلب.

لقد اعتمدت دراسة اخفاق وتعافي الخدمة على عدد من الأطر النظرية، منها نظرية العزو، نظرية النفي، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الانصاف حيث توفر هذه النظرية "اطاراً نظرياً للنظر في العلاقة بين أبعاد تعافي الخدمة والرضا، حيث عندما يعاني الزبائن من عدم المساواة في التبادل (أي فشل الخدمة)، فإنهم سيطلبون بمعالجة هذا الاخفاق (أي تعافي الخدمات) أو قد يختارون الانتقام (مثل الكلمة المنطوقة السلبية، والتحويل). أي أن نظرية الإنصاف تنظر إلى الزبون غير الراضي على أنه ضحية تضرر من جانب مقدم الخدمات وبالتالي فهو يسعى للتعويض" (Beatty، Weun، Jones، 2004، صفحة 134). ونظرية العدالة، حيث تطرح هذه النظرية الأخيرة الإطار الأكثر شمولاً لفهم عملية تسوية الشكاوى من الإخفاق الخدمي المبدئي إلى التسوية النهائية، وقد تطورت نظرية العدالة لتتضمن ثلاثة أبعاد (بالمر، 2009، صفحة 220) :

- العدالة التوزيعية (عدالة نتيجة عملية تسوية الشكاوى)
- العدالة الإجرائية (ما إذا كانت الإجراءات المتبعة لتسوية الإخفاق اعتبرت عادلة ومنصفة) ؛
- العدالة التفاعلية (وتتعلق بالسلوك بين الأفراد أثناء إجراءات تسوية الشكاوى والتوصل الى نتائج).

### أولاً. نظرية العدالة في استعادة الخدمة

في الآونة الأخيرة، تم اقتراح مفهوم "العدالة" في الخدمة كعامل محدد لرضا الزبون، حيث يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى ثلاث مكونات - عدالة النتائج وهي جودة الخدمة الجوهر، بينما العدالة الإجرائية هي التي تتعلق بتقديم الخدمة (مثال: تقديم الخدمة في الوقت المحدد)، أما العدالة التفاعلية تهتم بعلاقات الزبون مع مقدم الخدمة (Pirie و Mudie، 2006، صفحة 243) .

فلقد حظيت نظرية العدالة بقدر كبير من الاهتمام داخل الأوساط الأكاديمية باعتبارها إطاراً نظرياً لتعافي الخدمات. تعود أصول مفهوم العدالة المتصورة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، التي تجادل بأن الأفراد يقيمون

المساواة في التبادل من خلال مقارنة نسبة الناتج الخاصة بهم إلى الاستثمارات بالنسبة للآخرين في علاقة التبادل، ولقد استُخدمت فكرة العدالة هذه لتفسير ردود أفعال الأفراد إزاء مواقف الصراع المختلفة، وقد حددت الأبحاث الأخيرة في الأدب التسويقي أن العدالة تعتبر مفهوماً رئيسياً في صياغة قرارات تقييم الزبائن لاستجابة المنظمة لفشل الخدمة (Neira ، Casielles ، Arguelles ، 2008 ، صفحة 500)

ففي كل لقاء خدمي يجري الزبائن تقييماً للعدالة ويقارنون بين تقديم الخدمة الفعلية وبين التوقعات والمستوى المقابل من عدم التأكيد. يحدث الاخفاق الخدمي في الحالات التي تكون فيها الخدمة الأولية غير مقبولة عندها يصبح تعافي الخدمة أمراً ضرورياً، هنا يجب تخصيص جهود التعافي بحيث تتناسب مع توقعات الزبائن للتعافي فاستناداً إلى تصورات العدالة، تُحدد توقعات التعافي رضا الزبائن وبالتالي فعالية التعافي .

يمكن تعريف عدالة تعافي الخدمة على أنها تقييم الزبون مدى عدالة الطريقة التي يتم بها التعامل مع فشل الخدمات من ثلاثة وجهات نظر مختلفة: عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (Wu ، Wang ، Lin ، Wang ، 2011 ، صفحة 352)

يتم تعريف العدالة المتصورة على أنها مفهوم ثلاثي الأبعاد يشمل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. ففي سياق فشل الخدمة والتعافي، يُعد تحليل الآثار النسبية لأبعاد العدالة المتصورة أمراً أساسياً، حيث يشمل تنظير العدالة ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية.

### ثانياً. مفهوم العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية

تشير العدالة التوزيعية إلى الإنصاف المتصور في النتيجة التي قدمتها المنظمة للزبون غير الراضي. تتطلب العدالة التوزيعية بشكل أساسي إعطاء تعويضات مرضية للزبائن بعد حدوث فشل الخدمة. من المتوقع الحصول على نتيجة إيجابية بمجرد حصول الزبائن على نوع من الموارد (التعويضات) لتدارك الأخطاء .

فهي تصور الزبون للمساواة في السياسات والإجراءات المحددة التي تتبناها المنظمة في عملية التعافي كاستجابة لشكوى الزبون إلى جانب النتيجة النهائية، هل اتبعت المنظمة إجراء مناسباً لحل الفشل فالعدالة التوزيعية تركز على تصور الزبون للمساواة في نتيجة لقاء الخدمة، أي ما عرضته المنظمة على الزبون للتعافي من فشل الخدمة وحل شكاوى الزبون، وبالتالي فالعدالة التوزيعية توضح المستوى الذي يشعر به الزبائن بأنهم قد تمت معاملتهم بإنصاف في ما يتعلق بعمليات تعافي الخدمة النهائية (Neira ، Casielles ، Arguelles ، 2008 ، صفحة 500) .

لتحقيق العدالة التوزيعية، يتعين على مقدمي الخدمة مراعاة ثلاثة مبادئ، وهي: 1- الإنصاف تقديم التعويض بالتناسب مع المدخلات في المبادلات؛ 2- المساواة: تعويض متساوٍ مقارنةً بالآخرين في نفس الموقف، 3- الحاجة: مراعاة المتطلبات الشخصية في التعويض بغض النظر عن حالة الفشل.

تعتمد العدالة الإجرائية على خمسة مبادئ هي 1-التحكم في العملية: حرية الزبون في تقديم وجهات نظره حول عملية اتخاذ القرار، 2- التحكم في القرار: مدى حرية الزبون في قبول أو رفض نتيجة القرار؛ 3 - إمكانية الوصول: الانخراط في العملية بسهولة؛ 4- التوقيت / السرعة: توفير الوقت الكافي لإكمال العملية؛ 5- المرونة: تكيف الإجراءات لتناسب الظروف.

تم تعريف العدالة التفاعلية على أنها تصور الزبائن لمدى معاملتهم بالعدالة والصدق واللياقة في تفاعلهم الشخصي مع موظفي المنظمة المسؤولين عن تعافي الخدمة، حيث تشير العدالة التفاعلية إلى الإنصاف المتصور لسلوك الموظفين تجاه مقدمي الشكوى، أي الطريقة التي يعامل بها الموظفون الزبائن أثناء عملية تعافي الخدمة . (Casielles، Neira، وArguelles، 2008، صفحة 500)

إن مبادئ العدالة التفاعلية 1- التفسير: تزويد الزبائن بأسباب الفشل. 2- الصدق: حقيقة / واقعية الأسباب المقدمة (التفاصيل). 3- اللباقة: مجاملة الموظفين في التعامل مع الزبائن أثناء عملية التعافي. 4- الجهد: تفاني الموظفين أثناء عملية التعافي. 5- التعاطف: الاهتمام بالزبائن (El Sawy، وFayyad، 2018، الصفحات 59-60)

تعود أصول مفهوم العدالة المتصورة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، التي تجادل بأن الأفراد يقيمون المساواة في التبادل من خلال مقارنة نسبة الناتج الخاصة بهم إلى الاستثمارات بالنسبة للآخرين في علاقة التبادل، ولقد استُخدمت فكرة العدالة هذه لتفسير ردود أفعال الأفراد إزاء مواقف الصراع المختلفة، وقد حددت الأبحاث الأخيرة في الأدب التسويقي أن العدالة تعتبر مفهوماً رئيسياً في صياغة قرارات تقييم الزبائن لاستجابة المنظمة لفشل الخدمة. (Casielles، Neira، وArguelles، 2008، صفحة 500)

ففي كل لقاء خدمي يجري الزبائن تقييماً للعدالة ويقارنون بين تقديم الخدمة الفعلية وبين التوقعات والمستوى المقابل من عدم التأكيد. يحدث الاخفاق الخدمي في الحالات التي تكون فيها الخدمة الأولية غير مقبولة عندها يصبح تعافي الخدمة أمراً ضرورياً، هنا يجب تخصيص جهود التعافي بحيث تتناسب مع توقعات الزبائن للتعافي فاستناداً إلى تصورات العدالة، تُحدد توقعات التعافي رضا الزبائن وبالتالي فعالية التعافي .

يمكن تعريف عدالة تعافي الخدمة على أنها تقييم الزبون مدى عدالة الطريقة التي يتم بها التعامل مع فشل الخدمات من ثلاثة وجهات نظر مختلفة: عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (Wu ، Wang ، Lin ، و Wang ، 2011 ، صفحة 352) .

يتم تعريف العدالة المتصورة على أنها مفهوم ثلاثي الأبعاد يشمل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. ففي سياق فشل الخدمة والتعافي، يعد تحليل الآثار النسبية لأبعاد العدالة المتصورة أمرًا أساسيًا، حيث يشمل تنظير العدالة ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية.

تشير العدالة التوزيعية إلى الإنصاف المتصور في النتيجة التي قدمتها المنظمة للزبون غير الراضي. تتطلب العدالة التوزيعية بشكل أساسي إعطاء تعويضات مرضية للزبائن بعد حدوث فشل الخدمة . من المتوقع الحصول على نتيجة إيجابية بمجرد حصول الزبائن على نوع من الموارد (التعويضات) لتدارك الأخطاء .

فالعدالة التوزيعية تركز على تصور الزبون للمساواة في نتيجة لقاء الخدمة ، أي ما عرضته المنظمة على الزبون للتعافي من فشل الخدمة وحل شكاوى الزبون، وبالتالي فالعدالة التوزيعية توضح المستوى الذي يشعر به الزبائن بأنهم قد تمت معاملتهم بإنصاف في ما يتعلق بعمليات تعافي الخدمة النهائية (Casielles ، Neira ، و Arguelles ، 2008 ، صفحة 500) .

لتحقيق العدالة التوزيعية، يتعين على مقدمي خدمة العدالة مراعاة ثلاثة مبادئ ، وهي (1 - الإنصاف: تقديم التعويض بالتناسب مع المدخلات في المبادلات؛ 2- المساواة: تعويض متساوٍ مقارنةً بالآخرين في نفس الموقف ، و 3- الحاجة: مراعاة المتطلبات الشخصية في التعويض بغض النظر عن حالة الفشل).

أما العدالة الإجرائية هي تصور الزبون للمساواة في السياسات والإجراءات المحددة التي تتبناها المنظمة في عملية التعافي كاستجابة لشكاوى الزبون إلى جانب النتيجة النهائية، هل اتبعت المنظمة إجراءً مناسباً لحل الفشل (Casielles ، Neira ، و Arguelles ، 2008 ، صفحة 500) .

### المطلب الثالث: انعكاسات تعافي الخدمة

للزبائن خيارات عديدة عندما يواجهون اخفاق خدمي، تتمثل في الاستجابة المتعلقة بعدم الرضا وردود الفعل العاطفية (مثل الغضب، أو خيبة الأمل، أو الندم)، والاستجابات السلوكية هي الأكثر شهرة (مثل الشكاوى،

أو الخروج أو تغيير السلوك)، ولأن الرضا هو العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات من أجل بقائها، فقد حظي باهتمام كبير في أدبيات تعافي الخدمة.

يمكن النظر إلى استعادة الخدمة على أنها تؤدي إلى ثلاث نتائج، تعافي الزبائن (الزبائن الراضين)، وتعافي العملية (العمليات المحسنة) وتعافي الموظفين (الموظفون الراضون)، وفيما يلي يمكن شرح كل عنصر كالتالي (Michel و Johnston ، 2008 ، الصفحات 81-87) :

#### أولاً. تعافي الزبون :

حيث أن هناك أربعة موضوعات رئيسية في أدبيات تعافي الخدمة الشاملة المعنية باستعادة الزبون، كيفية إرضاء الزبون بعد الفشل ، وأثر التعافي على الولاء، وتأثير التعافي على سعادة وبهجة الزبون وتأثير التعافي على الربحية .  
1 - كيفية إرضاء الزبون بعد الفشل: تركز الكثير من الأدبيات الخاصة باستعادة الخدمة على خطوات أو إجراءات التعافي، وهذا أمر مُرض للزبون الذي عايش فشل الخدمة، ويمكن تلخيص هذه المساهمات من خلال الأنشطة السبعة الرئيسية التي يتضمنها تعافي الزبون، وتتمثل في :

-الإقرار بحدوث مشكلة؛

-التعاطف. فهم المشكلة من وجهة نظر الزبون؛

-الاعتذار؛

-تملك المشكلة أي امتلاك المشكلة التي تواجه الزبون؛

-حل المشكلة وإصلاحها أو على الأقل محاولة حلها للزبون؛

-توفير الضمان أي تقديم تأكيد بأن المشكلة قد تم / سيتم حلها وعدم حدوثها مرة أخرى؛

-تقديم التعويض اعتماداً على شدة المشكلة (شدة الاخفاق).

2 - تأثير التعافي على الولاء: من المعروف أيضاً أن تعافي الزبون سيكون له تأثير مهم على ولاء الزبون ونواياهم لإعادة الشراء.

3-تأثير التعافي على السعادة: علاوة على ذلك ، فقد وُجد أن التعافي يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا مما يتحقق من خلال تقديم الخدمة (الجيدة) العادية. يُشار إلى هذا أحياناً باسم مفارقة الخدمة.

4 - تأثير التعافي على الربح: إن "العلاقة بين تعافي الخدمات والربح يمكن رؤيتها بوضوح من خلال فحص سلسلة أرباح الخدمات. وقد أشار الباحثين أن الربح يتأثر بولاء الزبائن، الذي ينتج عن رضا الزبائن الناتج عن

إجراءات تعافي الخدمة الجيدة. والواقع أن أبحاثهم، مثلها في ذلك كمثل غيرها، تشير إلى أن التعامل بشكل جيد مع المشاكل والإخفاقات يخلف تأثيراً قوياً حقاً على الأداء المالي .

### ثانياً. تعافي العمليات:

لقد تطرقت أدبيات التسويق حتى الآن الى العديد من قضايا تحسين العملية بعد اخفاق الخدمة، أنواع الاخفاق وتأثيره، وتحديد سمات فشل الخدمة، والربط بين العمليات التشغيلية والنتائج المالية، وتأثير موثوقية النظام على تعافي الخدمة، إطار تشغيلي لاستعادة الخدمة، وتحسين العمليات، جمع بيانات الاخفاق، تحليل وتفسير بيانات الاخفاق.

### ثالثاً. تعافي الموظفين:

من العناصر الحاسمة في إجراءات تعافي الخدمة موظف الخط الأمامي الذي يتعين عليه التعامل مع الشكاوى والزبائن المتضررين، وأحياناً الزبائن الذين يتمتعون بعاطفة عالية. وبالتالي غالباً ما يجدون أنفسهم محاصرين بين مظالم الزبائن المفهومة والإدارة المتعنتة أو السياسات والإجراءات التنظيمية غير القابلة للتغيير، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر لدى الموظفين. الكثير من أدبيات التي تطرقت الى شؤون الموظفين المرتبطة بالتعافي ركزت على دور الموظف ، مثل قدرته على التكيف، وحاجته إلى أن يكون استباقياً ودور فرق الإدارة الذاتية. هناك من الباحثين من اتبع نهجاً مختلفاً وقدم فكرة تعافي الموظف. فقد وجدوا أنه على الرغم من أن المنظمات كانت تدرك تمام الإدراك مفهوم تعافي الزبائن، إلا أنها كانت ضعيفة أو كانت لديها فكرة محدودة عن الحاجة إلى "تعافي الموظفين"، أي دعم موظفيهم في دورهم الصعب في التعامل مع الزبائن الذين يشكون ، فقد سمحت بعض المنظمات لموظفيها بالانغماس في الضغوط الناجمة عن عدم كفاية أنظمة الخدمة لديها، الأمر الذي أدى ليس فقط إلى زبائن غير راضين وخائبي الظن، بل وأيضاً إلى الضغط على الموظفين الذين يشعرون بالعجز عن تقديم المساعدة أو حل المشاكل. وهذا الشعور بالعجز (المعروف بالعجز المكتسب) و"يشجع" الموظفين أو يحفزهم على إظهار سلوكيات سلبية غير متكيفة، مثل عدم التعاون، أو الانسحاب، أو العمل بشكل غير إبداعي. وسوف تتفاقم حالة عزل الموظفين المرتبطة بهذا العجز عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة لا تبذل جهوداً لتعافيهم ، أي الموظفين من حالة العجز هذه والوضع الضعيف، وعليه يؤثر هذا الاغتراب بشكل مباشر على الزبائن، لا سيما الزبائن الذين يشكون.

#### رابعاً. العناصر الرئيسية في تعافي الخدمة:

من الضروري تذكر أن طبيعة الخدمة وعملية تقديمها، تتطلب استجابة سريعة وفعالة ازاء حالات فشل الخدمة، وبالتالي هذه الخاصية تُبرز أهمية توفير التدريب الفعال لجميع الموظفين الذين يتفاعلون مع الزبائن (موظفي الخط الأمامي). هذا أمر بالغ الأهمية لأن هؤلاء هم الموظفون الذين غالباً ما يكونون أول من يتصل بالزبائن الذين عانوا من فشل الخدمة. لذلك، من الضروري أن تُدرج الادارة تدريب الموظفين عند تصميم استراتيجيات استعادة الخدمة التي يتعين تنفيذها. أما العنصر الثاني فيتمثل في تمكين الموظفين من حل المشكلة المطروحة، أي تمكين الموظف المعني من الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن من خلال تزويده بقدر أكبر من السلطة، يسمح هذا العنصر للموظفين بالتفاعل بطريقة سريعة، وبالتالي تصحيح الفشل أو المشكلة وتجنب المزيد من الضيق أو الإزعاج للزبون. فيما يتعلق بتمكين تعافي الخدمة يمكن أن يكون أداة حيوية. ومع مراعاة خاصية الإنتاج والاستهلاك المتزامن للخدمات وصعوبة تفسير رغبات وحاجات الزبائن والتنبؤ بها، فإن الإخفاقات تُشكل جزء لا مفر منه في الخدمات. التمكين يساعد على تحقيق استجابة في الوقت المناسب قبل أن يغادر الزبون مقدمي الخدمات في المنظمة، فبمجرد مغادرة الزبون لهذه الأخيرة، تنخفض احتمالات نجاح عملية التعافي بشكل كبير. غالباً ما تكون السرعة التي يستجيب بها مقدم الخدمة لفشل الخدمة على نفس القدر من الأهمية التي تؤول إليها النتيجة النهائية، وثمة عنصر آخر في عملية وضع استراتيجية تعافي الخدمة موضع التنفيذ هو الاعتراف بالنجاح، حيث ينطوي هذا التكتيك على توجيه الانتباه إلى هؤلاء الموظفين الذين لا يسعون الى البحث عن الأخطاء وتصحيحها بنجاح فحسب، بل يتوقعون أيضاً الأخطاء وفشل الخدمة، وهذا يعني أنه لا يتم التأكيد بشدة على الإجراءات التفاعلية فحسب، بل أيضاً على الإجراءات الاستباقية (Ogechi و Polycarp ، 2015 ، صفحة 60 ) .

إن تعافي الخدمة الناجح حسب ما تم التطرق اليه في أدبيات التسويق، هي التي تركز على أهمية إرضاء الزبون بعد حدوث فشل الخدمة. تحت مفهوم تعافي الزبون، الى جانب التركيز على تخطيط وإدارة عمليات الخدمة، وكذلك كيفية التعلم من فشل الخدمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل، وهو ما يسمى تعافي العملية. بالإضافة إلى التركيز على دور قيادة الخدمات وموظفي الخدمة، التي تمثل إحدى القضايا المهمة في كيفية إعداد موظفي الخدمة للتعافي من فشل الخدمة، وهو ما يسمى تعافي الموظفين. وعليه فالمنظور المتكامل في تعافي الخدمة هو التركيز على الجوانب المختلفة لاستعادة الخدمات وفي نفس الوقت الفصل بين تعافي الزبون والعملية والموظف (Skaalsvik، 2012، صفحة 131) .

تضمن استعادة الخدمة الإجراءات التي يتخذها مقدم الخدمة لتقليل مشاكل الزبون الناتجة عن فشل الخدمة من خلال اكتشاف، حل ومنع الإخفاقات المستقبلية. تختلف استعادة الخدمة عن إدارة الشكاوى فيما يتعلق بوقت الاستجابة، إلى جانب أن إدارة الشكاوى تعتبر تفاعلية، في حين أن استعادة الخدمة هي عملية استباقية، كما تشمل استراتيجيات استرداد الخدمة كلا الطريقتين (المكونات الملموسة مثل التعويض) والآليات (طريقة التفاعل مع الزبون) التي من خلالها تحاول المنظمات الاحتفاظ بزبائنها .

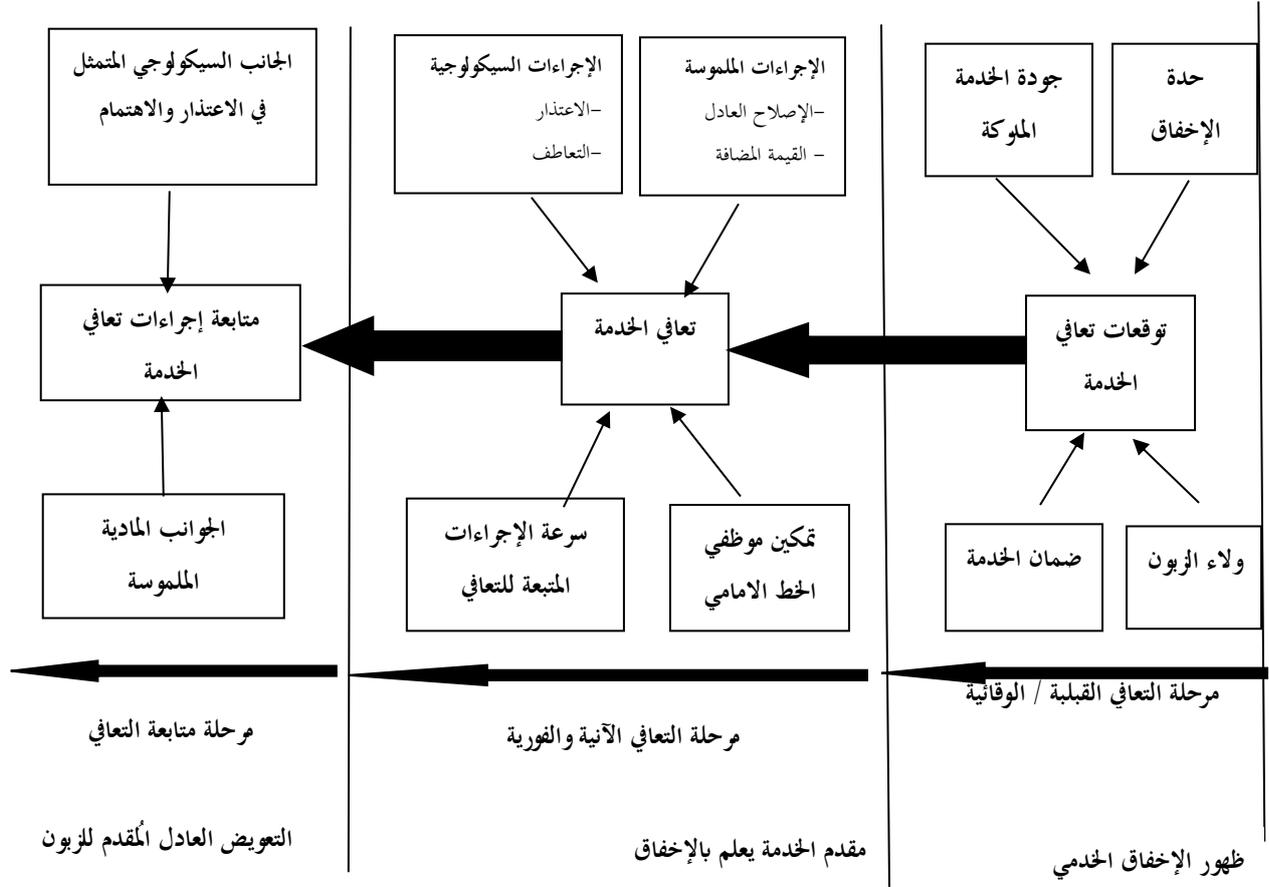
يمكن أن يؤدي تنفيذ وتطبيق عملية تعافي الخدمة بشكل فعال إلى تقليل عيوب فشل الخدمة، وتحويل الزبائن غير الراضين إلى زبائن راضين، وبالتالي زيادة ولاء الزبائن وثقتهم، حيث يعتمد الزبائن في تقييم جودة الخدمة على الإجراءات المتخذة لعلاج الخدمة بما يتماشى مع توقعاتهم. يمكن لاسترداد الخدمة زيادة سلوكيات إعادة الشراء ورجحية المنظمة ونشر الكلمة المنطوقة الإيجابية، وبما أن الهدف المباشر لاستعادة الخدمة هو إرضاء الزبائن غير الراضين، فإن الهدف طويل الأجل هو إنشاء علاقات قوية مع الزبائن بعد التعافي الناجح أي نجاح عملية التعافي، حيث قد يكون الزبائن أكثر التزامًا تجاه الشركة كما لو لم يحدث أي فشل .

لاستعادة الزبائن غير الراضين، يتعين على مقدمي الخدمة متابعة عملية الاسترداد بشكل مناسب. يرتبط تقييم العملاء لجهود استرداد الخدمة التنظيمية بالعدالة المتصورة / الملحوظة. بعبارة أخرى، يتطلب استرداد الخدمة تزويد العملاء بموارد تعادل نوع الخسارة التي تم التعرض لها، وعلى وجه التحديد فإن تصورات العدالة لها تأثير كبير على المشاعر، خاصة في حالات الإخفاق الشديد. (El Sawy و Fayyad، 2018، صفحة 59)

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تعافي الخدمة

تتأثر العوامل المؤثرة على عملية معالجة الخفاق الخدمي بعدد من العوامل منها: جودة العلاقة الزبون بين والمنظمة، دور موظفي المنظمة في عملية المعالجة، حدة الإخفاق الخدمي، الخلفية الثقافية للزبون، ومشاركة الزبون في عملية المعالجة. ويمكن مناقشة تأثير كلا منها على حدة بالتفصيل في الشكل (2-3) مع كما يلي:

الشكل (2-3) : مراحل عملية تعافي الخدمة



المصدر: (Craighead, Miller, و Karwan, 2000، صفحة 388)

تُعتبر جودة العلاقة بين الزبون والمنظمة من العوامل التي تؤثر علي درجة استجابة الزبون للجهود المبذولة من قبل المنظمة في عملية تعافي الخدمة. نتائج الدراسات المتعلقة بتأثير مستوى علاقة الزبون بالمنظمة في تعادج معالجة فشل تقديم الخدمة متناقضة. فقد وافق كثير من الباحثين على أهمية علاقة الزبون بالمنظمة في حالة فشل تقديم الخدمة، ومعالجتها، ولكن لم يتم التوصل حتي الآن إلى نتائج نهائية بخصوص إذا كانت هذه العلاقة متقلل أو ستزيد من الآثار السلبية للفشل على رضا الزبائن، وهناك من يرى أن العلاقة القوية مع المنظمة تعتبر نوع من الحماية، حيث يسامح العلاء الدين علاقتهم قوية بالمنظمة المنظمة في حالة حدوث مشكلة في تقديم الخدمة. بينما يري آخرون أن العلاقة القوية مع المنظمة قد تؤدي إلى تعظيم المشكلة في حالة حدوث فشل أثناء تقديم الخدمة.

### المبحث الثالث: أداء عمليات الخدمة

أصبحت صناعة الطيران تنافسية بشكل متزايد في السنوات الأخيرة. حيث أنه عند اختيار شركة طيران، ينبغي للزبائن (المسافرين) تقييم هذه الأخيرة بناء على عدد من المعايير، بما في ذلك جداول الطيران، والتسعير، والملاءمة، والتفضيلات الشخصية. وأحد أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك المسافرين هو نوعية الخدمات. ويتوقف مستوى الخدمة التي تقدمها شركات الطيران على كامل عملية الخدمة المقدمة.

ومع ذلك، فإن خدمات الطيران مثل الحجز، التذاكر، الفحص، خدمة الأمتعة والخدمات الجوية على متن الطائرة يمكن أن تفشل كلها لمجموعة متنوعة من الأسباب والظروف. قد يصبح الزبون غير راضي نتيجة لهذا. وعلاوة على ذلك، فإن تقديم الخدمات إلى الزبائن غير الراضين يزيد من خطر حدوث المزيد من حالات الإخفاق في الخدمات، وعندما تحدث هذه الأخيرة تكون استراتيجيات تعافي الخدمة هي المفتاح للحفاظ على الزبائن.

#### المطلب الأول: اللقاء الخدمي، مفهومه، أهميته وأبعاده

يعتبر موضوع اللقاء الخدمي من المواضيع المهمة في تسويق الخدمات، حيث أن التفاعلات الشخصية بين الزبائن ومقدمي الخدمات مهمة جداً لأنها تعتمد على لحظة التفاعل بين الطرفين، والتي تسمى اللحظة الحقيقية moment of truth التي يتم الحكم عندها من قبل الزبون بتقييم الخدمات المقدمة له من مقدمي الخدمة، إذ أن معظم الخدمات المقدمة يشترك فيها على الأقل فرد واحد في التفاعل مع آخر. وبالتالي فإن مثل هذا اللقاء يركز على بحوث خدمة التسويق. بينما الكثير من الباحثين قد أولوا اهتماماً لأنواع معينة من التفاعلات خلال لقاءات الخدمة، وقد تم تحديد نموذج متكامل موضحاً ثلاث علاقات متميزة في بيئات الخدمة العامة: الأولى تفاعل الزبون مع المنظمة، والثانية الزبون مع مقدم الخدمة، والثالثة تفاعل الزبون مع الزبائن الآخرين. أما اللقاء الخدمي فإن الاهتمام به يعد حديثاً، وقد ولد من رحم إنتاج الخدمات وخصائصها العامة إذ يعرف اللقاء الخدمي بأنه العملية التي تحصل في أي فترة زمنية ويتم من خلالها تفاعل الزبائن مع الخدمة المقدمة، ويشمل هذا التعريف الأحداث والسلوكيات المنفصلة، والمستقلة، والتميزة، فضلاً عن تفاعلات الزبائن مع جميع أبعاد الخدمة. ولقاءات الخدمة تشير إلى المكان الذي يتفاعل متلقي الخدمة مع مزودها، ويستند هذا التصنيف على ثلاث متغيرات مدة لقاء الخدمة، ومستوى التأثير (الانفعال) خلال لقاء الخدمة، والقرب المكاني بين مقدمي الخدمة ومتلقيها خلال اللقاء الخدمي.

كما عرفه شوستاك على أنه الفترة الزمنية التي يتفاعل خلالها الزبون بشكل مباشر مع الخدمة، وعليه فإن تعريف Shostack يتطرق إلى جميع جوانب الخدمة التي تقدمها المنظمة، والتي يمكن للزبون التفاعل معها، بما في ذلك موظفيها، والمرافق المادية وغيرها من العناصر المادية خلال فترة معينة من الزمن. (Bitner، 1990، صفحة 70).

#### أولاً. أهمية اللقاء الخدمي :

إن اللقاء الخدمي قدم حلول لمشكلة التفاعل والاستجابة لمقدم الخدمة والزبون، والتي فيها تفاعل مباشر بين طرفي اللقاء الخدمي عند لحظة التفاعل، واهتم برضا وعدم رضا الزبون، فضلاً عن جودة الخدمة المقدمة للزبون وجودة مقدم الخدمة عند أداء عمل الأول وحكم تقييم الثاني للخدمة المقدمة، ويعتمد اللقاء الخدمي على مجموعة من المهارات المطلوبة من قبل مقدمي الخدمة. (الطائي و الخفاجي، 2015، صفحة 109)

إن التفاعل بين الزبون والمنظمة يعتبر جانب بالغ الأهمية في قطاع الخدمات، حيث أن التفاعل هو في صميم الخدمة بين مقدم الخدمة والزبون وهذا ينطبق بشكل خاص على تلك الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من التفاعل بين الأفراد، وبعد فترة وجيزة من تقديم تعبير "لحظة الحقيقة" للتأكيد على أهمية هذه الظاهرة، بدأ يطلق على نقطة التفاعل هذه "اللقاء الخدمي"، حيث هناك ثلاثة عناصر رئيسيين تشارك في اللقاء الخدمي: (1) المنظمة، التي تضع المبادئ التوجيهية والسياسات من خلال قواعدها وممارساتها الإدارية، (2) مقدم الخدمات، أو الموظفين الذين ينفذون سياسات المنظمة، (3) الزبون، الذي يسعى لإشباع حاجاته، وهذه الجهات الفاعلة الرئيسية الثلاثة مترابطة وتشكل أو تشكل معاً كل من عملية ونتائج لقاء الخدمة. (Slåtten، 2011، صفحة 21).

ولقاءات الخدمة تسمى أيضاً باسم اللحظة الحقيقية *moment of truth*، وتشير إلى المكان الذي يتفاعل متلقي الخدمة مع مزودها، ويستند هذا التصنيف على ثلاثة متغيرات مدة لقاء الخدمة، ومستوى التأثير (الانفعال) خلال لقاء الخدمة، والقرب المكاني بين مقدمي الخدمة ومتلقيها خلال اللقاء الخدمي. (الطائي و الخفاجي، 2015، صفحة 110)

عندما يتعامل الزبائن مع المنظمات، ستتأثر توقعات تقديم الخدمة الخاصة بهم بتجارهم السابقة مع المنظمة وعلى وجه التحديد لقاءات خدمتهم مع المنظمة. يمكن تصنيف توقعات خدمة الزبائن إلى أحد المستويات التالية: الخدمة المطلوبة (مستوى الخدمة الذي يأمل الزبون في الحصول عليه)؛ خدمة مناسبة (الحد الأدنى لمستوى الخدمة الذي يرضي الزبون)، الخدمة المتوقعة (مستوى الخدمة الذي يتوقع الزبون تلقيه) ومنطقة تساهل تقع بين

مستويات الخدمة المرغوبة والكافية عندما تكون الخدمة المتصورة (من وجهة نظر الزبون) أقل من مستوى الخدمة المناسب، أو لا ترقى إلى مستوى الخدمة المتوقع، فإن الزبون سيواجه اخفاق خدمي. وبالتالي، يمكن اعتبار هذا الأخير، من وجهة نظر الزبون، "مشكلة حقيقية أو متصورة حيث حدث خطأ ما في التعامل مع المنظمة، أي بمعنى آخر لم تحقق المنظمة توقعات الزبون أثناء اللقاء الخدمي.

### ثانياً: توقعات الزبون

تمثل توقعات الزبون إجمالي معتقداته حول الخدمة التي سيحصل عليها، وهذه التوقعات تمثل نقاطاً مرجعية يقوم الزبون بالحكم على الخدمة الفعلية أو الأداء الفعلي بناء عليها، لذلك من المهم لمقدم معرفة توقعات الزبون وإدارة هذه التوقعات؛ لأن عدم معرفة توقعات الزبون وعدم تلبيتها بمثابة تعطيل لموارد المنظمة وتعرضها لعدم القدرة على الاستمرار في بيئة شديدة التنافسية، وبالتالي لدينا مستويان من التوقع:

- الخدمة المرغوبة: **Desired Service** وهي المستوى من الخدمة الذي يأمل الزبون أن يتلقاه.
- الخدمة المقبولة أو الكافية: **Adequate Service** وهي المستوى من الخدمة الذي يقبل الزبون أن يتلقاه، بمعنى آخر هي الحد الأدنى من الأداء المقبول بالنسبة إلى الزبون. نلاحظ إذن أن معايير الخدمة
- في المستوى الكافي أو المقبول أقل من تلك التي يطلبها الزبون في المستوى المرغوب، والتوقعات المرغوبة حول الخدمة تختلف من فئة أو نوع خدمة إلى نوع آخر من الخدمات، كما تختلف بين الأنواع الفرعية أيضاً من الخدمات، فمثلاً ما يرغبه الزبون عندما يرتاد أحد مطاعم الوجبات السريعة هو خدمة سريعة وطعام جيد وبيئة نظيفة... إلخ، أما ما يرغبه الزبون عندما يرتاد أحد المطاعم الراقية هو محيط راق وموظفون بمظهر رائع وطعام مميز وشموع مضاءة.. إلخ.

إن منطقة التسامح أو التحمل (**Tolerance Zone**): وهي المنطقة التي تكون بين المستوى المرغوب من الخدمة والمستوى المقبول منها، وفي أي نقطة من هذه المنطقة يكون مستوى الخدمة مقبولاً بالنسبة إلى الزبون، أما إذا تدنت الخدمة عن الحد الأدنى فإن هذا سيسبب إحباط الزبون، وإذا كان الأداء الفعلي أعلى من أعلى نقطة في منطقة التسامح أي فاق المستوى الذي يرغبه الزبون فإن ذلك سيؤدي إلى إسعاد الزبون وادهاشه.

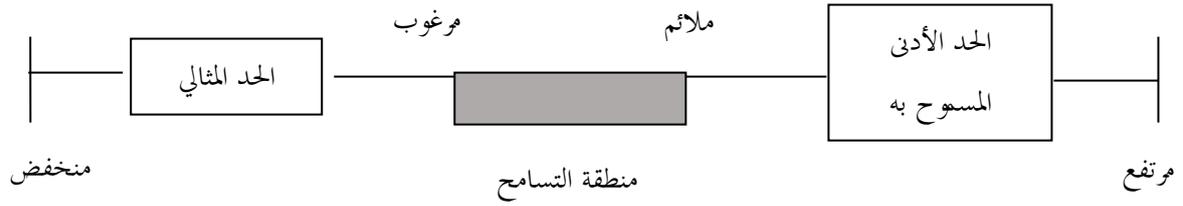
إن حدود منطقة التحمل تتغير بتغير الزبائن، كما تتغير بتغير أبعاد الخدمة التي يقارن أو يحكم على أساسها الزبون :

-منطقة التحمل : هي ليست موحدة لدى جميع الزبائن، فمثلاً حدود منطقة التحمل لزبون منظمة طيران يصل متأخراً إلى المطار. من حدود منطقة التسامح للزبون الذي يصل باكراً، فالأول يكون حساساً لعامل الوقت والسرعة، كذلك الأمر بالنسبة إلى الزبون المشغولين سيكونون أكثر حساسية لعامل الوقت وبالتالي لعامل الانتظار، والحد الأدنى المقبول لديهم للانتظار سيكون أقل.

-منطقة التحمل تتغير بتغير الأسعار، فمثلاً عندما يزداد سعر الخدمة تقل أو تضيق حدود منطقة التسامح فيما يتعلق بجودة الخدمة، فلن يقبل الزبون مستوى ضعيفاً من الخدمة مقابل سعر مرتفع، بينما قد يكون أكثر تقبلاً لذلك لو كان سعر الخدمة منخفضاً:

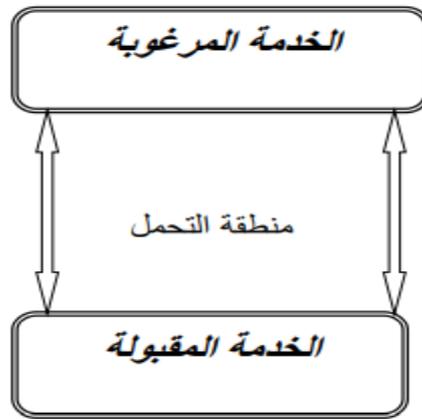
- منطقة التحمل تتغير بتغير أبعاد جودة الخدمة التي يحكم على أساسها الزبون، فإنه يكون أقل تساهلاً أو تسامحاً فيما يتعلق بعدد الاعتمادية عنه في بعد الأشياء الملموسة. ويمثل الشكل (2-4) موقع منطقة التحمل / التسامح في مستويات التوقعات:

الشكل (2-4) : مستويات التوقعات



المصدر: (Pirrie و Mudie، 2006، صفحة 242)

الشكل (2-5) : حدود منطقة تساهل أو تحمل الزبون



المصدر: (المجني، 2020، صفحة 67)

### ثالثا.العوامل المؤثرة على الخدمة المتوقعة :

1. الوعود الصريحة : (Explicit Promises) وهي الوعود التي تصدر من المنظمة إلى زبائنها سواء بصورة شخصية على لسان موظفيها ورجال البيع أم بصورة غير شخصية عبر الإعلانات والنشرات المكتوبة وغيرها، وهي مصادر للوعود تحت سيطرة المنظمة، وتستطيع إدارتها والتحكم بها، فالوعد بما سيحصل فعلاً هو طريقة منطقية لإدارة توقعات الزبون حيث تؤثر هذه الوعود على الخدمة المرغوبة والخدمة المتنبأ بها
2. الوعود الضمنية : (Implicit Promises) وهي الوعود التي لا تصدر بصورة صريحة بل عبر إشارات، كالسعر أو الأشياء الملموسة المصاحبة للخدمة، فمثلاً كلما زاد سعر الخدمة أو مستوى إثارة الأشياء الملموسة للانطباعات الايجابية لدى الزبون زاد مستوى توقعاته من الخدمة.
3. الكلمة المنطوقة ( WOM ) : وهي العبارات الشخصية وغير الشخصية التي ترد من أطراف غير المنظمة الخدمية مثل الأصدقاء أو الأسرة أو تقارير المستهلك، وغيرها من المصادر حول ما يمكن أن تكون عليه الخدمة، وهي تؤثر على الخدمة المرغوبة والخدمة المتوقعة، ومن الجدير بالذكر الأهمية التي يوليها الزبون لهذا المصدر خصوصاً في الخدمات صعبة التقييم؛ لأن الزبون ينظر إليها باعتبارها مصدراً محايداً أو غير متحيز للمعلومات يمكن الوثوق به.
4. الخبرة السابقة : (Past Experience) أي وجود تجربة سابقة للزبون مع الشركة الخدمية أو مع فئة الخدمة نفسها، فالزبون لدى فندق ما قد يقارن إقامته بمرات أخرى قد أقام فيها في هذا الخطوط الجوية الجزائرية ، وقد يقارن بمرات إقامة سابقة في فنادق أخرى.

### المطلب الثاني: تقنية الأحداث الحرجة

من أهم العوامل التي تؤثر على استعداد ونية الزبائن لشراء خدمات الطيران هي جودة خدماتها. ومع ذلك، يمكن أن يحدث فشل في الخدمة لمجموعة متنوعة من الأسباب في إطار عملية خدمة الخطوط الجوية، مما يؤدي إلى انخفاض رضا الزبائن، ونتيجة لذلك، من المهم أن نفهم الأنواع العديدة لإخفاقات الخدمة وتعافيتها في صناعة خدمات الطيران. وقد تم تسليط الضوء على تقنية الحوادث الحرجة، كما تم استخدامها واعتمادها لاحقاً في الفصل التطبيقي

أولاً. تعريف الأحداث الحرجة: تقع الأحداث في كل مرة يجتمع فيها مقدمو الخدمات والزبائن معا في لقاء، وفي حين أن كثيرا من الأحداث ستكون شديدة التفاهة من حيث عواقبها على الزبون، إلا أن بعض هذه

الأحداث سيكون من الأهمية بحيث يصبح أحد عوامل النجاح الحاكمة للقاء الخدمي، حيث تعرف الأحداث الحرجة بأنها تفاعلات معينة بين الزبائن ومقدمو الخدمة تبعث على الشعور بالرضا بصفة خاصة أو على الشعور بالاستياء بصفة خاصة. وفي حين أن تعريفهم يركز على دور الموظفين في خلق الأحداث الحرجة، إلا أن مثل هذه الأحداث يمكن أن تنشأ كنتيجة للتفاعل مع بيئة مقدمي الخدمة. (بالمر ، 2009، صفحة 214)

كما عرفت الحوادث الحرجة على أنها عبارة عن مواقف محددة تتخلل اللقاء الخدمي، حيث يعتبرها الزبون إيجابية أو سلبية بشكل خاص (Georgi و Bruhn ، 2006، صفحة 78).

عند كل حدث حرج، تتاح للزبائن الفرصة لكي يقيّموا مقدم الخدمة ويكونوا رأيا عن جودة الخدمة. ومن الممكن أن تكون العمليات المتضمنة في إنتاج الخدمات معقدة للغاية، وينتج عن ذلك عدد كبير من الأحداث الحرجة يتضمن الكثير منها موظفين غير العاملين في الخطوط الأمامية. ويمكن الحكم على تعقيد اللقاءات الخدمية -ومشكلات رقابة الجودة الناتجة- من خلال فحص عدد الأحداث الحرجة الموجودة.

يعتمد الانجاز الناجح للكثير من الأحداث الحرجة المذكورة سابقا على الأداء المرضي لموظفي الدعم الذين لا يتفاعلون مباشرة مع الزبائن -على سبيل المثال- أفعال مناوئ الأمتعة والحقائب غير المرئيين يمكن أن تكون عاملا حاسما في ضمان استعادة الأمتعة في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح وكاملة العدد وفي حالة سليمة. ويؤكد ذلك الحاجة إلى معاملة كل شخص داخل منظمة الخدمات. كمسوق بدوام جزئي .

قد يكون من السهل للغاية القول بأن على الشركات أن تولي اهتماما للأحداث الحرجة، لكن ما هو أصعب بكثير هو معرفة كيف يحدد الزبون حدثا حرجا ما، والأصعب من ذلك هو تحديد متى أخفقت الشركة في حدث حرج. في أدبيات التسويق بُنيت الأحداث الحرجة في الغالب على تحليلات عفوية للزبائن عقب مقابلة قصيرة، كما تجدر الإشارة إلى أن التطرق إلى الأحداث الحرجة بمعزل عن أحداث سابقة غير منطقي بالنظر إلى طبيعة العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى إلى خصائص الخدمة بحد ذاتها (التلازمية)، حيث أن هناك بعض الدراسات تشير على أن طول مدة العلاقة بين المنظمة الخدمية ككل مع الزبون يمكن أن تخفف من تأثيرات فشل حدث حرج ما. (بالمر ، 2009، صفحة 217)

إن تحديد الحوادث الحرجة من منظور الزبائن أمر مهم لتصميم الخدمات وتحسينها. عندما يذكر عدد كبير من العملاء أن وقت الانتظار أو ودية الموظفين (الود واللطافة) أمر بالغ الأهمية لتقييمهم للخدمة، فإن مقدم الخدمة يعرف أنه من الضروري تحسين هذه الخصائص. نتيجة لذلك، تعتبر هذه الحوادث الخطيرة تشكل أهمية كبرى بالنسبة لتسويق الخدمات بسبب ميل الزبائن إلى استخدام عناصر محددة منفردة لمقدم الخدمة كمؤشرات

للجودة. حتى عندما يبدو أن الحادث الحرج يبدو حاداً شديداً الخصوصية في نظر مقدم الخدمة، فإن هذا التقييم من قبل الزبون قد يكون حاسماً لنجاح المنظمة من فشلها (Georgi و Bruhn، 2006، صفحة 79).

الجدول (2-4) : أمثلة عن الأحداث الحرجة وكيفية التعامل معها ( الإيجابية وسلبيا)

الحدث الحرج	الاستجابة المرصية (الإيجابية)	الاستجابة غير المرصية (السلبية)
الاستجابة الى خدمة غير متاحة	عند قيام الفندق بإلغاء حجز الغرفة، المدير قام بتوفير جناح الشخصيات المهمة بنفس سعر الغرفة العادية	بعد الحجز المسبق بالفندق، عند الوصول لم نجد أي غرفة، لا تفسير، لا اعتذارولا مساعدة في البحث عن غرفة بفندق آخر
الاستجابة الى الخدمة البطيئة بشكل غير معقول	بالرغم بأنني لم أقدم أي شكوى عن الانتظار لساعة ولنصف، إلا أن النادلة بقيت تعتذر والفاتورة على حساب المطعم	إن موظفة الاستقبال تستمر باعطائنا معلومات خاطئة، حيث أن تأجيل لساعة تحول إلى ست ساعات انتظار
الاستجابة لحالات فشل الخدمة الأساسية الأخرى	الكوكتيل الخاص بي كان شبه متجمد، النادلة اعتذرت ولم توجه لي فاتورة العشاء	حقائب السفر الخاصة بي تعرضت للتلف، عندما حاولت أن أقدم شكوى بشأن أمتعتي المتضررة، لمح لي الموظف أنني أكذب وأحاول تعطيل الرحلة
الاستجابة للزبائن ذوي الحاجات الخاصة	ساعدتني المضيفة على الهدوء والاعتناء بطفلي المريض	سافر ابني الشاب لوحده، من المفترض الحصول على المرافقة والمساعدة من المضيفة، لكن تركته لوحده دون أي توجيه
الاستجابة لتفضيلات الزبائن	بعد محاولات المكتب للحصول على تذاكر مباراة فريقي المفضل، عند الخروج كان الطقس سيئا، فاقترح علي الموظف البقاء	النادلة رفضت نقلي إلى الطاولة التي أمام النافذة.
الاستجابة لخطأ الزبون الذي تم الاعتراف به	لقد أضعت نظارتي في الطائرة، فعثرت عليهم المضيفة وتم تسليمهم إلى الشركة، تم تسليمهم مجاناً من دون تحمل أي تكلفة مالية إضافية	لقد فاتتنا رحلة الطيران بسبب مشاكل في السيارة، مقدم الخدمة لم يساعدنا لايجاد رحلة أخرى على متن خطوط طيران بديلة
الاستجابة للآخرين الذين يحتمل أن يكونوا مزعجين	حرص المسير على البقاء يقظا على مجموعة من المشاعبين في صالة الألعاب حتى لا يُزعجوننا	طاقم الفندق لم يُرد أن يتعامل مع مجموعة من المزعجين الذين يحتفلون على الساعة 3 صباحا
الاهتمام بالزبون	النادل عاملني كأنني من العائلة المالكة، لقد حقا أظهر لي كم هو مهتم براحتي في المطعم	إن الموظفة في المكتب الأمامي تصرفت وكأننا نزعجها، لقد كانت تشاهد التلفاز، حيث كانت تُلبه اهتماما أكبر من ضيوف الفندق

الفصل الثاني: العرض المفاهيمي والتسويقي لمتغيرات الدراسة

سلوك الموظف غير المألوف حقاً ( غير العادي)	نحن نسافر دائماً مع دمي الدببة، عندما رجعنا إلى الفندق لاحظنا أن عاملة التنظيف قامت بترتيبهم بطريقة جميلة.	أنا أحتاج لعدة دقائق أخرى لأختار، حيث قالت النادلة إذا كنت ترغب في قراءة القائمة وليس خارطة الطريق، فسوف تعرف ماتريد أن تختار
سلوكيات الموظفين في سياق الأعراف الثقافية	لقد لاحظنا الموظف لارجاع الصرف المتبقي، بعد أن سقطها صديقي سهواً تحت الطاولة	النادل في هذا المطعم الفاخر، عاملنا باحتقار لأننا كنا مجرد تلاميذ مدرسة ثانوية
تقييم التجربة	التجربة برمتها كانت سارة جداً، كل شيء كان سلساً ومثالياً	لقد كانت الرحلة كابوساً، التوقف لساعة أصبح ثلاث ساعات، مكيف الهواء لا يعمل ، الطيارين ومضيفي الطيران يشاجرون بسبب اضراب وشيك.
الأداء في ظل ظروف غير مواتية ( معاكسة)	الموظف كان تحت الضغط لكنه حافظ على هدوئه وتصرف بكل احترافية	كان الهبوط قاسياً جداً، شديد الصعوبة، وفوق كل ذلك، عندما توقفت الطائرة، كان الطيارون والمضيفات أول من يغادر

المصدر: (Georgi و Bruhn، 2006، صفحة 79)

عند تحليل الحوادث الحرجة، يُحاول مقدموا الخدمة العثور على أوجه حرجة لخدمة يمكن تعميمها. لذلك، حتى لو بدأ تحليل الحوادث الحرجة في حالات فردية، فإن استخدام هذه الطريقة يعني أيضاً بناء فئات من الحوادث الحرجة من أجل إدارة مواجهات الخدمة بطريقة منهجية. وبشكل أكثر تحديداً، تحدد تقنية الحوادث الحرجة مواقف الخدمة الحرجة هذه من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل تذكر اتصال (غير مُرضٍ) خاص مع الموظف في المنظمة الخدمية X؟
- متى حدث ذلك؟
- ما هي الظروف الخاصة التي أدت إلى هذا الموقف؟
- ماذا فعل الموظف أو قال بالضبط؟
- ماذا حدث بالضبط حتى تكون (غير راضٍ) عن موقف الخدمة؟

واستناداً إلى هذه الأسئلة، يستطيع مقدم الخدمة جمع العديد من الحوادث الحرجة التي يتم إدراكها في اللقاء الخدمي. ومن أجل تحليل هذه الحوادث بصورة أكثر منهجية، يمكن بناء فئات معينة من الحوادث الإيجابية

والسلبية من أجل استخلاص مراحل لأنشطة تسويق الخدمات لمعالجة هذه الحوادث. (Georgi و Bruhn، 2006، صفحة 80)

ثانيا. تعريف تقنية الأحداث الحرجة: أسس فلاناغان (Flanagan) في سنة 1954 تقنية الحوادث الحرجة (CIT) ، وهي منهجية بحثية نوعية تركز على المراقبة والتحليل المتعمقين للحوادث. حيث يجب على الباحثين اكتشاف والتحقيق في أسباب الحادث الكارثي (فشل خدمة) وعملية وقوعه. ويستند CIT على مجموعة من خطوات المتبعة والمحددة مسبقا لجمع البيانات عن سلوك الزبون في عملية تقديم الخدمة

ومن عدة نواح، يمكن استخدام هذه التقنية على نحو فعال في التحقيقات المتعلقة بالتصنيف. يمكن استخدام تقنية الأحداث الحرجة في مجموعة متنوعة من المجالات، بما في ذلك الإدارة، إدارة الموارد البشرية، التعليم والسفر. كما أن طريقة الدراسة هذه كثيرا ما استخدمت في دراسات سابقة عن تسويق الخدمات من منظور الزبون.

لقد قام العديد من الباحثين من تطبيق هذه التقنية على مجالات متنوعة في الخدمات، على سبيل المثال الباحث كيلبي Kelly : وآخرون في سنة 1993 تم التركيز على قطاع البيع بالتجزئة، إلى الإضافة الى الباحث المعروف في أدبيات التسويق هوفمان وآخرون Hoffman ، حيث تم تطبيق التقنية على قطاع الصناعات الغذائية كمحاول لتحليل فشل الخدمة وكيفية التعافي من هذه الأخيرة ، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة قد أصبحت إحدى الطرق الهامة لاستكشاف فشل الخدمة واستردادها ، فإن الدراسة التي تستخدم CIT في خدمة الخطوط الجوية عادة ما تكون قليلة. (HU ، LU ، TU ، JEN ، 2013 ، صفحة 2258)

### المطلب الثالث: نظام تقديم الخدمة

اعتمادا على خاصية التلازمية للخدمة أي درجة الاتصال بين مقدم الخدمة والزبون، فإن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمقدمها، وبما أن هذا الأخير هو شخص طبيعي فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة، ولذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية لطرق تقديم الخدمة، حيث تمتاز كل طريقة ببعد إجرائي وشخصي معين، ويقصد بالبعد الإجرائي : النظم والاجراءات المحددة لتقديم الخدمات، أما البعد الشخصي فيقصد به: التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمات من قبل مقدمي الخدمات، وما ستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية، وفيما يلي عرض لكل طريقة من طرق تقديم الخدمة، وتتمثل فيما يلي (الدراكة، 2008، صفحة 190-193):

## 1. طريقة الخدمة الباردة:

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة وكذلك هناك تعاملات غير جيدة وغير محددة مع الزبائن مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبائن، لذلك فهي تتميز بـ:

### 1.1. الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

- خدمة بطيئة؛
- خدمة غير متناسقة؛
- خدمة تمتاز بالفوضى؛
- خدمة غير مريحة.

### 1.2. الجانب الشخصي للخدمة الباردة:

- غير شفافة، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة؛
  - الخدمة تكون فاترة؛
  - متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح؛
  - غير مرغوبة من قبل الزبون.
- الرسالة الموجهة للزبائن هنا: "نحن لا نهتم."

## 2. طريقة المصنع للخدمة:

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

### 1.2. من الناحية الإجرائية:

- تأتي في الوقت المناسب؛
- الخدمة متناسقة وموحدة لجميع الزبائن؛

- بعيدة عن الفوضى.

## 2.2. من الناحية لشخصية:

- خدمة غير شفافة؛

- خدمة فاترة؛

- خدمة متحفظة؛

- خدمة غير مرغوبة.

الرسالة الموجهة للزبائن هنا " أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم."

## 3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة، وتأخذ الصور التالية:

### 1.3. الجانب الإجرائي

- الخدمة بطيئة؛

- الخدمة غير متناسقة وغير موحدة للجميع؛

- الخدمة غير منظمة.

### 2.3. الجانب الشخصي:

- خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم؛

- خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة؛

- طرق تقديم الخدمة بارعة.

الرسالة الموجهة للزبون " نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به."

#### 4. طريقة جودة خدمة الزبون:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الاجرائي والشخصي معا، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء، لذا فهي تأخذ الصور التالية:

##### 4.1. الجانب الإجرائي:

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب؛
- الخدمة تكون متناسقة ومنظمة؛
- الخدمة موحدة لجميع الزبائن.

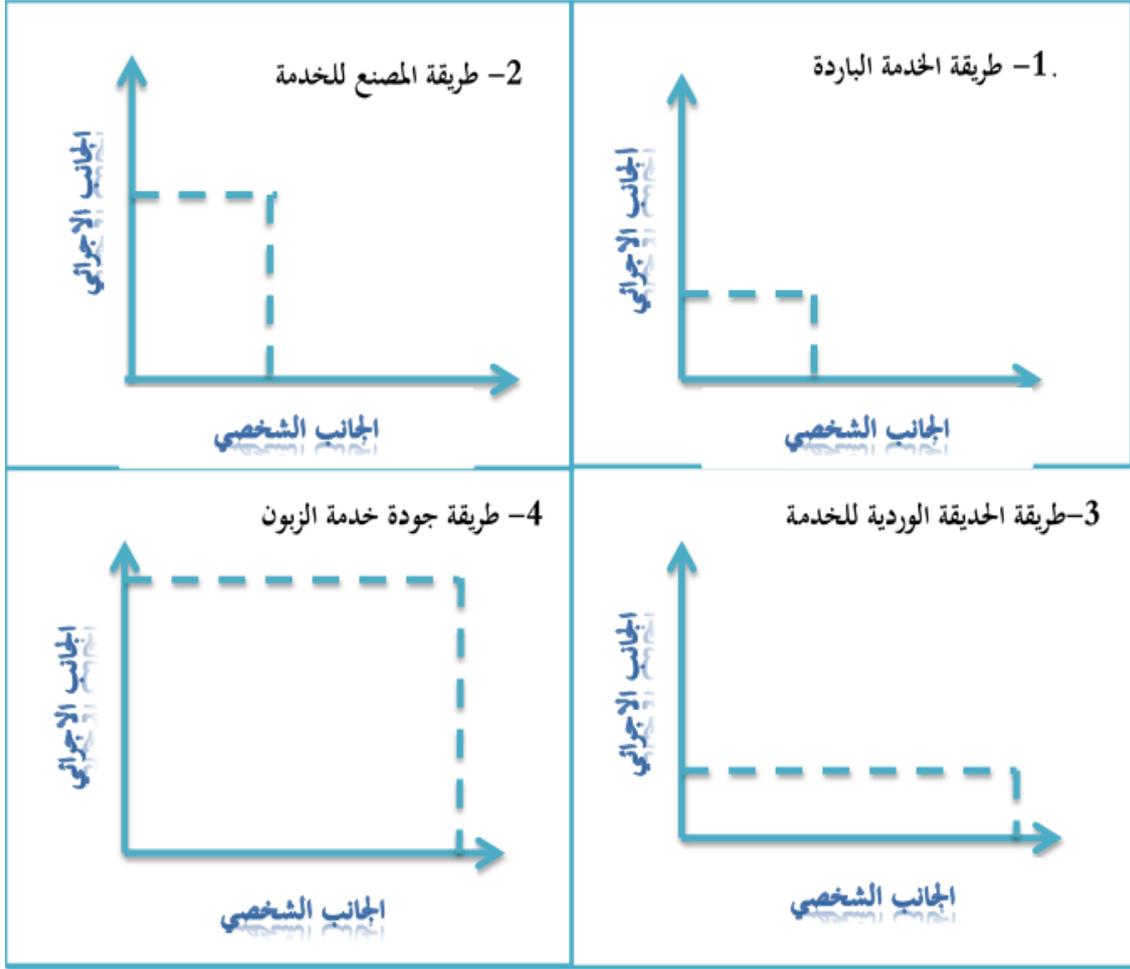
##### 4.2. الجانب الشخصي:

- المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم؛
- طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر؛
- طرق تقديم الخدم بارعة؛
- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف الزبائن.

الرسالة الموجهة للزبائن هنا " نحن نعتني بكم، ونسعى لخدمتكم "

ويمكن تلخيص الأنواع الأربعة لطرق تقديم الخدمة في الشكل (2-6)

الشكل (2-6) : الأنواع الأربعة لطرق تقديم الخدمة



المصدر: (الداركة، 2008، صفحة 193)

المطلب الرابع: مفهوم إنتاج الخدمة

في 1987 قام كل من P.Eiglier و E.Largeard باقتراح تسمية لإجراءات خلق خدمة ما وعبر عنها بإنتاج الخدمة La Servuction وتعتبر هذه التسمية مفردة جديدة في اللغة عن طريق تقليص المصطلحين الخدمة Service والانتاج Production .

إن نظام إنتاج الخدمة يختلف عن نظام انتاج السلع، والاختلاف الأساسي في ذلك يكمن في مدى مشاركة الزبون في عملية الانتاج، حيث أن الزبون يشارك في انتاج الخدمة أما السلع المادية فلا، ومنه فإنه يجب حضور الزبون عند انتاج الخدمة أما عند انتاج السلعة فلا حاجة لذلك. (بالمر، 2009، صفحة 194)

إن تسويق الخدمات يهتم بالعلاقات المختلفة وخاصة داخل المنظمة وتتمثل في زبون/مقدم الخدمة، زبون/زبون، زبون/المحيط المادي، والتي يمكن أن تؤثر في عملية إنتاج الخدمة ومنه يمكن القول إن نظام إنتاج الخدمة La Servuction يتكون من عدة عناصر وهي:

- الزبون: يعتبر الزبون عنصر أساسي وأولي عند إنتاج الخدمة، إذ أنه من دون زبون لا داعي لوجود الخدمة أصلاً، لذلك تعمل معظم المنظمات الخدمية على إقامة علاقة قوية ومستمرة مع زبائنها؛

- الدعم المادي: وهو عنصر ضروري لإنتاج الخدمة وهو عبارة عن عنصر مزدوج يتكون من: الأدوات والرسائل الأساسية للخدمة (قاعة الانتظار)، والمحيط المادي أين تقدم الخدمة؛

- الموظفين المباشرين (موظفي الخط الأمامي): هم أشخاص على اتصال واحتكاك مباشر مع الزبون؛

- الخدمة: عي عبارة عن الهدف أو النتيجة من نظام إنتاج الخدمة وهي حاجة الزبون الأساسية التي تسعى المنظمة على اشباعها؛

- نظام التنظيم الداخلي (المكتب الخلفي): وهي الجزء غير المرئي من طرف الزبون، ويتكن من نظام المؤسسة، مختلف العمليات، التسيير والادارة، الموارد البشرية؛

- الزبائن الآخرين: يمكن لعدة أشخاص الاستفادة من خدمة ما في نفس الوقت وفي نفس المكان ففي وكالة بنكية يمكن أن يوجد عدة أشخاص من أجل الحصول على مختلف الخدمات (الايذاع أو السحب)

ومنه يمكن القول إن عملية إنتاج الخدمة هي تنظيم منهجي منظم ومنسق لكل العناصر المادية والبشرية التي تؤثر على علاقة الزبون والمنظمة، وهي مهمة لتحقيق تقديم خدمة حسب الخصائص ودرجة الجودة التي يتوقعها الزبون.

**أولاً. عناصر إنتاج الخدمة:** ومنه فإن نموذج إنتاج الخدمة يمكنه أن يعطي أربع وظائف في استراتيجية تقديم الخدمة وهي:

- عرض خدمات متميزة؛

- إدارة الدعم المادي؛

- إدارة الموظفين؛

- إدارة مشاركة الزبون.

يصلح نظام إنتاج الخدمة للتطبيق بصفة خاصة على الخدمات التي تتضمن مستويات مرتفعة من للمدخلات من الزبائن الآخرين أو منجني الطرف الثالث، حيث يقوم الزبائن بصورة جوهرية بخلق حزم المنافع الخاصة بهم من العناصر المساهمة في العرض الخدمي، أي ان الزبائن من خلال نظام انتاج الخدمة يجب أن يجددوا بدقة وبشكل جوهري حزمة المنافع الخاصة بهم من بين الخدمات المتعددة التي تقدمها المنظمة، فتعريف أحد الزبائن لمنافع القيام بزيارة إلى المتاحف من أجل المتعة يمكن أن تختلف كل الاختلاف بالنسبة على الشخص الآخر الذي قد تمون منفعته من أجل اكتساب معارف تاريخية وغيرها.

لقد أشار الباحث بيتسون Beteson في عام 1989 إلى أن التعرف على نظام إنتاج الخدمة يمكن أن يكون صعبا بسبب كثرة عدد الاتصالات والتفاعل بين مقدم الخدمة والزبائن، وهذه النقطة من الممكن أن يتم الاستخفاف بها كثيرا من طرف المنظمات الخدمية (بالمر ، 2009، صفحة 289).

حيث أن الفائدة من هذا النموذج هو توضيح وإمعان النظر في مختلف ممثلي تقديم الخدمة ومختلف تفاعلاتهم وهذا يتم عبر عدة مراحل تتمثل في:

- تحديد هيكل نظام التفاعل : حيث أنه يجب تحديد بدقة النتائج المنتظرة من إنتاج الخدمة وتحديد عناصر التفاعل (نوع الزبائن، الدعم المادي) ونوع ودرج التفاعل؛

تكييف عملية إنتاج الخدمة حسب قطاعات السوق(الزبائن) : على المؤسسة تحديد عدة طرق لعملية إنتاج الخدمة، حيث أن كل قطاع من الزبائن يجب معالجته بطريقة خاصة به، لذلك يجب أن تتسم الخدمة بالمرونة في كيفية تقديمها؛

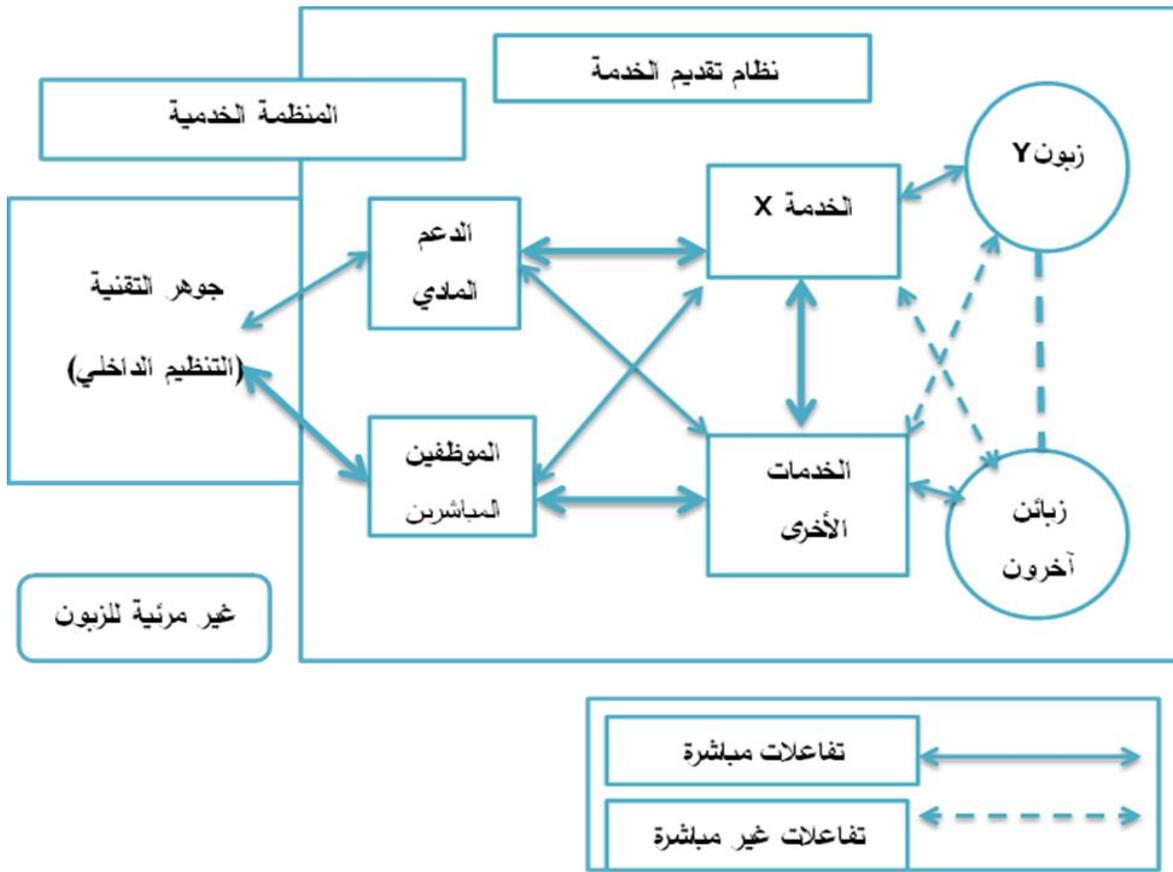
- تحديد قدرة وكفاءة عملية إنتاج الخدمة : يجب على المنظمة الخدمية معرفة قدرتها عند القيام بإنتاج الخدمة، حيث تبين حجم وعدد مرات تقديم الخدمة، تحديد الوقت اللازم لتقديم الخدمة، ومعرفة عدد الزبائن الممكن إدارتهم، وهذا لتفادي الوقوع في المشاكل المترتبة عن خاصية عدم تخزين الخدمة، والتي من الممكن أن تؤثر في جودة الخدمة المقدمة؛

- تحديد المحيط الجغرافي الممكن تغطيته : معظم المنظمات الخدمية تضمن إيصال خدماتها بانتظام عن طريق الوحدات المحلية مثل : الوكالات البنكية، المطاعم، الفنادق...إلخ، ومنه فالمنظمة الخدمية غالبا ما تكون على شكل شبكة موزعة على عدة مناطق تمثل السوق المراد تغطيتها؛

-تحديد سياسة تكنولوجياية : من المهم تحديد مكانة استعمال التكنولوجيا في عملية تقديم الخدمة، فالتكنولوجيا لها ثلاث أبعاد مترابطة في تقديم الخدمات وهي : المعدات (الكمبيوتر، الآلات لتقديم الخدمة آليا...) ، المعلومات (المعطيات، تسيير المعطيات... الخ) والمناهج (تطوير آلات جديدة، تطوير أنظمة جديدة... الخ).

حيث يمكن للمنظمة الخدمية أن تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكنولوجيا المستعملة في إنتاج خدماتها. وفيما يلي شكل يوضح عناصر إنتاج الخدمة.

الشكل (2-7) : عناصر إنتاج الخدمة في المنظمة الخدمية



المصدر: (الطائي و العلاق، 2009، صفحة 77)

من خلال تحليل الشكل (2-7) ، والأدبيات النظرية نجد أن يتمحور دور الزبون في تقديم الخدمة حول ثلاث نقاط رئيسية :

- يُعد الزبون بمثابة موارد منتجة بالنسبة إلى المنظمة يعمل الزبائن بمثابة موظفين بدوام جزئي حيث يساهمون بوقتهم وجهدهم في عملية إنتاج الخدمة ويتضح هذا في الخدمات التي تتطلب مشاركة من الزبون، كما تساهم المدخلات الخاصة بهم في التأثير على إنتاجية الشركة الخدمية.

- يساهم الزبون في جودة الخدمة وتحقيق الرضا: يساهم الزبائن في تحقيق الرضا لأنفسهم عن طريق التعاون مع مقدم الخدمة لإنتاج الخدمة والقيام بالأدوار المنوطة بهم بفعالية، كما يساهم الزبائن في مستوى جودة الخدمة التي يتلقونها عن طريق تحمل مسؤولياتهم والاستفسار في حال الغموض، وتقديم الشكوى عند حدوث فشل في الخدمة، وكل هذا من شأنه أن يرفع من جودة الخدمة النهائية المقدمة للزبائن؛

- يلعب الزبائن دور المنافس المقدم الخدمة : قد يلعب الزبون دور المنافس لمقدم الخدمة عندما يقرر ما إذا كان سيستعين بمقدم خدمة أو سيعتمد على نفسه في أدائها، كأن يختار الزبون بين أن يصلح عطلاً ما في منزله أو يستعين بعامل صيانة، أو أن تختار ربة منزل أن تعتني بأطفالها بنفسها أو تستعين بجليسة أطفال أو دار حضانة للأطفال إن قرار الزبون بأن يؤدي الخدمة لنفسه أو أن يلجأ إلى شرائها من شركة خدمية سيتحدد بحسب موارده المادية ووقته ودرجة خبرته بالخدمة محل القرار ومدى قدرته على الثقة والسيطرة على الخدمة. يمكن الإشارة إلى أنه يمكن للزبائن أن يؤثر سلباً على أداء الخدمة من خلال :

- عدم فهم الزبون للدور المنوط به؛
- عدم رغبة أو عدم قدرة الزبون على أداء الدور الخاص به؛
- عدم مكافأة العميل على أدائه الجيد لدوره.
- النزاع مع الزبائن الآخرين في مكان تقديم الخدمة؛
- عدم التجانس أو التلاؤم بين الشرائح المستهدفة أي وجود أخطاء في عملية التجزئة.

#### المطلب الخامس: الزبائن وموظفي المكتب الأمامي

قبل التطرق إلى العلاقة بين الزبائن وموظفي المكتب الأمامي لا بد من الإشارة إلى تعريف هذا الأخير، حيث عُرف المكتب الأمامي على أنه "مجموعة من الأنشطة التي تنطوي على تفاعلات مباشرة بين الزبون ومقدم الخدمة التي تحدث في نفس الوقت، ولكن ليس بالضرورة في نفس المكان (الهاتف أو البريد الإلكتروني)" (De Blok, Broekhuis, و Meijboom, 2009، صفحة972). وعليه يمكن القول إن المكتب الأمامي هو حيز التفاعل المباشر للزبون مع مقدم الخدمة.

على الرغم من جودة تكنولوجيات الخدمة الذاتية، المعتمدة في العديد من المنظمات الخدمية، إلا أن موظف المكتب الأمامي لا يزال أمرا لا غنى عنه. حيث أن معظم الزبائن لا يستعملون خدمة الخط خدمة الزبائن بقدر زيارتهم لمركز توفير خدمات الهاتف الخليوي أو زيارة المنظمة التي تصدر بطاقة الائتمان أكثر من مرة أو مرتين في السنة. لأن التفاعل مع هذه الخدمة أحيانا بالغة الأهمية لأنها تخلق "لحظات الحقيقة" التي تقود تصورات زبون المنظمة كما أنه من المحتمل أن هذه التفاعلات ليس فقط حول مدى روتينية معاملاتها بل حول المشاكل التي تُصادف الزبون عن طريق الطلبات والأسئلة التي يطرحها. يتميز المكتب الأمامي بعدة خصائص، منها :

1. المكتب الأمامي هو موقع يتميز بالضغط والصعوبة: إن المكتب الأمامي يتطلب أداء عالي لموظفين راضين لتحقيق رضا ثم ولاء الزبون. ومع ذلك فإن التعامل مع الزبائن طيلة الوقت يعد من أصعب في المنظمات الخدمية. لا سيما في مجال الرعاية الصحية، والضيافة، والسفر... الخ، حيث هناك ثلاثة أسباب رئيسية تؤدي إلى الضغط في الخطوط الأمامية وتمثل فيما يلي: (جابر ، 2008، صفحة 185-187)

أ. صراعات بين المنظمة والزبون: إن الموظف الذي يكون مع اتصال مباشر مع الزبون يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند تقديمه الخدمة كل من الأهداف التسويقية والأهداف التنفيذية، فالمتوقع منهم أن يعملوا على راحة الزبائن حيث أن هذه الأخيرة تأخذ وقتا طويلا وبالتالي يجب أن تتم بالكفاءة والسرعة اللازمة في تنفيذ المهام. قد تتواجد مشاكل تعارض مباشرة في اشباع حاجات الزبائن (مثل "انا اسف"، ولكننا لا نقدم الماء المثلج في هذا المطعم، ولكن لدينا مجموعة مختارة ممتازة من المياه المعدنية، المياه الغازية" هذا النوع من الصراع الصعب الذي يواجه مقدم الخدمة حيث يكون بين خيارين هل يحقق رغبة الزبون أو تنفيذ أهداف المنظمة وتتضح المشكلة بشكل كبير في المنظمات غير الموجهة للزبون. في هذه الحالات، كثيرا ما يكون التعامل مع حاجات الزبون سببا في وجود تعارض مع القواعد التنظيمية والاجراءات التي تتبعها المنظمة.

ب. صراع بين متطلبات الوظيفة وشاغلها: في كثير من الأحيان يكون هناك صراع بين ما تتطلبه المهمة وشخصية شاغلها أي تصوراتها ومعتقداته الذاتية. على سبيل المثال، قد تتطلب من الموظفين الابتسامه وأن تكون وديا حتى مع الزبائن الوقحين، حيث أن هناك دراسة قام بها كل من V. S. Mahesh و Anand Kasturi حيث لاحظا من خلال عملهما كاستشاريين لمنظمات عبر مختلف دول العالم، أن الآلاف من موظفي المكتب الأمامي دائما باستمرار يصفون الزبائن بصفات سلبية متمثلة في عبارات مثل : تصرفاتهم غير معقولة، يرفضون الاستماع ودائما يريدون كل شيء بسرعة ووفقا لطريقتهم ومتغرسون. إن تقديم خدمة ذو جودة تتطلب شخصية ودية ومستقلة نتيجة ارتفاع مستوى تفاعل موظفي المكتب الامامي مع الزبائن، غير أن العديد من

وظائف المكتب الأمامي غالبا ما ينظر إليها على أنها وظائف منخفضة المستوى التي لا تتطلب سوى قدر ضئيل من التعليم والتدريب والأجر المنخفض، وبالتالي تصبح المنظمة غير قادرة على احترام وظائف الخط الأمامي والابتعاد عن هذه الصورة السائدة مما يؤدي إلى تعارض الوظائف مع التصور الذاتي للموظفين وبالتالي وجود صراع.

ج. صراع الزبون الداخلي (الموظف): إن النزاعات بين الزبائن شائعة (مثل التدخين في مناطق لا يسمح فيها بالتدخين، أو التكلم بالهاتف أثناء عرض الفيلم في السينما أو الضوضاء في المطعم...)، وهذا ما يدعوا إلى استدعاء موظفي الخدمة إلى معالجة المشكلة حيث تعتبر مهمة غير مرحب بها لأنها صعبة بسبب أنه ما يكون من المستحيل إرضاء الطرفين. وباختصار، يمكن القول إن موظفو المكتب الأمامي يكون دوره ثلاثي تتمثل في إرضاء الزبائن والرفع من الانتاجية وتوليد المبيعات. لكن غالبا ما يؤدي لعب هذه الأدوار إلى التضارب فيما وبالتالي جهد وتوتر وضغط أكبر للموظف. وعلى الرغم من أن موظف المكتب الأمامي قد يعاني من الصراعات وحالات الاجهاد، لكن ما زال يُنتظر منهم أن يكونوا على أتم الاستعداد لإرضاء الزبائن، حيث يسمى هذا بالعامل العاطفي، وهذا بحذ ذاته سبب هام من أسباب التوتر.

## 2. مصطلح العامل العاطفي :

هذا المصطلح تم استعماله من طرف الباحثة Arlie Hochschild في كتابها تحت عنوان "ادارة القلب"، يظهر هذا العامل عندما يكون هناك تناقض القائم بين ما يشعر به موظفو المكتب الأمامي والعواطف التي تطلب الادارة اظهارها امام الزبائن. حيث يتوقع منهم البشاشة والود والبهجة وغيرها وتصل حتى إلى العواطف التي يمكن نقلها عن طريق تعابير الوجه، نبرة الصوت، والكلمات. وعلى الرغم من أن بعض المنظمات الخدمية تبذل جهدا لتوظيف الموظفين تتسم بالخصائص، ولكن مع هذا لا بد أن تكون هناك حالات لا يشعر بها الموظفين بهذه المشاعر الايجابية وبالتالي يطلب منهم كبت مشاعرهم الحقيقية لكي تتطابق مع توقعات الزبائن. يجب على المنظمات أن تكون على دراية بعوامل الضغط التي يعاني منها الموظفين واستحداث طرق لتخفيفه والتي تشمل التدريب على كيفية التعامل مع الاجهاد النفسي، وكيفية التعامل مع الضغوط الناتجة عن التعامل مع الزبائن. (Wilson، Valarie، Bitner، Gremler، 2012، صفحة 271)

إن أنشطة المكتب الأمامي والمكتب الخلفي يمكن فصلها بغية تقديم الموظفين فرصة التخصص في مهمة معينة. ويمكن أن يقترن ذلك العمل مجموعة من الأنشطة المكتب الأمامي أو يقتصر فقط على أنشطة المكتب الخلفي. حيث عرف هذا الأخير على أنه "تلك الأنشطة التي تجرى دون الاتصال مع الزبائن" (Broekhuis،

De Blok، وMeijboom، (2009، صفحة 972). وعليه فإن مصطلح المكتب الخلفي يطلق على الأنشطة التي لا تقع على في منطقة رؤية الزبون، وفي حالة الأولوية تكون أنشطة المكتب الأمامي الأساسية متمثل في المعرفة والمهارات الشخصية تكون أكثر أهمية، بينما في أغلبية الأنشطة المكتب الخلفي الداعمة للمعارف والمهارات (الادارية والمهنية) تكون مطلوبة.

إن اتخاذ القرار بإجراء الأنشطة سواء من طرف المكتب الامامي أو المكتب الخلفي يعتمد على مدى شمولية القرار وارتباطه بأنشطة المكتب الأمامي أو المكتب الخلفي. ويمكن أن تكون الأنشطة المقترنة في وظيفة معينة لتوفير خدمات تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة لتقليل وقت الضائع (تقليص التكاليف وتعظيم الانتاجية).

إن أنشطة المكتب الأمامي تتيح امكانية تحقيق الاشباع الأمثل لحاجات الزبون في حين أن أنشطة المكتب الخلفي تدعم أنشطة المكتب الأمامي بواسطة الكفاءة في الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

وفيما يلي جدول(2-5) يوضح مميزات كل من المكتب الأمامي والمكتب الخلفي

الجدول (2-5) : مميزات كل من المكتب الأمامي والمكتب الخلفي

المكتب الأمامي	المكتب الخلفي
فرص لتخصص الخدمة وتقديمها حسب نوع الزبون	امكانية تحقيق واستخدام الموارد بكفاءة
توفير خدمات اضافية	زيادة الحاجة إلى الوظائف المتخصصة
امكانية التحكم في الجودة من خلال التغذية العكسية الآنية	التنسيق بين الأقسام المتعددة
الجاهزية والاستجابة	مراقبة الجودة
منطقة التواجد الدائم للزبون	التعامل مع الطلب المحدد، وبالتالي في حالة تقديم خدمة بدون مواصفات معينة لن يستطيع المكتب الخلفي القيام بها.
مرآة عاكسة للمنظمة	
قادرة على التعامل مع ارتفاع مستوى عدم التيقن والغموض عند الطلب على الخدمة	

المصدر: (De Blok، Broekhuis، وMeijboom، 2009، صفحة 973)

يعتبر موظفي الخط الأمامي مصدر بالغ الأهمية في الحصول على المعلومات من/حول الزبائن، حيث تعد هذه الأخيرة من العناصر المهمة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تحسين الخدمة، حيث يمكن تلخيص الأهمية في نقطتين أساسيتين: الأولى تكمن في استخدام المعلومات من طرف الموظفين أنفسهم في تسهيل تعاملاتهم مع الزبون، والثانية في أنها تستخدم من طرف المنظمة لاتخاذ القرارات المناسبة، فالأول يعني أن الموظفين غالبا ما يُكيفون سلوكياتهم من لحظة إلى لحظة أخرى بناء على التغذية الراجعة أثناء تقديم الخدمة للزبون، حيث أن هناك دراسات أشارت إلى أن الموظفين الذين يختارون العمل في الخطوط الأولى عادة ما يمتلكون رغبة قوية في تقديم خدمة جيدة. وبقدر ما يكون هذا صحيحاً، فمن المتوقع أن يبحث موظفو الخط الأمامي بشكل متكرر عن الإشارات التي تحبرهم بكيفية تلقي الزبائن لخدمتهم، فكلما كانت تصوراتهم أكثر دقة، كلما زادت احتمالية أن تؤدي تعديلاتهم وتحسيناتهم السلوكية إلى رفع مستوى رضا الزبائن .

أما ثانياً، نظراً لأن موظفو الخط الأمامي لديهم اتصال متكرر مع الزبائن، فإنهم يؤدون دوراً محورياً بالنسبة للمنظمة، ونتيجة لذلك، غالباً ما يكون لديهم فهم أفضل لاحتياجات الزبائن ومشاكلهم أكثر من غيرهم في المنظمة، وفي هذا السياق أشار العديد من الباحثين إلى أن الاتصالات المفتوحة بين موظفي الخط الأمامي والمسيرين لديها دور مهم في تحقيق جودة الخدمة. وعليه فعلى المنظمات الخدمية الحرص على تجميع المعلومات من موظفي الخط الأمامي وتوظيفها عند اعداد القرارات الاستراتيجية خاصة إذا كانت متعلقة بتطوير الخدمات أو تعديلها. (Bitner ،Booms ، Mohr ، 1994 ، صفحة 96)

#### أولاً. صفات المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية

تمثل صفات المكاتب الأمامية والخلفية طبيعة الإجراءات والوقت اللازم لإنجاز الخدمة وفقاً لنوع الاتصال مع الزبون. ففي المكتب الخلفي تحدث الخدمة بدون أن يكون الزبون حاضراً أو مشاركاً إما في المكتب الأمامي، فالزبون يكون مشاركاً مما ينتج عنه بعض الفوائد التي يمكن عرضها كالتالي ( طلعت، الفتالوي، و الصائغ، 2016، صفحة 156):

1. جدولة أسهل scheduling easier: يعني اجراء المهام في المكتب الخلفي أن النظام لا يحتاج الى الاجابة المستعجلة لطلبات الزبون وهذا يسمح بإكمال العمل بصورة مخططة ودقيقة نتيجة للوضوح في الإجراءات من قبل مقدم الخدمة.

2. زيادة مستوى الاستخدام لموارد المكتب الخلفي اي معالجة أكبر عدد من المهام volumes processing higher لعدم وجود معوقات في تدفق هذه المهام بسبب تدخلات الزبون، مما يساهم في تقليص الوقت اللازم لإنجاز الخدمة ومن ثم رفع مستوى كفاءة النظام ككل .

أما صفات المكاتب الأمامية والتي يحدث فيها الاتصال مع الزبون فهي كما يأتي:

1. تسهيلات هيكلية facilities structural حيث أن الزبون عندما يكون حاضرا في هذا الجزء من النظام فإن التسهيلات الهيكلية (مثل ديكور المكتب وطريقة التقديم وسرعة الاستجابة) يجب أن تعكس معايير المنظمة وأن تتوافق وتتطابق مع توقعات الزبون، أي أنها تحتاج لأن تعكس صورة ورغبة المنظمة وتوقعات الزبون لها معا؛

2. زمن الانتظار للحصول على الخدمة ( time lead ) :إن اتصال الزبون مع مقدم الخدمة في النظام يتطلب الموازنة بين الطاقة المتاحة في المكتب والوقت الفعلي لتقديم الخدمة في ظل تواجد الزبون. فالخلل في هذا المجال يؤدي الى ظهور طوابير الانتظار، مما يساهم في رداءة الخدمة المقدمة نتيجة طول المدة المستغرقة لإنجازها. وفي المحصلة النهائية سيلجأ مقدم الخدمة الى زيادة الموارد لمقابلة العرض، الذي بدور سينعكس على تكلفة الخدمة المقدمة للزبون؛

3. سهولة الاستخدام من قبل الزبون use customer of Ease أي يجب أن تصمم المكاتب الأمامية بالشكل الذي يحقق درجة عالية من الوضوح للزبون في تعامله مع مقدم الخدمة.

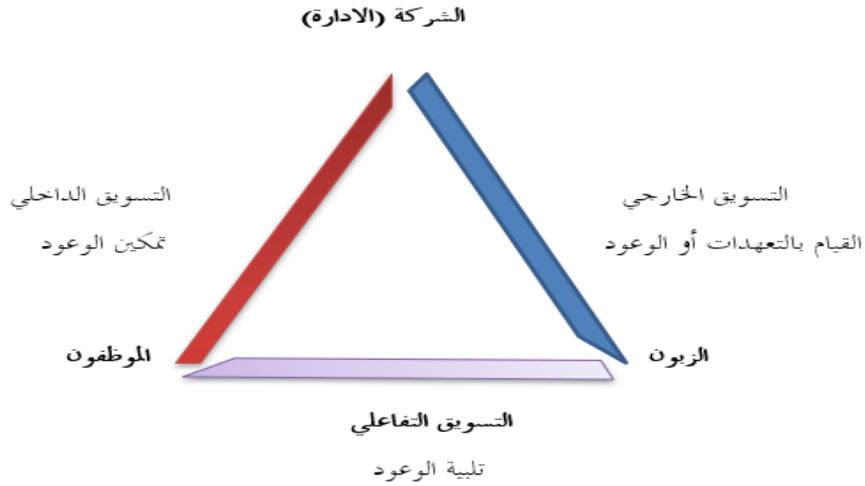
إذن إن تحديد نوع الاتصال بالزبون بنوعيه الاتصال الفعال وغير الفعال\* يعتمد على فهم نوع المكاتب التي يمكن أن يحصل فيها الزبون على الخدمة المقدمة له. فالاتصال الفعال عادة ما يكون مع المكاتب الأمامية أما الاتصال غير الفعال فيكون في المكاتب الخلفية.

وعليه يمكن القول إن الموظفين يُعزز قدرة المنظمة على تقديم خدمة ذو جودة للزبائن، وبالتالي تحقيق رضا الزبون ومن ثم ضمان ولائهم لمقدم الخدمة مما يضمن استمرار الربح والبقاء في السوق نتيجة معدلات

\* يقصد بالاتصال الفعال يتطلب تواجد الزبون الفيزيائي وان درجة التداخل قد تتغير من إعطاء معلومة مهمة لمقدم الخدمة أو توفر بيانات من قبل الزبون، اما الاتصال غير الفعال فيعرف بأنه الاتصال غير المباشر بين الزبون ونظام الخدمة والذي لا يتطلب تدخل الزبون بنظام الخدمة، وعلى اي حال فإن الاتصال غير الفعال يكون أكثر عرضة للمعيارية standardization والأتمتة automation

الاحتفاظ العالية بالزبائن. بالإضافة إلى أن الموظفين هم أحد الأطراف المكونة لمثلث الخدمة، ويمكن توضيحه من خلال الشكل (8-2)

### الشكل (8-2) : مثلث الخدمة



المصدر: (النجني ، 2020، ص247)

### ثانيا. أهمية موظفي الخط الأمامي في اللقاءات الخدمية

في اللقاء الخدمي، يلعب موظفو الخطوط الأمامية دوراً حاسماً لأن لديهم القدرة على التأثير على تصورات العملاء للقيمة والرضا وجودة الخدمة. ونظرت البحوث السابقة في الجوانب التي يمكن أن تؤثر على مواقف الموظفين وسلوكهم. ويشكل دور العناصر التنظيمية أحد العناصر الهامة التي تم بحثها في أدبيات الخدمات منتهت البيئة الاجتماعية والانطباعات الوظيفية داخل المنظمة الخدمية.

وعليه فإن سلوك موظفي الخطوط الأمامية هو أمر بالغ الأهمية خلال لقاءات الخدمة لأنه يمكن أن يؤثر على عواطف العملاء وتقييم العلامات التجارية، وتكوين الصورة الذهنية المناسبة، مما يمكن أن يؤدي إلى علاقات طويلة الأجل. وقد أشارت أغلب نتائج البحوث السابقة إلى أن حسن سلوك الموظفين في الخطوط الأمامية لها علاقة مباشرة مع نوايا الشراء والكلمة المنطوقة الإيجابية إلى جانب تحقيق علاقات العملاء الطويلة الأجل.

وتزيد المنظمات الخدمية الضغط على موظفيها برفع مستوى توقعات تقديم الخدمات ، التي يمكن أن تشكل أساساً للبقاء في سوق الخدمات التنافسية. ويركز المسؤولون تركيزاً أكبر على موظفي الخدمات لضمان أن

يعاملوا الزبائن كزبائن قيمين وأن يضطلعوا بأداء مقنع للاهتمام بهم. ورغم ادراك المسؤولين اليوم بأهمية الموظفين الموجهين نحو الزبائن، فضلا عن موظفي الخطوط الأمامية الذين يظهرون باستمرار المواقف والسلوكيات المفضلة التي تعكس قيمة المنظمة الخدمية. غير أن هؤلاء الموظفين (الخط الأمامي) كثيرا ما يواجهون أوضاعا صعبة ومرهقة، مثل بيئات العمل المزدهمة، حيث يختلف الدعم التنظيمي من حيث الأمن الوظيفي وتغيير الطلب الاستهلاكي.

ويحتل الموظفون في صناعة الخدمات أهمية حاسمة ليس لجودة الخدمات ورضاء الزبائن فحسب، بل أيضا لبناء علامة تجارية قوية. ويتسم اتساق المحتوى المقدم من خلال الإعلانات ووسائل المزيح الترويجي الأخرى، وما يُقدم أثناء لقاءات الخدمات يعتبر العامل الحاسم في نجاح أو فشل العلامة التجارية، حيث يُمكن أن تُسفر تجربة الخدمة التي لا تفي بتوقعات الزبون الناشئة عن الحملات الترويجية (التضليل الإعلاني) عن تجربة سلبية. ويجب على المنظمات أن تركز على تقديم خدمات عالية الجودة مع التشديد أيضا على ضرورة تعزيز قيم العلامات التجارية ومعانيها من خلال موظفي الخدمات من أجل التعبير عن قيم متسقة من حيث العلامة التجارية طوال اللقاءات الخدمية الشخصية. ونتيجة لهذا، يتعين على شركات الخدمات أن تدرك أن إدارة الموظفين في الخطوط الأمامية لا تستلزم فقط تعليمهم بأن يكونوا مهذبين ومتفتحين ولطفاء، بل وأيضاً تعزيز الموظفين المتميزين.

غير أن نقل رسالة العلامة التجارية هذه بصورة فعالة يتوقف على مواءمة العديد من الآليات الإجرائية والهيكلية داخل منظمة الخدمات، مثل تعيين موظفي الخدمة وتدريبهم.

إن التفاعل بين الزبائن والموظفين يشكل أداة بالغة الأهمية لتوصيل معاني العلامة التجارية وقيم العلامة التجارية الخدمية إلى الزبائن. ويتم تحسين ثقة الزبائن والولاء، والالتزام عندما يتم التوفيق بين قيم العلامة التجارية المتصورة للعملاء وقيم العلامة التجارية للخدمات.

ونتيجة لذلك، يتعين على شركات الخدمات أن تعمل جاهدة لضمان نقل قيم العلامة التجارية للخدمات بشكل صحيح إلى الزبائن، كما أن الموظفين الذين يستوعبون مبادئ العلامة التجارية يمكنهم تحقيق نتائج أكبر. ويمكن ضمان ذلك إذا قامت شركات الخدمات بتعيين وتعيين موظفين من الخطوط الأمامية ملتزمين بقيم العلامة التجارية.

ومن ناحية أخرى، ينبغي لشركات الخدمات أن تشجع بنشاط موظفي الخطوط الأمامية على تقاسم قيم العلامة التجارية بمجرد توظيفهم. ويمكن أن يساعد في ذلك التوجيه وغيره من أساليب توجيه العلامة التجارية والتدريب على أداء الأدوار. وفي الواقع، ينبغي تطوير عامل التنشئة الاجتماعية هذا، من خلال الاتصالات

الداخلية التنظيمية، لمساعدة موظفي الخدمة على استيعاب قيمة العلامة التجارية. ونتيجة لذلك، ينبغي بذل جهود للاتصال بالعلامة التجارية الداخلية في الوقت المناسب وبجودة عالية لتحسين الموازنة المتصورة بين قيم العلامة التجارية وقيم موظفي الخدمات. (Raza, 2018, pp. 9-13)

بعد عرض أهمية موظفي المكتب الأمامي (الاتصال الفعال) والمكتب الخلفي (الاتصال غير الفعال)، وبالتالي إمكانية الاستفادة من هذا الأخير من خلال التطرق إلى الكفاءة التشغيلية التي ترتبط بمدى التفاعل  $contact\ of\ Extent$  والذي يعبر عن النسبة المئوية للوقت الذي يكون فيه الزبون داخل النظام إلى الوقت الكلي المستغرق لإتمام خدمة الزبون، أي بعبارة أخرى وقت التفاعل الزبون خلال اللقاء الخدمي .

حيث أن الكفاءة التشغيلية المحتملة  $Efficiency\ Operating\ Potential$  تتحدد حسب درجة الاتصال بين الزبون وبين مكان إنتاج الخدمة، وتكون المعادلة كالتالي ( طلعت، الفتالوي، و الصائغ، 2016) :

الكفاءة التشغيلية = دالة ( - وقت الاتصال الفعال / وقت تقديم الخدمة)

وحيث أن:

- ووقت اتصال الزبون هو الاتصال المباشر مع مقدمي الخدمة (المكتب الأمامي) أي الاتصال الفعال؛.
- وان وقت تقديم الخدمة هو الوقت المطلوب لإنجاز المهام المتنوعة متضمنة النشاطات التي تنجز في المكتب الخلفي.

### المطلب السادس: إدارة الشكاوى

نظراً لأهمية الزبون في العمليات التسويقية الخدمية، وما يترتب عليه من صراع الشركات من أجل المحافظة على الزبون في ظل المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى من تهديدي حدوث أخطاء في تقديم الخدمة، ولما لها من آثار سلبية على الزبون والمنظمة معاً، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى إدارة الشكاوى التي تعتبر إستراتيجية من إستراتيجيات الاحتفاظ بالزبون

#### أولاً. مفهوم إدارة الشكاوى :

إن الشكاوى هي نتيجة طبيعية لأي نشاط خدمي لأن "الأخطاء هي سمة لا يمكن تجنبها في جميع أنواع الخدمات، حيث يستخدم مصطلح "إدارة الشكاوى" ليشمل تعافي الخدمة من الأخطاء ويتضمن استلام شكاوى

الزبائن والتحقيق فيها وتسويتها ومنعها واسترجاع الزبون (Gilaninia, Largani, Taleghani, و Mousavian, 2011، الصفحة 140).

يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية استراتيجية تعافي الخدمة (Service recovery) بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن الزبون راضيا عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكاوى نتيجة خطأ ارتكبه الزبون نفسه، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل الشركة المعنية. وتشير بعض الأبحاث والدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوى الزبون أن الزبائن الذين يتقدمون بشكاوى حول خدمة ما غالبا ما يكونون من الموالين للشركة بحد ذاتها. وبرغم أن هذه الشكاوى قد لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الزبائن غير الراضين. إلا أن مورد الخدمة عادة ما يكون قادرا على تشخيص هؤلاء الزبائن، واتخاذ كل ما يلزم لضمان ولائهم للمنظمة المعنية.

من المتعارف عليه في أدبيات التسويق وتطبيقاته أن الشركات التي تدير عمليات معالجة الشكاوى بشكل جيد التصميم ومتسق، تواجه مستويات أعلى من رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، حيث أن عمليات معالجة الشكاوى تظهر في قلب أي استراتيجية متعلقة بتعافي الخدمة، من أجل حل مشاكل الزبائن، وتحسين الخدمة أيضا استجابة لتلك الشكاوى. على الرغم من هذه المبادئ الراسخة، فإن الأدبيات مليئة بالأدلة على أن العديد من الشركات لديها إجراءات سيئة للتعامل مع شكاوى الزبائن بسبب نقص الاهتمام من طرف الإدارة العليا أو الموظفين خاصة موظفي الخط الأمامي أو النهج غير المتسق المتبع داخل الشركة في التعامل مع الزبائن، فقد أشارت أغلب نتائج الدراسات إلى أن 40% من الزبائن الذين اشتكوا من فشل الخدمة كانوا غير راضين عن استجابة الشركة وحلها، و50% من الزبائن المشتكين كانوا غير راضين عن عمليات معالجة الشكاوى من قبل الشركة 30%. في حين أن هناك دراسات أشارت إلى أن 30% فقط من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الموظفين لديهم الأدوات والسلطة اللازمة لحل مشاكل الزبائن بشكل مناسب مما يشير إلى أن 70% من الشركات لديها جدية نحو القضايا المتعلقة بعمليات معالجة شكاوى الزبائن. لذلك، فإن المدى الذي تتبعه الشركات في اتباع نهج منظم في تصميم سياسات وإجراءات متسقة للتعامل مع شكاوى الزبائن، وتدريب الموظفين ودعمهم بالموارد اللازمة، يعد أمرا بالغ الأهمية لتنفيذ الشركة لكيفية تحقيق رضا الزبائن واستراتيجية الاحتفاظ بهم. (Stan, Shooshtari, و Clouse, 2018، الصفحة 226)

لقد أشارت الاحصائيات إلى أن أعلى عشر مراتب للشكاوى المسجلة على إختلاف القطاعات لعام 2020 كانت كالتالي (Witte, 2021):

- **المرتبة الأولى:** قطاع السيارات: وكل ما يتعلق بالتضليل في الاعلان أو بيع السيارات، سواء كانت جديدة أو مستعملة ؛
- **المرتبة الثانية:** قطاع البناء وتهيئة المنازل: وعدم احترام بنود العقد؛
- **المرتبة الثالثة:** قطاع الايجار المتمثل في عدم إحراء إصلاحات ، ظروف غير ملائمة، غير آمنة ؛
- **المرتبة الرابعة:** قطاع الائتمان والفواتير حيث تتمثل في مشاكل الرهن، القروض، أساليب التحصيل غير القانونية، الرسوم غير المصرح عنها؛
- **المرتبة الخامسة:** قطاع الخدمات: بما يترتب عن ذلك من تضليل وعدم الاتقان في أداء الخدمة؛
- **المرتبة السادسة:** المرافق: شكاوى حول خدمات الحالة المدنية وفواتير الغاز والكهرباء والأنترنيت؛
- **المرتبة السابعة:** قطاع البيع بالتجزئة: الإعلان الكاذب والممارسات الخادعة الأخرى والسلع المعيبة وعدم التسليم في الوقت المحدد؛
- **المرتبة الثامنة:** قطاع خدمات السفر: تضليل حول السعر أو وسائل الراحة، الخدمات الموعودة، نزاعات حول المبالغ المستردة ؛
- **المرتبة التاسعة:** قطاع الخدمات الصحية: الإدعاءات المضللة ، المارسون غير المرخص لهم ، الفوترة؛
- **المرتبة العاشرة:** الشكاوى المرتبطة بوباء كورونا .

#### ثانيا. كيف يتفاعل الزبائن مع الشكاوى؟

للزبائن بدائل مختلفة للتعبير عن عدم رضاهم، فلقد تم اقتراح عدة نماذج للتمييز بين المشتكين وغير المتذمرين بشكل عام، من خلال الأدبيات يمكن تلخيص أربع مجموعات من الإجراءات متمثلة فيما يلي (Taleghani ، Largani ، Gilaninia ، و Mousavian ، 2011 ، الصفحة 141):

- لا يمكن للزبائن غير الراضين اتخاذ أي إجراءات بعد تجارب الشراء السيئة. عدم القيام بأي شيء أو عدم إعادة شراء منتج أو خدمات الشركة هي ردود مشروعة على عدم الرضا، حيث أن الذين ينخرطون في مثل هذا السلوك يتم وصفهم على أنهم "سليبيون"؛

- يمكن للزبائن أيضاً اتخاذ شكل من أشكال الإجراءات الخاصة، حيث تشير الإجراءات الخاصة إلى الإجراءات التي يشارك فيها أشخاص فقط داخل مجموعة الزبائن بطرق غير رسمية. قد يشمل ذلك تغيير مورد العلامة التجارية، أو التوقف عن استخدام المنتج أو الخدمة، أو تحذير العائلة والأصدقاء. من المرجح أن تكون الإجراءات الخاصة مدفوعة "بالحصول على أهداف متساوية وعقابية، حيث تصنف هذه المجموعة على أنهم "المتحدثون"؛

- يمكن للزبائن اتخاذ شكل من أشكال الإجراءات العامة. حيث تشمل هذه الأخيرة الأشخاص والمنظمات خارج مجموعة الزبائن بطرق أكثر رسمية. قد تسعى هذه الجهات للحصول على تعويض مباشر من الشركة واتخاذ إجراءات قانونية ضد الشركة؛ كما قد يقومون أيضاً بتسجيل شكوى لدى بائع الشركة المصنعة، أو وكالة حماية المستهلك العامة، أو منظمات المستهلك الخاصة؛

- يمكن لمقدمي الشكاوى أيضاً إنشاء شركة جديدة لتقديم منتج أو خدمة أفضل. إن الغرض الرئيسي من شكاوى الزبائن هو "استرداد الخسارة الاقتصادية من خلال الحصول على تبادل أو استرداد وإعادة بناء الصورة الذهنية؛ لتصنف هذه المجموعة على أنها "الغاضبون"؛

- أخيراً، قد يتخذ الزبائن مجموعة متنوعة من الإجراءات الخاصة والعامة المختلفة. قد يتم لوم مقدم الخدمة والشركة على منتجاتهم أو خدماتهم غير المرضية. قد يختارون المقاطعة بالتوقف عن استخدام منتجاتهم أو خدماتهم واعتماد الكلمة المنطوقة السلبية، وتصنف هذه المجموعة الأخيرة على أنها "ناشطون"

### ثالثاً. اجراءات التعامل مع شكاوى الزبون

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يتبعها مقدم الخدمة عند التعامل مع الشكاوى، وفي نفس الوقت تحرص المنظمة على تطبيق هذه الإجراءات بمحاذيرها، حيث تتمثل فيما يلي (فيرغال، 2009، الصفحات 93-98):

**1- عبر عن الأسف بسرعة:** إذا عانى أحد الزبائن مشكلة، فالأمر يوجب الاعتذار مهما تكن المشكلة تافهة، ويمكن أن يساعد التعبير عن الأسف على حل المشكلة منذ البداية؛

**2- ثق بالزبون:** لا يتحلى جميع الزبائن بالنزاهة والصدق، ولعل بعضهم يحاول الاستفادة من تقديم الشكاوى، وهذا ما يدفع بعض الشركات إلى معاملة جميع الشكاوى بريبة، مما يثير حفيظة السواد الأعظم من الزبائن الذين لا تشوب نزاهتهم شائبة، راجع الاجراء المتبع لديك: هل أنت حسن الطن بالزبون؟ هل تنتظر منه إثباتا على

ما يقول كما يحدث في المحاكم؟ أو هل تفترض تلك الاجراءات أن الزبون صادق ويقول الحقيقة؟ من خبرتي أقول: إن من الممكن منع اساءة استخدام إجراءات تقديم الشكاوى من غير التورط في إيجاد جو عدم الثقة الذي يجعل الزبائن يجمعون عن الشكوى؛

**3 - لا تضع اللوم على الزبون أبدا:** "الزبون دوما على حق" عبارة تقليدية ولكن ما أجده أكثر فائدة كقاعدة عامة هو عدم لوم الزبون، ما من سبيل للربح إن فعلت ذلك، بل هي طريقة حتمية لخسارة الزبائن قد لا يكون الزبون على حق دوما، لكن لا جدوى من اخباره أنه مخطئ، فهو لن يغفر ذلك أبدا؛

**4 - لا تحمل غيرك المسؤولية بل تحملها أنت:** كثيرا ما يعاني الزبائن من مشكلة سببها طرف آخر، فإنه لا شيء يزعج الزبون أكثر من إحالته من شخص لآخر، فيجب على مقدم الخدمة أن يحرص على أن يشتكي الزبون مرة واحدة فقط: فالأرجح أن يزداد نقمة وانزعاجا ففي كل مرة يضطر فيها إلى رواية قصته من جديد، ثم استثناء آخر لهذا المبدأ، ويجب أن يحال مقدم الخدمة حل مشكلة الزبون، ففي بعض الأحيان قد لا تكون المشكلة ناجمة عن خطأ ارتكب مقدم الخدمة هو بالذات ، لكن هذا ليس بالسبب الكافي للتوصل منها، فمعناه الزبون سبب كاف لجعلك تتحمل مسؤولية المشكلة، تحت شعار "فمهما تكن المشكلة التي يعانها زبائنك فإنها مشكلتك أنت"

**5 - محاولة حل الشكاوى بسرعة:** يجب النظر إلى المشكلة وكأنها مسألة حياة أو موت، فكلما تأخرت المنظمة في حلها قلت فرص الحياة، ومن المرجح أن يواصل الزبائن الحديث عنها إلى غيرهم طالما استمرت موجودة، فيجب العودة الى الإجراءات وحساب الوقت الذي ينقضي بين استلام الشكوى وحلها، وتوجيه جهود جميع الموظفين على تقليل هذا الوقت إلى الحد الأدنى.

يحتاج بعض شكاوى الزبائن أحيانا إلى التحقق من أمر أو آخر قبل معالجتها معالجة نهائية، وقد يسترق هذا بعض الوقت، فإن كان لا بد من ذلك فإن عليك أن تعبر المنظمة أو مقدم الخدمة فورا عن الأسف لحدوث المشكلة أو شرح الاجراء الذي تعتمزم المنظمة القيام به؛

**6 - قبل كل شيء، جعل الترحيب بالشكوى واضحا للجميع:** إن الطريقة الأكثر فعالية على الأمد الطويل للتعبير عن الترحيب بالشكاوى هي أسلوب معالجتها، وهذه عبارة سوف تصبح مقنعة قريبا، ولكن عند وضع نظام جديد لمعالجة الشكاوى فلا داعي للعمل على ترويجه واقناع الزبائن به، فالمنظمة يجب أن توضح أنها ترحب بالشكاوى كسبيل لتحسين الخدمات في نفس الوقت ينبغي اقناع الموظفين خاصة موظفي الخط الأمامي بالنظر

أن ينظروا إلى الشكاوى على أنها فرصة لتقديم الخدمة لا انتقادا موجهها إليهم يجب أن يُدحضوه دفاعا عن أنفسهم.

**7 -الحرص على شكر الزبائن عندما يقدمون شكوى:** ان نجحت المنظمة في تبني الموقف الصحيح من الشكاوى فسوف تشعر بامتنان كبير لكل من يقدم شكوى من الزبائن، مما يدفعها إلى التعبير لزيائنها عن الامتنان.

ويرى باحثون آخرون أن أفضل طريقة لتقليص شكاوى الزبائن هي أن تعمل المنظمة باتجاه تصميم الخدمة تفاديا لحدوث الأخطاء والانحرافات.

إن وجهات نظر الزبائن حول الكيفية التي ينبغي على مقدم الخدمة اتباعها للتعامل مع شكاواهم تختلف باختلاف الزبائن، فلكل مجموعة وجهات نظر متباينة حول وسائل معالجة الشكاوى. وعليه فإن توقعات التعامل مع الشكاوى تكون متباينة أيضا. في هذه الحالة، فإن أفضل طريقة للاستجابة للشكاوى هي تصميم استراتيجية تعامل مع الشكاوى، تلي حاجات وتوقعات كل زبون. فالموظفون من ذوي الصلاحيات هم الأقدر على التعامل مع الشكاوى، باعتبار أنهم أكثر مرونة من غيرهم، كما أن هؤلاء الموظفون غالبا ما يتواجدون في "مصنع الخدمة" أي الخط الأمامي، وفي اتصال مباشر مع الزبائن في أغلب الحالات. ولأن الكثير من "إخفاقات الخدمة تكون نتيجة سلوك خاطئ من قبل الزبون نفسه، فإن على الموظفين المخولين القائمين على تقديم الخدمة التحلي بسرعة البديهية والمهارة في عدم وضع اللوم على الزبون، ومحاولة معالجة الشكاوى فورة وبدبلوماسية عالية. وحتى لو كان الخلل في الخدمة نفسها، فإن مقدم الخدمة الماهر والذكي يستطيع أن يُحول الإخفاق إلى نجاح من خلال سرعة البديهة والفتنة والحركة المدروسة على أرض الواقع. (الطائي و العلاق، إدارة عمليات الخدمة، 2009، الصفحات 98-99)

أما في دراسات أخرى، فلقد أشارت أن مراحل ادارة الشكاوى تركز على خطوتين (Shooshtari ، Stan، و Clouse ، 2018، الصفحة 227) :

تتمثل الخطوة الأولى المهمة في جهود الشركة لإضفاء الطابع الرسمي على سياسات خدمة الزبائن، بما في ذلك سياسات وإجراءات التعامل مع الشكاوى، من خلال مدى وعي المديرين (المسيرين) واستخدامهم لمعيار

مراقبة الجودة المصمم خصيصاً للتعامل مع الشكاوى \*ISO10002 حيث أن العامل الأول في هذا المعيار هو "الرؤية الواضحة وسهولة التعامل مع عمليات معالجة الشكاوى"، أي جعل هذه السياسات والعمليات متاحة على نطاق واسع للزبائن المشتكين، مما يعني ضمناً أن هذه السياسات والعمليات قد تم التفكير فيها بعناية وتصميمها وكتابتها بحيث يمكن للزبائن التواصل باستمرار وفق منهج معين مع الشركة، وكنتيجة ستنمى هذه الأخيرة بمجموعة من النتائج المرغوبة المتعلقة وخاصة المستويات الأعلى من رضا الزبائن، إلى جانب إعطاء الموظفين أهمية أكبر باعتبارهم أكثر التزاماً واتصالاً بأنشطة خدمة الزبائن لتلك الشركات التي اعتمدت هذا المعيار على سبيل المثال: توقيت الرد على استفسارات الزبائن، الطرق والوسائل التي يجب أن يتعامل بها الموظفون مع مشاكل الزبائن وشكاويهم لضمان فهم جميع الموظفين لضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبون.

أما الخطوة الثانية فتتم في التأثير على سلوك موظفي الخط الأمامي أي ذوي الصلة بشكل خاص بمعالجة الشكاوى، وذلك من خلال أولاً "النهج التطبيقي/ الميداني"، حيث يمكن للمنظمات التأثير على سلوك الموظفين من خلال تطوير "إجراءات تشغيل معيارية/ قياسية"، لكن في حالة أنشطة إستثنائية يحتاج الموظفون إلى الموافقة على أن بعض المهام والمشكلات يجب أن يتم تنفيذها أو حلها بطرق معينة وفقاً لسياسات وإجراءات المنظمة. أما ثانياً، من خلال "نهج استراتيجي" حيث يتم تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل قدراتهم بسبب جودة البيئة الداخلية ودعمها، سيكون الموظفون أكثر قدرة وتحفيزاً لحل شكاوى الزبائن إذا كان لديهم التدريب والسلطة والموارد اللازمة. من خلال تزويد الموظفين بإجراءات التشغيل القياسية.

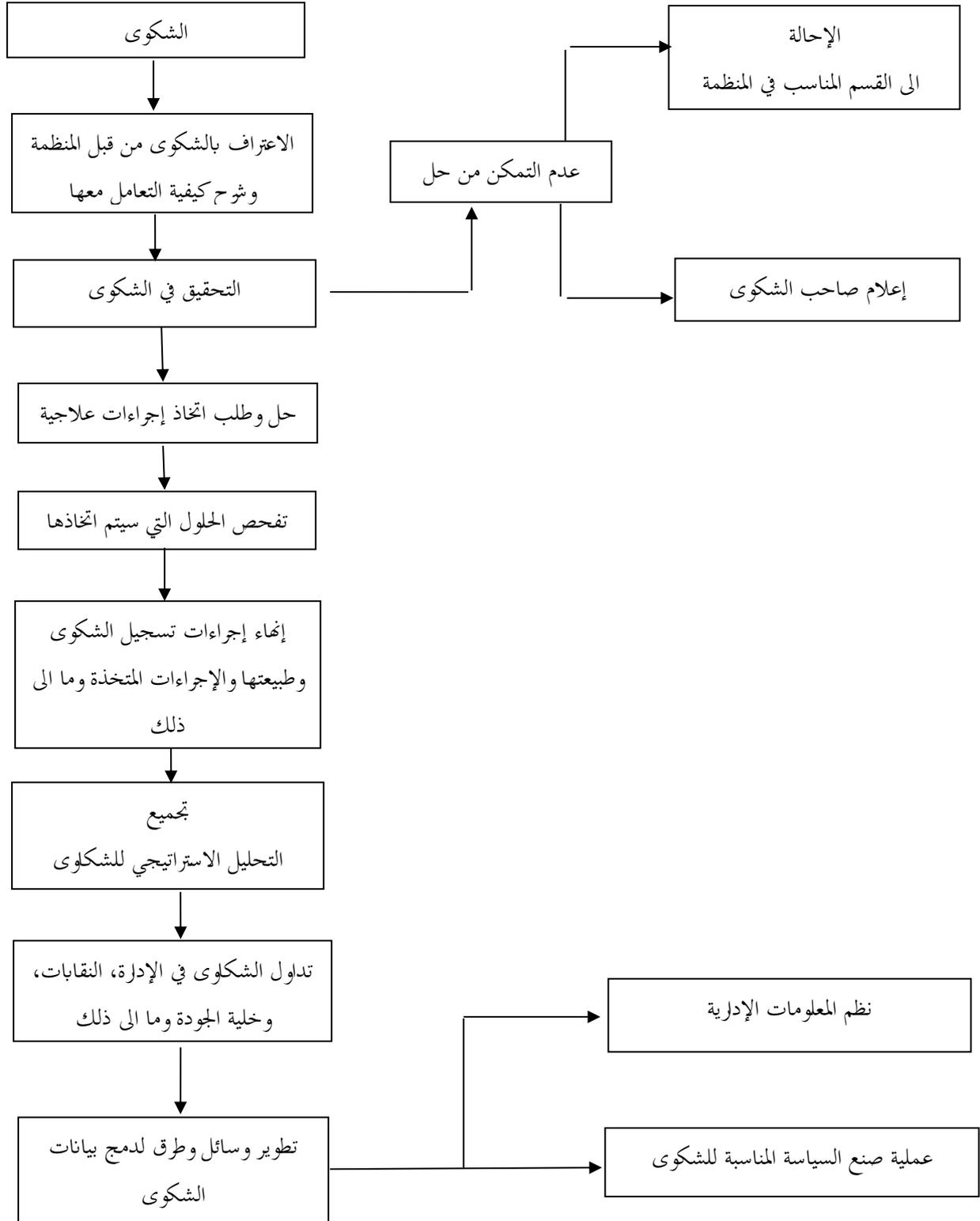
لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التفاعل البشري (بين مقدم الخدمة والزبون) في تحديد الخدمة المرضية، حيث أن توقعات الزبائن لجودة الخدمة مستمدة إلى حد كبير من موقف وسلوك موظفي الخط الأمامي. وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين الذين لا يتمتعون بالكفاءة فحسب، بل هم على استعداد أيضاً للتعامل مع المشكلات سيزيد حتماً من رضا زبائنهم، وعليه فبمجرد أن تتعرف الشركة على توقعات الزبائن المشتكين وتفهمها، يتم تدريب موظفي الخطوط الأمامية على إدارة سلوكهم وتحسينه من أجل الاستجابة بشكل مناسب لتوقعات الزبائن المستعصية. (Szmigin و Reppel، Abosag، Gruber، 2011، الصفحة 132)

\* يعد معيار ISO10002 معياراً دولياً توجيهياً يصف كيف ينبغي أن تتصرف الشركات في حالة شكاوى الزبائن، حيث توفر هذه المواصفة القياسية إرشادات للشركات سواء كانت كافية للاعتذار بعد استياء الزبون أو ما إذا كانت حاجة لأنشطة مختلفة للتعويض عن هذا الاستياء، وبالتالي هذا المعيار يضمن أنه في حالة وجود مشكلة مع الزبائن، يتم التعامل مع هذه المشكلات بالطريقة الأكثر انصافاً.

إن تعزيز إقامة إدارة الشكاوى في الشركة يعتبر وسيلة مهمة في رفع مستوى رضا الزبائن، وبالتالي يجب تعزيز ادارة الشكاوى في اطار يشمل : (Mousavian, Gilaninia, Largani, Taleghani, 2011، الصفحة 143 )

- تشجيع مقدمي الخدمات على اتباع نهج إيجابي واستباقي في معالجة الشكاوى ؛
  - تنمية مهارات مقدمي الخدمات في التعامل مع الشكاوى. بأن تكون الشركة صريحة بشأن مستوى السلطة التي يتمتع بها الموظفون في إدارة الشكاوى ؛
  - تقديم الدعم والتشجيع للموظفين لتحمل المسؤولية. واتخاذ إجراءات للتغلب على أسباب الشكاوى وخلق فرص التحسين التي تجلبها الشكاوى
- كخلاصة يمكن القول أن هناك حاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تقديم الشكاوى من خلال تدوينها ونشرها على الموظفين وعند الحاجة ، إلى الزبائن أيضاً. ومع ذلك ، فإن نصف الشركات أو حتى أقل منها لديها عمليات مختصة وناجحة للتعامل مع شكاوى الزبائن. يشير هذا إلى أنه في حين أن منطق إضفاء الطابع الرسمي على السياسات لا يمكن إنكاره ومع ذلك فإن مدى فهم المديرين وقبولهم له محدود نوعاً ما .
- وفيما يلي الشكل (2-9) تلخيص للمراحل الفعالة في معالجة الشكاوى الواجب اتباعها من طرف المنظمات، حتى تضمن الاستغلال الأمثل والايجابي لما يمكن أن تفرزه الشكاوى من بيانات حول مكانة المنظمة الحقيقية لدى الزبون.

الشكل (2-9) : مراحل العملية الفعالة لمعالجة الشكاوى



المصدر: (Pirie و Mudie، 2006، صفحة 257)

## رابعاً. اجراءات التعامل مع شكاوى الزبون الالكترونية

أحد الأشياء التي علمتنا إيها التجارة الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي هو أن الزبائن لا يجولون ولا يترددون من جعل أصواتهم مسموعة عبر الأنترنت، تأخذ هذه الأصوات عدة أشكال سواء عن طريق التعليقات ، مراجعة المنتجات، مدونات... الخ، وعليه فإن سهولة الوصول الى أي مصدر الكتروني أعطى للزبائن غير الراضين القوة اللازمة للتعبير عن رأيهم عن خدمات أي شركة مهما كانت في أي منطقة عبر العالم، وعليه وجب على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار هذه القوة من أجل المحافظة على سمعتها، فلقد أشارت الدراسات أن 21% فقط من الشكاوى الالكترونية يتم حلها .

نظراً لصعوبة التحكم في آثار الشكاوى الالكترونية وسرعة انتشارها، فلقد تم تطوير استراتيجية من أجل الحد من خطر الشكاوى الالكترونية وإدارتها بشكل أكثر فاعلية، حيث تسمى بـ 'T' 3 والتي تتمثل فيما يلي (Stevens, Spaid, Breazeale, Esmark Jones, 2018، الصفحات 377 - 381)

### 1- التوقيت المناسب: Timeliness

يشير التوقيت إلى حاجة الشركات إلى معالجة الشكاوى الالكترونية قبل أن تتاح الفرصة للزبائن لنشر الآراء السلبية حول الشركة، ولتحقيق هذا يتطلب من هذه الأخيرة أن تفكر في كلا من النهج الاستباقي ( قبل حدوث الشكاوى الالكترونية) والنهج التفاعلي أي ردود الفعل التي تتخذها الشركة بعد حدوث الشكاوى الالكترونية .

**1-1 توظيف الأشخاص المناسبين وتدريبهم :** حالياً في عصر الرقمنة، يجب أن تكون الشركات على استعداد للبحث عن الزبائن والاستماع إليهم متى وأينما يشارك هؤلاء مشاعرهم. وهذا يستلزم الاستعانة بفريق دعم مدرب للاستجابة بسرعة للشكاوى الالكترونية والمراقبة المستمرة لما يقال عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها عبر الإنترنت. إن الحاجة إلى موظفين مدربين بشكل خاص هي الأكثر إلحاحاً لأنها تتعلق بخدمة الزبائن عبر مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الخاصة بها على الإنترنت حيث أن التفاعل مع الزبائن عادة ما يكون علنياً جداً، وعليه الموظفون المسؤولون عن إدارة العلاقات عبر الإنترنت يجب أن يتمتعوا بمهارات خدمة زبائن قوية بالإضافة إلى فهم شامل للصورة التي تريد الشركة الحفاظ عليها.

**1-2 الاستجابة الفورية:** يجب أن تستمع الشركات إلى شكاوى الزبائن الإلكترونية وتستجيب لهم لتقليل تأثير هذه الشكاوى وتقليلها إلى حدها الأدنى، وكذلك للتعافي من الفشل بحد ذاته، لكن أبحاث تسويق الخدمات تشير إلى أن الاستجابة غير كافية، لذا تعتبر السرعة مع معالجة فريق الدعم للشكاوى الالكترونية عاملاً حاسماً

في تعافي الخدمة، حيث أثبتت الدراسات أن الاستجابة الأسرع لشكوى مخصصة لها تأثير إيجابي على الرضا ونوايا إعادة الشراء، وعليه فإن الاستجابة السريعة يجب أن تكون جزءاً أساسياً في مهام فريق الدعم.

## 2- الشفافية :

تم تشبيه مصطلح الشفافية هنا بمحوض السمك ( السمك عبارة عن التعليقات، والمحوض زجاجي وبالتالي شفاف يستطيع أي كان أن يراقب ذلك السمك ) ، أي أن جميع تعليقات الزبائن واستجابات الشركة موجودة ليراها كل العالم، مما يؤكد على حاجة الشركات إلى النظر ليس فقط في شكوى الزبون المعني بالأمر، ولكن أيضاً الزبائن الآخرين الذين قد ينظرون إلى الشكوى

**2-1 الحفاظ على تعليقات الجمهور:** إن الحقيقة هي أن تنوع التعليقات أكثر ملاءمة، حيث يقدر الزبائن التقييمات عبر الإنترنت لأنهم يثقون في آراء الزبائن الآخرين أكثر من الاعلانات الرسمية، أو أي وسيلة ترويجية أخرى متبعة من طرف الشركة ، حيث أشارت دراسات إلى أن 68% من الزبائن يثقون بالمراجعات (التعليقات) أكثر عندما يكون هناك مزيج من المراجعات الجيدة والسيئة وبالتالي، فإن أول شيء يجب على الشركة مراعاته عند وجود شكاوى عبر الإنترنت ليس كيفية إزالتها أو تقليلها، ولكن كيف يضيف وجودها المصدقية على التعليقات والردود أيضاً، وعليه فإن الشكاوى عبر الإنترنت هي أيضاً فرصة مثالية للتباهي بخدمة الزبائن الرائعة، لأن ردود الشركات مفتوحة للعالم ليراها ، والتعامل معها بعناية لديه القدرة على تعزيز المصدقية بشكل أكبر، لكن هذا لا يعني أنه لا ينبغي أبداً إزالة الشكاوى عبر الإنترنت. من الواضح أن بعض التعليقات عبر الإنترنت يمكن أن تتخطى حدوداً وتصبح تعليقات تعسفية.

**2-2 تشجيع التفاعل مع الزبائن:** إن المنظمات التي تجد نجاحاً على وسائل التواصل الاجتماعي ذلك بسبب أنها تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي كقاعدة تفاعل مع زبائنهم متجاوزة بذلك النظرة التقليدية لوسائل التواصل الاجتماعي أنها مجرد قناة جديدة للتواصل المباشر مع الزبون، حيث أن الاستجابة المكتوبة من قبل الزبائن الآخرين فهي فعلاً أكثر إقناعاً من استجابة الشركة نفسها أو من أحد موظفيها، إلى جانب أن الولاء والرضا يكونان أكثر أهمية عندما يستجيب زبون آخر لمراجعة سلبية (تعليق سلبي) مقارنة عندما تستجيب الشركة.

**2-3 تمكين دعاة العلامة التجارية (المدافعون عن الشركة) :** إن المدافعون عن العلامة التجارية هم زبائن مخلصون للغاية ولديهم رغبة في التأثير على الآخرين ليحبوا العلامة التجارية بقدر ما يفعلون، فمن مصلحة المنظمة القصوى توفير البيئة والموارد اللازمة لتحويل أكبر عدد ممكن من المتبنين والمعجبين إلى دعاة، نظراً لأن

مناصرة الزبائن لعلامتك التجارية يرتبط ارتباطاً مباشراً بنمو إيرادات الشركة ، وبصرف النظر عن هذه الأخيرة يمكن أن يخدم دعاة العلامة التجارية أيضاً أدواراً مهمة أخرى للشركة. على وجه التحديد ، يمكن أن يكون المدافعون عن العلامة التجارية بمثابة خط أمامي فعال لخدمة الزبائن عبر الإنترنت للعلامة التجارية:

### 3 - الثقة :

تؤكد الثقة على أهمية كيفية تفاعل الشركة مع الزبائن عبر الإنترنت بطريقة أكثر تحضراً وأخلاقية، وفيما يلي شرح العناصر المكونة لتعزيز الثقة

**1-3 إضفاء الطابع الإنساني والشخصي على الاستجابات:** ويتجلى ذلك من خلال أن الشركة عندما تقوم بالرد على التعليقات أو الشكاوى المقدمة، يجب أن تتعد كل البعد عن الاستجابة الآلية الأوتوماتيكية عند ظهور تعليق معين، فعند حدوث هذا الأخير سيخلق صورة ذهنية سلبية لدى الزبون مفادها أن الزبائن غير مقيمين لدى هذه الشركة ولا تأخذ آرائهم أو تعليقاتهم أو شكواهم بعين الاعتبار. وعليه يجب أن تركز الشركات على إضفاء الطابع الإنساني على ردودها، يجب أن تكون الطريقة التي نتعامل بها مع الزبائن شخصية، بحيث يكون للمعلق هوية محددة للتفاعل.

**2-3 تعزيز التمردن:** إن المراجعات السلبية يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة، فمن المحتمل ألا يكون للتعليق الهادئ والانتقادي نفس تأثير المراجعات غير العقلانية. في الواقع، تظهر الأبحاث أن تأثير الشكاوى عبر الإنترنت يمكن أن يكون دقيقاً وغير متوقع، على وجه التحديد، يمكن أن تحدث نغمة المراجعات السلبية فرقاً كبيراً في كيفية إدراكها من قبل الزبائن، فعندما يسبق الزبائن انتقاداتهم بعبارات مهذبة مثل "سأكون صادقاً. "أو" لا أريد أن أبدو لئيمًا، ولكن...، "زادت استعداد الزبائن الآخرين لدفع ثمن المنتج باعتبارها مقاييس أساسية أكثر مصداقية ومحبوبة لتحسين الثقة أيضاً، فالإضافة الصغيرة لعبارة التهذيب لها تأثير كبير.

**3-3 التصرف بأخلاقية:** إن توجه المنظمات للتصرف بشكل أخلاقي هو اتجاه قد يبدو بسيطاً، ولكنه محمل بمشاكل التفسير المحتملة، نظرًا لأن القواعد الأخلاقية قد تختلف بشكل كبير، فمن الأفضل استخدام مرشد متفق عليه لتوجيه المعايير الأخلاقية للسلوك، حيث تعد مدونة الأخلاق شيئاً مهماً لإعلام الزبائن به، لأن مجرد وجوده يمكن أن يكون كافياً لخلق تصور إيجابي للسلوك الأخلاقي الفعلي المطبق من طرف المنظمة.

على سبيل المثال، توفر جمعية WOMMA مدونة أخلاقية جاهزة مناسبة للأعمال التجارية عبر الإنترنت، حيث تتضمن العديد من معايير السلوك من بينها الكشف عن الهوية والكشف عن العلاقة. تتطلب

هذه المعايير الالتزام بعدم الانخراط في أنشطة مثل توجيه الموظفين إلى الظهور كزبائن لتترك المراجعات عبر الإنترنت أو العمل مع أي طرف ثالث يدفع مقابل ردود فعل إيجابية عبر الإنترنت. أصبح الزبائن يقيمون العالم بشكل متزايد من حيث الخداع أو الممارسات التسويقية المضللة، ويرغبون في الأصالة في إطار العلاقات التجارية. وعليه يمكن القول أن إدارة شكاوى الزبائن سواء كانت بصورتها الالكترونية أو الكلاسيكية فهي تعتبر أحد استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل يجب على الشركة تفعيلها في إطار تحويل الزبائن الى شركاء في العمل (حمود و الشيخ ، 2010، الصفحة 108).

### المبحث الرابع: الصورة الذهنية

أصبحت الصورة الذهنية واحدة من أكثر القضايا التي تمت مناقشتها في الأدبيات المتعلقة بتسويق الخدمات فلقد تم تطوير مفهوم الصورة الذهنية وتفعيلها بعدة طرق. فالمنظمات على اختلاف نشاطها (الخدمية والإنتاجية) في جميع أنحاء العالم هدفًا واسعًا يتمثل في تعزيز علامتها التجارية، فيتم خوض حربًا تجارية صعبة بين بعضها البعض للحصول على حصة سوقية وحصة ذهنية لدى زبائنها، وهذا ما يفسر تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية في أدبيات التسويق، نظرًا لأهميتها للمنظمات متمثلة في دورها المحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وخلق السلوك الإيجابي للزبائن اتجاه المنظمات، وأصبح تكوين الصورة الذهنية المرغوبة هدفًا أساسيًا تسعى إليه جميع المنظمات التي تنشأ النجاح والبقاء من خلال الأداء الذي يتفق مع احتياجات الزبون، وقد أدركت المنظمات أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان زبائنها من خلال رسم الخطط الكفيلة لتكوين الصورة المرغوبة، لكي تبني الخطط والاستراتيجيات التي تدعم الصورة الإيجابية، إلى جانب أن قياس الصورة سيساعد المسوقين على تحديد نقاط القوة والضعف في علامتهم التجارية بالإضافة إلى تصورات الزبائن تجاه منتجاتهم أو خدماتهم. سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى مفهوم الصورة الذهنية، وما مدى أهميتها وخصائصها، كما سنتعرف على أهم أبعادها وأنواعها ومكوناتها، ومدى إسهامها في تحسين وتكوين صورتها لدى الزبائن.

#### المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية

مصطلح الصورة الذهنية في المفهوم اللغوي يعود إلى أصل لاتيني " المحاكاة Image" الذي يعني يحاكي، وبذلك تدل كلمة Imitari المتصل بفعل Image المتمثل في التمثيل، و هي محاكاة ذهنية لشيء معين. الصورة الذهنية في علم النفس هي استمرار وجود انطباع حسي نظرا لاستجابة الأنسجة العصبية المركزية.

فهي بشكل عام حسب ما جاءت به أدبيات علم النفس الاجتماعي، حيث نشأت في أحضان علم النفس الاجتماعي وتطورت في إطار دراسات الاتصال، والتي تشير حسب موسوعة علم النفس والتحليل النفسي إلى "التصوير الحي في غياب المثير الأصلي من خلال البصر العقلي" (مجاهدي، 2011، الصفحة 69-70). إذا كان مصطلح الصورة الذهنية لا يعني بالنسبة لمعظم الناس سوى شيء عابر أو غير حقيقي أو حتى مجرد وهم، فإن كلمة Image تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر" (طالب، 2010، الصفحة 103).

كما يمكن أن ينظر إلى الصورة الذهنية للمنظمات على أنها مجموع تصورات أصحاب المصلحة للطريقة التي تقدم بها المنظمات نفسها، أما عمداً (مثلاً) عن طريق أنشطة العلاقات العامة المخطط لها أو بطريق الخطأ (مثلاً) من خلال ردود فعل الموظفين أو تعليق وسائل الاعلام). مما تقدم تستطيع أن نرى بأن الصورة الذهنية للشركة عبارة عن التصورات العامة لمختلف الجماهير عن المنظمة ككل. ويمكن أن نضيف إلى أن الصورة الذهنية عادة ما تتشكل بصورة فورية لدى الجماهير المختلفة (محسن و عناد، 2019، الصفحة 52).

أما من المنظور التسويقي فقد عرف كوتلر Kotler الصورة الذهنية على أنها "أي عروض تقدمها الشركة للحصول على موقع متميز في ذهن الزبائن وبذلك يتحقق الهدف السوقي لها".

كما عرفت على أنها "مجموعة من الانطباعات والمشاعر أو الاعتقادات تتعلق بصورة الشركة أو وجود آخر كما يراها جمهورها". أي أنها "الصورة الذهنية المشتركة التي تحملها مجموعة من الأفراد والتي تتكون غالباً من رأي مبسط أو ناقص أو مشوه وقد تتمثل بموقف عاطفي تجاه شخص أو قضية أو حدث" (الجبوري، 2010، الصفحة 162).

إن محاولة خلق تموقع العلامة التجارية في السوق يتجسد من خلال محاولة المنظمات تطوير طرق مختلفة يتطور من خلالها تصور الزبون، هذا الأخير يسمى صورة العلامة التجارية. حيث أن هذا الأخير عموماً يخلق هوية وتموقع العلامة التجارية الإيجابية أو السلبية، الذي يمكن أن يُحسن أو يُهدم الأداء العام للعلامة التجارية (Sajid و Baig، Godil، Durrani، 2015، الصفحة 156).

وعليه يمكن القول أن تعدد الصورة الذهنية عاملاً حاسماً في التقييم الشامل آلية منظمة بغض النظر عن حجمها أو نوعها، وذلك بسبب القوة الكامنة في عقل وادراك هؤلاء الزبائن عنها، وقد تعددت تسمياتها من قبل الباحثين في دراساتهم، إذ تم التطرق إليه تحت مسمى "الصورة المدركة"، "صورة المنظمة"، "هوية المنظمة"

و"الصورة الذهنية للمنظمة" وتعد هذه التسمية الأكثر شيوعاً وإستخداماً في الوقت الحاضر. إلى عدم وجود تعريف محدد متفق عليه لهذا المفهوم؛ وذلك بسبب تباين وجهات نظر الباحثين وتخصصاتهم وأهداف بحوثهم. ويوضح الجدول (2-6) بعض إسهاماتهم حسب تسلسلها الزمني:

نتيجة لتعدد وتداخل وجهات النظر المتشابهة والمتكررة في مفاهيم الصورة الذهنية، جاء الجدول التالي يصنف بعض التعريفات من قبل باحثين حسب وجهات نظرهم.

الجدول (2-6): ملخص تعريف الصورة الذهنية

المجموعة	المصدر	المعنى الأساسي (الجوهر)	تعريف الصورة الذهنية
تعريف عامة/ شاملة	1963	كمية الانطباع الشائعة أو المكونة	الصورة الذهنية هي مجموع الانطباعات الشائعة الواردة من عدة مصادر رئيسية. تشكل جميع الانطباعات تقييماً عاماً لهوية العلامة التجارية التي تتوافق مع نطاق واسع من الزبائن ، على الرغم من أن التقييمات لمجموعات منفصلة من الزبائن يمكن أن تختلف.
		فهم المنتج الأساسي	يرتبط وضع معين للسلعة بتلك السلعة أو بتصور العلامة التجارية إذا لم تكن المنتجات موجودة، أو بالعلامة التجارية إذا لم تكن موجودة... يعد وضع العلامة التجارية في السوق طريقة بسيطة لفهم المنتج للزبون. إنه يعكس اللغة التي أنشأها الزبائن حول المنتج وعواطفهم والعديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على عملية الفهم. وتحديد توقع المنتجات هو نتيجة لمجموعة معقدة من العوامل التي لا تفهم إلا جزئياً..

الفصل الثاني: العرض المفاهيمي والتسويقي لمتغيرات الدراسة

<p>بمساعدة الإعلان، تتشكل خصائص المنتجات الأساسية على أساس الخصائص الملموسة للمنتجات الأساسية. غالبًا ما ترتبط المنتجات بالرموز التي يتم إنشاؤها بمساعدة الإعلان.... يتم التأكيد على المنافع النفسية وليس المادية للسلع.</p>	<p>الخصائص والرموز النفسية</p>	<p>1983</p>	<p>تعريف رمزية</p>
<p>ووفقًا لهذا النهج، يصبح البحث عن المنتج كعلامات وإشارات، معناها أن الزبائن يرتبطون من خلال خصائص المنتج، أو القيمة المالية، أو الملاءمة. ومن الناحية الاجتماعية، تشمل بعض مكونات المنتج الأساسية تسمية السلع الأساسية، عندما تكون المنفعة المادية كإشارة على المنتج.</p>	<p>رمز/ إشارة تتضمن خصائص المنتج الأساسية والملاءمة المالية والاجتماعية</p>	<p>1988</p>	
<p>... إدراك الزبائن للسمة الرمزية للمنتج</p>	<p>إدراك رمزية السلعة</p>	<p>Sommers1963</p>	<p>المعاني</p>
<p>- ما هو المعنى الرمزي للمنتج في عيون الزبون - تشير الأهمية إلى مجموعة المعاني التي ترتبط بفتة معينة من المنتج</p>	<p>المعاني التي تحملها المنتج</p>	<p>1987</p>	<p>والرسائل</p>
<p>تعكس الصورة الذهنية خصائص الزبون (المستهلك)، وهم يشتركون العلامة التجارية للتعبير عن أنفسهم</p>	<p>وسيلة/ أداة تعبير</p>	<p>Martineau(1957)</p>	<p>التجسيد</p>
<p>تجسيد المنتج، والذي يمكن أن يظهر على أنه يعكس "شخص راشد/ بالغ" أو "طفل"</p>	<p>التأكيد على شخصية الزبون</p>	<p>Bettinger1979</p>	
<p>الظاهر أن المنتجات لها صورة الهوية... هذه الصورة للهوية لا تتحدد فقط من خلال الخصائص النفسية للفوضى (مثل السلع</p>	<p>الهوية عند التمييز بين الخصائص النفسية والنشاط</p>	<p>Sirgy1985</p>	

الفصل الثاني: العرض المفاهيمي والتسويقي لمتغيرات الدراسة

الملموسة والخدمات)، وأيضاً العديد من العوامل الأخرى، مثل الإعلان والسعر... الخ... بمعنى ان الصورة الذهنية تُشبه شخصية الانسان	التسويقي والروابط النفسية		
تتكون الصورة الذهنية من آراء الزبائن، موقفهم وعاطفتهم تجاه العلامة التجارية، مما يعكس العناصر المعرفية أو النفسية للعلامة التجارية  الصورة الذهنية هي ظاهرة بسيطة للفهم، تتأثر بالنشاط الاتصالي للشركة. إنه تصور الزبون حول ما تم تحصيله (المعرفية) عن العلامة التجارية من خلال النشاط الذي أنشأته الشركة..	العناصر المعرفية والنفسية	<b>Gardner &amp; Levy</b> <b>(1955)</b>	الادراك والجوانب النفسية
تتضمن الصورة الذهنية جوانب استثنائية من المنافع للزبون، باستثناء السعر والمزايا الوظيفية.	مدى تحقيق المنفعة والخصوصية للزبون	<b>2000</b>	
كيف يتم إدراك العلامة التجارية من طرف الزبون	الادراك	<b>2003</b>	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Zhang Y., 2015) و (Sliburytė و Bivainienė، 2008، الصفحة 24)

تعكس مجموعات التصور الرئيسية المتميزة للصورة الذهنية تطوراً معيناً، تماشياً في ذلك مع تطور مراحل التسويقية الرئيسية، كما هو الحال بالضبط في نهاية القرن العشرين. وقد تم تطوير مفهوم تسويق العلاقات، والتركيز على تحديد احتياجات الزبون، اتجاهاتهم النفسية وما إلى ذلك. يمكن القول إن الصورة الذهنية للمنظمة هي مجموعة من المعارف والأفكار والمعتقدات التي يكونها الزبائن وفق نظام معين عن الشركة طيلة مدة تعاملهم مع هذه الأخيرة، حيث يقوم الزبائن بترتيب هذه المعارف والمعتقدات ويحتفظون بأهم خصائصها من أجل استحضارها عند الحاجة، كما يتدخل في تكوين هذه الصورة الخبرات السابقة المباشرة وغير المباشرة التي يتعرض لها الزبائن.

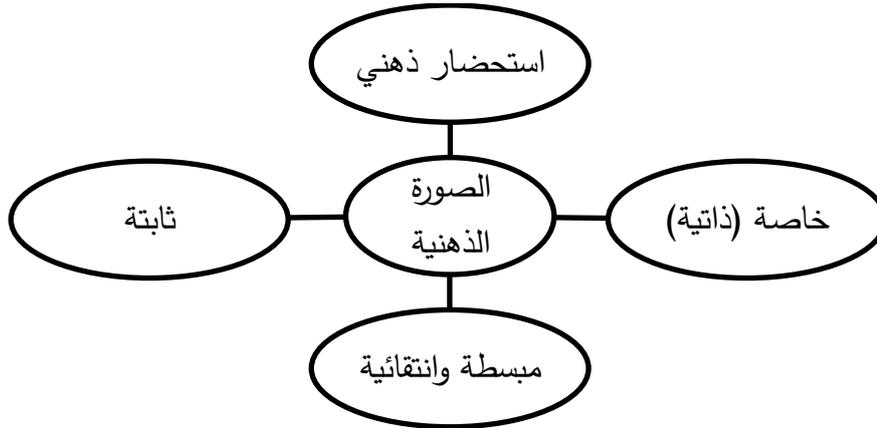
### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الصورة الذهنية

هنالك العديد من الخصائص والسمات التي تتوفر في الصورة الذهنية، يمكن ذكرها كالتالي (البلداوي و عمر، 2018، الصفحات 172-173) :

- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الزبائن (الأفراد أو الجماعات)، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم تجاه المنظمة؛
- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، القابلية للتغيير، والتفاعل الدائم مع تغيرات أذواق الزبائن أو التغييرات الخاصة بالمنظمة ذاتها، أو حتى الخاصة بالمنافسين لها، كما التفاعل مع التغيرات في المجتمعات؛
- الصورة الذهنية للمنظمة تمثل تقدما عقليا لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئيا لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العاملة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقدما للعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها وأبعادها؛
- الصورة الذهنية للمنظمة لها قصد ومخطط لتلك الصورة بعناية كبيرة، وهي بتلك الطريقة تغير الصورة الجامدة والنمطية التي كونت في ذهن الأفراد بسبب معلومات مضللة وخاطئة (أيا كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة؛
- الصورة الذهنية للمنظمة تكون خاضعة للقياس والاستعانة بالبحث العلمي وأساليبه، وبذلك يمكن إدراك الصورة التي تكونت في ذهن الزبائن، وتحديد أي تغيير من الممكن أن تطرأ على الصورة الذهنية إيجابيا أو سلبيا.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن خصائص الصورة الذهنية تتمثل في مجموعة من التمثيلات الذهنية التي تتميز بأنها شخصية، منحازة، مستقرة، انتقائية ومبسطة" (lindon و lendrevie، 2000، الصفحة 613). كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (2-10) : خصائص الصورة الذهنية



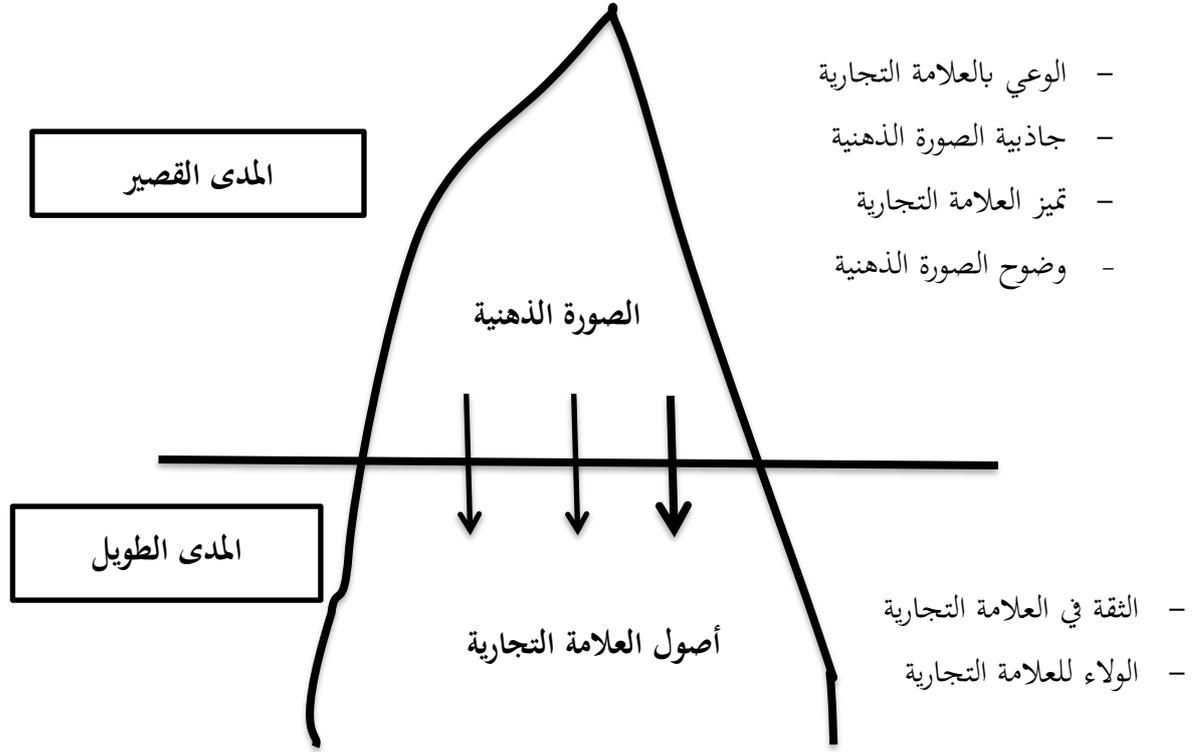
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (lendon و lendrevie، 2000)

يوضح الشكل (2-10) خصائص الصورة الذهنية وهي (البلداوي و عمر، 2018، الصفحة172)

- **الصورة استحضار ذهني:** تعني التدخل في ذاكرة الإنسان على شكل استدعاء صورة شيء (منتج، علامة، منظمة) كانت قد أدارته سابقا، أي تمثل تقدما عقليا لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان التقديم كليا أو جزئيا ؛
- **الصورة شخصية وغير موضوعية:** الصورة هي إدراك وتخزين ثم استحضار شيء معين عند حدوث أي تنبيه، هذه العملية شخصية لأن كل شخص يدرك الشيء ويستحضره بشكل مختلف عن الآخرين؛
- **الصورة انتقائية وبسيطة:** يصادف المستهلك مجموعة هائلة من المعلومات لكنه يتلقى فقط المعلومات التي يراها مناسبة له، إن عملية الاستحضار محددة بوقت معين فالمعلومات التي تتعدى حدود الإدراك لا تبقى إلا مدة قصيرة ثم سرعان ما تتلاشى؛
- **الصورة ثابتة نسبيا:** فالصورة هي تعبير عن معارف وميول للزبائن في وقت معين، والميول ثابتة لا تتغير إلا إذا تعرضت إلى أحداث هامة مثل ظهور منتج جديد ناجح جدا، أو تعرض العلامة التجارية إلى مشاكل لم يتم معالجتها في وقت قصير.
- **الصورة الذهنية للمنظمة تكون خاضعة للقياس وبالاستعانة بالبحث العلمي وأساليبه،** وبذلك يمكن إدراك الصورة التي تكونت في ذهن الزبائن، وتحديد أي تغيير من الممكن أن تطرأ على الصورة الذهنية ايجابيا أو سلبيا.

من خلال مراجعة أدبيات التسويق التي تطرقت إلى مفهوم الصورة الذهنية، نجد مفهوم "قيمة العلامة التجارية"، حيث أن هذه الأخيرة عادة ماتذكر بموازاة الصورة الذهنية، ويمكن التفريق من خلال مصطلح "الجبل الجليدي"، حيث أن الجزء الظاهر من الجبل الجليدي يتمثل في الصورة الذهنية، والشكل (2-11) مبيّن ذلك.

الشكل (2-11) : مكونات مصطلح نموذج الجبل الجليدي



المصدر: (Bivainienė و Šliburytė، 2008، الصفحة 27)

تتكون الصورة الذهنية من عناصر هوية العلامة التجارية التي تكون مرئية للزبائن، مثل السلع أو التغليف والتعبئة، والإعلان، والترويج. يتم إنشاء الصورة الذهنية من شهرة العلامة التجارية، والإدراك الذاتي، ومدى تذكرا لإعلان، وتميز العلامة التجارية، ووضوح الفكرة والجاذبية. ترمز قوة العلامة التجارية، التي تشبه الجزء الموجود تحت الماء من "جبل الجليدي"، إلى التغييرات طويلة الأمد في أساليب الزبائن وتتكون من الاستثمار المسبق للعلامة التجارية التي لا يسهل على الزبون رؤيتها ويتم التعامل معها كأصول من العلامة التجارية. تشمل أصول العلامة التجارية جاذبية العلامة التجارية والاعتماد على العلامة التجارية (الولاء للعلامة التجارية). وبالتالي، فإن قيمة العلامة التجارية هي مجموع الصورة الذهنية والعلامة التجارية.

يعتمد نموذج قيمة العلامة التجارية ثنائي الأبعاد هذا على عمر العلامة التجارية. على سبيل المثال ، لم يتم تطوير أصول العلامة التجارية الجديدة وكذلك أصول العلامات التجارية الموجودة في السوق بالفعل لفترة طويلة. وفقاً لمفهوم الرم ، تتمتع ملكية العلامة التجارية بعلاقة مباشرة أقوى مع نجاح العلامة التجارية ، لذلك يمكن أن تؤثر على نجاح العلامة التجارية فقط من خلال الصورة الذهنية (Bivainienė و Šliburytė ، 2008 ، الصفحة 27)

#### أولاً. العلاقة بين الصورة الذهنية، الوعي نحو العلامة التجارية والولاء لها :

يتم تعريف الصورة الذهنية على أنها كيفية إدراك الزبون لعلامة تجارية معينة، في حين أن هوية العلامة التجارية هي الطريقة التي تطلق من خلالها الشركات علامتها التجارية في السوق، وما ترغب فيه بشأن تصورات الزبائن. ففي النهاية قد يكون لدى الزبائن صورة للعلامة التجارية تختلف عن تلك التي قدمتها الشركة، فنظرًا للتطورات التكنولوجية في السنوات الأخيرة، أصبح الزبائن أكثر وعياً وبالتالي فهم يشترطون فقط العلامات التجارية المعروفة والمتوافقة مع متطلباتهم. لذلك يمكن تحقيق رغبة الشركات في المضي قدماً عن منافسيها من خلال تعزيز مستوى رغبة الزبائن في شراء منتجات علامتهم التجارية الخاصة، إلى أنه على الرغم من رغبة الزبائن في شراء منتجات معروفة جيداً، إلا أن كيفية إدراكها في أذهانهم لا تزال تؤثر على قرار الشراء، فعندما ينوي الزبائن شراء أي منتج، فإن أول ما يتبادر إلى أذهانهم هو عنوان العلامة التجارية الذي يُظهر الوعي بالعلامة التجارية، حيث يمكن أن يتأثر قرار الزبائن بشراء أي منتج إذا كانت العلامة التجارية لديهم إدراك أعلى للعلامة التجارية، ويفسر هذا بأن المنتجات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الإدراك للعلامة التجارية سيكون لها نسبة عالية من الحصة السوقية وتقييم أفضل للقيمة. بالإضافة إلى ذلك ، أثناء اختيار منتجات معينة، يأخذ الزبائن بعين الاعتبار القيمة المدركة والوعي بالعلامة التجارية، حيث يمكن أن تساعد القيمة المدركة الزبائن في الحصول على حكم شخصي حول قيمة المنتج الذي يحتوي على تمايز بارز وأن تصبح علامة تجارية أكثر انتقائية في أذهانهم، الى جانب ذلك، يتعين على الشركات تطوير الولاء للعلامة التجارية، حيث أظهرت بعض الدراسات أن تكلفة جذب أي زبون جديد تزيد بخمس مرات عن تكلفة استمرار الالتزام نحو الزبون الحالي. (Khan، Shabbir، و Khan، 2017، الصفحة 417)

#### ثانياً. أهمية الصورة الذهنية:

الكيفية التي ينظر بها الزبون لعلامة تجارية لمنتج ما في ذهنه، لها أهمية أكبر من المنتج الفعلي بحد ذاته، فوفقاً لعدة باحثين، يعد إنشاء الصورة الذهنية وظيفة تسويقية مهمة جداً لأنها ترتبط أحياناً بالبيع بشكل مباشر،

حيث أن الصورة الذهنية لا تنقل فقط حسن نية العلامة التجارية للزبائن ، ولكنها تقنعهم ضمناً أيضاً بشراء المنتجات واستهلاكها مراراً وتكراراً. علاوة على ذلك، أن الصورة الذهنية تلعب دوراً مهماً في سلوك الشراء، حيث أن الزبائن لا يشترون العلامة التجارية لمنتجاتها المادي أو سماتها ولكن خلف ذلك هناك احترام للذات، حيث أن أداء المنتج يلعب دوراً رئيسياً في إنشاء صورة جيدة للعلامة التجارية حيث يؤمن معظم الناس بالأداء أكثر من الكلمات الشفوية. أثناء وضع علامتك التجارية على السيناريو العالمي ، الشركة يجب أن تدرك القيم الاجتماعية والثقافية من أجل بناء توقع لفي أذهان الزبائن المحليين. إلى جانب أن أنماط الاستهلاك تتحدث أيضاً عن الصورة الذهنية لأنها توضح درجة ارتباط الزبائن بعلامة تجارية معينة من حيث الاستخدام. كما يمكن للشركة الاستدلال أو معرفة اتجاه الصورة الذهنية ( سلبية كانت أم ايجابية) من خلال تغيير مواقف الاستهلاك والتحقق فيما بعد من استجابة الزبائن .

إن اتجاه العلامة التجارية والصورة الذهنية بينان ملكية العلامة التجارية التي تجذب في الغالب اهتمام المدراء. العلامة التجارية التي لها صورة جيدة في السوق ستجذب منطقياً بيعاً أفضل من غيرها، لذلك تساهم كثيراً في قيمة العلامة التجارية .

كما تجدر الإشارة أن إمكانية استخدام الإعلان بكفاءة لتطوير الصورة الذهنية حيث سيحصل على مساحة في ذهن الجمهور. كما أن الدراسات أثبتت أن الخدمات الداعمة (التكميلية) تبني أيضاً جزءاً كبيراً من الصورة الذهنية، حيث أصبح الاعتقاد الذي نشأ بعد التجربة أكثر حيوية وقوة من ذي قبل. أوضح أن الإعلان مصدر مفيد للغاية لإثارة الصورة الذهنية على مستوى الشركة والتجزئة والمنتجات، حيث تجعل الإعلانات الزبائن (الحاليين والمحتملين والمرتبطين) على دراية بالوظائف الأساسية لأي علامة تجارية بأفضل طريقة ممكنة ومنضبطة (Tariq, Iqbal, Ghafoor, و Murtaza ، 2012، الصفحة 71) .

يمكن تصنيف فوائد الصورة إلى فوائد وظيفية وتجريبية ورمزية، حيث ترتبط الفوائد الوظيفية بالمزايا الجوهرية لاستهلاك المنتجات أو الخدمات وعادة ما تتوافق مع السمات المتعلقة بالمنتج. على سبيل المثال، تشير الفوائد التجريبية إلى ما يتم الشعور به استخدام المنتج أو الخدمات وعادة ما تتوافق مع السمات المتعلقة بالمنتج»، بينما ارتبطت الفوائد الرمزية بالاحتياجات الأساسية للموافقة الاجتماعية أو التعبير الشخصي واحترام الذات. فالصورة الذهنية الإيجابية تنشأ عندما يرتبط الزبون بعلامة تجارية معينة ارتباطاً فريداً ويمكن لهذا الشخص أن يوصي بهذه العلامة التجارية لشخص آخر واتخاذ موقف إيجابي تجاه تلك العلامة التجارية.

بشكل عام، يمكن للصورة أن تولد قيمة من حيث مساعدة الزبون على معالجة المعلومات، تمييز العلامة التجارية، توليد أسباب للشراء، إعطاء إيجابية. يعد إنشاء الصورة الذهنية والحفاظ عليها جزءًا مهمًا من البرنامج التسويقي للشركة، واستراتيجية العلامات التجارية، لذلك فإن الصورة الذهنية هي "واحدة من أقوى الجوانب التي تؤسس سمعة علامة تجارية معينة في السوق. فبدون صورة ذهنية إيجابية قوية، لا يمكن للمنظمات الحصول على جزء كبير من حصة السوق. لذلك، كثيرًا ما تراقب المنظمات استراتيجيتها التسويقية وكيفية ممارسة تلك الأخيرة" (Baig، Godil، Durrani، Sajid، و 2015، الصفحة 158). فمن المهم جدًا فهم مراحل تكوين الصورة وعواقبه مثل الرضا والولاء (Ismail، Nabsiah، Maznah، Sondoh Jr) و (Harun، 2007، الصفحة 87).

### ثالثا. الصورة الذهنية الالكترونية :

شجعت الإنترنت أشكالا جديدة من الاتصالات متعددة الاتجاهات، مما أعطى صوتًا للمستخدمين والزبائن، وخير دليل على ذلك هو التغيير الحاصل في وسائل التواصل الاجتماعي، حيث تحول المستخدمون من مواضيع سلبية إلى لاعبين نشطين من خلال المشاركة في إنشاء محتوى وتقديم الصورة الذهنية الكترونيا، المعروفة باسم المحتوى الذي ينشئه المستخدم (UGC). user-generated content تتجلى أدوات الإنشاء المشترك من خلال المقالات أو التعليقات أو التغريدات أو المدونات أو مدونات الفيديو أو مواقع wiki أو المناقشات في المنتديات أو الدردشات أو البودكاست أو أي نوع من الصور أو مقاطع الفيديو أو الملفات الصوتية التي تم تحميلها، ونظرا لأهميتها بدأت العلامات التجارية في إنشاء مجتمعات لتشجيع المستخدمين على التعبير بكلماتهم الخاصة عن رأيهم ازاء العلامة التجارية، إلى جانب تشجيع التفاعلات الاجتماعية وجعل المحتوى الذي ينشئه المستخدمون جزءًا من المجتمع الذي يدور حول العلامة التجارية، وذلك راجع إلى قوة وسائل التواصل الاجتماعي كعنصر أساسي في عمليات تشكيل وإبراز العلامة التجارية.

منذ تسعينيات القرن الماضي تميل الصورة الذهنية إلى اعتبارها بنية معقدة وذاتية، حيث تندمج عواطف الزبائن ومنطقهم مع التقييمات التي تقارن مع التجربة والمعرفة، حيث أشار غارتنر Gartner عام 1993 إلى أن عملية تكوين الصورة الذهنية الالكترونية يتكون من «ثلاثة مكونات مختلفة ولكنها مترابطة هرميًا: المكونات المعرفية والعاطفية والسلوكي، ويتم بناء الصورة الشاملة من مجموعة من التمثيلات العقلية للمعرفة أو المعتقدات حول السمات المادية للمنتج (سلعة وخدمة) ككل (المكون المعرفي)، جنبًا إلى جنب مع التقييمات والمشاعر

التي تثيرها المنتج (المكون العاطفي). يساهم هذان المكونان في توليد مكون تناسي (أو سلوك الزبائن).  
(Hernández, Talavera, و López, 2016)

### المطلب الثالث: تأثيرات الصورة الذهنية

ويكمن تلخيص ذلك من خلال عنصرين ، ويتم شرح كل منها كالآتي (Zhang Y ، 2015 ، الصفحة 59-60) :

#### أولاً. تأثير الصورة الذهنية على اتجاهات الزبائن نحو العلامة التجارية

توصل الباحث كيلر Keller إلى مفهوم «حقوق ملكية العلامة التجارية القائمة على الزبائن-customer based brand equity (CBBE) في عام 1993 ، والذي يشير إلى ردود الفعل المختلفة لحملة العلامات التجارية، من الزبائن الذين لديهم معرفة بالعلامة التجارية بدرجات متفاوتة. بعبارة أخرى، تعد الصورة الذهنية والوعي بالعلامة التجارية أساس ومصادر حقوق الملكية للعلامة التجارية. وفقاً لكيلر، يمكن إنشاء صورة إيجابية للعلامة التجارية من خلال ربط الارتباط الفريد والقوي بالعلامة التجارية مع ذكريات الزبائن من خلال الحملات التسويقية. في هذا الصدد، يجب بناء المعرفة بالعلامة التجارية وفهمها قبل أن يتمكن الزبائن من الاستجابة بشكل إيجابي لحملة العلامة التجارية. إذا كان لدى الزبائن معرفة بعلامة تجارية، فيمكن للشركة إنفاق أقل على توسيع العلامة التجارية مع تحقيق أعلى مبيعات.

يرى الباحثون أن ملكية العلامة التجارية جاءت من ثقة الزبون في العلامة التجارية. كلما زادت الثقة في العلامة التجارية، زادت احتمالية استعدادهم لدفع ثمن باهظ مقابلها. على وجه التحديد ، تتبع هذه الثقة من خمسة اعتبارات مهمة: أولاً، تؤدي العلامة التجارية ووظائفها على النحو المصمم ؛ ثانياً، ترتبط الصورة الاجتماعية بشراء أو امتلاك العلامة التجارية ؛ ثالثاً، اعتراف الزبائن وارتباطهم العاطفي بالعلامة التجارية ؛ رابعاً، التوازن بين قيمة العلامة التجارية ووظائفها ؛ خامساً، يثق الزبائن في العلامة التجارية .

وافق أيضاً على التأثير الكبير لقيمة العلامة التجارية على استجابة الزبائن تجاه حملة العلامة التجارية. مع انتشار العلامات التجارية في السوق، يتخذ الزبائن قرارات الشراء الخاصة بهم اعتماداً إلى حد كبير على صورة العلامة التجارية بدلاً من المنتج نفسه. علاوة على ذلك ، عندما تتوافق الصورة الذهنية مع مفهوم الزبون الذاتي، فسيتم إعطاء الأفضلية لها. وفقاً لنظرية مفهوم الذات ، فإن مفهوم الذات للفرد عبارة عن تشكيلة من الإدراك عن نفسه، والتي تتضمن عناصر مثل القدرات والخصائص وأوجه القصور والمظهر والشخصية. بالنسبة لرجال التسويق، يعد فحص الاتساق بين الصورة الذهنية والمفهوم الذاتي للزبائن أمراً مهماً للغاية، لأن الزبائن قد يعرضون

مفاهيم ذاتية مختلفة في سياق اجتماعي مختلف ولكن مهما كان السياق، سيفكر الزبائن بشكل أفضل في العلامة التجارية طالما أن الصورة الذهنية تتماشى مع مفهومهم الذاتي.

### ثانياً. تأثير الصورة الذهنية على النوايا السلوكية:

بالنظر إلى الأبحاث الموجودة، فإن أكثر المؤشرات المستخدمة على نطاق واسع للنوايا السلوكية للزبون هي رضا الزبون وولاءه، حيث يشير الرضا إلى التقييم العام للزبائن لتجربة التسوق الإجمالية لبعض المنتجات، فعلى وجه التحديد عندما يتجاوز أداء المنتج التوقعات يزيد رضا الزبائن؛ عندما يتجاوز التوقع أداء المنتج ينخفض الرضا ونظراً لأن أداء المنتج عنصر مهم في الصورة الذهنية، يمكن للشركات أن تستنتج تأثير الصورة الذهنية على رضا الزبائن من خلال تحديد الاختلاف الإدراكي تجاه العلامة التجارية بين الزبائن الحاليين وغير المستخدمين للعلامة التجارية.

يمكن التعرف على الولاء على أنه امتداد لرضا الزبائن، فهو يعرف على أنه سلوكيات شراء متكررة بالمعنى الضيق. بشكل عام، ينبع الولاء من موافقة الزبائن على العلامة التجارية، مما يؤدي إلى سلوكهم الشرائي المستمر للعلامة التجارية وبالتالي زيادة معدلات الأرباح. فالصورة الذهنية يُنظر إليها على أنها قوة دافعة مهمة لولاء الزبائن.

وفيما يلي جدول (2-7) يلخص أهم التحليلات المعتمدة لمكونات الصورة الذهنية الالكترونية

### الجدول (2-7) : تحليلات مكونات الصورة الذهنية الالكترونية

التحليل	مكونات الصورة الذهنية
تحديد سمات العلامة التجارية التي يتم عرضها للجمهور، بالإضافة إلى السمات التي يربطها الزبائن إلكترونياً، عن طريق استخراج الرسائل والتعليقات والصور أو الروابط إلى مقاطع الفيديو والعلامات الوصفية أو الملصقات المخصصة للمحتوى الذي ينشئه المستخدم.	ذهني
يمكن قياس وتحليل السمات العاطفية التي يربطها المستخدمون بالعلامة التجارية. في سياق الشبكات الاجتماعية، تُقاس الصورة العاطفية بالمشاعر التي تولدها العلامة التجارية، والتي تُصنف على	عاطفي

<p>أنها إيجابية وسلبية ومحايدة من تحليل المحتوى عبر الإنترنت، وهكذا يتم تجميع الكلمات الأكثر استخدامًا والتي شملت المشاعر حول العلامة التجارية.</p>	
<p>وهي تعبر عن السلوك اللاحق للمستخدمين الناجم عن الصورة والولاء والترويج للوجهة من خلال تسويق المحتوى والتسويق الفيروسي والغرض الرئيسي منها هو التوصية بالعلامة التجارية، كطما يسمح ذلك بقياس سمعة العلامة التجارية من خلال التعليقات السلبية أو الإيجابية، والتوصيات من قبل المستخدمين.</p>	<p><b>المعرفي</b></p>

المصدر: (Talavera, Hernández, و López, 2016، الصفحة 6)

### المطلب الرابع: مكونات وأهمية الصورة الذهنية

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مكونات الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمنظمات

أولاً. مكونات الصورة الذهنية : حيث تتمثل فيما يلي (بلخيري، 2017، صفحة 221):

**1. المكون الإدراكي:** ويقصد الجانب المعلوماتي في الصورة أي المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع ما وقد يقسم اكتساب المعلومات بشكل مباشر من خلال وجود الفرد داخل الموضوع أو قريب منه أو بشكل غير مباشر من خلال الاتصال الشخصي ووسائل الإعلام وغيرها وغالبا ما يخضع هذا المكون لعمليات انتقائية.

**2. المكون العاطفي:** يتضمن هذا المكون تكوين اتجاهات عاطفية سلبية أو ايجابية نحو الظاهرة موضوع الصورة وليس بالضرورة أن تكون الاتجاهات سلبية فقط بل يمكن أيضا ان تكون الاتجاهات محايدة وذلك عندما يكون موضوع الصورة موضوعا خارجيا تتساوى فيه المعلومات المؤيدة والايجابية مع المعلومات المعارضة والسلبية فيه.

**3. المكون السلوكي:** يظهر هذا المكون في بعض السلوكيات المباشرة للظاهرة مثل التحيز ضد جماعة التقييم السلبي أو في بعض السلوكيات الباطنية مثل الاستعلاء أو الازدراء.

يمكن القول أن السمات المكونة للصورة متغيرة أي أن بعض السمات قد تكون ثابتة أو بعضها الآخر يكون غير ثابت كما أن الصورة ليست محددة للموضوع فأي شيء صالح لان يكون موضوعاً للصورة (الفرد، الجماعة، المجتمع) .:

وهذه المكونات نجد لها نفس أبعاد الصورة الذهنية للشركة حيث تنقسم تنقسم إلى ثلاث أبعاد، حيث يتم شرح كل بعد كالآتي ( محسن و عناد، 2019، الصفحة 52 ):

- **البعد أو المكون المعرفي (الادراكي):** يهتم القائمين بالاتصالات التسويقية بالصورة الذهنية المتعلقة بعملية الإدراك للزبائن إذ يولون اهتماماً كبيراً بكيفية التأثير على الصورة الذهنية المنطبعة في أذهان الزبائن عن السلع والخدمات المقدمة، فالزبائن يقومون بعملية الشراء ليس فقط بالنظر إلى الخصائص الإشباعية الذاتية لحاجاتهم فقط بل يتعدى ذلك إلى المعاني التي تثار لدى الزبائن من خلال تكوين صورة ذهنية عن السلع والخدمات المقدمة . قد يشتروا الزبائن منتجات المنظمة ذات سمعة بارزة في السوق نتيجة الثقة والمصادقية التي تتمتع بها المنظمة، حتى لو تكبد المنتج سعر أعلى

من الأسعار المتعارف عليها. ويمكن النظر للمكون المعرفي كتحقيق للسمات المعروفة للمنتج أو الخدمة أو فهم المنتج أو الخدمة بطريقة فكرية، أو صورة مستمدة من الواقع. ويعكس الإدراك عند الزبائن التأثير في القرارات الشرائية، وأن الصورة الإدراكية هي بماذا يفكر الزبائن وما هي العوامل التي تؤثر على سلوكهم تجاه الشركة.

- **البعد العاطفي:** في الآونة الأخيرة اكتسب البعد العاطفي مزيداً من الاهتمام في أبحاث الصورة الذهنية وأصبح يعبر عن الخصائص الأكثر تجريدية وغير الملموسة للصورة الذهنية للمنظمة، والسمات العاطفية مهمة لأنها توفر للشركات وسيلة لتمييز منتجاتهم في السوق التنافسية ويمكن لهذه السمات غير الملموسة أن توفر للشركات مصدراً لاثراء التواصل التسويقي وخلق الانصاف للعلامة التجارية وفهم التصورات الذهنية للناس ومواقفهم بعمق أكبر. وتشمل هذه الصورة على العواطف مثل ممتعة أو غير سارة أو تحفيزية أو مملة أو مجعدة وغيرها . كما تجدر الإشارة إلى أن المعلومات قد تتلاشى نتيجة مرور الوقت ولكن تبقى الجوانب الوجدانية (العاطفية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الشركات المختلفة، ويمكن أن يأخذ البعد الوجداني (العاطفي) اتجاهها إيجابياً أو سلبياً نتيجة التأثير بمجموعة من العوامل التي من أهمها حدود توافر مصادر المعلومات، المعرفة وكذلك خصائص الأفراد من حيث الجنس واللون واللغة.

- **البعد السلوكي:** المكون السلوكي هو نزعة سلوكية لفظية أو غير لفظية من قبل الفرد تجاه الشركة، ويتكون من مجموعة من الأفعال أو الاستجابات التي يمكن ملاحظتها نتيجة لسلوك معين ، أي أنه يمثل الخطوة

التي سوف يسلكها الزبون أو يتصرف على أساسها تبعاً للمعلومات والمشاعر تجاه الشركة، ويمكن تقسيم السلوك الى ثلاثة مراحل - مرحلة ما قبل الشراء - مرحلة أثناء الشراء - مرحلة بعد الشراء فالبعد السلوكي يعكس طبيعة الصورة الذهنية المشككة لدى الزبائن في مختلف مراحل الشراء.

إن أبعاد الصورة الذهنية اختلفت في تصنيفها حسب وجهات نظر الباحثين ، فهناك من حصر الأبعاد في ( الرموز، السلوك ، التواصل)، إلى جانب (الصورة الذاتية، الصورة المرغوبة، الصورة المدركة)، (وظيفي، عاطفي)، (معرفي، عاطفي، سلوكي) وأخيرا (الادراك، التأثير، الدوافع، السلوك، الرغبة) .

أما الدراسة الحالية فقد تبنت نموذج الذي يعتمد على أبعاد الصورة الذهنية المتمثلة في البعد المعرفي، العاطفي والسلوكي ، وذلك للأسباب التالية :

- توافقها مع أهداف الدراسة الحالية؛
- امكانية تطبيقها وقياس نتائجها بسهولة؛
- أكثر منطقية من بين الأبعاد الأخرى في ظل الدراسة الحالية؛
- التعرف على مدى تأثير هذه الأبعاد في الصورة الذهنية للمنظمة.

#### ثانيا. أهمية تكوين الصورة الذهنية :

أصبحت المنظمات على اختلاف نشاطها تُدرك أهمية الارتباط العاطفي والذهني بين المنظمة والزبون، وما يثبت ذلك تركيز معظم المنظمات على قطاعات سوقية معينة أو فئات محددة من الزبائن وتحديد حاجاتهم ورغباتها والسعي لإشباعها بكفاءة وفاعلية مما يحقق ارتباطا عاطفيا بين المنظمة والجمهور المستهدف، ويساهم في تعزيز الصورة الذهنية للشركة لدى الزبائن المتعاملين معها، وتعد الصورة الذهنية الإيجابية لأية شركة مؤشرا جيدا لكسب رضا الجمهور الداخلي (الموظفين) والخارجي، مما يساعد ذلك على زيادة مبيعاتها وتعزيز سمعتها لدى الجمهور، وفي ظل التوجه نحو العولمة وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات وسرعة وصولها الى الأسواق أصبحت الصورة الذهنية للمنظمة أداة هامة وفاعلة، وذلك للأسباب التالية:

- مساهمتها في بقاء المنظمة وكيانيتها واستمرارها بالعمل في ظل البيئة التنافسية؛
- ضمان الأداء الناجح للمنظمة نتيجة لابتعادها عن الضغوط التي تسببها الصورة أو السمعة السيئة؛
- مساهمتها في خلق وعي لدى زبائن المنظمة وتكوين صورة إيجابية في أذهانهم عنها.

إن الحاجة لبناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة تغرس في أذهان أصحاب المصلحة قد تزايدت بشكل كبير نظراً لأهميتها المتمثلة كالاتي:

- دورها الحيوي في نجاح عمل؛

- تأثيرها على سلوك الزبائن والموظفين؛

- مساهمتها في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في السوق؛

- مساهمتها في تعزيز ولاء زبائن الشركة؛

- تعد رصيда استراتيجيا يحافظ على بقاء وإستمرار المنظمات التجارية عن طريق قدراتها على التأثير في

الرأي العام. (العطار و الشمري، 2017، الصفحة 13)

يمكن للصورة الذهنية التي يتم توصيلها بوضوح للزبون أن تحمي المنظمة من المنافسة وتؤسس مكانة العلامة التجارية في السوق. ومع ذلك، لا يمكن إنشاء الصورة خلال ليلة واحدة ويجب أن تكون مدعومة بكل ما تقوله الشركة وتفعله، نظراً لأن أداء المنظمة يعتمد على الصورة الذهنية، فإن إدارة هذه الأخيرة مهمة للغاية، كأهميتها في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى للمنظمة يعتبر عاملاً أساسياً في استدامة الشركات، حيث أن الباحثين يؤكدون على أن ممارسات إدارة الصورة الذهنية والنظام نفسه يجب أن يصبح أكثر ارتباطاً بالمبادرات الإستراتيجية طويلة المدى للشركة والتفضيلات المتطورة لأصحاب المصلحة فيها، وعليه يجب أن تكون وظيفة إدارة الصورة الذهنية هدفاً طويل المدى لأنها أحد الأصول التي يمكن أن تدفع بعضاً من القيمة السوقية للمنظمة. الأهداف قصيرة المدى ليست قابلة للتطبيق من أجل الاستدامة على المدى الطويل. (Allard و Olsson، 2009، الصفحة 11).

ثالثاً. تكوين/ تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لدى الزبائن:

في الأدبيات التسويقية، تم التعرف على أهمية التوفيق بين التصورات الخاصة بالصورة الداخلية والخارجية للمنظمة في إدارة تطابق جميع رسائل العلامة التجارية

1. تكوين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الزبائن الداخليين (الموظفين):

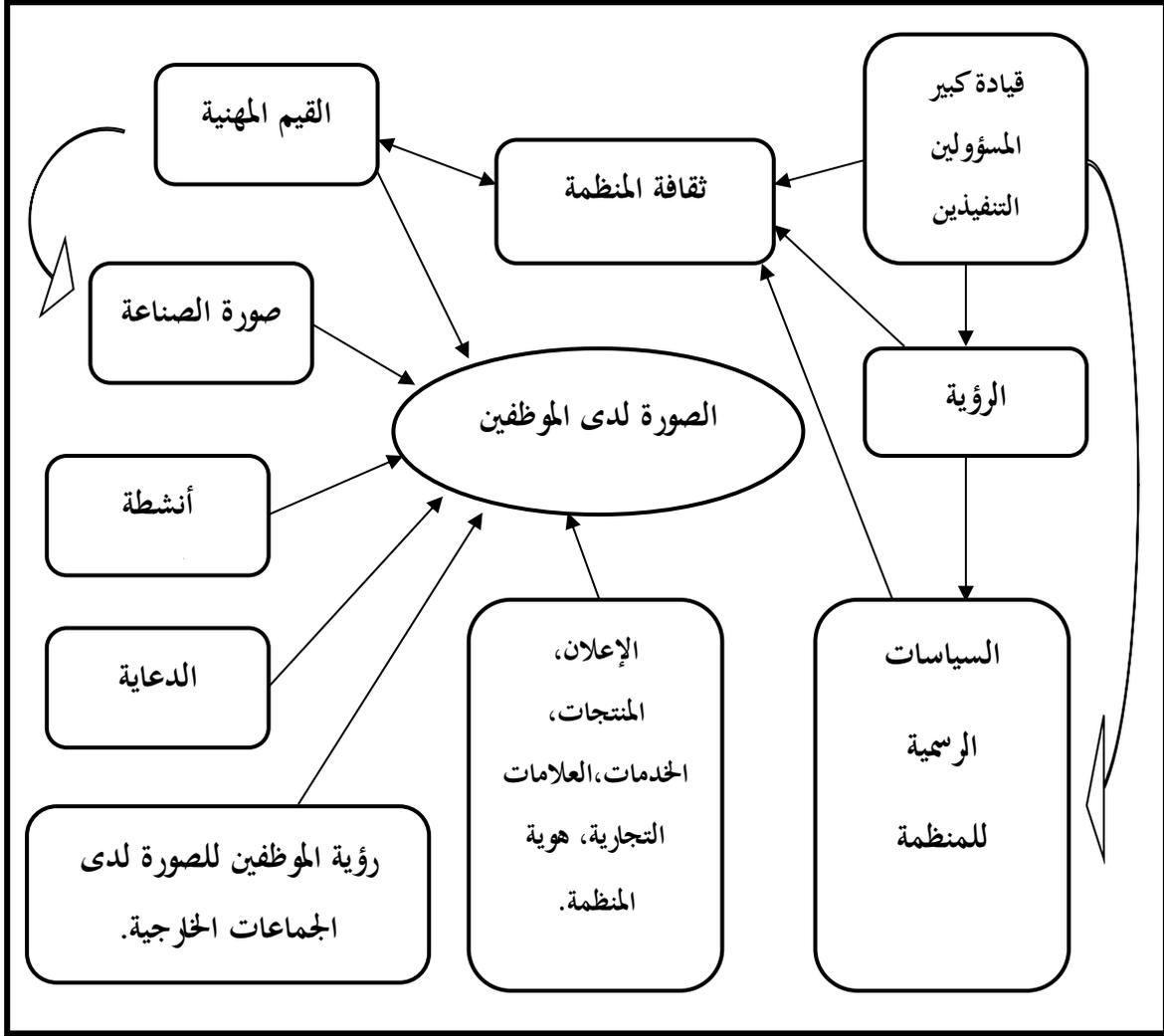
لقد أدلت البحوث والدراسات التي أجريت في نطاق علم الاجتماع وعلوم التسيير أن القيم والمبادئ الأخلاقية وتنمية العلاقات لدى الأشخاص أثناء تدريبهم يمكن أن يكون لها أثر هام في سلوكهم وفي مواقفهم في أماكن

عملهم وعلاوة على ذلك فإن الانتماء المهني في الكثير من الأحيان يزود الأفراد بصلاحيات قوية الشأن في المؤسسات التي يعملون فيها .

كما أن القيم المهنية النابعة من تخصصاتهم تؤثر في الثقافة الكلية للمنظمة وفي الصورة التي يحملونها عنها، وهناك عامل آخر يؤثر في رؤية الموظفين لمؤسستهم وهو أفعال المؤسسين فمثلا عندما جنحت ناقلة النفط (Exxon Valdez) إلى اليابسة في ألاسكا وتسببت في أكبر كارثة بيئية تعرضت للمعاناة صورة كل شركة تعمل في صناعة النفط .

إن الموظفين "متوائمون بشكل صحيح" مع العلامة التجارية وما تمثله، حيث يتيح ذلك للموظفين "عيش العلامة التجارية" وتعزيز قيم المنظمة وتوقعات الأداء بين الموظفين الجدد والحاليين، ففي الوقت الذي تعترف فيه الشركات على اختلاف نشاطها بشكل متزايد برأس المال البشري كمصدر لقيمة المنظمات والمساهمين، فقد تم اقتراح مفهوم عرض قيمة الموظف EVP لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، فمن الواضح أن هناك عددًا من المدخلات التسويقية المختلفة التي تساهم في تشكيل العلامة التجارية، من تطوير EVP إلى خطط تسويق التوظيف، والمخرجات التي قد تتطلب الإعلان، التغطية الصحفية، الرعاية، التأييد الشفهي والاتصالات مع الموظفين فهذه الطريقة يرتبط تكوين صورة العلامة التجارية لصاحب العمل ارتباطًا وثيقًا بالمنظمة في دورها كصاحب عمل. في أدبيات التوظيف، وُجدت أن الصورة الذهنية هي مؤشر مهم بشكل خاص للقرارات المبكرة التي يتخذها الموظفون الجدد بشأن أرباب عملهم، حيث أن الصورة الذهنية لصاحب العمل تؤثر بشكل إيجابي على كل من تصورات المترشحين لسلوكيات التوظيف والسمات التنظيمية والوظيفة بعد المقابلة. أما فيما يتعلق بكيفية تشكيل المجندين المحتملين لصور منظمة معينة، فقد تم التحقيق في ظاهرة الإشارة في هذه الأدبيات ووجد أن لها تأثير على الصورة الذهنية للمنظمة، لا سيما في المراحل الأولى من عملية التوظيف، حيث قد يستنتج المترشحون للوظيفة قيم العلامة التجارية لصاحب العمل بناءً على مواد التوظيف الخاصة بهم ، على سبيل المثال قد يُنظر إلى المنظمة التي تؤكد على الترقية والراتب على أنها تتمن التفاني في العمل . (Freeman و Knox ، 2006، الصفحة 697-698)

الشكل (2-12) : تكوين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الموظفين



المصدر: (صادق ، 2016، الصفحة 105 )

من خلال الشكل (2-12) نجد أن هناك مجموعة من المؤثرات تؤثر على تكوين الصورة الذهنية للموظف، وأقرب مؤثر إليه يتمثل في ثقافة المنظمة، فهذه الأخيرة تلعب دور كبيراً في تنشئة الموظف مهنيًا على حسب مبادئ الشركة، فالعلاقة بين سلوك الموظف والصورة الذهنية التي يكونها ما هي إلا عبارة عن ناتج للممارسات، التعليمات، الأوامر وكل ما يتعلق بالمنظمة يُترجم لا محالة في ذلك السلوك الذي يتبعه الموظف، فيجب أن تأخذ الشركة بعين الاعتبار هذه العوامل وتبحث في كيفية انما تصبح متلازمة مع شخصية الموظف، لأن نجاح هذا مرتبط لا محالة في النجاح مع الزبائن الخارجيين .

### أ. أثر موظفي الخط الأمامي على الصورة الذهنية للمنظمة:

تلجأ الشركات الخدمية بسبب الخصائص المميزة للخدمات وعدم ملموسيتها إلى استخدام الخصائص الملموسة المتاحة لديها لجعل صورة المنظمة قابلة للتمييز في ذهن الزبون، ومن تلك الخصائص موظفو الاتصال مع الزبائن، حيث تمت مناقشة الدور المهم الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في عملية بناء صورة المنظمة في الكثير من الدراسات باعتبارهم أداة تسويقية مهمة تمثل الشركة في تفاعلاتها مع الزبون، وتؤثر على إدراك الزبون للمنظمة الخدمية. يشكل موظف الاتصال بالنسبة إلى العميل بعداً من أبعاد صورة الشركة، ويُعد نقطة البدء في أي تفاعل بين الزبون والمنظمة، ويستمر دوره في تشكيل الصورة وتمثيل قيم الشركة وثقافتها حتى انتهاء عملية تقديم الخدمة، لذا لا بد للمنظمة من العناية باختيار هؤلاء الموظفين وتدريبهم بصورة جيدة على توصيل صورة المنظمة إلى جمهورها عبر سلوكهم ومظهرهم وطريقة تأديتهم للخدمة، وأحد الأمثلة على دور الموظفين في تمييز المنظمة وبناء صورتها خطوط الطيران السنغافورية التي اكتسبت صورة ممتازة بسبب لباقة ولطف مضيفيها، ويتم تقييم الموظفين عموماً بناءً على مجموعة من المعايير أهمها (النجني، 2020، الصفحة 251) :

- المظهر: يشكل مظهر الشخص برأي خبراء الاتصالات 55% من إجمالي الرسائل التي يرسلها في أول تفاعل أو لقاء له مع الآخرين، ولأن الانطباعات الأولى تدوم فيجب على الموظف الاهتمام بمظهره من حيث الثياب والأكسسورات، ولغة الجسد كطريقة الوقوف، ومسافة الوقوف من الزبون والتواصل بالأعين والابتعاد عن الحركات العصبية .

يعتبر مظهر طاقم العمل يمثل هوية المنظمة، وتقييم الزبون لهذا المظهر بمثابة تقييم لهوية المنظمة، ولا بد من أن يعكس هذا المظهر قيم الشركة وفلسفتها مثل الانفتاح أو الجدية أو غيرها من السمات (Melewar و Karaosmanoglu، 2006)

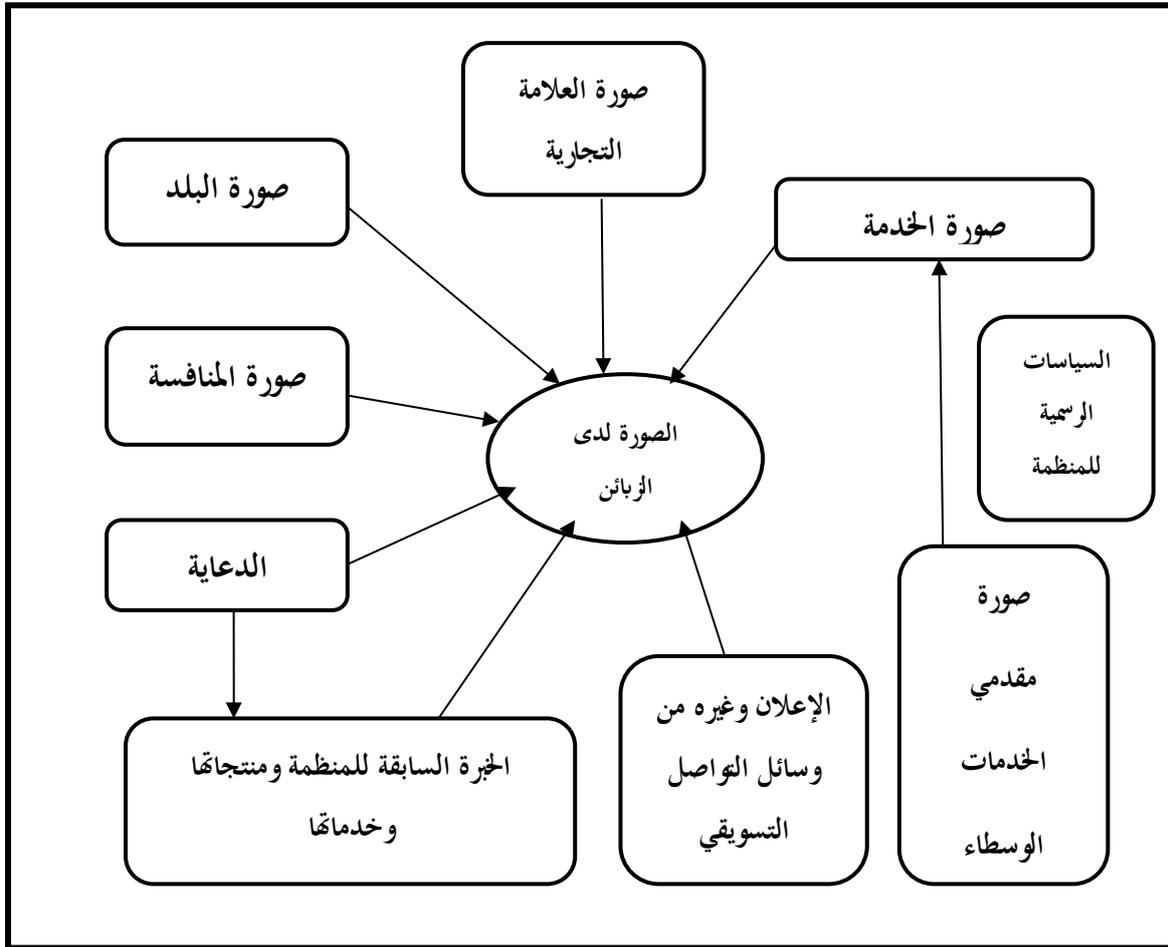
- الحرفية والكفاءة والسرعة في تأدية الخدمة وتمثل خبرة ومستوى المعرفة التي يتمتع بها الموظف، وقدرته على الالتزام بالإجراءات والمعايير الصحيحة لتوصيل الخدمة والتي ثبت أن لها تأثيراً على صورة الشركة فقد قام أحد البنوك الكندية Toronto Dominion بتعزيز صورته لدى العامة في جودة الخدمة وسرعتها بالالتزام بدفع خمسة دولارات لكل عميل عن كل مرة انتظار للحصول على الخدمة تتجاوز ربع ساعة في أوقات الذروة. السلوك وهو نتيجة السمات الشخصية لموظف الخدمة والتي تميز تواصله الاجتماعي مع الآخرين. يشير الباحثون في التسويق الخدمي إلى أهمية أن تقوم المنظمة بداية بتوصيل صورتها داخلياً إلى كل المستويات العاملة فيها حتى

يستطيع موظفو المنظمة أن يعكسوها إلى جمهور الشركة على اختلاف أنواعه حيث إن تشوش الهوية لدى الموظفين يسبب تشوشها لدى العامة على اعتبار أن الموظف إحدى أدوات توصيل هوية الشركة

### ثانيا. تكوين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الزبائن الخارجيين (الزبائن)

يوضح الشكل رقم (2-13) العوامل الرئيسية المؤثرة في تشكيل صورة المنظمة لدى الزبائن، حيث تعتبر جودة الخدمة وصورة العلامة التجارية المميزة وبائع التجزئة والإعلان عوامل يمكن أن تقدم شيئا إضافيا لصورة المنظمة.

### الشكل (2-13) : تكوين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الزبائن الخارجيين (الزبائن)



المصدر: (صادق ، 2016 ، الصفحة 112)

إن الزبائن الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمنظمة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية. ومع تحسن صورة المنظمة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المنظمة. وهذا يعني أن الأثر الإيجابي للمعلومات الواردة للمنظمة

يتعزز حينما يتوقع الزبائن خدمة جيدة من منظمة يحملون عنها صورة جيدة وإذا لم يستطيع الحكم على الخدمة إذا كانت الخدمة جيدة أم لا مثل زيارة طبيب أو محامي فإنهم يميلون للظن بأنها خدمة ممتازة.

أما الأدوات الأخرى التي يعرضها الشكل (2-13) فهي أدوات التسويق كالإعلان صورة العلامة التجارية وبائع التجزئة، حيث أن الإعلان الخاص بالمنظمة ليس وسيلة قليلة التكلفة لتحسين الصورة المرغوبة للمنظمة والسبب في ذلك أن معظم هذه الإعلانات تركز على التطلعات التي تصبو إليها المنظمة أكثر ما تركز المنظمة على أفعالها ومثل هذه الإعلانات يهتم بها الموظفون ويتجاهلها الزبائن. أما الإعلانات التي تصيب قدرا أكبر من النجاح فهي تلك تدعم بصورة مباشرة عرض القيمة في المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن.

بدأ الخطوة الأولى نحو تحسين صورة المنظمة بتحديد الصور التي يعرفها الناس حاليا عن المنظمة، وفي أغلب الأحيان لا يوجد اتفاق أو فهم مشترك بين المديرين والموظفين حول النقطتين الآتيتين:

- ما هي المعتقدات والمشاعر التي يستعين الناس في وصف المنظمة؛

- كيف تصف كل جماعة من جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام بالمنظمة المثالية ضمن الصناعة التي تنتمي إليها.

والسؤال المهم والواجب الإجابة هو ما إذا كانت المنظمة تعاني من مشكلة وعي أو مشكلة صورة. فمثلا عندما يفكر الزبائن أو الموظفون الذين يحتمل توظيفهم أو غيرهم من الناس بالصناعة التي هم جزء منها، فهل يتذكرون اسم المنظمة؟ هل يستطيعون تمييز رموز هوية منظماتهم (مثل الشعار، الرمز والألوان الخاصة بكم، وخلاف ذلك)؟ هل يتذكرون إعلاننا من إعلاناتهم؟ هل يلتبس الأمر عليهم بين منظماتهم ومنظمة أخرى؟

لكن كثيرا من المنظمات التي ترغب البقاء في الظل تدفع ثمن ذلك، فمثلا إذا أراد أحد الزبائن أن تكون لديه الثقة بمنظمة تصنع منتجات، كالدواء على سبيل المثال، وينبغي لهذا المنتج أن يكون متوافقا مع المواصفات القياسية للنقاء، فإن المخاطر التي يراها هذا المستهلك تنخفض كثيرا إذا كانت الصورة التي يحملها هذا الزبون عن المنظمة جيدة (مثل ذلك شركة جونسون).

يمكن أن تتشكل الصورة الذهنية من خلال (الخطيب، 2011، الصفحة 50):

- الخبرة المباشرة: علاقة الزبون بالموظفين وخبرته في التعامل معهم يؤدي إلى تكوين انطباعات معينة حول المنظمة، وهي أقوى في تأثيرها على عقل الإنسان وعواطفه إذا أحسن توظيفها، من قبل إدارة المنظمة الخدمية.

- الخبرة غير المباشرة: الرسائل الشخصية التي تصل الإنسان من الأصدقاء ووسائل الإعلام حول المنظمة ما يساعد في تكوين الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية النهائية التي يمارس سلوكاً معيناً وفقاً لها، تتكون الصورة الذهنية للمنظمة من اسم المنظمة، علاماتها التجارية، موظفيها، خدماتها فلسفتها، سياستها، قراراتها، تاريخها، إنجازاتها، لباس موظفيها وموقعها، كذلك يدخل ضمن الصورة الذهنية دور المنظمة الخدمية في خدمة المجتمع، ومساهمات في الحياة العامة، الاجتماعية والاقتصادية.

### المطلب الخامس: تصنيفات وعوامل بناء الصورة الذهنية للمنظمة

تتأثر الصورة الذهنية بعدة عوامل منها ما يتعلق بالمنظمة بحد ذاتها، ومنها ما يتعلق بالجمهور، وكلا الاتجاهين يتأثر بالخصائص الثقافية والاجتماعية للحيز المجتمعي التي تنشط فيه الشركة، ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي (عبد الله و عجيل، 2018، الصفحة 543) :

**1-عوامل شخصية:** تتمثل بالسمات الذاتية لشخصية المستقبل للمعلومات كالتعليم والثقافة والقيم والاتجاهات.... الخ، كما تتضمن الاتصالات الذاتية للفرد وقدرته على تلقي وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة وتكوين ملامح الصورة الذهنية عنها، كما تعد درجة دافعية الفرد واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة عاملاً رئيساً في متابعة أخبار المنظمة، وصولاً إلى تشكيل صورة ذهنية عنها.

**2-عوامل تنظيمية:** وتشمل استراتيجية ادارة المنظمة التي تعكس فلسفة وثقافة المنظمة والأعمال الحقيقية التي تقوم بها، فضلاً عن شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة والتي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية مع الجمهور، كما ان للرسائل الاتصالية عن المنظمة والمنقولة عبر وسائل الاعلام الجماهيرية دور مهم في تشكيل انطباعات الجمهور عن المنظمة وهذا ينطبق الى حد كبير على الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجمهور الخارجي وتسهم الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع في كسب ود تلك الجماهير وصولاً إلى بناء الصورة المرغوبة للمنظمة.

**3-عوامل اعلامية:** إن التغطية الاعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الاتصال الجماهيرية ومدى سلبيتها أو إيجابيتها، وحجم الاهتمام الذي توليه تلك الوسائل لأخبار الشركة فضلاً عن الجهود الاعلامية للمنظمات المنافسة لها تأثير كبير على صورة الشركة لدى جماهيرها المختلفة

**4 -عوامل اجتماعية:** تتضمن تأثير الجماعات الأولية كالأسرة والأصدقاء والمدرسة على الفرد أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية عن المنظمة، كما أن لثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه وقادة الرأي تأثير كبير على اتجاهات الجماهير نحو المنظمة .

ومما تقدم يمكننا القول أن تكوين الصورة الذهنية هي عملية حركية تتغير وتتبدل بحسب تطور الواقع الاجتماعي وتغير الاوضاع الاقتصادية والظروف السياسية والثقافية، لذلك لا تتصف بالثبات والجمود وانما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر فتتطور، تنمو، تتسع، تتعدد، تعمق وتقبل التغيير طوال الحياة.

#### أولا. تصنيفات للصورة الذهنية :

تعتقد الكثير من المنظمات مجموعة من القيم التي تمثل هويتها المفترضة، ولكن قد لا تكون هذه القيم مدركة لدى الموظفين لذلك فان الصورة الذهنية الذاتية لديهم قد تكون مختلفة عما هو مخطط لها أن تكون. فمن وجهة نظر عدة باحثين فان العمل السيء ينتج عنه وصمة عار اجتماعية (الصورة الذهنية المدركة)، فتحاول المنظمات محاربة سلبية الصورة الذهنية المدركة أو المتوطنة في عقول الجماهير، وعليه فقد صنفت الصورة الذهنية بثلاث تصنيفات هي (السكرانه، 2012، الصفحة 385):

**1-الصورة الذهنية الذاتية:** هي إحساس المنظمة بنفسها ويعتقد إن بناء صورة ذهنية ناجحة فانه يتطلب من المنظمات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المنظمة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

**2-الصورة الذهنية المرغوبة (المخطط لها):** هي ما ترغب المنظمة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور إلى أن المنظمة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد، بحيث تكون واضحة وبدون غموض.

**3-الصورة الذهنية المدركة:** هي التصورات، الاحاسيس، والعلاقات، حيث يعكس الادراك عند الزبائن حقيقتهم وهو ادراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية. وتشير الدراسات بأن الصورة الذاتية هي ماذا يفكر الموظفون وبماذا يشعرون وأن الصورة المتوقعة هي ماذا تفعل المنظمة، وأن الصورة المدركة هي ماذا يفكر الزبون وما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المنظمة.

## المبحث الخامس: الممارسات التسويقية المضللة

يتطرق المبحث إلى مفهوم الممارسات التسويقية المضللة، في واحد من أهم أنشطة المنظمات وهو النشاط التسويقي، حيث يمكنها أن تتواصل بشكل مباشر مع الزبائن، هذا النشاط يخفي في طياته العديد من الممارسات التسويقية التي تعتبر خادعة أو تعمل على تضليل الزبون ، فتناول هذا المبحث عرض مكونات المزيج التسويقي الموسع وكيف يمكن أن تتضمن كل منها ممارسات مضللة أو خادعة، فالعديد من المسوقين يعمدون إلى التلاعب بعناصر المزيج التسويقي بقصد تغيير سلوك الزبائن وتوجيهاتهم لتحقيق أكبر ربح ممكن في أقل وقت بالإضافة الى الطرق التي يتم عن طريقها التضليل التسويقي وتأثير هذه الممارسات على التصورات التي تتشكل في أذهان الزبائن. بناء على هذا، سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بجوانب هذه الممارسات التسويقية المضللة.

### المطلب الأول: ماهية الممارسات التسويقية المضللة

أشارت بعض الدراسات إلى أن الممارسات التسويقية المضللة تكون متصلة بالعمليات التسويقية المتجسدة في ممارسات المنظمات أو مقدمي الخدمات، وخاصة ما يتعلق منها بتقديم معلومات عن مواصفات ومزايا السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات لتكون في شكل مبالغ فيه يصل الى الكذب ولا يتوافق مع الواقع الفعلي لهذه السلع والخدمات، كما أن هذه المعلومات تُسهم في إحداث بعض الآثار السلبية لديهم نتيجة هذه القرارات، ويترتب على الممارسات التسويقية المضللة غير السوية إحداث تشويه وتضليل لدى الزبائن تجعلهم بحالة غير مستقرة ينتج عنها قيامهم باتخاذ قرارات شرائية غير سليمة نتيجة ما يمكن أن نطلق عليه أخلاق التسويق غير السوية التي تمارسها المنظمات. ( شلي، 2014، صفحة 188)

### أولاً. العوامل التي تؤثر على أخلاقيات التسويق :

حيث لخص الباحثون بأن هناك أربعة عوامل تؤثر على السلوك الأخلاقي، تتمثل فيما يلي (Reddy ، 2018، الصفحة 50) :

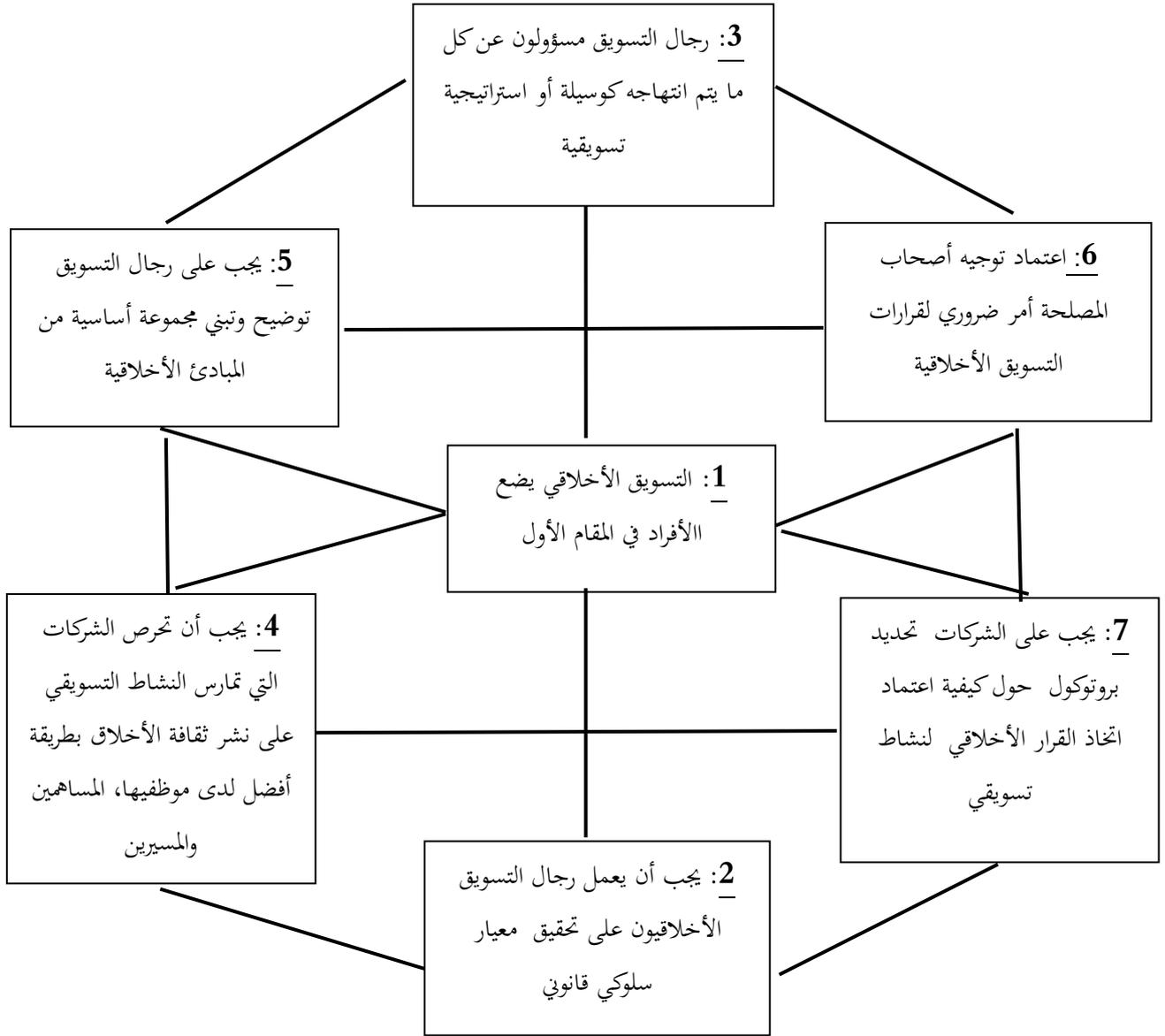
- إن مفهوم أخلاقيات الصواب والخطأ يتبلور من خلال الثقافات والأعراف المجتمعية؛
- تؤثر ثقافة منظمات الأعمال والممارسات الصناعية على السلوك الأخلاقي في كل من علاقات التبادل بين المشتريين والبائعين، وحتى السلوك التنافسي بين البائعين؛
- التزام الموظفين والإدارة العليا بمدونة الأخلاق؛

- اختلاف القيم الشخصية عن مدونة الأخلاقيات التنظيمية ولكن عند الموظفين المحترفين يجب أن يفكروا في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛

أصبحت أخلاقيات التسويق ضرورة حتمية وليس خياراً، لأنه في نظر الطرف الآخر أصبح تقييم التسويق كنشاط منخفضاً، فالحقيقة الصارخة هي أن التصنيع والمُسوقين يخضعون لسيطرة كبيرة من قبل المستهلكين المتقلبين ، لذا يجب على كل منظمة التعامل مع الأخلاقيات في التسويق تماماً مثل ما تتعامل مع المزيج التسويقي، حيث أن الثقة، الشفافية ونزاهة العلاقات يجب أن تكون من مكونات الأخلاق. وبالتالي يمكن أن تساهم أنشطة التسويق الأخلاقية في استعادة ثقة الزبائن والمجتمع، وفيما يلي الشكل (2-14) تلخيصاً لأهم النقاط التي تم التطرق إليها أعلاه.

الشكل (2-14): ملخص للأسس السبع القاعدية التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وتحسين

التسويق الأخلاقي



المصدر: (Murphy، 2016، الصفحة 89)

يوضح الشكل (2-14) الأسس السبع القاعدية وكيف تتلاءم معًا، حيث أن كل من الأسس يعتمد على التالي، ويشير الأساس القاعدي الأول إلى أن التسويق الأخلاقي يضع الأفراد (مثل الزبائن، الموظفين والمديرين وما إلى ذلك) أولاً أو في المركز، كما هو موضح في الشكل، ويركز الأساس القاعدي الثاني على الأسئلة

القانونية والأخلاقية ويعتمد أساسًا أن الأخلاق تخلق مستوى أعلى للمديرين مما يفعل القانون. هناك ثلاثة عناصر مركزية (النية، الوسائل والغايات) في الأساس الثالث القاعدي، وأربعة أنواع من المديرين (أي الأناي، القانوني، المناضلون الأخلاقيون ، وأصحاب المبادئ) في الأساس القاعدي الرابع. هناك خمس نقاط تتعلق بالأساس القاعدي الخامس، منها ما يتعلق بأصحاب المصلحة حيث تم التركيز عليهم في الأساس القاعدي السادس، ونموذج من سبع خطوات لاتخاذ القرارات الأخلاقية في الأساس القاعدي السابع .

#### ثانيا. تعريف الممارسات التسويقية المضللة :

نجد في الكثير من الكتب والمقالات العلمية مصطلح الممارسات التسويقية وفي أحيان أخرى نجد مصطلح الممارسات التسويقية الخادعة أو ما يُعرف بالخداع التسويقي، وقد أجمع الكثير من الاقتصاديين على أنه لا يوجد فرق بينهما وإنما هي مرادفات لنفس الشيء، ويمكن تعريف الممارسات التسويقية المضللة كما يلي :

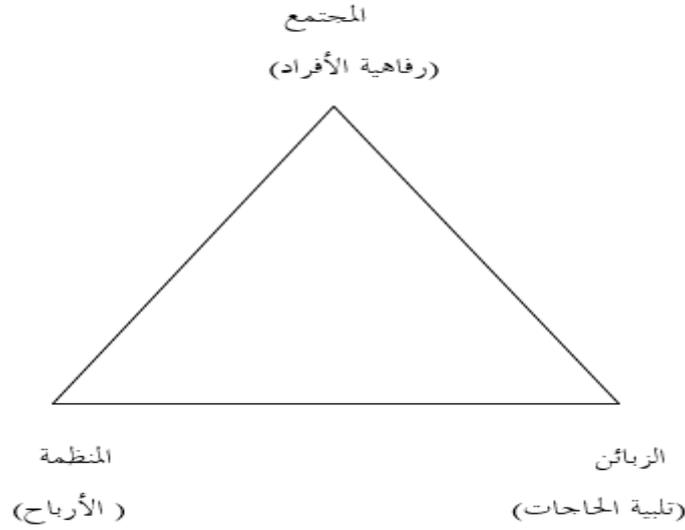
التعريف الأول: " أي ممارسة تسويقية يترتب عليها تكوين انطباع أو اعتقاد أو تقدير أو حكم شخصي خاطئ لدى الزبون فيما يتعلق بالشيء موضع التسويق (المنتج)، أو ما يرتبط به من العناصر الأخرى للمزيج التسويقي من تسعير وترويج ومكان (توزيع)." (أبو جمعة ، 2002، صفحة 2)

التعريف الثاني: " هي تزويد الزبون بمعلومات غير حقيقية عن مزايا السلع أو الخدمات بهدف بيعها بحيث تكون تلك المعلومات صحيحة شكلا وخاطئة مضمونا" (لفتة، 2016، صفحة 57) .

وعليه يمكن القول إن الممارسات التسويقية المضللة تترتب عليها آثار سلبية على كل من الزبون من ناحية اتخاذ قرار شرائي غير سليم، وعلى المنظمة من ناحية سمعتها ومصداقيتها من خلال تحقيق الأرباح في المدى القصير على حساب النتائج في المدى الطويل.

إن مثل هذه الممارسات قادت العديد من المنظمات إلى اعتماد نظرية التسويق الأخلاقي والاجتماعي، حيث تناشد النظرية إلى تحقيق التوازن بين ثلاثة أهداف للتسويق: أرباح الشركات وحاجات الزبائن ومصالح المجتمع.

الشكل (2-15): التوازن بين أبعاد التسويق الأخلاقي



المصدر: (أبو رمان و الزيادات ، 2010 ، صفحة 162)

ثالثا. أسباب انتشار الممارسات التسويقية المضللة :

تفشيت ظاهرة الخداع الممارسات التسويقية المضللة لتمس جميع أنواع السلع والخدمات، وهناك العديد من الممارسات التي أفرزت هذه الظاهرة فمنها ما ارتبط باستخدام علامات تجارية (ماركات) شبيهة، أو تقليد هذه الأخيرة، إلى جانب التخفيضات الوهمية في الأسعار، ونجد تركيز كبير على الاعلانات الخادعة والمضللة، والتي يوجد بها نقص في المعلومات أو معلومات غير صحيحة أو تقديم وعودا للزبائن يصعب الوفاء بها، أو ما شابه ذلك من الخصائص التي توجد بمثل هذه الاعلانات، ونظرا لأن الممارسات التسويقية المضللة تنوعت كثيرا في المزيج الترويجي وخاصة الاعلانات، فلقد نالت حصة الأسد في دراسات الباحثين مع ربطها مع متغيرات أخرى. و يمكن إرجاع أسباب إنتشار هذه الظاهرة إلى مايلي:

- عدم إدراك القائمين بالتسويق لمفهوم التضليل (الخداع) وممارساته وما يمكن أن يترتب عليه من أضرار بالغة بالمنشآت التي يتولون مسؤولية التسويق بها، أو النظرة قصيرة الأجل و التي تهدف إلى تحقيق الكسب السريع، دون النظر إلى ما يترتب على ذلك من مشاكل في الأجل الطويل؛

- ضعف أو عدم فاعلية الدور الذي تقوم به جمعيات حماية المستهلك بالدول العربية - خاصة إذا ما قورن هذا الدور بالدور الذي تقوم به الجمعيات المماثلة في الدول الأجنبية؛
- سلبية الزبائن (المستهلكين) في مجال الإبلاغ عن ما وقعوا فيه أو لاحظوه من خداع والمطالبة باتخاذ الإجراءات اللازمة للتعويض عما أصابهم أو أصاب غيرهم من ضرر نتيجة الممارسات التسويقية المضللة؛
- القصور في التشريعات والقوانين المنظمة لنشاط الشركات سواء فيما يتعلق بالممارسات المضللة وتجرمه أو تجريمه أو في الجزاءات التي توقع على من يثبت لجوئه للتضليل من هذه الشركات، إلى جانب بطء الإجراءات القانونية في هذا المجال؛
- عدم وعي الزبائن (المستهلكين) بممارسات التسويق المضللة وعدم قدرتهم على اكتشافه (خبرتهم شبه منعدمة).

إلى جانب مجموعة من الأسباب متعلقة برجال التسويق بحد ذاتهم، حيث تتمثل فيما يلي (أبو جمعة ، 2002) :

- للتأثير على الزبون (المستهلك) ، بحث يتخذ قرارا شراييا غير سليم بالنسبة له ولكن يترتب عليه نتائج ايجابية بالنسبة لهؤلاء الممارسين ، كما قد يعتقدون بالخطأ متمثلة في زياده مبيعاتهم وأرباحهم، والتي تكن لتتحقق ما لم يتم لجوءهم الي هذه الممارسات وبالطبع، فهذه النظرة خاطئة وقصيرة الأجل، فالزبون قد يخدع مرة ،ولكنه لن يخدع في كل مرة، وقد يحقق المسوقون الذين يستخدمون الممارسات المضللة النتائج التي يستهدفون الوصول لها، ولكن ذلك يكون في الأجل القصير، وعلى حساب النتائج في الأجل الطويل، وتدل الممارسات التسويقية المضللة على عدم التزام القائمين بالتسويق بأخلاقياته والتي تسبب أضرارا جسيمة لهم بما في ذلك تعرضهم للمسائلة القانونية.

#### رابعا. تضليل الزبائن عن طريق الادعاء الكاذب:

في بعض الأحيان يمكن أن يكون خطأ غير متعمدا، ناجمًا عن عدم فهم الحقائق العلمية أو العوامل الرئيسية الأخرى. حيث على سبيل المثال قد تستند الفوائد الصحية لبعض المنتجات على التطور العلمي الحالي ، ولكن قد يتعين مراجعتها مع توفر معلومات جديدة تدحض الافتراضات السابقة.

في أوقات أخرى، سيعرف المسوقون بالضبط ما يفعلونه عندما يقدمون إدعاءات كاذبة. فيما يتعلق بالقضايا البيئية، حيث كانت ظاهرة الادعاءات الكاذبة سائدة بما يكفي لجذب المصطلح الخاص بها Greenwash وبالتالي بعض الادعاءات خاطئة لأنها تقدم بيانات غير صحيحة من الناحية الواقعية، أو تستخدم حقائق غير ذات صلة أو مربكة لإعطاء انطباع خاطئ، حيث أن 98 بالمائة من جميع المطالبات البيئية على المنتجات تخضع تحت عنوان "خطايا غسيل الدماغ الأخضر، وبالتالي هذه هي أنواع الادعاءات التي تقع بوضوح ضمن مجالات التسويق غير الأخلاقي أو حتى غير القانوني والتي يجب تجنبه (Baker، 2009، الصفحة 14)

وعليه يمكن القول، أن رجال التسويق قد يضطرون أحيانا إلى الادعاءات الكاذبة في حالة القضايا التي تستلزم فهم للحقائق العلمية والبيئية بشكل خاص، لكن مع انتشار الوعي البيئي خاصة دفع الشركات إلى إعادة النظر في استراتيجيتها التسويقية جعلها ضمن النطاق الأخلاقي .

### المطلب الثاني: الممارسات التسويقية المضللة في المزيج التسويقي الموسع

يتم تداول مصطلح المزيج التسويقي الموسع للدلالة على المزيج التسويقي الموجه للخدمات، حيث أن هذه الأخيرة ونظرا لخصائصها تم تكييف عناصر المزيج التسويقي التقليدي عن طريق اضافة ثلاث عناصر أخرى، حيث تتمثل في العمليات، الأفراد والدليل المادي. ولقد تم التركيز عليه في هذا المطلب لارتباطه الوثيق بموضوع الدراسة وسيتم التعرف كيف تتم الممارسات التسويقية المضللة في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الموسع كالآتي :

#### أولا. الممارسات التسويقية في عنصر العمليات :

ويقصد بالعمليات كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة والتفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها وكذلك التنسيق بين الوحدات المختلفة المسؤولة عن إنتاج وتقديم الخدمة لضمان جودتها .

أما التضييل في العمليات فيعكس إدعاء المنظمة بسهولة وبساطة وسرعة ونمطية الحصول على الخدمة وكذلك التناغم بين كافة الوحدات المسؤولة عن أداء وتقديم الخدمات " (خاطر ، 2017، الصفحة 72).ومن أمثلة ما يتعرض له الزبائن من تضييل في العمليات تغيير إجراءات الاشتراك في بعض الخدمات كل فترة الأمر الذي يتطلب من الزبائن معاودة الاتصال بخدمة الزبائن أو زيارة فروع الشركة وذلك بغرض زيادة تكاليف الحصول على

الخدمة وتطويل إجراءات والعمليات الاشتراك في بعض عروض الخدمات الجديدة، بدلاً من العروض المشترك فيها وذلك لأغراض تسويقية تتمثل في أن العروض المشترك فيها الزبون أكثر ربحية للمنظمة، وأيضاً تتمثل هذه الإجراءات في مطالبة الزبون ببياناته التفصيلية المبالغ فيها، محاولة إقناع الزبون بعدم جدوى ذلك وإغرائه ببعض المميزات - مطالبة الزبون بالانتظار ثم إدعاء أن هناك مشكلة في نظام تفعيل الشبكة - مطالبة الزبون بتقديم الطلب في وقت قد يكون غير ملائم له على أمل أن يقوم بتغيير رأيه.

وبالتالي، يمكن القول أن الممارسات المضللة مجسدة في الكيفية التي تقدم بها الخدمة للزبون، حيث تتمثل في (أبو رمان و الزيادات ، 2010، الصفحة 164) :

- بطئ مقدم الخدمات في تقديم الخدمة؛

- نقص المعلومات فيما يتعلق بمصدر الخدمة ومكوناتها.

من أجل توضيح أكثر، فلو تطرقنا الى خدمات شركات في قطاع النقل الجوي (الطيران)، حيث تقوم إدارة شركة معينة بالتلاعب في إجراءات وعمليات إنتاج مختلف الخدمات التي تقدمها شركات الطيران، كالإدعاء بأن إجراءات تقديم الخدمة معقدة وبالتالي تبرر الأخطاء على هذا السياق. وبالمثل فإن العمليات الضعيفة تخلق مشاكل لموظفي الخطوط الأمامية وتمنعهم من القيام بواجباتهم بفعالية، وبهذا جزئياً يقلل من الانتاجية ويزيد من احتمال إخفاق الخدمة (محسن و عناد، 2019، الصفحة 51).

#### ثانياً. الممارسات التسويقية المضللة في عنصر الأفراد

إن تزايد الإعتماد على التكنولوجيا لا يعنى إهمال أو تقليل أهمية العنصر البشري في تقديم وأداء الخدمات، ويقصد التضليل من قبل الأفراد "إستغلال الأفراد لمهاراتهم وقدراتهم ولباقتهم ومظهرهم العام في تضليل الزبون وخداعه وإتخاذ قرار شرائى خاطئ" (خاطر ، 2017، الصفحة 72). ومن أمثلة ذلك مبالغة الموظفين في مختلف الشركات بعرض مزايا الخدمات التي تقدمها الشركة والتخاطب مع الزبائن بلغة مريحة ولبقة من أجل تضليله وإجباره على الاشتراك في بعض الخدمات وكذلك إستخدام الشركات المظهر العام للعاملين للإجاء بأن الخدمة المقدمة متميزة.

الأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً نتيجة تكوين علاقات تفاعلية بين الزبائن عن طريق الاتصال المباشر ويتمثل الخداع لدى مقدم الخدمات في (أبو جمعة ، 2002، الصفحة 13) :

- 1- عدم مراعاة وجهة نظر الزبائن المقدمة حول الخدمة أو إهمال اقتراحاتهم؛
- 2- استعمال مقدم الخدمات أساليب التضليل، المراوغة وعدم التوضيح من أجل إقناع الزبون بشراء خدماته؛
- 3- مبالغة مقدم الخدمات في وصف الخدمات بمثالية وإخفاء سلبيات أو الآثار السلبية المحتمل حدوثها خدماتهم.

كخلاصة هي عملية عدم توافق بين متطلبات تقديم الخدمة والخبرات والمؤهلات العلمية لمقدمي الخدمة بحيث يتم الإعلان عن طاقم معين لتقديم خدمة ما أو إنتاج سلعة ما وفي حقيقة الأمر يكون الأمر وهمياً وليس له أي وجود، أي ليس هناك تطابق بين ما هو موجود في الواقع وما هو معلن عنه. فيمكن أن يكون على سبيل المثال يكون التعامل مع شكاوى الزبائن من قبل أشخاص غير كفؤين أو غير مؤهلين لمزاولة المهنة أو يفتقرون إلى الخبرة وعدم تلقي أي دورات تدريبية على أساليب التسويق وغيرها من الدورات الضرورية لاكتساب المهارات أو استعمال أشخاص غير كفؤين في تولي المهام الإدارية (موظفوا الخط الخلفي) مما يسبب تأخير في إنجاز المهام الموكلة اليهم.

### ثالثاً. الممارسات التسويقية في الدليل المادي

وتتمثل في عدم ملائمة البيئة المادية في مكان تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة لمواصفات تقديم الخدمة التي تم الإعلان عنها، وعلى سبيل المثال تعلن بعض شركات الطيران أن هناك طائرات ذات مواصفات متطورة حتى ولو كانت في حدها الأدنى (الدرجة الاقتصادية) وفي حقيقة الأمر يكون الواقع غير ذلك (رداد و كامل ، 2015، الصفحة 88)

حيث أن التضليل باستخدام التسهيلات المادية : ويعنى "إستغلال الشركة لعناصر البيئة المادية أو البيئة الافتراضية (الموقع الإلكتروني في تكوين إنطباع عن طبيعة الخدمة المقدمة غير حقيقي الأمر الذي يؤثر على القرار الشرائي للزبون" (خاطر ، 2017، الصفحة 71). وبالتالي تقوم الشركات باستغلال عناصر البيئة المادية أو

الافتراضية من إضاءة) - تكييف - ألوان - تصميم - أماكن إنتظار - رسوم - صور - مؤثرات صوتية في الإيجاء للزبون بجودة الخدمات المقدمة بغرض إقناعه باتخاذ القرار الشرائي للخدمة.

### المطلب الثالث: أشكال الممارسات التسويقية المضللة

ركز الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الممارسات التسويقية المضللة على إبراز أشكاله. في ضوء ما يتم قياسه في الدراسة الميدانية، وسوف تنتهج الباحثة إبراز أهم أشكال الممارسات التسويقية المضللة التي يتم التركيز عليها في هذه الدراسة وهي ما يلي (سلمان، 2014، الصفحات 520-521)

**1- الخداع بالخدمات:** هو إحدى الممارسات غير الأخلاقية، والذي من خلاله يقوم مقدم الخدمة بالمبالغة في مزايا الخدمات التي يقدمها على أنها أفضل من خدمات منافسيه، كما أنه يجب معلومات حول هذه الخدمات، وفي حالة تقديمه للمعلومات فإن هذه المعلومات تتسم بالغموض وعدم الدقة، مما يترتب عليه بناء توقعات لدى الزبائن حول جودة هذه الخدمات لا تتطابق مع مستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل، مما يلحق ضرراً بالزبائن؛ ومن ثم تكوين صورة ذهنية سلبية عندهم .

**2- الخداع بالتسعير:** تتجسد من خلال قيام مقدم الخدمة بالمبالغة في مزايا السعر الذي يقدمه على أنها أفضل من أسعار منافسيه، كما أنه يجب معلومات حول هذه الأسعار وتكاليف العروض السعرية المتميزة وإجراءاتها ومدتها، وفي حالة تقديمه للمعلومات فإن هذه المعلومات تتسم بالغموض وعدم الدقة، كما أنه يبالغ في حجم التخفيضات الوهمية، مما يترتب عليه بناء توقعات لدى الزبون حول أسعار هذه الخدمات لا تتطابق مع تكلفة الحصول على الخدمات مما يلحق ضرراً مادياً بالزبائن؛

**3- الخداع الترويجي:** يقوم مقدم الخدمة بالمبالغة في عروضه الترويجية التي يقدمها على أنها أفضل من خدمات منافسيه، كما أنه يجب معلومات حول هذه الخدمات وفي حالة تقديمه للمعلومات فإن هذه المعلومات تتسم بالخداع والتضليل والكذب، وعمل مسابقات وهمية، والتلاعب في الاعلانات، مما يترتب عليه اتخاذ الزبائن قرارات الاشتراك في هذه العروض دون تحقيق أية مكاسب مادية، بل يتحمل رسوم الاشتراك في هذه العروض مما يلحق ضرراً بالزبائن ؛

**4- الخداع بالموظفين (مقدمي الخدمات):** يتم من خلا قيام مقدمو الخدمات بجذب الزبائن واقناعهم بالمشاركة في عروض وهمية، والمبالغة في عروض المنظمات الخدمية وخدماتها ومنتجاتها للتأثير على الزبائن من

خلال حجب معلومات، وحذف معلومات لتوجيههم نحو اتجاه معين؛ للاشتراك أو اتخاذ قرار الشراء، كما أنه يتضمن ادعاء الشركات أو المنظمات بأن لديها موظفين على درجة عالية من الخبرة والواقع غير ذلك.

**5- الخداع في الإجراءات المادية لتقديم الخدمات:** يتمثل التلاعب في إجراءات تقديم الخدمات، واتجاه المنظمات إلى بناء تجهيزات جاذبة لا تعكس مستوى جودة الخدمة الحقيقية، والتركيز على الجوانب المظهرية، وتحصيل قيمة تلك التكاليف الثابتة من الزبائن. وانخفاض مستوى جودة إجراءات تقديم الخدمة.

#### أولاً. الممارسات التسويقية الأكثر شيوعاً في التضليل :

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في ممارسة الخداع من المنظمات المختلفة سواء التي تقدم سلعا أو الخدمات ومن هذه الأساليب ما يلي (جميل و صالح، 2017، صفحة 148):

**1- الاخفاء :** ويعد الاخفاء من اقدم الاساليب و اكثرها شيوعاً في ممارسة الخداع و يقصد به ان يقوم المنتج أو المسوق بإخفاء الصفات الحقيقية للمنتج أو إخفاء معولية المنتج و جودته من اجل اقناع الزبون باستهلاكها .

**2- التمويه :** وهو أكثر خطورة من النوع الاول و ذلك لان في هذا النوع يتم ايهام المستهلك بأن المنتج المقدم له هو من اجل اشباع حاجاته ورغباته وايضا فإن المنتج يكون ذات جودة عالية وذلك من خلال عرض بعض المواصفات امام المستهلك في عينة المنتج المجربة والتي لا تكون موجودة في كل المنتجات

**3- الفساد :** ويقصد بالفساد هنا هو ان يقوم المسوق او المنتج عمدا بتقديم معلومات مضللة او ناقصة للمستهلك عن المنتج وذلك بهدف دفعه الى الشراء او ان يقوم المنتج بعرض فقط نقاط القوة للمنتج واخفاء نقاط الضعف للمنتج

ثانياً. حقوق الزبون (المستهلك) في ظل الممارسات التسويقية المضللة :

تتمثل فيما يلي (محبوب ، 2018) :

**- حق الحصول على المعلومات :** للزبون الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنتجات التي يرغب في شرائها حتى تتكون لدى المستهلك صورة كاملة ويكون قادراً على اتخاذ القرار الصائب دون التعرض للغش والتدليس، ومن أمثلة ذلك شركات خطوط الطيران نجدها أنها تحجب بعض المعلومات المتعلقة بأوقات وصول الطائرة وعدم جهازيتها برسالة المعلومة الدقيقة سواء عبر الايميل أو رسالة نصية.

-حق إشباع احتياجات الزبون: من بين التعديلات التي تمارسها الشركات على حق الزبون في إشباع احتياجاته قيامها بما يلي: الترويج لخدمات لا يمكن تحقيقها؛

-حق التعويض: ويضمن هذا الحق للزبون التعويض العادل في حالة تضرره من السلع والخدمات التي اشتراها، كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية، لكن رغم ما تدعيه الشركات بهذا الشأن إلا أنها تدرك أن الزبون لا يمتلك الإمكانيات المالية لمقاضاتها والحصول التعويضات المستحقة لذلك فهي تستمر في تقديم الوعود المضللة بالتعويض دون أن تلتزم به.

-حق سماع رأيه الزبون: أي إعطاء الزبون الحق في إبداء رأيه حول مدى إشباع المنتجات لحاجاته، لذلك تخصص بعض الشركات أرقاماً هاتفية ومواقع إلكترونية لاستقبال آراء الزبائن وشكاويهم، لكن عند الاتصال بما يكتشف المستهلك أنها معطلة أو لا يتم الرد عليه .

#### المطلب الرابع: طرق التصدي للممارسات التسويقية المضللة

من الطرق والآليات المستخدمة في التصدي للممارسات التسويقية المضللة نجد: (شافعي، 2019)

- تشجيع الزبائن على إبلاغ الجهات المسؤولة عن الممارسات التي يعتقدون أنها تهدف إلى خداعهم مع مراعاة أن يتم توقيع عقوبات صارمة على كل من يشك الحوثة إلى الخداع التسويقي، وذلك حتى يقتنع مثل هؤلاء المستهلكين أن جهودهم في هذا المجال لها مردود إيجابي.

- توعية تمارسي التسويق الذين لا يستخدمون الخداع التسويقي، أو ربما يستخدمونه ولكن دون قصد أو لية مسبقة للخداع، مفهومه وتوضيح خطورة اللجوء إليه، ويمكن أن تتم هذه النوعية، من خلال وسائل مثل: النشر في المحلات المهنية أو النشرات التي تصدرها جهات مثل غرف التجارة وغرف الصناعة والتي عادة ما تصل إلى أبدي مثل هؤلاء الممارسين .

- تشديد الرقابة من قبل الجهات والهيئات الحكومية المسؤولة عن حماية المستهلكين من الممارسات غير الأخلاقية للقائمين بالتسويق، وتوقيع العقاب الصارم على كل من يثبت استخدامه لهذا للخداع والتضليل، بل ونشر العقوبات أو الأحكام الصادرة ضد هؤلاء في وسائل النشر واسعة الانتشار حتى يكونوا عبرة لغيرهم.

- تفعيل دور أجهزة الإعلام: تؤدي أجهزة الإعلام بمختلف أنواعها دوراً هاماً في تأمين الحماية للمستهلك، وهذا من خلال توعية المواطنين بحقوقهم ودفاعهم عنها من منطلق أنها تدخل ضمن القضايا الاجتماعية التي يعالجها الإعلام .

- تفعيل دور جمعيات حماية المستهلك ودعمها بشتى الطرق المادية والمعنوية ومنحها صلاحيات واسعة حتى تتمكن من نشر الوعي الاستهلاكي وتثقيف المستهلك وتزويده بالمهارات الضرورية لإدراك الممارسات التسويقية الخاطئة والمضللة.

## خلاصة الفصل:

إن الإخفاق (الفشل) في تقديم الخدمات يمثل تحدياً كبيراً لكل منظمة من المنظمات التي تنشط في القطاع الخدمي، وقد أكدت نتائج البحوث أن الإخفاقات في تسويق الخدمات يمكن أن تؤدي إلى العديد من العواقب غير المرغوب فيها بالنسبة للمنظمات، مثل غضب الزبائن، ونوايا الشكوى من عدم الرضا، والرغبة في إيذاء أعمال المنظمة، والخروج/التبديل نحو المنظمات الأخرى، وعليه فإنه من أجل تجنب هذه الانعكاسات وغيرها كما تمت الإشارة إليه سابقاً، فقد كان لزاماً على المنظمة إتباع طريق يؤدي بها إلى خارج نطاق الإخفاق الخدمي والتغلب عليه بما يعرف بالتعافي من الإخفاق الخدمي أو بمفهوم انتعاش/ معالجة الخدمة كما يشار إليه في بعض المصادر.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن بناء صورة ذهنية مميزة لها أهمية قصوى في المنظمات، وذلك من خلال مساعدة هذه الأخيرة على إيصال أهدافها ورسائلها إلى الزبائن، والمحافظة على مدي قدرتها على النمو، وسعيها لكسب رضا وولاء جماهيرها في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات، وبالتالي تشكيل صورة جيدة تضمن لها البقاء والاستمرارية.

إن الممارسات التسويقية المضللة تعود بالضرر على الزبائن نتيجة ازدياد رغبة المنظمات في تعظيم أرباحها دون النظر إلى ما يترتب عن ذلك من مشاكل وتجاوزات على حقوق الزبائن. وللممارسات التسويقية المضللة عدة أشكال تصب كلها في عناصر المزيج التسويقي الموسع فنجد ممارسات مضللة في الموظفين الدليل المادي والعمليات، مما يتسبب بآثار سلبية على المستوى المادي والاجتماعي والنفسي.

# الفصل الثالث

مُدخلات الدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الإخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، يأتي الفصل الثالث ليتطرق إلى مُدخلات الدراسة الميدانية المتمثلة في كل ما يتعلق بالشركة التي تم اختيارها لاسقاط الاطار النظري، وهي شركة الخطوط الجوية الجزائرية وربط متغيرات الدراسة بهذه الشركة، إلى جانب ذلك سنحاول ذكر الطرق المستخدمة لتحليل البيانات والمتمثلة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية .

هذا الفصل يهدف إلى تفعيل متغيرات الدراسة بخدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال اختيار العينة وكيفية تصميم أداة الدراسة، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث يتطرق كل مبحث إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: ربط متغيرات الدراسة بخدمات النقل الجوي

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

تعتبر الخطوط الجوية الجزائرية Air Algérie من المنظمات الخدمية في قطاع النقل الجوي على المستوى الوطني، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث من خلال المطالب إلى تقديم عام للخطوط الجوية الجزائرية، نبذة تاريخية عن المنظمة، مهامها وأهدافها.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية:

قبل التطرق إلى تعرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، يجب التطرق إلى مفهوم خدمة النقل الجوي حيث يعرف النقل الجوي بأنه أحد أنماط النقل الذي يحقق السرعة في القيام بأداء خدمة النقل بين محطتي الانطلاق والوصول. إذ يعد من بين وسائل النقل المثلى للانتقال للمسافات الطويلة، كما يعرف أيضا على أنه: "نقل الركاب، والبضائع، والبريد من مكان لآخر داخل الدولة، أو من دولة إلى أخرى عن طريق الطائرة مقابل أجر مادي، وذلك على أساس منتظم، أو غير منتظم". ( ييحاوي و بوحديد، 2015، الصفحة 249)

كان أول تأسيس للشركة هو الشركة الفرنسية (Compagnie Generale de Transport

Aeriens) عام 1946 قبل أن يتم دمجها مع الشركة الحالية Air Algérie في عام 1959 الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة طيران وطنية ودولية يقع مقرها الرئيسي في شارع موريس أودين في وسط العاصمة، حيث أن العمليات الدولية بدأت من مركزها في مطار هواري بومدين الدولي إلى 71 محطة مختلفة في 30 دولة ومنطقة مثل أوروبا وأمريكا الشمالية والشرق الأوسط ، بالإضافة إلى 32 وجهة محلية (الخطوط الداخلية) .

في سنة 1958 كانت موكلة لناقل واحد "Sport Tran Air" لكن هذا الوضع الذي كانت فيه الشركة العامة للنقل الجوي لم يدم طويلا، حيث بعد الاستقلال وفي 18 فيفري 1963 قامت الدولة بتأميم 51% من رأس مال الشركة، وتم اقتسام النسبة الباقية بين الدولة الجزائرية التي كانت حصتها 29% ومن ذلك الوقت أصبح تاريخ 18 فيفري 1963 يعد تاريخا لتأسيس شركة الخطوط الجوية الجزائرية. تمتلك الخطوط الجوية الجزائرية عضوية في اتحاد النقل الجوي الدولي (IATA) والاتحاد العربي للنقل الجوي، واتحاد شركات الطيران الإفريقي منذ عام 1968 ويتكون أسطولها أساسا من طائرات بوينغ وايرباص منها 737-800. بوينغ طائرات 10، و 737-600 بوينغ طائرات 5، 737 بوينغ طائرة 17 .

على إثر عمليات التأميم التي قامت بها الدولة في سنة 1970 ازدادت حقوق الدولة الجزائرية حيث وصلت إلى 83% من رأس مال الشركة، وفي سنة 1987 تم شراء 17% الباقية لدى الفرنسيين وبذلك أصبحت الشركة 100% جزائرية. ضم في هذه المرحلة قسم من تسيير المطارات إلى الشركة، وهو ما أنجز عنه

ميدانيا وجود ثالث هيئات مستقلة (الشبكة الدولية، الشبكة الداخلية للمطارات) تحت إشراف مديرية عامة واحدة. في سنة 1987 عرفت الخطوط الجوية إعادة هيكلة جديدة حيث تم إنشاء أربعة مؤسسات لتسيير الخدمات المطارية (EGSA)، والتي تم بعد ذلك إلحاق الوحدة المكلفة بتسيير المطارات بهذه المؤسسة ومازالت إلى يومنا هذا تحت اسم (الخطوط الجوية الجزائرية) ولها مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وقد حدد رأس مالها لسنة 2000 بـ 6 مليار دينار جزائري، بينما رأس مالها سنة 2009 حوالي 07.55 مليار دينار جزائري وهو في تزايد مستمر. (إدارة الموارد البشرية بالخطوط الجوية الجزائرية، 2019)

وبالتالي فإن شركة الخطوط الجوية الجزائرية هي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم ذات رأس المال الاجتماعي 60000000000 دج. عرفت الشركة خلال السنوات الأخيرة نمواً كبيراً لأدائها التجاري نتيجة للمخطط المتوسط المدى للمؤسسة، وهي تنقل اليوم أكثر من 6.1 مليون مسافر سنوياً عبر أسطول مكون من 59 طائرة، في وقت تسعى المنظمة لرفع العدد إلى 100 طائرة آفاق 2020 – 2050.

الخطوط الجوية الجزائرية في تطور مستمر عبر عصرة أسطولها وأدوات تسييرها وأنظمة الإعلام لديها وكذا عبر وضع معايير لنشاطاتها لمواجهة التحديات الدائمة والهامة على مستوى السوق. (شركة الخطوط الجوية الجزائرية، 2021)

### المطلب الثاني : الخدمة الجوهر في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

إن الخدمة الجوهر لصناعة الطيران هي نقل المسافرين بالمواعيد المحددة من مطار إلى آخر في أمان. إن فشل الجوهر هنا قد يعني أن الطائرة لن تصل إلى حيث ينبغي أن تصل، أو أنها تصل إلى مطار آخر غير الذي تم الاتفاق عليه، أو أن الطائرة تصل متأخرة. وفي حالة تكرار أخطاء كهذه، وإذا ما استمر الأداء بشكل سيء، فإن شركة الطيران لن تكون قادرة على اجتذاب المسافرين، وبالتالي قد تكثر الإخفاقات الخدمية.

إن معيار اختيار المسافرين لشركات الطيران في أي دولة كانت، لا يركز على سلامة الوصول إلى المطار المطلوب. فالمسافرين غالباً ما يقيمون شركات الطيران على أساس عدة معايير مثل سهولة الحجز، وسهولة الوصول إلى المطار من المحطات الفرعية، والتسهيلات المقدمة داخل المحطة لتخليص العفش، وإتمام إجراءات السفر، ونوعية الطعام والخدمة داخل الطائرة، والوصول السليم والأمن للامتعة.

إن ضمان أداء فاعل على مستوى الجوهر يعد بمثابة مسألة حياة أو موت. إلا أن هناك بعض الاختلافات حول الدور النسبي والأهمية النسبية لمختلف عناصر الخدمة التكميلية. فالكثير من الشركات قد وجدت أن القيام بنشاطات مثل تزويد الزبائن بالمعلومات (عن طريق الهاتف والفاكس والإنترنت الخ)، واستلام

الطلبيات والقيام بأعمال الحجز، وعمل الفواتير وحل مشاكلهم، تعد ضرورة لتحقيق النجاح المطلوب، فإذا ما ماتت الشركة في أداء مثل هذه النشاطات بشكل جيد، فإنها سوف تبدو عاجزة وغير مهتمة بالزبائن. وبالتأكيد فإن هذه الشركة لن تكون قادرة على المنافسة، وقد تضطر للانسحاب من السوق بخسارة.

إن مستوى الأداء للخدمات التكميلية الأخرى قد يكون مسألة إستراتيجية تنافسية ومعايير سائدة في الصناعة. فعند استهداف قطاع معين من السوق، يتساءل المسوق عن ذلك الجزء من القطاع الذي يوفر ميزة تنافسية إذا ما تم انتهاج سياسة الأداء المتميزي تقديم الخدمات التكميلية، على الشركة أن تحدد مكان الفرص السانحة لها، وأن نستمر هذه الفرص بفعالية لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية. فلا يكفي تقديم خدمات تكميلية معيارية في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

إن التميز ( Excellence ) في تقديم الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر بعد الضمانة الوحيدة لنمو الكثير من المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات، خصوصاً في ظل تنامي المنافسة، وهذا ما تحاول شركة الخطوط الجوية الجزائرية تطبيقه سعياً لتحسين درجة المسافر العالمي، حيث أن توفير راحة أكبر للمسافر، وزيادة المرونة، وتحسين جودة الخدمات مقابل الثمن، ونزع المشقة من رحلات المسافرين، وتوفير الراحة القصوى للعائلات المسافرة في إجازة. هذا وتنطوي الخدمات الجديدة على ما يلي:

- مقاعد جديدة بتصاميم عملية توفر مساند متحركة للرأس والقدمين ومساحة أكبر للركبتين من شأنها زيادة أسباب الراحة؛
- شاشة فيديو شخصية لكل مسافر، وقنوات يزيد عددها على 12، من ضمنها قناة للأطفال وأخرى للعائلة؛
- مطعم خدمة ذاتية يقدم الوجبات الخفيفة؛
- نظرة حديثة ومبتكرة للعائلة والطفل، تتضمن أموراً بينها: سياسة "إطعام الأطفال أولاً"، وخدمة عربات الأطفال و"صندوق الكتر" الذي يقدم ألعاب مجانية للأطفال؛
- تصميم داخلي جديد للطائرات يستغل الألوان المشرقة الجريئة لبث الحياة والبهجة؛
- رحلات تخلو من العناء تيسرها خدمات استخراج بطاقة الإقلاع هاتفياً والتسلم السريع للأمتعة.
- حزمة سفريّة تتضمن بطاقات للهاتف، وبطاقات للخصم

الشكل (3-1): الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية للخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من اعداد الطالبة

الخدمة الجوهر التي تقدمها منظمات النقل الجوي تتمثل بتحريك الأفراد والبضائع من مكان الانطلاق إلى مكان الوصول ولكن لا يمكن تقديم هذه الخدمة الجوهر إلا من خلال تقديم الخدمات التكميلية المرافقة لها (خدمات الإطعام، النقل بالسيارات، تزويد المسافرين بالمعلومات، الحجز... الخ) وكذلك من خلال الاستعانة بالسلع الملموسة كدليل للسفر، التذكرة، السيارة، الطائرة، الطيار، العاملين... الخ. إن تقديم خدمات النقل الجوي يتم من خلال عملية الاتصال المباشر ما بين المستفيد منها ومقدمها ولا يمكن أن يحصل عليها فرد ويستفاد منها فرد آخر كما هو الحال بالنسبة للسلع الملموسة.

تقدم شركات الطيران خدمات متعددة ومتنوعة للمسافرين ورجال الأعمال وتبدأ هذه الخدمات منذ اللحظة التي تفكر بها إدارة الطيران المدني بتصميم وإنشاء هذه الشركات وتحديد طبيعة الخدمات التي تقدمها، وبشكل عام يمكن تقسيم هذه الخدمات على النحو الآتي:

- خدمات ما قبل الإقلاع؛
- خدمات على متن الطائرة؛
- خدمات ما بعد الهبوط.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول (1-3) : خدمات شركات الطيران

خدمات ما قبل الإقلاع في المكاتب والمطار	خدمات على متن الطائرة	خدمات ما بعد الهبوط
تحديد موقع مكاتب الشركة . تحديد سعر التذاكر . تقديم المعلومات . قطع التذاكر ومنح الخصم - تأكيد الحجز -نقل المسافرين إلى المطار - خدمات مكتب المطار	استقبال الزبائن (المسافرين) تعليمات الطيران التواصل مع المسافرين رعاية الأطفال رعاية المرضى والمسنين خدمات الإطعام خدمات الرعاية النفسية	تعليمات الهبوط إرشاد المسافرين هيئة وسائل النقل استلام الحقائب الإبلاغ عن المفقودات.

المصدر: ( كشكوش، 2018، الصفحة 239)

### المطلب الثالث: اسقاط متغيرات الدراسة على خدمات النقل الجوي

سنحاول من خلال هذا المطلب، ربط متغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضلة بالشركة محل الدراسة

#### أولاً. الصورة الذهنية وخدمات النقل الجوي

نتيجة للتنافس الشديد الذي شهده سوق قطاع خدمات النقل الجوي فإن كل شركة من شركات الطيران تسعى إلى تمييز نفسها عن الشركات الأخرى من خلال تكوين مكانة ذهنية ملائمة أي توقع ذهني ملائم، اتجاه خدماتها بالشكل الذي يمكن المسافر (الزبون) من تمييز خدمات الشركة بشكل جيد عن الشركات المنافسة وينقل عنها صورة جيدة للآخرين بمعنى آخر الكلمة المنطوقة الإيجابية. إن خلق الصورة الذهنية المرغوبة من طرف الشركة يتطلب الكثير من الجهود الترويجية وبناء العلاقة مع الزبون وتقديم خدمات متميزة وعناصر مزيج تسويقي متكامل ومتفاعل، لأن بناء هذه الصورة الذهنية والتأثير عليها أصعب بكثير من تكوين بناء الصورة الذهنية للسلع الملموسة لذلك يتم يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من القواعد لا بد من أن تعتمد عليها

شركات الطيران في التأثير وبناء الصورة الذهنية المرغوبة لخدماتها، حيث تتمثل فيما يلي (الصميدعي و عثمان ، التسويق المصري ، 2001):

- يجب أن تضع الخطط المناسبة لتكوين مكانة ذهنية تساعد الشركة على تحقيق أهدافها وتحاول أن ترسمها بأجمل صورة ممكنة لأن عملية تحسين أو تغيير صورة سلبية تعتبر من العمليات الصعبة والتي تتطلب جهودا كبيرة وتكاليف مرتفعة

- معرفة طبيعة السوق المستهدف بشكل جيد وتحديد العوامل التي لها الدور الأساسي وتلعب دورا فعالا في تكوين مكانة ذهنية إيجابية، وتركز شركات الطيران على ربط الصورة الذهنية بسلع ملموسة أو تعبيرات ذات دلالة مادية لكي تقرب الصورة بشكل كبير مثل تنطلق طائرات الشركة كالسهم وتقدم خدمات بسرعة البرق كما تقدم خدمات تنسجم وتلبي حاجات المسافرين حسب ما كانوا يتوقعون والصورة الذهنية التي كونوها عن خدمات الشركة مما يعزز المكانة الذهنية لخدمات الشركة؛

- تسعى شركات الطيران إلى تمييز نفسها من خلال إنفرادها في تقديم خدمات تكميلية تختلف عن خدمات الشركات المنافسة من حيث النوع والجودة. (مثل تقديم وجبات إطفام متميزة وتعامل متميز من قبل العاملين في مكاتب الشركة وعلى متن الطائرة )

من بين العوامل الأساسية التي تركز عليها إدارة خدمات النقل الجوي في بناء الصورة الذهنية نجد :

كيفية وسرعة تقديم الخدمة؛

- الثقة والأمان

- مستوى الاهتمام بالزبون (المسافر)

- العلاقات العامة والإعلان؛

- تنشيط المبيعات؛

- الوفاء بالوعد؛

- مستوى إستجابة الزبون.

إن بناء الصورة الذهنية لدى الزبون التي تخدم أهداف الشركة، يلعب دورا أساسيا في تقييم الزبون للخدمة، فهي تعتبر أداة لجعل الخدمة متفوقة على الخدمات المنافسة.

## ثانيا. الاخفاق الخدمي في شركات النقل الجوي:

مما لا شك فيه فإن للجودة والتميز الدور الأساسي في تكوين صورة ذهنية مناسبة وإن الجودة تمثل مفتاح الدخول إلى السوق وجذب الزبائن والذي يمثل مفتاح النجاح في السوق أو ثمن النجاح، لذلك تسعى شركات الطيران إلى التميز لأن ما وراء الجودة هو التميز، وتتنافس الشركات في تقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات الأفراد بشكل يفوق مكانوا يتوقعون لجعلهم سعداء وإن هذه السعادة تلعب دورا كبيرا في تميز الشركة وبناء صورة ذهنية خاصة بخدمات الشركة بالكيفية التي تدفع الفرد إلى طلب خدمات الشركة.

لقد تم تحديد أبعاد جودة خدمة النقل حسب معيار NFEN13816 الذي وضعته الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) والمعهد الوطني للبحث حول النقل، وأمنه بفرنسا (INRETS)، وهذه الأبعاد يمكن تطبيقها على كل أنماط النقل، وسيتم توضيحها في المعايير الآتية ( يجاوي و بوحديد، 2015، الصفحة 249-250) :

**عرض الخدمة:** تتمثل في كل من: تحديد الطاقة الاستيعابية لوسيلة النقل، و ملاءمة خدمة النقل لجميع المسافرين، و الاستجابة لحالات التأخر، وإلغاء الرحلات، وتسليم الخدمة حسب الوعود المقدمة للمسافرين، و تقديم الخدمة بشكل صحيح، وبدون أخطاء، وساعات بدء وانتهاء العمل بشركة النقل، والتواتر، وتكرار الرحلات.نحا

**- سهولة الوصول:** الوصول إلى المطار في الوقت المناسب، مدى قبول المسافرين للخدمة وذلك حسب ثقافتهم ، قدرة متلقي الخدمة على دفع حق التذكرة (الوصول الاقتصادي) ، ضمان التواصل بين المسافرين ومقدمي الخدمة (الوصول اللغوي) وسهول تنقل المسافرين ذوي الاحتياجات الخاصة؛

**- المعلومة:** تتمثل في كل من: معلومات عامة للمسافرين (عرض الخدمة، الراحة، الأمن، و إمكانية الاستعلام، وسهولة الوصول... الخ) ، معلومات حول السفر في الحالات العادية) أسعار التذاكر، والمدة المستغرقة في كل رحلة (معلومات حول السفر في حالة الاضطرابات والعطل) ؛

**-الاهتمام بالمسافرين:** يتمثل في كل من: الالتزام (التركيز على الزبون)، واجهة الزبون (توفير شبائيك الاستعلامات، ومعالجة الشكاوى

**-الراحة:** تتمثل في توفير كل من: جو مناسب للمسافرين خاصة داخل الطائرة (التهوية، الحرارة، النظافة، الانارة، والضجيج) ، توفير المرافق اللازمة لراحة المسافرين (المقاهي، أجهزة الاتصال، دورات المياه... الخ)

- الأمن: يتمثل في كل من: الحماية من السرقة، الاعتداءات (كوضع كاميرات المراقبة، توفير رجال الأمن، ونقاط مساعدة ونجدة معروفة)، الوقاية من الاعتداءات (كتوفير عتاد الحماية، الاحتياط ضد الأخطار، توفير رجال الحماية).
- المدة: تتمثل في كل من: احترام الجداول الزمنية للرحلات المبرمجة، والوقت اللازم لبرمجة الرحلة والوقت اللازم حتى نقطة الصعود منذ نقطة النزول.
- البيئة: تتمثل في كل من: نظافة البيئة المحيطة بالمسار، نظافة مقدم الخدمة وحسن هندامه، التلوث بأنواعه (السمعي والبصري، الضجيج والأوساخ).

### المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

أي باحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام والعلوم التجارية بشكل خاص لا بد أن يختار منهجية الدراسة، التي يجب أن تناسب أهداف الدراسة وطبيعتها، ثم تصميم هذه الدراسة والطريقة التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة بعد جمعها.

#### المطلب الأول: المنهج، الاجراءات وأدوات الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، حيث سيتم أولاً شرح مختصر لأنواع المنهجية المستخدمة في العلوم التجارية، ثم نعرض الخيار المناسب للمنهجية في هذه الدراسة بما يتواءم مع أهدافها أولاً. **منهجية البحث** : حيث تتمثل أنواع منهجية البحث فيما يلي (المشهداني، 2019):

#### 1- المنهجية النوعية:

يعرف البحث النوعي على انه دراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية، في محاولة لإعطاء معنى أو تفسيرها من حيث تصور الأفراد. منهجية البحث النوعي هي أي نوع من البحوث التي لا تستخدم أي أساليب إحصائية أو غيرها من وسائل القياس الكمي. وهناك من الباحثين من يفضل عدم تحديد البحوث النوعية بدقة ولكن فهمهم للبحوث النوعية يتركز حول معطيات في شكل كلمات أو مفردات مثل الملاحظات أو المقابلات أو الوثائق.

في المنهجية النوعية المعلومات التي يتم جمعها غير عددية أو رقمية ويمكن أن تتضمن إجابات عن سؤال مفتوح معلومات حوار أو مناقشة، ومن بين مزايا المنهجية النوعية أنها تجعل من الممكن الحصول على معطيات أكثر عنقاء كما أنها تضمن درجة معينة من الحرية للمجيبين، فهم غير ملزمين بمجموعة محددة سلفا من الردود المحتملة التي يمكن أن نجدتها في الاستبيانات. أخيرا، هذه المنهجية تسمح لنا أن نسأل الأسئلة الصحيحة وتحديد الفرضيات المناسبة.

ومع ذلك، تشوب هذه المنهجية مجموعة من النقائص، فمن ناحية تعتمد اعتمادا كبيرا على مهارات المحققين، فالمواضيع التي تستخدم المنهجية النوعية عادة ما تكسر موضوع وديناميكية المقابلة

من ناحية أخرى مشكلة جمع وتحليل البيانات بعد الانتهاء من المسح تستغرق وقتا كبيرا، خصوصا أن الوقت غالبا ما يرتبط بالتكاليف، لهذا تعتبر المنهجية النوعية أكثر تكلفة لأنها عادة أطول مدة.

## 2- المنهجية الكمية:

مستمدة من المنهجية العلمية المستخدمة في العلوم الفيزيائية. هذه المنهجية تعتمد على اختبارات لفحص الأسباب والعلاقات السببية بين المتغيرات، باستخدام عملية استنتاج للوصول إلى هدفها وهو خلق المعرفة. يستخدم الباحثون في المنهجية الكمية الفرضيات لتطوير المعرفة اختبار النظريات دحض أو تأكيد فرضيات أو زيادة عدد المتغيرات، وكثيرا ما يشار إلى البحوث الكمية على أنها بحوث تختص باختبار الفرضيات تبدأ عملية البحث في ظل هذه المنهجية بوضع النظريات التي تستمد منها فرضيات البحث ثم يتم إنشاء نموذج تجريبي، هذا النموذج يساعد على قياس المتغيرات التابعة مع التحكم في تأثيرات المتغيرات المستقلة المختارة. في منهجية البحث الكمي جميع البيانات العددية التي يتم جمعها تكون قابلة للقياس الكمي. على سبيل المثال، الدخل السنوي للشخص الطول أو الوزن.... وبما أن لكل منهجية مزاياها وعيوبها، تمكن المنهجية الكمية من تلخيص كم كبير وواسع من المعلومات وتيسير المقارنات بين الفئات على مر الزمن هذه المقارنات تعتبر ضرورية، خاصة عند الحاجة إلى تقييم التقدم المحرز بالإضافة إلى ذلك، فإن فعاليتها القصوى في جمع البيانات، وخاصة بالنسبة لمجموعات كبيرة من الأفراد تساعد على تقليل التكاليف خاصة إذا كان الأفراد الدراسة متشتتة جغرافيا.

ما من الانتقادات الموجهة إلى المنهجية الكمية، فصعوبة الحصول على معنى حقيقي للسؤال من خلال النظر إلى الأرقام. فالإحصاءات الإجمالية تعتبر أمرا حديثا نسبيا في تاريخ البشرية، وهو ما يمكن أن يفسر لنا الصعوبات في فهم الاحتمالات وغيرها من الظواهر الإحصائية.

### 3- المنهجية المختلطة:

إن المنهجية المختلطة هي منهجية تجمع بين منهجية البحوث النوعية والكمية وقد تم اعتماد هذه المنهجية الثمانينات هذه الأعمال جعل النقاش حول هذا النوع من المنهجية أكثر تقدما. المنهجية المختلطة في البحث تمثل نموذجا جديدا، كما تطرح قضية كيفية الدمج والتنسيق وأوجه التكامل بين المنهجية الكمية والمنهجية النوعية. فهي في الحقيقة تسمح بالاندماج الاستراتيجي للبيانات النوعية والكمية من أجل إثراء نتائج البحث. هذا النهج المختلط يجعل من الممكن استخدام مختلف الأساليب النوعية والكمية، وفقا لأهداف البحث. الباحثون الذين يختارون استخدام هذه المنهجية، يستخدمون المنهجية النوعية التي تمكن من جمع وتقييم معلومات عميقة المحتوى للرد على بعض الأسئلة المحددة، والطريقة الكمية، الجمع المعلومات الكمية وتقييمها

تتمثل ميزة المنهجية المختلطة في أنها توازن بين جمع البيانات وتحليل البيانات حسب إطار البحث. بعبارة أخرى، المعلومات النوعية تسهل جمع كميات كبيرة من البيانات من مجموعات واسعة من أفراد أو عينة الدراسة. البيانات النوعية التي يتم جمعها في سياق البحث وإطاره الذي يحدده تيسر فهم وتفسير البيانات الكمية. لهذا فالمنهجية المختلطة غالبا ما تولد نتائج بحوث فريدة من نوعها مقارنة بالاعتماد على منهجية واحدة فقط. ويتمثل التحدي في المنهجية المختلطة في تجنب طرق الازدواجية في جمع البيانات، لأنه عندما تتعدد أساليب جمع البيانات لدرجة أن تزيد عن الحاجة، تضاعف المعلومات بالضرورة.

في الختام، يواجه الباحث في العلوم التجارية العديد من منهجيات البحث، مما يجعل اختيار خطة بحث مناسبة لموضوع البحث أمرا صعبا للغاية. وبالتالي الحاجة إلى فهم مجموعة واسعة من طرق ومنهجيات البحث من أجل اختبار أنسب نموذج، أو مزيج من النماذج الأنسب لدراسة معينة. بالإضافة إلى القيام بدراسة معمقة للمنهجية المختارة لضمان إجراء دراسة تطبيقية جيدة. فوق ذلك، ليس هناك منهجية بحث كاملة ليقى استرشادنا في اختيار المنهجية يعتمد على أسئلة وأهداف البحث وطبيعة ميدان البحث التطبيقي.

#### 4- المنهجية المستخدمة في الدراسة الحالية:

فيما يتعلق بدراستنا، طبيعة السؤال وأهداف البحث بالإضافة إلى طبيعة وخصائص البحث تعزز كلها اختيارنا المنهجية بحث مختلطة نوعية وكمية. ومع ذلك، على مستوى المرحلة الأولى التي تعتمد على المنهجية النوعية في جمع البيانات، مثلا المقابلات مع المسيرين والإطارات واجهنا مشكلة الرفض المستمر وعدم توفر المسؤولين للإجابة عن أسئلتنا، وكذلك التشتت الجغرافي للشركة، في مواجهة استحالة إجراء دراسة نوعية شاملة انتهينا إلى إجراء دراسة استكشافية أولية تخص ولاية سطيف فقط (مطار 8 ماي 1945)، لقد كانت هذه الدراسة الاستكشافية بالغة الأهمية للأسباب التالية:

- يظل موضوع الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة مزيجا جديدا لمعظم المديرين التنفيذيين والمسؤولين والإطارات في المؤسسات الجزائرية. وبالمثل على مستوى أدبيات الدراسة فإن هذا المزيج قليل التداول في السياق الجزائري، حيث قليلة جدا هذه الدراسات التي تناولت الاخفاق الخدمي، ولا توجد أي مقالة أو رسالة جامعية -حسب اطلاعنا- تناقش موضوع العلاقة بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، وبالتالي يعتبر ميدان البحث هذا جديدا. وهذا ما يجعل اختيار مرحلة استكشافية كبداية يبدو أكثر تناسبا مع الإطار العام لبحثنا .

- المرحلة الاستكشافية تتعلق بإعداد ميدان البحث المتمثل في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، فضلا عن التحقق من وجود بعض الفرضيات، وبالإضافة إلى ذلك ساعدت هذه المرحلة الاستكشافية في تحديد الطريقة الأنسب لجمع البيانات. هذه الدراسة الاستكشافية سيتم تفصيلها في القسم الموالي.

#### ثانيا. تصميم البحث :

تصميم البحث هي الخطة التي هي تعبر عن مختلف مكونات البحث. وتتكون من الدراسات السابقة، وتمكن من الخروج بمجموعة من الفرضيات نتيجة العرض المفاهيمي الذي يعالج مشكلة البحث لتصل في الأخير إلى جمع وتحليل المعلومات، تصميم البحث، وضع المبادئ التوجيهية والخطوط العريضة التي تربط بين النماذج النظرية بإستراتيجية البحث وطرق جمع المعلومات. إن تصميم البحث هو عنصر أساسي لأي بحث علمي، هناك مجموعة من النماذج لعرض تصميم البحوث على أساس طبيعة الدراسة المشكلة الإطار النظري والبيانات ليس هناك

تفضيل أو بالأحرى تفوق بين أسلوب مستخدم وآخر، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (2-3).

#### أولا. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدام منهج دراسة الحالة بهدف جمع البيانات وتبويبها وتحليلها واختبار الفرضيات.

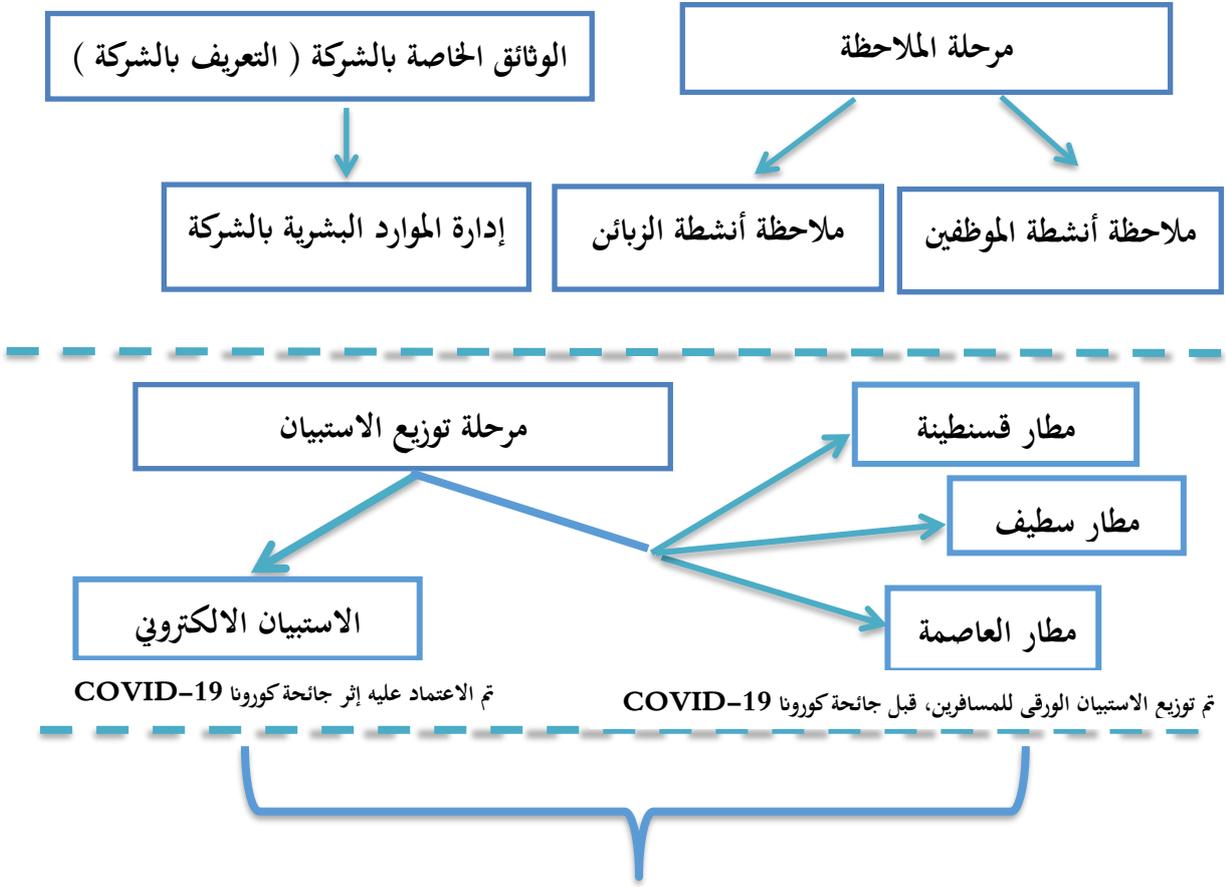
كما تم الاعتماد في معالجة الظاهرة المدروسة على المنهج الاحصائي من خلال مجموعة من المؤشرات الاحصائية والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات الرزمة الاحصائية الجاهزة SPSS 22 من خلال ادخال وتخزين وتحليل البيانات المجمعة، في حين استعملت بعض أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المستجوبين (الموظفين والزبائن) واختبار الفرضيات.

وعليه يمكن اعتماد الشكل (2-3) لبيان منهج الدراسة والمراحل التي اتبعتها الباحثة، حيث يبين الشكل استخدام الباحثة الأدوات التالية (دشلي، 2016):

1. الملاحظة: حيث عرفت على أنها عبارة عن "تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف فهم المواقف والسلوكيات. مع الإشارة أن الباحثة اعتمدت على الملاحظة بدون مشاركة، أي أن الباحثة لم تتدخل في تصرفات عينة الدراسة.

2. الاستمارة: حيث تعرف على أنها عبارة عن "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد حيث تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".

الشكل (3-2) : مراحل إجراء الدراسة الميدانية



الحصول على النتائج

اختبار الفرضيات

نتائج الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبة

## المطلب الثاني : الطريقة المستخدمة لتحليل البيانات

إن العلاقات الموجودة بين المتغيرات الاقتصادية تعبر في الحقيقة عن مجموعة من العلاقات السببية، كون أن كل متغير يتسبب في حدوث الآخر، على هذا الأساس يرى العديد من الباحثين بأن أحسن طريقة لمعالجة هذا النوع من العلاقات هي طريقة المعادلات البنوية، فنماذج المعادلات البنوية تستخدم لفحص علاقات سببية متعددة بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة *variables latentes* .

### أولاً. النمذجة بالمعادلات الهيكلية :

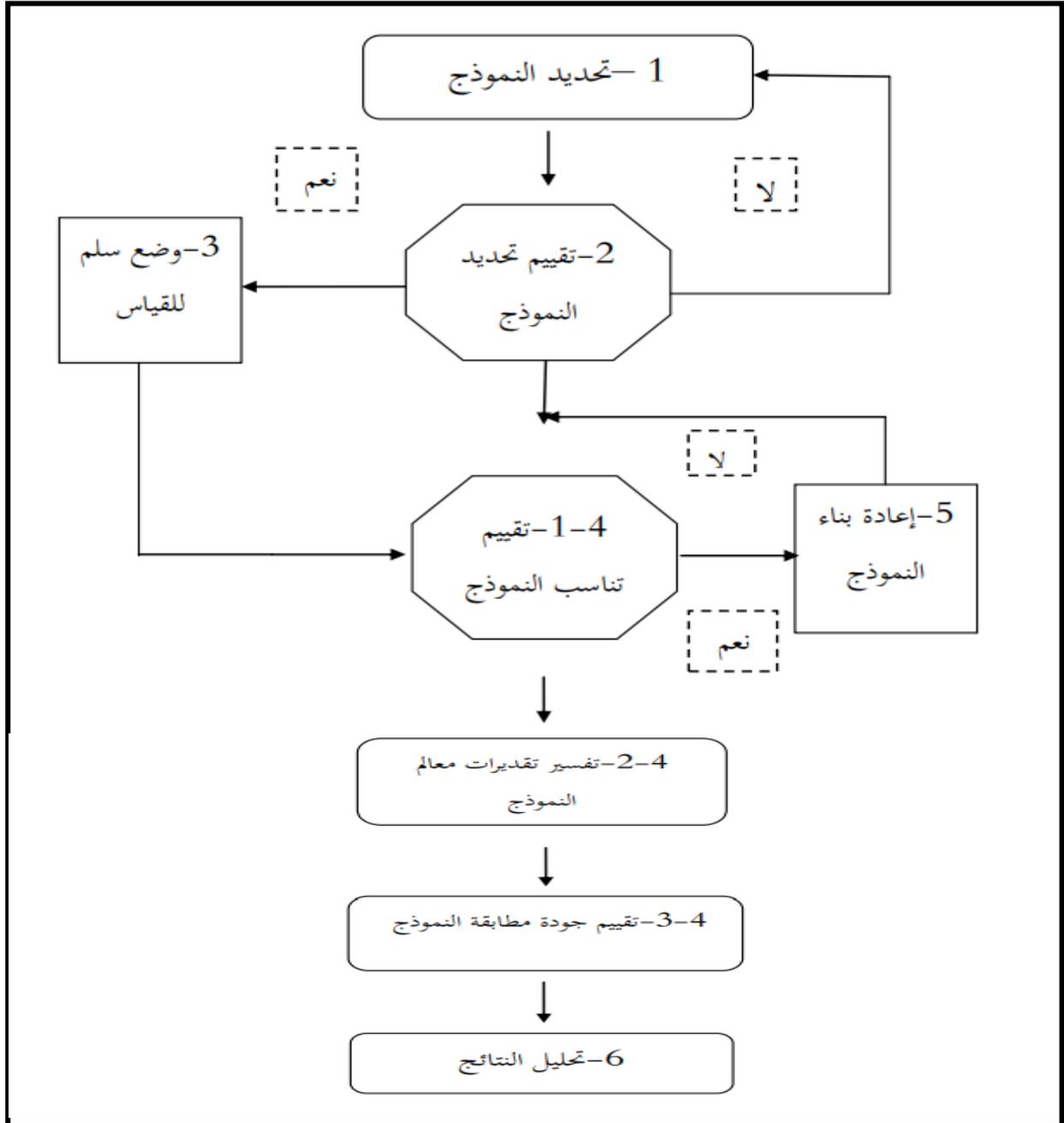
يعتمد الإطار المنهجي للدراسة الحالية على طريقة تفسيرية بواسطة تقديم جانب نظري ثم اختبار صحة الفرضيات المنتقاة من خلال اللجوء إلى جانب تجريبي أو تطبيقي حيث سيتم استعمال طريقة المعادلات الهيكلية (SEM) لكونها أفضل طريقة لإيجاد العلاقة السببية بين المتغيرات الثلاثة (الاحفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة) إذ أن كل متغير يتسبب في حدوث الآخر.

تستخدم النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحديد وفحص متزامن لعلاقات سببية متعددة، بمعنى أنها تدرس التأثيرات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (LATENTE) التي تكون تابعة أو مستقلة أو الاثنان معاً، حيث تساعد هذه الطريقة في معالجة التقديرات المتزامنة للعديد من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها، بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية المحتمل وجودها بين المتغيرات الكامنة من جهة، ولتتمكن من إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير المباشر من جهة أخرى، فهي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة متزامنة بالإضافة إلى أنها توفر إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث واختبار دلالة المعاملات المقدرة. (بن أشنهو ،س.أ، 2010، صفحة 222)

يقوم نموذج المعادلات الهيكلية باختيار علاقات خطية افتراضية أو محتمل وجودها بين مجموعة من المتغيرات الكامنة التي تم التطرق إليها في دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية، لذلك لا بد أن يكون للعلاقات المراد اختبارها بواسطته خلفية نظرية، حيث لا يمكن استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية في الدراسات الاستكشافية، التي يكون الغرض منها إيجاد علاقات جديدة لم يتم دراستها من قبل في مجال الدراسة، وبالتالي تمكن هذه الطريقة من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحدًا ومجموعات أخرى، بالإضافة إلى فحص المتغيرات الوسيطة في العلاقات بين المتغيرات المشكلة لنموذج الدراسة، مما يؤكد أن نموذج المعادلات الهيكلية يساعد في تقييم المجال النظري الذي تناوله الباحث حتى يستطيع بعدها من بناء تحديد شكل

تمثيل بياني)، بين العلاقات السببية المحتمل وجودها بين المتغيرات والتي يتم تحويلها (العلاقات) فيما بعد إلى نموذج هيكلية ونموذج قياسي، لتأتي بعدها مرحلة اختيار النموذج المقترح و مصفوفة المعلومات تليها مرحلة تقييم النموذج الهيكلية وجودة تطابق أو مطابقة النموذج مع المعلومات المكتسبة لنصل في الأخير لمرحلة شرح و تحليل النتائج المتحصل عليها .

الشكل (3-3) : مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية



المصدر: (شيخي ، 2022، الصفحة 160)

## ثانياً. أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية :

يوجد عدة تصنيفات للمتغيرات الموجودة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية لعل أهمها تصنيف المتغيرات الكامنة، تصنيف المتغيرات كاملة المنشأ وتصنيف المتغيرات ذات تأثير مباشر مقابل التغيرات ذات التأثير غير المباشر و في ما يلي شرح كما يلي:

يمكن تعريف المتغيرات الكامنة والظاهرة كالاتي (يجايوي، 2018، الصفحة 117):

### 1- المتغيرات الكامنة Latent Variables:

سميت بهذا الاسم نظراً لغموضها، واستحالة قياسها بأرقام عددية، هي متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو المتغيرات غير المقاسة بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة، ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر، حيث يُستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات المقاسة، التي تكون على علاقة مباشرة معها، والتي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات. وتتضمن كل من المتغيرات المستقلة، المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة.

### 2- المتغيرات الجلية (الظاهرة، المساعدة، الملاحظة والمقاسة): **Manifeit Variables**

هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على المتغير الكامن، كل متغير من المتغيرات الظاهرة المشاهدة يمثل مؤشراً واحداً للمتغير الكامن، ولذلك عادة ما يستخدم الباحثون أدوات مختلفة لقياس المتغير الكامن أو مجموعة من المتغيرات المشاهدة للاستدلال عليه لتحقيق قدر أكبر من الدقة في قياسه. بالتالي المتغيرات الظاهرة هي مؤشرات **Indicators** للمتغيرات الكامنة ويطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة **Observed** أو المقاسة **Measurable**.

أما المتغيرات خارجية المنشأ والمتغيرات داخلية المنشأ إلى جانب المتغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر، فقد تم تعريفها كما يلي (شيخي، 2022، الصفحة 161):

### 3- المتغيرات خارجية المنشأ **Exogenous Variables**

يقصد بها مجموعة المتغيرات المستقلة التي بدون متغير سببي سابق بمعنى أنها المتغيرات التي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بالمتغيرات الأخرى المكونة لنموذج الدراسة ؛

#### 4- المتغيرات داخلية المنشأ:

تعتبر هذه الأخيرة تلك التغيرات التي تتأثر بالمتغيرات الأخرى المكونة لنموذج الدراسة مثل المتغيرات التابعة والوسطية

#### 5- المتغيرات ذات التأثير المباشر **Direct Effect**

تمثل المتغيرات ذات التأثير المباشر مجموعة المتغيرات التي يكون لها تأثير مباشر على متغيرات أخرى داخل نموذج الدراسة .

#### 6- المتغيرات ذات التأثير غير المباشر **Indirect Effect**

تعتبر المتغيرات ذات التأثير غير المباشر عن مجموعة المتغيرات التي يكون لها تأثير على متغير ما بواسطة متغير آخر موجود ضمن المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة، حيث يمكن أن يكون هناك متغيرات وسيطة أو معدلة و غيرها من المتغيرات، التي تعبر عن العلاقات غير المباشرة المحتمل وجودها في نموذج الدراسة .

#### ثالثا. أنواع النماذج الموجودة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يوجد بطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية نوعان من النماذج المترابطة فيما بينها تتمثل في نموذج القياس (Measurement Model) و النموذج الهيكلي (Structure Model) حيث يعتبر نموذج القياس نموذج خارجي يبين العلاقة الموجودة بين المتغيرات الجلية و المتغيرات الكامنة بمعنى العلاقة الموجودة بين المتغيرات الكامنة و مؤشراتهما بينما يوضح النموذج الهيكلي الارتباط الموجود بين المتغيرات الكامنة فيما بينها بمعنى أنه يحدد العلاقة السببية المباشرة و غير المباشرة الموجودة بين المتغيرات الكامنة المكونة لنموذج الدراسة.

#### ثالثا. التقنيات المستخدمة في تقدير نماذج المعادلات الهيكلية

يوجد منهجان رئيسيان لتقدير العلاقات في نماذج المعادلات الهيكلية يتمثل الأول في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB- SEM) ويتمثل الثاني في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) حيث أن كل منهج مناسب لسياق بحثي مختلف مما يدل على وجود اختلاف بينهما من وجهة نظر إحصائية وأن كل منهما يهدف لتحقيق أهداف مختلفة وفيما يلي شرح للنموذج الثاني كونه النموذج المعتمد في الدراسة الحالية .

## 1- نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية-PLS) SEM):

تقوم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية على تعيين عناصر وكلية التمثيل المباني المراد دراستها و التي تتمثل في أوزان المركبات الناتجة عن المؤشرات الممثلة لمبنى معين وبالتالي فإنها قائمة على ناتج مركب المؤشرات مما يسهل اكتشاف خطأ القياس. (هار، ج و آخرون ترجمة بلخامسة ز، 2019، صفحة 38)

تتطلب هذه الطريقة استعمال نموذجين في وقت واحد عند عملية التقدير حيث يكون النموذج الأول داخلي بينما يكون النموذج الثاني خارجي بالإضافة لحساب درجات المتغيرات الكامنة وكل متغير كامن له تقديره الذي يتوافق مع الدرجة المحسوبة له، و يتم وصفها عن طريق نموذج القياس والنموذج الهيكلية والجدول الموالي يوضح الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الخاص الصغرى الجزئية.

الجدول (2-3): خصائص نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية-PLS)

### SEM

العناصر	الخصائص
حجم العينة	لا يطرح اشكالية صغر حجم العينة، والعينات الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة
توزيع البيانات	لا تحتاج الى افتراضات توزيع البيانات لأنها طريق غير معلمية
سلم القياس	بيانات قياسية ، شبه قياسية (ترتيبية) ، مقيسة ومرقمة ثنائيا
عدد العناصر في المبنى	يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العنصر
العلاقات بين المباني ومؤشراتها	يقبل ادراج متغيرات عاكسة أو تكوينية في نماذج القياس
درجة تعقيد النموذج	يعالج نماذج معقدة بما عدة متغيرات وعلاقات
إنشاء النموذج	لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في النموذج الهيكلية

المصدر: (شيخي ، 2022، الصفحة 164)

القواعد الأساسية في اختيار نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS- SEM)

تختلف نمذجة ( PLS-SEM ) عن نمذجة (CB- SEM) فلا يمكن أن يكون واحدة بديل للثانية حيث تهدف كل منهما لتحقيق أهداف مختلفة فلا تكون إحدى المنهجيتين دائما متفوقة على الأخرى ولا أيا منهما مناسب لجميع الحالات حيث أن نقاط الضعف الموجودة في نمذجة (CB- SEM) هي نقاط قوة في نمذجة (PLS-SEM) و العكس صحيح و فيما يلي جدول يوضح القواعد الأساسية في الاختيار نمذجة (PLS-SEM) حتى يستطيع الباحث تطبيقها بما يتناسب مع أهداف البحث والملائمة لنوع البيانات ونموذج الدراسة

### الجدول (3-3) : القواعد الأساسية في اختيار نمذجة ( PLS- SEM )

نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية ( PLS-SEM )
هدفها توقع المبنى أو تحديد المباني المؤثرة فيه
النموذج الهيكلي معقد يحتوي العديد من المبنى والمؤشرات
لا تتطلب التوزيع الطبيعي للبيانات
تكون المباني التكوينية المقاسة بطريقة تكون جزءا من النموذج الهيكلي
تستخدم ناتج المتغيرات الكامنة في تحليلات لاحقة

المصدر: (شيعي ، 2022، الصفحة 165)

### ثالثا. جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

إن تحديد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمعه للمعلومات يعد أحد الخطوات المهمة التي يجب أن يشتمل عليها تصميم البحث، وتعتبر مصادر المعلومات والإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث عوامل أساسية تؤثر على المفاضلة بين أساليب مختلفة لجمع المعلومات. ولأداة الدراسة أيضا أثر واضح في هذه المفاضلة . وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الجمع المباشر من خلال الطرق التالية :

- التوزيع المباشر: أي تسليم الاستبيان للمستجوب ؛
- الملاحظة غير المباشرة؛

وتم اللجوء لهذه الطرق معا لتمييزها بارتفاع نسبة من يجيب على الاستبيان وقلة احتمال الإجابة على الاستبيان من غير المعنيين بالإجابة عليها وهذا ما تطلب جهدا ووقتا كبيرين من جهة، ومن جهة أخرى

عدم تحكم البعض من الزبائن في اللغة العربية مما اضطر الباحث في عديد من الحالات إلى ترجمة الاستبيان إلى اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية.

كما تم اللجوء إلى طريق الاستبيان الإلكتروني لتنوع الشريحة هذا من جانب، ومن جانب آخر نظرا لانعكاسات جائحة كورونا كوفيد 19 وعدم القدرة على التنقل.

#### رابعاً. الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية

لجأت الباحثة في دراستها الحالية إلى استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية لبرنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية SPSS إصدار 22 ، وذلك من أجل إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية الخاصة بتقويم أداة القياس وتحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان وفيما يلي مجموع الأدوات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، ولقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي وعموماً تتلخص أهم هذه الأساليب ومجالات استخدامها فيما يلي:

– **الدائرة النسبية** : وهي نسبة الحالات التي وقع فيها حدث معين، ومن تلك النسب يمكن رسم الدائرة النسبية

– **المتوسط الحسابي**: من مقاييس النزعة المركزية يعطي فكرة عامة عن البيانات دون التعمق، وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها . ذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان ومقارنتها بمجال التقييم المعتمد في هذا البحث ؛

– **الانحراف المعياري**: من مقاييس التشتت، تم الاعتماد عليه من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه كل عبارة أو محور

ويعتبر كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مفيدان عند استخدامهما معاً، وكلما كان الانحراف المعياري أقل كلما دل ذلك أن على المتوسط الحسابي للعينة أكثر أي دقة أنه يقارب المتوسط الحسابي للمجتمع

– **معامل الارتباط**: إذا أراد الباحث معرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، يستخدم عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الاسمية ولكن قيمة المعامل لا تكفي بل إن الباحث بحاجة لمعرفة قوة الارتباط ( أن أو هذا الارتباط حدث بالصدفة )، لذلك يتم الاطلاع على مستوى المعنوية حيث أن حد 05,0 يعتبر مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة.

ولا يعني وجود ارتباط أنه تم التأكد أن من متغير كان  $X$  سبب في متغير  $Y$  ولكن وجود ارتباط يعني أن المتغيران لهما علاقة مع بعضهما فقط . وتتراوح قيمته بين (1 و -1) فعندما تكون قيمة معامل الارتباط (1) فهذا يدل على الارتباط الايجابي التام، وعندما تكون قيمته (-1) فهذا يدل على الارتباط العكسي التام، وعندما تكون قيمته (0) فهذا يدل على عدم وجود إرتباط خطي بين المتغيرات. أما فيما يخص قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات فقد اقترح (Cohen) معيارا توجيهيا لمستوى العلاقة بين المتغيرات يشمل ثلاث حالات هي: ضعيفة، متوسطة وقوية . إذ يرى بأن الارتباط الذي تقع قيمته بين (0,10 إلى 0,29) أو (0,10 إلى 0,29) يعتبر ضعيفا، والارتباط الذي تقع قيمته بين (0,30 إلى 0,49) أو (0,30 إلى 0,49) يعتبر متوسطا، أما الارتباط الذي تقع قيمته بين (0,50 فأكثر) أو (0,50 - فأكثر) يعتبر قويا؛

- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha s'Cronbach)** : يقيس درجة الثبات الداخلي للمقياس بحيث إذا كان المعامل أقل من 60,0 فهو ضعيف في إذا حين كان موجودا في حدود 70,0 يعتبر مقبولا، أما إذا كان المعامل أكبر من 70,0 يعتبر جيدا، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود ؛

- **اختبار T (T-test)** : لاختبار معنوية معاملات الانحدار ؛

- **تحليل الانحدار المتعدد**: حيث يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلال هذا الأسلوب سيتم الحكم على مدى صحة الفرضيات الرئيسية الأربعة، والتي تتعلق بدراسة العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط ؛

- **معامل التحديد  $R^2$** : يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي ؛

- **اختبار skewness واختبار kurtosis**: تم استخدامهما لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال الاعتماد على Amos v.22 ؛

- التحليل العاملي التوكيدي "Confirmatory Factor Analysis" CFA من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل عبارة من عبارات المتغير ومدى انتمائها إليه ؛
- أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية: SEM Modeling Equation Structural لبناء نماذج الدراسة، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل المسار Analysis Path في بناء نموذج اختبار توسط قاعدة بيانات الزبون للمتغير المستقل والتابع ؛
- مستوى الأهمية حيث اعتمدنا في عملية التحليل على دراسة قيم المتوسط الحسابي سواء لكل عبارة على حدى أو للمحور ككل، حيث أن الإجابات تتراوح بين القيمة 1 والقيمة 5، أما القيمة 3 تمثل درجة الحياد (المتوسط الفرضي) وكلما اتجه المتوسط الحسابي إلى قيمة أكبر من 5، فإنه يشير إلى درجة الموافقة في حين إذا اتجه نحو قيمة أقل من 3 فإنه يشير إلى درجة عدم الموافقة، وعليه تصنف قيم المتوسط الحسابي إلى خمس مجالات كما يلي:

1] - 1.8] غير موافق بشدة؛

1.8] - 2.6] غير موافق؛

2.6] - 3.4] نوعا ما (متوسطة)؛

3.4] - 4.2] موافق؛

4.2] - 5] موافق بشدة.

وعليه فإن تقييم المجالات يكون على النحو التالي (من 1 إلى أقل من 2.60) يمثل ضعيف، (أكبر من أو يساوي 2,60 إلى أقل من 3,40) يمثل متوسط، (أكبر تماما من 3.40) يمثل مرتفع، وأما في حالة تساوي عبارتين أو أكثر في متوسطهما الحسابي على مستوى المحور ككل فإنه يتم تقديم العبارة ذات الانحراف المعياري الأقل. وعليه سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المحصل عليها باستخدام أسلوب المعاينة، من خلال تقييم درجة موافقة الزبائن على مختلف الجوانب المتعلقة بخدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية .

### المبحث الثالث: ربط متغيرات الدراسة بخدمات النقل الجوي

سنحاول في هذا المبحث ربط متغيرات الدراسة والمتمثلة في الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة بقطاع النقل الجوي الجزائري وهذا ما تتركز اليه المطالب.

#### المطلب الأول: إخفاقات خدمات النقل الجوي

تتعدد الإخفاقات وتتنوع في خدمات النقل الجوي الجزائري حيث يمكن تلخيصها في الجدول (3-4)

#### الجدول (3-4) : مصادر فشل خدمة النقل الجوي

العوامل	المصادر
التنظيمية	قلة الموظفين، التدريب الضعيف، ضعف الدورات التكوينية، غياب استراتيجية التوظيف الفعال، الفشل في تحمل المسؤولية، عدم تمكن الموظفين، عدم قبول بطاقات الائتمان، نقص عدد موظفي الخط الأمامي الموجه لخدمة الزبائن.
إجراءات خدمة الزبون	حجز خاطئ، سوء فهم العرض الخاص، خاصة قطع التذاكر إلكترونيا
الزبائن الآخرون	شرب الكحول أثناء الرحلة الجوية يضيع على الزبائن الآخرين متعة رحلة الطيران الهادئة، خلط الركاب المدخنين مع غير المدخنين، ازدحام غير مريح
الثقافية	اللغة: التعامل مع زبائن من دول أجنبية مختلفة
البيئة المادية	الإشارات الإرشادية في المطار، الأماكن المخصصة لمحدودي الحركة، تكييف الهواء داخل المطار، سهولة إيجاد شبابيك الوصول أو الاستفسار.. الخ، تحديد مسافة الأمان في ظل جائحة كوفيد 19، توفر وسائل التعقيم داخل الطائرة والمطار
الصحية	الفشل في الاستجابة للحالات الصحية الطارئة، انخفاض مستوى البروتوكول الصحي المناسب في ظل جائحة كوفيد 19

الحالة المزاجية للزبون أو مقدم الخدمة، عدد الركاب، تقديم الشكاوى، رهاب الأماكن الضيقة، رهاب الطيران، رهاب جائحة كوفيد 19	النفسية/ الاجتماعية
كيفية الدفع، المبلغ المدفوع، الأسعار، يتم تقييم التجربة للخدمة "في إطار ما تم دفعه ولمن"	المالية
يمكن أن تحدث أخطاء أثناء المواسم أو عطلات المدارس وينتج الازدحام عندما يكون على الركاب أن ينتظروا فترات أطول لركوب الطائرة	الظروف الزمنية
لدى الزبون ما يسمى "منطقة التسامح" أي المعتقدات الخاصة به الذي يؤسس كل المستويات والمرغوب فيها لتوقعات الخدمة.	الشخصية
ويقصد بها العلاقات الدولية والأزمات السياسية، وكمثال على ذلك تطبيع طيران دبي Emirates Airlines	السياسية
فشل النظام المعلوماتي المتعلق خاصة بجوزات التذاكر ومطابقتها مع الأماكن الشاغرة.	المعلوماتية

المصدر: (بن شايب ، 2015، الصفحات 82-83) بتصرف

### المطلب الثاني: الأحداث الحرجة في قطاع النقل الجوي

نظرًا لأن الحوادث الحرجة تتم على مستوى ظرفي ومفصلي للغاية، فإنها تقدم إرشادات محددة للغاية لتحسين الخدمة. فعند التطرق إلى تحليل الحوادث الحرجة للخطوط الجوية الجزائرية قد تكون إحدى النتائج أن الزبائن غير راضين بشكل متكرر مع عدم قدرة موظفي الخطوط الجوية على إعطاء أي معلومات. في هذه الحالة يمكن لشركة الطيران ومن السهل جدًا تحسين هذا المستوى من المعلومات، فعندما يكتشف مقدم الخدمة أن نسبة معينة من الزبائن غير راضين عن مستوى معلومات الموظفين، لكن مقدم الخدمة لن يعرف محتوى المعلومات ذي الصلة. وبالتالي، سيكون من الصعب للغاية الرد على هذه النتيجة. التحليلات على المستوى الكلي لها مزاياها وبالتالي، يفضل الاستخدام المشترك للتحليلات الكمية والنوعية، مثل تقنية الحوادث الحرجة. من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل تذكر اتصال (غير مُرضٍ) خاص مع موظف الخطوط الجوية الجزائرية؟

- متى حدث ذلك؟
- ما هي الظروف الخاصة التي أدت إلى هذا الموقف السلبي مع الخطوط الجوية الجزائرية؟
- ماذا فعل الموظف(ة) أو قال بالضبط؟
- ماذا حدث بالضبط حتى تكون (غير راضٍ) عن خدمة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة وعند خدمات النقل الجوي الجزائري بصفة عامة؟

يمكن تشكيل تحليل بسيط عند تفاعل الزبون مع أي منظمة تنشط في قطاع النقل الجوي، وفق النمط التالي:

الجدول(3-5) : نمط الأحداث الحرجة في خدمات النقل الجوي

التفاعل	المراحل
استفسار هاتفي/الموقع الالكتروني / مواقع التواصل الاجتماعي	مرحلة الحجوزات والبحث عن خدمة السفر
إجراء الحجز	
إصدار تذكرة السفر	
فحص الأمتعة ونقلها للطائرة	ما بعد المبيعات وقبل الاستهلاك
فحص التذكرة	
إصدار تصريح ركوب الطائرة	
الإعلان عن بوابة المغادرة	
جودة الإعلانات في المطار	
جودة ظروف الانتظار	الاستهلاك
الترحيب عند ركوب الطائرة	
المساعدة على العثور على المقعد	
الاعتمادية في موعد الإقلاع	
الاهتمام والرعاية في الخدمة خلال الرحلة الجوية	
جودة خدمة تقديم الطعام	
جودة الترفيه في الرحلة الجوية	

القيادة الآمنة المريحة للطائرة	ما بعد الاستهلاك
الانتقال السريع من الطائرة إلى مطار الوصول	
استعادة الأمتعة	
المعلومات المتاحة	
الاستفسارات عن الأمتعة المفقودة	

المصدر: (بالمر ، 2009، صفحة 216)

يتضح من الجدول أن إن المراحل الحرجة للتفاعل هذه ليست شاملة بأي حال من الأحوال والحقيقة أن مدى كون أي نقطة حرجة يجب أن تكون من وجهة نظر الزبون، بدلا من الاعتماد على تعريف فني من جانب المنظمة أو مقدم الخدمة، وحيثما يكون هناك مستوى مرتفع من الاتصال والتفاعل من جانب الزبون، يمكن اعتباره حدث ما حرجا بوجه خاص، وعند كل نقطة حرجة يحكم الزبائن على جودة لقاءهم الخدمي. يعتمد الإنجاز الناجح للكثير من الأحداث الحرجة المذكورة سابقا على الأداء المرضي لموظفي الدعم الذين لا يتفاعلون مباشرة مع الزبائن - أي موظفي المكتب الخلفي على سبيل المثال - أفعال مناوئي الأمتعة والحقائب غير المرئيين يمكن أن تكون عاملا حاسما في ضمان استعادة الأمتعة في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح ومكتملة العدد وفي حالة سليمة. ويؤكد ذلك الحاجة إلى معاملة كل شخص داخل منظمة الخدمات "كمسوق بدوام جزئي".

قد يكون من السهل للغاية القول بأن على المنظمات أن تولي اهتماما للأحداث الحرجة، لكن ما هو أصعب بكثير هو معرفة كيف يحدد الزبون حدثا حرجا ما، والأصعب من ذلك هو تحديد متى أخفقت منظمة ما في حدث حرج. في المؤلفات الأكاديمية، بنيت الأحداث الحرجة في الغالب الأعم من الأحوال على تحليلات لأقوال عفوية للزبائن عقب مقابلة قصيرة. ويمثل مثل هذا المنهج ذكريات التفاعلات الخدمية التي يكون من المقبول اجتماعيا ذكرها. والأهم من ذلك، أنه داخل سياق العلاقات بين مقدم الخدمة والزبون، يمكن أن يكون من غير الواقعي تناول الأحداث الحرجة بمعزل عن أحداث سابقة والسياق الكلي للعلاقة، وهناك بعض الأدلة على أن طول مدة العلاقة مع الزبون يمكن أن يخفف من تأثيرات فشل حدث حرج ما. (بالمر ،

2009، صفحة 217)

### المطلب الثالث: تفعيل متغيرات الدراسة ، بناء الاستبيان وجمع البيانات

بعد أن تم تحديد واختيار منهجية البحث تصميم البحث وطريقة تحليل البيانات، نتطرق الى أولى خطوات الدراسة الميدانية بعد أن يتم وهي الدراسة الاستطلاعية تسمح للباحث بتحديد الجوانب الحرجة في دراسة لتوضيح المفاهيم النظرية وتسهيل الدراسة الكمية تماشيا مع الاهداف الموضوعية، وكجزء منها الأمر الذي يساعد على الفهم الواقعي والميداني لمتغيرات الدراسة ويسح بالتالي بتحدد كيفية تفعيلها تمهيدا لبناء الاستبيان كمصدر أولى للبيانات في هذه الدراسة.

#### أولا. تحليل البيانات الثانوية:

تمثل البيانات الثانوية الخارجية الأبحاث أو مصنفات التي تحمل عادة معلومات قيمة عن الشركة مثال تقارير الهيئات العامة الجمعيات الصحافة العامة والمتخصصة ...الخ. إن تحليل ودراسة الوثائق يعتبر طريقة جمع معلومات سهلة وسريعة عادة ما تكون خلال فترة قصيرة وتكلفتها منخفضة. ومع ذلك البيانات التي تم جمعها من دراسة الوثائق، وينبغي استخدامها بحذر شديد لأنها يمكن أن يكون غير مكتملة خصوصا في الأرقام غير ملائمة لإشكالية البحث.....

في بحثنا هذا تم الامتناع من طرف الشركة الحصول على أي وثائق تُخدم متغيرات الدراسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي بصفة مجبرة وليست مخيرة تم الاعتماد على الوثائق الثانوية الخارجية مثل بعض مقالات الصحافة المهنية المتخصصة، البيانات المتوفرة على الموقع الإلكتروني للشركة، وبالتالي عدم توفر البيانات لم تسمح لنا بالاعداد للمقابلات مع الأطراف ذوي الصلة.

ونتيجة لذلك، نقدم نسخة نهائية من نموذج بحثنا، والتي يتم استخدامها في التحليل الكمي، وبالتالي يكون النموذج البنوي والنهائي المتوصل اليه كالتالي:

#### ثانيا. تفعيل متغيرات الدراسة:

من أجل تحديد علاقة التأثير بين الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، اعتمدنا في الفصول السابقة على أدبيات الدراسة للتعرف على المفاهيم الأساسية وصياغة فرضيات البحث، الأمر الذي أفضى إلى نموذج يلخص هذه العلاقة نظريا. لكن مرحلة معالجة وتحليل البيانات تمر أولا من خلال مرحلة تفعيل المتغيرات ما يعني الانتقال من المفهوم النظري المجرد إلى مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها. يجب اعتماد بعض الخطوات

التحضيرية كأساس لتفعيل متغيرات النموذج، إعداد الاستبيان. احترام هذه خطوات المتابعة أمر ضروري لضمان جودة، جدية الدراسة وضمان القدرة على تكرارها من قبل باحثين آخرين

إن بناء نموذج القياس يُستخدم لقياس المتغيرات الكامنة المشكلة للنموذج، باستخدام مؤشرات جلية، فلكل متغير كامن عدد متناسق من المتغيرات الجلية التي تساهم في قياسه، مجموع هذه المتغيرات تشكل لنا نموذج القياس. طريقة بناء نموذج القياس تعمل على جمع المتغيرات المقاسة في مجموعات متناسقة.

وبالتالي نموذج القياس هو ذلك الجزء و قد يكون الكل من نموذج المعادلة البنائية والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة، يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة) كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة. ولذلك في هذا العنصر سنقوم بتفعيل كل متغيرات النموذج ليتم بعدها المرور إلى بناء الاستبيان واختباره باعتباره الأداة التي تسمح لنا بجمع البيانات. .

حيث يمكن تفعيل متغيرات الدراسة بالانتقال من المفهوم النظري المجرد إلى مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها على أرض الميدان

## 1- صعوبة تفعيل وقياس متغيرات الدراسة:

إن معرفة تأثير الإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة بالاعتماد على مقياس يعتمد على المتوسط الحسابي يعاني من مشكلتين:

- **المشكلة الأولى:** هي اختيار عناصر القياس هذه المشكلة تتمثل في صعوبة قياس الإخفاق الخدمي أو الصورة الذهنية أو الممارسات التسويقية المضللة، واختيار الأسئلة التي سيتم استخدامها في عملية القياس في الواقع، الأسئلة والعبارات المستخدمة غالبا ما يتم تحديدها من قبل الباحث، وتغطي مجموعة واسعة من المواضيع هذا ما يمثل مشكلة في حد ذاته لعدة أسباب أولها، أن الأسئلة المختلفة لا يمكن مقارنتها من دراسة إلى أخرى، وبالفعل، يمكن استخدام سؤال لا يتوافق مع متغير الدراسة، ما يؤثر على العلاقات بين الأسئلة المختلفة المستخدمة لقياس المتغيرات، كما أن العبارات ليست قادرة على تغطية جميع القضايا من هذا المجال المعقد من المزيج الثلاثي بين الإخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة.

إن عملية إختيار اختبار الأسئلة والعبارات، يعتبر عملية معقدة أيضا يسبب حقيقة أن بعض العبارات أو الأسئلة المستخدمة يمكن أن تفقد أهميتها من فترة دراسة إلى مري. على سبيل المثال لا على الحصر، فإن بعض الدراسات في سنوات سابقة في مجال الممارسات التسويقية المضللة كانت تركز على الخداع في السلع المادية واللموسة، الذي يسعى إلى رؤية الأثر المباشر للخداع أمام جميع أطراف ذات العلاقة. وعلاوة على ذلك، يتم دراسة قضايا جديدة على نحو متزايد خاصة في مجال معين من الممارسات التسويقية المضللة في الاعلانات على حساب المتغيرات الأخرى، بالإضافة أضف عليه أن قياس المتغير يختلف من إطار إلى آخر، فالعناصر والعبارات الموضوعية في مسلم قياس متغير معين في اقتصاد دولة متقدمة ليست بالضرورة هي نفسها المستخدمة في اقتصاد بلد نام الخلافات بين الإطار الاجتماعي والثقافي وهذا مانجده يتجسد بصورة كبيرة في متغير الاخفاق الخدمي.

- **المشكلة الثانية:** هي مدى تمثيل العناصر الموضوعية في العبارات لمتغير الدراسة، حيث تعبر العبارات غالبا عن نوايا سلوكية وهي بدلا من تعبيرها عن تصرفات حقيقية أو فعلية بالتالي عند استخدام عبارات تستهدف النوايا السلوكية لأفراد العينة غالبا ما نقع في مشكلة النوايا المبالغة فيها أو المتوقعة لذلك من الأفضل الاعتماد على عبارات تقيس تصرفات واقعية وسلوكيات فعلية والتغلب على مشكل النوايا السلوكية حتى نتفادى تلك الفكرة التي تتبادر إلى ذهن المستجوب "أجيب على أساس ما آمل وجوده وليس ماهو موجود" أو بمفهوم متعلق بمجال الجودة في الخدمات "أجيب على ما أريد أن أدركه وليس على ما أدركته"

## 2- تفعيل المتغيرات الكامنة للدراسة:

بعد العرض مفاهيمي والإطار النظري لمتغيرات الدراسة بين الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، نحن في هذا الفصل بصدد التأسيس امؤشرات قياس مقترحة لهذه المفاهيم النظرية التي تعتبر الأساس المعتمد لعملية القياس الكمي. ولذلك، فإن تفعيل المتغيرات يتكون من الانتقال من المفاهيم النظرية المجردة إلى مجموعة من المظاهر السلوكية يمكن ملاحظتها، تعتمد هذه المرحلة من الدراسة على تحليل المقاييس والعبارات المستخدمة في الدراسات الكمية السابقة.

## 1-2 قياس متغير الاخفاق الخدمي:

الملاحظ أن الدراسات السابقة لم تقم بتحليل المتغير الكامن المتمثل في الاخفاق الخدمي إلى متغيرات جلية مقاسة واضحة، ولا يمكن إدراكها إلا من خلال العبارات التي تدل على كل متغير، الأمر الذي تختلف فيه دراستنا عن بقية هذه الدراسات، بتفصيل المتغيرات الظاهرة متمثلة اخفاقات نظام تقديم الخدمة، اخفاقات في الاستجابة لاحتياجات الزبون وسلوك الموظفين .

ليتم بعدها اختيار العبارات الخاصة بكل بعد بالاعتماد على تفصيل كل بعد كما ورد في الفصل الثاني من هذه الدراسة ، وعلى العبارات الواردة في استبيانات الدراسات السابقة كما هو موضح في الفصل الأول، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الاقتصاد الجزائري وكيف ينظر إلى قطاع الخدمات بصفة عامة وقطاع خدمات النقل الجوي بصفة خاصة وتكييف عبارات الاستبيان على أساسها.

## 2-2 قياس متغير الصورة الذهنية:

الملاحظ أن أغلب الدراسات السابقة سواء كانت العربية أو الأجنبية منها قامت بتحليل المتغير الكامن المتمثل في الصورة الذهنية إلى متغيرات جلية مقاسة واضحة، و يمكن إدراكها من خلال العبارات التي تدل على كل بعد من أبعاد الصورة الذهنية، حيث تتمثل الأبعاد في البعد المعرفي، البعد السلوكي والبعد الوجداني

## 3-2 قياس متغير الممارسات التسويقية المضللة:

إن الدراسات السابقة الأجنبية ركزت على الخداع التسويقي الممارس فس دانب المزيج الترويجية بصفة كبيرة، أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على الخداع التسويقي المطبق على السلع المادية وإعتماد المزيج التسويقي التقليدي (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) كأبعاده، وبالتالي لم تقم كلا من الدراسات بتحليل المتغير الكامن المتمثل في الممارسات التسويقية المضللة إلى متغيرات جلية مقاسة واضحة، ولا يمكن إدراكها إلا من خلال العبارات التي تدل على كل متغير، الأمر الذي تختلف فيه دراستنا عن بقية هذه الدراسات، أي حاولت إعطاء الخصوصية للممارسات المضللة في قطاع الخدمات وذلك عن طريق تفصيل المتغيرات الظاهرة متمثلة في المزيج التسويقي الموسع بأبعاده: الأفراد، العمليات والدليل المادي.

### 3- تفعيل المتغيرات المعدلة:

هناك متغيرات تؤثر على العلاقة بين الاخفاق الخدمي والممارسات التسويقية المضللة وبالتالي فمن الضروري أن تأخذ في الاعتبار هذه المتغيرات ذات الصلة، حيث أن ضبط هذه المتغيرات يمكن أن يحسن من درجة صحة وموثوقية النتائج. في هذا المجال، حيث تتجسد في متغير التعافي من الاخفاث الخدمي لملاحظتنا لإمكانية تأثيرها على العلاقة المحتملة بين الاخفاق الخدمي والممارسات التسويقية المضللة.

#### ثالثا. وصف، تصميم اختبار أداة الدراسة ( الاستبيان )

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق بالتفصيل الى مختلف مراحل بناء الاستبيان وجمع البيانات أولا، نتطرق إلى مرحلة اختبار الاستبيان الأولي، حيث تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة بواسطة إستبيان شامل هدفه الحصول على أجوبة لمشكلة البحث من خلال الفرضيات المطروحة في إطار أهداف البحث، ولمعرفة صدق وثبات الاستبانة، تم اتباع مرحلتين حيث أن المراحل المتمثلة في الصدق الظاهري، والمرحلة الثانية من خلال اختبار القبلي للاستبيان على أرض الواقع وتوزيعه على نطاق ضيق نسبيا، وما نتج عنه من عرض الاستبيان النهائي المعدل، الذي يتم الاعتماد عليه كأداة أولية لجمع البيانات في الدراسة الكمية

#### 1. مرحلة اختبار الاستبيان الأولي (مرحلة الاختبار القبلي)

إن أدبيات بناء الاستبيان وتجربته عرفت العديد من طرق الاختبار منها مرحلة الاختبار الأولي من طرف خبراء والتي تعتبر طريقة غير رسمية، النظام الرسمي للتقييم المعرفي المقابلات المعرفية... الخ. ومع ذلك، مع اختلاف هذه الأساليب، والتي لا تؤدي بالطبع إلى نفس النتائج تؤكد كل هذه الأساليب على أهمية مرحلة ما قبل الاختبار قبل توزيع الاستبيان على نطاق واسع، وذلك الأسباب مختلفة منها:

- تضمن مرحلة الاختبار القبلي التأكد مما ما إذا كانت عبارات وأسئلة الاستبيان تعبر عن المعلومات المطلوبة؛
- مرحلة الاختبار القبلي تضمن أن صياغة العبارات والأسئلة مفهومة ومن السهل تفسيرها، خاصة بالنسبة للعبارات المترجمة؛

- مرحلة ما قبل الاختبار تساعدنا على التفكير في شكل الاستبيان (ترتيب العناصر وتصنيفاتها حسب الموضوع)؛
  - إن الاختبار القبلي يسمح لنا بالنظر في العديد من الأمور كضرورة الاستغناء عن بعض العبارات؛
  - الاختبار القبلي، يسمح لنا بتقدير الوقت المخصص من قبل المجيب لاستكمال الاستبيان.
- وبشكل عام، الهدف من الاختبار القبلي هو الكشف عن الأخطاء، وضمان الفهم الجيد لأسئلة وعبارات الاستبيان وتقييم متوسط مدة الاستجابة. تم إجراء الاختبار الأولي من خلال ثلاث مراحل:
- **المرحلة الأولى/ الصدق الظاهري ( المنطقي):** هي التحقق من الترجمة والحفاظ على التناسق اللغوي والنحوي ومفردات الاستبيان، بما في ذلك العبارات المترجمة، حيث تم الاعتماد على خبرة أساتذة مختصين في اللغة الإنجليزية، اللغة الفرنسية؛ على اعتبار اختلاف خلفيات الزبائن اللغوية ( المسافرين). تم عرض الاستبيان للتحكيم على أساتذة جامعيين ممن يتخصصون في تسويق الخدمات وإدارة الجودة في قطاع الخدمات كانت لهم فرصة العمل على استبيانات مماثلة بشكل عام، وقد خصت ملاحظات الأساتذة بعض العبارات بضرورة المزيد من التوضيح خاصة في السياق الجزائري حيث لا يزال الموضوع جديدا فضلا عن طول الاستبيان وتناسق عباراته دمج عدد من العبارات مع بعضها، تغيير صياغة عدد من العبارات لتصبح مفهومة أكثر، كما عرض الاستبيان على أساتذة متخصصين في العلوم الإحصائية للتأكد صحة عباراته وملاءمتها من من الناحية الإحصائية والمنهجية. (الملحق رقم 1)
  - **المرحلة الثانية:** هي الخطوة التي خضع فيها الاستبيان إلى معظم التغيير أي تجربة الاستبيان ، حيث تم توزيع الاستبيان على عدد من المسافرين الذين سافروا/ يسافرون مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية. تم تجريب الاستبيان على عينة مكونة من 67 زبون (مسافر مع الخطوط الجوية الجزائرية) على مستوى ولاية سطيف، للتعرف على درجة وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المستجوبين، وهذا لتفادي أي تأويلات خاطئة. وكانت معظم تعليقاتهم تتمحور حول عدم فهمهم للعديد من العبارات، إلى جانب الإشارة إلى اختلاف المستوى التعليمي للمستجوبين أدت إلى تغيير بعض العبارات والأسئلة الاستغناء عن بعضها أو دمج البعض للوصول إلى الاستبيان النهائي.
- من المهم أيضا أن نشير إلى أن محاولة الرد على الاستبيان من قبل الزبائن (المسافرين) قد سمحت لنا بتقدير المدة التي يستغرقها ب 30 دقيقة.

## 2. الشكل النهائي للاستبيان:

بما أنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمه الى جزئين حيث يضم الجزء الأول البيانات الشخصية للمستجوبين (المسافرين) المتمثلة في: الجنس، العمر، الهدف من الرحلة، نوع الرحلة، مدة التعامل مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

تم التوصل الى فقرات الاستبيان من خلال تبني نموذج معتمد لكل متغير كما هو موضح أدناه في الجدول، وذلك من خلال الاجابة عليها وفق سلم ليكارت Resis Likert الخماسي\*

الغرض من هذا أداة القياس (الاستبيان) هو الحصول على بيانات تسمح باختبار الفرضيات الموضوعية في نموذج البحث وتحديد الكيفية التي يؤثر بها الاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة، يتكون الاستبيان في هذه الدراسة من :

- الرسالة المرفقة: تضم تفاصيل حول موضوع الدراسة، والغرض من هذه الدراسة إلى جانب تبين أهمية السرية والحفاظ على المعلومات
- القسم الأول من الاستبيان: أسئلة حول إخفاق خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- القسم الثاني من الاستبيان: ويشمل العبارات والأسئلة حول متغيرات الدراسة؛
- القسم الثالث: تحديد الأولويات؛
- القسم الرابع: معلومات شخصية حول أفراد العينة؛

وفيما يلي الجدول (3-6) الذي يلخص أقسام الاستبيان المعتمد عليه في جمع البيانات الأولية للدراسة.

---

\* مقياس ليكارت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم في الاستبيانات، و الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم المستجوبين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكارت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع (طويطي و وعيل ، 2014، الصفحة 5)

الجدول (3-6) : الشكل النهائي للاستبيان

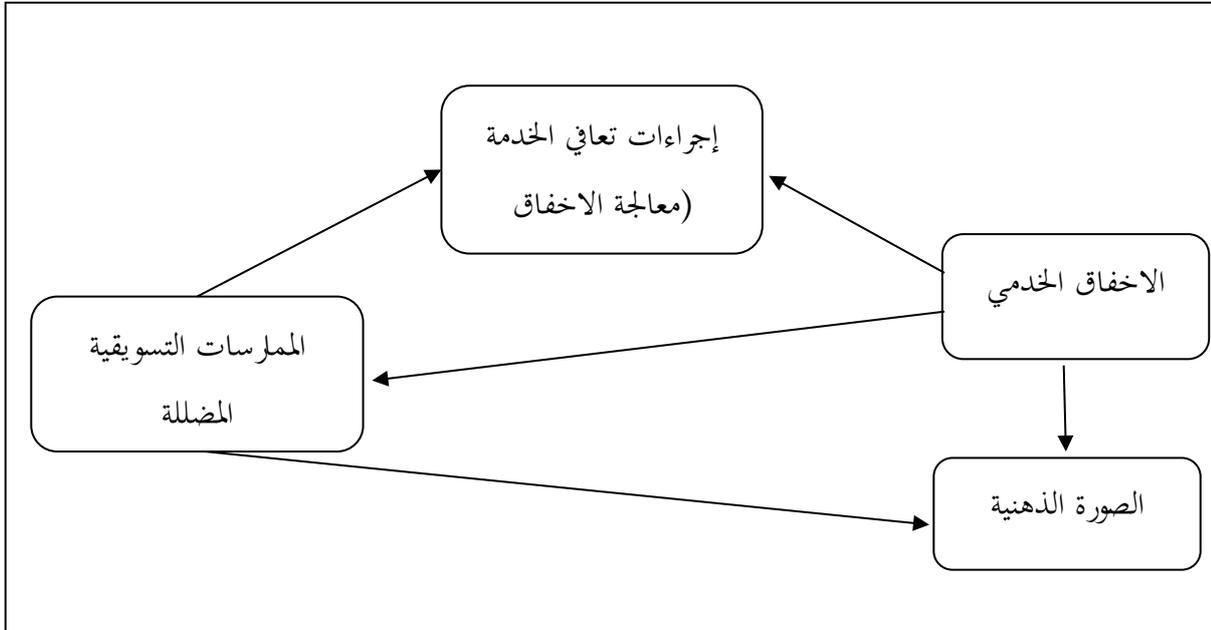
طبيعة الأسئلة	عدد العبارات	أقسام الاستمارة	
مختلفة	11	اخفاق خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية	القسم الأول:
القسم الثاني: متغيرات الدراسة			
سلم ليكارت الخماسي	11	أولا. العبارات المتعلقة ببعد نظام تقديم الخدمة	اخفاقات تسويق الخدمة
	5	ثانيا. العبارات المتعلقة ببعد الاستجابة لحاجات الزبون	
	7	ثالثا. العبارات المتعلقة ببعد سلوك الموظفين	
23		مجموع الأسئلة	
سلم ليكارت الخماسي	10	أولا. العبارات المتعلقة بالبعد الوجداني	الصورة الذهنية
	8	ثانيا. العبارات المتعلقة بالبعد السلوكي	
	11	ثالثا. العبارات المتعلقة بالبعد المعرفي	
29		مجموع الأسئلة	
سلم ليكارت الخماسي	12	أولا. العبارات المتعلقة بالدليل المادي	الممارسات التسويقية المضللة
	8	ثانيا. الخدمات	
	9	ثالثا. العمليات	
	9	رابعا. الأفراد	
38		مجموع الأسئلة	

مختلفة	3	القسم الثالث: تحديد الأولويات
مختلفة	6	القسم الرابع: البيانات الشخصية
110		مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه يمكن القول أن أسئلة الاستبيان حاولت التغطية على متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية، الممارسات التسويقية المضللة، إلى جانب التعافي من الخدمة، والشكل التالي يوضح المتغيرات التي تم اعتمادها في الاستبيان

الشكل (3-4) : المتغيرات المعتمد عليها في صياغة أسئلة الاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا. اختيار العينة وتوزيع الاستبيان

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث والذي يتمثل في زبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية على مستوى التراب الوطني وخارجه، والذي قدر عددهم حسب الشركة بما يقارب 6.5 مليون مسافر سنويا. هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير اخفاقات تسويق الخدمة على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية في ظل الممارسات التسويقية المضللة

ونظرا لضخامة مجتمع الدراسة ولقيود الوقت والتكلفة، لذلك تم أخذ عينة تقدر بـ 700 مفردة على الأقل وتم حساب حجم العينة المطلوبة حسب معادلة Steven Thompson والتي تتمثل في ما يلي: (Krejcie و Daryle، 1970)

	حجم العينة N		
	إذا حجم العينة		
	Z=1,96	3,8416 Chi- Square	
	P= 0,5		
$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{N-1 \times (d^2 \div z^2) + p(1-p)} \right]$			
N	حجم المجتمع		
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدالة 95.0 وتساوي 96.1		
d	نسبة الخطأ وتساوي 05.0		
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 50.0		

وجدنا أن حجم العينة الملائم للدراسة 720 ولكن وزعنا 700 استبيان، كما هو موضح في الجدول (7-3) التالي:

الجدول (7-3): عدد الاستبيان الموزع والمسترجع

المجموع	العاصمة	قسنطينة	سطيف	الاستبانة
	المسافرين	المسافرين	المسافرين	
700	129	304	267	الموزعة
%100	%18.44	%43.42	%38.14	النسبة المتوية
%6	18	12	9	غير المسترجعة
%9	10	5	12	غير صالحة للتحليل

الفصل الثالث: مُدخلات الدراسة الميدانية

634	101	287	246	العدد النهائي للاستثمارات التي تم الاعتماد عليها
%100	%16	%45	%39	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطالبة

فمن خلال الجدول، نحد أنه تم توزيع 700 استبيان، واسترجع منها 661 استبيان، وبعدها تم استبعاد 27 استبيانات لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها أو عدم استكمالها لشروط ملئها، ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل 634 استبيان بنسبة معدل الإجابة 96%، وهذا يسمح لنا بتنفيذ دراستنا الإحصائية، و يعتبر معدلا مرتفعا للغاية ، يبرره الإرادة والدافع لدى الزبائن (المسافرين) واهتمامهم بالموضوع الذي يمس خدمة النقل الجوي لدى الخطوط الجوية الجزائرية.

ثالثا. وصف وتصميم أداة الدراسة (الاستمارة)

الجدول (3-8) : توزيع الدرجات وتحديد الاجابات على الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة / الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة (مجال المتوسط الحسابي)	من 1 الى 1,80	من 1,81 الى 2,60	من 2,61 الى 3,40	من 3,41 الى 4,20	من 4,21 الى 5
درجة الموافقة	مستوى منخفض جدا	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع جدا

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع:( طويطي و وعيل ، 2014)

## 1. ثبات أداة الدراسة :

سيتم بناء نماذج القياس لكل المتغير والتأكد من الصدق والثبات لأبعاده من خلال (CFA) واحتساب مدى الاتساق الداخلي عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد واستخدام التباين المستخرج (AVE) الذي يجب أن يفوق 0.5. يحتوي نموذج الدراسة على ستة مقاييس، كل مقياس اختبار مدى صدق بنائه التوكيدي وملاءمته مع البيانات الميدانية في ضوء مؤشرات المطابقة والاختبارات المختلفة. متغيرات الدراسة، وللمقياس ككل، حيث يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%. كما يتم استخدام تحليل الثبات المركب CR الذي يجب يساوي أو يفوق 0,60.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم التطرق إلى كل ما يتعلق بالتحضير للدراسة التطبيقية من سياق البحث إلى اختيار المنهجية، وتصميم البحث وكذلك تفعيل متغيرات الدراسة وصولاً إلى بناء الاستبيان النهائي واختيار عينة الدراسة حيث ناقشنا أولاً، سياق البحث أي قطاع خدمات النقل الجوي الجزائري، ومنه تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما قمنا بدراسة وتعليل الخيارات المنهجية بما يتوافق مع الدراسة، وبما يسمح باختبار الفرضيات الموضوعية، تم الاعتماد على البيانات الثانوية على اختلاف أنواعها كمصدر حتى تتمكن من تحديد الجوانب الهامة والدرجة من الدراسة وتوضيح المفاهيم النظرية والتحقق من وجود افتراضات الموضوعية بالاعتماد على أدبيات الدراسة، في ظل استحالة القيام بدراسة استطلاعية مع المديرين أو أطراف ذات الصلة مع الشركة، لكن رغم هذا تم الوصول في النهاية إلى نموذج البنائي النهائي في سياق بحثنا، كما سمحت لنا بجمع البيانات، وبناء روابط مع الباحثين الذين ثبت أهميتها لبقية البحث .

ليتم بعدها المرور إلى تفعيل متغيرات البحث باختيار العبارات المناسبة لقياس كل متغير تفعيل متغيرات الدراسة الكامنة والمعدلة، ليكون الانتقال بالتالي من المفهوم النظري المجرد إلى مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها، ليتم بعدها تفصيل مختلف مراحل بناء الاستبيان وجمع البيانات الطلاقاً من مرحلة اختبار الاستبيان الأولي، وما نتج عنها لنصل إلى الاستبيان النهائي المعدل، الذي يتم الاعتماد عليه كأداة أولية لجمع البيانات في الدراسة الكمية .

لتبقى النقطة الأخيرة هي كيفية اختيار العينة وتفصل التقدم الزمني في جمع البيانات من أفراد العينة، حيث تتكون مخرجات الفصل التي تتمثل في البيانات التي تحتاج إلى تحليل في إطار نموذج البحث وباستخدام الطريقة المختارة للوصول إلى النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

# الفصل الرابع

تحليل، مناقشة نتائج

الدراسة واختبار

الفرضيات

## تمهيد:

يتطرق الفصل الرابع والأخير لهذه الدراسة الميدانية إلى وصف العينة وطريقة المعالجة الإحصائية لمحاوَر الاستبيان، من خلال تحليل خصائص العينة وتحديد اتجاهات أجوبتها على المحاور، إلى جانب محاولة حصر أجوبة أفراد العينة على أسئلة الاستبيان المفتوحة، ومن ثم تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات، إلى جانب محاولة تقييم خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية من المنظور التسويقي، وإسقاط المفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني على الشركة محل الدراسة، من أجل الفهم العميق لخدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال الاعتماد على بيانات الاستبيان في صياغة ذلك.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، حيث يتطرق كل مبحث إلى ما يلي:

### المبحث الأول: وصف عينة الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأسئلة الاستبيان المفتوحة

المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: تحليل خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية تسويقيا

### المبحث الأول: وصف العينة وطريقة المعالجة الاحصائية للبيانات.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التحليل الوصفي المتعلق بالجزء الأول من الاستمارة الخاصة بالبيانات الشخصية، حيث سيتم التطرق إلى وصف خصائص العينة المدروسة باستعمال التكرارات المطلقة والنسبية، وكذا الاعتماد على الرسوم والأشكال البيانية، وهذا انطلاقاً من نتائج برنامج SPSS V22.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم وصف شامل للخصائص الديموغرافية والشخصية لمفردات العينة التي تضمنها الاستبيان، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والتي كانت على النحو التالي:  
أولاً. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

انطلاقاً من مخرجات SPSS V22 يمكن توزيع أفراد العينة وفق الجنس على النحو التالي:

#### الجدول (1-4): توزيع عدد المستجوبين حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
56,7	359	إناث
43,3	275	ذكور
100%	634	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول (1-4) أعلاه نلاحظ أن فئة الاناث تمثل الفئة الغالبة من العينة المستجوبة بنسبة وصلت إل حدود 56,7%، في حين بلغت نسبة الذكور 43,3%، ويمكن تفسير ذلك إلى إهتمام جنس الاناث واستعدادهن إلى الاجابة على الاستبيان، والتعاون الكبير الذي أبدينه إتجاه الدراسة.

ثانياً. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

#### الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
7	45	18-24 سنة
11	68	25-34 سنة
26	165	35-44 سنة
14	89	45-54 سنة

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

34	189	سنة 64-55
8	54	65 سنة فما فوق
100%	634	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول الذي يظهر تحليل متغير السن أن غالبية المستجوبين (المسافرين) الذين يتعاملون مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية، يتراوح أعمارهم بين 64-55 سنة، حيث وصلت نسبتهم إلى 34%، و هذا دليل على أن أغلبية المسافرين من كبار السن سواء من أجل العلاج أو السياحة الى جانب المنتجعات والمصحات التجميلية، ثم تلي نسبة فيما تشكل 26%، حيث تتراوح أعمار هذه الفئة بين 44-35 سنة، وهذا راجع الى أسباب منحصرة بالترتيب على التوالي، أنهم يعملون ضمن مؤسسات، أي أنهم في رحلة عمل، زيارة اجتماعية عائلية، عوامل صحية علاجية، وبينما المسافرين الذين تزيد أعمارهم عن 65 سنة فهي 8% فقط من أجل استكمال العلاج، ثم لتأتي الفئة السادسة بأقل نسبة مشاركة 7% المتمثلة في فئة الطلاب المتوجهة لاستكمال دراستهم بالخارج.

ثالثا. توزيع أفراد العينة حسب متغير الهدف من الرحلة :

الجدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب الهدف من الرحلة.

النسبة المئوية. %	التكرار	
34	214	سياحة (عطلة)
26	163	أعمال تجارية
40	257	أخرى
100%	634	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الكبيرة من المستجوبين انحصر اختيارهم للسبب في "أخرى" بنسبة 40% تنوعت بين العلاج والتجميل، زيارات عائلية، واستكمال الدراسة بالخارج، أما المسافرين بسبب السياحة وقضاء عطلة كانت نسبة 34%، في حين كانت نسبة الذين سافروا بسبب أعمال تجارية أو مهمات عمل، أو ضمن نشاط شركاتهم الخاصة بنسبة 26%.

رابعا. توزيع أفراد العينة حسب متغير درجة الرحلة/ السفر:

الجدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة

النسبة المئوية.%	التكرار	الدرجة التي تسافر بها
14	91	الدرجة الأولى
26	166	درجة الأعمال
60	377	الدرجة الاقتصادية
<b>%100</b>	<b>634</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول (4-4) نلاحظ أن أكبر نسبة تنحصر في الفئة الثالثة هي 60% حيث تبين هذه النسبة أن أغلب زبائن الخطوط الجوية الجزائرية ينتمون إلى الطبقة المتوسطة، ثم الفئة الثانية بنسبة 26 % ثم الفئة الثالثة بنسبة 91% ، وهذا إن دل على تنوع الزبائن من جهة ومن جهة أخرى يدل على أن خدمات الخطوط الجوية الجزائرية أكثر ملائمة للطبقة المتوسطة مقارنة بأسعارها.

خامسا. توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الرحلة

الجدول (5-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الرحلة .

النسبة المئوية.%	التكرار	نوع الرحلة
52	331	محلية ما بين الولايات
48	303	دولية
<b>%100</b>	<b>634</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول (5-4) نجد أن أغلبية الزبائن تكون نوع الرحلة بالخطوط الجوية الجزائرية محلية بنسبة 52 % ، أما نوع الرحلة الدولية فقد بلغت نسبته 48 % ، ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة المستجوبة أكثر اقبالا على خدمات الشركة محليا أي خطوط الشركة ما بين الولايات خاصة نحو الجنوب الجزائري نظرا لأن الشركة ذو أقدمية معروفة في هذا النوع من الرحلات مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة.

سادسا. توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات السفر مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

الجدول (4-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير مرات السفر مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية

النسبة المئوية. %	التكرار	كم مرة سافرت سابقا مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية
5	35	لأول مرة
18	117	مرة - مرتين
29	183	3 - 5 مرات
16	99	6 - 10 مرات
32	200	أكثر من 10 مرات
100%	634	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول (4-6) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين يكون عدد مرات اختيارهم للسفر مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية أكثر من 10 مرات بنسبة 32%، ثم تليها الفئة التي تتراوح عدد مرات اختيارها بين 3-5 مرات بسبة 29%، ثم تليها الفئة الثالثة التي تتراوح من مرة الى مرتين بنسبة 18%، ثم الفئة الرابعة التي تتراوح عدد مرات السفر من 6-10 مرات بنسبة 16%، أما الفئة الأخيرة التي سافرت مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية لأول مرة بسبة 5%.

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم للمحاور واتجاه إجاباتهم

من خلال هذا المطلب سنعتمد على المدخل الوصفي من خلال تقييم درجة اتفاق واتجاه المستجوبين حول العبارات المكونة لكل محور يدرس متغير من متغيرات الدراسة، من خلال حساب مختلف المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية ومقارنتها بالوسط الفرضي.

أولا. إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الاخفاق الخدمي:

الجدول (4-7): إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الاخفاق الخدمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	فشل في نظام تقديم الخدمة	4,0972	1.9874	/	/
1	الاجراءات غير الملائمة المتبعة خلال فترة الكوفيد	3.542	1.8674	11	موافق

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

2	السياسة غير الملائمة والاجراءات الادارية	4.234	.973	5	موافق بشدة
3	المعلومات المغلوطة أو المضللة	4.450	.997	1	موافق بشدة
4	إلغاء الرحلات بدون سابق إنذار	4.021	1.746	9	موافق
5	التأخير غير المبرر في مواعيد الرحلات الجوية	4.398	1.746	3	موافق بشدة
6	معدات الطائرة المتهلكة ( مقاعد، ألوان، ديكور)	3.985	1.874	10	موافق
7	وجبات الطعام غير المتوقعة ( غير صحية، غير كافية)	4.402	1.634	2	موافق بشدة
8	مستوى الأسعار غير مستقر	4.094	1.593	8	موافق
9	عدم تقديم الخدمة حسب الوعود	4.190	1.548	6	موافق
10	تخريب / فقدان الأمتعة	4.302	0.897	4	موافق بشدة
11	فشل التطبيق الالكتروني للشركة	3.452	1.345	7	موافق
	الاستجابة لاحتياجات الزبون	3,7078	0.947	/	/
12	الانارة والحرارة والتهوية	2.634	1.209	5	محايد
13	صعوبة ركوب الأشخاص ذوي الحركة المحدودة	3.421	1.138	4	موافق
14	المقاعد المخصصة للرضع/ أقل من 3 سنوات	3.895	.9324	3	موافق
15	عدم نموذجية الخدمة (خدمة غير متماثلة للزبائن)	4.495	1.094	1	موافق بشدة
16	عدم تحويل الصلاحيات لموظفي الخط الأمامي	4.094	1.048	2	موافق
	سلوك الموظفين	3,5507	1.098	/	/
17	عدم لباقة الموظفين / غياب الابتسامة	4.573	1.310	1	موافق بشدة
18	جهل الموظفين بالمعلومات	3.509	0.934	4	موافق
19	عدم كفاءة الموظفين عند التعامل مع المشاكل	4.204	1.133	2	موافق بشدة
20	عدم الاهتمام بالزبون	3.054	1.985	5	محايد
21	موظفون يخرقون أخلاقيات العمل ( المساواة والعدالة والصدق) بالخداع والتضليل والكذب	4.183	1.783	3	موافق
22	نقص في الجيود التي يبذلها الموظفون من أجل الزبون	2.549	1.459	6	محايد
23	فساد الموظفين	2.783	1.563	7	محايد
	المتوسط الحسابي لمحور الاخفاق الخدمي	3,79	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

من خلال الجدول (4-7) الذي يوضح اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاخفاق الخدمي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الاخفاق الخدمي جاء بقيمة 3,79 ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة كانت نحو اتجاه موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، وبالتالي فإن عينة الدراسة لديها مستوى مرتفع من الموافقة على الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أما في ما يخص الفقرات والعبارات المكونة لهذا المحور فقد كان اتجاه إجابات المستجوبين للعبارات 2، 3، 5، 7، 10، 15، 17، 19 نحو اتجاه موافق بشدة بقيمة بمتوسط حسابي تساوي 4.234، 4.450، 4.398، 4.402، 4.302، 4.495، 4.573، 4.204 على التوالي حسب سلم ليكارت الخماسي، أما العبارات 12، 22، 23 نحو اتجاه محايد بقيمة بمتوسط حسابي تساوي 2.634، 3.054، 2.549، 2.783 على التوالي.

ثانيا. إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الصورة الذهنية :

الجدول (4-8): إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الصورة الذهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	البعد المعرفي	3,8528	.985	/	/
1	يتكون لدي اتجاه سلبي نحو المعلومات الغامضة الصادرة عن خ ج ج	3.4165	.134	9	موافق
2	تنخفض مصداقية معلومات شركة خ ج ج نتيجة المشاكل التي سببتها لي	4.2654	.136	5	موافق بشدة
3	تذكرني ش خ ج ج بالجوانب السلبية لخدماتها	4.4945	.103	1	موافق بشدة
4	أتلقي معلومات غير مضبوطة حول الرحلات في حالة الاضطرابات الجوية، وهذا يعزز فكرة الوجهة المجهولة مع الشركة	3.0345	.145	10	محايد
5	إن ش خ ج ج ليس لديها بروتوكول واضح عند التعامل مع الأمتعة الضائعة، مما يتكون لدي انعدام ثقة	4.0348	.108	8	موافق
6	تتبرأ الشركة من مسؤولية الأمتعة التي تعرضت للإتلاف مما يتمون لدي عدم احترافية الشركة	4.3796	.093	2	موافق بشدة
7	لا يوجد التزام بالمدة عند اقلاع الطائرة حسب ما هو مشار اليه، وهذا يؤثر على كيفية اتخاذ قراراتي عند اختيار الرحلة المناسبة لي	4.2754	.113	4	موافق بشدة

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

8	تأخر الرحلات وتأجيلها بدون توفير معلومات واضحة	4.3416	.108	3	موافق بشدة
9	تجاهل الموظفين لاستفساراتي واعطاء أجوبة نمطية تشجع على فكرة أن جميع الاستفسارات واحدة	3.4268	.094	7	موافق
10	لا يوجد تحديث دقيق (معلومات دقيقة) للتطبيق الالكتروني للشركة	4.0324	.163	6	موافق
11	ضعف المستوى التكنولوجي للشركة عند تقديم خدماتها	2.6794	.075	11	محايد
<b>البعد الوجداني للصورة الذهنية</b>					
		3,8273	.107	/	/
12	إن الشعور بعدم اهتمام الشركة بحل مشاكلي يجعلني غير واثق في اسم الشركة التجاري حيث تتباني مشاعر سلبية نحوه	4.0123	.098	6	موافق
13	إذا وجدت إعلاناً عليه شعار الشركة أشعر بخيبة أمل	4.0198	.092	5	موافق
14	يذكرني المظهر المادي للشركة بالجوانب السلبية للخدمة	4.4179	.119	1	موافق بشدة
15	عند سماع اسم الشركة أتذكر فشلها في الخدمة المقدمة لي مما يجعل مزاجي مضطرباً	4.2304	.096	2	موافق بشدة
16	تجعلني الاخفاقات الخدمية غير واثق بالموظفين في شركة خ ج ج وانعدام الأمان النفسي	3.3243	.086	9	محايد
17	عندما أضطر للتعامل مع شركة خ ج ج أخاف أن تفشل معي مجدداً	3.4187	.078	8	موافق
18	إن خدمات ش خ ج ج بصفة عامة تثير لدي مجموعة من مشاعر إنعدام الأمان النفسي	4.0234	.195	4	موافق
19	أنتفادي خدمات الشركة لأضمن راحة بالي واستقراري النفسي	4.3521	.092	3	موافق بشدة
20	أستخف وأستهزء بالخدمات عبر التطبيق الالكتروني للشركة	3.5329	.198	7	موافق
21	قلة رقمنة الخدمات عند الشركة يجعلني أشعر بمدى ضعف الشركة	3.2148	.109	10	محايد
<b>البعد السلوكي للصورة الذهنية</b>					
		4,3382	.0943	/	/
22	بسبب اخفاق الشركة في خدماتها فإنني أبحث عن بدائل أخرى من شركات منافسة	4.5476	.095	3	موافق بشدة
23	تجعلني عملية الشعور بإخفاق الشركة مندفعاً نحو توصية معارفي وأصدقائي بعدم تبني خدمات ش خ ج ج	4.6543	.082	2	موافق بشدة

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

24	بسبب الاخفاق لا أرغب بالاتصال والتواصل مع الشركة مهما كانت الحالة	4.7821	.105	1	موافق بشدة
25	لا أتعامل مع التطبيق الالكتروني للشركة	4.3567	,072	5	موافق بشدة
26	بسبب الاخفاق أحول قرار الشراء لشركة أخرى حتى ولو بدون استرجاع مستحقاتي المالية من ش خ ج ج	4.0128	.091	7	موافق
27	في كل فرصة سانحة أُحذر من الشركة بسبب اخفاقاتها المتكررة	3.5873	.093	8	موافق
28	بسبب الاخفاق المتكرر لا أقوم بتقديم شكوى	4.3254	.109	6	موافق بشدة
29	عدم نجاعة الحلول التي تقدمها الشركة تجعلني مترددا في اختيار خدماتها	4.4398	.128	4	موافق بشدة
	<b>المتوسط الحسابي لمحور الصورة الذهنية</b>	<b>4.0062</b>	<b>0,139</b>	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-8) الذي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الصورة الذهنية إلى أن المتوسط الحسابي لهذا المحور جاء بقيمة **4.0062** وهو يقع ضمن فئة خيار موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، ما يفسر أن اتجاه إجابات أفراد العينة كانت نحو اتجاه موافق وأن عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على الصورة الذهنية السلبية لخدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أما في ما يخص الفقرات والعبارات المكونة لهذا المحور فقد كان اتجاه إجابات المستجوبين للعبارات رقم 2، 3، 5، 6، 7، 8، 14، 15، 19، 22، 23، 24، 25، 28، 29 نحو اتجاه موافق بشدة بقيمة بمتوسط حسابي تساوي 4.2654، 4.4945، 4.3796، 4.2754، 4.3416، 4.4179، 4.230، 4.3521، 4.5476، 4.6543، 4.7821، 4.3567، 4.3254، 4.4398 على التوالي، أما فيما يتعلق بالعبارات رقم 4، 11، 16، 21 التي كانت اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو اتجاه محايد بقيمة بمتوسط حسابي تساوي 3.0345، 2.6794، 3.3243 و 3.2148 على التوالي.

ثالثاً. إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الممارسات التسويقية المضللة:

الجدول (4-9): إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الممارسات التسويقية المضللة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	بعد تقديم الخدمة	4,0621	.832		
1	تقدم شركة الخطوط الجوية الجزائرية خدمات لزيائنها غير الذي وعدت بها	4,175	1,006	4	موافق
2	الشركة غير حريصة على تطوير خدماتها على الرغم من الوعود المسبقة.	4,354	1,176	2	موافق بشدة
3	لا تفي الشركة بوعودها بشكل كامل	2.327	1,399	8	محايد
4	تظهر لى الشركة إهتماماً بحل المشاكل المتعلقة بجودة الخدمة (عدم إتمام عملية الحجز....) والواقع غير ذلك	3,953	.915	5	موافق
5	اختلاف العرض الخدمي من طرف ش خ ج عبر ولايات الوطن	3,239	1,341	7	لا أدري
6	اكتشفت أن كثيراً من المزايا التي وعدت بها الشركة عن الخدمات التي تقدمها لم تتحقق.	4,352	.943	3	موافق بشدة
7	يتم الغاء رحلتي في بعض الأوقات دون إخطار مسبق.	3.834	.960	6	موافق
8	السعر المعلن من قبل الشركة عن خدماتها لا يتوافق مع الواقع عند الشراء (ضرائب ورسوم إضافية)	4.528	1.281	1	موافق بشدة
	<b>فقرات الخداع في بعد العمليات</b>	<b>3,7017</b>	<b>1,358</b>		
9	تقوم ش خ ج بالاهتمام بجميع اجراءات المسافر (الزبون)	3,331	1,356	7	محايد
10	العمليات الروتينية الطويلة عند التعويض عن الخطأ	3,305	1,286	8	محايد
11	يقوم مقدمو الخدمة باستخدام مصطلحات غير مفهومة	3,958	1,275	5	موافق
12	تحميل الشركة الاجراءات المتبعة في حالة التعويض عن خلل/ المشكلة	3,504	1,243	6	موافق بشدة
13	تدعى الشركة أن عمليات وإجراءات السفر مع الشركة مريحة	2,462	1,363	2	غير موافق
14	تقوم الشركة بتغيير إجراءات وعمليات الحجز دون إعلامي.	4,154	1,289	3	موافق
15	تباين إجراءات حل الشكاوى لإجباري على التواصل مع خدمة الزبائن وتحميلي وقت إضافية	4.315	1.135	1	موافق بشدة

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

موافق بشدة	9	1.023	4.255	تدعى الشركة سهولة التواصل مع المسؤولين لتقديم الشكاوى والواقع أن ذلك يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً	16
موافق	4	1.123	4.032	تحاول الشركة تطويل إجراءات التواصل مع مقدمي الخدمة كالمطالبة بالبيانات التفصيلية للزبون كل مرة لأغراض تسويقية	17
		.974	3,840	بعد الاظهار المادي	
موافق	7	1,290	3,804	تهتم الشركة بالشكل الخارجي أكثر من اهتمامها بجودة خدماتها	18
موافق تماما	4	1.250	4,268	تهتم الشركة بمظهر الموظفين أكثر من اهتمامها بأسلوب التعامل مع الزبائن	19
موافق	9	,783	3,462	تعمل الشركة على توفير بيئة مناسبة (متميزة) [الإضاءة،التكييف،الألوان التصميم، أماكن الانتظار في الفروع ومراكز الخدمات... للإيجاء بجودة وتميز الخدمة المقدمة والواقع غير ذلك	20
محايد	10	,897	3,330	وجبة الطعام المقدمة تعكس عدم مهنية الشركة	21
موافق بشدة	1	1,075	4,578	إن شبابيك للاستعلام وطرح الشكاوى لا تقوم بمهامها، فهي صورية فقط	22
موافق	8	1,094	3,684	حادثة الطائرة والواقع غير ذلك	23
محايد	12	.942	2.985	تقديم الخدمة في بيئة جاذبة من حيث الألوان والتصميم لإيجاء أن المنتجات المقدمة مميزة	24
محايد	11	.932	3.032	توفير بيئة متميزة من حيث الاضاءة والتكييف والنظافة توحى بالجودة وتكون الخدمة المقدمة خلاف ذلك	25
موافق بشدة	2	1.054	4.452	جاذبية التصميم الداخلي للطائرة من حيث المقاعد والألوان للايجاء أن الخدمات المقدمة مميزة	26
موافق	5	1.159	4.143	تقوم الشركة باستغلال التسهيلات المادية إضاءة - تكييف تنوع وجبة الطعام... المتوفرة في بيئة تقديم الخدمة للتأثير على قرارتي وخداعي	27
موافق بشدة	3	.903	4.395	يوحى تصميم الموقع الالكتروني للشركة الألوان - الرسوم - الصورة - المؤثرات الصوتية) بجودة الخدمات التي تقدمها الشركة وهذا لا يمثل الواقع	28

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

موافق	6	1.058	3.954	تحاول الشركة إجبارى على إختيار بعض الخدمات من خلال الانبهار بالتسهيلات والتصميم في موقع الشركة الالكتروني	29
		0.906	3,7068	التضليل في بعد الأفراد (الموظفين)	
محايد	7	.189	3,331	اهتمام شركة بتعيين كوادر ذات امكانيات واسعة داخل الشركة	30
محايد	8	.156	3,319	اختلاف الأسلوب المتبع لدى مقدمي الخدمة في الاستجابة لاحتياجات الزبون	31
موافق	6	.093	3,481	الحصول على ميزات إضافية إذا كان للزبون معرفة شخصية مع الموظف	32
غير موافق	9	.099	2,358	كفاءة الموظفين عند التعامل مع مختلف الزبائن	33
موافق	5	1.003	4,158	يبالغ الموظفون في الشركة بعرض مزايا الخدمات التي تقدمها الشركة	34
موافق بشدة	4	.302	4,624	يلجأ الموظفون في الشركة /خدمة الزبائن إلى التخاطب معى بلغة مريحة ولبقه من أجل تضليلي وإجباري على عدم ابداع شكوى	35
موافق	2	0.654	3.795	تمت الشركة بمظهر الموظفون للإيجاء بأن الخدمات المقدمة متميزة	36
موافق	3	.837	3.653	يلجأ بعض موظفي الشركة إلى إخفاء بعض المعلومات عني الخاصة بالخدمات لتوجيهي إلى خيار محدد	37
موافق بشدة	1	.938	4.643	تدعى الشركة أن مهارة وقدرات موظفيها عالية والواقع غير ذلك	38
موافق		/	3,83	النتيجة الاجمالية للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-9) الذي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الممارسات التسويقية المضللة، أن المتوسط الحسابي لهذا المحور جاء بقيمة 3.83 وهو متوسط يقع ضمن فئة خيار موافق حسب سلم ليكرات الخماسي، ما يفسر أن اتجاه إجابات أفراد العينة كانت نحو اتجاه موافق وأن عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على الممارسات التسويقية المضللة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، أما فيما يتعلق بالفقرات المكونة لهذا المحور فقد كانت معظم إجابات المستجوبين نحو اتجاه موافق ما عدا

العبارات رقم 3، 9، 21، 24، 25، 30 و 31 التي كانت اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو اتجاه محايد بقيمة بمتوسط حسابي تساوي 2.327، 3.331، 3.305، 3.330، 2.985، 3.032، 3.331 و 3.319 على التوالي و الفقرة رقم 13، 33 التي كانت اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو اتجاه غير موافق بقيمة بمتوسط حسابي تعادل 2,462 و 2,358 على التوالي حيث أن هذه الفقرات تخص بعد عدم كفاءة موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية في التعامل مع الزبائن، حيث أن هذه الأخيرة لم يوافق على إدعاء شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن السفر معها مريح.

#### المطلب الثالث: تحليل أسئلة القسم الأول من الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الأسئلة التي تطرق إليها القسم الأول من الاستبيان، المتمثلة في السؤال الثاني الذي يتطرق إلى وصف المسافرين (الزبون) إلى حدة وشدة الاخفاق الذي تعرض له، أما السؤال الثالث فركز كيفية تأثير الاخفاق على الزبون، وفي السؤال الرابع توجه نحو وصف الزبون لحالته بعد تعرضه للاخفاق، ليتبعه السؤال الخامس حول المشاعر التي انتابت الزبون في اللحظة التي اختبر فيها الاخفاق الخدمي.

#### أولا. حدة الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

لقد كانت اجابات أفراد العينة على هذا السؤال، كما هو مبين في الجدول (4-10)

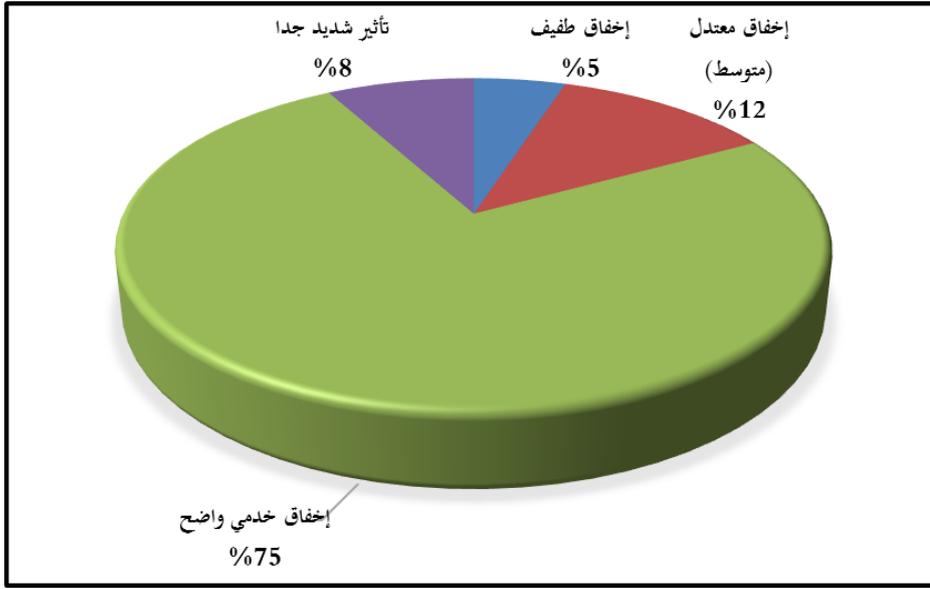
الجدول (4-10) : حدة الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

اخفاق خدمي شديد جدا	اخفاق خدمي شديد	هناك اخفاق خدمي واضح	اخفاق معتدل (متوسط)	اخفاق طفيف	اخفاق طفيف جدا	
0	51	475	76	32	0	التكرار
%0	%8	%75	%12	%5	%0	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة

من خلال الجدول (4-10) نجد أن أغلب إجابات أفراد العينة تركزت أنه هناك اخفاق خدمي واضح، حيث اتفق 475 زبون على أنه هناك شدة للاخفاق الخدمي واضح بالشركة، بنسبة 75%، ثم نسبة 12 % من أفراد العينة أن شدة الاخفاق الخدمي كان متوسط، لتليها نسبة 8 %، أشارت إلى أن الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كان شديدا جدا.

الشكل (1-4): إتجاه إجابات أفراد العينة لحدة الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الشكل (1-4) يتضح أن النصيب الأكبر لإجابات أفراد العينة حول حدة الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كان بنسبة 75%، حيث تمحورت حول أنه هناك إخفاق خدمي واضح بالشركة محل الدراسة.

#### ثانيا. تأثير الاخفاق الخدمي على الزبون

لقد كان اجابات أفراد العينة على هذا السؤال، كما هو مبين في الجدول (4-11)

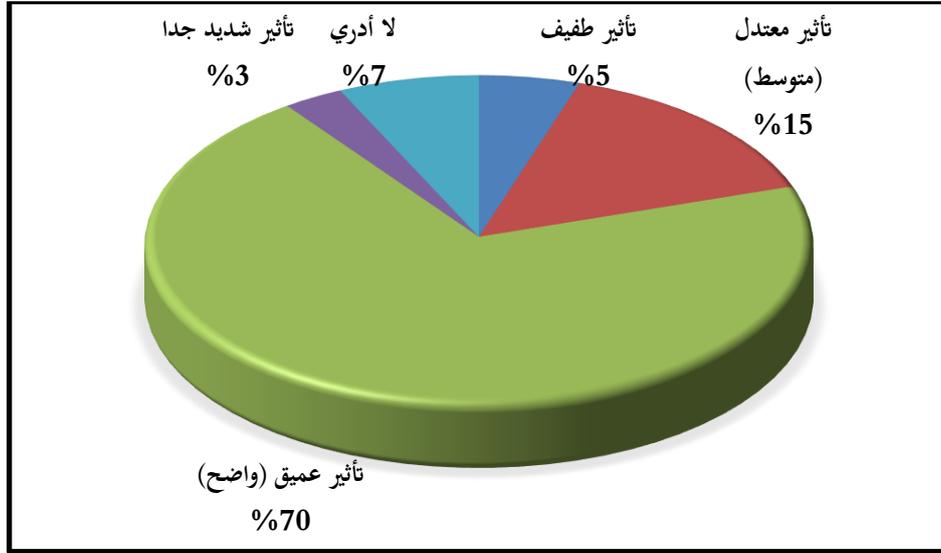
الجدول (4-11): تأثير الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

لا يوجد تأثير	تأثير طفيف	تأثير معتدل (متوسط)	تأثير عميق (واضح)	تأثير شديد جدا	لا أدري
0	32	95.1	444	19	44
0%	5%	15%	70%	3%	7%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة

من خلال الجدول (4-11) نجد أن أغلب إجابات أفراد العينة تركزت أنه هناك تأثير عميق ، حيث اتفق 444 زبون على أنه هناك تأثير عميق للاخفاق الخدمي الذي سببته الشركة للزبون، بنسبة 70%، ثم نسبة 15% من أفراد العينة أن تأثير الاخفاق الخدمي كان متوسط، لتليها نسبة 7%، أشارت إلى أن تأثير الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية غير واضح بالنسبة لهم.

الشكل (4-2): إتجاه إجابات أفراد العينة لتأثير الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الشكل (4-2) يتضح أن أغلب اجابات أفراد العينة حول تأثير الاخفاق الخدمي على زبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية كان بنسبة 70%، حيث تمحورت حول أنه هناك تأثير عميق لدى الزبائن نتيجة الإخفاق الخدمي بالشركة محل الدراسة.

ثالثا. رضا الزبون عن خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق الخدمي مباشرة  
لقد كان اجابات أفراد العينة على هذا السؤال، كما هو مبين في الجدول (4-12)

الجدول (4-12): رضا الزبون عن خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق الخدمي مباشرة

غير راض للغاية	غير راض	محايد	راض تماما	راض لأقصى درجة	
507	44	83	0	0	التكرار
80	7	13	0	0	النسبة %

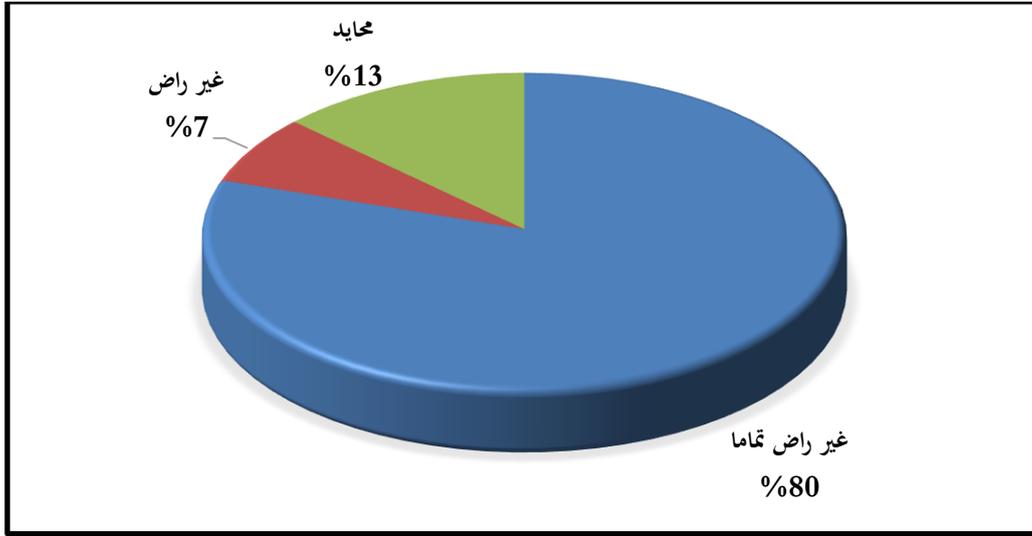
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة

من خلال الجدول (4-12) نجد أن أغلب إجابات أفراد العينة تركزت أنه، حيث اتفق 507 زبون على أنه هناك غير راضين تماما عن خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق الخدمي مباشرة، بنسبة 80%، ثم نسبة 13% من أفراد العينة كانت إجابتهم محايدة، وذلك نظرا لانتظارهم للاجراءات

التي سوف تتخذها شركة الخطوط الجوية الجزائرية لمعالجة الاخفاق الذي تعرضوا له. لتليها نسبة 7 %، أشارت إلى أنهم غير راضين على شركة الخطوط الجوية الجزائرية .

الشكل (3-4): رضا الزبون عن خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق الخدمي

مباشرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الشكل (3-4) يتضح أن النصيب الأكبر لاجابات أفراد العينة حول عدم رضا الزبائن المطلق بعد حدوث الاخفاق الخدمي مباشرة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كان بنسبة 80%، حيث تمحورت حول أنه هناك غياب لرضا الزبائن تماما، لتليها نسبة 13 %، ثم نسبة 7 % تعبر عن عدم رضا الزبائن نتيجة الإخفاق الخدمي بالشركة محل الدراسة.

رابعا. وصف مشاعر أفراد العينة بعد حدوث الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية

لقد كان اتجاه إجابات أفراد العينة على هذا السؤال، كما هو مبين في الجدول (4-13)

الجدول (4-13): إتجاه مشاعر الزبائن بعد حدوث الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الغضب	4.5403	,24356	موافق بشدة
الانزعاج	4.4302	,13437	موافق بشدة
خائب الظن	3.5743	,09754	موافق
الاهانة	4.3785	,08235	موافق بشدة
القلق	3.4256	,18736	موافق
المشاعر السلبية	3.9534	,13208	موافق
الهدوء	3.4634	,15356	غير موافق
قانع	2.8914	,09653	غير موافق
مسرور	2.7865	,12454	غير موافق
الاحترام	3.5467	,19753	غير موافق
الاسترخاء	2.9675	,16589	غير موافق
النتيجة الاجمالية	<b>3.6334</b>	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4-13) الموضحة الذي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المشاعر التي إتتابتهم بعد حدوث الاخفاق الخدمي، أن المتوسط الحسابي لهذا المحور جاء بقيمة **3.6334** وهو يقع ضمن فئة خيار موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، وهذا يفسر أن مشاعر الزبون بعد حدوث الاخفاق الخدمي تكون سلبية، حيث كانت مشاعر الغضب، الانزعاج والإهانة بمتوسط حسابي على التوالي 4.5403، 4.4302 و 4.3785.

خامسا. استجابة شركة الخطوط الجوية الجزائرية للاخفاق الخدمي.

كان إتجاه إجابة أفراد العينة على الكيفية التي تعاملت بها شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق الخدمي، كما هو موضح في الجدول (4-14)

الجدول (4-14) : استجابة شركة الخطوط الجوية الجزائرية للاخفاق الخدمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	لم تقدم لي شركة الخطوط الجوية الجزائرية التفسير الكافي حول الاخفاق الذي تعرضت له	3,9785	,08437	6	موافق
2	لم تكن لدي الفرصة للتعبير عن رأيي حول المشكل	3,6392	,08689	10	موافق
3	تصحيح المشكل ليس ضمن إجراءات الشركة	4,1329	.07813	1	موافق
4	التعويض عن الخلل لا تعطي له الشركة أهمية	4,0012	.14324	4	موافق
5	استجابة بطيئة نوعا ما من شركة الخطوط الجوية الجزائرية في التعامل مع فشل الخدمة	4,1290	.10843	2	موافق
6	المتابعة من طرف موظفي ادارة الشركة	3.1325	,18437	13	محايد
7	تم بذل مجهودات ضيقة الأفق من طرف موظفي الشركة من أجل معالجة شكاوي	3.5693	,09699	11	موافق
8	طاقم موظفي الشركة غير متعاون	3.9853	.06863	5	موافق
9	طاقم موظفي الشركة غير متمكن لايجاد الحلول الفورية مشكلتي	4.1095	.10304	3	موافق
10	طاقم موظفي الشركة متعاطف	3.8754	.11803	7	موافق
11	الاجراءات المعقدة نوعا ما من أجل تقديم الشكوى	3.6503	,10417	8	موافق
12	وجود مكان مخصص للتعامل مع الشكوى	3.6432	,06664	9	موافق
13	المتابعة من طرف طاقم الشركة للشكوى المقدمة غير فعالة	3.5632	.09843	12	موافق
	النتيجة الإجمالية	3,7222	.08532	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-14) الذي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الممارسات التسويقية المضللة، أن المتوسط الحسابي لهذا المحور جاء بقيمة 3.722 يقع ضمن فئة خيار موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، ما يفسر أن اتجاه إجابات أفراد العينة كانت نحو اتجاه موافق وأن عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على عدم إستجابة شركة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل كاف للاخفاق الخدمي

الذي تعرضوا له، ما عدا العبارة رقم 6 التي كانت اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو اتجاه محايد بقيمة بمتوسط حسابي تساوي 3.132، حيث أن هذه العبارة تخص المتابعة من طرف موظفي ادارة الشركة، حيث أن هذه الأخيرة لا تقوم بشكل كاف بتمكين طاقمها بمتابعة كل ما يخص زبائنها.

### المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأسئلة الاستبيان المفتوحة.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أسئلة الاستبيان التي تضمنتها، ومتمثلة في القسم الأول من الاستبيان (السؤال رقم 1 الى السؤال رقم 9). أنظر الملحق رقم 2

#### المطلب الأول: تصنيف أنواع الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على المسافرين الذين اختبروا اخفاقا في الخدمة، حصلنا على إجمالي 634 حالة فشل في خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

لقد بلغ عدد حالات فشل الخدمة من النوع الأول 329 مرة، وهو ما يمثل 52% من إجمالي عدد المرات، الفئة الثانية من الاستجابة لاحتياجات الزبون المختلفة هي 113 مرة، وهو ما يمثل 18% من إجمالي عدد الوقت، أخيراً، تمثل الفئة الثالثة، 192 مرة من الفشل المتعلق بسلوك الموظف الفردي، أي ما يمثل 30% من العدد الإجمالي. فيما يلي المناقشة الموسعة فيما يتعلق بفئات فشل الخدمة في الخطوط الجوية الجزائرية

#### الجدول (4-15): أنواع الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

النسبة	العدد	أنواع فشل الخدمة	
17%	52	الاجراءات غير الملائمة المتبعة خلال فترة الكوفيد	1- فشل نظام تقديم الخدمة بنسبة 52%
14%	45	السياسة غير الملائمة والاجراءات الادارية	
13%	42	المعلومات المغلوطة أو المضللة	
12%	39	إلغاء الرحلات بدون سابق إنذار	
10%	34	التأخير غير المبرر في مواعيد الرحلات الجوية	
9%	28	معدات الطائرة المهتلكة ( مقاعد، ألوان، ديكور)	
7%	23	وجبات الطعام غير المتوقعة ( غير صحية، غير كافية)	
6%	21	مستوى الأسعار غير مستقر	

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

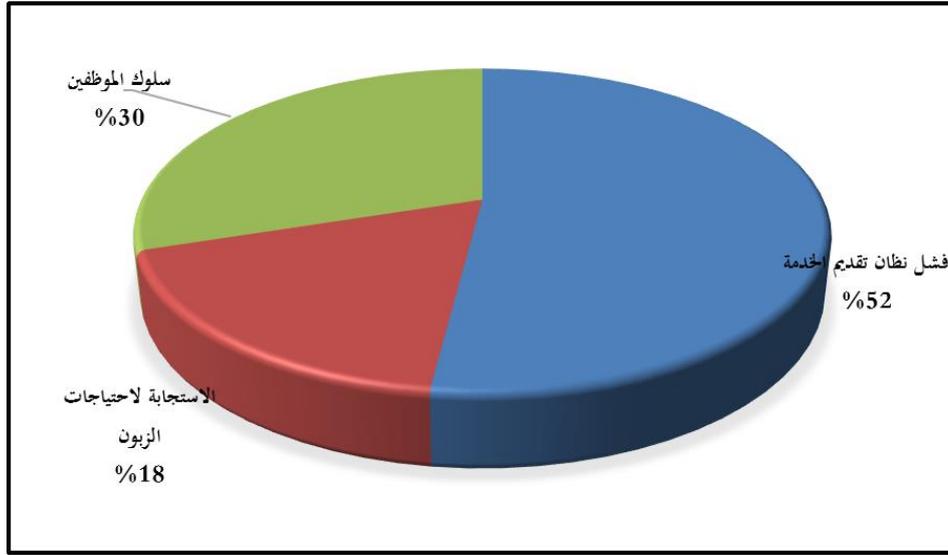
5 %	18	عدم تقديم الخدمة حسب الوعود	
4 %	15	تخريب / فقدان الأمتعة	
3 %	12	فشل التطبيق الإلكتروني للشركة	
<b>100%</b>	<b>329</b>	<b>المجموع</b>	
39 %	44	الانارة والحرارة والتهوية	2- الاستجابة
33 %	37	صعوبة ركوب الأشخاص ذوي الحركة المحدودة	لاحتياجات
28 %	32	المقاعد المخصصة للأطفال الرضع/ أقل من 3 سنوات	الزبون بنسبة
<b>100 %</b>	<b>113 %</b>	<b>المجموع</b>	<b>18 %</b>
42 %	80	عدم لباقة الموظفين / غياب الابتسامه	3- سلوك
23 %	45	جهل الموظفين بالمعلومات	الموظفين
19 %	37	عدم كفاءة الموظفين عند التعامل مع المشاكل	<b>30 %</b>
16 %	30	عدم الاهتمام بالزبون	
<b>100 %</b>	<b>192</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة

من خلال الجدول (4-15) نجد أن أفراد العينة قاموا بذكر أنواع الاخفاقات الخدمية التي تعرضوا إليها، على طول مدة تعاملهم مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وعلى إثر إجاباتهم قمنا بتصنيف الاخفاقات الخدمية بالاعتماد على أجوبة أفراد العينة من جهة، ومن جهة أخرى بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويمكن تمثيل أنواع الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية بالشكل (4-4).

الشكل (4-4): تصنيف أفراد العينة لأنواع الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الشكل (4-4)، كان التصنيف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية للاخفاقات الخدمية كالتالي :

- 1- فشل نظام تقديم الخدمة كان بنسبة 52%
- 2- الاستجابة لاحتياجات الزبون بنسبة 18%
- 3- سلوك الموظفين بنسبة 30%

المطلب الثاني: إجابات أفراد العينة على الأسئلة المفتوحة / الاستجابة للاخفاق الخدمي

إن هذا المطلب يهدف إلى تحري إجابات أفراد العينة حول تقييم أفراد العينة لاستجابة شركة الخطوط الجوية الجزائرية أي التعافي من الاخفاق الخدمي .

الجدول (4-16): تصنيف أفراد العينة لاستجابة شركة الخطوط الجوية الجزائرية للاخفاق الخدمي

الفئة	الاجابات	عينة من الاجابات الحرفية
تقديم تفسير شركة الخطوط الجوية الجزائرية عن الخطأ أو الفشل الذي حدث	210 مفردة/ نسبة 33 %	قدمت شركة الخطوط الجوية الجزائرية تفسيراً حول السبب الرئيسي لوقوع المشكل وعادة ما تعزوه إلى أسباب غير معروفة او خارج نطاق السيطرة وهذا غير كافي بالنسبة لنا كجواب مقنع

## الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المتابعة من طرف طاقم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل مقيد نوعا ما على جوانب المحيطة بالمشكلة/ الإخفاق	147 مفردة / نسبة 23 %	المتابعة من طرف طاقم الشركة جائحة كورونا كوفيد 19، وبغض النظر عن ذلك وفي ظل الظروف العادية الشركة تقوم بالمتابعة بصفة مقتصرة جدا على حيثيات المشكلة إن جائحة الكورونا بينت مدى نية الشركة في المتابعة والتحكم في الأمور وعدم خروجها عن السيطرة، لكن يبقى التنفيذ ضعيف جدا لأن الأمور هنا شركة الخطوط الجوية الجزائرية سياسية أكثر منها اقتصادية
المساهمة في إيجاد الحل	140 مفردة / نسبة 22 %	كانت لدي الفرصة في التعبير عن رأيي حول المشكلة، وسؤال طاقم الشركة عن الحل الأمثل الذي يناسبني
تقديم الاعتذار	101 مفردة/ نسبة 16 %	لقد إكتفت شركة الخطوط الجوية الجزائرية في تقديم اعتذار فقط فيما يخص بالمشاكل المرتبطة أو الأخطاء المرتكبة من طرف الموظفين خاصة عند التسجيل أو الحجز
التعويض المادي	36 مفردة/ نسبة 6%	قبل جائحة كورونا كان المستحيل الحصول على التعويض المادي بكل سهولة ، فأنت محبر بين التبديل أو إنتظار المعاملات البيروقراطية الطويلة، لكن فيما بعد كان وفي ظل ظروف الجائحة قامت بارجاع الأموال لي بعد قرار التوقف التام لخجمة النقل الجوي

المصدر: من إعداد الطالبة

إن القسم الثاني من الاستبيان، السؤال الأول تمحور حول الكيفية التي استجابت بها شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث مشكل أو إخفاق مع المستجوبين، لقد تم تلقي عدد كبير نسبياً من الردود ، مع 634 مستجوبا، ويستغرقون وقتاً لكتابة إجابات ذات مغزى كافية لتحليلها من أجل المحتوى. يشير هذا إلى أن السؤال كان على الأرجح وثيق الصلة بالمستجيبين، من أجل تحليل وتلخيص التعليقات المكتوبة ، تم تحديد موضوعات مشتركة وتم تصنيف الردود وفقاً لهذه الموضوعات. على العموم، تعزز الفئات ونسبتها المئوية النتائج الكمية وتساعد في إثباتها.

قمنا بتصنيف 634 إجابة مكتوبة إلى خمس فئات عامة، حيث تمثل أكبر فئة من الردود (33%) حول تقديم تفسير شركة الخطوط الجوية الجزائرية عن الخطأ أو الفشل الذي حدث، وتتكون الفئة التالية الأكبر (23%) من الردود التي تشير إلى المتابعة من طرف طاقم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل مقيد نوعا ما على جوانب المحيطة بالمشكلة/ الإخفاق، فيما أشارت مجموعة كبيرة بنفس القدر من المستجيبين (22%) إلى أن الزبائن يجدون أنفسهم قد ساهموا في إيجاد الحل، حيث أشار جميع المستجيبين في هذه الفئات الثلاث إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية لديها الدعم السياسي من الجهات الحكومية وبما أنها مؤسسة تابعة للقطاع العام فهي تبقى دائما مقيدة أمام الحلول المقترحة من طرف الزبون إلى جانب قصر الإجراءات المتبعة ومع ذلك، يبدو أن الاستخدام الأكثر أهمية هو أن الشركة لا تهتم بالزبون ذلك الاعتماد المتوقع من شركة مهمة ذات وزن في قطاع النقل الجوي.

أصغر النسب تتمثل في فئتان، حيث أن الأولى كانت الاجابات بنسبة 16% إجابات أكثر عمومية تشير إلى الاعتذار وكيف أن الشركة تهتم بزبائنها وإن كانت هذه النسبة تطال المستجوبين الذي لديهم أكثر من 10 رحلات من الشركة، ولكن يبدو أن هذه الشركة ليس لديها طرق منهجية لتتبع الزبائن الجدد أو المحتملين. أخيراً، أشارت مجموعة صغيرة من المستجيبين 6% إلى أنهم تحصلوا على التعويض المناسب وكان هناك فرق في سرعة العويض المادي مقارنة بما كان عليها قبل جائحة الكورونا.

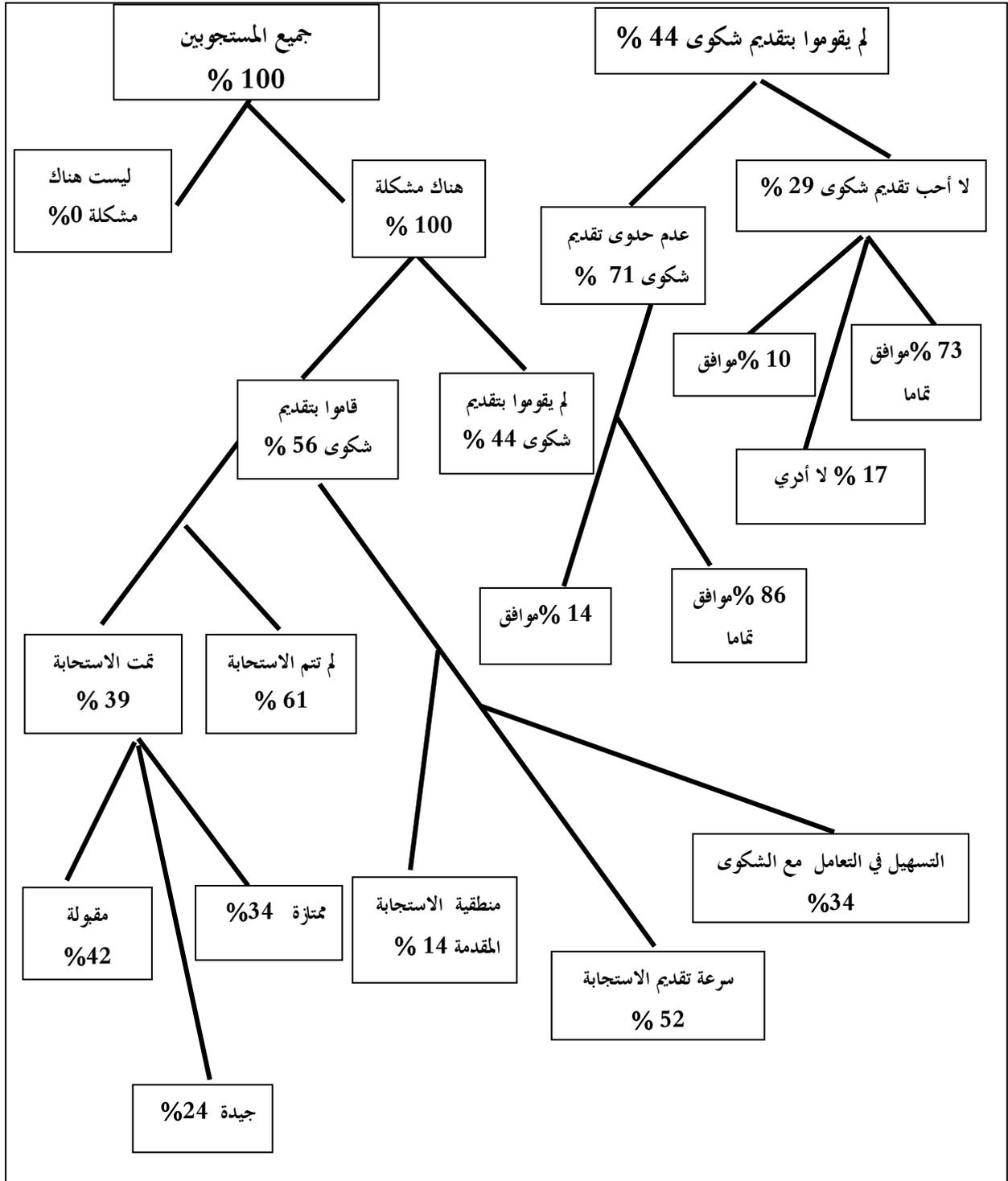
من الملاحظ هنا أن ردود الفعل المتخذة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية لم يكن متنوعا كما تم التطرق إليه في الجانب النظري فلم تتمحور إجابات المبحوثين إطلاقا حول ( اعتراف (اقرار) الشركة بحدوث اخفاق خدمي تحمل الشركة مسؤولية الاخفاق في خدماتها المقدمة، طاقم موظفي الشركة يقظ / متعاون، طاقم موظفي الشركة متمكن لحل مشكلتي أو طاقم موظفي الشركة متعاطف ومتفهم).

### المطلب الثالث: اتجاهات الزبائن بشركة الخطوط الجوية الجزائرية نحو الشكاوى

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى واقع الشكاوى بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا محاولنا معرفته، من خلال وضع أسئلة رقم 6، 7 و 8 بالاستبيان، لنستطيع معرفة ما هو اتجاه

الزبون نحو الشكاوى بعد حدوث اخفاق خدمي، وبناء على أجوبة أفراد العينة قمنا برجمتها إلى الشكل الموالي رقم (4-5).

الشكل (4-5) : اتجاه أفراد العينة نحو الشكاوى في شركة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة

يمكن معرفة نجاح عملية إدارة الشكاوى من خلال التحقق البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، وهذا ما تم تجسيده في الأسئلة 6-7-8 من القسم الأول للاستبيان، وهذا ما هو موضح في الشكل (4-5) حول اتجاه المستجوبين للشكاوى بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث نجد أن 56% من الزبائن أبلغوا وقاموا بتقديم الشكاوى أي أكثر من النصف، حيث أرجعوا أسباب قيامهم بذلك إلى التسهيل المقدم من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية في سرعة تقديم الاستجابة فقد كانت بسبة 52%، أما التعامل مع الشكاوى بنسبة 34%، والنسبة المتبقية المقدرة بـ 14% فتمثلت في منطقية الاستجابة المقدمة .

من بين أولئك الذين قاموا بتقديم الشكاوى، لا يزال 61% بدون حل أو استجابة، بينما الذين تحصلوا على الاستجابة لشكاوهم فقد قُدرت نسبتهم بـ 39%، حيث انحصر تنوع تقييمهم لهذه الاستجابة بين ممتازة، جيدة و مقبولة، فكانت نسبة موافقتهم على التوالي 34%، 24% و 42% .

أما فيما يخص الشق الثاني الخاص بالمستجوبين الذي لم يقوموا بتقديم الشكاوى إلى الشركة محل الدراسة، فقد قدرت نسبتهم بـ 44%، فقد أرجعوا سبب عزوفهم لتقديم الشكاوى إلى عدم جدوى تقديم الشكاوى وليست هناك أي فائدة في فعل ذلك بنسبة 71%، حيث كانت نسبة اتجاهاتهم بين موافق تماما وموافق على التوالي 86% و 14% .

في حين أن هناك نسبة 29% من المبحوثين كانت إجاباتهم متمحورة حول أنهم لا يحبون تقديم الشكاوى، حيث كانت نسبة اتجاهاتهم بين موافق تماما، موافق، لا أدري على التوالي 73%، 10% و 17% .

#### أولا. أصناف الشكاوى في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

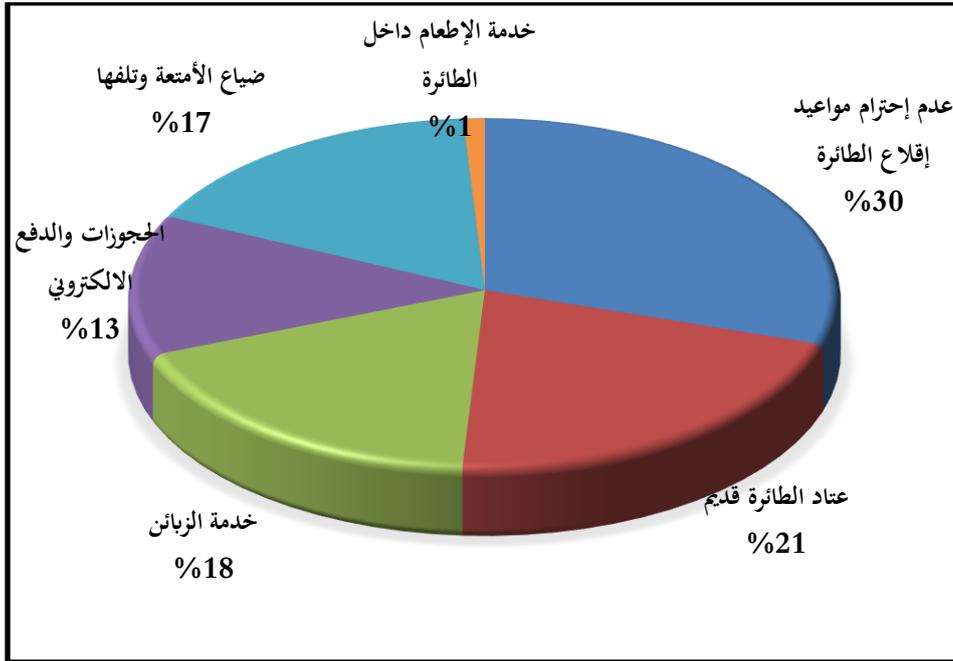
بعد التطرق إلى اتجاه أفراد العينة نحو الشكاوى في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، كان لا بد من معرفة ماهي القضايا التي اشتكى منها زبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وفي ظل امتناع هذه الأخيرة إعطاء أي وثائق أو بيانات كمية أو نوعية، عن عدد الشكاوى، قمنا بتحليل عدد الشكاوى بناء على معطيات الدراسة، وقد تمت الإشارة في المطلب السابق إلى أنه عدد الزبائن الذين قاموا بتقديم الشكاوى بلغ عددهم 355 زبون، وعلى أساسها تم حساب نسبة الشكاوى المقدمة من جهة، ومن جهة أخرى تصنيف أنواع الشكاوى المقدمة، وهذا ما تم توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول (4-17): نسبة الشكاوى لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية

النسبة المئوية %	عدد المشتكين	الشكاوى
30	106	عدم احترام مواعيد إقلاع الطائرة
21	75	عتاد الطائرة قديم (الضوضاء...)
18	64	خدمة الزبائن (الموظفين)
13	44	الحجوزات والدفع الإلكتروني (التطبيق)
17	61	ضيق الأمتعة وتلفها
1	5	خدمة الإطعام
<b>100</b>	<b>355</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة

الشكل (4-6): تصنيف أفراد العينة لأنواع الشكاوى المقدمة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول (4-16) والشكل (4-6) نجد أن ترتيب وتصنيف الشكاوى حسب اجابات أفراد العينة الذين قدموا شكاوهم تنحصر بالفئة الأولى والتي عبرت عن عدم احترام مواعيد إقلاع الطائرة بنسبة 30 % ، مما يسبب لهم في الانتظار الطويل في المطارات خاصة في ظل إنعدام وسائل الراحة الدنيا في المطار، ثم

لتليها نسبة 21 % التي تمحورت حول عتاد الطائرة القديم والضوضاء خاصة في الرحلات المحلية والمتجهة نحو الجنوب، أما بالنسبة خدمة الزبائن غير المرضية فقد كانت نسبة الشكاوى مقدرة بـ 18 % ، لتليها في المرتبة الرابعة ضياع الأمتعة وتلفها بنسبة 18 % وهو يشكل مشكل كبير على حد قولهم ويجبرهم على التحكم بأقل قد ممكن من الأمتعة المصحوبة، ليس لدفع الرسوم وإنما لضياعها وتلفها في كثير من الأحيان، وأما خدمة الحجوزات والدفع الإلكتروني فقد إشتكى منهما الزبائن بنسبة 13%، وفي الأخير خدمة الاطعام التي نالت نسبة 1 %، والتي تخلوا من التنوع وكأنك "طالب جامعي في إحدى الجامعات الجزائرية" على حد قولهم الحرفي.

### المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى نموذج الدراسة وتقييمه إلى جانب اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: نموذج الدراسة

تبحث الدراسة الحالية في معرفة مدى مساهمة الاخفاق الخدمي في تكوين الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية بوجود الممارسات التسويقية المضللة كمتغير وسيط، وذلك من خلال معرفة مدى تأثير الاخفاقات الخدمية التي ترتكبها شركة الخطوط الجوية الجزائرية على انتهاج الممارسات التسويقية المضللة الذي يؤدي بدوره على الكيفية التي تتكون بها الصورة الذهنية لزبائن الشركة محل الدراسة، وبالتالي تم التوصل إلى النموذج المقترح للدراسة والذي يتكون من النموذج الهيكلي ونموذج القياس كما هو موضح في الشكل رقم (13) الذي نلاحظ من خلاله أنه يوجد ثلاثة متغيرات كامنة (Latent Variables) تتمثل في كل من الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة، والتي تشكل بدورها ما يعرف بالنموذج الهيكلي للدراسة (Structure Model) الذي يوضح نوع العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، وبما أن هذه المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس فقد تم التعبير عنها بمجموعة من المتغيرات الجلية (Manifest Variables) التي يمكن قياسها نظرا لكونها كمية والمشكلة لعبارات وفقرات الاستبيان المعتمد عليه في جمع البيانات حيث يعبر الربط بين كل متغير كامن مع متغيراته الجلية عن ما يعرف بنموذج القياس (Measurement Model) ويهدف تبسيط قراءة كل من المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية تم الاستعانة بالجدول رقم (17) الذي يبين اسم المتغير الكامن وترميز وعدد المتغيرات الجلية التابعة له والمعبرة عنه.

الجدول (4-18): اسم وترميز المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية

المتغيرات الكامنة	المتغيرات الجلية	ترميز المتغيرات الجلية
الاخفاق الخدمي	فشل في نظام تقديم الخدمة	FS1, FS2, FS3, FS4, FS5, FS6, FS7, FS8, FS9, FS10, FS11
	الاستجابة لاحتياجات الزبون	FC1, FC2, FC3, FC4, FC5
	سلوك الموظفين	FB1, FB2, FB3, FB4, FB5, FB6, FB7
الصورة الذهنية	البعد المعرفي	WD1, WD2, WD3, WD4, WD5, WD6, WD7, WD8, WD9, WD10, WD11.
	البعد الوجداني	ED1, ED2, ED3, ED4, ED5, ED6, ED7, ED8, ED9, ED10
	البعد السلوكي	BD1, BD2, BD3, BD4, BD5, BD6, BD7, BD8.
الممارسات التسويقية المضللة	الدليل المادي	DF1, DF2, DF3, DF4, DF5, DF6, DF7, DF8, DF9, DF10, DF11, DF12.
	العمليات	DC1, DC2, DC3, DC4, DC5, DC6, DC7, DC8, DC9.
	الأفراد (الموظفين)	DP1, DP2, DP3, DP4, DP5, DP6, DP7, DP8, DP9.
	الخدمة	DS1, DS2, DS3, DS4, DS5, DS6, DS7, DS8

المصدر: من إعداد الطالبة



وتقوم فلسفة هذت النموذج على وجود تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط. وفي ما يلي عرض الفرضيات التي يركز عليها النموذج:

**H1** : يوجد أثر موجب للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

**H2** : يوجد أثر موجب للممارسات التسويقية المضللة على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية

**H3** : يوجد أثر موجب للاخفاق الخدمي على الممارسات التسويقية المضللة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

**H4** : يوجد أثر موجب للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية بوجود الممارسات التسويقية المضللة كمتغير وسيط.

أولاً. مراحل ومعايير تقييم نموذج الدراسة الحالية باستخدام برنامج Smart PLS

تهدف هذه الخطوة للتأكد من جودة النموذج المقترح ومدى إمكانية الاعتماد عليه لتحديد صحة العلاقة السببية المحتمل وجودها بين متغيرات الدراسة و من تم قبول أو نفي الفرضيات ، و للقيام بهذا لابد من إتباع المرحلتين بالترتيب :

- المرحلة الأولى: تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model :
- المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model : ويعني تقييم جودة واختبار العلاقات بين المتغيرات ببعضها مع بعض داخل نموذج الدراسة

### 1. تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

حيث أن فحص تقديرات (PLS-SEM) تمكن من تقييم موثوقية (الثبات) عبارات المتغيرات ومصداقيتها، أي الصدق التقاربي والصدق التمايزي (Discriminant Validity)

#### 1-1 . تقييم الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يشير الصدق التقاربي يشير الى مدى تقارب وتوافق العبارات في قياس المتغير الذي تنتمي إليه أي المدى الذي يرتبط به المتغير بشكل إيجابي بعباراته. ويتم تقييم المصدقية التقاربية من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي:

- ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs
  - معامل Rho De Joreskog
  - الموثوقية المركبة (Composite Reliability)
  - متوسط التباين المستخرج (المفسر) Average Variance Extracted (AVE)
  - معامل التحميل (Factor Loading)
  - ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs
- الجدول (4-19): معاملات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الكامنة	معامل ألفا كرونباخ
الاخفاق الخدمي	0.892
الصورة الذهنية	0.875
الممارسات التسويقية المضللة	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من الجدول (4-19) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمتغيرات الدراسة لكل من الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة جاءت تساوي على 0.892، 0.875، 0.974 ، على التوالي وهي معنوية ومقبولة من الناحية الأحصائية لأنها أكبر من 0,7.

- معامل Rho De Joreskog

الجدول (4-20) : قيم معامل Rho De Joreskog لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات الكامنة	معامل Rho De Joreskog
الاخفاق الخدمي	0.940
الصورة الذهنية	0.896
الممارسات التسويقية المضللة	0.936

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من الجدول (4-20) أن قيم معامل **Rho De Joreskog** لمتغيرات الدراسة لكل من الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة جاءت تساوي على 0.896، 0.936، 0.940 على التوالي وهي معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0,7.

#### الموثوقية المركبة : Composite Reliability(CR)

الجدول (4-21) : قيم Composite Reliability(CR) لمتغيرات الدراسة

الموثوقية المركبة : Composite Reliability(CR)	المتغيرات الكامنة
0.985	الاخفاق الخدمي
0.896	الصورة الذهنية
0.968	الممارسات التسويقية المضللة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

نلاحظ من الجدول (4-21) أن قيم معامل قيم Composite Reliability(CR) لمتغيرات الدراسة لكل من الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة جاءت تساوي على 0.985، 0.896، 0.968 على التوالي وهي معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0,7، مما يدل على ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وهذا ما يتطابق أيضا مع مؤشر ألفا كرومباخ (**Alpha Cronbach**) وبالتالي وجود موثوقية لنموذ الدراسة.

#### - متوسط التباين المستخرج (المفسر) Average Variance Extracted (AVE)

الجدول (4-22) : قيم متوسط التباين المستخرج (المفسر) (AVE) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الكامنة	التباين المستخرج (المفسر) Average Variance Extracted (AVE)
الاخفاق الخدمي	0.698
الصورة الذهنية	0.634
الممارسات التسويقية المضللة	0.614

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من الجدول (4-22) أن قيم معامل قيم التباين المستخرج (المفسر) **Average Variance Extracted (AVE)** لمتغيرات الدراسة لكل من الاخفاق الخدمي، الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة جاءت تساوي على **0.698**، **0.634**، **0.614** على التوالي وهي معنوية ومقبولة من الناحية الأحصائية لأنها أكبر 0,5، وبالتالي فإن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراتته مما يؤكد أن صحة التقارب (Average Validity) قد تحققت في النموذج المقترح للدراسة.

- معامل التشبع (معامل التحميل **Factor Loading**)

الجدول (4-23): قيم معامل ( **Loading Factor** ) لمتغير الاخفاق الخدمي

متغير الاخفاق الخدمي	ترميز العبارة	(معامل التحميل <b>Factor Loading</b> )
بعد فشل في نظام تقديم الخدمة	FS1	0.73
	FS2	0.61
	FS3	0.45
	FS4	0.54
	FS5	0.52
	FS6	0.63
	FS7	0.71
	FS8	0.69
	FS9	0.52
	FS10	0.63
	FS11	0.59
الاستجابة لاحتياجات الزبون	FC1	0.64
	FC2	0.58
	FC3	0.68
	FC4	0.73
	FC5	0.64
	FB1	0.66
	FB2	0.75
	FB3	0.64
	FB4	0.52

0.78	FB5	سلوك الموظفين
0.69	FB6	
0.49	FB7	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

الجدول (4-24): قيم معامل (Loading Factor) لمتغير الصورة الذهنية

متغير الصورة الذهنية	ترميز العبارة	معامل التحميل (Factor Loading)
البعد المعرفي	WD1	0.52
	WD2	0.60
	WD3	0.47
	WD4	0.55
	WD5	0.59
	WD6	0.56
	WD7	0.56
	WD8	0.61
	WD9	0.63
	WD10	0.44
البعد الوجداني	ED1	0.62
	ED2	0.77
	ED3	0.66
	ED4	0.61
	ED5	0.40
	ED6	0.71
	ED7	0.69
	ED8	0.52
	ED9	0.56
	ED10	0.38
البعد السلوكي	BD1	0.73
	BD2	0.77
	BD3	0.60
	BD4	0.64
	BD5	0.60

الفصل الرابع: تحليل، مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

0.64	BD6
0.58	BD7
0.72	BD8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

الجدول (4-25) : قيم معامل (Loading Factor) لمتغير الممارسات التسويقية المضللة

متغير الممارسات التسويقية المضللة	ترميز العبارة	معامل التحميل (Factor Loading)
الدليل المادي	DF1	0.57
	DF2	0.60
	DF3	0.57
	DF4	0.36
	DF5	0.68
	DF6	0.78
	DF7	0.44
	DF8	0.35
	DF9	0.62
	DF10	0.74
	DF11	0.61
	DF12	0.57
العمليات	DC1	0.49
	DC2	0.32
	DC3	0.59
	DC4	0.67
	DC5	0.69
	DC6	0.61
	DC7	0.66
	DC8	0.76
	DC9	0.53
	DP1	0.37
	DP2	0.45
	DP3	0.68

0.71	DP4	الأفراد (الموظفين)
0.73	DP5	
0.59	DP6	
0.55	DP7	
0.63	DP8	
0.73	DP9	
0.56	DS1	الخدمة
0.61	DS2	
0.43	DS3	
0.64	DS4	
0.41	DS5	
0.75	DS6	
0.55	DS7	
0.65	DS8	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من الجداول رقم (23) ، (24) ، (25) أن جميع معاملات التشعب (Factor Loading) لمتغيرات الدراسة مقبولة وذات دلالة إحصائية لأنها أكبر من 0.50 باستثناء العبارات أو المقاييس FB7 ، الخاصة بمحور الاخفاق الخدمي، بالإضافة للعبارات WD3 ، WD10 ، ED5 ، ED10 ، المتعلقة بمتغير الصورة الذهنية، وكذلك العبارات DF4 ، DF7 ، DF8 ، DC1 ، DC2 ، DP1 ، DP2 ، DP3 ، DS3 ، DS5 الخاصة بمتغير الممارسات التسويقية المضللة، والتي جاءت قيم معاملات التشعب أو التحميل الخاصة بها أقل أو أصغر من 0,50 لذلك سيتم حذفها من النموذج المقترح للدراسة لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس

- التباين بين الأسئلة: (Cross Loading)

- تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable correlation -R<sup>2</sup> of AVE)

أولاً. التباين بين الأسئلة: (Cross Loading)

الجدول (4-26) : معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loading)

	الصورة الذهنية	الممارسات التسويقية المضللة	الاحفاق الخدمي
WD1	0.488	0.337	0.325
WD2	0.425	0.454	0.641
WD3	0.261	0.325	0.564
WD4	0.442	0.475	0.596
WD5	0.594	0.573	0.463
WD6	0.463	0.472	0.562
WD7	0.546	0.596	0.601
WD8	0.464	0.496	0.540
WD9	0.357	0.357	0.462
WD10	0.534	0.598	0.663
WD11	0.585	0.597	0.628
ED1	0.635	0.643	0.738
ED2	0.503	0.523	0.536
ED3	0.356	0.363	0.463
ED4	0.365	0.395	0.538
ED5	0.538	0.643	0.759
ED6	0.234	0,295	0.362
ED7	0.396	0.425	0.526
ED8	0.365	0,376	0.478
ED9	0.257	0,265	0.343
BD1	0,437	0,503	0,638
BD2	0.326	0.395	0.498
BD3	0.465	0.484	0,529
BD4	0.268	0.294	0.338
BD5	0.495	0.501	0.589
BD6	0.226	0,264	0.398
BD7	0.227	0.294	0.324

BD8	0.368	0.379	0.468
DS1	0.461	0.623	0.476
DS2	0.227	0.371	0.260
DS3	0.237	0.378	0.203
DS4	0.426	0.538	0.435
DS5	0.365	0.407	0.384
DS6	0.368	0.598	0.394
DS7	0.295	0.431	0.201
DS8	0.326	0.580	0.364
DC1	0.127	0.318	0.164
DC2	0.308	0.335	0.329
DC3	0.291	0.368	0.291
DC4	0.546	0.631	0.546
DC5	0.396	0.541	0.364
DC6	0.397	0.562	0.457
DC7	0.498	0.593	0.434
DC8	0.518	0.528	0.485
DC9	0.243	0.338	0.235
DF1	0.223	0.336	0.203
DF2	0.363	0.493	0.356
DF3	0.354	0.438	0.325
DF4	0.443	0.559	0.438
DF5	0.273	0.362	0.234
DF6	0.291	0.526	0.396
DF7	0.357	0.438	0.365
DF8	0.302	0.362	0.257
DF9	0.496	0.527	0.437
DF10	0.337	0.441	0.325
DF11	0.226	0.385	0.282
DF12	0.397	0.447	0.426
FS1	0.621	0.405	0.354
FS2	0.364	0.266	0.329
FS3	0.496	0.342	0.375
FS4	0.461	0.494	0.473
FS5	0.522	0.423	0.452
FS6	0.651	0.596	0.621
FS7	0.590	0.435	0.426
FS8	0.434	0.347	0.367
FS9,	0.613	0.434	0.498
FS10	0.528	0.485	0.497
FS11	0.638	0.535	0.543

FC1	0.436	0.443	0.423
FC2	0.363	0.256	0.263
FC3	0.508	0.325	0.395
FC4	0.659	0.438	0.543
FC5	0.352	0.224	0,275
FB1	0.426	0.346	0.351
FB2	0.458	0.355	0,376
FB3	0.348	0.235	0,241
FB4	0.522	0.423	0.452
FB5	0.363	0.256	0.263
FB6	0.364	0.266	0.329
FB7	0.651	0.596	0.621

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول الذي يوضح معاملات التباين بين الأسئلة (Cross loading) أن القيمة المسجلة بين العبارة أو الفقرة ومتغيرها الكامن هي أكبر من القيمة المسجلة مع متغير كامن آخر مما يدل على أنها مستقلة وتقيس المتغير الكامن التي تعبر عنه، وليس متغير كامن آخر باستثناء القيم الخاصة بالعبارة WD1 الخاصة بمحور الصورة الذهنية.

#### 1- تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable correlation -R<sup>2</sup> of AVE)

الجدول (4-27): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable correlation -R<sup>2</sup> of AVE)

المتغيرات الكامنة	الإخفاق الخدمي	الممارسات التسويقية المضللة	الصورة الذهنية
الإخفاق الخدمي	0.845		
الممارسات التسويقية المضللة	0.476	0.784	
الصورة الذهنية	0.597	0.526	0.804

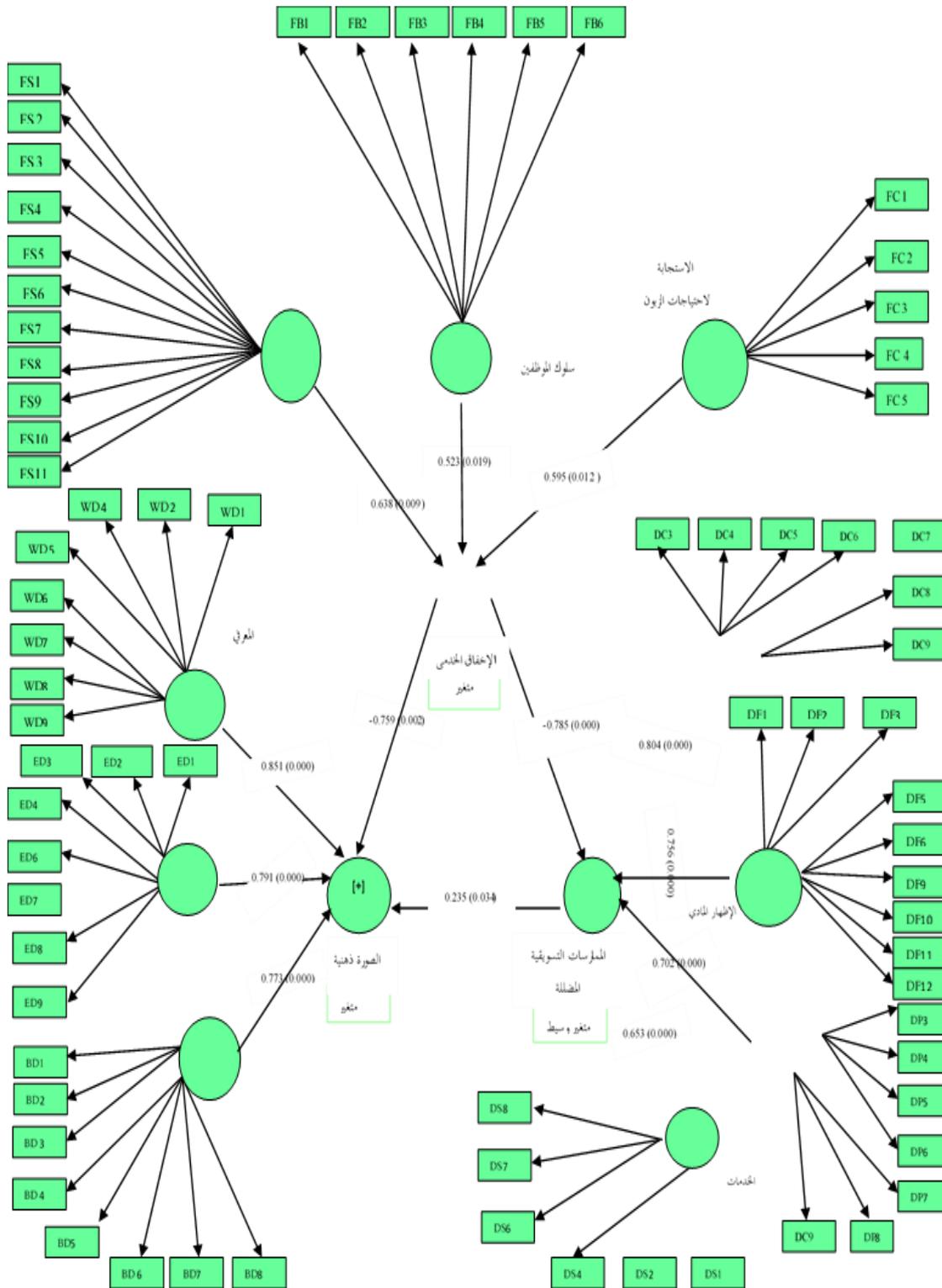
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول (4-27) وبالنظر إلى القطر أن كل متغير كامن متميز و مستقل عن الآخر، وذلك راجع إلى أن القيمة المسجلة عند تقاطع كل متغير كامن مع نفسه في القطر هي أكبر من القيمة المسجلة عند متغير كامن آخر مما يؤكد أن معاملات الصدق التمييزي معنوية ومقبولة إحصائياً، وهذا ما يدل على وجود اختلاف وعدم تداخل وتشابه بين المتغيرات الكامنة بمعنى أن كل متغير كامن يمثل نفسه.

## 2- التمثيل البياني لنموذج الدراسة

إن جميع المؤشرات السابقة تدل على جودة نموذج القياس وبعد تشكيل النموذج المقترح واختباره بالاعتماد على برنامج Smart PLS3 كما جاء موضح في الشكل (4-8) الموالي :

الشكل (4-8): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 3

### المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

تأتي هذه المرحلة لدراسة القدرات التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة، والعلاقة بين المتغيرات وذلك من خلال مجموعة من المعايير المتمثلة فيما يلي :

3- معامل التحديد  $R^2$  R Square

4- الصدق التنبؤي  $Q^2$  Relevance Predictive

5- مؤشر جودة المطابقة  $GoF$

6- تأثير الحجم  $f^2$  Effect size

أولاً. معامل التحديد  $R^2$  R Square

الجدول (4-28) : قيم معامل  $R^2$  R Square

المتغير الكامن	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح $R^2$ Adjusted	قوة التفسير ( الأثر )
الصورة الذهنية	0.538	0.524	أثر متوسط
الممارسات التسويقية المضملة	0.920	0.923	أثر كبير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول (4-28) بأن قيم معامل التحديد جاءت معنوية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.10، حيث تم تحديد معيار قوة التأثير حسب قيمة  $R$ ، أنه في حالة كانت قيمة معامل التحديد أكبر من 0.67، فهذا يدل على وجود تأثير كبير، أما في حالة ما كانت قيمة معامل التحديد محصورة بين 0.67 و 0.33، فنكون أمام تأثير متوسط، وفي حالة كان قيمة معامل التحديد محصورة بين 0.33 و 0.19 فيكون هنا التأثير ضعيف وإذا كانت قيمة معامل التحديد أقل 0.19 فإنه لا يوجد تأثير، و بالتالي فإن الاخفاق الخدمي يفسر ما قيمته 92% من الممارسات التسويقية المضملة، وله تأثير كبير عليها، حيث جاءت قيمة معامل التحديد تساوي 0.920 وهي أكبر من 0.67، في حين يوجد تأثير متوسط للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية، وهي ما تفسر ما قيمته 53% من الصورة الذهنية، وهي قيمة محصورة بين 0.33 و 0.67، كما نلاحظ أيضاً أن

قيم معامل التحديد المصحح قريبة ولا تختلف كثيرا عن قيم معامل التحديد، مما يدل على جودة ومعنوية النموذج المقترح للدراسة.

### ثانيا. الصدق التنبؤي (Q<sup>2</sup>) Relevance Predictive

الجدول (4-29) : قيم مؤشر الصدق التنبؤي (Q<sup>2</sup>) Relevance Predictive

الصدق التنبؤي Relevance Predictive (Q <sup>2</sup> )	المتغيرات الكامنة
0.435	الصورة الذهنية
0.419	الممارسات التسويقية المضللة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يعبر هذا المؤشر عن قدرة النموذج المقترح للدراسة عن التنبؤ، ويكون هناك صدق تنبؤي للنموذج في حالة ما كانت قيم موجبة، ونلاحظ من الجدول (4-29) أن جميع قيم مؤشر الصدق التنبؤي بمعنوية ومقبولة إحصائيا لأنها أكبر من 0، ما يفسر أن المتغيرات الكامنة المستقلة المشكلة للنموذج لديها القدرة على التنبؤ.

### ثالثا. مؤشر جودة المطابقة GoF

الجدول (4-30) : قيمة مؤشر جودة المطابقة GoF

متوسط التباين المستخرج (المفسر) Average Variance Extracted (AVE)	معامل التحديد R Square (R <sup>2</sup> )	المتغيرات الكامنة
0.698		الاحفاق الخدمي
0.634	0.538	الصورة الذهنية
0.614	0.920	الممارسات التسويقية المضللة
0.648	0.729	المجموع
0.687		مؤشر جودة المطابقة $GoF = \sqrt{R^2 X AVE}$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من الجدول (4-30) الذي يوضح قيمة مؤشر جودة المطابقة GoF أنها جاءت تساوى 0.687 وهي أكبر من 0.36، ما يدل على جودة النموذج المقترح و إمكانية الاعتماد عليه.

رابعاً. مؤشر تأثير الحجم (f<sup>2</sup>) Effect size

الجدول (4-31) : قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم Effect size

قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم (f <sup>2</sup> ) Effect size		
الصورة الذهنية	الممارسات التسويقية المضللة	
0.643	0.216	الإخفاق الخدمي
0.201	/	الممارسات التسويقية المضللة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من الجدول (4-31) ، أنه يوضح قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم (f<sup>2</sup>) Effect size أنها معنوية ومقبولة، حيث أن قوة التأثير حسب قيمة f، أي أنه يكون التأثير كبير إذا كانت قيمة المؤشر أكبر أو تساوى 0.35 ويكون التأثير متوسط إذا كانت قيمة المؤشر محصورة ما بين 0.15 و 0.35 في حين يكون التأثير منخفض إذا كانت قيمة المؤشر محصورة ما بين 0.02 و 0.15 بينما لا يوجد أي أثر إذا كانت قيمة المؤشر أقل من 0.02 ، وبالتالي نلاحظ أنه يوجد تأثير متوسط للإخفاق الخدمي على الممارسات التسويقية المضللة، في حين يوجد تأثير كبير للإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية، بينما يوجد تأثير متوسط للممارسات التسويقية المضللة على الصورة الذهنية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

أولاً. الارتباط بين المتغيرات الكامنة Latente Variable Corrélations

الجدول (4-32) : الارتباط بين المتغيرات الكامنة Latente Variable Corrélations

المتغيرات الكامنة	الإخفاق الخدمي	الصورة الذهنية	الممارسات التسويقية المضللة
الإخفاق الخدمي	1	0.486	0.693
الصورة الذهنية	0.486	1	0.597
الممارسات التسويقية المضللة	0.693	0.597	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (4-32) الذي يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الارتباط موجبة و معنوية مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين المتغيرات حيث أن معامل الارتباط

بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية هو 0.486 وبين الاخفاق الخدمي والممارسات التسويقية المضللة هو 0.693 بينما معامل الارتباط بين الصورة الذهنية والممارسات التسويقية المضللة هو 0.597

ثانيا. معاملات المسار:

### 1- التأثيرات المباشرة: Direct Effects

الجدول (4-33) : التأثيرات المباشرة: Direct Effects

العلاقة بين المتغيرات	معامل المسار	قيمة T المحسوبة	P Values	القرار
الإخفاق الخدمي- < الممارسات التسويقية المضللة	0.785	4.653	0.000	يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية
الممارسات التسويقية المضللة - < الصورة الذهنية	0.235	3,357	0,034	يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية
الإخفاق الخدمي - < الصورة الذهنية	0.759	4.653	0.002	يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ، من الجدول أن كل معاملات المسار **Path Coefficients** معنوية وذات دلالة إحصائية لأن قيمة **Values** أصغر من 0.05، حيث أن الأثر المباشر (معامل المسار) للاخفاق الخدمي على الممارسات التسويقية المضللة هو 0.785 ما يدل على أن حدوث الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يؤثر إيجابيا على الممارسات التسويقية المضللة، وبالتالي فانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاخفاق الخدمي على الممارسات التسويقية المضللة، وهذا ما يدل على صحة الفرضية H3، في حين نلاحظ أيضا أن قيمة الأثر المباشر للممارسات التسويقية المضللة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية على الصورة الذهنية لزبائن الشركة محل الدراسة هي موجبة ومعنوية، ما يفسر أنه عند وجود الممارسات التسويقية المضللة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية سوف ينعكس على الصورة الذهنية لزبائنهم، وهذا ما يدل على صحة الفرضية H2 بينما جاءت قيمة الأثر 0.235 هي قيمة الأثر المباشر للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية هي أيضا موجبة ومعنوية وهي تساوي 0.759 أي أنه عند بمعنى حدوث إخفاقات خدمية بشركة الخطوط الجوية الجزائرية فهذا ينعكس على الصورة الذهنية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية H1.

## 2- التأثيرات غير المباشرة: Indirect Effects

### الجدول (4-34): التأثيرات غير المباشرة: Indirect Effects

العلاقة بين المتغيرات	معامل المسار	قيمة T المحسوبة	P Values	القرار
الإخفاق الخدمي - < الممارسات التسويقية المضللة - الصورة الذهنية	0.634	3.856	0.000	يوجد تأثير غير مباشر ذا دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

نلاحظ من الجدول، الذي يوضح التأثيرات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة أن قيمة الأثر غير المباشر للإخفاق على الممارسات التسويقية المضللة موجبة ومعنوية هي جداء التأثيرات المباشرة حيث جاءت تساوى 0.634 و قيمة P Values هي 0.000 وهي أصغر من 0.05 ما يفسر أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية بوجود الممارسات التسويقية المضللة كمتغير وسيط ما يدل على صحة الفرضية H4 حيث أن عند كلما كان هناك إخفاق خدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية دفع هذه الأخيرة إلى إنتهاج الممارسات التسويقية المضللة مما يدفع تلقائيا إلى زيادة مستويات الصورة الذهنية السلبية لدى زبائنها .

### ثالثا. الأثر الكلي: Total Effects

#### الجدول (4-35): الاثر الكلي Total Effects

علاقة الارتباط	معامل المسار	P Values
الإخفاق الخدمي - < الممارسات التسويقية المضللة - الصورة الذهنية	0.726	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

يتبين من الجدول (4-35) الذي يوضح الأثر الكلي أن قيمة الأثر الكلي للإخفاق الخدمي على الصورة الذهنية موجبة ومعنوية ما يفسر أن الإخفاق الخدمي يؤدي إلى الممارسات التسويقية المباشرة بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة من خلال الصورة الذهنية لزبائن الشركة.

#### رابعاً. اختبار المتغيرات الوسيطة (الوساطة)

بناءً على ما سبق وبالاعتماد على منهجية PLS توصلنا إلى أن الممارسات التسويقية المضللة تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة الموجودة ما بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية، باعتبار أن المتغير الوسيط هو المتغير الذي يشرح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل إذ يمكن أن يشرح كل العلاقة ونكون هنا أمام وساطة كلية أو تامة في حين قد يشرح جزء من العلاقة لنكون في هذه الحالة أمام وساطة جزئية، ومن أجل دعم وتأكيده وجود دور الوساطة للممارسات التسويقية المضللة بين الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية والصورة الذهنية لزيائنها، وإذا كانت الوساطة جزئية أو كلية، سوف نقوم باتباع خطوتين أساسيتين وبافتراض مايلي:

**H0:** لا تعتبر الممارسات التسويقية المضللة متغير وسيط بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية

**H1:** تعتبر الممارسات التسويقية المضللة متغير وسيط بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية

#### الخطوة الأولى: الأثر الاجمالي غير المباشر Indirect Effects

نقوم في هذه المرحلة بإعادة المعاينة (Boostrapping) للأثر غير المباشر ما بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية بوجود الممارسات التسويقية كمتغير وسيط.

#### الجدول (4-36) : الأثر الاجمالي غير المباشر Indirect Effect

Relationship علاقة الارتباط	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Value	P Values
الإخفاق الخدمي - < الممارسات التسويقية المضللة - < الصورة الذهنية	0.354	0.387	0.075	4.724	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

الجدول (4-37) : الأثر المباشر Direct Effect

Relationship علاقة الارتباط	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Value	P Values
الإخفاق الخدمي - < الممارسات التسويقية المضللة - < الصورة الذهنية	0.669	0.658	0.092	7.271	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

نلاحظ من الجدولين رقم (36) و (37) أنه يوجد أثر غير مباشر للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية بوجود الممارسات التسويقية كمتغير وسيط (وساطة جزئية لمعنوية الأثر المباشر)، وأن هذا الأثر هو ذو دلالة بوجود إحصائية حيث أن قيمة **P Values** جاءت تساوى 0.000 و هي أصغر من 0.05 ما يؤكد أن الشرط الأول لوجود الوساطة قد تحقق وهو ضرورة أن يكون الأثر غير المباشر معنوي.

الخطوة الثانية: فترة (مجال) الثقة Confidence Interval

في هذه المرحلة بإعادة المعاينة (Boostrapping) مجال الثقة لتحديد المستوى أو الحد الأدنى Lower Level (L L) والمستوى أو الحد الأعلى Upper Level (UL) .

الجدول (4-38) : فترة (مجال الثقة)

	Path A المسار A	Path B المسار B	Indirect Effect	SE	T-Value	95% LL	95% UL
الإخفاق الخدمي - < الصورة الذهنية	0.539	0.678	0.354	0.075	4.724	0.203	0.498

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

## المبحث الرابع: تحليل خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية تسويقيا

سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط بعض التقنيات التسويقية على خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وذلك من خلال تقنية الأحداث الحرجة، تقييم نقاط الضعف والقوة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

**المطلب الأول: تقنية الأحداث الحرجة لمرحلة الاخفاق الخدمي والتعافي منه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية**

1- الإعداد: إجراء فحص أولي لجميع الحالات التي يتم استقبالها على مستوى مكاتب الخطوط الجوية

الجزائرية ؛ وإزالة الحالات التي لا علاقة لها بإخفاقات الخدمات وتعافيها؛

2- المرحلة الأولى: تأكيد وتصنيف الحالات من قبل الباحث. ثم تصنيف الحالات الفردية؛

3- مراجعة المرحلة الثانية: التحقق من موثوقية نتيجة التصنيف. ويجب أن تكون نتائج الاختبار أعلى

من 0.6 (المبحث السابق) ؛

4- المرحلة الثالثة: التحقق من محتوى و صحة التصنيف.

وكمرحلة من مراحل تطبيق تقنية الأحداث الحرجة ، يجب وضع إطار التصنيف الأولي. وهذه الدراسة تركز على فشل خدمات الخطوط الجوية ، وهي مصنفة أولاً في ثلاث فئات رئيسية وثلاثين فئة فرعية ، كما تم ذكرها في المبحث الثاني من الفصل الرابع.

وعلاوة على ذلك، تحاول هذه الدراسة تحليل فشل الخدمة استنادا إلى كيفية تقديم الخدمات التي يتلقاها الزبائن (المسافرين)، من أجل معرفة وإدراك نقاط الفشل أو الأماكن التي يحدث فيها اخفاق خدمي بشكل متكرر. وهكذا، ركزت هذه الدراسة على الحالات التي وُجدت في كل مرحلة من مراحل عملية خدمة الزبائن، حيث تشمل ثماني خطوات. حيث تتمثل فيما يلي :

خدمة الحجز = خدمة الفواتير = خدمة الفحص في الخدمة = خدمة كبار الشخصيات = خدمة الركوب  
= خدمة الصعود = الأمتعة = خدمة النقل.

وهو يستند في الأساس إلى أن المسافرين يخططون لرحلة منذ البداية: الاتصال بشركات الطيران لحجز، وشراء تذكرة السفر. وحتى يوم المغادرة، يصل المسافر إلى بوابات المراقبة في المطار لإجراءات الفحص، ولوح البوابة، وتلقي الخدمة من المرافقين الذين يقدمون مشروبات الوجبات على متن الطائرة ، وأخيرا يصلون إلى وجهتهم وتحصل على عائدات التخليص الجمركي والمطالبة بالأمتعة، وما إلى ذلك، واعتمادا على ترتيبات رحلاتهم الجوية، قد يكون لبعض الركاب أيضا خبرة في النقل أو التوقف أثناء عملية الخدمة.

إن الزبائن (المسافرون) الذين كانت لديهم تجربة غير مرضية عن الخطوط الجوية الجزائرية في الماضي، وخلال المقابلة، يُطلب من المحييين أن يقوموا بسرد ووصف القصة المتعلقة بتجربتهم السيئة أو غير الموفقة. وتشمل حالات الإخفاق في نظام الخدمات ما مجموعه ثماني فئات فرعية تشمل: السياسة غير الملائمة، الأخطاء في المعلومات، تأخير الطيران، وإلغاء الطيران، معدات الطائرات المعطلة، الوجبات غير المتوقعة، فقدان/تلف الأمتعة، والانتظار تشير إلى الفشل في نظم الخدمات في شركة الطيران. ويبلغ مجموع حالات فشل الخدمة 150 مرة، و52% من إجمالي عدد المرات.

تشير السياسة غير الملائمة إلى الأخطاء في قواعد أنظمة شركات الطيران وتشغيلها، مثل: تغيير حجز الرحلة، لم يسمح النظام بالحجز المسبق للمقاعد القريبة من النوافذ، ولكن الزبائن وجدوا أن زبائن آخرين تمكنوا من اختيار المقاعد في وقت لاحق"، التغيير في نظام الرحلات دون إخطار الزبائن، مما أدى إلى عدم تمكنهم من الجلوس في مقصورة درجة رجال الأعمال"، الزبائن على قائمة الانتظار، مُنتظرين في مقصورة المراقبة، على الرغم من أنهم دخلوا أخيراً إلى مقصورة درجة رجال الأعمال ولكنهم لم يحصلوا على خدمة أفضل بعد كل شيء". وتتصل هذه الإخفاقات جميعها بالأنظمة التي وضعتها الشركة لتشغيلها.

وتشير المعلومات الخاطئة أو المضللة إلى أن شركات الخطوط الجوية الجزائرية تقدم إلى المسافرين معلومات خاطئة بسبب الأخطاء التي سبق وارتكبتها الشركات بحقهم ولا يصرحون بذلك، على سبيل المثال: "تغيير وقت الطيران، دون إخطار المسافرين على الفور"، "معلومات خاطئة على لوحة عرض معلومات الطيران"، "خطأ في وقت الصعود الموضح على بطاقة الصعود"، وقت الإقلاع المدون على التذكرة لا علاقة بالوقت الفعلي، يجري تغييره باستمرار، مما يسبب انتظارا طويلا للمسافرين". وتتعلق حالات الفشل هذه عادة بعدم تأكيد شركة الطيران مجددا على المعلومات الصحيحة.

تأخير الطيران يعني التأخير في الإقلاع بسبب مجموعة متنوعة من العوامل، مثل: "تأخر الرحلة تسبب استراحة للاتصال بالرحلة التالية، والرحلة القادمة متاحة مرة واحدة فقط في الأسبوع"، "تأخر الطيران يؤدي إلى تأخير الاجتماع أو إلغاءه"، "لقد تم حجز تاكسي لكن تأخرت الرحلة إلى اليوم التالي، وعليه فإن تكلفة التاكسي الإضافية الناجمة عن تأخير الرحلة، ونفس الشيء بالنسبة لحجوزات الفنادق تقع على عاتق المسافر وتتعلق هذه الإخفاقات بتأخير الرحلة.

تشير إلغاء الطيران إلى أعطال الخدمة الناجمة عن إلغاء الطيران، على سبيل المثال: "لم تقم شركة الطيران، التي ألغيت بسبب أشغال الصيانة المترتبة عن الأحوال الجوية السيئة خاصة في مناطق الجنوب والزوابع الرملية،

بترتيب أي رحلات بديلة وتركت الزبائن يدفعون ثمن الحجز الجديد. وتدعي شركة الطيران أنها لا تحتاج إلى أن تكون مسؤولة عن هذا الوضع لأنه ناجم عن حالة الطقس غير المتوقعة، "ألغت الشركة رحلة محجوزة بالكامل، ودفع المسافرون ثمن التذاكر بالفعل، مما تسبب في عواقب كبيرة تؤثر على جدول الزبائن". ويعزى هذا الفشل إلى إلغاء الخطوط الجوية للرحلات الجوية.

تشير معدات الطائرات المعاقة إلى الأعطال الناجمة عن انهيار معدات الطائرات أو عجزها، مثل: "كان الحمام قدرا جدا،" السقف فوق المقعد كان يتسرب، "تكييف الهواء كان باردا جدا، كان من الصعب النوم،" "تدعي شركة الطيران أن المقاعد في مقصورة درجة رجال الأعمال يمكن أن تكون مسطحة، ولكن لا يمكن أن تكون مسطحة على الإطلاق". حتى بالنسبة للديكور القديم نوعا ما إلى جانب الألوان المعتمدة التي لا تبعث على الراحة والطمأنينة خاصة للذين لديهم زهاب الطيران، وكل هذه الإخفاقات تسببت في خلق تجربة سيئة للزبون .

وتشير الوجبات غير المتوقعة إلى الأطعمة والمشروبات التي تقدم للراكب على متن الطائرة، على سبيل المثال: "طعم الوجبة أسوأ في كل مرة"، "قالت مضييفة الرحلة إنه لا توجد وجبة ولكن وجبات خفيفة فقط للرحلة بأكملها" خاصة في الرحلات المحلية، وجبات باردة، تقديم حلويات لا يوحي شكلها أصلا بأنها حلويات ، "لقد طُلبت وجبات خاصة مسبقاً، ولكن لم يكن هناك ما يكفي لتوفيرها على متن الطائرة". وهذه الإخفاقات ناجمة عن عدم رضا الزبون فيما يتعلق بالوجبات المقدمة أثناء الطيران.

إن فقدان/تلف الأمتعة، والانتظار يشير إلى الخسارة، أو التلف، أو الانتظار الطويل للأمتعة، الأمر الذي يتسبب في الشعور بعدم الرضا لدى الزبائن، على سبيل المثال: "لقد تم شحن أمتعتي ، ولكن عندما وصلت الي كانت ملتوية بمقبض مكسور" ، "لم تكن الأمتعة في المكان المخصص لها " عندما وصلنا، ولم يطلب منا الموظفون سوى ملء الاستمارة وغادروا دون أن يعلمونا متى ستصل الأمتعة " .

## 2- الاستجابة لاحتياجات الزبائن والطلبات الاستثنائية:

وهناك مجموعتان فرعيتان تحت الطلب من الزبائن ، بما في ذلك الأمتعة الزائدة الوزن، والمقاعد/الاحتياجات الخاصة للمقاعد. وهذا يشير إلى الإخفاقات المتصلة بطلب الزبائن. في هذه الدراسة، يتم تسجيلها لمدة 23 مرة ، وهو ما يمثل 18 ٪ من مجموع عدد المرات.

إن أعطال الأمتعة الزائدة عن الوزن ناتجة عن حمل الزبائن للأمتعة التي تتجاوز الحد الأقصى للوزن، ومن الأمثلة على ذلك: "الأمتعة التي يزن أحدها أكثر من خمسين رطلاً، والأخرى أقل من خمسين رطلاً، ولكن

الوزن المجمع لا يتجاوز المستوى القياسي، وبالتالي فإن الموظفين يهددونني بتعديل المحتويات حتى تفي الأمتعة بالمعيار، وقال أنه لن أستقل طائرتي في حالة رفضي لذلك، ويشدد الموظفون، بموقف قاس إلى حد ما، على أنه لا يمكن أن تتجاوز الأمتعة 30 كيلو بسبب اللائحة"، وتتعلق هذه الإخفاقات بالزبائن الذين تتجاوز كمية أمتعة التي تم تفقدتها.

المقاعد/الاحتياجات الخاصة للمقاعد تعني عدم القدرة على تلبية طلبات الزبائن عندما يتم حجز الرحلة بالكامل، أو عدم القدرة على تلبية احتياجات الزبائن وتفضيلهم للمقاعد. بعض الأمثلة هي: "بعد دخول الطائرة، وجدت أن مقعدي قد أُخذ، وتبين فيما بعد أن الخطوط الجوية قد بالغت في عملية البيع للمقاعد، وعلى الرغم من أن الموظفين سألوا عما إذا كنت أود التحويل إلى مقعد آخر، لم أكن سعيدا جدا بشأن الحالة." "حجزت الأسرة بأكملها 5 مقاعد مقدما". ومع ذلك، عندما وصلنا إلى المطار، قيل لنا إن حجوزات المقاعد ألغيت جميعها، "حيث تم حجز المقاعد قبل شهر واحد، لماذا حصل على مقعدين منفصلين؟" وهذه الإخفاقات ناجمة عن الحاجة الشخصية للزبائن.

### 3- سلوك الموظف الشخصي:

يشتمل سلوك الموظف الشخصي على ثلاث فئات فرعية: الخدمة السيئة/عدم الاستجابة، وعدم معرفة المعلومات الصحيحة أو نقصها، وعدم الإلمام بنظام الكمبيوتر، وسجلت 93 مرة تحت هذا النوع من الفشل، الذي يشكل 30 في المائة من العدد الإجمالي.

أ- ويعني سوء الخدمة وعدم الاستجابة هو سوء موقف موظفي الخدمة الذي يتم اتخاذه من طرفهم وعدم الاستجابة لحاجة الزبائن. على سبيل المثال: "لقد أخبرت مضييفة الطائرة أن مقعدي قد أُخذ، لكنها أعطتني موقفا وطلبت مني أن أجد مقعدا لنفسي"، "بدا أن مضييفة الطائرة في مزاج سيء. وعندما قدمت الخدمة، كان لديها هذا الوجه الخطير الذي لا يجعل الجو لطيفا"، ويعزى هذا الفشل إلى ضعف تمكن موظفي الخدمة.

ب- عدم معرفة المعلومات الصحيحة التي تشير إلى أن الموظفين لم يتمكنوا من إتقان المعلومات الصحيحة على وجه السرعة، مما تسبب في عدم تزويد الزبائن بالمعلومات غير الصحيحة. على سبيل المثال: "لم يتم الإعلان عن تأخير الطيران حتى وقت الدخول الأصلي"، فقد طُلب من طلاب المدارس الثانوية الإعدادية في الرابعة عشرة من العمر الذين كانوا يسافرون بمفردهم أن يوقعوا استمارة الموافقة. ولكن الأطفال الذين تقل

أعمارهم عن 15 سنة لا يمكن أن يكونوا "لم يكن هناك إعلان عن وقت الإقلاع المبكر للرحلة". وتعزى أسباب هذا الفشل عادة إلى عدم قدرة الموظفين على تقديم معلومات صحيحة إلى الزبائن في الوقت المناسب

ت- عدم التمكن من النظام الحاسوبي أسباب الفشل بسبب عدم إلمام الموظفين بخطوات تشغيل النظام الحاسوبي. على سبيل المثال: "كانت الإشارة طويلة للغاية. استغرق الأمر وقتاً طويلاً بالنسبة للزبون الذي أماننا ليتحقق. وبدا الموظفون في المنضدة غير مألوفين إلى حد كبير لنظام الحاسوب". أنا ليس لدي أي فكرة عما يجري". ومعظم هذه الإخفاقات تتعلق بضعف المهارات في تشغيل نظام الحاسوب مما يسبب عدم الرضا عن الزبائن بسبب طول فترة الانتظار.

وعلاوة على ذلك، فإن الحالات مصنفة وموجودة في عملية الخدمة، ومقارنة حالات فشل الخدمة بعملية الخدمة خطوة خطوة. ويبين الجدول 2 النسبة المئوية للإخفاقات في الخدمات التي حدثت في كل خطوة من مراحل عملية الخدمات. ومع ملاحظة النتيجة، تبين أن حالات الإخفاق في الخدمات المتصلة بسياسات الشركات، وسوء موقف الخدمات، وعدم القدرة على التأقلم هي التي تحدث في معظم الأحيان. وفي إطار السياسات المذكورة أعلاه، تحدث السياسات غير الملائمة في أغلب الأحيان في عمليات الخدمات، حيث أبلغ عن وجود 23 مرة في المجموع، مما يمثل 8.6 في المائة من مجموع المرات. وفي مكتب الخدمات، يعاني الزبائن عادة من عدم الرضا فيما يتعلق بالأمتعة الزائدة عن الوزن، وحجز التذاكر، والجلوس. وعادة ما تكون سياسات الشركة غير القادرة على إرضاء الزبائن، أو السياسات التي تجعل الزبائن يشعرون بحقوقهم مهملة، هي السبب في فشل الخدمات.

وتتطلب حالات الفشل المتصلة بضعف موقف الخدمة وعدم القدرة على تحمل المسؤولية جزءاً كبيراً من عمليات الخدمة المقدمة في مكتب الفحص وفي الطائرة. وقد تم الإبلاغ عن سوء الموقف وعدم التجاوب في مكتب الفحص 22 مرة، مما يمثل 8.3% من إجمالي عدد المرات. وقد تم الإبلاغ عن حالات فشل في الخدمة بسبب سوء موقف الخدمة وعدم الاستجابة على متن الطائرة 17 مرة، مما يمثل 6.4% من مجموع عدد المرات. ويظهر ذلك بشكل كبير في عملية تقديم الخدمات، فالوقت الذي تستغرقه الطائرات يوفر تفاعلات وجها لوجه للموظفين والزبائن. ومع التفاعل المتكرر والطويل أثناء الرحلة الجوية، قد لا تزال هناك حالات قصور طفيفة ولكنها غير مرضية دون الإبلاغ عنها أو الشكوى منها.

وعلى الرغم من أن الموظفين يقدمون الخدمة وفقاً للوائح، إلا أن أدنى خطأ يمكن أن يؤدي إلى انطباعات سلبية للزبائن.

ولذلك ، فإن حالات الإخفاق غير المبلغ عنها المتصلة بضعف موقف الخدمات لا تزال تشكل نسبة كبيرة نسبيا في هذين النوعين من عمليات الخدمات

ولمنع تقديم المزيد من الشكاوى من الزبائن في مكتب الخدمات، ينبغي أن يكون لدى شركات الطيران ما يكفي من الموظفين في مكتب المراقبة لتجنب تقديم شكاوى طويلة للزبائن. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي لشركات الطيران أن ترتب موظفين مأذون لهم بالخدمة من الرتبة الأولى لحل المشاكل عند حدوث إخفاقات في الخدمة. وهذا يمكن أن يساعد على منع حدوث انطباع سلبي من الزبائن.

### ثانيا. التعافي من الاخفاق الخدمي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

كما تم ذكر ذلك من قبل في المبحث الأول، فإن اتجاه أفراد العينة نحو ممارسات شركة الخطوط الجوية الجزائرية كان موافقا نحو الاجراءات والكيفيات الي تتبعها الشركة محل الدراسة في التعافي من الاخفاق الخدمي، وسنحاول فيما يلي توضيح بعض الاجراءات المعتمدة بصفة نسبية من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية في التعافي من الاخفاق الخدمي، ومحاولة مقارنة ماتم تداوله في الأدبيات النظرية وبين واقعها في الشركة محل الدراسة أما بالنسبة لتعافي الخدمات فتشمل خمس فئات وأربع عشرة فئة فرعية للتعافي من الاخفاق الخدمي:

- 1- الموثوقية: العودة واسترداد الأموال؛
  - 2- التعويض الملموس: بما في ذلك إعادة الأموال، والهدايا المجانية، والقسائم/تخفيضات الأسعار؛
  - 3- الاستجابة: الاستعداد للعمل السريع والاستجابة الفورية؛
  - 4- المودة: الاستماع بصبر وود وصدق؛
  - 5- الاهتمام والرعاية بما في ذلك الاعتذار أو القيام بزيارة شخصية للزبون.
- وتصنف الحالات التي لا يمكن أن تنسب إلى التصنيف المذكور أعلاه في الفئة "الأخرى". وعادة ما يكون هناك أكثر من اخفاق خدمي وتعافيهما في حالة واحدة، ولذلك عند تصنيف الحالات المعقدة، سيكون هناك تصنيف واحد أو أكثر لإخفاق الخدمات وكذلك تعافي الخدمة
- 7- العودة: return تحيل شركة الخطوط الجوية الجزائرية لمساعدة الزبائن على تغيير مقاعدهم أو طيارتهم. على سبيل المثال: "بعد تأخير الرحلة الأولى، تم مساعدة الزبائن الذين فوتوا رحلة النقل التالية على ركوب رحلة الربط القادمة المتاحة"، "بسبب الأخطاء في عملية الخدمة، لم يكن بوسع الزبائن الجلوس

في المقاعد المحجوزة مسبقاً. وساعدت شركة الطيران الزبائن على التحول إلى مقاعد مرضية أخرى لهم في الحال ."

8- استرداد الأموال وترجع الشركة محل الدراسة المبلغ الأصلي للتذكرة إلى المسافرين تعويضاً عن فشل الشركة في الخدمة. على سبيل المثال: "انتهت الرحلة ، الأمر الذي تسبب في خفض مرتبة بعض الزبائن الذين يحجزون في درجة رجال الأعمال إلى درجة الاقتصاد. "قدم مركز خدمة الزبائن معلومات غير صحيحة للزبائن الذين يحتاجون إلى تغيير تذاكرهم. وبدون إخطار مركز خدمة الزبائن، بشأن الرسوم الإضافية، طلب إلى الزبائن أن يدفعوا الفرق عند التدقيق في المطار. وشعر الزبائن بالتضليل واشتكوا بقوة إلى أن أعادت شركة الطيران كامل المبلغ ."

### 1-التعويض المادي:

ويشمل ثلاث فئات فرعية: إعادة الأموال ، والهدايا المجانية وتخفيضات القسائم/الأسعار. وقد سجل هذا النوع من الاسترداد 9 مرات ، وكان يمثل 15 في المائة من مجموع عدد المرات. وتشير الأموال إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تقدم خدمات مثل الإقامة بالمجان. على سبيل المثال: "تأخرت الرحلة أو ألغيت ، وتوفر شركة الطيران للزبائن مجاناً أو أماكن للراحة" ، ولم تصل أمتعة الزبائن .

### 2-الاستجابة:

وهناك مجموعتان فرعيتان مدرجتان تحت بند استعادة خدمة رد الفعل: الاستعداد السريع والاستجابة الفورية. سجل ما مجموعه 14 وقت لاسترداد خدمة رد الفعل ، وهو ما يمثل 24% من مجموع المرات.

أ- يتمثل الاستعداد لاتخاذ إجراء سريع في ضمان قدرة الزبائن على الشعور بالاستعداد السريع لتوفير التعافي عند حدوث حالة ما. على سبيل المثال: "إن الأمتعة لم تظهر بعد انتظار طويل. بعد شكوى ، أرسلت شركة الخطوط الجوية الجزائرية شخصاً للتحقق فوراً،وبالإضافة إلى التطهير الروتيني الثابت ، تم تعزيز التطهير الأقوى على الفور ."

ب- والاستجابة الفورية هي توفير الإجراءات العلاجية بسرعة. على سبيل المثال: "لم تصل الأمتعة المدققة مع الزبون في نفس الوقت. وبعد إبلاغ الموظفين عن الحاجة الملحة لهذه الأمتعة ، أرسلت شركة الخطوط الجوية الجزائرية الأمتعة إلى منزل الزبون ، لكن في حالة رواد الأعمال في وقت لاحق من منتصف الليل". ورتب الموظفون مقاعد جديدة فور تقديم شكوى إلى المرافقين الجويين ."

### 3- قابلية التأقلم:

هناك ثلاث فئات فرعية مدرجة تحت بند استعادة خدمات التحمل: الاستماع بصبر ولطف وإخلاص. وقد سجل ما مجموعه 20 وقت للتعافي، القدرة على التحمل، وهو ما يمثل 33% من مجموع المرات.

أ- يشير الاستماع بصبر إلى الاستماع إلى شكاوى الزبائن بصبر للاستماع، على سبيل المثال: "لم يكن لدى الطاقم على متن الطائرة أي ابتسامة على وجهه وكان لديهم موقف سيء يقدم الخدمة. عندما اشتكت من هذا لمديرة خدمة المقصورة، استمعت إليّ بصبر. في وقت لاحق، أرسلت لي شركة الطيران رسالة شكر على التعليقات التي أبدتها.

ب- إن العطف يتلخص في توفير التعافي من الخدمات بموقف نوعي وودي عندما يشتكى الزبائن، على سبيل المثال: "لقد أساء فهمنا القاعدة فيما يتصل بالحد الأقصى لوزن الأمتعة المعلقة، الأمر الذي أدى إلى زيادة الوزن بالأمتعة. وكان موظفو الشركة لطفاء للغاية وساعدوا في البحث عن حلول لمشكلتنا". وأرسلوا على الفور شخصا ما لإرشاد المسنين إلى عداد خاص آخر للفحص "

ت- الإخلاص في جعل الزبائن يشعرون بالرغبة الصادقة في توفير استعادة خدمات جيدة قادرة على حل المشكلة بسبب فشل الخدمة في السابق. على سبيل المثال: "أرسلت شركة الطيران أحد ممثليهم بهدايا للاعتذار.

### 4- الرعاية

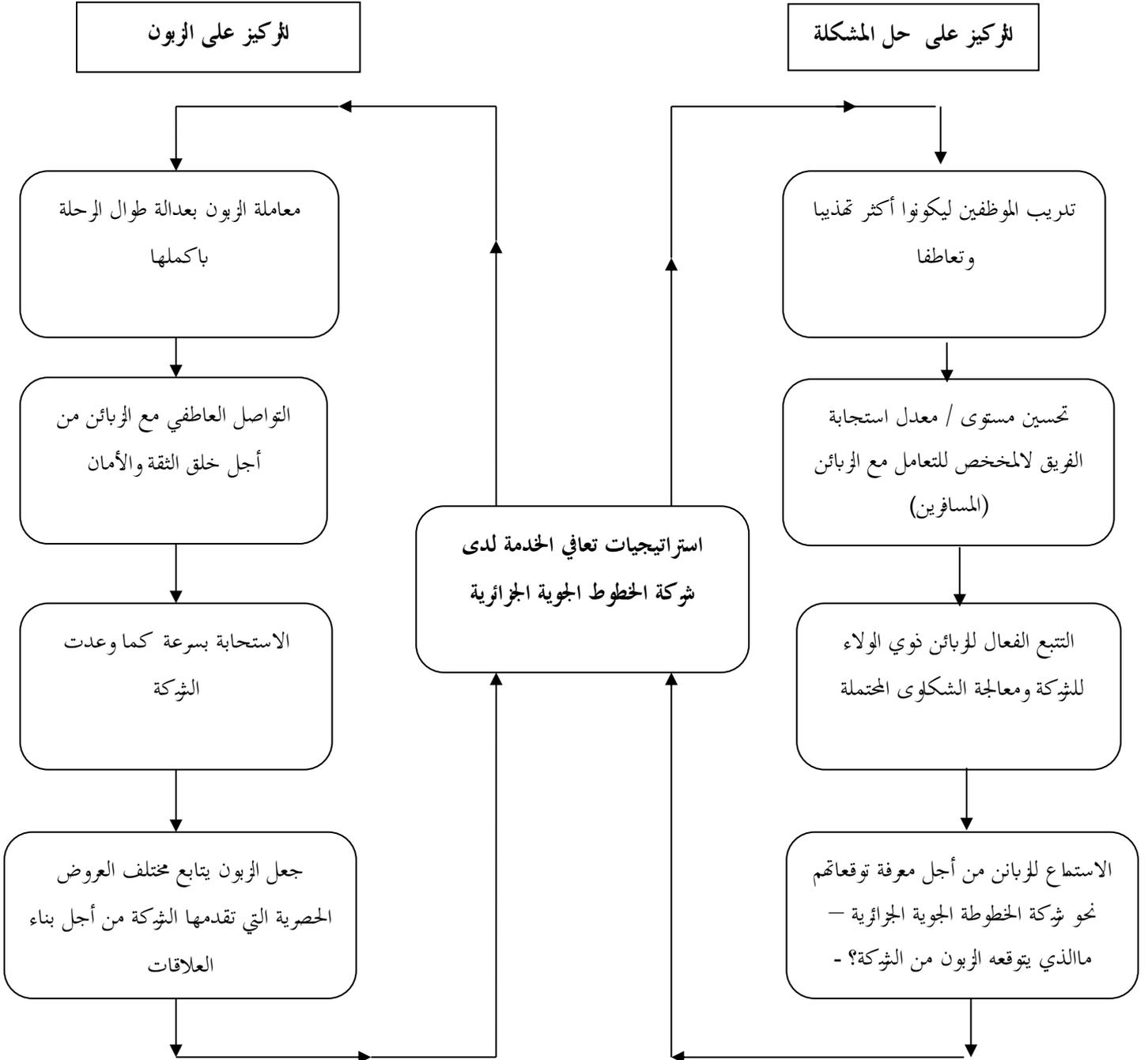
ويتم تضمين نظامين فرعيين تحت بند استرداد خدمات الرعاية: الاعتذار من المشرف والزيارة الشخصية للزبائن. وقد سجل ما مجموعه 8 وقت لاسترداد خدمات الرعاية، وهو ما يمثل 13% من مجموع المرات.

أ- إن الاعتذار يعني أن المشرف أو الموظف يعتذر للزبائن شخصياً، على سبيل المثال: "عندما اشتري سلعاً معفاة من الرسوم الجمركية على متن الطائرة، فقد نسيت أن أحضر بطاقة عضويتي للحصول على خصم. وجاء مدير خدمة المقصورة لحل المسألة واعتذر عن التسبب في الإزعاج"، "حدث تغيير في سعر التذكرة دون أي إخطار واضح مسبقاً. ليس حتى نصل إلى المطار، إكتشفنا السعر الفعلي كان أعلى بكثير. لأننا بحاجة للحصول على متن الطائرة لذلك دفعنا دون شكوى. قدمت الشكوى عندما عدنا من الرحلة. وأجرى مدير القسم مكالمة شخصية للاعتذار عن هذه المسألة "

وبناء على سبق، نجد أن الجهود المبذولة من طرف شركات الخطوط الجوية الجزائرية مازالت نوعاً ما محدودة وضيقة التطبيق، نظراً للاخفاق الخدمي الحاصل، وعليه لا بد أن تقوم شركة الخطوط الجوية الجزائرية باتباع

مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة في الاخفاق الخدمي، ولا تكون متروكة للعشوائية والاجراءات غير المدروسة والمرتبلة. وهذا ما يتم توضيحه من خلال الشكل (4-8).

الشكل (4-9) : استراتيجيات تعافي الخدمة لدى شركة خطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل (4-9) أنه لا بد على شركة الخطوط الجوية الجزائرية إعتتماد مجموعة من استراتيجيات التعافي من الاخفاق الخدمي، حيث أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية يجب أن تركز على الزبون من جهة، ومن جهة أخرى تركز على حل المشكلة أو الاخفاق بحد ذاته، وفي نفس الوقت يعتبران هذان العنصران متكاملان ومتراپطان.

حيث أن التركيز على الزبون يشمل على معاملة الزبون بعدالة وإنصاف طوال الرحلة، أي أنه مادام تم مبلغ لقاء خدمته، فلا بد له أن يعامل ويوفر له مجموعة من المنافع المعنوية لقاء ماتم دفعه من مالل، إلى جانب ذلك أن يكون موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية على إستعداد تام بكيفية التعامل والتواصل العاطفي مع الزبون ( المسافر) من أجل خلق الثقة والأمان ، ومن ترسيخ لهذا أكثر فلا بد أن يستجيب موظفوا الشركة بسرعة كما تم وعد المسافر بذلك، أي أن هذه النقطة مهمة جدا حتى لا تقع في فخ الممارسات التسويقية المضللة وتختلف بالوعدن ويشعر أن الزبون تم تضليله وخداعه، وبالتالي عند غياب هذا الأخير يعتبر حافزا من أجل جعل الزبون محفزا لمتابعة مختلف غروضها نتيجة المصحاقية التي إيصالها وخلقتها لدى الزبون في المراحل السابقة.

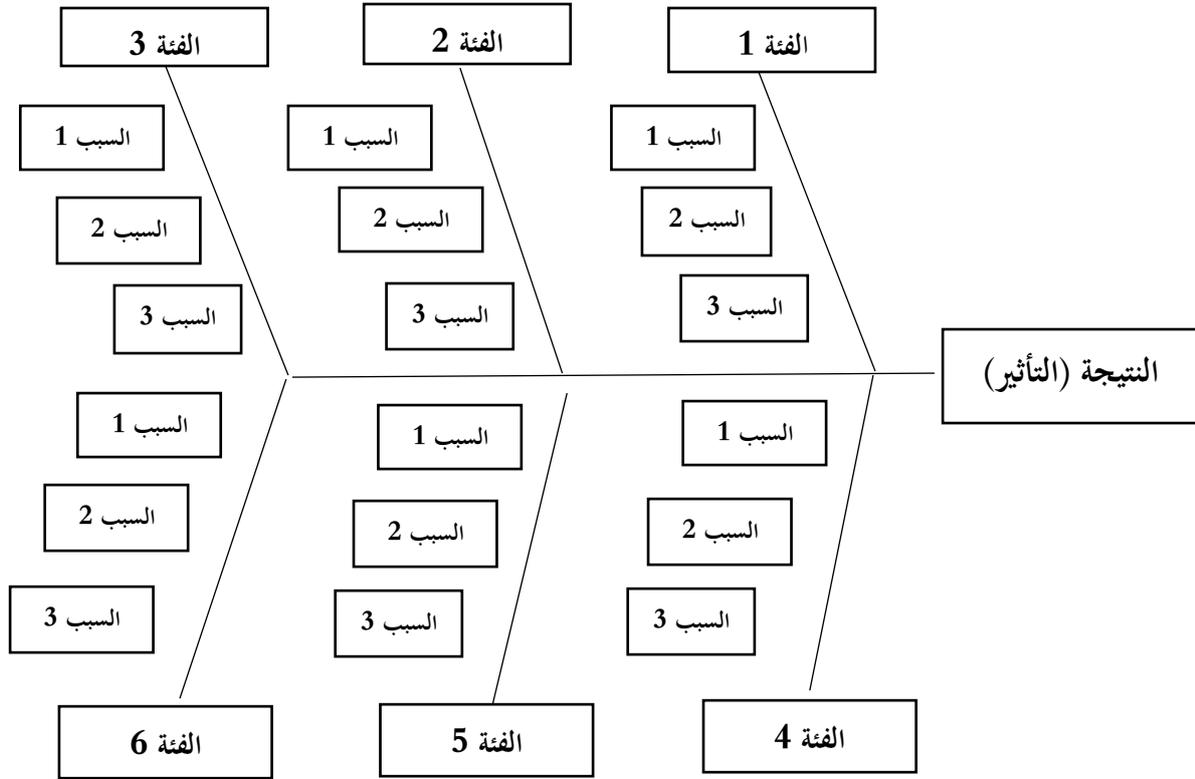
أما بالنسبة للشق الثاني هو أساسي لحل المشكلة، فغيابه لا يمكن تقديم الخدمة المناسبة للزبون، وبالتالي فلا بد على شركة الخطوط الجوية الجزائرية تدريب الموظفين ليكونوا أكثر تدريبا وتعاطفا نحو الزبون، خاصة إذا كانت حدة الاخفاق شديدة، ثم على شركة الخطوط الجوية الجزائرية تحسين مستوى ومعدل إستجابة الفريق المخصص للتعامل مع الزبائن من جميع الأنواع وفي جميع الحالات، وهنا يجب أن يكونوا الموظفين على تمكني عال، حتى يتمكنوا من إتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبالتالي ضمان رضا الزبون، وتحقيق الولاء مما يدفع الشركة إلى ضرورة التتبع الفعال لهؤلاء الزبائن ومعالجة شكواهم المحتملة إن وجدت، لأن الأصب هنا والموقف الصعب الطي يجب أن تدركه شركة الخطوط الجوية الجزائرية وموظفيها هو في كيفية المحاقظة على ولاء زبائنها والمفتاح لذلك هو تتبعهم والقيام على احتاجاتهم خاصة في مرحلة إيدياع الشكاوى، وفي الأخير لا بد على الشركة أن تعرف أن الاستماع إلى الزبائن من أجل معرفة توقعاتهم ومالذي يريده هؤلاء من الشركة، مما يدفع الشركة إلى تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية في ظل توقعات الزبون.

## المطلب الثاني: تحليل جذور أسباب حدوث الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية عن طريق أداة مخطط هيكل السمكة

تعتبر تقنية Fishbone diagram وسيلة من أجل تحديد الأسباب الحقيقية لحدوث مشكلة ما، حيث عرف على أنه تم تطوير تحليل السبب والنتيجة في الأصل بواسطة Ishikawa سنة 1990 كأداة لمراقبة الجودة للمنتجات لتحديد العوامل المحتملة التي تسبب تأثيراً شاملاً ولمنع عيوب جودة المنتجات. عادة ما يتم تجميع الأسباب في مخطط هيكل السمكة في فئات رئيسية لتحديد المصادر العامة للتباين التي تؤدي إلى التأثير الرئيسي لظاهرة معينة (الشكل 4-10)، بشكل عام، يمكن استخدام مخطط هيكل السمكة كتمثيل مرئي مناسب للظواهر التي تتضمن العديد من عوامل السبب والنتيجة) ، فهو عبارة عن نموذج شبكة الحقائق. (Coccia، 2020، الصفحة 228)

إن مخطط خطط هيكل السمكة، المعروف أيضاً باسم مخطط "السبب والنتيجة" ، هو أداة تستخدم لتحديد السبب الجذري للمشكلات التي تمثل التأثير والعوامل أو الأسباب التي تؤثر عليه. الأداة عبارة عن نموذج لعصف ذهني للأسباب المحتملة للتأثير. نظراً لأنه قد تكون هناك أسباب غير محدودة ، فإن هذا يساعد في تحديد السبب / الأسباب الجذرية بطريقة منظمة ودقيقة. تم إجراء محاولة في هذا المطلب لاستخدام هذه التقنية لتحديد المشكلات في أسباب حدوث الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، حيث يتم تصنيف المشكلات الرئيسية ويستخدم مخطط هيكل السمكة لتحليل الأسباب الجذرية .

الشكل (4-10): مخطط هيكل السمكة "مخطط السبب والنتيجة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد (Coccia، 2020، الصفحة 229)

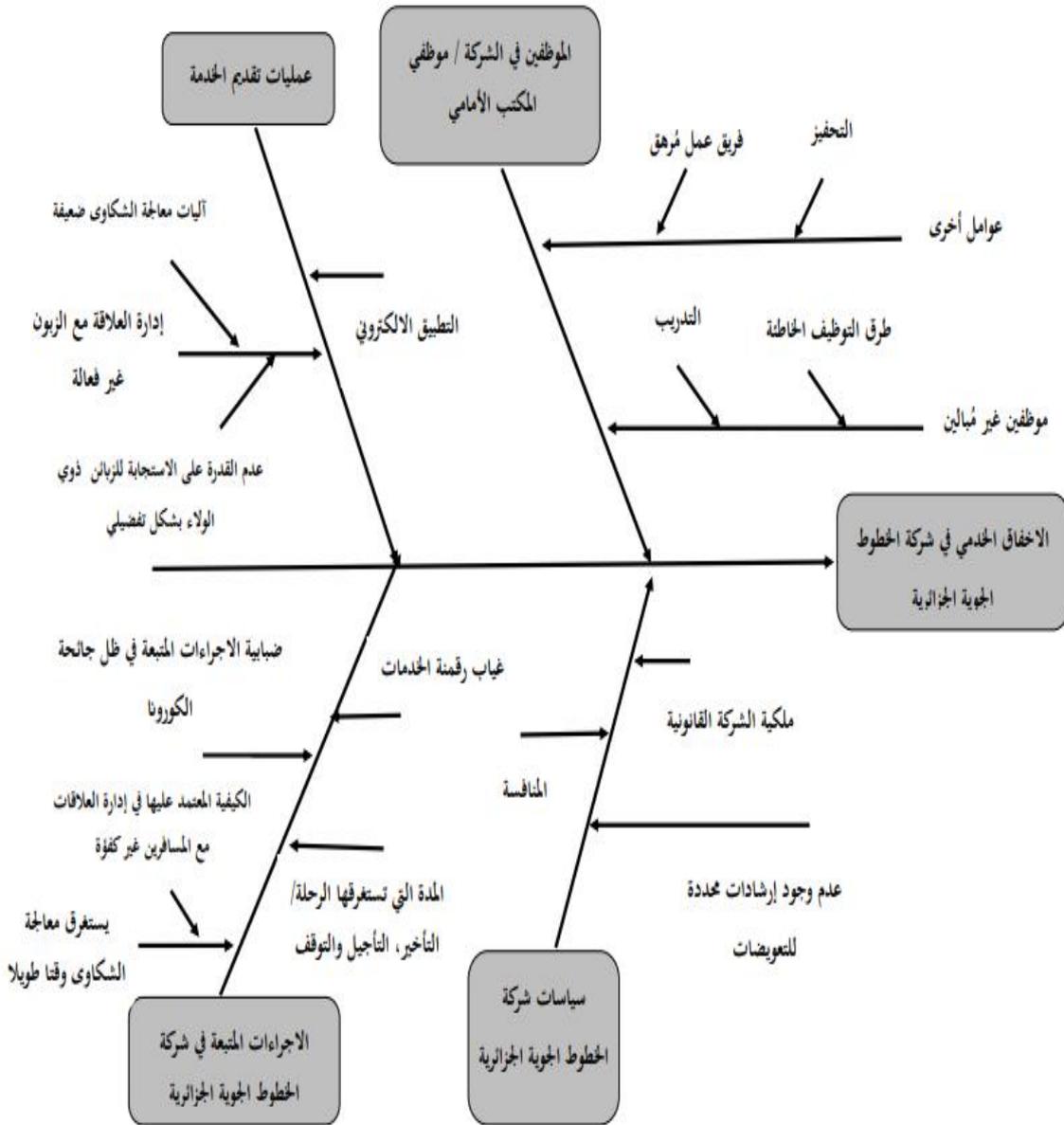
من خلال بيانات الدراسة الميدانية، تم وضع مخطط "هيكل السمكة" لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما هو مبين في الشكل الموالي (4-10)

حيث تمثلت الأسباب التي أدت إلى حدوث الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما تم استنتاجه من بيانات الدراسة الميدانية إلى جانب الملاحظة أن الأسباب تمثلت فيما يلي:

- 1- **الموظفين في الشركة:** حيث تمحورت حول التحفيز، فريق عمل مرهق، طرق التوظيف الخاطئة، التدريب، موظفين غير مبال؛
- 2- **عمليات تقديم الخدمة:** التطبيق الالكتروني، إدارة العلاقة مع الزبون غير فعالة؛
- 3- **سياسة شركة الخطوط الجوية الجزائرية:** ملكية الشركة القانونية، المنافسة، عدم وجود إرشادات محددة للتعويضات؛

4- الاجراءات المتبعة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية: غياب رقمنة الخدمات، المدة التي تستغرقها الرحلة/ التأخير، التأجيل والتوقف، إستغراق معالجة الشكاوى وقتا طويلا، ضبابية الاجراءات المتبعة في ظل جائحة الكورونا.

الشكل(4-11): الأسباب الجذرية للاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية (مخطط هيكل السمكة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية)



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الشكل (4-11) ، من الواضح أن هناك بعض الثغرات الخطيرة التي يمكن ملاحظتها التي أدت إلى حدوث إخفاق في خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما هو موضح بمزيد من التفصيل كالتالي:

**الثغرة رقم 1 :** على الرغم من إصرار بعض الزبائن على إرسال إيميلات الى الشركة، وجدنا إلا استجابة الفريق المخول لذلك ضعيف في ميكانيزمات إدارة علاقات الزبائن على سبيل المثال، فقد كان أحد ردود الشركة على احباط زبون أنه لم يتمكن من الحصول على الخدمة التي يريد، فقد كان الرد بكل اختصار "يؤسفني أن الخدمة كانت مخالفة لرؤيتك"، وبالتالي هذا الرد يشير بوضوح إلى أن الشركة غير مدركة لتوقعات الزبائن. ثانياً ، على الرغم من الطلبات المتكررة من قبل الركاب، رفض مدير البوابة الاستجابة لإصرارهم على مقابلة المشرف أو الاستفسار عن الحاجة لمثل هذا الطلب. تشير مثل هذه الحالات بوضوح إلى عدم رغبة الشركة في فهم احتياجات الزبون؛

**الثغرة رقم 2:** يمكن ملاحظة ذلك من خلال نقص المعايير المعتمد عليها في توجيه العلاقة مع الزبون، مما يؤدي إلى ضعف آليات التعامل مع الشكاوى ، والاستجابة في وقت غير مناسب لرسائل البريد الإلكتروني، وعروض التعويض السيئة. على الرغم من أن العمليات تم إنشاؤها للتعامل مع الشكاوى، إلا أنها كانت غير فعالة للاستجابة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك ، كان من الممكن أن تتم عملية تنفيذ التعويض من خلال عروض نقدية أعلى في المقام الأول لضمان تقليل مستويات عدم الرضا؛

**الثغرة رقم 3:** هناك أيضاً فجوة واضحة في تقديم الخدمة تنشأ بسبب نقص الموظفين الأكفاء ، وربما يرجع ذلك إلى وجود خلل في استراتيجيات التوظيف، إلى جانب أن الموظفين ربما كانوا تحت ضغط هائل بسبب التعامل مع عدد كبير من الزبائن (المسافرين) على أساس يومي، مما أدى إلى زيادة عدم الرضا عن العمل، وبالتالي لا بد من أن يكون التحفيز مفعلاً بصورة جيدة حت نتجنب هذا كله، إلى جانب أخذ أهمية تدريب الموظفين وجعلهم على تواصل مع آخر مستجدات قطاع خدمات النقل الجوي؛

**الثغرة رقم 4:** وتتمثل في السياسة المتبعة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، بما أنها تابعة للقطاع العام فأغلب قراراتها تكون غير واضحة وليست مبنية على أسس تنافسية تسمح بتقديم الأفضل والأمثل للزبون، مما أثر على صياغة استراتيجيات تعافي الخدمة كما هي المعمول بها في الشركات الأخرى وخاصة العريقة منها، فلا تستطيع الشركة استخدام المقارنة المرجعية في ظل غياب المنافسة والروح التنافسية والعقل التسويقي داخل شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

المطلب الثالث: تقييم خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية باعتماد منهج الطبعة الزرقاء (الخريطة الخدمية)

### أولاً. منهج الطبعة الزرقاء Blueprinting Method

هذا المنهج تم ابتكاره من طرف G. Lynn Shostack في عام 1982 إلى عام 1984 حيث أن الفرضية الأساسية التي قامت عليها هذه التقنية تم اقتراحها وتقديمها في Harvard Business Review article في عام 1984 في مجال الخدمات، وبعد ذلك من طرف Kingman-Brundage في عام 1995، ثم تم تطويرها من طرف Flieb and Kleinaltenkamp في سنة 2004.

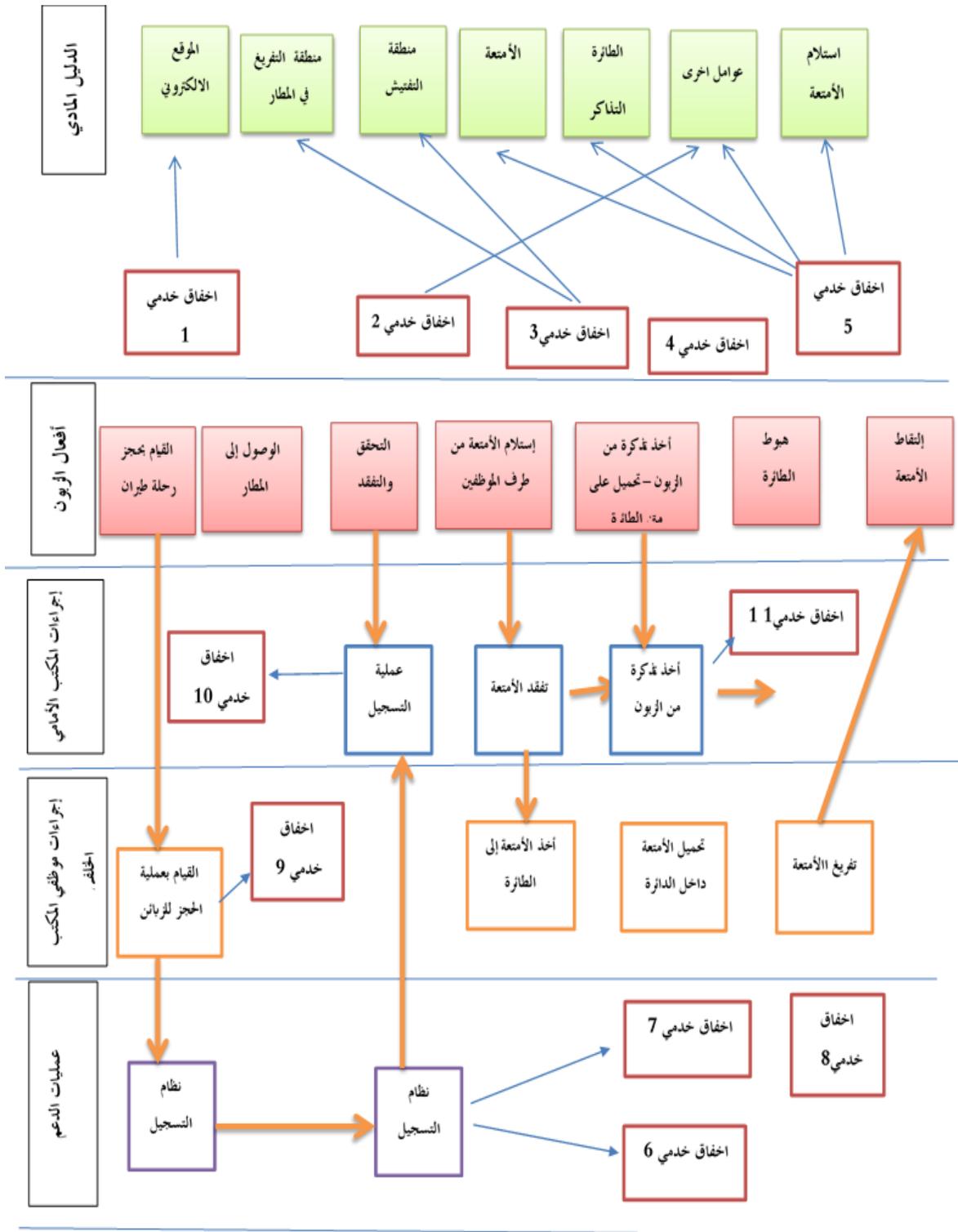
هذا المنهج الذي ظهر نتيجة الضرورة الملحة التي أفرزتها مختلف المنظمات الخدمية إلى صور مرئية أو خرائط لخدماتها لأنه من الصعب وصف تصور كل من تجارب الخدمة أو عمليات الخدمة عند الاعتماد على الوصف وحده.

حسب Shostack فعرفت منهج الطبعة الزرقاء في الخدمات على أنها " تقنية تختص بالخدمات، وتستعمل إما من أجل تخطيط خدمات جديدة أو تقييم قدرة الخدمة على اشباع رغبات الزبائن وتوقعاتهم، بالإضافة إلى ان الطبعة الزرقاء تعطي نظرة شمولية لمفتاح نجاح اللقاءات الخدمية عن طريق عكس تفاصيل هذه الأخيرة" (Paquet, McKenzie, Ferland, Dubé, 2003، صفحة 363).

كما عرفت على أنها: " أن منهج الطبعة الزرقاء يستعمل في مجال إدارة الخدمات وتسويقها من أجل تصور وتحليل وتنظيم ورقابة وتطوير عمليات الخدمة" (Gersch, Hewing, Schöler, 2011، صفحة 737) جميع خطوات العمليات المطلوبة" (Berkley, 1996، صفحة 153).

وبالتالي فإن معظم الباحثين الذين اهتموا بمنهج الطبعة الزرقاء اتفقوا على أنها تقنية تمكن الأفراد داخل المنظمات من فحص وتحسين الخدمات، وأحيانا بشكل جذري تمكن من تعريف جميع النشاطات التي يكون الزبائن على علاقة بها أو يتدخل فيها، كما توضح في نفس الوقت التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة.

الشكل (4-12): الخريطة الخدمية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة

بالاعتماد على مخرجات تقنية الأحداث الحرجة، وبالاعتماد على منهج الطبعة الزرقاء أي الخريطة الخدمية ، حاولنا معرفة نقاط الاخفاق الخدمي التي تحدث بالشركة، حيث تم إدراج 11 إخفاقا خدميا توزع بين منطقة عمليات الدعم التي تعاني من إخفاقات خدمية تتمثل في فشل نظام التسجيل ويتحسد ذلك من خلال أنه يتوقف عن العمل، بالاضافة أنه لا يتحمل الضغط الكافي وقد ظهر ذلك بشكل كاف في مرحلة كوفيد 19، أما بالنسبة لمنطقة إجراءات موظفي المكتب الخلفي فتمثلت في الأخطاء التي تحدث في عمليات حجز التذاكر من أخطاء في اسم ولقب الزبون، رقم التذكرة ، أما بالنسبة لإجراءات المكتب الأمامي فتمثلت الاخفاقات الخدمية حسب الزبائن في موظفي الخط الأمامي من حيث غياب الابتسامه وعدم تفهم استفسارات الزبائن، أما في منطقة الدليل المادي، فانحصرت أغلب الاخفاقات الخدمية بين توقف الموقع الالكتروني عند القيام بحجز التذاكر، إلى جانب أن الموقع الالكتروني لا يستجيب عند ارسال شكوى، بالاضافة إلى ذلك طوابير الانتظار الطويلة وغير المنظمة عند استلام الأمتعة، وعادة ما يتم كسرها أو اتلافها وها الأخير كان يمكن تنبه بطريقة أسهل، فالدليل المادي والاختفاقات المتواجدة فيه نال الحصه الأكبر في الرحلات المحلية أي الطيران الداخلي، من شكل الطائفة والعتاد والضوضاء وأيضا قائمة الطعام السيئة مقارنة بأسعارها المرتفعة.

من خلال مخرجات الشكل (4-12)، نجد أنه يمكن وضع نقاط القوة والضعف لشركة الخطوط الجوية الجزائرية باعتماد على تحليل SWOT، حيث أن " SWOT هو اختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الشركة. حيث تشير نقاط القوة إلى القدرات الكامنة في المنافسة والنمو بقوة، ونقاط الضعف هي أوجه القصور المتأصلة التي تعوق النمو والبقاء، إن نقاط القوة والضعف داخلية في الغالب، أما الفرص هي الفرص الجيدة والفرص المتاحة للنمو. التهديدات هي تحديات خارجية ، والتي قد تكبح نقاط القوة الكامنة ، وتسرع من الضعف وتخفق الفرص من أن تنفجر. للنجاح في أي مجال ، يجب التغلب على نقاط الضعف من خلال نقاط القوة ويجب تحويل التهديدات إلى فرص " (Abugeddida، 2019، الصفحة 35).

لقد قمنا في هذا الجزء بتحليل نقطت القوة والضعف لأن دراستنا مقتصرة على تحليل البيئة الداخلية للشركة .

الجدول (4-39): تحليل نقاط القوة والضعف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية

نقاط القوة	نقاط الضعف
9- تعتبر من أولى الشركات في قطاع النقل الجوي الجزائري	- غياب الرؤية الواضحة للشركة ؛
10- استقبال طائرات جديدة (15 طائرة)	- غياب توسيع الشبكات الخطوط نحو الصحراء؛
11- الدعم الحكومي المتواصل للشركة	- غياب الهيكلة الاستراتيجية للشركة ؛
12- تجربة وخبرة طويل؛	- غياب الدورات التدريبية والتكوين؛
13- مؤسسة وطنية.	- سمعة سيئة مرتبطة بالتأخرات وبنوعية الخدمات المقدمة ؛
	- الرحلات الداخلية محدودة الخدمة؛
	- موقع ويب محدود نوعا ما ؛
	- غياب نظام معلوماتي فعال؛
	- ضعف الطاقم القائم على الشكاوى وادارتها؛
	- نقص كفاءة الموظفين خاصة موظفي الخط الأمامي

المصدر: من إعداد الطالبة

## خلاصة الفصل:

توصلت النتائج إلى أن جميع المؤشرات الخاصة بتقييم نموذج القياس (Assessment of Measurements Model) وتقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model) بواسطة برنامج Smart PLS هي معنوية ومقبولة إحصائياً مما يدل على جودة النموذج المقترح للدراسة وإمكانية الاعتماد عليه لمعرفة وتحديد الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث أنه تبرز النتائج المحصل عليها عند اختبار الفرضيات و بالنظر لمعاملات الارتباط أنه يوجد ارتباط موجب معنوي مباشر بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية لزبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويوجد ارتباط موجب معنوي مباشر بين الممارسات التسويقية المضللة والصورة الذهنية لزبائن الشركة محل الدراسة، بالمؤسسات محل الدراسة وكذلك يوجد ارتباط موجب معنوي مباشر وغير مباشر بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية بوجود الممارسات التسويقية المضللة كمتغير وسيط بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

خاتمة عامة

## تمهيد :

تعتبر المنظمات الخدمية ولا سيما شركات الطيران، معرضة للإخفاق الخدمي، خاصة في ظل استراتيجية تعافي خدمة غير فعالة، مما يؤدي إلى تخلي زبائنها عنها أمام المنافسين، ويمكن للمنظمات من خلال التعافي الفعلي من إخفاقات الخدمات، أن تكفل ألا يبقى الزبائن في المنظمة فحسب، بل أن تتمتع أيضا بقدر من الارتياح أكبر مما لو لم يحدث الإخفاق. من الدراسة التمسنا بعض النقاط الأساسية المتمثلة فيما يلي:

- عندما لا تستطيع المنظمة أن تقدم الخدمة كما يرغب فيها الزبون، فيجب أن تلجأ إلى إعلام الزبون لماذا لم تستطع ذلك، واطلاعه على جهودها في سبيل تحقيق توقعاته؛
  - التأكد من أن الأسعار المفروضة تبررها مستويات عالية من الأداء بخصوص الميزات أو منافع العرض التي تهم الزبون بصورة خاصة؛
  - التأكد من أن الأشياء الملموسة تعكس بدقة نوع ومستوى الخدمة التي سيتم الحصول عليها؛
  - تثقيف أو تعليم الزبون حول طرق استخدام وتحسين الخدمة التي يتلقونها حالياً وتعليمهم بخصوص دورهم في أداء الخدمة وكيفية تأديته؛
  - الاهتمام بالتغذية العكسية حول المرات التي لم تستطع فيها الشركة الوفاء بوعودها؛
  - استخدام الأبحاث لمعرفة الأشخاص أو الجهات المؤثرة على توقعات الزبون بخصوص الخدمة.
- لقد سلطت الدراسة الحالية الضوء على العلاقة الموجودة تحديد التأثير بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة كمتغير وسيط بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، يمكن إجمال نتائج البحث والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة على النحو التالي:

## أولاً. نتائج الدراسة

لقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المهمة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو الجانب الميداني، يمكن إجمال أهمها في النقاط التالية:

## 1. نتائج الدراسة النظرية: تتلخص أهم نتائج الجزء النظري من هذه الدراسة فيما يلي:

- نجاح المنظمة الخدمية يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تسييرها للمزيج التسويقي الموسع ؛
- إن نجاح المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى الادارة الفعالة لمواردها البشرية أي الموظفين ؛
- يرتبط نجاح المنظمة بمدى حسن إدارة عمليات الخدمة من أجل تفادي الأخطاء؛
- في ظل تعرض المنظمة إلى العديد من الأحداث من جهة، وتعرضها من جهة أخرى إلى كم هائل من المعلومات الناجمة عن التغذية العكسية من الزبائن حول الخدمات التي تقدمها، أصبحت الحاجة ملحة إلى أداة مرئية من أجل تصوير خدماتها بالشكل الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية الايجابية وبالتالي تحقيق رضا الزبون؛

## 2. نتائج الدراسة الميدانية :

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج التي تؤكد جودة النموذج المقترح للدراسة:

- إن الاخفاق الخدمي يفسر ما قيمته 92% من الممارسات التسويقية المضللة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وتفسر ما قيمته 54% من الصورة الذهنية؛
- يوجد أثر موجب معنوي للاخفاق الخدمي على الممارسات التسويقية المضللة، حيث أن حدوث اخفاقات خدمية يؤدي إلى الممارسات التسويقية المضللة وذلك راجع إلى إجراءات التعافي من الاخفاق الخدمي غير الصحيحة المتبعة في الشركة محل الدراسة؛
- يوجد أثر موجب معنوي للممارسات التسويقية المضللة على الصورة الذهنية، ما يؤكد أن كلما كان هناك تضليل متبع في إجراءات التعافي من الاخفاق الخدمي يؤدي إلى التأثير على الصورة الذهنية بالاتجاه المعاكس أي مالا تريده أي شركة، الخدمات؛
- بينما يوجد أثر موجب معنوي للاخفاق الخدمي على الصورة الذهنية ما يدل على أن وجود وجود إخفاق خدمي بالشركة محل الدراسة يعد من العوامل التي تؤثر على الصورة الذهنية؛
- يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة تدرك عمق الاخفاق الخدمي وكيفية تأثير ذلك عليهم من خلال السلوك المتبنى نحو شركة الخطوط الجوية الجزائرية؛

- وتوصلت النتائج أيضا أن الممارسات التسويقية المضللة تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين الاخفاق الخدمي والصورة الذهنية في الدراسة الحالية، بمعنى أنه يوجد عند حدوث اخفاق خدمي بالشركة محل الدراسة فهذا يزيد من مستويات الصورة الذهنية السلبية لدى زبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بوجود المتغير الوسيط الممارسات التسويقية المضللة، لانه كلما إنتهجت شركة الخطوط الجوية الجزائرية الممارسات التسويقية المضللة كأداة للتغطية على الاخفاقات الخدمية ، تدفع تلقائيا الصورة الذهنية للزبائن نحو عكس الاتجاه التي تريد الشركة وبالتالي عدم رضا الزبون عن الخدمات المقدمة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية. إلى جانب مجموعة أخرى من النتائج تتمثل فينا يلي:

- يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة يدركون الممارسات التسويقية المضللة، التي يتعرضون لها من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية فيما يتعلق بـ توفر المعلومة، الاهتمام بالمسافرين، الدليل المادي إلى جانب عدم تمكن الموظفين وكيفية تفاعل هذه الأخيرة مع الزبائن في حلة وجود اخفاق خدمي ؛

- هناك زبائن يسافرون مع الخطوط الجوية الجزائرية بصفة متكررة لعدم وجود بديل في قطاع النقل الجوي الجزائري على مستوى الخطوط الداخلية فقط؛

- نظام التوظيف في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لا يعتمد على آليات مهنية؛

- إن شركة الخطوط الجوية الجزائرية لا تستفيد من أزماتها ودائما تقع في نفس الخطأ؛

- غياب التفكير التسويقي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؛

- على الرغم من أن الموظفين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية يقدمون الخدمة وفقا للوائح ، إلا أن أدنى خطأ يمكن أن يؤدي إلى انطباعات سلبية للزبائن. ولذلك ، فإن حالات الإخفاق غير المبلغ عنها المتصلة بضعف موقف الخدمات لا تزال تشكل نسبة كبيرة نسبيا في هذين النوعين من عمليات الخدمات.

خلال أزمة كوفيد **Covid-19** ، كانت نسبة 27.27 % من المواضيع المنشورة على الصفحة الرسمية على فيسبوك لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تتعلق بالجانب الإعلامي (الرحلات الجوية والإجلاء) ، والتي اتسمت بالبساطة وقلة التفاصيل ونقص المعلومات المقدمة لغالبية الزبائن، والغموض بشأن وضعهم ، وهو ما يتضح من خلال التعليقات التي تجسدت في شكل أسئلة واستفسارات للزبائن حول الخطوات أو الآليات التي سوف تعتمد عليها الخطوط الجوية الجزائرية في مواجهة الأزمة، حيث أن هذه الأخيرة بينت الفشل الذريع

وسوء ادارة شركة الخطوط الجوية للوضع الحرجة، حيث أن الزبائن اتفقوا بنسبة، أنه لم يكن هناك توافق تام بين المواضيع المنشورة وماوجب نشره خلال الأزمة ، وبالتالي هناك اخفاء متعمد للمعلومات .

اعتمدت شركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال الأزمة على اسراتيجية الحد الأدنى، حيث توضح نسبة كبيرة أن الشركة حافظت على الحد الأدنى من التفاعل والتواصل مع الزبائن، واعتماد سياسة الصمت والتجاهل واخفاء المعلومات التفصيلية عن الوضعية الوبائية التي أثرت بالسلب على أداء الشركة.

من خلال تتبع الصفحة الفايسبوكية للشركة خلال أزمة كوفيد 19 ، نجد أن الشركة اعتمدت آلية البطء في نشر المعلومات، وما يؤكد ذلك هو وجود فروقات زمنية كبيرة بين نشر منشور ما والمنشور الذي يليه والذي وصل في بداية إعلان الإغلاق التام وايقاف جميع النشاطات من قبل السلطات العمومية إلى قرابة الشهر، ما ينعكس بالسلب في إدارة الأزمة وعلى صورة الشركة التي يسعى أي تنظيم للحفاظ عليها.

#### ثانيا. الاقتراحات :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني شركة الخطوط الجوية الجزائرية مبادئ التسويق الخدمي كخطوة لارساء معالم التعامل التسويقي مع اخفاق الخدمات ورفع كفاءتها مما سيؤدي حتما الى تحسن نوعية الخدمات المقدمة ؛
- الاهتمام أكثر بمفهوم معالجة الإخفاق الخدمي وتفعيله داخل شركة الخطوط الجوية الجزائرية، من خلال توعية جميع المستويات الادارية؛
- بناء الاطار الذي يضمن تطبيق ممارسات معالجة الاخفاق الخدمي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل رسمي ومنظم للتقليل من الاخفاقات الخدمية وتحسين نوعية انتاج الخدمة؛
- العمل على تحسيس وتوعية القائمين على شركة الخطوط الجوية الجزائرية بالمزاي المحققة وراء تطبيق تقنيات تسويقية من ناحية تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الرضا لدى زبائننا؛
- لزيادة مستوى أداء الخدمة يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية تخصيص دورات التدريبية بقسم المكتب الأمامي؛
- تتجلى ميزة شركة الخطوط الجوية الجزائرية في المورد البشري وبالتالي يجب العمل على تحفيزه من أجل المحافظة على الإنتاجية في نفس المستوى؛

- تفعيل أنظمة قانونية ومدونات أخلاقية من طرف الجهات المختصة تلزم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بتطبيق أخلاقيات التسويق بما يتوافق مع بيئتها الخاصة وكذلك تضمن خضوع الجميع تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق؛
  - العمل على تشكيل فريق عمل مهمته استطلاع آراء الزبائن، حيث ستسمح مخرجات هذه الاستطلاعات بمعرفة الحد الثابت الذي يضمن تشكل صورة ذهنية إيجابية للزبون (المسافر)؛
  - السماح للخواص بالدخول لقطاع النقل الجوي؛
  - توظيف موظفين مؤهلين ولديهم قدرات وكفاءات عالية خاصة عند حدوث المشاكل ( ضياع الأمتعة، تأخر الرحلة)؛
  - العمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة واعتماد المعايير الدولية فيها للارتقاء بقطاع النقل الجوي.
  - مواكبة التقدم التكنولوجي في الاتصال بالمسافرين كعملية الحجز عبر الإنترنت؛
  - القيام باستطلاعات حول آراء الزبائن حول الخدمات المقدمة.
- ولمنع تقديم المزيد من الشكاوى من الزبائن في مكتب الخدمات ، ينبغي أن يكون لدى شركات الطيران ما يكفي من الموظفين في مكتب المراقبة لتجنب تقديم شكاوى طويلة للزبائن. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي لشركات الطيران أن ترتب موظفين مأذون لهم بالخدمة من الرتبة الأولى لحل المشاكل عند حدوث إخفاقات في الخدمة. وهذا يمكن أن يساعد على منع حدوث انطباع سلبي من الزبائن. وعلاوة على ذلك ، ينبغي أن يكون تدريب موظفي الخدمة وموظفي الخدمة من الدرجة الأولى مصمما تصميمًا جيدًا. ومن خلال السماح لموظفي الخطوط الجوية بفهم أهمية الخدمة ومواقف الخدمة الصحيحة ، يمكن تقديم خدمة أفضل نوعية للزبائن
- لقد تم ترتيب الجوانب الي يجب التركيز عليها في خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية حسب أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1- تخفيض مدة الانتظار؛

2- توفر المعلومات اللازمة عبر مختلف قنوات الاتصال؛

3- تمكن مقدمي الخدمة معرفيا؛

- 4- تجنب الأخطاء في الخدمة؛
- 5- الاهتمام بعناد الطائرة أكثر في الرحلات الداخلية (الدليل المادي)؛
- 6- تعامل مقدمي الخدمة مع الزبائن بشكل ودي؛
- 7- تلف وضياع حقائب المسافرين؛
- 8- وجود مكاتب للتعامل مع الاستفسارات؛
- 9- تنظيم الخدمة وتجهيز قاعات الانتظار.

ثالثاً. آفاق الدراسة: يمكن تلخيص مجموعة من الآفاق المتمثلة فيما يلي:

- واقع الإخفاق الخدمي في المنشآت الصناعية؛
- دور موظفو المكتب الأمامي في تحقيق الأداء الخدمي المتميز؛
- تصميم لحظات الحقيقة في إطار منهج الطبعة الزرقاء؛
- واقع إجراءات التعافي من الإخفاق الخدمي في المنظمات الخدمية؛
- دور إدارة الشكاوى في التحكم في الإخفاقات الخدمية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً. الكتب

1/ باللغة العربية:

- 1- بالمر، أ. (2009). *مبادئ تسويق الخدمات*. الطبعة الأولى (ترجمة). ب. شاهين، ع. أ. إصلاح، و د. شراقي. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- 2- حمود، خ. ك.، والشيوخ، ر. م. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 3- دشلي، ك. (2016). *منهجية البحث العلمي*. جمهورية سوريا العربية: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- 4- الصحن، م. ف. (2002). *قراءات في إدارة التسويق*. الدار الجامعية: الاسكندرية.
- 5- الصميدعي، م. ج.، و القرم، ا. ع. (2007). *الأسس العلمية للتسويق الحديث*. عمان: دار اليازوري.
- 6- الصميدعي، م. ج.، و عثمان، ر. (2001). *التسويق المصرفي*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 7- الضمور، ه. ح. (2005). *تسويق الخدمات*. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8- الطائي، ح.، و العلاق، ب. (2009). *إدارة عمليات الخدمة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 9- الطائي، ح. ع.، و العلاق، ب. ع. (2009). *تسويق الخدمات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- الطائي، ح.، و العلاق، ب. (2009). *إدارة عمليات الخدمة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 11- فيرغال، ك. (2009). *تنويع الزبون: كيف تُحسن الاهتمام بزبائنك*. ا. م. النبهان (Trans.)، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.

- 12- كورتل، ف. (2009). *تسويق الخدمات*. الطبعة الأولى. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 13- المجني، ر. (2020). *تسويق الخدمات*. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- 14- المشهداني، س. س. (2019). *منهجية البحث العلمي*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 15- ناصر، م. 2016. *التسويق الخدمي*. دمشق، الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورية
- 16- جابر، ن. (2008). *المكاتب الأمامية*. الطبعة الأولى. (الاسكندرية: الدنيا للطباعة والنشر.

2/ باللغة الأجنبية :

- 1- Baker, M. (2009). *Marketing Responsibly: Addressing the ethical challenges*. London: The Institute of Business Ethics.
- 2- Bruhn, M., & Georgi, D. (2006). *Services marketing: Managing the service value chain*. England: Pearson Education.
- 3- lendrevie, J., & lindon, D. (2000). *Mercator, théorie et pratique du Marketing* (5eme édition ed.). Paris: Dalloz.
- 4- Mudie, P., & Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management* (Third Edition ed.). USA: Elsevier Ltd.

ثانيا . المجالات والرسائل العلمية

1/ باللغة العربية :

- 1- أبو رمان، أ. ح، و. الزيادات، م. ط. (2010). *مدى إدراك السياح الأردنيين للخداع التسويقي الذي تمارسه وكالات السياحة والسفر -دراسة تحليلية ميدانية -تنمية الرفادين*(100)32، -151، 175.
- 2- إدارة الموارد البشرية بالخطوط الجوية الجزائرية(2019)، ، 24نوفمبر، الجزائر العاصمة.
- 3- بلخيري، ر. (2017). *العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة*. ( الطبعة الأولى ) . عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- 4- البلداوي، ع. ع. و. عمر، م. ج. (2018). مدى مساهمة الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية لدى زبائن شركات التأمين: دراسة ميدانية في شركة التأمين العراقية. *مجلة الدنانير* -164, (14), 185.
- 5- بن شايب ، م . (2015). أثر تفعيل المزيج التسويقي لمؤسسات الطيران على رضا الزبائن مع دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية .*أطروحة دكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.*
- 6- بوقجاني، ن، و. شمام ، ع . (2019). معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء: دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس .*مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (20) 15.* 323-334
- 7- الجبوري، إ. ز . (2010). مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة .*الباحث الاعلامي، (9) .* 161-176
- 8- جميل، أ. ن، و. صالح، م. ر . (2017). ممارسات الخداع التسويقي وتأثيرها في السموك الشرائي لمستهلك -دراسة استطلاعية لعينة من المستهلكين في اسواق بغداد التجارية .*مجلة الإدارة والاقتصاد، (111) .* 145-161.
- 9- جوديظ، ح . (2017). إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر .*أطروحة دكتوراه غير منشورة . بسكرة ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.*
- 10- خاطر ، س. أ . (2017). أثر الخداع التسويقي على رضا العملاء: تحليل الدور الوسيط للقيمة المدركة للعملاء"*(دراسة تطبيقية على عملاء شركات خدمات الهاتف المحمول في مصر .مجلة العلمية التجارة والتمويل.* 62-114. (3) 37
- 11- الخطيب، ع. م . (2011). أثر الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني . *رسالة ماجستير . كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.*

- 12- الدراكة، م. س (2008). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 13- رجب، ج. ع، البري، أ. ا، و مصطفى، س. ح (2016). دور الرضا التراكمي بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين كل من شدة إخفاق الخدمة وعلاجها وقيمة العميل : دراسة تطبيقية على مستخدمي الإنترنت فائق السرعة لشركات الإنترنت في القاهرة الكبرى .*المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 23(3)، 459-509.
- 14- السكارنه، ب. خ (2012). أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية .*مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. 33)، 373-407.
- 15- سلمان، ع. س (2014). انعكاس ممارسات الخداع التسويقي على الصورة الذهنية لدى عملاء شركات المحمول (دراسة ميدانية) .*مجلة إدارة الأعمال المصرية*. 569-517، (5)
- 16- شافعي، ح (2019)الاتصالات التسويقية لتفعيل آليات حماية المستهلك في ظل الغش والخداع التسويقي : دراسة ميدانية لعينة من هيئات حماية المستهلك في والية باتنة .*أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم التسيير* . باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة باتنة 1.
- 17- شلي، س. ع (2014). الخداع التسويقي و علاقته بولاء العملاء : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية .*المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 187-223، (3)
- 18- صادق، ز (2016). إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات .*أطروحة دكتوراه* . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة تلمسان.
- 19- طالب، ع. ف (2010). *المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للبرائين*. الطبعة الأولى . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 20- الطائي، ي. ح.، و الخفاجي، ح. ج. (2015). علاقة وأثر اللقاء الخدمي في سلوك مواطنة الزبون - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقية لمحافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. 13(36), 103-138.
- 21- طلعت، ه.، الفتالوي، ك.، و الصائغ، ن. ع. (2016). تأثير نوع الاتصال بالزبون وفق نموذج CCM على الكفاءة التشغيلية لنظام تقديم الخدمة. مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم, 39, 150-177.
- 22- عبد الله، ن. ن.، و عجيل، ع. ج. (2018). الصورة الذهنية للجامعة التقنية الوسطى لدى تدريسيي الجامعة. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة. 52-535, (47)
- 23- العطار، ف. ح.، و الشمري، م. ع. (2017). التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة اسباسيل للاتصالات العراقية/فرع كربلاء المقدسة). المجلة العراقية للعلوم الادارية. 13(53), 1-35.
- 24- القرشي ظاهر رداد، و السليحات محمد كامل. (2015). الخداع التسويقي وتأثيره على قرار الزبون في مراحل الشراء: دراسة تحليلية على عينة من المستشفيات الخاصة. مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والادارية، 5(2)، 83-108.
- 25- كشكوش، ب. (2018). تأثير جودة خدمات النقل الجوي على رضا الزبون- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بوهران. مجلة الابتكار والتسويق. 253-235, (1)5, .
- 26- لفتة، ب. س. (2016). أسباب ظاهرة الخداع التسويقي وتأثيرها في مجالات الاخلال بحماية المستهلك/ بحث استطلاعي من وجهة نظر المستهلك. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك, 8(2), 53-65.
- 27- مجاهدي، ف. (2011). دراسة تأثيرات الاتجاهات نحو بلد المنشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية والأجنبية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

- 28- محسن، م. ع.، و عناد، أ. ع. (2019). تأثير ممارسات الخداع التسويقي في الصورة الذهنية للمنظمة من وجهة نظر الزبائن ( دراسة تحليلية في قطاع التأمين) *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27(1), 44-66.
- 29- مراد محبوب . (2018). دور التسويق المضلل في الإضرار بحقوق المستهلك مع الإشارة الى حالة الجزائر. *مجلة الاقتصاد الدولي والعملة*، 1(1)، 167-175.
- 30- مليكة شيخي . (15 جوان , 2022). مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن . أطروحة دكتوراه غير منشورة . معسكر ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي .
- 31- نور الهدى يجياوي. (2018). أخلاقيات الأعمال وأثرها على حوكمة المنظمات. سيدي بلعباس، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس.
- 32- يجياوي، إ.، وبوحديد، ل. (2015). أثر جودة الخدمة المدركة على رضى الزبائن دراسة حالة شركة الخطوط الجوية بمطار باتنة في الجزائر . *مجلة النزقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. -246(1), 15(1) 257.

2/ باللغة الأجنبية:

- 1- Abugeddida, R. (2019, July). **Strategic Quality Management In The Single-Terminal Airport : An Investigation with a Focus on The Passenger Operational Processes**. Submitted for the degree of Doctor of Philosophy. Galway, Ireland: National University of Ireland.
- 2- Allard, I., & Olsson, L. (2009). **A Study of how Repeat Customers can Affect Brand Image in the Fashion Industry**. Department of Business Studies: Department of Business Studies, Uppsala University.
- 3- Bagherzadeh, R., Rawal, M., Wei, S., & Torres, J. S. (2020). **The journey from customer participation in service failure to co-creation in service recovery**. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 1-10.

- 4- Berkley, B. J. (1996). **Analyzing service blueprints using phase distributions.** *European journal of operational research*, 88(1), 152-164.
- 5- Bitner, M. J. (1990). **Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses.** *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- 6- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). **Critical service encounters: The employee's viewpoint.** *Journal of marketing*, 58(4), 95-106.
- 7- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). **The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents.** *Journal of marketing*, 54(1), 71-84.
- 8- Bivainienė, L., & Šliburytė, L. (2008). **The Brand Image As An Element Of Brand Equity.** *Socialiniai tyrimai/ Social Research*, 2(12), 22–31.
- 9- Broekhuis, M., De Blok, C., & Meijboom, B. (2009). **Improving client-centred care and services: the role of front/back-office configurations.** *Journal of advanced nursing*, 65(5), 971-980.
- 10- Coccia, M. (2020). **Fishbone diagram for technological analysis and foresight.** *Int. J. Foresight and Innovation Policy*, 14, 220-247.
- 11- Durrani, B. A., Godil, D. I., Baig, M. U., & Sajid, S. (2015). **Impact Of Brand Image On Buying Behaviour Among Teenagers.** *European Scientific Journal*, 11(5), 155-168.
- 12- Dutta, K., Venkatesh, U., & Parsa, H. G. (2007). **Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 351-363.
- 13- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Höykinpuro, R. (2011). **Complex service recovery processes: how to avoid triple deviation.** *Managing Service Quality: An International Journal.*, 21(4), 331-349.
- 14- El Sawy, O., & Fayyad, S. (2018). **Service Recovery Perceived by Customers in Egyptian Hotels with Reference to Gender.** *Journal*

- of Association of Arab Universities For Tourism and Hospitality, 15(2), 59-64.*
- 15- Gersch, M., Hewing, M., & Schöler, B. (2011). **Business Process Blueprinting—an enhanced view on process performance.** *Business Process Management Journal, 17(5), 732-747.*
- 16- Ghafoor, M. M., Iqbal, H. K., Tariq, U., & Murtaza, F. (2012). **Impact of Customer Satisfaction and Brand Image on Brand Loyalty.** *Progress in Business Innovation & Technology Management, 2(2), 69-77.*
- 17- Gotsis, V. (2016, July). **Service failure and recovery in UK airlines.** *Doctoral dissertation. Salford, UK: University of Salford.*
- 18- Hernández, M. R., Talavera, A. S., & López, E. P. (2016). **Effects of co-creation in a tourism destination brand image through twitter.** *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing, 2(2), 3-10.*
- 19- HU,, K.-C., LU, M. L., TU, C.-Y., & JEN, W. (2013). **Applying critical incidents technique to explore the categories of service failure and service recovery for Taiwanese international airlines.** *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies,, 10, 2255-2273.*
- 20- Ishaque, A., Tufail, M., & Habib, M. N. (2016). **Causes of Service Failure: A Literature Review.** *City University Research Journal, 6(2), 269-283.*
- 21- Jennifer L Stevens ,Brian I Spaid ,Michael Breazeale ,& Carol L Esmark Jones .(2018) .**Timeliness, transparency, and trust: A framework for managing online customer complaints** .*Business Horizons.384-375 (3)61*
- 22- Karaosmanoglu, E., & Melewar, T. (2006). **Corporate communications, identity and image: A research agenda.** *Journal of Brand Management, 14(1), 196-206.*
- 23- Knox, S., & Freeman, C. (2006). **Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry.** *Journal of Marketing Management, 22, 695-716.*

- 24- Krejcie, R. V., & Daryle, M. W. (1970). **Determining sample size for research activities.** *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- 25- Kurita, Y., Ota, T., Koji, K., & Yoshiki, S. (2012). **A Method for Analyzing Service Failure Causes.** *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 3(2), 57-66.
- 26- Lee, B. Y. (2010, December). **Causal attribution and expected recovery by service failure types.** *Doctoral dissertation* . College of Health and Human Development, Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- 27- Leow, S. C. (2015, April). **Airline Service Failure and Recovery: A Conceptual and Empirical Analysis.** *Doctoral dissertation*. Salford, Salford Business School, UK: University of Salford.
- 28- Lin, I. H. (2006, December). **Perceptions of service failure, service recovery strategies, and behavioral intentions of hotel guests in Orlando, Florida.** *Doctoral dissertation*. College of Business and Management: Lynn University.
- 29- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). **Service recovery: a framework and empirical investigation.** *Journal of Operations Management*, 18(4), 387-400.
- 30- Mohammad Taleghani ،Mahmood Samadi Largani ،Shahram Gilaninia ،& Seyyed Javad Mousavian .(2011) .**The role of customer complaints management in consumers satisfaction for new industrial enterprises of Iran** .*International Journal of Business Administration*.147-140 ،(3)2 .
- 31- Murphy, P. E. (2016). **Marketing ethics.** In M. J. Baker, & M. Saren, *Marketing theory: a student text* (pp. 83-98). London: SAGE.
- 32- Nader H Shooshtari ،Simona Stan،& Shawn F Clouse .(2018) . **Receiving, recording, and responding to customer complaints: the effects of formalizing customer complaint handling policies in retail firms** .*Services Marketing Quarterly*.239-225 ،(3)39 .

- 33- Namkung, Y., & Jang, S. (2010). **Service failures in restaurants: Which stage of service failure is the most critical?** *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 323-343., 51(3), 323- 343.
- 34- Neira, C. V., Casielles , R. V., & Arguelles, V. I. (2008, May). **The influence of emotions on customer's cognitive evaluations and satisfaction in a service failure and recovery context.** *The Service Industries Journal*, 28(4), 497–512.
- 35- Paquet, C., McKenzie, D. S.-A., Ferland, G., & Dubé, L. (2003). **A blueprint-based case study analysis of nutrition services provided in a midterm care facility for the elderly.** *Journal of the American Dietetic Association*, 103(3), 363-368.
- 36- Reddy, H. G. 2018. **Ethical Challenges in Marketing.** *International Conference on Innovative Management Strategies* (pp. 41-50). Bangalore, INDIA: Madanapalle Institute of Technology & Science.
- 37- Sands, S., Campbell, C., Shedd, L., Ferraro, C., & Mavrommatis, A. (2020). **How small service failures drive customer defection: Introducing the concept of microfailures.** *Business Horizons*, 63(4), 573-584.
- 38- Shabbir, M. Q., Khan, A. A., & Khan, S. R. (2017). **Brand Loyalty Brand Image and Brand Equity: The Mediating Role of Brand Awareness.** *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 19(2), 416-423.
- 39- Skaalsvik, H. (2012). **Why service recovery fails: A case study on the Norwegian Coastal Voyage (Hurtigruten).** *European Journal of Tourism Research*, 5(2), 129-152.
- 40- Slåtten, T. (2011). **Emotions in service encounters from the perspectives of employees and customers.** *Doctoral dissertation.* Faculty of Economic Sciences, Communication and IT, Sweden: Karlstad University Studies.
- 41- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). **A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery.** *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- 42- Sondoh Jr, S. L., Maznah, O. W., Nabsiah, W. A., Ismail, I., & Harun, A. (2007). **The effect of brand image on overall satisfaction**

- and loyalty intention in the context of color cosmetic.** *Asian Academy of Management Journal*, 12(1), 83–107.
- 43- Stauss, B. (2002). **The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction.** *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 173-183.
- 44- Steyn , T., Mostert , P., Meyer, C. D., & Rensburg, L. v. (2011). **The effect of service failure and recovery on airline-passenger relationships: a comparison between South African and United States airline passengers.** *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), 105-115.
- 45- Tan, C. W. (2011, July ). **Understanding e-Service failures: formation, impact and recovery .** *Doctoral dissertation.* Business Administration: University of British Columbia.
- 46- Tan, W. C., Benbasat, I., & Cenfetelli, R. T. (2011). **Understanding E-Service Failures: Formation, Impact and Recovery.** *SIGHCI 2011 Proceedings*, 1-6.
- 47- Thorsten Gruber ،Ibrahim Abosag ،Alexander E Reppel ،& Isabelle Szmigin .(2011) .**Analysing the preferred characteristics of frontline employees dealing with customer complaints: A cross-national Kano study .***The TQM Journal*.144-128 ،(2)23 .
- 48- Wang, Y. S., Wu , S. C., Lin, H. H., & Wang, Y. Y. (2011). **The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing.** *International Journal of Information Management*, 31, 350–359.
- 49- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). **The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships.** *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133 - 146.
- 50- Wilson, Z. A., Valarie, A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (Vol. 2nd European Edition). UK: McGraw-Hill Education.
- 51- Zhang, Y. (2015). **The Impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review.** *Open Journal of Business and Management*., 3(1), 58-62.

- 52- Zhang, Y., & Shao, B. (2018). **The Effect of Customer Participation Types on Online Recovery Satisfaction: A Mental Accounting Perspective.** *Future Internet*, 10(97), 1-20.

### ثالثا . المنتقيات

- 1- أبو جمعة , ن. ح . (2002). الخداع التسويقي في الوطن العربي .الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع والآفاق) . (1-18) . pp. ,الشارقة .

### رابعا . المواقع الالكترونية :

- 1- Witte, E. (2021, July 26). *Nation's Top 10 Consumer Complaints*. Retrieved from Consumer Federation of America: [https://consumerfed.org/press\\_release/nations-top-10-consumer-complaints/](https://consumerfed.org/press_release/nations-top-10-consumer-complaints/)

### 2- الموقع الرسمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

<https://airalgerie.dz/ar/%d8%b4%d8%b1%d9%83%d8%aa%d9%86%d8%a7/%d9%84%d9%85%d8%ad%d8%a9-%d8%b9%d9%86-%d8%b4%d8%b1%d9%83%d8%aa%d9%86%d8%a7-%d9%88-%d9%82%d9%8a%d9%85%d9%86%d8%a7/>

- 3- Customer Thermometer Corporation . (2021, March 16). *Customer Service Stats for 2020*. Retrieved from customerthermometer Corporation Web site : <https://www.customerthermometer.com/customer-service/customer-service-and-satisfaction-statistics-for-2020/>

### خامسا . المطبوعات الجامعية

- 1- مصطفى طويطي، و ميلود وعيل . (30 جوان، 2014). أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي. مطبوعة جامعية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجدول : أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء
عساس إيمان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1
مسعودي هشام	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة سطيف 1
بابأوموسى مراد	أستاذ محاضر قسم ب	المدرسة العليا للتجارة
مرزوقي نوال	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة سطيف 1

ملحق رقم 2: الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد آكلي اولحاج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة بحث ميداني

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية  
تخصص إدارة تسويقية بعنوان:

**آثر إخفاقات تسويق الخدمة على الصورة الذهنية في ظل الممارسات التسويقية المضللة**

**- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية -**

ولأننا نشعر أنك أنت الذي تستطيع إعطاءنا صورة حقيقية عن هذا الموضوع، نضع بين أيديكم استبانة تمثل أحد الجوانب المهمة في البحث، راجين التفضل بالاطلاع عليها وبيان رأيكم بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستمارة والدقة في الإجابة سينعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها.

كما يتعهد الباحث التزام السرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آراءكم المسجلة واستخدامها فقط في نطاق البحث العلمي.

القسم الأول: اخفاق خدمة شركة الخطوط الجوية الجزائرية

س1: تذكر إحدى الحوادث الأخيرة عندما واجهت فشل خدمة / مشكلة مع الخطوط الجوية الجزائرية ولخص المشكلة بإيجاز في المربع أدناه

س2: بناءً على التجربة المذكورة أعلاه ، يرجى الإشارة إلى شدة الاخفاق / المشكلة (من خلال وضع دائرة حول الخيار الأنسب على المقياس).

اخفاق خفيف جدا	اخفاق طفيف	اخفاق معتدل (متوسط)	هناك اخفاق خدمي واضح	اخفاق خدمي شديد	اخفاق خدمي شديد جدا

س3: : بناءً على التجربة المذكورة أعلاه ، مامدى تأثير ذلك الاخفاق عليك ؟ أي أهمية الاخفاق بالنسبة لك

لا يوجد تأثير	تأثير طفيف	تأثير معتدل (متوسط)	تأثير عميق (واضح)	تأثير شديد جدا	لا أدري

س4: من فضلك ، كيف تصف حالتك بعد أن اختبرت الاخفاق لخدمات الخطوط الجوية الجزائرية؟ من خلال وضع دائرة حول الخيار الأنسب على المقياس).

راض لأقصى درجة	راض تماما	محايد	غير راض	غير راض تماما	

س5: بماذا شعرت عند حدوث الاخفاق الخدمي؟

الإجابة					✓	قم بالتأشير على: المشاعر السلبية
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
						الغضب
						الانزعاج
						خائب الظن
						الاهانة
						القلق
						المشاعر السلبية
						الهدوء
						قانع
						مسرور
						الاحترام
						الاسترخاء

س6: هل قمت بتقديم شكوى للخطوط الجوية الجزائرية بعد حدوث الاخفاق؟

لا = اذا كان الجواب بلا، انتقل مباشرة الى السؤال 7	نعم	هل تقدمت بشكوى (شفهية أو مكتوبة) لدى خ ج ج
---	-----	---

س7: اذا كان جوابك نعم، كيف استجابت شركة الخطوط الجوية الجزائرية مع الشكوى الذي قدمتها من حيث:

سيئة جدا	سيئة	مقبولة	جيدة	ممتازة	
					التسهيل التعامل مع الشكوى
					سرعة تقديم الاستجابة
					منطقية الاستجابة المقدمة

س8: ضع العلامة (X) في الخانة المعبرة عن درجة موافقتك على العبارات في الجداول التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
					لا أحب تقديم شكوى
					عدم جدوى تقديم الشكوى

س9: من فضلك ، أصف بإيجاز كيف استجابت شركة خ ج ج للاخفاق الخدمي . ماذا فعلت الشركة بخصوص ذلك الاخفاق؟ هل قاموا بتقديم أي تعويضات مادية أو معنوية

س10: يرجى توضيح مدى رضاك عن تعافي الخدمة التي قدمتها الخطوط الجوية الجزائرية

غير راض تماما	غير راض	محايد	راض	راض تماما	
					هل أنت راض عن الحل التي قدمته لك شركة خ ج ج ؟

س11: ضع العلامة (x) في الخانة المعبرة عن درجة موافقتك على العبارات في الجداول التالية:

الإجابة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					لم تقدم لي شركة الخطوط الجوية الجزائرية التفسير الكافي حول الاخفاق الذي تعرضت له
					لم تكن لدي الفرصة للتعبير عن رأيي حول المشكل
					تصحيح المشكل ليس ضمن إجراءات الشركة
					التعويض عن الخلل لا تعطي له الشركة أهمية
					استجابة بطيئة نوعا ما من شركة الخطوط الجوية الجزائرية في التعامل مع فشل الخدمة
					المتابعة من طرف موظفي ادارة الشركة
					تم بذل مجهودات ضيقة الأفق من طرف موظفي الشركة من أجل معالجة شكواي
					طاقم موظفي الشركة غير متعاون
					طاقم موظفي الشركة غير متمكن لايجاد الحلول الفورية مشكلتي
					طاقم موظفي الشركة متعاطف

					الاجراءات المعقدة نوعا ما من أجل تقديم الشكوى
					وجود مكان مخصص للتعامل مع الشكوى
					المتابعة من طرف طاقم الشركة للشكوى المقدمة غير فعالة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

س1: البعد المعرفي للصورة الذهنية

الإجابة					الرقم	الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	يتكون لدي اتجاه سلبي نحو المعلومات الصادرة عن خ ج ج
					2	تنخفض مصداقية معلومات شركة خ ج ج نتيجة المشاكل التي سببتها لي
					3	تذكرني ش خ ج ج بالجوانب السلبية لخدماتها
					4	أتلقي معلومات غير مضبوطة حول الرحلات في حالة الاضطرابات الجوية، الاضرابات وهذا يعزز فكرة الوجهة المجهولة مع الشركة
					5	إن ش خ ج ج ليس لديها بروتوكول واضح عند التعامل مع الأمتعة الضائعة، مما يتكون لدي انعدام ثقة
					6	تتبرأ الشركة من مسؤولية الأمتعة التي تعرضت للاتلاف مما يتمون لدي عدم احترافية الشركة
					7	لا يوجد التزام بالمدة عند اقلاع الطائرة حسب ماهو مشار اليه، وهذا يؤثر على كيفية اتخاذ قراراتي عند اختيار الرحلة المناسبة لي

					تأخر الرحلات وتأجيلها بدون توفير معلومات واضحة	8
					تجاهل الموظفين لاستفساراتي واعطاء أجوبة نمطية تشجع على فكرة أن جميع الاستفسارات واحدة	9
					لا يوجد تحديث دقيق (معلومات دقيقة) للتطبيق الالكتروني للشركة	10
					ضعف المستوى التكنولوجي للشركة عند تقديم خدماتها	11

س2: البعد الوجداني للصورة الذهنية

الإجابة					الرقم	الفقرة
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة		
					1	إن الشعور بعدم اهتمام الشركة بحل مشاكلي يجعلني غير واثق في اسم الشركة التجاري حيث تنتابني مشاعر سلبية نحوه
					2	إذا وجدت إعلاناً عليه شعار الشركة أشعر بخيبة أمل
					3	يذكرني المظهر المادي للشركة بالجوانب السلبية للخدمة
					4	عند سماع اسم الشركة أتذكر فشلها في الخدمة المقدمة لي مما يجعل مزاجي مضطرباً
					5	تجعلني الاخفاقات الخدمية غير واثق بالموظفين في شركة خ ج ج وانعدام الأمان النفسي

					عندما أظطر للتعامل مع شركة خ ج ج أخاف أن تفشل معي مجددا	6
					إن خدمات ش خ ج ج بصفة عامة تثير لدي مجموعة من مشاعر إنعدام الأمان النفسي	7
					أتفادى خدمات الشركة لأضمن راحة بالي واستقراري النفسي	8
					أستخف وأستهزء بالخدمات عبر التطبيق الالكتروني للشركة	9
					قلة رقمنة الخدمات عند الشركة يجعلني أشعر بمدى ضعف الشركة	10

س3: البعد السلوكي للصورة الذهنية

الإجابة					الرقم	الفقرة
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة		
					1	بسبب اخفاق الشركة في خدماتها فإنني أبحث عن بدائل أخرى من شركات منافسة
					2	تجعلني عملية الشعور باخفاق الشركة مندفعاً نحو توصية معارفي وأصدقائي بعدم تبني خدمات ش خ ج ج
					3	بسبب الاخفاق لا أرغب بالاتصال والتواصل مع الشركة مهما كانت الحالة
					4	لا أتعامل مع التطبيق الالكتروني للشركة
					5	بسبب الاخفاق أحول قرار الشراء لشركة أخرى حتى ولو بدون استرجاع مستحقاتي المالية من ش خ ج ج

					في كل فرصة سانحة أُحذر من الشركة بسبب اخفقاتها المتكررة	6
					بسبب الاخفاق المتكرر لا أقوم بتقديم شكوى	7
					عدم نجاعة الحلول التي تقدمها الشركة تجعلني مترددا في اختيار خدماتها	8

#### س4: الممارسات التسويقية المضللة

جدول يبين فقرات الممارسات التسويقية المضللة في خدمات الخطوط الجوية الجزائرية

الرقم	الفقرة	الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق على الإطلاق
1	تقدم شركة الخطوط الجوية الجزائرية خدمات لزيائنها غير الذي وعدت بها				
2	الشركة غير حريصة على تطوير خدماتها على الرغم من الوعود المسبقة.				
3	لا تفي الشركة بوعودها بشكل كامل				
4	تظهر لى الشركة إهتماماً بحل المشاكل المتعلقة بجودة الخدمة (عدم إتمام عملية الحجز....) والواقع غير ذلك				
5	اختلاف العرض الخدمي من طرف ش خ ج ج عبر ولايات الوطن				
6	اكتشفت أن كثيراً من المزايا التي وعدت بها الشركة عن الخدمات التي تقدمها لم تتحقق.				
7	يتم الغاء رحلتي في بعض الأوقات دون إخطار مسبق.				

					السعر المعلن من قبل الشركة عن خدماتها لا يتوافق مع الواقع عند الشراء (إضافة ضرائب ورسوم إضافية)	8
--	--	--	--	--	---	---

س5: فقرات التصيل في بعد العمليات

الإجابة					الرقم	الفقرة
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة		
					1	تقوم ش خ ج بالاهتمام بجميع اجراءات المسافرين (الزبون)
					2	العمليات الروتينية الطويلة عند التعويض عن الخطأ
					3	يقوم مقدمو الخدمة باستخدام مصطلحات غير مفهومة
					4	تعمل الشركة الاجراءات المتبعة في حالة التعويض عن خلل / المشكلة
					5	تدعى الشركة أن عمليات وإجراءات السفر مع الشركة مريحة
					6	تقوم الشركة بتغيير إجراءات وعمليات الحجز دون إعلامي.
					7	تباين إجراءات حل الشكاوى لإجباري على التواصل مع خدمة الزبائن وتحميلي وقت إضافية
					8	تدعى الشركة سهولة التواصل مع المسؤولين لتقديم الشكاوى والواقع أن ذلك يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً
					9	تحاول الشركة تطويل إجراءات التواصل مع مقدمي الخدمة كالمطالبة بالبيانات التفصيلية للزبون كل مرة لأغراض تسويقية

## س8: جدول يبين فقرات التصيليل في بعد الدليل المادي

الرقم	الفقرة	الإجابة			
		موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق تماما
1	تهتم الشركة بالشكل الخارجي أكثر من اهتمامها بجودة خدماتها				
2	تهتم الشركة بمظهر الموظفين أكثر من اهتمامها بأسلوب التعامل مع الزبائن				
3	تعمل الشركة على توفير بيئة مناسبة (متميزة) [الإضاءة - التكييف - الألوان التصميم - أماكن الانتظار في الفروع ومراكز الخدمات للإيجاء بجودة وتميز الخدمة المقدمة والواقع غير ذلك.				
4	وجبة الطعام المقدمة تعكس عدم مهنية الشركة				
5	إن شبائك للاستعلام وطرح الشكاوى لا تقوم بمهامها، فهي صورية فقط				
6	حادثة الطائرة والواقع غير ذلك				
7	تقديم الخدمة في بيئة جاذبة من حيث الألوان والتصاميم لإيجاء أن المنتجات المقدمة مميزة				
8	توفير بيئة متميزة من حيث الإضاءة والتكييف والنظافة توحى بالجودة وتكون الخدمة المقدمة خلاف ذلك				
9	جاذبية التصميم الداخلي للطائرة من حيث المقاعد والألوان للإيجاء أن الخدمات المقدمة مميزة				
10	تقوم الشركة باستغلال التسهيلات المادية إضاءة - تكييفن تنوع وجبة الطعام... المتوفرة في بيئة تقديم الخدمة للتأثير على قراراتي وخداعي				

					يوحي تصميم الموقع الالكتروني للشركة الألوان - الرسوم - الصورة - المؤثرات الصوتية) بجودة الخدمات التي تقدمها الشركة وهذا لا يمثل الواقع.	11
					تحاول الشركة على إختيار بعض الخدمات من خلال الانبهار بالتسهيلات والتصميم في موقع الشركة الالكتروني	12

س9: جدول بين فقرات التصيل في بعد الموظفين

الإجابة					الرقم	الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	اهتمام شركة بتعيين كوادر ذات امكانيات واسعة داخل الشركة
					2	اختلاف الأسلوب المتبع لدى مقدمي الخدمة في الاستجابة لاحتياجات الزبون
					3	الحصول على ميزات إضافية إذا كان للزبون معرفة شخصية مع الموظف
					4	كفاءة الموظفين عند التعامل مع مختلف الزبائن
					5	يبالغ الموظفون في الشركة بعرض مزايا الخدمات التي تقدمها الشركة
					6	يلجأ الموظفون في الشركة /خدمة الزبائن إلى التخاطب معى بلغة مريحة ولبقه من أجل تصيلي وإجباري على عدم ايداع شكوى
					7	تهتم الشركة بمظهر الموظفون للإيجاء بأن الخدمات المقدمة متميزة

					يلجأ بعض موظفي الشركة إلى إخفاء بعض المعلومات عني الخاصة بالخدمات لتوجيهي إلى خيار محدد	8
					تدعي الشركة أن مهارة وقدرات موظفيها عالية والواقع غير ذلك	9

### القسم الثالث: تحديد الأولويات

س1: ماهي الجوانب التي ترى ضرورة التركيز عليها في خدمات الخطوط الجوية الجزائرية

تخفيض مدة الانتظار	تجنب الأخطاء في الخدمة	تعامل مقدمي الخدمة مع الزبائن بشكل ودي
تنظيم الخدمة وتجهيز قاعات الانتظار	تلف وضياع حقائب المسافرين	تمكن مقدمي الخدمة معرفيا
وجود مكاتب للتعامل مع الاستفسارات	توفر المعلومات اللازمة عبر مختلف قنوات الاتصال	أخرى (رجاء احدد)

س2:	في تدهور	باقية على حالها	في تحسن
بصفة عامة، ترى أن خدمة الخطوط الجوية الجزائرية			

س3: جانب آخر في الخدمة التي تقدمها الخطوط الجوية الجزائرية تريد ذكره وتقييمه

.....

.....

.....

.....

القسم الرابع: قسم المعلومات الشخصية

الفئة	الأسئلة	
ذكر	الجنس	1
أنثى		
24-18	العمر	2
34-25		
44-35		
54-45		
64-55		
65 فما فوق		
سياحة (عطلة )		
أعمال تجارية		
أخرى		
الدرجة الأولى	الدرجة التي تسافر بها	4
درجة الأعمال		
الدرجة الاقتصادية		
محلية ما بين الولايات	نوع الرحلة	5
دولية		
لأول مرة	كم مرة سافرت فيها سابقا مع خ ج ج	6
مرة - مرتين		
3- 5 مرات		
6-10 مرات		
أكثر من 10 مرات		

شكرا جزيلًا على تعاونكم