

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم تجارية  
جامعة ألكي محمد أولحاج - البويرة-

الموضوع:

## تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون الخارجي دراسة حالة الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق

تحت إشراف الأستاذة:  
وهابي كلثوم

من إعداد الطالبين:  
\* قراوي إسلام  
\* غازي محمد

### أعضاء لجنة المناقشة

| اللقب و الإسم      | الصفة       |
|--------------------|-------------|
| د. حدّاد نور الهدى | رئيسة       |
| د. وهابي كلثوم     | مشرفة مقررة |
| د. حواس مولود      | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2015/ 2014

# كلمة شكر

نحمدُ اللهَ حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه الذي أنعم علينا بإنجاز هذا العمل.

نتقدّم بشُكرنا إلى:

كل أفراد العائلة الذين قدّموا لنا الدعم و وقفوا إلى جانبنا بكل الوسائل

لإتمام هذا العمل.

الأستاذة المُشرفة وهابي كلثوم على توجيهاتها و إرشاداتها طيلة فترة إنجاز

هذا العمل.

إلى كل الأساتذة الكرام الذين كان لهم الفضل في تنمية معارفنا.

إلى كل عمال الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) و

بالأخص السيّد: زقير عز الدين.

كما لا ننسى الشكر الجزيل لكل الأشخاص الذين قدّموا لنا المساعدة

لإنجاز هذا العمل و لو بمجرد كلمة ترفع من معنوياتنا.

## شُكراً

# إهداء

إلى أحب الناس إلى نفسي  
و أقربهم إلى قلبي  
إلى والداي و أهلي الأحباء  
و أصدقائي الأعزاء  
إلى كل من ساعدني  
وكان معي لإتمام هذا العمل  
لهم مني كل الإمتنان و التقدير.

قراوي إسلام

غازي محمد

ملخص

## ملخص:

إنّ الهدف الأساسي لمعالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يُحدّد و يُعرّف مختلف المفاهيم المتعلّقة بالجودة و بجودة الخدمة، بالإضافة إلى التطرّق إلى رضا الزبون و طرق قياس رضاه، من جهة لإحصاء هذه الطرق و من جهة أخرى لمعرفة درجة رضا/ عدم رضا الزبائن عن السلع و الخدمات التي تُقدّمها المؤسسة، و بالتالي إيجاد الأساليب و الأدوات الكفيلة بتحسين ذلك الشعور المتراكم لدى الزبون (الرضا /عدم الرضا)، و حاولنا في الدراسة الميدانية دراسة رضا الزبون عن جودة الخدمات المقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP).

وقد تبين من خلال الدراسة أنّ تقييم الزبائن لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من زبون لآخر.

## Abstract:

L'objectif principal de résoudre ce problème est de fournir un cadre conceptuel identifie cadres et définit les différents concepts de qualité et de qualité de service, ainsi que des méthodes de mesure de la satisfaction de la clientèle, d'une part, de compter les routes et d' autre part pour avoir le degré de satisfaction satisfaction/ d' insatisfaction du client pour les biens et services fournis par l' institution, et donc trouver des méthodes et des outils pour améliorer le sentiment que accumulé le client (satisfaction/ d' insatisfaction), et nous avons essayé d' étudier dans la satisfaction du client de l' étude sur le terrain de la qualité des services fournis par la branche commerciale de l' unité fondation de naftal bouira (CLP).

Et il a coté constaté par l' étude que les clients évaluent la qualité des services à travers les indicateurs d' évaluation diffèrent des autres clients.

الفهرس

| الصفحة | قائمة المحتويات  |
|--------|--|
| II     | كلمة شكر   |
| III    | إهداء  |
| V      | ملخص   |
| VII    | قائمة الأشكال  |
| VIII   | قائمة الجداول  |
| ب-ج    | مقدمة عامة   |
| 1      | <b>الفصل الأول: الإطار الفكري و النظري للجودة</b>                    |
| 2      | تمهيد  |
| 3      | المبحث الأول: أساسيات حول الجودة                                     |
| 3      | المطلب الأول: عرض تاريخي لنظام الجودة                                |
| 4      | المطلب الثاني: تعريف الجودة، أهميتها، أبعادها                        |
| 8      | المطلب الثالث: طرق تحسين الجودة، شروطها و أساليب تحسينها             |
| 14     | المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة                            |
| 14     | المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهدافها و مبادئها          |
| 17     | المطلب الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة و مزايا تطبيقها            |
| 19     | المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة                      |
| 22     | المبحث الثالث: المواصفات الدولية للجودة                              |
| 22     | المطلب الأول: التقييس و المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)              |
| 25     | المطلب الثاني: تعريف إيزو 9000 و عناصره (تصنيفاته)                   |
| 28     | المطلب الثالث: كفاءة و أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000            |
| 32     | خلاصة الفصل الأول  |
| 33     | <b>الفصل الثاني: رضا الزبون الخارجي</b>                              |
| 34     | تمهيد  |
| 35     | المبحث الأول: أساسيات حول رضا الزبون                                 |
| 35     | المطلب الأول: تعريف الزبون و رضا الزبون                              |
| 38     | المطلب الثاني: تحليل محددات الرضا                                    |
| 40     | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في رضا الزبون                         |
| 41     | المبحث الثاني: تحليل العلاقات التفاعلية لثنائية الرضا/عدم رضا الزبون |
| 41     | المطلب الأول: عملية إتخاذ قرار الشراء                                |
| 43     | المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن الرضا و عدم الرضا                |

|    |  |
|----|--|
| 46 | المطلب الثالث: نماذج تفسير رضا الزبون  |
| 54 | المبحث الثالث: قياس رضا الزبون   |
| 54 | المطلب الأول: نماذج قياس رضا الزبون  |
| 58 | المطلب الثاني: أساليب قياس رضا الزبون  |
| 64 | المطلب الثالث: أدوات و وسائل تحسين رضا الزبون  |
| 65 | خلاصة الفصل الثاني   |
| 66 | <b>الفصل الثالث: جودة الخدمات و علاقتها برضا الزبون الخارجي</b>  |
| 67 | تمهيد  |
| 68 | المبحث الأول: جودة الخدمة  |
| 68 | المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة، أهميتها، أبعادها  |
| 70 | المطلب الثاني: تقييم جودة الخدمة   |
| 76 | المطلب الثالث: أهمية تقييم جودة الخدمة و صعوبتها   |
| 78 | المبحث الثاني: خدمة الزبائن  |
| 78 | المطلب الأول: تعريف خدمة الزبائن و أنواعها   |
| 80 | المطلب الثاني: توقُّعات الزبون للخدمة  |
| 82 | المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن  |
| 85 | المبحث الثالث: جودة الخدمة و رضا الزبون  |
| 85 | المطلب الأول: تقييم العلاقة بين المؤسسة و الزبون   |
| 86 | المطلب الثاني: أهمية جودة خدمة الزبائن و كيفية ضمانها  |
| 88 | المطلب الثالث: كيفية تحقيق جودة الخدمة و نيل رضا الزبون  |
| 92 | خلاصة الفصل الثالث   |
| 93 | <b>الفصل الرابع: دراسة تأثير جودة الخدمة على رضا زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)</b> |
| 94 | تمهيد  |
| 95 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفضال   |
| 95 | المطلب الأول: تعريف مؤسسة نفضال  |
| 97 | المطلب الثاني: إمكانيات مؤسسة نفضال  |
| 98 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال  |

|     |  |
|-----|--|
| 101 | المبحث الثاني: جودة الخدمات و رضا الزبائن في الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)                               |
| 101 | المطلب الأول: الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)  |
| 104 | المطلب الثاني: زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) و الأساليب المستخدمة لتحقيق رضاهم                     |
| 105 | المطلب الثالث: جودة الخدمات في الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)   |
| 107 | المبحث الثالث: دراسة ميدانية حول رضا الزبون عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) |
| 107 | المطلب الأول: تقديم الإستبيان  |
| 108 | المطلب الثاني: تحليل الإستبيان   |
| 135 | المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها من خلال الإستبيان   |
| 137 | خلاصة  |
| 138 | خاتمة عامة   |
| 142 | قائمة المراجع  |
|     | قائمة الملاحق  |

قائمة الأشكال و الجداول

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 6      | تأثير الجودة على الكلفة و الحصة السوقية  | (1-1)     |
| 18     | عناصر إدارة الجودة الشاملة   | (2-1)     |
| 41     | مراحل عملية الشراء الكلية  | (1-2)     |
| 46     | نموذج عدم المطابقة   | (2-2)     |
| 47     | الجودة المدركة و الرضا   | (3-2)     |
| 50     | نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا                                      | (4-2)     |
| 52     | مقدمات و نتائج الرضا   | (5-2)     |
| 53     | مقدمات و توابع رضا الزبون النظرية  | (6-2)     |
| 55     | نموذج أليفر لمقدمات و نواتج الرضا  | (7-2)     |
| 56     | نموذج Hill   | (8-2)     |
| 57     | نموذج Spreng   | (9-2)     |
| 60     | مختلف أدوات الإنصات للزبون   | (10-2)    |
| 74     | نماذج تقييم جودة الخدمة  | (1-3)     |
| 95     | شعار نفعال   | (1-4)     |
| 100    | الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال   | (2-4)     |
| 103    | الهيكل التنظيمي للفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP)                              | (3-4)     |
| 108    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | (4-4)     |
| 109    | توزيع أفراد العينة حسب السن  | (5-4)     |
| 110    | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي   | (6-4)     |
| 111    | توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية   | (7-4)     |
| 112    | توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري  | (8-4)     |
| 113    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإئتمان | (9-4)     |
| 114    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) من حيث الأمان   | (10-4)    |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
| 115 | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الفهم     | (11-4) |
| 117 | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإستجابة | (12-4) |
| 118 | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الكفاءة   | (13-4) |
| 119 | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث التعامل   | (14-4) |
| 121 | مدى تلبية الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) لرغبات زبائنه                       | (15-4) |
| 122 | ما يشجعّ الزبائن على التعامل مع الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)               | (16-4) |
| 124 | مدى إهتمام الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) بجودة خدماته                       | (17-4) |
| 125 | خصائص الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)                  | (18-4) |
| 127 | أساس تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)             | (19-4) |
| 128 | تحوّل أو عدم تحوّل الزبائن إلى مؤسسات أخرى  | (20-4) |
| 129 | أسباب تحوّل أو عدم تحوّل الزبائن إلى مؤسسات أخرى  | (21-4) |
| 130 | التحدّث بالإيجابيات عن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)                        | (22-4) |
| 131 | سلوك الزبون في حالة التقصير في الخدمات المقدمة  | (23-4) |
| 132 | كيفية تعامل الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) مع الشكاوي المقدمة                | (24-4) |
| 133 | أسباب إلتزام الصمت و الحياد من طرف الزبون   | (25-4) |
| 134 | أسباب تكرار شراء منتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)                       | (26-4) |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 7      | أبعاد الجودة للسلعة و الخدمة  | (1-1)      |
| 72     | مؤشرات تقييم الجودة   | (1-3)      |
| 90     | نوايا إعادة الشراء عند وجود الشكوى  | (2-3)      |
| 98     | الأرقام الخاصة بالتوظيف في مؤسسة نفطال حتى نهاية 2011                                       | (1-4)      |
| 108    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | (2-4)      |
| 109    | توزيع أفراد العينة حسب السن   | (3-4)      |
| 110    | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي  | (4-4)      |
| 111    | توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية  | (5-4)      |
| 112    | توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري   | (6-4)      |
| 113    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإئتمان  | (7-4)      |
| 114    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الأمان    | (8-4)      |
| 115    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الفهم     | (9-4)      |
| 116    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإستجابة | (10-4)     |
| 117    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث الكفاءة   | (11-4)     |
| 119    | تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) من حيث التعامل   | (12-4)     |
| 120    | مدى تلبية الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) لرغبات زبائنه                       | (13-4)     |
| 122    | ما يشجعّ الزبائن على التعامل مع الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)               | (14-4)     |
| 123    | مدى إهتمام الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) بجودة خدماته                       | (15-4)     |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
| 125 | خصائص الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)      | (16-4) |
| 126 | أساس تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) | (17-4) |
| 128 | تحول أو عدم تحول الزبائن إلى مؤسسات أخرى  | (18-4) |
| 129 | أسباب تحول أو عدم تحول الزبائن إلى مؤسسات أخرى                                  | (19-4) |
| 130 | التحدث بالإيجابيات عن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)             | (20-4) |
| 131 | سلوك الزبون في حالة التقصير في الخدمات المقدمة                                  | (21-4) |
| 132 | كيفية تعامل الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) مع الشكاوي المقدمة    | (22-4) |
| 133 | أسباب إلتزام الصمت و الحياد من طرف الزبون                                       | (23-4) |
| 134 | أسباب تكرار شراء منتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)           | (24-4) |

مقدمة عامة

من أجل النمو و التطور أصبحت إدارة الجودة و تحقيق رضا الزبون هاجساً للمؤسسات، حيث أصبح رضا الزبون محور إهتمامها، و دائمة البحث و التعرف على حاجات و توقُّعات الزبون، و تقديم خدمة تحقِّق رضاه و ولاءه للمؤسسة التي تقدِّمها، خاصة و أنّ ثورة تكنولوجيا الإتصالات و المعلوماتية مكّنت الزبون من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته و إختياراته.

و من أهم التوجُّهات الحديثة للمؤسسة السعي إلى إرضاء زبائنها الخارجيين و ذلك من خلال تقديم منتج بالسعر المناسب و الجودة المقبولة و الخدمات المتميّزة و بذلك تبرز جودة الخدمات و تفرض نفسها كعامل من عوامل إرضاء الزبائن و تحقيق ولاءهم بهدف حصد المزيد من الحصص السوقية و بالتالي زيادة أرباحها، حيث تُعدُّ جودة الخدمات من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة كونها تُساعدُها في توفير الخدمات و المنتجات التي تُشبع رغبات الزبائن، و هو ما يجعل من الجودة مطلباً تسعى المؤسسات الحديثة إليه بشدة من أجل إحتلال مكانة مناسبة في الأسواق، من خلال تقديم خدمات و منتجات تُضاهي في جودتها و مواصفاتها ما تُقدِّمه المؤسسات الأخرى، و جعلها لا تتوقّف عند حد معيّن و إنما تكون حركتها دائمة و مستمرة، كما يُستحسن أن تتبع عملية تحقيق رضا الزبون الخارجي عملية قياسه للتعرف على درجته و المتغيّرات التي تتحكم فيه لإجراء التحسينات المستمرة لمواكبة التطور المستمرّ الحاصل في حاجات و رغبات الزبائن.

إنّ تقييم جودة الخدمات و تطويرها بشكل دائم و مستمر يُعتبر مهماً للمؤسسات، خاصة مع الأوضاع الإقتصادية الجديدة، و ترتيبات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و عقد إتفاقية الشراكة الأوروبية، الشيء الذي يزيد من حجم التعاملات، لذلك فالمؤسسات مضطرة إلى إنتهاج إستراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها و تطبيق أساليب إدارية حديثة تهدف إلى تلبية حاجات و توقُّعات الزبون و إشباع رغباته، و من خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية الموضوع كما يلي:

**هل يُمكن إعتبار جودة الخدمة عاملاً هاماً في كسب و تحقيق رضا الزبون الخارجي؟**

و للإجابة على هذه الاشكالية نُدرج الأسئلة التالية:

- ما هي طرق تحقيق الجودة في المؤسسة و سُبل تحسينها؟
- ما هي السلوكات المترتبة عن رضا الزبون الخارجي؟
- ما هي الوسائل المستخدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP) من أجل تحقيق و كسب رضا زبائنه؟

و كإجابة أولية للأسئلة السابقة الذكر، يمكن إعطاء فرضيات للدراسة تتمثل في:

- 1- يتطلب تحقيق الجودة تخطيطاً دقيقاً لها و مراقبتها باستمرار.
- 2- تتعدّد السلوكات الناتجة عن رضا الزبون الخارجي مثل: تكرار سلوك الشراء، و الولاء... إلخ



3- يعتمد الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP) على التجديد و الإستجابة لمتطلبات السوق من خلال تحسينه لجودة خدماته و تقويتها.

**أسباب إختيار الموضوع:** من بين الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع، أسباب موضوعية و أخرى ذاتية:

- الأسباب الموضوعية: تتمثل في:

- زيادة متطلبات الزبائن خاصة في ظل تعدد الخيارات، مما جعل موضوع جودة الخدمة أمراً ضروريا بالنسبة للمؤسسة للإرتقاء إلى مستوى متطلبات زبائنها.

- بقاء و إستمرار المؤسسة في ظل البيئة الحالية متوقّف على قدرتها على تحقيق رضا الزبون الخارجي.

- دراسة مدى إهتمام المؤسسة الوطنية بالجودة خاصة في ظل إحتكارها للسوق و مدى إهتمامها بزبائنها.

- الأسباب الذاتية: و تتمثل في:

- يعتبر الزبون النهائي أساس إهتمام التسويق الحديث، و عليه فلهذا الموضوع علاقة مباشرة بنوع تخصّصنا و الذي يتمثل في التسويق.

- مئنا إلى المواضيع المتعلقة بسلوك المستهلك نظرا لإمكانية إسقاطها على الواقع.

- شعورنا بالمسؤولية كباحثين لدعم تحسين المؤسسة الجزائرية ببحوث تحل و لو جزء مما تعانیه من مشاكل، و في

هذا الصدد تم إختيارنا للفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP).

**أهداف الموضوع:** من خلال بحثنا هذا نود تحقيق جملة من الأهداف هي:

- إظهار مدى أهمية جودة الخدمة في رفع رضا الزبون الخارجي الذي يؤدّي إلى نجاح و إستمرارية المؤسسة.

- تناول الموضوع من جوانب متعدّدة لإظهار بعض الحقائق التي تفيد الموضوع و تثري المكتبة الجامعية.

- محاولة تحسيس المؤسسة الجزائرية بأهمية متغيري البحث و معالجة الخلل الناتج عن إهمالها.

**أهمية الموضوع:** تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- الإطار العام لهذا الموضوع يتناول الجودة من الزبون إلى الزبون، حيث أنّ التركيز على الزبون هنا بإعتباره نقطة

البداية في وضع تصوّر للمنتجات، و كذلك نقطة النهاية لتقييم المنتجات التي تقدّمها فيما إذا كانت تحقّق الرضا أم لا.

- يتناول التسلسل المنطقي لدراسة هكذا موضوع، حيث يتم البدء بدراسة الجودة كمفهوم و تطور و من ثمّ الإلتجاه نحو أساليب تحسينها إضافة إلى دراسة الجودة الشاملة، منتهين بدراسة الإيزو.

- يتضمن البحث فصلاً كاملاً حول موضوع الرضا متناولين معظم النقاط الأساسية، حيث يتمكن القارئ من فهم حالة الرضا و دوافعها و كذا معوّقاتها.

- يتضمن البحث فصلاً كاملاً حول جودة الخدمة و علاقتها برضا الزبون الخارجي، و هذا من أجل إيضاح العلاقة بين المؤسسة و الزبون و كيفية تحقيق جودة الخدمة لنيل رضا الزبون.
- نحاول من خلال البحث إظهار العلاقة بين ثلاث متغيرات فاعلة و هي: الجودة كإستراتيجية، رضا الزبون كنتيجة و القياس كوسيلة لتقييم درجة الرضا أو عدم الرضا.

### المنهج المُتبَّع:

من أجل الوصول الى أهداف الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً، و من أجل معرفة العلاقة بين جودة الخدمة و قدرتها على تحقيق رضا الزبون الخارجي، إعتدنا على المنهج الوصفي في وصف و عرض العناصر المرتبطة بمفهوم الجودة، محدّدات نماذج و متطلبات رضا الزبون الخارجي، إضافة إلى جودة الخدمة و علاقتها برضا الزبون الخارجي و كذا المنهج التحليلي في تحليل دور كل عنصر و مدى ترابطه و تأثيره بالعناصر الأخرى من خلال تحليل نتائج الإستبيان.

حدود الدراسة: يمكن وضع حدود لدراستنا هاته من ناحية المضمون سواء في الدراسة النظرية أو التطبيقية وذلك كما يلي:

- **نظرياً:** تتمحور دراستنا هذه حول معرفة الأساليب التي يمكن للمؤسسات الإعتماد عليها من أجل قياس درجة رضا/ عدم رضا الزبائن عن الجودة المقدمة من قبلها و الأدوات المستعان بها لتحسينه (الرضا).
- **تطبيقياً:**

- **الحدود المكانية:** حاولنا دراسة مؤسسة عمومية، و قد وقع إختيارنا على الفرع التجاري لمؤسسة نفضال بالبويرة (CLP).

- **الحدود الزمانية:** إستمرت فترة تواجّدنا بالفرع من أجل القيام بهذه الدراسة شهرين (02) من شهر مارس إلى شهر أبريل 2015.

أدوات الدراسة و التحليل: بغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث و العلاقة بينهما فقد إعتدنا على جمع البيانات من مختلف المصادر و المراجع التي تتمثل أهمها في:

- الكتب.
- الرسائل الجامعية.
- المجلات.
- المواقع الإلكترونية.

و فيها يخص تجميع و تحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بتحليل العلاقة بين تطبيق الجودة في الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من أجل تحقيق رضا زبونها الخارجي فقد إعتدنا على:



- الإستبيان

- الأساليب الاحصائية .

و سنتناول في الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (مجتمع الدراسة و عينة البحث و أدوات الدراسة) بالتفصيل في المكان المناسب ضمن الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية.

**صعوبات البحث:** الصعوبات التي تمت مواجهتها متعلقة خصوصا ب:

- نقص المراجع خاصة في جانب رضا الزبون الخارجي.

- صعوبة الوصول إلى زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) و إقناعهم بأن الإستبيان كان لضرورة علمية فقط.

- تعذر الحصول على العديد من الإستبيانات التي تفيد الدراسة.

## هيكل البحث:

من أجل الإلمام بجميع عناصر الموضوع سنقوم بدراسته في ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي، و يتضمن البحث على مقدمة عامة تتضمن كل من الإشكالية، الأسئلة الفرعية، الفرضيات المتعلقة بالأسئلة الفرعية، أسباب إختيار الموضوع بالإضافة إلى أهداف البحث، المنهج المتبع، أدوات الدراسة و أخيرا الصعوبات التي واجهتنا في البحث.

أما الفصل الأول و الذي تضمن عنوان: "الإطار الفكري و النظري للجودة" و ينقسم إلى ثلاث مباحث أساسية هي كالتالي: أساسيات حول الجودة، ماهية إدارة الجودة الشاملة، و أخيرا المواصفات الدولية للجودة.

الفصل الثاني: سيتم التركيز فيه على رضا الزبون الخارجي من خلال تناول المبحث الأول لتعاريف و محدّدات الزبون الخارجي، أما المبحث الثاني فستتطرق فيه إلى تحليل العلاقات التفاعلية لثنائية الرضا و عدم رضا الزبون الخارجي، أما المبحث الثالث فسيتضمن قياس رضا الزبون.

الفصل الثالث يتضمن عنوان: "جودة الخدمات و علاقتها برضا الزبون الخارجي" و ينقسم إلى ثلاث مباحث أساسية هي كالتالي: جودة الخدمة، خدمة الزبائن، و أخيرا جودة الخدمة و رضا الزبون.

الفصل التطبيقي: سيتضمن هو الآخر ثلاث مباحث، يأتي الأول لتقديم مؤسسة نفضال الأم و إمكانياتها و هيكلها التنظيمي، أما الثاني فسيتضمّن تعريف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) و جودة الخدمات و رضا الزبائن في هذا الفرع، أما المبحث الأخير فسيكون عبارة عن دراسة ميدانية للوقوف على مدى رضا زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة على جودة منتجاته و خدماته.

و أخيرا ختمنا بحثنا بخاتمة جمعنا فيها أهم نتائج البحث و التحليل للإشكالية محل الدراسة، ثم قدّمنا إقتراحات نعتقد أنّها ستساهم في تحقيق رضا أكبر للزبائن الخارجيين.



## الفصل الأول: الإطار الفكري و النظري للجودة

## تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسات تواجه عدّة تحدّيات نتيجة التغيّرات و التطوّرات الخاصّة في ظل العولمة و إقتصاد السوق، الشيء الذي زاد من حدّة المنافسة بين المؤسسات عمومية كانت أو خاصة، و ما تفرضه هذه المنافسة من إشباع الأساليب الجديدة لزيادة الأداء و الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة خاصّةً و أنّ الزبون أصبح أكثر وعيًا في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة.

و في ظل هذه التحدّيات ليس هناك أمام المؤسسة إلّا إتباع الأساليب الحديثة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدًا و غموضًا، و يتمثل ذلك في الإعتماد على الجودة حتى تُمكنّها من إستخدام الموارد بشكل أمثل و تحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي و العالمي.

## المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

تُعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تُحقِّق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة المقصود بالجودة يُمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، و عرض التطُّورات التاريخية التي مرّت بها الجودة، بالإضافة إلى التطرُّق لشروطها و أساليب تحسينها.

### المطلب الأول: عرض تاريخي لنظام الجودة

لقد اختلف تعريف الجودة من فترة زمنية الى أخرى، نتيجة الأبحاث والدراسات المرتبطة بقياس الرغبات الخاصّة بالمستهلكين، وغيرهم من المهتمين بهذا الموضوع، حيث مرّت التطُّورات التاريخية للجودة بعدة مراحل تتمثّل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة الفحص و التفتيش 1900-1940:** لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية و بروز حالات الإنتاج الكبيرة، و لقد إستدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص و التفتيش للمنتجات النهائية أثناء عملية الإنتاجية، من أجل مراقبة إنسجامها مع المواصفات و المعايير القياسية، و قد تميّزت هذه المرحلة بالتركيز على المنتجات النهائية و التأكد من مطابقتها لتلك المعايير أو المواصفات.

**2- مرحلة مراقبة الجودة 1940-1960:** لقد قدّم Schwart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة حيث أدخلها من أجل السيطرة على المنتجات، و شاع إستخدامها أثناء الحرب العالمية الثانية كعينات القبول و العينات الإحصائية.

**3- مرحلة تأكيد الجودة 1960-1988:** إتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة و التأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية و الخدماتية، و من أهم المعايير المعتمدة عليها في هذه المرحلة هي دقة التصميم، دقة الأداء، ودقة المطابقة.

**4- تكوين حلقات السيطرة على الجودة 1988-1993:** تُعدّ هذه المرحلة ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة من تطُّورات ملحوظة و الأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين داخل المؤسسة و كل من خلا موقّعه في التعامل مع الجودة الوارد إنجازها.

**5- إدارة الجودة الشاملة ما بعد 1993:** تميّزت هذه المرحلة بأهمية بالغة من خلال التركيز على أنّ الجودة بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية، سيّما في إطار ثورة التكنولوجيا و المعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يُحقّق الإتصال بصور سريعة، و المفاضلة بين العديد من السلع و الخدمات، و لهذا فإنّ هذا الإتجاه جعل من الإدارة العليا للمؤسسة تركّز على ثلاث مقوّمات أساسية و هي: إستمرارية التحسين و التطوير، مساهمة كافّة العاملين و تحقيق رضا الزبائن.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002، ص 28.

## المطلب الثاني: تعريف الجودة، أهميتها، أبعادها

سَنَتَرَكُّ فِي هَذَا الْمَطْلَبِ إِلَى تَعْرِيفِ الْجُودَةِ وَأَهْمِيَّتِهَا وَأَبْعَادِهَا.

### أولاً- تعريف الجودة:

يَرْجَعُ تَعْرِيفُ الْجُودَةِ (QUALITY) إِلَى الْكَلِمَةِ الْيُونَانِيَّةِ (QUALITAS) الَّتِي تَعْنِي طَبِيعَةَ الشَّخْصِ أَوْ الشَّيْءِ، وَكَانَتْ تَعْنِي قَدِيمًا الدِّقَّةَ وَ الْإِتْقَانَ... وَ لَقَدْ تَغَيَّرَ تَعْرِيفُ الْجُودَةِ مَعَ تَطَوُّرِ عِلْمِ الْإِدَارَةِ، وَ ظَهَرَ الْمَوْسُوسَاتِ الْكَبْرَى وَ زِيَادَةَ حِدَّةِ الْمُنَافَسَةِ، حَيْثُ أَصْبَحَتْ لِلْجُودَةِ أَبْعَادًا جَدِيدَةً<sup>1</sup>.

وَ قَدْ اخْتَلَفَتْ الْجُودَةُ تَعَارِيفَ مُخْتَلَفَةٍ وَ مُتَعَدِّدَةٍ، مِنْ بَيْنِهَا نَذَرُ التَّعَارِيفِ التَّالِيَةَ:

- "نَقْصِدُ بِالْجُودَةِ، الْجُودَةَ الْمُرْتَقِبَةَ مِنَ الْمُسْتَهْلِكِ"<sup>2</sup>.

- وَ فِي تَعْرِيفِ آخَرَ: يُفَيِّزُ بَيْنَ ثَلَاثِ مَدَاخِلِ رَئِيسِيَّةٍ مُرْتَبِطَةٍ بِتَعْرِيفِ الْجُودَةِ<sup>3</sup>:

• جُودَةُ التَّصْمِيمِ: أَيِ الْمَوَاصِفَاتِ الْمَلْمُوسَةِ وَ غَيْرِ الْمَلْمُوسَةِ فِي تَصْمِيمِ الْمَنْتَجِ.

• جُودَةُ الْمَطَابَقَةِ: نَقْصِدُ بِهَا مَطَابَقَةَ جُودَةِ الْمَنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ لِلْمَوَاصِفَاتِ الْمَوْضُوعَةِ لِلتَّصْمِيمِ.

• جُودَةُ الْأَدَاءِ: نَعْنِي بِهَا قُدْرَةَ الْمَنْتَجِ عَلَى أَدَاءِ الْمَهْمَةِ الَّتِي أُجْرَزُ لِأَجْلِهَا وَفَقِ إِحْتِيَاجَاتِ وَ رَغْبَاتِ الزَّبَائِنِ.

- تَعْرِيفُ تَتْرُو دِيْتُورُو: "تُعْتَبَرُ الْجُودَةُ إِسْتِرَاتِيغِيَّةً عَمَلٌ أَسَاسِيَّةٌ تَسَاهِمُ فِي تَقْدِيمِ سَلْعٍ وَ خِدْمَاتٍ تُرْضِي بِشَكْلٍ كَبِيرٍ الزَّبَائِنِ فِي الدَّخْلِ وَ الْخَارِجِ، وَ ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تَلْبِيَةِ تَوَقُّعَاتِهِمُ الضَّمْنِيَّةِ وَ الصَّرِيحَةِ"<sup>4</sup>.

- تَعْرِيفُ (philip crosby): "إِنَّ الْجُودَةَ هِيَ التَّوَافُقُ مَعَ الْإِحْتِيَاجَاتِ"<sup>5</sup>.

- تَعْرِيفُ الْمُنْظَمَةِ الدُّوَلِيَّةِ لِلْمَوَاصِفَاتِ الْقِيَاسِيَّةِ (ISO): الْجُودَةُ هِيَ الْخِصَائِصُ الْكَلْبِيَّةُ لِلْكِيَانِ (نَشَاطٍ، عَمَلِيَّةٍ، مَوْسُوسَةٍ، فَرْدٍ، سَلْعٍ، خِدْمَةٍ أَوْ مَزِيْجٍ مِنْ كُلِّ ذَلِكَ) وَ الَّتِي تَنْعَكِسُ فِي قُدْرَتِهِ عَلَى إِشْبَاعِ حَاجَاتِ صَرِيحَةٍ أَوْ ضَمْنِيَّةٍ<sup>6</sup>.

مِنْ خِلَالِ التَّعَارِيفِ السَّابِقَةِ الذِّكْرُ يُمَكِّنُ الْقَوْلَ أَنَّ الْجُودَةَ هِيَ الْجُهْدُ وَالْأَنْشِطَةُ الَّتِي تُبَدَّلُ مِنْ قِبَلِ الزَّبُونِ أَوْ الْمَنْتَجِ أَوْ أَيَّةِ جِهَةٍ كَانَتْ لِلْوَصُولِ إِلَى أَفْضَلِ الْخِصَائِصِ وَالصِّفَاتِ الْمَوْجُودَةِ فِي مَنْتَجَاتٍ مَعْيَنَةٍ لِمُقَابَلَةِ الْإِحْتِيَاجَاتِ الْمَطْلُوبَةِ وَتَحْقِيقِ حَالَةِ الْإِشْبَاعِ.

(1) مأمون الدرادكة و طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 15-16.

(2) D'AVENI Richard, Hyper competition, edition VUIBERT, Paris, 1995, P 47.

(3) سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000-10011، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 9.

(4) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: القطاع الصحي، دممك للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، 1997، ص 43.

(5) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 125.

(6) رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

**ثانيا- أهمية الجودة:**

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواءً على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات في إختلاف الأنشطة أو على المستوى الوطني للبلاد، و يُمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي<sup>1</sup>:

**أ- سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهّزين و خبرة العاملين ومهارتهم، و محاولة تقديم منتجات تُلبّي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة.

**ب- المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولّى النظر و الحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيّدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فكلّ مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جرّاء إستخدامه لهذه المنتجات.

**ج- المنافسة العالمية:** إنّ التغيرات السياسية و الإقتصادية تؤثر بدرجة كبيرة في كيفية و توقيت تبادل المنتجات في سوق دولي تنافسي، و في عصر المعلومات و العولمة تظهر أهمية الجودة في كون أنّ كل المؤسسات تسعى إلى تحقيقها بهدف تحقيق المنافسة العالمية و تحييز الإقتصاد بشكل عام.

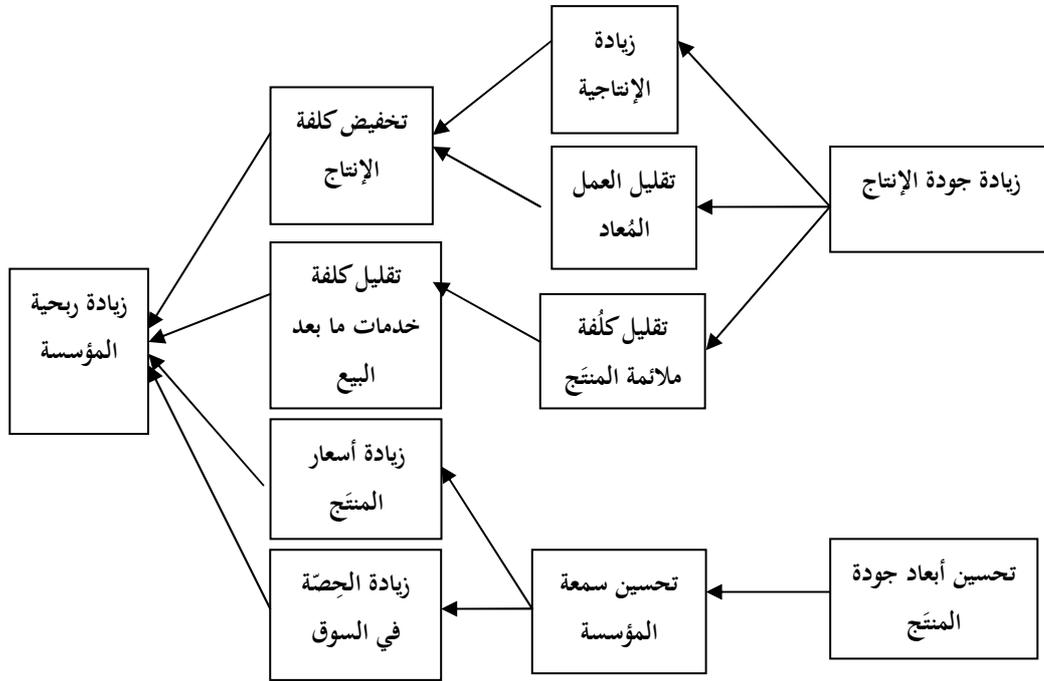
**د- حماية المستهلك:** تُطبّق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محدّدة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري و تُعزّز الثقة في منتجات المؤسسة.

**هـ- التكاليف و حصّة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يُتيح الفرص لإكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنّب تحمّل تكلفة إضافية، و الإستفادة القصوى من المكين والآلات الحديثة لرفع العطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

والشكل التالي يوضح كيف أنّ تحسين الجودة يُمكن أن يُؤدّي إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة و تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الربحية للمؤسسة.

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009، ص ص 30-

الشكل رقم (1-1): تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009، ص 33.

ثالثاً- أبعاد الجودة:

تمتلك الخدمة أبعاداً متعدّدة ترتبط بالجودة، يُمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، لذا سنحاول ذكر أهم أبعاد الجودة في الجدول الآتي:

## الجدول رقم (1-1): أبعاد الجودة للسلعة والخدمة

| أبعاد الجودة للخدمة   | أبعاد الجودة للسلعة   |
|---|---|
| 1- <b>المِعْوَلِيَّة</b> : إعتماد الأداء أو الإنجاز.                          | 1- <b>الأداء أو الإنجاز</b> : هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية ما دام بالإمكان قياس الأداء وفق أسس كميّة محدّدة فإنّ سمات أداء الإنتاج عادة ما تُقارَن و تُرتَّب مع تلك التي يُقدِّمها المنافسون. |
| 2- <b>الإِسْتِجَابَة</b> : الرغبة و الإستعداد لتقديم الخدمة.                  | 2- <b>الخصائص</b> : كلما زادت و تنوّعت نماذج المنتج التي تُقدِّمها المؤسسة لزيائنها فإنّ الجودة المحدّدة من الزبائن ستزيد.  |
| 3- <b>الكفاءة أو الجودة</b> : توظيف المهارات و المعرفة لأداء أو إنجاز الخدمة. | 3- <b>المِعْوَلِيَّة</b> : ترتبط مِعْوَلِيَّة المنتج بإحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدّد وعادةً ما تُقاس المِعْوَلِيَّة بمعدّل الوقت بين العطلات.  |
| 4- <b>الوصول</b> : إمكانية الوصول و سهولة الإتصال.                            | 4- <b>المطابّقة</b> : أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية.   |
| 5- <b>التعامل</b> : هل يُرحَّب العاملون بكل زبون؟                             | 5- <b>المتانة</b> : وترتبط بدورة الحياة المتوقّعة للمنتج.   |
| 6- <b>الإتصالات</b> : التعليم و إبلاغ الزبائن بلغة يفهمونها و الإصغاء لهم.    | 6- <b>القابلية للخدمة</b> : و هذا يتعلّق بمدى إستعداد المنتج لتقبُّل الصيانة أو التصليح و مدى سرعتها و كفاءتها.   |
| 7- <b>الإئتمان</b> : الثقة، إمكانية الإعتماد.                                 | 7- <b>الجمالية</b> : ينبغي أن يبدو المنتج جذابًا و ذو جمالية.   |
| 8- <b>الأمان</b> : التحرُّر من الخطر أو المخاطر أو الشكّ.                     | 8- <b>الجودة المُدرّكة</b> : التقسيم غير المباشر للجودة.  |
| 9- <b>الفهم</b> : بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن و تعلُّم الإحتياجات الخاصة.   |   |
| 10- <b>الملموسية</b> : الوجود أو الإظهار المادّي للخدمة.                      |   |

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص ص 26-27.

## المطلب الثالث: طرق تحقيق الجودة، شروطها و أساليب تحسينها

تتوفّر لدى المؤسسة العديد من الطُّرُق التي تُمكنُها من تحقيق و تجسيد الجودة لمنتجاتها و خدماتها، و لكن يجب أن تخضع لشروط حتى نُحكّم على المنتج أنه ذو جودة.

**أولاً- طرق تحقيق الجودة:** يمكن تلخيصها في المراحل الأساسية التالية:

**أ- التخطيط للجودة:** تعتبر خُطّة الجودة وسيلة مساعدة لتطبيق نظام الجودة و هي توضّح الأنشطة، وتشتمل خطة الجودة العناصر التالية:

- تحديد المسؤوليات و السلطات المنصوص عليها خلال المراحل المختلفة.

- تعليمات العمل.

- إجراءات الفحص و التفتيش و برامج الحسابات عند مختلف المراحل.

- التغييرات التي يُمكن أن تشتمل عليها الخُطّة كلما تقدّم المشروع في العمر<sup>1</sup>.

**ب- مراقبة الجودة:** تُعرف الرقابة على الجودة بأنها: مجموعة من الخُطوات المحدّدة مسبقاً و التي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقّق متطابق مع المواصفات و الخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج، و يدخل في هذا الإطار كل من الأساليب و الأنشطة الهادفة لمراقبة العمليات و الحدّ من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج، و عادةً ما تُعتبر مراقبة الجودة وسيلة للكشف عن المنتجات المعيبة و بالتالي تسمح بالتعرّف على العيوب و ليس بمنع حدوثها، و مراقبة الجودة تعتمد أساساً على التفتيش الذي يعتمد بدوره على المعاينة و التي و إن كشفت عن بعض العيوب فإنها لا تكشف عن المشاكل الحقيقية التي أدّت لحدوثها، و منه يتبيّن أنه لا يُمكن تفتيش الجودة بين المنتجات و إنما يجب بناؤها فيها و من هنا جاءت الحاجة لضمان الجودة<sup>2</sup>.

**ج- ضمان الجودة:** هي قيام المنتج أو المقدم للخدمة بالتعهد بأن المنتجات التي يُنتجها أو الخدمات التي يقدمها تتطابق مع التصميم و المواصفات و المعايير المقرّرة من ناحية الجودة و أنّها تُقابل متطلبات الزبون و تُشبع حاجاته و رغباته و تُحقّق رضاه، و بالتالي تجنّب مشكلات الجودة من خلال مجموعة من الأنشطة المهنية و المخطّطة، و ستتضمّن تلك الأنشطة وضع نظام لإدارة الجودة العالية، و نظام لتقييم كفاءتها، و تدقيق عمليات النظام و مراجعة النظام ذاته، فيقوم ضمان الجودة على مبدأ الوقاية أو بعبارة أخرى على منع حدوث العيوب بدلاً من الكشف عن أسباب حدوثها و العمل على معالجتها من المصدر<sup>3</sup>.

و تُعدّ معايير ISO9000 الطريقة الأكثر إستعمالاً لتطبيق أنظمة الجودة حيث يُعتبر الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات السابقة دليلاً على إحترام المؤسسة لمعايير الجودة و ضماناً إضافياً للمنتج.

(1) محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة نورس الدولية، مصر، 2006، ص ص 31-33.

(2) أحمد بتيت، دور الجودة في ضمان و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص

(3) يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 307.

مما سبق يتضح أنّ هناك فرقاً بين تعريف مراقبة الجودة وضمان الجودة، حيث يخلط الكثير بين هذين المصطلحين فالأولى عملية بُعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة، وهدفها إتخاذ إجراء معيّن بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تتبيّن بعد الفحص أنّها ليست بالمستوى المطلوب، وقد يكون هذا الإجراء رفض لهذه المنتجات و التخلّص منها، وقد يتبع ذلك إجراءات لمعرفة أسباب الفشل و توصيات للتصحيح، بينما ضمان الجودة هي عملية قبلية تُتخذ قبل الإنتاج و قبل تقديم الخدمة، وهدفها إكساب المنتج أو الخدمة للجودة المطلوبة و المحدّدة مسبقاً، فعملية مراقبة الجودة لا تمنع الفشل و إنّما تُشير إليه و الذي يمنعه هو عملية ضمان الجودة، و على المستوى العملي الواقعي فعملية ضمان الجودة و مراقبة الجودة يجب أن تتلازما بحيث تتبّع الثانية الأولى و تُؤثّر فيها<sup>1</sup>.

### ثانياً- شروط الجودة:

يجمع جُل الباحثين على ضرورة توافر مجموعة من الشروط يجب إحترامها في مجال الجودة، و التي يُقصد بها تلك الإلتزامات التي يجب أن يخضع لها كل عمال المؤسسة و يُترجمها عبر كل عملياتهم، و تتمثل هذه الشروط فيما يلي<sup>2</sup>:

**أ- المطابقة:** و ذلك من خلال ضمان توافق المنتج المقدم مع التخصيصات التي يضعها المورد، أي الحاجة المعلنة أو الطلب مع الحاجة الحقيقية، و بالتالي تلبية حاجات الزبائن في آخر المطاف.

**ب- الوقاية:** قد تكون مستقبلية أو عملية، أما الأولى فهي التي توضع عند التصميم والدراسة و تُغطّي كل من المنتج، الإجراءات و العمليات، أما الثانية فهي تلك التي تبحث عن التخلّص من الأخطاء و نقاط الضعف التي قد تطرأ في نسق الإنتاج في أولى مراحلها.

**ج- القياس:** يُقصد به معدّل تطابق المنتج المقدم مع الحاجات المعلنة من الزبائن، كما تسمح عملية القياس بالتعرّف على مواقع التحسينات الممكنة و تحديدها، حيث يسمح الإطّلاع على القياسات بالشعور بأهمية الجودة و التعرّف على إسهامات كل عامل فيها.

**د- الإمتياز و التفوّق:** البحث الدائم عن الرفض المطلق للخطأ، أي عمليات التحسين المستمر داخل المؤسسة، وهو ما لا يُعتبر هيئنا لأنه يستدعي الكثير من الجهد، الوقت، التشبث، لأنّ الأمر يتعلق بتغيير سلوكيات و ذهنيات.

**هـ- المسؤولية:** تُعرّف المسؤولية على أنّها ضرورة معنوية لتصحيح الأخطاء، القيام بالواجبات، الوفاء بالإلتزامات، مع ضرورة تقبّل النتائج الناجمة على أخذ القرار، لذا يتعيّن إشتراك الجميع في عمليات إتخاذ القرار، و إبراز دور كل فرد كطرف فعّال و مهم في البحث عن الجودة.

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 310-311.

(2) محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 145.

**ثالثاً- أساليب تحسين الجودة:**

تسعى المؤسسات لتحسين جودة المنتجات بشكل مستمر بغرض ضمان تنافسية أكبر في السوق ومنه إستمراريتها فيه، و تستعمل في ذلك عدّة طرق من بينها: حلقات الجودة و التحسين المستمر في الأداء.

**1- حلقات الجودة:** تُعتبر حلقات الجودة أسلوب إداري حديث نسبياً يهدف إلى تحقيق الإنتاجية و تحسين الجودة من خلال التنمية و تطوير العاملين بالمؤسسة<sup>1</sup>.

**1-1- تعريف حلقات الجودة:** إنّ تعبير حلقة الجودة يُؤكّد وجود دائرة يعمل ضمنها أفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تُهم الإنتاج، و يُطلق عليها أيضاً فريق العمل الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو تحسين واقع العمل، وقد تعدّدت التعاريف في مجال حلقات الجودة لكنها لا تختلف كثيراً في محتوياتها، لذا سنتطرق إلى بعض التعاريف المهمة فقط التي تُركّز على أهم العناصر و تُوضّح تعريف حلقات الجودة و أهدافها.

**- تعريف روبرت كول:** حلقات الجودة أو كما تسمى أحياناً دوائر الجود هي: "وحدات عمل ذاتية تتكوّن كلّ منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يُديرها و يُوجّهها مُشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق"<sup>2</sup>.

**- و في تعريف آخر:** "حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها بين (3-12) فرداً يقومون بنفس العمل أو في عمل مُشابه في ظل ظروف العمل المتشابهة، بحيث يجتمعون بانتظام و بشكل أسبوعي بإشراف شخص ما و يُشترط أن يكونوا قادرين على تحليل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به و تقديم الحلول المناسبة للمسؤولين و تتولّى بعد ذلك الإدارة متابعة تنفيذ تلك الحلول"<sup>3</sup>.

**1-2- أهداف حلقات الجودة:** لا جدوى من تطبيق حلقات الجودة دون معرفة ما تهدف المؤسسة إليه من برامج حلقات الجودة، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال حلقات الجودة وهي:

- تحسين جودة المنتجات.
- رفع معدّل الأداء و تطويره باستمرار.
- إستعمال الطاقات و القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للأفراد بعد تحريرها، و بإعتبارها شكلاً من أشكال الإدارة بالمشاركة فهي تهدف كذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- خلق و تنمية و الإحتفاظ بروح الجماعة و عمل الفريق، و الإعتقاد المتبادل بين الأفراد و درجة عالية من الثقة.

- تحضير العاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و مسؤولياتهم.

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، إدارة الجودة الشاملة و المعولية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 207.

(2) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 162.

(3) المرجع نفسه، ص 163.

- تحسين الإتصالات و نقل المعلومات و تبادلها بين مختلف الوحدات التنظيمية.
  - إبراز إبداعات الأفراد و إطلاق قوى الإبداع الكامنة بهم.
  - تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية و إبراز السمات القيادية لديهم.
- 1-3- الأساليب المستخدمة في حلقات الجودة:** تمثل حلقات الجودة مجموعة من الأساليب تُستخدم من أجل دراسة المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها، و تتمثل هذه الأساليب في:
- أ- أسلوب العصف الذهني:** يُعرف العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول أو توليد أكبر كم من الإقتراحات من جميع أعضاء الحلقة في فترة معينة حول المشكلات التي تعترض نجاح العمل ضمن مجال عملهم، وهناك قواعد معينة لا بد من الإلتزام بها وهي:
- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمّة، لأنّ النقد من أهم العوامل المحجّمة للإبداع.
  - عدم وجود ما يُسمّى بفكرة تافهة لأنّ كل فكرة قد تكون بمثابة نقطة عبور إلى فكرة هامة أخرى، إذ لا يجوز الحكم على الأفكار من أول جلسة.
  - تسجيل الأفكار المقترحة في مكان واضح يشاهده كل عضو في الحلقة و التركيز على كمية الأفكار المقدمّة.
  - إعطاء وقت كافي للأفراد كي يتمكنوا من إستيعاب تلك الأفكار.
  - تحديد قائمة المشكلات.
  - توضيح البنود التي يشوبها الغموض في تلك القائمة.
  - يحقّ لكل عضو في الحلقة تقديم فكرة أو إقتراح واحد فقط.
- ب- أسلوب مخطّط السبب و الأثر:** يُعرف بأنه عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة و المصنّفة في فئات معينة، ويبدأ هذا الأسلوب بتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، و من ثم تحديد جميع الأسباب التي تُقدّم للمشكلة بالشكل الذي يُساعد الفريق في حل المشكلة، و تحديد السبب الرئيسي لها، وقد تكون الأسباب في مجموعة أو أكثر من المجموعات التالية: (المعدّات، المواد الخام، طرُق العمل، العمّال)، و يتم تحديد الأسباب الفرعية لكل المجموعة عن طريق العصف الذهني، و بعد ذلك يتم إختيار الأسباب الأكثر احتمالاً بعد المناقشة، مع عدم إهمال الأسباب الأخرى، وعندئذٍ يكون من السهل على أعضاء الحلقة تحديد أروّح الأسباب التي أدّت إلى ظهور المشكلة، و يجب أن يحظى السبب المرّجح بموافقة جميع الأعضاء<sup>1</sup>.
- ج- أسلوب باريتو:** يهدف إلى تصنيف الظواهر و الأسباب حسب أولويّتها و هو ما يساهم في تخفيض التكاليف<sup>2</sup>.

(1) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-171.

(2) أحمد بتيت، مرجع سبق ذكره، ص 58.

**د- أساليب جمع البيانات:** تُعتبر عملية تحليل المشكلات من أهم الوظائف الرئيسية لمجموعات تحسين الجودة لذلك يجب تدريب أعضاء الحلقات على كيفية جمع البيانات التي تمكّنهم من تحليل المشكلة و حلّها، و يتم تدريب الأفراد على بعض الأساليب التقليدية البسيطة مثل:

- أساليب إختيار العينات.

- استخدام جداول التكرار الإحصائية و التصوير البياني لتلك الجداول.

**هـ- أسلوب الأولويات:** يُركّز هذا الأسلوب على إدراك أعضاء المجموعة لأسباب مشكلة الجودة ثم البدء بتحليلها و محاولة علاجها، حسب الأهمية النسبية لكل عيب<sup>1</sup>.

**1-4- عوامل الفشل والنجاح في حلقات الجودة:** إنتشرت حلقات الجودة إنتشارًا واسعًا في اليابان و الولايات المتحدة و حققت نجاحًا كبيرًا، إلا أنّ هناك مجموعة من العوامل التي أدّت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها، لذلك تمّ إجراء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة على تحقيق أهدافها، و فيما يلي أسباب فشل و مقوّمات نجاح حلقات الجودة<sup>2</sup>:

**أ- أسباب فشل حلقات الجودة:** قام العالم (dessler) عام 1973 بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة و منعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها و هي:

- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب الحلقات.

- عدم وجود تجانس بين الإدارة و أفكار و مقترحات العاملين، حيث يشكوا العاملين من تجاهل الإدارة لمقترحاتهم التي يُقدّمونها في حلقاتهم.

- مناقشة بعض المشكلات التي تكون خارج نطاق خبرة أفراد الحلقة.

- قيام أفراد الحلقة بالتصدّي لمشاكل من الصعب حلّها من خلالها.

- إنعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، فقد يتعارض موعد إنعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج و العمل بالنسبة للأعضاء.

**ب- مقوّمات نجاح حلقات الجودة:**

- توضيح تفاصيل المشروع لرجال الإدارة الوُسطى و للنقابة.

- إختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.

- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد و طريقة العمل داخله.

- الإختبار الناجح لأعضاء الجماعات و منسّقي المجموعات.

- إجراء التدريب بشكل دائم لأعضاء الحلقة على أساليب تشخيص و تحليل المشاكل و وضع الحلول المناسبة لها.

(1) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-172.

(2) المرجع نفسه، ص ص 174-176.

- إتباع و إلتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.

**2- التحسين المستمر:** يُعتبر هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق إستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، و بالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه و لكن يجب بذل الجهد للوصول إليه<sup>1</sup>.

و يتركز التحسين على أربع محاور هي:

- التعريف الدقيق للسياسات، القواعد و المعايير، فيما يُخص كل العمليات المحققة داخل المؤسسة و الإحترام التام لهذه السياسات، القواعد و المعايير.
- الملاحظة الدائمة للعمليات و نتائجها.
- البحث عن كل الأفكار و الإقتراحات التي من شأنها تسهيل العمليات، تحسين نوعية النتائج المتحصّل عليها و تخفيض التكاليف.
- وضع الحلول المتحصّل عليها حيز التنفيذ على شكل قواعد تطبّق من طرف الجميع<sup>1</sup>.

و من بين الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر مايلي<sup>2</sup>:

- أ- **المقارنة المرجعية:** هي عملية قياس و مقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسة أخرى، سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة، حيث أنّ هذه العملية تساعد المؤسسة لحدّ كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها من خلال تبيان موقع المؤسسة من المؤسسات الأخرى فيما يتعلّق عمل محدد أو هدف يُراد تحقيقه.
- ب- **تدريب و تحفيز العاملين:** هي جهود مُخطّطة و مستمرة تهدف لرفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة و تنمية مهاراته و تغيير إتجاهاته حتى يتمكّن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة.
- ج- **توفير مناخ الإبداع:** يُعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توافرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر، فتشجيع الإبداع و الابتكار و توفير الظروف الملائمة لهما ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 181 .

(2) بتيت أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(3) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-201 .

## المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

حظيَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير من طرف المفكرين و الباحثين في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي في مختلف المؤسسات، وكغيره من مفاهيم الإدارة تتباين وتختلف بشأنه الأفكار وفقاً لرؤية وتوجه كل باحث، إلا أن هذا الاختلاف يتمحور مضمونه أساساً حول الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والتمثل في إرضاء الزبائن من خلال تفاعل جميع الأنشطة داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهدافها و مبادئها

لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة سيتم تعريفها وتحديد أهدافها و مبادئها.

#### أولاً - تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يُمكننا إدراج بعض التعاريف المختلفة كما يلي:

- **تعريف كول (COLE) :** "نظام إداري يضع رضا الزبون في أول قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى"<sup>1</sup>.

- **تعريف هوفر و زملاءه:** "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب الزبائن عن طريق سبل المشاركة في التخطيط و التنفيذ للأداء التشغيلي"<sup>2</sup>.

- **تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO :** "مدخل الإدارة في المؤسسة يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة كل أعضائها ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المؤسسة و المجتمع"<sup>3</sup>.

- **تعريف بهارات واكلولو:** "هي التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق و تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، و بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى و في كل وقت"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة الزبون فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين و إنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف، بحيث يكون

(1) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 71 .

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

(3) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 66.

(4) مأمون الدرادكة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 16.

هناك تنسيق و ترابط بينها، و التركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة.

### ثانياً- أهداف إدارة الجودة الشاملة: تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، و زيادة إنتاجية كافة عناصر المؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبائن و التفوق و التميّز على المنافسين.
- زيادة حركية و مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيّرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص و تجنّب المخاطر).
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات، مستويات، و فعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل، من خلال زيادة ربحيتها و تحسين إقتصادياتها.
- إحداث تغيير في جودة الأداء و تطوير أساليب العمل.
- الرفع من مهارات العاملين، قدراتهم و ولائهم، و الحرص على بناء و تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.
- التشجيع على المشاركة في أنشطة و فعاليات المؤسسة و تقليص إجراءات العمل من حيث الوقت و التكلفة.

### ثالثاً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتمثل هذه المبادئ في ما يلي<sup>2</sup>:

أ- **إلتزام ودعم الإدارة العليا:** تتمثل في مدى إلتزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المؤسسة و على جميع المستويات و العمليات، و تتمثل أهم مهام ومسؤوليات الإدارة العليا في إطار تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- تقليص عدد المستويات الإدارية و الإشرافية و زيادة نطاق الإشراف.
  - تحقيق الاندماج و التكامل بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة وذلك لكِبَر الجُدران المصطنعة بين الأقسام.
  - تغيير الدور التقليدي للإدارة من الإشراف الشرطي إلى التوجيه والتدريب.
  - جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المؤسسة الإدارية منها و التقييم.
- ب- **التركيز على الزبون:** الزبون هو الطرف المستفيد من السلع و الخدمات التي تُقدّمها المؤسسة، و عليه يجب تحديد حاجاته و رغباته الحالية و المستقبلية للعمل على إشباعها، ولا يكفي فقط التركيز على الزبون الخارجي بل لابد أيضاً من الإلتفاتة لحاجات ورغبات الزبائن الداخليين أي العاملين في المؤسسة، و يقتضي تحقيق التركيز على الزبون توفير قنوات إتصال دائمة وفعّالة ومستمرّة لحاجات ورغبات الزبائن، هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع و الخدمات التي تُقدّمها المؤسسة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية فهي مفيدة جداً في تحسين الجودة.
- ج- **فرق العمل:** يُعرّف فريق العمل بأنه مجموعة من العاملين التي تعمل في تعاون من أجل الوصول إلى الهدف المنشود و تحقيق النجاح.

(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهل للإيزو، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1990، ص 42.

(2) لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 78-92.

و يتم تشكيل فرق العمل سواءً على مستوى القسم الواحد أو على مستوى المؤسسة ككل و على كافة المستويات الإدارية حسب الحاجة، و تُعتبر فرق العمل النواة الأساسية لتطبيق و نجاح إدارة الجودة الشاملة و حتى ينجح الفريق في أداء المهام الموكّلة إليه فلا بد من توفّر ما يلي:

- سيادة روح الفريق بين الأعضاء.
- التجانس و التوافق بين الأعضاء.
- المشاركة في وضع الأهداف.
- تدريب أعضاء الفريق على أساليب العمل الجماعي و إتخاذ القرارات الجماعية.
- إمداد أعضاء الفريق بالسلطة و السيطرة اللازمة على وظائفهم و تشجيعهم على حل المشكلات التي تواجههم و إتخاذ القرارات.

**د- التركيز على العمليات:** إنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يُركّز على العمليات و ضرورة تحسينها و لا يهتم فقط بالمنتج، و يرجع السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج، فإذا قلنا شاملة، فمعنى ذلك أنّها تشتمل كل العمليات في المؤسسة، و محاولة جعلها جميعاً تساهم في جودة المنتج النهائي، و بشكل يمنع وقوع الأخطاء.

**هـ- الإعتماد على البيانات في إتخاذ القرارات:** إنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يقوم بعملية إتخاذ القرارات على أساس العشوائية، و إنّما يجعل منها عملية هامة مبنية على أساس الحقائق و المعطيات الميدانية و الواقعية حول نشاط المؤسسة و أهدافها و إستراتيجياتها، و المعايير الخاصّة بجودة المنتجات و هذا لضمان إستقامة العمل و تحقيق الرشدانية و البعد عن العشوائية.

**و- التدريب:** إنّ نموذج الإدارة الشاملة يفرض التدريب على جميع العاملين في المؤسسة بناءً على الدور التنظيمي الجديد للموظف أو بناءً على التغيير في إجراءات العمل، و ليس بناءً على الرغبات الشخصية. و يرجع إهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب إنطلاقاً من كونه ينظر إلى العاملين على أنّهم ليسوا مجرد أيادي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات و العقول التي تُفكّر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات. و تبرز أهمية التدريب من خلال كونه الإطار الذي يُمكن العاملين من إكتساب مهارات و خبرات جديدة تُمكنهم من أداء أعمالهم بإتقان و نجاح، وهو ما يُمكن في النهاية المؤسسة من الوصول إلى الوضع الأفضل المخطط له مُسبقاً.

**ن- التغذية العكسية:** تُعتبر التغذية العكسية المرآة العاكسة لطريقة سير العمليات، وهذه الأداة يُمكن من خلالها التعرف على الأخطاء و الإنحرافات في أداء العمل للعمل على تصويبها و تفاديها مستقبلاً، و كذلك ترشيد عملية إتخاذ القرارات و ذلك من خلال ما توفّره من معلومات (المعلومات المرتدّة) حول سير العمليات.

و تُعتَبَرُ التغذيةِ العكسية من بين الركائز الأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة و ذلك بإعتبارها من أبرز عوامل نجاح المؤسسة، حيث أنّ الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب يُعتَبَرُ من الأسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المؤسسة.

و تتجلى أهمية التغذية العكسية في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال مساهمتها في ترشيد عملية إتخاذ القرارات و إقامتها على أسس سليمة بناءً على البيانات الصحيحة التي تُوفِّرها، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في عملية التحسين المستمر، وذلك من خلال السعي المستمر لتصويب الأخطاء و تقويم الإنحرافات التي تظهر في العمل والتي تُكشِف عنها المعلومات التي تُوفِّرها التغذية العكسية.

**ي- التحسين المستمر:** هو عبارة عن عملية تُركِّز على منع حدوث الأخطاء و الإختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة و القضاء على مُسبِّبات الأخطاء و الإختلافات مسبقاً.

### المطلب الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة و مزايا تطبيقها

إنّ نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفُّر عناصر تحتاج إلى الربط و التكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة.

**أولاً- عناصر إدارة الجودة الشاملة:** هذه العناصر تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**أ- عملية الجودة:** و تشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.

**ب- التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكوّنات و الفُقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

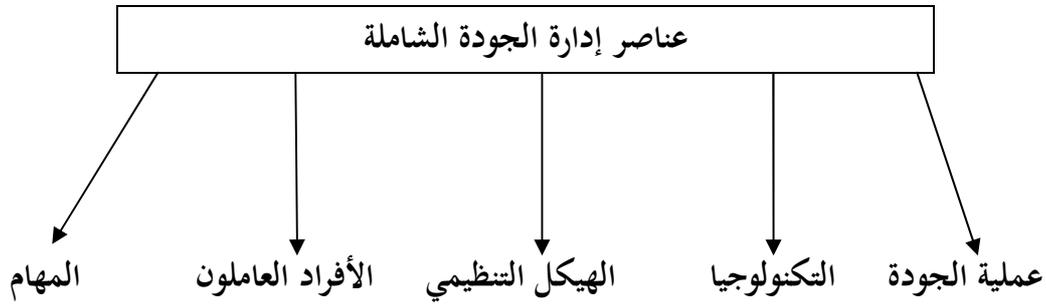
**ج- الهيكل التنظيمي:** و يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين و ظروف عملهم في بيئة المؤسسة، و الإتصالات الرسمية و غير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.

**د- نظام الأفراد:** يتكوّن النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، التدريب، و تغيير الثقافة وغيرها.

**هـ- المهام:** و تشمل مهام الجودة، و وظائف الأعمال، و غيرها، و يُمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:

(1) نور الدين بوعمان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص ص 16-17.

الشكل رقم (1-2): عناصر إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009، ص98.

والجدول التالي يبيّن عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوّنات كل عنصر، بحيث وجود أي خلل في تحقيق التوازن في هذه العناصر يؤدّي إلى ضَعف نظام إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (1-2): عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوّناتها

| عملية الجودة   | التكنولوجيا                      | الهيكل التنظيمي                           | الأفراد والعاملين   | المهام الوظائف  |
|--|----------------------------------|---|---|---|
| - تنظيم وأنظمة<br>تخطيط الجودة<br>- قيادة التنظيم<br>والضبط.<br>- مراجعة الطرق | - خط الإنتاج<br>- نظام المعلومات | - المسؤوليات<br>- الإتصالات.<br>- الإدارة | - بناء فِرَق العمل.<br>- التنظيم والتدريب<br>- تطوير الإدارة.<br>- الحوافز والمكافآت. | - قضايا الجودة.<br>- تغيير الثقافة.<br>- الأعمال.<br>- الوظائف. |

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009، ص98.

**ثانياً- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** لقد أكدت العديد من الدراسات تزايد الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة من قِبل المؤسسات على إختلاف أنواعها و أنشطتها، و هذا راجعٌ إلى ما حَقَّقَتْهُ هذه المؤسسة من تميُّز واضح في نتائجها من خلال تطبيق هذا المدخل، و ما حَقَّقَتْهُ من نتائج متميِّزة في الجودة و الإنتاجية و لقد قامت هذه الدراسات بتحديد أهم الفوائد المتحقَّقة من تطبيق هذه المؤسسات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، و يُمكن تلخيص أهم هذه الفوائد كالآتي<sup>1</sup>:

- إنخفاض شكاوي الزبائن من جودة الخدمة المقدَّمة لهم.
- تَبَيَّنَ نمط إداري فعَّال مع العاملين و مع زبائن المؤسسة.
- خَفُض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قِلَّة الأخطاء و إحتمال إعادة خدمة ثانية للزبون.
- زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين و من ثم أداء المؤسسة ككل.
- تحفيز العاملين بسبب وجود إتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل في المؤسسة.
- زيادة ربحية المؤسسة نتيجة جذب زبائن جدد لديهم.
- تفعيل عملية الإتصالات و العلاقات على مستوى المؤسسة و وحداتها التنظيمية المختلفة.
- تُساعد المؤسسة بالتعرُّف على مستوى أداؤها مقارنةً بأداء المؤسسات المماثلة الأخرى.
- زيادة الحصَّة السوقية للمؤسسة بسبب تخفيض تكاليف الخدمة و زيادة رضا الزبائن عن الخدمات المقدَّمة لهم.
- تُساعد المؤسسة في التعريف على جوانب الهدر في الوقت و الطاقات الذهنية و المادية و من ثم التخلص منها.
- تساعد العاملين في صُنع القرارات المتعلقة بالعمل.

### **المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية ليست سهلة و تحتاج إلى وقت طويل لإستكمال مراحلها، و يُمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- مرحلة الإعداد:** تتعلَّق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد إتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلَّب من الإدارة دراستها و حلُّها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، و تتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:
  - إتخاذ قرارات تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قِبل الإدارة العليا.
  - إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة.
  - إتخاذ قرار الإستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الإعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال.

- تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يَضُم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص 186-187.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-218.

- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير و تعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام و دوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافاً مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة مُوجَّهة للإدارة العليا و لمجلس الجود.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي و رضا الزبائن و إجراء القياسات الأولية في هذا المجال.
- 2- مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد و تجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:
  - تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوّة و مواطن الضعف.
  - تحليل البيئة الخارجية سواءً الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة و ذلك بهدف الإستعداد لها مسبقاً.
  - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادةً بين خمسة إلى عشرة سنوات.
  - وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة أي النشاطات الرئيسية التي تؤدّيها و الأسواق المستهدفة .
  - وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
  - إختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
  - تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة و التعاون و عمل الفريق.
  - دراسة توقّعات الزبائن و متطلباتهم فيما يتعلّق بخصائص الجودة المطلوبة.
  - تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية، مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المادّية و البشرية المتاحة للمؤسسة. و يُمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:
    - أ- التخطيط الإستراتيجي للجودة:** و الذي يشمل تحليل البيئة و صياغة الرؤيا و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية.
    - ب- تخطيط جودة المنتج:** و الذي يبدأ من تحديد العمل و متطلباته و ينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا الزبون.
    - ج- تخطيط جودة العمليات:** و تكون ضمن المواصفات المحدّدة سلفاً.
- 3- مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحدّدة، و هنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، و تقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمرّ للأنشطة و العمليات في المؤسسة.

ولا بد أن تُواجه المؤسسة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية و الفنيّة، وبالتالي فإنه يتم إستخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل: خريطة السبب و الأثر و تحليل باريتو وخرائط الرقابة و خريطة المتابعة و غيرها من الأدوات المعروفة.

**4- مرحلة الرقابة و التقويم:** يتم بناء أنظمة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية و المتابعة الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و من الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال. تعتمد المؤسسات كثيراً في مرحلة الرقابة و التقويم على التغذية العكسية حتى يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسة لمتطلبات و إحتياجات زبائنها.

و حتى يكون نظام الرقابة فعالاً، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة و قلة التكلفة و الموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه و إكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

**5- المرحلة المتقدمة:** هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و التي قد تكون فيها المؤسسة مثلاً يُحتذى به أمام المؤسسات الأخرى، إذ قد تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة و طرق التحسين المستخدمة في المؤسسة.

كما تتولّى الإدارة إستدعاء المديرين و المشرفين في الدوائر و الأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعات من الزبائن و المؤردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

و يُمكن القول بأن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها و نجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى، بهدف إفادة المؤسسات الأخرى و الإستفادة منها.

## المبحث الثالث: المواصفات الدولية للجودة

التوجُّه نحو قيام إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يكون من خلال اعتماد أنظمة و مواصفات و مقاييس محدّدة عالميًا و هذه الأنظمة تختص بها منظمات دولية متخصصة بموضوع الجودة و المقاييس المرتبطة بها، و لعلّ من أبرز هذه المنظمات هي المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO، حيث طوّرت هذه المنظمة سلسلة الإيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة سنة 1987.

### المطلب الأول: التقييس و المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)

تمّ تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات القياسية عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية و كانت مهمتها الرئيسية إصدار المواصفات الدولية و توحيدها في المجال الصناعي لكي تساعد على تسهيل التبادل بين الدول و تطوير التعاون فيما بينها.

#### أولاً- نشأة و تطور مواصفات الإيزو 9000:

خلال الحرب العالمية الثانية و نتيجةً للتطوُّر الكبير في ميدان الصناعات العسكرية و زيادة الإهتمام بإنتاج الأسلحة و المعدات الحربية، كان من الضروري التأكد من جودة هذه المنتجات و ضمان خلوّها من العيوب، لذلك أصدرت المواصفة العسكرية الأمريكية سنة 1959 Mil-Q-9858A كبرنامج لإدارة الجودة<sup>1</sup>. وفي 1968 تمّ إدماج مواصفات الدفاع فيما أُطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة AQAP\* و التي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية المورّدة إلى دول الحلفاء<sup>2</sup>. فبالنسبة للنظام البريطاني فقد كانت بداية التفكير في مواصفات الجودة عندما إتجهت وزارة الدفاع البريطانية لتحديد هيكل مواصفات للتأكد من جودة التجهيزات العسكرية المورّدة للجيش البريطاني فأصدرت سنة 1970 المواصفة العسكرية DEF-08-Stan-05 المماثلة إلى حدّ كبير لمواصفات الحلفاء. بعدها تم تطوير هذه المواصفة من طرف المعهد البريطاني للتقييس BSI\*\* لتُصبح صالحة لتطبيق الجوانب العسكرية و المدنية على السواء. و في سنة 1979 أصدر هذا المعهد المواصفة BS5750 في ثلاثة أجزاء لأغراض تعاقدية، و سُمّيت المانحة لشهادات التسجيل، و بهذا تكون الحكومة البريطانية قد وُضعت الأساس لما يُطلق عليه جهات الاعتماد و جهات التسجيل.

(1) مأمون السلطي و سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص23.

\*Allied Quality Assurance Publication.

(2) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهل للإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 91.

\*\* British standard institution.

تضمنت هذه المواصفة شروط تسجيل المؤسسات طبقاً للمواصفة و تطوير نظام لإعتماد الجهات، و قد ظهر الإيزو كهيكل عالمي للمواصفات نتيجة للتزاوج بين نظام المواصفات البريطاني BS5750 و نظام المواصفات الكندي CSAZ299.

و تلبيةً للطلب العالمي تمّ في عام 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة ISO9000 و هي مطابقة تمامًا للمواصفة البريطانية BS5750 و بالتالي أطلق عليها المواصفة BS5750/ISO9000 بعد صدور هذه المواصفات و دون التغيير فيها تمّ تبنيها و اعتمادها كمواصفات وطنية في 51 دولة تتضمن 14 دولة أوروبية كما تمّ تبنيها من طرف اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية و هي الآن مطبقة في حوالي 350000 مؤسسة عمومية وخاصة متواجدة في أكثر من 150 دولة<sup>1</sup>.

في عام 1994 تمّ تعديل إسم المواصفة BS5750/ISO 9000 ليصبح متضمنًا الحرفين EN\* اللذان يعبران عن البعد الأوروبي فأصبح الإسم الجديد EN/ISO9000 و يُطلق على تسمية الإيزو تسميات محلية في العديد من الدول منها: NFx50 في فرنسا، UNE66900 في إسبانيا، CSAZ 299 في كندا.

و في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى ANSI /ASQC99000 أو Q90 و هي مواصفة تبناها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC\*\* و هي جمعية خاصة معنية بالتجارة و الصناعة، و المعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI\*\*\*، و هو ممثّل الولايات المتحدة الأمريكية لدى منظمة الإيزو لكن هذه المواصفة غير معتمدة حكوميًا.

### ثانيا- تعريف التقييس:

نتيجة للتطورات في مجال التكنولوجيا برز الإهتمام بالتقييس من أجل الوصول إلى لغة واضحة و مشتركة تُرجمت في شكل مواصفات و أساليب موحدة، و بالتالي يُمكن إعطاء بعض التعاريف للتقييس كما يلي:

- يُعرف على أنه: "مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها و المصادق عليها من طرف جهاز معتمد، تُنتج عن مسعى و إختيار جماعي مدروس يسمى المتعاملين الإقتصاديين و الإجتماعيين من منتجين، مستعملين، و شركاء موصين (ممثلي الإدارات و الوزارات الوصية) من أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم و العمل على تطويرها و تحسينها، و تكون موجهة لإستعمال متكرّر حسب نتيجة التكنولوجيا و التجربة لفترة زمنية محدّدة"<sup>2</sup>.

(1) Anne Gratacap et Pierre Medan, Management de production : concepts, méthodes, cas, édition Dunod, Paris, 2001, P408.

(2) Jean Noger, Normalisation et certification des composants électroniques, édition Dunod, Paris, 1991, p p 12-13.

\* European Nations.

\*\* American society for quality control.

\*\*\* American national standard institute.

- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO): " التقييس نشاطٌ يُعطي حلولاً ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين، يتعلّق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات و إصدارها و تطبيقها"<sup>1</sup>.

- تعريف الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR: "المقاييس هي وثائق موضوعة بإجماع و مصادقة هيئة معروفة، تقدّم للدول مجموعة من القواعد و أسس السير للتطبيق المتكرر أو المستمر"<sup>2</sup>.  
من خلال هذه التعاريف يتبيّن بأنّ التقييس ينطلق بالمواصفات الفنيّة الموضوعة من طرف الهيئات المختصة حتى تتطابق معها السلع و الخدمات، و يتفق عليها الأطراف المشاركة سواءً على المستوى المحلي أو الدولي.  
لكن إذا كان هناك بعض الأطراف غير المشاركة في نشاط التقييس على المستويين المحلي و الدولي فلا يُمكنهم مواجهة الصعوبات التي تشكّلها المتطلبات المشتركة، و ذلك بعدم توفير المعلومات الكافية و المعدّة من قبل الأطراف المشاركة.

### ثالثاً- تعريف المواصفات:

تعدّ المواصفة الأداة العلمية لإدارة الجودة، فمن خلال المواصفات يُمكن تقديم مُنتجات أو خدمات ذات مستويات جودة مطلوبة من قبل الزبون، حيث يُعتبر الهدف الأساسي لوضع هذه المواصفات، إلى جانب ذلك يُمكن تحقيق الجودة في العمليات و الأنظمة، و نظراً لأهمية المواصفات يتم إعطاء بعض التعاريف نذكر منها:

- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO): "المواصفات هي عرضاً موجزاً لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقّق في مُنتج ما أو مادة ما أو عملية"<sup>3</sup>.

- تُعرف أيضاً المواصفة على أنها: "عبارة عن تقنية أو وثيقة متوقّرة لدى العامّة، يتم إعدادها بالتعاون و الإتفاق و المصادقة العامّة لجميع الأطراف ذات الإهتمام، و تُركّز على النتائج المترجمة للعلم، التكنولوجيا، الخبرة و التوجّه إلى تحقيق المصلحة العامّة للمجتمع، و يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهّلة على المستوى الوطني الإقليمي و الدولي"<sup>4</sup>.

من خلال هذين التعريفين يتضح أنّ المواصفات تشتمل على مجموعة من الخصائص الفنيّة و الشروط الواجب توفّرها في المواد، المُنتجات، الخدمات، حتى تكون ذات مستوى من الجودة، ولا تتعلّق المواصفات بالمنتجات و الخدمات فقط و إنما تتعلّق أيضاً بالعمليات و المراحل التي يمرّان بها لإنتاجهما إلى جانب التحكّم في الطرُق و الأساليب المستعملة في التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحدّدة.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

(2) المرجع نفسه، ص 68.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 222.

(4) Anne Gratacap et Pierre Medan, p cité, P407.

- إنّ الهدف من تطبيق هذه الموصفات يتمثل في<sup>1</sup>:
- يُقلّل عدد مرات إجراء الفحص للمنتج.
  - استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.
  - يُساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يُساعدُها في تصدير مُنتجاتها للأسواق الدولية.
  - يُساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك.
  - يُحقّق للمستهلك الحصول على المبتجات بالجودة المطلوبة.
  - يُساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه و التدريب و تطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجاباً على الإنتاج.
  - يُساعد المستهلك في القدرة على الاختيار بين السلع المجهزة و السلع البديلة.
  - وُضوح في المسؤوليات و الصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة.

### المطلب الثاني: تعريف إيزو 9000 و عناصره (تصنيفاته)

إنّ مصطلح الإيزو ISO مُشتق من الحروف الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International standardisation of organisation) و هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة، و تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمعايير على المستوى العالمي و في جميع المجالات، الصناعية، التجارية، و الخدماتية بإستثناء المواصفات التي تتعلّق بالإلكترونيات و الكهرباء.

#### أولاً- تعريف إيزو 9000 :

- يُمكن تعريف سلسلة الإيزو 9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية سنة 1987، تُحدّد و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أنّ مُنتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات و رغبات الزبائن و توقعاتهم"<sup>2</sup>.
- و يُمكن تعريفها على أنها: "مجموعة مواصفات تحكّم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات و بما يتلائم مع طبيعة المؤسسة"<sup>3</sup>.

من التعريفين السابقين يتضح أنّ سلسلة مواصفات الإيزو 9000 لا ترتبط فقط بالمواصفات الخاصّة بإنتاج السلع والخدمات، و إنّما تُعتبر أيضاً كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحدّدة للجودة في كلّ نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء و جودة عالين، كما أنّها تُعتبر كنظام لتأكيد الجودة يُركّز على تنظيم العلاقات التعاقدية بين الزبون و المورد و تدعيمها من خلال وثائق تؤكّد الإلتزام بالمتطلبات الواردة في هذه المواصفات و تُدعم ثقة الزبائن في مُخرجات هذا النظام.

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 194.

(2) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(3) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص 190.

ثانياً- عناصر إيزو 9000 (تصنيفاته): تنقسم سلسلة مواصفات إيزو 9000 إلى:

### 1- المواصفة القياسية إيزو 1994/8402<sup>1</sup>:

إدارة وتأكيد الجودة (مصطلحات)، تُعتبر هذه المواصفة كقاموس للجودة، تحتوي على 67 تعريف لمختلف التعبيرات والمصطلحات المرتبطة بمفاهيم الجودة وتشمل على مصطلحات عامة عددها 13 وأخرى خاصة بالجودة عددها 19، و أنظمة الجودة عددها 16، وأخيراً مصطلحات مُتعلّقة بالأدوات والأساليب المستخدمة في مجال الجودة وعددها 19، و وضع مثل هذه التعاريف يسمَح ويهيئُ فهماً مشتركاً لها عبر الإتصالات و التعااملات على المستوى العالمي.

### 2- المواصفة القياسية إيزو 9000 طبعة 1994: وتتضمن مايلي<sup>2</sup>:

تُعتبر المواصفة القياسية 9000 مواصفة إرشادية لمساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الإيزو الفنية (9001-9002-9003)، و تُعرض هيكل الأنشطة التي تشملها كل مواصفة ومن تسعى للتوافق معها، ويشمل الإيزو 9000 أربعة مستويات هي:

أ- الإيزو 9001: نظام الجودة، -نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات-، وهي أكثر المعايير شمولاً و تحتوي على 20 عنصراً تُعطي إحتياجات نظام جودة فعّال، منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع.

ب- الإيزو 9002: نظام الجودة، -نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتُعالج عمليات الوقاية و إكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب-، وهي تُستخدم في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن 18 عنصراً.

ج- الإيزو 9003: نظام الجودة، -نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي و الإختبارات، وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتُعطي 12 عنصراً فقط، وهي لا تُعتبر نظاماً للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية إكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفتيش.

د- الإيزو 9004: تقدّم هذه المواصفة توجيهات وإرشادات للمؤسسة يتم إستخدامها في تطوير عناصر نُظُم الجودة وتحديد مُدّة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نُظُم الجودة، وتنقسم إلى:

- الإيزو 9004-1: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة، الجزء-1-، تتضمن إرشادات حول كيفية تصميم ووضع نظام إدارة الجودة الداخلية للمؤسسة.

- الإيزو 9004-2: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة، الجزء-2-، تتضمن إرشادات حول إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة المتعلقة بالخدمات.

- الإيزو 9004-3: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة، الجزء-3-، تتضمن إرشادات للمواد المصنعة.

(1) مأمون السلطي و سهيل إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 334-335.

- الإيزو 4-9004: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة، الجزء-4، تتضمن إرشادات لتحسين الجودة. و هناك مشروع لإصدار مواصفة جديدة تتعلق بتأكيد الجودة للأغراض الداخلية سُمّيت بالمواصفة 8-9004 تتضمن إرشادات حول مبادئ الجودة وتطبيقها في الممارسات الإدارية.
- 3- المواصفة القياسية الإيزو 9000 طبعة 2000:** وتشمل مايلي<sup>1</sup>:
- الإيزو 9000 (ديسمبر 2000): نظام إدارة الجودة -مبادئ أساسية ومصطلحات-.
- الإيزو 9001 (ديسمبر 2000): نظام إدارة الجودة -متطلبات-.
- الإيزو 9004 (ديسمبر 2000): نظام إدارة الجودة - إرشادات حول تحسين الأداء-.
- 4- المواصفات القياسية الإيزو 10000<sup>2</sup>:**
- الإيزو 19011 (أكتوبر 2001): إرشادات خاصة بتدقيق أنظمة إدارة الجودة وإدارة البيئة.
- الإيزو 10005 (سبتمبر 1995): إدارة الجودة -إرشادات حول مخططات الجودة-.
- الإيزو 10006 (سبتمبر 1998): إدارة الجودة -إرشادات حول الجودة في إدارة المشاريع- .
- الإيزو 10007 (أكتوبر 1996): إدارة الجودة -تتضمن إرشادات حول تسيير الصفات المميزة للمنتجات-
- الإيزو 1-10011 (1991): إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة، جزء-1-، التدقيق.
- الإيزو 2-10011 (1991): إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة، جزء-2-، معايير تأهيل مُدقّقي أنظمة الجودة.
- الإيزو 10012 (1991): إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة، جزء-3-، إدارة برامج التدقيق.
- الإيزو 1-10012 (جانفي 1992): متطلبات تأكيد جودة تجهيزات القياس جزء -1-، إثبات الخصائص المتولوجية لأجهزة القياس.
- الإيزو 2-10012 (ديسمبر 1997): متطلبات تأكيد جودة تجهيزات القياس، جزء -1-، إرشادات حول التحكم في عمليات القياس.
- الإيزو 10013 (جويلية 2001): إرشادات حول تطوير التوثيق في نظام إدارة الجودة.
- الإيزو 10014 (أوت 1998): إرشادات حول إدارة الآثار الإقتصادية للجودة.
- الإيزو 10015 (ديسمبر 1999): إدارة الجودة -إرشادات حول التكوين والتدريب- .
- الإيزو 16949 (مارس 2002): نظام إدارة الجودة -مُتطلبات خاصة حول تطبيق مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 في الإنتاج بالسلسلة وقطع الغيار في صناعة السيارات-.

<sup>(1)</sup> Daniel Duret et Maurice pillet, qualité en production: de Iso 9000 à Six sigma, 2ème édition, édition d'organisation, Paris 2002, P35.

<sup>(2)</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 194.

## المطلب الثالث: كيفية و أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000

تمثّل مقاييس الإيزو 9000 قاسماً مشتركاً للجودة المقبولة عالمياً، حيث تُثبِت شهادة الإيزو قدرة المؤرّد على تقديم سلع وخدمات تستجيب للمتطلّبات العالمية للجودة.

### أولاً- كيفية التسجيل و الحصول على شهادة الإيزو 9000:

تتمثّل العمليات الضرورية للحصول على الشهادة فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **تحديد جهة الإعتماد:** يتم إختيار جهة التسجيل أو الإعتماد التي سيتم التقدّم إليها من أجل الحصول على الشهادة، يعتمد هذا الإختيار على معياري التكلفة والخبرة في مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة. تتكوّن جهات الإعتماد من عدد من اللجان التي تُكلّف بتسيير نشاطات منح الشهادة، حيث تقوم بدراسة ملفات طلب التسجيل، تعيين المدقّقين، منح الشهادة، إضافة إلى المتابعة الدورية لنظام إدارة الجودة.

ب- **المناقشة المبدئية و إستيفاء الإستبيان:** بعد إختيار جهة الإعتماد تقوم هذه الأخيرة بإجراء مناقشات للتعرف على نشاط المؤسسة، أوضاعها ودوافعها للتقدّم بطلب التسجيل، إضافة إلى طلب الإجابة على إستمارة من الأسئلة تشمل العناصر التالية:

- طبيعة نشاط المؤسسة.
  - تحديد الإدارات والأقسام التي سيُطبّق فيها نظام إدارة الجودة.
  - عدد ونوعيات العمال.
  - أنواع ومواصفات المنتّجات والخدمات التي تُقدّمها المؤسسة.
  - الوضعية الحالية لنظام إدارة الجودة، مدى تطبيقه ومدى شموليّته.
- وفي ضوء المناقشات المبدئية التي تمّت خلال هذه الخطوة، وتحليل بيانات الإستبيان، تُقدّم جهة الإعتماد إلى المؤسسة عرضاً تُحدّد فيه الأتعاب التي تُطلّبها لتغطية نفقات التسجيل والتقوم، ونفقات المراجعة السنوية وإستمرارية التسجيل.

ج- **التقدّم بطلب التسجيل:** بعد موافقة المؤسسة على العرض المقدم لها من طرف جهة الإعتماد يتم تسديد الحقوق وتقديم طلب التسجيل من أجل نيل الشهادة ويمكن أن يكون تقدّم المؤسسة للتسجيل من أجل نيل الشهادة ضرورياً أو إختيارياً، و يكون التسجيل ضرورياً في الحالات التالية:

- عندما تتّجه المؤسسة لتسويق منتج يخضع لضوابط ومعايير الإتحاد الأوروبي.
- عندما يطلب أحد الزبائن الرئيسيين أن تكون حاصلاً على شهادة الإيزو.
- عندما يكون أحد أو بعض المنافسين المباشرين حاصلين على شهادة الإيزو.

(1) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 336-337.

- عندما يكون أحد أو بعض زبائنك الرئيسيين مسجلاً للحصول على شهادة الأيزو، و تتطلب فاعلية نظام جودته أن تكون كمورد حاصل على شهادة الأيزو.
- أما التسجيل الإختياري فيكون في الحالات التالية:
- إذا توفرت المؤسسة على نظام لإدارة الجودة دون كفاءة عالية و كان التسجيل للحصول على شهادة الأيزو لا يضطرب بعوائق و مشكلات.
- إذا كانت المؤسسة تملك فروعاً لها مسجلة في الأيزو.
- إذا كانت المؤسسة ترغب في تجاوز حدود السوق المحلية نحو السوق العالمية.
- د- اعتماد نظام إدارة الجودة:** بعد أن تضع المؤسسة تحت تصرف جهة الإعتماد وثائق نظام إدارة الجودة المتمثلة في دليل الجودة، و الإجراءات و السجلات التي تؤكد أن نظام إدارة الجودة قد اكتمل و وضعه من قبل المؤسسة، يتم مراجعة هذا النظام من طرف جهة الإعتماد و بالتالي الموافقة عليه أو الإتفاق على جدول زمني لإستكمال كل متطلبات نظام إدارة الجودة ليكون موضوع التقييم النهائي من طرف جهة الإعتماد.
- هـ- التقييم النهائي:** يُعتبر هذا التقييم أهم مرحلة ضمن هذا السعي، إذ من أجله يتم منح الشهادة، و خلاله تقوم جهة التسجيل بمراجعة شاملة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من مطابقته للمواصفات الدولية، و في نهاية هذا التقييم يتم إعداد تقرير يوضح فيه نتائج التقييم التي تُحدد ما إذا كانت المؤسسة مؤهلة لنيل الشهادة أم لا، فإذا اجتازت المؤسسة هذا التقييم بنجاح و لم يتم تسجيل أية ملاحظة سلبية أو نقاط ضعف يتم منح المؤسسة شهادة التسجيل، كما يمكن قبول تسجيل المؤسسة مع وجود بعض الملاحظات التي يجب تداركها ليتم مراجعتها في أول مراجعة دورية، و قد تكون تحفظات يجب إصلاحها أولاً حتى يتم التسجيل، حيث تمنح المؤسسة فرصة لإصلاح تلك الملاحظات حتى يمكن تسجيلها بعد مراجعة الجوانب التي وُضعت بشأنها تلك الملاحظات، و يمكن أن لا تتوفر في نظام إدارة الجودة شروط تتطلبها المواصفة الدولية الأيزو 9001 طبعة 2000 و في مثل هذه الحالة لا يتم تسجيل المؤسسة، و تُمنح فرصة لتصحيح حالات عدم المطابقة و إستكمال المتطلبات تمهيداً لإعادة مراجعتها.
- و من المقومات الأساسية للنجاح في الحصول على التأهيل لشهادة الأيزو ما يلي<sup>1</sup>:
- توافر الإلتزام و القناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الحصول على شهادة الأيزو و نشره على جميع أفراد المؤسسة.
- التحفيز على العمل بروح الفريق داخل المؤسسة و السعي لإرضاء الزبائن.
- وجود ممثل للإدارة مسؤول عن نظم الجودة و عن السعي للحصول على الشهادة و المحافظة على التسجيل.
- ضرورة الإلتزام بتطبيق نظام الجودة الذي يتوافق مع المواصفة الدولية.

(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للأيزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

**ثانياً- أهمية و مزايا الحصول على شهادة الإيزو 9000:**

إنّ تطبيق مواصفات الإيزو 9000 من طرف المؤسسات الخدمية أو الصناعية أدى إلى زيادة الطلب على مُنتجاتها مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وخلق سمعة جيّدة لها في الأسواق إلى جانب تحسين علاقاتها مع المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة وتكُمن أهم المزايا فيما يلي<sup>1</sup>:

**أ- بالنسبة للمؤسسة:**

- يُساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يُساعدُها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.
- الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين.
- وُضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة مما يُساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومُحدّدة بما يُساهم في خلق وعي وإدراك بالجودة.
- تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات.
- توثيق العلاقات بين الزبائن والموردين من خلال تهيئة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة.
- تحقيق التحسين المستمر للجودة وعمليات المؤسسة ككل من خلال إرساء الإجراءات التصحيحية التي تمنع وجود الأخطاء بدلاً من إكتشافها بعد خُدوثها.
- يُمكن للمؤسسة إستعمال الشهادة المحصّل عليها لأغراض الدعاية من أجل الحصول على زبائن بحجم المبيعات، ويُمكن الإستدلال على الفوائد المحقّقة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو من خلال التقرير الذي أصدرته شركة لويدز لتأكيد الجودة (مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000) من خلال مسح أجرته على 400 مؤسسة مُسجّلة لديها بإعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو في المملكة المتحدة، وقد كانت نتائج التقرير كمايلي:

- رأى 67 % من المؤسسات أنّ مدّخل الإيزو كان أساساً لتهيئة نُظُم جودة فعّالة والحفاظ عليها.
- إكتشف 39 % من مُديري المؤسسات أنّ مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياها الخارجية.
- أوضح 86 % أنّ نُظُم جودة الإيزو 9000 حسّنت من السيّطرة الإدارية.
- رأى 73 % أنّ نُظُم جودة الإيزو مكّنتهم من تقديم خدمة أفضل لزبائنهم، و أكّدت الإنسجام بين ما قدّم للزبائن وبين توفّعاتهم.
- أشار 69 % أنّ أنظمة الإيزو 9000 قد حسّنت الإنتاجية وفتحت أمامها أسواقاً كانت مُغلقة قبل ذلك.

(1) أحمد سيّد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، دليل عملي، مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ، ص ص 16-20.

• رأى 63 % أنّ الحصول على شهادة الإيزو يُعد أداة تسويقية فاعلة، و 49 % يعتبرونها قد مكّنتهم من توسيع النصيب السوقي.

**ب- بالنسبة للعاملين:** أما فيما يخص العاملين فتطبيق الإيزو يحقّق الفوائد التالية:

- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه، و التدريب، و تطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابياً على الإنتاج.
- يمنح نظام جودة الإيزو العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية، كما تُمكنهم المواصفة من تحديد و تخطيط المهام و الأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة.
- إنّ عملية توصيف الوظائف تسمح للعاملين بالحصول على رؤية واضحة لأدوارهم و الأهداف المطلوبة منهم مما يُمكنهم من رفع إنتاجهم و تحسين نوعية أدائهم.

- تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة و خلق جو عمل أفضل و تقوية التعاون و الإتصال بين مختلف العاملين.

**ج- بالنسبة للزبائن:** يُوفّر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بالنسبة للزبائن الحصول على المزايا التالية:

- يُحقّق الحصول على منتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة لإحتياجات الزبائن و رغباتهم و توفيرها في المكان و الزمان المطلوبين.
- مساعدة الزبائن في القدرة على الإختيار بين المؤسسات و المنتجات البديلة.
- إعطاء الثقة للزبون بأنّ ما يحصل عليه من مُنتجات يستجيب للخصائص المطلوبة، إضافة إلى زيادة الثقة في قدرات المؤسسة على الإرتقاء بمستوى التزاماتها المتعلقة بالجودة.
- إنّ إحتياجات المؤسسة سواءً الداخلية أو الخارجية في تعيّر مستمرّ نتيجةً لتغيّر الظروف و المحيط، لذلك فلا بد أن تكون هناك مراجعة دورية لمواصفات الإيزو 9000 للإستجابة لهذه التغيّرات و المحافظة على مصداقيتها.

## خُلاصة الفصل الأول:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يُمكن القول أنّ إدارة الجودة أخذت مكاناً هاماً في المؤسسة، وأصبحت أغلبية المؤسسات تُؤلي أهمية كبيرة للحصول على جودة عالية لمنتجاتها لإدراكها التام أنّ الجودة لا تُكَلَّفُ غالباً وإنما اللاجودة هي التي تكَلِّفُ، ويُمكن القول أنّ الجودة مورّد مُهم لتخفيض التكاليف وتمييز مُنتجات المؤسسة، مما يُمكنُّها من لعب دور أساسي في تحقيق رضا زبائنها، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: رِضا الزُّبُون الخَارِجِي

**تمهيد:**

يُعتبر الزبون سواءً كان داخلياً أو خارجي أحد أهم الدعائم التي تَضْمَنُ بقاءً و إستمرار المؤسسة من عَدَمِهَا، لذا تسعى المؤسسات إلى زيادة درجة الرضا لديه حتى تَضْمَنَ ولاءً و الحفاظ عليه من خلال فهم متطلباته و السعي لتحقيقها بشتى الطرق، و يُمكن إعتبار جودة الخدمات أحد أهم الأساليب المستعملة في تحقيق ذلك سواء كان قبل أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة للزبون.

## المبحث الأول: أساسيات حول رضا الزبون

تسعى دومًا المؤسسة للإحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين ولا يمكنها ذلك إلا من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة التي تتوافق مع توقعاتهم وبالتالي تكسب رضاهم، بحيث أصبح الرضا يحتل مركزًا محوريًا في دراسته، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفاهيم عامة حول الزبون ورضا الزبون.

### المطلب الأول: تعريف الزبون ورضا الزبون

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

**1-1- الزبون:** كونه يُعتبر ذات وزن عالي بالنسبة للمؤسسة، فهو مصدر معلومات و متلقّي مخرجات لذا تعددت الأبحاث التي دار مضمونها حول الزبون، و لكن كان لكل واحد منهم وجهة نظر يرى أنها صحيحة و هذا حسب فرضياته التي إعتدها.

### 1-1- تعريف الزبون:

– عرّف الزبون على أنه: "ذلك الشخص الطبيعي (الأفراد) أو معنوي (المؤسسات) القادر على الدفع من أجل الحصول على السلع أو الإستفادة من عدة خدمات من قبل المورد أو المنتجين"<sup>1</sup>.

من خلال التعريف نلاحظ أن الكاتب قد نوّه بالنقاط التالية:

– يُمكن أن يكون الزبون شخص طبيعي أو معنوي.

– الزبون الحقيقي هو القادر على الدفع مقابل الحصول على المنتج.

– كما عرّف الزبون الخارجي الذي تهتم به إدارة الجودة الشاملة على أنه: "الأفراد او الجهات التي تستفيد

وتتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة، ويتطلب التوجه بالزبون أن تتعرف المؤسسة بدقة على إحتياجاته

ورغباته وتوقعاته وأرائه ومقترحاته"<sup>2</sup>.

### 1-2- أهمية الزبون:

تتمثل في مايلي<sup>3</sup>:

– الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة.

<sup>(1)</sup> Claude Demeure, MARKETING, 6ème édition, Dunod, Paris, 2008, p 348.

<sup>(2)</sup> كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل من خلال الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2006، ص 71.

<sup>(3)</sup> مليكة طيب سليمان، أثر الإتصال التسويقي خارج وسائل الإعلام في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة،

2008، ص 112.

- إشباع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والبقاء.
- تأمين الدعم المادّي والمعنوي للمؤسسة.
- 2- رضا الزبون:** و هو مقياس لمدى المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لتحقيق أو تجاوز توقعات الزبائن.
- 2-1- تعريف رضا الزبون:** يوجد مجموعة كبيرة من التعاريف نذكر منها:
- تعريف **ph.kotler** و **B.dubois**: "هو شعور الزبون الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"<sup>1</sup>.
- تعريف **Hunt**: "رضا الزبون هو تقييم يُثبِت بأنّ التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون"<sup>2</sup>.
- ويُعرف كذلك على أنه: "إدراك الزبون لمستوى تلبية مطالبه"<sup>3</sup>.
- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية: "رضا الزبون هو وجهة نظر حول درجة إشباع رغباته بالنسبة لتوقعاته لمختلف السلع والخدمات المستحوذة"<sup>1</sup>.
- من خلال التعاريف نستنتج بأنّ الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يُعبّر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات الزبون، وبذلك يُمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:
- إذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه سوف يشعر برضا عالٍ.
- إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضا.
- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.
- وبذلك فإنّ المستويات العالية من الجودة تخلق نوعاً من الإرتباط العاطفي بين الزبون و المؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الإرتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.
- 2-2- أهمية تحقيق رضا الزبون:** تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
- إذا كان الزبون راضيًا عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جُدد.
- إذا كان الزبون راضيًا عن الخدمة المقدّمة إليه من قبل المؤسسة فإنّ قراره بالعودة إليها يكون سريعًا.

(1) Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage edition d'organisation, paris, 2001, P22 .

(2) Christian Derbaix et Joel brée, comportement du consommateur, édition economica, paris, 2000, P505.

(3) نورالدين بوعلان، مرجع سبق ذكره، ص214.

(1) عبد القادر مزبان، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2012، ص100.

(2) الطائي يوسف سليمان، إدارة العلاقات مع الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص223.

- رضا الزبون عن الخدمة المُقدَّمة إليه من قِبَل المؤسسة سَيُقَلِّل من إْحْتِمَال توجُّه الزبون إلى مؤسسات أخرى أو منافسة.

- إنَّ المؤسسة التي تَهْتَمُّ برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين و لاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.

- يُمثِّل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المُقدَّمة إلى المستهلك.

- إنَّ المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصَّتها السوقية.

- يُعدُّ رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المُقدَّمة.

### 2-3- معايير إدراك رضا الزبون: يُوجد ثلاث معايير أساسية لإدراك الرضا وهي<sup>1</sup>:

أ- الرضا الشخصي: إنَّ الرضا لدى الزبون يقوم على إدراكه الشخصي للسلعة أو الخدمة و ليس حسب الواقع.

ب- الرضا المُرتبِّط: الرضا لا يتركز فقط على المعايير الشخصية و إنما يتغير كذلك حسب الحاجات ففي بعض الأحيان نجد زبونين يستعملان نفس السلعة و في نفس الشروط، و لكن ردود الأفعال تكون مختلفة تماماً، و ذلك بسبب إختلاف الحاجات و هذا يُفسَّر من جهة أخرى أنه ليس بالضرورة أن المنتج الجيِّد الذي سيُشترى دائماً و إنما المنتج الذي يلي حاجات الزبون، و نجده في:

- حالة السوق اليومية.

- حسب الخبرات الشخصية للشراء.

- المعلومات المُحصَّلة من الزبون عن طريق الإستماع المباشر له.

- الإشهار و الإعلان.

- النشرات و وعود البائعين.

ج- الرضا التطوُّري: الرضا يتطور عبر الزمن من خلال مستويَّين مختلفين، الأوَّل يتمثل في الإحتياجات و الثاني

دورة إستعمال المنتج.

(1) عبد القادر مزبان، مرجع سبق ذكره، ص 101 - 102.

## المطلب الثاني: تحليل محدّدات الرضا

دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحدّد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي: التوقّعات (القيمة المتوقّعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركّة)، المطابّقة أو عدم المطابّقة.

**1- التوقّعات:** تُعبّر التوقّعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلّع الزبون إلى الحصول عليه من إقتناء منتج أو علامة معينة، و يُعبّر عنه بالقيمة المتوقّعة قبل تنفيذ قرار الشراء، و يُمكن أن تُحدّد الجوانب الأساسية للتوقّع الذي يكوّنه الزبون عن المنتج فيما يلي<sup>1</sup>:

**أ- توقّعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقّعة):** تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حدّ ذاته، و التي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة و يُمكن أن تُحقّق له مجموعة من المنافع بعد إستعمال المنتج، بالنسبة للسلع المعمّرة يُمكن أن تتلخّص جودتها في الخصائص الآتية<sup>2</sup>:

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

**ب- توقّعات عن المنافع أو التكاليف الإجتماعية:** تتعلق المنافع الإجتماعية التي يُمكن للزبون تحصيلها من إقتناؤه للمنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة، و ما يُمكن أن يمنّحه للزبون من أثر إيجابي إجتماعي، بمعنى زكّة فعل الآخرين إيجاباً الزبون نتيجة إقتناؤه لهذا المنتج سواء كان بالإستحسان أو الرفض.

**ج- توقّعات عن تكاليف المنتج:** يُكوّن الزبون مجموعة من التوقّعات في مقابل المنافع، هي توقّعات عن التكاليف أو السعر الذي يجد نفسه ملزماً بدفعه مقابل الحصول على المنتج بمجموع المنافع، و المقصود بالسعر ليس المبلغ فقط بل يتضمن إضافة إلى السعر كلّ جهدٍ مادّي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسوّق و جمع المعلومات عن المنتج و مختلف الآثار المعنوية و النفسية التي يتحمّلها.

و قد صنّف كلّ من Woodside و Pitte التوقّع إلى ثلاثة أنواع هي<sup>3</sup>:

**أ- توقّع تنبؤي:** يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معيّن و يُقاس بقوة الإعتقاد، يُمثّل التوقّع التنبؤي عملية عقلية تُركّز على مستويات الخصائص التي يُتوقّع وجودها في المنتج أو العلامة.

**ب- التوقّع المعياري:** يتركّز هذا التوقّع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء منتج أو علامة، يتم إعدادها إنطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

(1) عائشة مصطفى المياوي، سلوك المستهلك: المنهجية و الإستراتيجية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 128.

(2) محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002، ص 64.

(3) عائشة مصطفى المياوي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

**ج- التوقُّع المُقارن:** يقوم الزبون بتكوين توقُّع عن المنتج أو العلامة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يُتوقَّع أنها في نفس المستوى.

ما يجدر الإشارة إليه هو أنّ الزبون يُكوِّن توقُّعات على أساس الخبرة بالمنتج و التي تنشأ من إستعماله السابق للمنتج أو من خلال الإتصال بالآخرين "من القم إلى الأذن"، إضافةً إلى المعلومات التي يحصل عليها من الوعود التي تُقدِّمها المؤسسة من خلال الوسائل الترويجية.

في الواقع نجد العديد من الممارسات الخاطئة لدى العديد من المؤسسات، والتي تتلخَّص في رفع مستوى التوقُّعات بشكل أكبر من الوعود التي يُقدِّمها المنتج، مما يؤدي إلى إصابة الزبون بحالة من الإحباط نتيجة عدم تحقُّق لتوقُّعاته وهذا من خلال المبالغة في الحملات الإشهارية أو حتى اللجوء إلى المراوغة والخداع.

**2- الأداء المُدرِّك:** يُعبَّر الأداء المُدرِّك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلاً الزبون نتيجة إستعماله و إستهلاكه للمنتج، ويرى Churchill و Permant أنّ الأهمية الأساسية للأداء المُدرِّك تكمن في كونه يُعبَّر مرَّجعي لتحديد مدى تحقُّق التوقُّعات التي كوَّنها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل إختيار من بين مجموع البدائل، و يُعبَّر الإدراك من بين المعايير المعتمَدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المُمَثَّل في (الأداء المثالي و الأداء المَتَوَسَّط ...).

**3- المطابَقة (التشبيث):** تُمثِّل المطابَقة عملية إيجاد الفرق بين مُستوى التوقُّعات (الأداء المَتَوَقَّع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، وتُعرَّف المطابَقة على أنها: "درجة إِنْخِراف أداء المنتج عن مستوى التوقُّع الذي يظَهَرُ قبل عملية الشراء"<sup>1</sup>.

و تُميِّز بين:

- **الإِنْخِراف المُوجِب:** يُقصدُ بالإِنْخِراف المُوجِب أنّ الأداء الفعلي أو المُدرِّك أكبر من التوقُّعات التي كوَّنها الزبون قبل عملية الشراء، وتُعبَّر هذه الحالة عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أداءها باستمرار.

- **الإِنْخِراف السَلْبِي:** يَنْشَأُ الإِنْخِراف السَلْبِي عندما يكون مستوى الأداء الذي يُدرِّكه الزبون أقل من التوقُّعات و الإِعتقادات لدى الزبون.

(1) عائشة مصطفى المياوي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في رضا الزبون

هي مجموعة العناصر التي تُؤثّر على رضا الزبون والتي تتمثل في جودة المنتج و القيمة المدركة لدى الزبون، و الموصفات التي تُميّز المنتج عن غيره من مُنتجات المنافسين، و مُحدّدات الخدمة الجيدة للزبائن.

**1- جودة المنتج و القيمة المدركة للزبون:** يُواجه أي فرد عندما يقرّر شراء مُنتج مُعيّن مجموعة من البدائل المتنازعة التي تبدو له و كأنها يُمكن أن تُلبّي إحتياجاته و تُشبع رغباته و تُحقّق طُموحاته، و هنا يُواجه مشكّلة الإختيار فيما بينها، و التساؤل المطروح هو: كيف يُمكن لنا أن نختار من بين البدائل و المُنتجات؟، و من المُحتمل بأن يتوقّف ذلك على جودة المنتج و سعره و غيرها من الإعتبارات التي تُحدّد قرار الشراء، و لكن التساؤل الذي يطفو مرّة أخرى هو: لم تُختلِف آراء الأفراد بشأن مستوى الجودة؟، و الحقيقة أنّ الأمر الذي يُفسّر هذه التساؤلات و يُقدّم الإجابة الصحيحة لها هو: "القيمة المدركة"، هذه الأخيرة هي من تحسّم أمر المفاضلة و الإختيار بين البدائل المتنازعة لتلبية إحتياجات الزبون و إشباع رغباته و تحقيق توقّعاته.

و تُعبّر هذه القيمة عن نوع و مستوى إدراك الزبون للمنفعة الحقيقية التي يحصّل عليها من شراء مُنتج مُعيّن و ما يتحمّله من تكلفة مقابل الحصول عليه و إستخدامه و مقارنة ذلك بِشراء المُنتجات الأخرى البديلة و تكلفة الحصول عليها و إستخدامها، و لا بد من الإشارة إلى أنّ الزبون قد لا يُحسّن تقييم جوانب القِيم و التكاليف المرتبطة بالمنتج بصورة موضوعية دقيقة تُمثّل حقيقة المنافع التي يُحقّقها، و من الأمور التي تُظهر أهمية و خطورة القيمة المدركة للزبون أنّها هي التي تُحدّد نوع و مستوى الرضا الذي يتكوّن لدى الزبون بناءً على رؤية الزبون مدى ملائمة القيمة المدركة في الإستجابة لإحتياجاته و تلبية توقّعاته<sup>1</sup>.

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

يُمكن القول أنّه عند تحديد المواصفات أو الجودة المناسبة فإنّ ذلك يتطلّب ضرورة الأخذ بثلاث إعتبارات أساسية و هي: مدى الملائمة، مدى الإمكانية، و التكلفة.

(1) كريمة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص74.

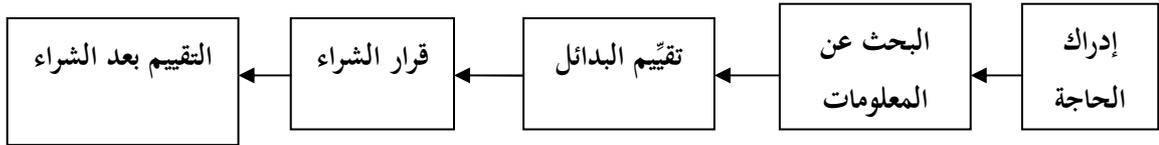
## المبحث الثاني: تحليل العلاقات التفاعلية لشائية الرضا/ عدم رضا الزبون

لم يُعد إهتمام المؤسسة محصوراً في تعظيم الربح، و إنما الإهتمام بكيفية الإحتفاظ و إكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء و الإستمرار في السوق في عُضون الصراع و التنافس الشديد لتحقيق رضا الزبون الخارجي، و الإقتراب منه و الحث عما يريد حاليًا و حتى التطلع لما يُريده مستقبلاً، و لهذا أصبحت المؤسسة حساسة للتغيرات التي تحدث في رغبات و طلبات الزبائن و هذا من خلال إستشعار حاجة و طلب زبائنهم، و الإستجابة لها بهدف تحقيق رضاهم.

### المطلب الأول: عملية إتخاذ قرار الشراء

إنّ كل عملية شراء تُمرُّ عبر مراحل قبل القيام بالشراء، فقد إقترح العديد من الباحثين نماذج تُوضِّح السلوك الشرائي للزبائن، و الأغلبية أجمعوا على أنّ هناك خمس مراحل يمر بها الزبون حتى يقوم بعملية الشراء، و يُمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (2-1): مراحل عملية الشراء الكلية



**Source:** Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 3ème edition, Dunod, Paris, 1999, p34.

إنّه ليس من الضروري أن تُمر أي عملية شراء بهذه المراحل لأنه توجد عمليات شراء لها دوافع ثانية روتينية و أخرى تعتمد على التفكير، فمثلا في الخدمات البنكية فالإختيار يختلف من زبون لآخر، فالسائح يَبْحَث خلال إقامته في بلد أجنبي عن شَبَاكٍ لصرف المال، و تختلف عملية الشراء لديه عن الزبون الذي يريد إيداع أمواله في البنك، و عن الزبون الذي يبحث عن تمويل من البنك للحصول على منزل، و من خلال الشكل السابق لمراحل عملية إتخاذ قرار الشراء يَتَبَيَّن أنّ هناك ثلاث مراحل تُسبق عملية إتخاذ قرار الشراء و هي:

**1- إدراك الحاجة:** إنّ الشعور بالحاجة مُرتَبَط بإدراك الزبون لوجود فرق بين حالة الرغبة و الحالة الفعلية، و يعني هذا أنّ الفرق ليس مطلقاً و موضوعياً و إنما فرقٌ يُدركه الزبون، أين تلعب الذاتية دور مهمّ في ذلك، فإذا كان الإدراك ضعيف أي أنه أقلّ من مستوى معيّن فإنّ الحاجة غير قوية، لذلك يجب أن يكون مجال الإدراك له معنى في نظر الزبون حتى تكون الحاجة ظاهرة، و يمكن أن يتولّد الشعور بالحاجة و الرغبة من جديد.

إنه لا ينتج عن إدراك الحاجة مباشرة القيام بعمل، فالزبون الجائع لا يأكل مباشرة، ولكن يجب أن يُدرك إمكانية إشباع حاجته عن طريق الموارد المتاحة، فإدراك الحاجة يجب أن يسبقه مُحفِّز سواء كان مُحفِّز تجاري أو ذاتي أو إجتماعي<sup>1</sup>.

**2- البحث عن المعلومات:** بعد إدراك الحاجة، يهتم الزبون بالبحث عن المعلومات الخاصة بالوسائل التي تعمل على إشباع حاجاته، فالبحث عن المعلومات يعني تنشيط وتحفيز المعلومات المخزنة في الذاكرة أو الحصول على المعلومات من المحيط، أي أنه يمكن أن يكون البحث داخلي (الذاكرة) أو خارجي (المحيط).

**أ- البحث الداخلي:** وهو البحث الذي يكون مباشرة بعد تحديد الحاجة، ويتم هذا البحث في ذاكرة الزبون التي يحتفظ فيها بكل المعلومات التي لها صلة بالموضوع المعالج، كما ترتبط عملية البحث الداخلي بمميزات كل فرد، فبالنسبة للزبون الذي يشتري لأول مرة فإنه يفتقد للخبرة، وبالتالي تكون المعلومات الخاصة بالموضوع والتي يمتلكها محدودة، أما فيما يخص عمليات الشراء المتكررة فالمعلومات التي يمتلكها الزبون مرتبطة بالمجال الذي يكون بين عملية شراء وأخرى، بالإضافة إلى أن الرضا الذي يتحقق من عمليات الشراء السابقة يمكن أن يؤثر في مصداقية المعلومات المكتسبة.

**ب- البحث الخارجي:** في حالة عدم رضا الزبون عن المعلومات الداخلية التي يمتلكها فإنه سيجأ إلى البحث الخارجي، والذي يُعرف بالبحث قبل الشراء، لكنه لا يمثل الشكل الوحيد للبحث الخارجي لأنه يوجد شكل آخر يُدعى البحث الدائم، وهو الذي يكون فيه إكتساب المعلومات بشكل مستمر حتى مع عدم وجود حاجة للشراء، مثل هواة السيارات الذين يشترون ويتفحصون المجالات المتخصصة في السيارات حتى دون وجود نية الشراء.

**3- تقييم البدائل:** يُقيم فيها الزبون الأنواع المختلفة للإختيار بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها، وهناك عدد من النقاط الهامة تُدرس في عملية التقييم تتمثل في الخطوات التالية<sup>2</sup>:

**الخطوة الأولى:** تحديد معايير التقييم (السعر، العلامة، الجودة...).

**الخطوة الثانية:** تحديد أهمية كل زبون.

**الخطوة الثالثة:** تُركّز على الإدراك الحسي والقيمة للزبون، فقد يستخدم إثنين من الزبائن نفس المعايير بنفس الأوزان مع ذلك فإن كل منهما له سلوك يختلف عن الآخر.

**4- قرار الشراء:** بعد تقييم البدائل المختلفة يقوم الزبون بترتيب الأصناف، وبالتالي يصل إلى القرار ويُحدّد الصنف الذي يمثل الترتيب الأعلى، ثم يقوم بإقتناء المنتج عملياً، إلا أن تحوّل النية في الشراء إلى قرار يمكن أن يُعيّنه عاملان هما<sup>3</sup>:

(1) نورالدين بوعنان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 152.

(3) المرجع نفسه، ص 153.

أ- علاقة الآخرين: هناك الكثير من القرارات الشرائية التي تُتخذ عن طريق أشخاص مُتعددين ويمكن التمييز بين الأدوار التالية:

- المُبادر: هو الشخص الذي يقترح أولاً شراء مُنتج مُعين.
  - المؤثر: الشخص الذي يُؤثر بنصيحتِهِ ومواقفِهِ على عملية إتخاذ القرار.
  - المقرّر: الذي يملك القدرة والسلطة على إتخاذ القرار.
  - المشتري: الشخص الذي يقوم بالشراء بعد أن يكون قد تمّ إتخاذ القرار.
  - المستخدم: الشخص الذي يمتلك ويستعمل المُنتج.
- ب- الظروف غير المُتوقّعة: يكون لدى الزبون نية الشراء بالإعتماد على الطريقة المُتوقّعة والسعر المُتوقّع والفائدة المُتوقّعة من إقتناء المُنتج، لكن مُخططاتِهِ يمكن أن تكون فاشلة نتيجة الظروف الغير المُتوقّعة.
- 5- تقيّم ما بعد الشراء: بعد أن تتمّ عملية الشراء يبدأ التقيّم لمرحلة ما بعد الشراء وهناك نوعين من المخرجات لهذه العملية:

أ- حالة الرضا: إذا كان الزبون راضٍ عن أداء المُنتج ويتناسب هذا الأداء مع توقعاتِهِ بالتالي فإنّ المعلومات عن المُنتج سوف تُحزّن في ذاكرتِهِ ويستخدمُها في الشراء القادم.

ب- حالة عدم الرضا: وهو ناتج عن الإدراك غير المطابق، أي أداء المُنتج لا يتناسب مع الأداء المُتوقّع، الذي يُظهر نتيجة الشكوك في صحّة الإختيار التي تظهرُ بعد عملية الشراء<sup>1</sup>.

إنّ دراسة الحاجات الإستهلاكية وعملية إتمام الشراء يُعتبران أساساً للتسويق الناجح، وإنّ فهم المراحل التي يمرّ عبرها الزبون في عملية الشراء يُعطي للمؤسسة فُرصة لوضع خطة فعالة لدعم الطلب في السوق بعثورها على مفتح الإشباع الكامل للحاجات الإستهلاكية الذي ينتج عنه إرضاء زبائنها.

### المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا

إنّ سلوك الرضا و عدم الرضا يظهر من خلال مرحلة ما بعد الشراء، يقوم الزبون بإتخاذ مجموعة من السلوكيات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديه، و تتمثل سلوكيات ما بعد الشراء في:

**1- السلوكيات المترتبة على حدوث الرضا:** و تتمثل في مختلف السلوكيات التي تُعبّر عن رد فعل الزبون عند حدوث الرضا و تكون كالآتي:

أ- سلوك الولاء: يُعدّ سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا و هو يتميّز بأنه إلتزام بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المُنتج المُفضّل في المستقبل، و الولاء هو إصرار الزبون و تمسُّكِهِ بعلاقة معيّنة و سعيِهِ لإختيارها دون غيرها من العُملاء المتاحة في منافذ التوزيع<sup>2</sup>.

(1) فاطمة الزهراء سكر، مرجع سبق ذكره، ص154.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة الحلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص345.

ب- سلوك التحدث بكلام إيجابي: إنّ الرضا يُعدُّ مُقدّمة هامة لسلوك التحدُّث الإيجابي عن المنتج و يُمكننا القول أنّ هذا السلوك يُمثّل وسيلة إتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية تُنقل من الفمّ إلى الأذن مباشرةً، و عليه الزبون الراضي هو خير مُعلن للمؤسسة و مُنتجاتها، و يُعتبرُ تأثيره أقوى من القيام بالإعلان و في الوسائل الإعلانية<sup>1</sup>.

ج- سلوك تكرار الشراء: يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، بالرغم من أنّ البعض يُعرّف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء، لكن الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما من حيث أنّ سلوك تكرار الشراء يكون بدون الإلتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الإلتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء، كما يرى البعض أنّ الذين يُكرّرون الشراء ليس لديهم إرتباط عاطفي مع العلامة على عكس أصحاب الولاء<sup>2</sup>.

2- السلوكيات المترتبة على حدوث عدم الرضا: يعود سلوك عدم الرضا نتيجة مجموعة من الإخفاقات مثل: إخفاق أداء المنتج، العمليات المصاحبة لأداء المنتج مثل الضمان، الصيانة، علاج الشكاوي... إلخ و هذا الإخفاق يتّج عنه إما التحوُّل عن التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين أو التوجُّه بالشكاوي، كما قد يضاف إليه غياب ردّ الفعل.

أ- التحوُّل الى المنافسين: يُترجم عدم رضا الزبائن في هذه الحالة بهروبيهم و تحوُّلهم نحو مؤسسات منافسة، لذا يجب على المؤسسة تحقيق صفر عيب بنسبة 100% و هذا عن طريق القضاء على كل أسباب التحوُّل و التي نذكر منها:

- عدم إهتمام الزبائن الداخليين بالزبون الخارجي أثناء تقديم الخدمة.
- إستغراق وقت طويل للإستجابة لمتطلبات الزبون.
- عدم توفُّر المنتج المطلوب.
- مستوى الجودة مُتقارب مع مستوى المنافسين بِسعر أعلى.
- عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المؤسسة و الجودة التي يتميَّز بها المنتج فعلا.
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوي الزبائن بطريقة تُرضيهم.
- تقديم إعتذار بشكل مستمرّ حوّل الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج<sup>3</sup>.

ب- سلوك الشكاوي: يُعدُّ سلوك الشكاوي ردّ فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعُر به الزبون عن المنتج أو الخدمة، بسبب وجود أخطاء كالتأخير في تسليم المنتج أو تقديم مُنتج لم يطلُّبه الزبون، و عدم توفير ما يطلُّبه

(1) محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص61.

(2) حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2003، ص57.

(3) رم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص78.

الزبون في الوقت و المكان المتفق عليه، و لقد أدركت المؤسسات الحديثة إزدیاد أهمية شكاوي الزبائن، و تُبين لها بانّ تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق إحتياجات الزبائن وسماع آرائهم و تعليقاتهم المختلفة و بالتالي أصبحت المؤسسة تُنفق الكثير من المال و الجهد لتشجيع الزبائن للتعبير بكلّ الوسائل الممكنة عن شكواهم و تعليقاتهم المختلفة، و تقديم الشكاوي من قِبَل الزبائن الغير راضين له نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في<sup>1</sup>:

- **إعادة الرضا:** يُعتبر إحتجاج الزبون غير الراضي فرصة لتصحيح الأخطاء و تحديد العيوب، كما تسمح الشكاوي بالتأثير على الزبون غير الراضي و ذلك من خلال الإستماع اليه ليُصبح أحسن مُحامي للمؤسسة.

- **الولاء:** بإعتبار الزبون صاحب الولاء زبوناً جُداً راضٍ عن مُنتجات المؤسسة فإنّ شكواه تُمكن المؤسسة من التعرف على جوانب القصور في أدائه و المجالات التي يُمكن تحسينها و هذا بغرض المحافظة على ولائه.

- **التنوع:** إنطلاقاً من شكاوي الزبائن يُمكن للمؤسسة التنوع في منتجاتها و هذا لتفادي منع تسرب زبائنها غير الراضين إلى المنافسين.

- **مصدر للإقتصاد:** لا يُمكن إعتبار معالجة الشكاوي تكلفة، و إنّما هي إقتصاد في التكلفة و هي مصدر للمردودية، ذلك أنّ الزبون غير الراضي يُفقد المؤسسة أموالاً بسبب:

- الوقت الضروري لإعادة إرضاء الزبون و الذي يشمل وقت التحصل على الشكوى، الوقت اللازم لمعالجة الشكوى و الوسائل المستعملة لهذه المعالجة.

- فقدان الزبون و تكلفة إستبداله، نُقص الأرباح.

- تفهّر صورة المؤسسة.

**ج- غياب رد فعل:** هناك زبائن لا يُجذبون فكرة تقديم الشكاوي، أي لا يكون لهم سلوك ردّ فعل، و هنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون، و بالتالي تأكل أصولها من الزبائن، و هذا بدون إعلام المؤسسة بسبب تدمرهم، و تعدّد حُجج الزبون غير الراضي في الإمتناع عن التعبير بإعتبار:

- أنّ الشكوى أمرٌ ليس له قيمة لأن الوقت و الجهد المبذول للإلتزام بالردّ على عدم الرضا أكبر من المنفعة المترقّب الحصول عليها.

- الشكوى مصدر إزعاج و نزاع شديد بين الزبون و المؤسسة.

- الإدارة لا تشجّع شكاوي الزبائن.

- عدم وجود قناة إتصال لتقديم الشكاوي من خلالها<sup>2</sup>.

(1) حبيبة كشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(2) المرجع نفسه، ص 66.

## المطلب الثالث: نماذج تفسير رضا الزبون

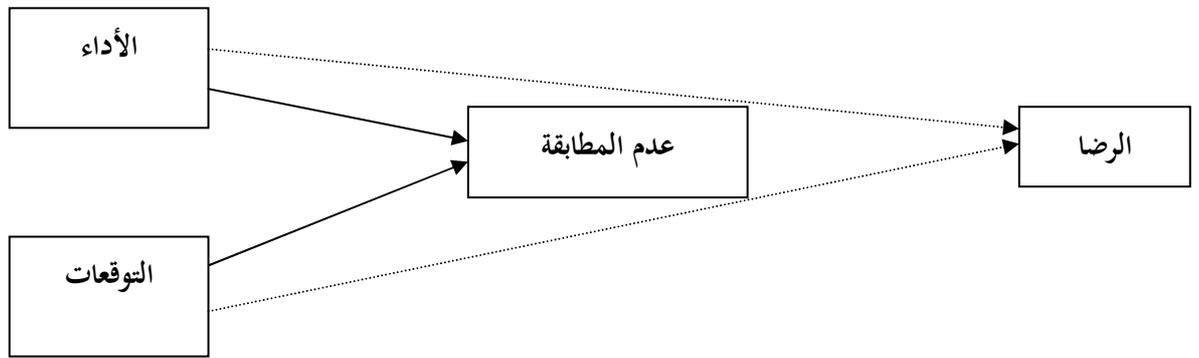
تعددت الأسباب التي تؤدي إما لحالة الرضا أو عدم الرضا لذلك تدخل العديد من الباحثين لتفسير

مُسببات هذا الشعور ونواتجه كما يلي:

## 1- نموذج عدم المطابقة:

لقد عمل الباحثين على تطوير المقاييس التي تهدف لقياس وتحديد الرضا، ولكن معظم هذه الدراسات قامت باستخدام شكل مختلف-إلى حد ما- للنموذج السائد لعدم تحقق التوقعات، والذي يقوم أساساً على أنّ رضا الزبون هو دالة طردية في متغير عدم التحقق بينما يرتبط عدم التحقق بمتغير التوقعات، و يمكن التعبير عن هذا النموذج بالشكل الموالي:

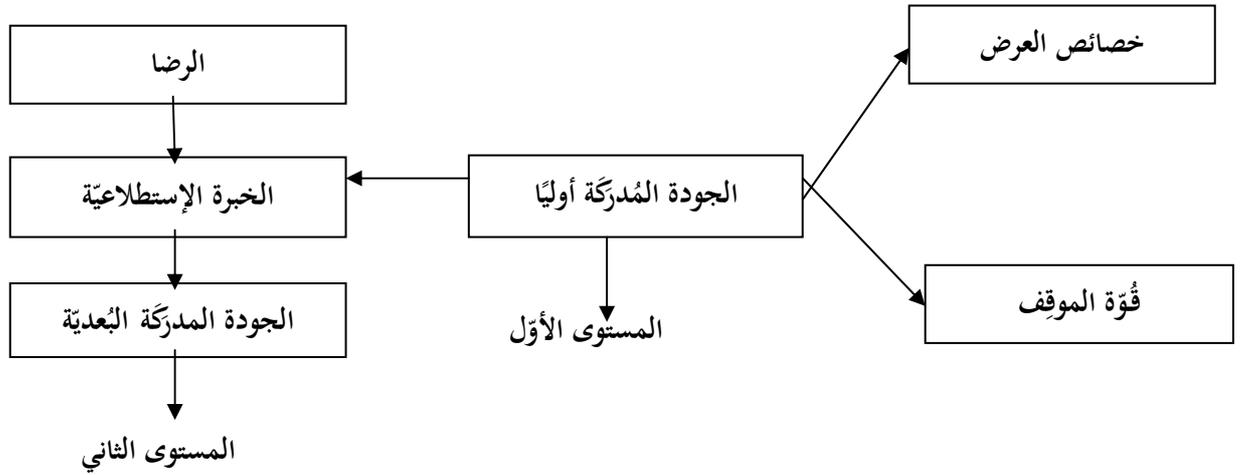
## الشكل رقم (2-2): نموذج عدم المطابقة



المصدر: فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 167.

الملاحظ من الشكل أنّ عدم المطابقة هي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات، إذن ينتج عن هذه المقارنة التقييم الإجمالي لخبرة الزبائن والمعبر عنها إما بحالة الرضا أو عدم الرضا، وبذلك أصبح من الضروري التفريق بين مفهوم الرضا والجودة المدركة والتي يعني بهذه الأخيرة التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة الاستهلاكية، ونتيجة هذا الاختلاف بين مفهوم الجودة المدركة و الرضا، يمكن أن نميز مستويين للجودة المدركة كما يلي:

## الشكل رقم (2-3): الجودة المُدرَكة و الرضا



المصدر: فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 168.

والملاحظ أنّ الجودة المدركة الأولية تنشأ من تقيّم خصائص العرض وقوة الموقف الذي يُكوّنها الزبون إتجاه المنتج أو العلامة وتكون مستقلة عن الخبرات السابقة، والجودة المدركة البعدية تكون مُرتبطة بتجربة إستهلاك المنتج أو العلامة لكنّها لا تعني الرضا إلاّ أنّ هذا الإختلاف بين الجودة والرضا يبقى غير كافي لفصل المفهومين، فالخبرة أو التجربة الإستهلاكية تُعتبر مصدر ردّ فعل عاطفي ليس مُرتبط فقط بالمنفعة أو أداء العرض، أيضاً الفعل العاطفي للمتعة والإثارة، وهو ما يُساهم بشدّة في إظهار الرضا، ومن ناحية أخرى هناك متغيّرات مستقلة عن الجودة المدركة يُمكن أن تؤثر في رضا الزبون، فالرضا يُمثّل رأي الزبون المتعلّق بأداء المنتج والنتائج عن خبرته أو الجودة المدركة.

مما سبق ذكره يُمكن أن نستخلص أنّ عدم المطابقة هي متغيّر وسيط بين الأداء و التوقّعات و الرضا، إضافة إلى وجود علاقات مباشرة ما بين هذه المتغيّرات، حيث يؤكد كل من Churchill و Surprenant على أنّ: - التوقّعات المبدئية للزبون تؤثر في تحقّق التوقّعات بشكل عكسي، أي أنه كلما زادت التوقّعات المبدئية كلما كان عدم تحقّق التوقّعات سالبًا.

- إنّ الأداء المدرك للمنتج يؤثر على عدم تحقّق توقّعات الزبون بشكل طردي، أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج كلما كان عدم تحقّق التوقّعات موجبًا<sup>1</sup>.

نستخلص أنّ الزبون يقوم بتقييم المنتج على أساس عدد من الخصائص والميزات حسب توقّعاته وأيضاً على أساس الخبرة الإستهلاكية، وبذلك الرضا يكون ناتج الفرق بين التوقّع والأداء أو نتيجة عدم المطابقة.

(1) حبيبة كشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

إلا أنّ تحليل عدم مطابّقة التوقّعات يُفسّر في الواقع مستوى الرضا بالنسبة للمنتجات غير المعمّرة، لأنّ مستوى الرضا بالنسبة للمنتجات المعمّرة يتحدّد وفق الأداء المدرك فقط، لأنّ هذه الأخيرة ترتبط بالضرورة بالخبرة الإستهلاكية خلال فترة الإستعمال، و يرجع هذا إلى خصوصيات هذا النوع من المنتجات، ففي حالة عدم وجود خبرة تكون توقّعات الزبون مرتفعة جدّاً و حسب النظرية سيّقد هذا إلى حالة من التضاّد أو عدم الرضا، و هذا ما أكّده كل من Wilton و TSE سنة 1988، و Bolton و Drew سنة 1991 .

يرى كلٌّ من TSE و Wilton أن تحقيق الرضا لا يتوقّف على تحقّق التوقّعات فقط، فقد يكون ما تعرّضه المؤسسة يتوافق مع توقّعات الزبون لكن لا يحقّق رضاه التام، و هذا نتيجة لوجود معايير أخرى تُؤثّر على رضاه كأن تكون موارده المالية المتاحة غير كافية و لو مؤقتاً للحصول على منتج ذو جودة عالية، و عليه فنمّذج عدم المطابّقة يُؤدّي إلى نتائج قد تكون خاطئة في بعض الأحيان و لا نستطيع تفسير عدم رضا الزبون بالرغم من تحقّق توقّعاته، و يمكن للمؤسسة تحديد إمّا وصولها إلى المطابّقة أو عدم المطابّقة بإستخدام أسلوبين<sup>1</sup>:

يمكن الوصول إلى المطابّقة أو عدم المطابّقة من خلال: سؤال مباشر يُوجّه للزبون حول مدى مطابّقة أو عدم مطابّقة جودة المنتج للتوقّعات.

أسلوب جبّري: تُمثّل المطابّقة أو عدم المطابّقة دالة حسابية للأداء و التوقّعات يتمّ الحصول عليها من خلال:

- تكوين توقّعات قبل الإستهلاك.

- ملاحظة أداء المنتج.

- مقارنة الأداء بالتوقّعات (الفرق بين الأداء والتوقّعات).

- تكوين إدراكات حول عدم المطابّقة.

- التوفيق بين الإدراك و مستويات التوقّعات و كذا تكوين آراء حول الرضا.

## 2- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا:

يرى كل من Peat admeltent و Tour بأنّ التوقّعات لا تُمثّل المعيار الوحيد للمقارنة، بل في الواقع معيار المقارنة مُرتبط أيضاً بالمعارف السابقة للزبون مُستندين إلى نظرية تضاد الإدراك و التي تنصّ على أن حالة الرضا تُعبّر عن حالة نفسية من التضاد تظهر عندما يواجه الزبون وضعية شراء للإختيار بين بديلين بنفس المستوى التقني، لكن بالنسبة لمعايير مختلفة يتخذ الزبون قرار أحد البديلين، هذا يقوده إلى حالة من التوتّر الداخلي، الزبون يتساءل عمّا إذا كان قد قام بالإختيار الأفضل و بشكل نهائي<sup>2</sup>، و إن لم يكن من الأحسن إختيار العلامة التي إمتنع عن شرائها، هذه الحالة من التوتّر لا تستمر طويلاً، فسيتحاول الزبون العودة إلى حالة الإستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تُبّرر القرار الذي إتخذه و للتخفيف من حالة التضاد الإدراكي يملك الزبون حلّين مُمكنين:

-الحل الأوّل: يتعلق بتغيير و تخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة.

(1) حبيبة كشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(2) المرجع نفسه، ص 112.

-الحل الثاني: يتعلق بإستقبال و بشكل إيجابي كل المعلومات التي من شأنها أن تُدعم إختياره. في هذا الإطار أثبتت دراسات أُجريت على مجموعة من المنتجات المعمّرة من طرف Brehm أنّ الزبون يُعبّر تقيّمه للخيارات بعد إتخاذ قرار الشراء، فإعيد تقيّمه للمنتج المختار بطريقة أفضل مقارنة مع المنتجات التي لم يتم إختيارها، مع أنّه قبل إتخاذ قرار الشراء كل البدائل كان مرغوب فيها، من جهةٍ أخرى تُوضّح الخبرة أنه ما لم تُكن هناك حالة من التضاد مُرتفعة لن يتم إعادة تقيّم البدائل و تحسين تقيّم البديل الذي وقّع عليه الإختيار بالمقارنة.

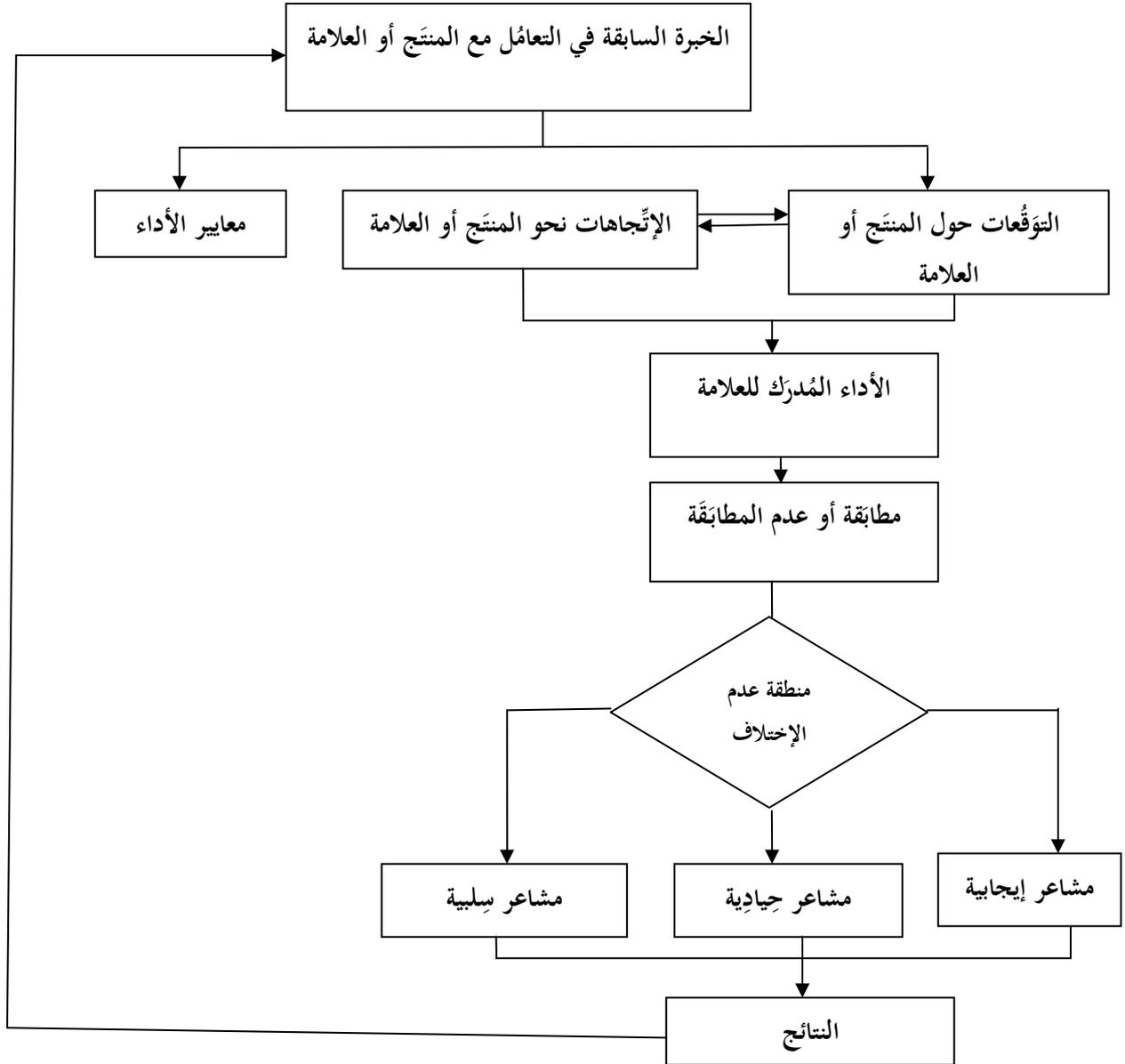
يكون الزبون مُستعدّ دائماً للبحث و إستقبال المعلومات التي تُدعم إختياره و ليس العكس، كذلك أثبتت التجربة أنّ المعلومات التي يتلقاها الزبون عن المنتج بعد عملية الشراء، يكون لها إنعكاس أكبر على الرضا من تلك التي يتلقاها قبل الشراء، فإذا إعتبرنا أنّ نظرية التضاد صالحة فهي تعني أنّ الزبون يكون راضي بإختياره حتى و إن لم يستجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإذا تورط زبون في شراء مُنتج و كان تقيّم عدم الثبيت سلبى يُعلن رضاه لكن لن يُكرّر الشراء، و على العكس ففي حالة تقيّم عدم الثبيت إيجابي، يكون راضياً و يتوجّه نحو تكرار الشراء بشكل منطقي و الولاء للعلامة، حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد يبقى المنتج حذراً جداً بشأن تفسير قياسات الرضا المحقّقة بالنسبة للزبون، هؤلاء الذين بإمكانهم تطوير وضعية مزدوجة تفوّدتهم إلى حالة من التوافق بخصوص تقيّم مستوى الرضا من دون أن يُترجم ذلك في التفكير في إعادة الشراء.

أخيراً يُمكن أن نلاحظ بأنّ نظرية التضاد الإدراكي تشرح الأسباب التي جعلت نظرية عدم التحقق غير ملائمة للمنتجات المعمّرة، فعند بذل مجهود مالي و نفسي للموافقة على شراء مثل هذه المنتجات فمن المنطقي ملاحظة تقيّم أداء العرض الذي يُمكنه أن يُفسّر بطريقة أحسن الرضا من نظرية عدم تحقق التوقعات التي ستفقد بالضرورة إلى حالة من التضاد<sup>1</sup>.

فيمكن أن نستخلص أنّ لخبرة الزبون حول المنتجات أو العلامات أثر في معيار المطابفة أو عدم المطابفة مُستندين على الشكل الموالي:

(1) نفس المرجع السابق، ص 113.

## شكل رقم (2-4): نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



المصدر: فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص172.

من الشكل نلاحظ:

- نقطة إرتكاز هذا النموذج هي معيار الخبرة السابقة والذي يُعتمد عليه في التعامل مع المنتج أو العلامة حيث تُعدُّ الخبرة السابقة من محددات الرضا.

- إنَّ الخبرة السابقة هي ناتجة عن الإستخدام الشخصي للمنتج أو من المشاعر السلبية أو الإيجابية لزبائن آخرين حول المنتج أو العلامة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة المنتجة لجذب الزبائن.
- للمنتج ثلاث متغيرات تتحكم فيه كما يلي:
- الإبتجهاات نحو المنتج أو العلامة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أنّ هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والإبتجهاات.
- تؤثر كل من التوقعات والإبتجهاات في الأداء المدرك بإعتبار أن المعايير تمثل الإطار المرجعي لتقييم الأداء و نجد أنّ كل من المطابفة أو عدم المطابفة والرضا ترتبط بهذه المعايير.
- وجود منطقة عدم الاختلاف كوسيط بين المطابفة أو عدم المطابفة والرضا أو عدم رضا الزبائن، والتي ينتج عنها مشاعر حيادية، كما نلاحظ وجود حالة عدم المطابفة الموجبة وحالة عدم المطابفة السالبة بالإضافة إلى حالة المطابفة.

وأخيراً يمكن القول أنّ تحليل عدم المطابفة يصلح لتفسير الرضا بالنسبة للمنتجات غير المعمرة ولا يُفسر الرضا بالنسبة للمنتجات المعمرة والمعقدة، لأنّ هذه الأخيرة مرتبطة بالضرورة بالخبرة الإستهلاكية خلال فترة الإستعمال ويرجع هذا إلى خصوصيات هذا النوع من المنتجات، ففي حالة عدم وجود خبرة يكون للزبون توقعات مرتفعة جداً وحسب النظرية سيقود هذا إلى حالة من التضاد أو عدم الرضا.

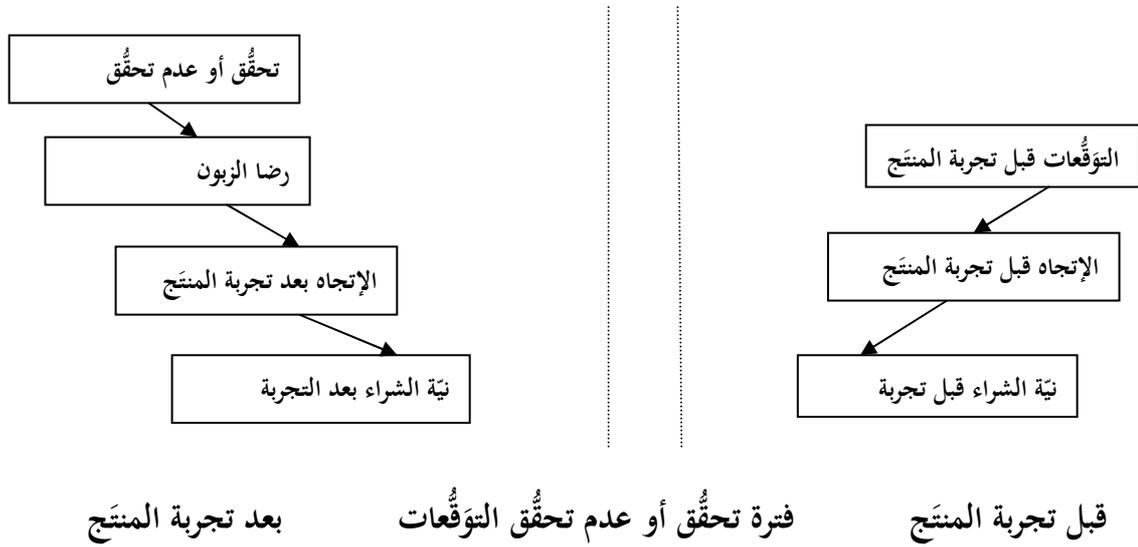
### 3- نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية:

- قدّم هذا النموذج من قبل Oliver سنة 1980 وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، عدم المطابفة للرضا، الخصائص التقليدية لكلّ من الإبتجها والنوايا الشرائية.
- لقد حدّد Oliver مقدمات الرضا على أنّها التوقع وعدم المطابفة بينما الإبتجها والنوايا الشرائية يُمثّلان توابع الشعور بالرضا، كما اقترح العلاقات الداخلية التالية:
- قبل تجربة المنتج تُحدّد توقعات الزبون عن المنتج وإبتجهاه نحوه.
  - قبل تجربة المنتج يساهم إبتجها الزبون نحو المنتج في تكوين نواياه الشرائية.
  - قبل تجربة المنتج تُحدّد كل من توقعات الزبون عن المنتج قبل تجربته والتحقّق أو عدم التحقّق الإيجابي أو السلبي لتلك التوقعات، و مستوى رضا الزبون عن المنتج.
  - بعد تجربة المنتج يساهم كلاً من إبتجها الزبون نحو المنتج قبل التجربة ومستوى رضا الزبون عن المنتج.
  - بعد التجربة في تحديد إبتجها الزبون نحو المنتج بعد تجربته.
  - بعد تجربة المنتج تساهم كلاً من نيّة الزبون بشراء المنتج قبل تجربته وإبتجها الزبون نحو المنتج بُعية تجربته في تكوين نواياه الشرائية بعد تجربة المنتج<sup>1</sup>.

(1) سليمة ريوقي، أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص110.

لقد أوضح Oliver نموذجًا من خلال الشكل التالي:

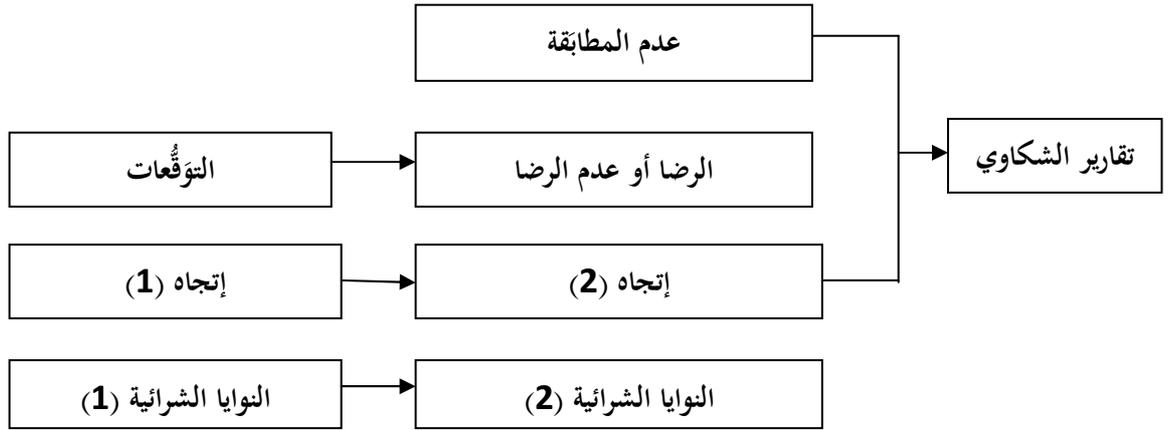
### الشكل رقم (2-5): مقدمات و نتائج الرضا



المصدر: ريوقي سليمة، أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص110.

من خلال الشكل نلاحظ أن الرضا يتحقق من خلال التوقعات (قبل تجربة المنتج) وتحقق أو عدم تحقق التوقعات (بعد تجربة المنتج) والرضا بدوره يساهم في تحديد إتجاه الزبون نحو المنتج ونواياه الشرائية (بعد تجربة المنتج). لقد قام كل من Tee و Bearden سنة 1983 بتوسيع نموذج Oliver وهذا بإضافة سلوك شكاوي الزبائن من أجل تفسير أعمق لرضا الزبون، والذي طُرح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): مقدّمات وتوابع رضا الزبون النظرية



زمن ت 1

زمن ت 2

المصدر: فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص174.

من الشكل نلاحظ أنّ:

- الرضا هو دالّة لتوقّعات الزبائن وعدم المطابّقة، بالإضافة إلى إستخدام التوقّعات كمُحدّدات الإتّجاهات التي تسيق النوايا الشرائية.
- يفترض النموذج أن الرضا أو عدم الرضا يُؤثّر على كل الإتّجاهات، النوايا الشرائية، سلوك الزبائن ذوي الشكاوي.
- كلّ العلاقات في النموذج إيجابية بإستثناء العلاقة بين الرضا والشكاوي فهي سلبية.

### المبحث الثالث: قياس رضا الزبون

إستطاعت المؤسسة فهم حالة الرضا لدى الزبون و محدّداته و أصبحت مستعدّة لتحسين أداء مهامها مقارنةً بتوقّعاتها، لكن هذا يبقى غير كافي، لأنّ مبدأ النجاح في مجال الأعمال هو أنّه ليس بإمكان المؤسسة إدارة و تسيير و التحكّم في معطيات و عوامل إستراتيجية لا يُمكن تكميمها و قياسها، لذا نجد أنّ دراسات و أبحاث قياس رضا الزبون و فهم أسباب و عوامل الرضا لديه ومبرّرات عدم الرضا أصبحت حتمية مفروضة على مؤسسة تتجّه نحو زبائنها و تسعى لإرضائهم باستمرار.

#### المطلب الأوّل: نماذج قياس رضا الزبون

لقد تعدّدت إسهامات الباحثين في سبيل وضع نماذج يُمكن من خلالها تفسير كيفية تكوين شعور الرضا لدى الزبون و يمكن توضيح ذلك من خلال:

##### 1- نموذج أوليفر Oliver (1980):

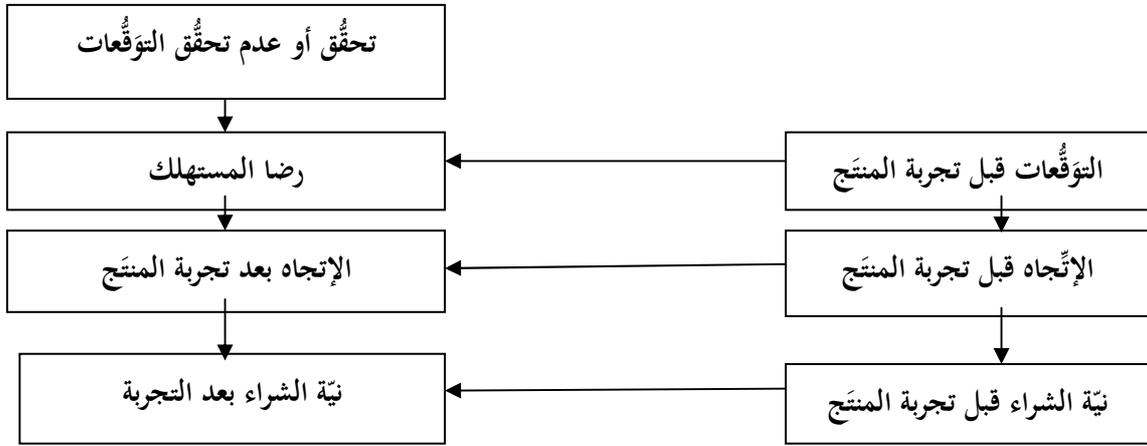
إقترح Oliver هذا النموذج و قدّمه سنة 1980، وهو يشمّل العلاقات الداخلية بين التوقّعات، الرضا، عدم المطابّقة، النوايا الشرائية و إتجاه الزبون، و أُطلق على هذا النموذج إسم مُقدّمات و نواتج الرضا النظرية بحيث تشمّل مُقدّمات الرضا كل من التوقّع و عدم المطابّقة، بينما تشمّل النواتج على كل من الإتجاه و النوايا الشرائية، و العلاقات الداخلية التي إقترحها هي كما يلي:

- قبل تجربة المنتج تتحدّد توقّعات الزبون و إتجاهه نحوه.
- قبل تجربة المنتج يُساهم إتجاه الزبون نحو المنتج في تكوين نواياه من أجل شرائه.
- بعد تجربة المنتج تُحدّد كل من توقّعات الزبون عن المنتج قبل تجربته، و التحققّ أو عدم التحققّ لتلك التوقّعات في تحديد إتجاه الزبون نحو المنتج بعد تجربته.
- بعد تجربة المنتج تساهم كلّ من نيّة الزبون لشراء المنتج قبل تجربته، و إتجاه الزبون نحو المنتج بعد تجربته و ذلك في تكوين نواياه الشرائية<sup>1</sup>.

و الشكل الموالي يوضّح هذا النموذج:

(1) كريمة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص102.

الشكل رقم (2-7): نموذج أوليفر لمقدمات و نواتج الرضا.



قبل تجربة المنتج      فترة تحقق أو عدم تحقق التوقعات      بعد تجربة المنتج

المصدر: فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص174.

نلاحظ من الشكل أنّ الرضا يتحقق من خلال التوقعات (قبل تجربة المنتج) و تحقيق أو عدم تحقيق التوقعات (بعد تجربة المنتج)، و الرضا بدوره يساهم في تحديد إتجاه الزبون نحو المنتج و نواياه الشرائية بعد تجربة المنتج.

## 2- نموذج Hill :

قدّم هيل هذا النموذج سنة 1986، و لخص أنّ هناك عوامل تؤثر على إدراك الزبون للمنتج أو الخدمة المقدّمة له و تتمثل في:

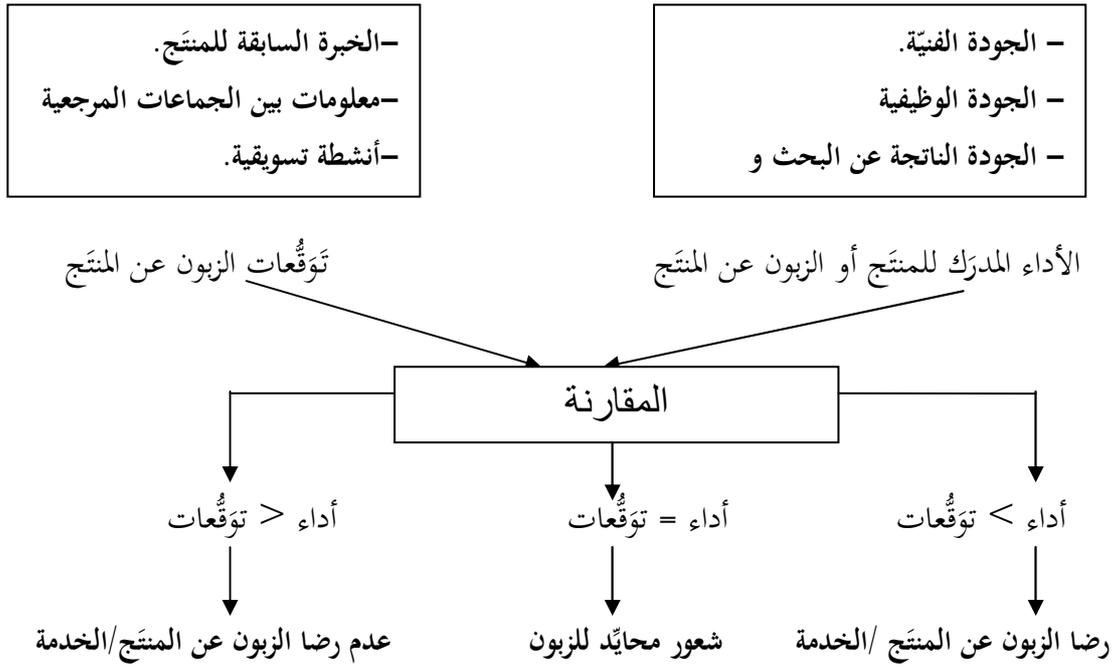
- الجودة الفنيّة: جودة المنتج أو الخدمة النهائية المقدّمة للزبون.
- الجودة الوظيفية: جودة التفاعل بين مُقدّم الخدمة و الزبون.
- الجودة الناتجة عن البحث و الخبرة المتوفّرة في السوق.

و هناك عدّة عوامل تؤثر على توفّعات الزبون عن المنتج أو الخدمة المقدّمة و هي:

- الخبرة السابقة للزبون عن المنتج أو الخدمة .
- المعلومات المقدّمة من الجماعات المرجعية كالأصدقاء و الأقارب وكذا الأنشطة التسويقية المختلفة كالإعلانات.

- الزبون يقوم بعملية المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة و بين تَوَقُّعَاتِهِ<sup>1</sup>.  
و الشكل الموالي يوضِّح هذا النموذج:

### الشكل رقم (2-8): نموذج Hill



المصدر: زيم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص45.

### 3- نموذج 1996 spreng:

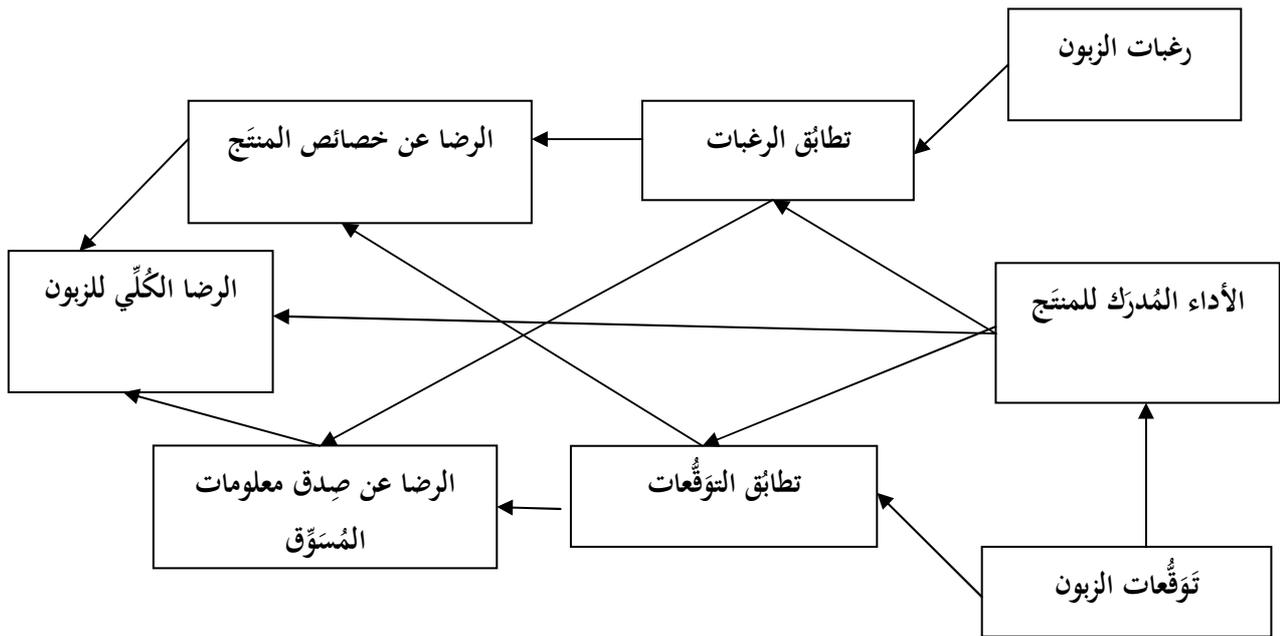
توصّل إلى النتائج التالية:

- أنّ رضا الزبون عن خصائص المنتج و رضاه عن صدق المعلومات التي يُقدِّمها المسوّق إليه يُؤثّران بشكل معنوي في الرضا الكُلّي للزبون و يساهمان في تكوينه.  
- إنّ تطابق الأداء مع رغبات الزبون يؤثّر معنويًا في كل من رضا الزبون عن خصائص المنتج و عن صدق المعلومات المسوّقة إليه.

(1) كريمة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

- تؤثر توقّعات الزبون بشكل طردي على كل من الأداء المدرك للمنتج (بشكل مباشر) و على الرضا الكلي للزبون (بشكل غير مباشر)<sup>1</sup>.  
و الشكل الموالي يوضّح ما تطرقنا إليه:

### الشكل رقم (2-9) : نموذج spreng



المصدر: محمد علي براكات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2001، ص103.

من الإستعراض السابق لنماذج تكوين الرضا يتضح بأنّه و بقدر الدلائل العلمية التي تُؤكّد على قدرة نظرية عدم تحقّق التوقّعات على تفسير تكوين الرضا (نموذج Oliver et Hill) إلا أنّها تنطوي على نوع من القصور، لذا كان لا بد من إضافة الرغبات و إختيار دور تطابق الرغبات في التأثير المباشر على الرضا (نموذج spreng)، فمِن كل ما سبق نتأكّد من أنه لا يوجد نموذج واحد فقط تمّ الإجماع عليه بشكل مُطلق في تفسير تكوين رضا الزبون.

(1) صدّيق محمد عفيفي، إدارة التسويق، دار الفجر للنشر والتوزيع، عين شمس، مصر، 1996، ص93.

## المطلب الثاني: أساليب قياس رضا الزبون

لقد تعددت أساليب قياس رضا الزبائن، ومن أهم هذه الأساليب التي جاء على ذكرها أغلب المهتمين بالمجال القياسات الدقيقة مايلي<sup>1</sup>:

### 1 - القياسات الدقيقة: و تشمل ما يلي:

أ- **الحصة السوقية:** يمكن تعريف الحصة السوقية على أنها: "نسبة مبيعات المنتج الخاص بالمؤسسة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في المجال".

وقياس الحصة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد الزبائن الموزعين بين المتنافسين، أي موقع المؤسسة مقارنةً دائماً بمنافسيها، ولا يهتم بالزبائن الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي (هم ليس زبائن لدى المنافسين)، يعتبرون زبائن مفقودين إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع أحد المنتجين و بالتالي هم فرصة ضائعة يجب إستغلالها.

و قياس الحصة السوقية يتم من خلال عدد الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة، و رقم الأعمال سواءً الإجمالي أو الخاص بكل زبون، و الكمية المشتراة.

ب- **معدّل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبائن):** إن أحسن طريقة للحفاظ على نمو الحصة السوقية هي الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، و يعتمد قياس الرضا أو عدم رضا الزبائن الدقيق على درجة تحديد نوع الزبائن. يمكن قياس معدّل الإحتفاظ بالزبائن من خلال معدّلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا القياس نسبي أو مطلق وهي تعبّر عن الزبائن الذين إحتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

ج- **جلب زبائن جدد:** لكي تضمن المؤسسة إستمرارها ونجاحها فلا بد عليها من إرضاء الزبائن من أجل الحفاظ عليهم و في نفس الوقت البحث عن الوسيلة المثلى من أجل جلب زبائن جدد وهذا ما يؤدي إلى الرفع من حصّتها السوقية و بالتالي الرفع من مردوديتها.

و إنجذاب زبائن جدد نحو المؤسسة دليل على مدى رضاهم على ما تُقدّمه هذه الأخيرة، إنّ التقدّم في هذا المجال يُقاس بصفة مُطلقة أو نسبية كما قد يُعبّر عنها بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

د- **المردودية:** هناك مؤسسات تقيس مدى رضا زبائنها عن ما تُقدّمه لهم من خلال الأرباح التي تحقّقها، فكلما زادت مردوديتها دلّ ذلك بالنسبة لها عن رضا الزبائن عن أداؤها، ولكن قد تجد المؤسسة نفسها أمام حالة متناقضة، فهي من جهة ترى مردوديتها مرتفعة ولكن من جهة أخرى ترى رأسمالها البشري لا يعرف أي تطوّر وهذا قد يرجع إلى أنّ المؤسسة عرفت حالة شاذة و هي ما أدّت إلى إرتفاع مردوديتها خلال فترة قياسها، ومنه نرى أن هذا المقياس ليس دقيقاً ليعبّر عن رضا الزبون أي لا يمنح الصورة الحقيقية للمؤسسة عن وضعية زبائنها.

(1) سليمة ريوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-100.

و يُمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

**هـ- عدد المنتجات المُقتنيات من قِبل الزبائن (متوسّط تكرار الشراء):** هنا تعتمد المؤسسة في قياس رضا الزبائن على كمية مبيعاتها أو على المنتجات المُقتنات من قِبل الزبون، فكلما زاد إقبال الزبون على علامة المؤسسة بصفة عامة زاد رضاه عنها حسب تقديرها، أي نرى أنه هناك علاقة طردية بين الرضا و المقتنيات.

و يكون هذا المقياس فعالاً أكثر في السوق الغير إحتكارية أين تكثُر المنافسة، في حين قد نجد له في حالة السوق الإحتكاري أين يكون الزبون مُجبر على إقتناء علامة المؤسسة.

**و- تطوّر عدد الزبائن:** يمكن النظر إلى هذا العنصر على أنه يُعبّر عن الزيادة في الحصة السوقية، فالمؤسسة ترى أنّ زيادة عدد زبائنها دليل واضح على رضاهم و هذا يعني أن الخدمات المقدّمة تُلبّي أو تفوق توقّعات الزبائن مما ينتج عنها شعور إيجابي ألا وهو الرضا و خاصّة بالنسبة للزبائن المرتقبين.

ولكن في بعض الحالات قد لا يكون هذا المقياس دقيق، كالحالة التي يكون فيها ترايّد عدد الزبائن لسبب معيّن كإندام المنافسة (السوق الإحتكارية) و نتيجةً لعدّة عوامل زائلة، وسوف تعود الحالة لطبيعتها و بهذا سوف تكون تقارير القياس غير صحيحة نظراً لإعتمادها على نتائج مؤشّرات خاطئة.

**ي- معدّل الوفاء:** إنّ تقديم المؤسسة لخدمات ذات جودة تُقابل توقّعات الزبائن أو تفوّقها يؤدّي حتماً إلى رضاهم عن هذه الخدمات و المؤسسة بصفة عامّة، و في أغلب الأحيان و خاصّة إذا ما توفّرت الشروط اللازمة و المصاحبة للرضا كالقدرة المالية تُحوّل الزبون إلى زبون و فيّ للمؤسسة و لما تقدّمه له من خدمات و هي تعتمد على هذا العنصر في معرفة درجة رضا الزبون عليها، ولكن يُعبّأ على هذا العنصر أن نتائجه ليست دائماً دقيقة خاصةً إذا ما وُجد هناك زبائن راضين عن ما تقدّمه المؤسسة و لكن ظروفهم الخاصة كقدراهم المالية تحول دون تحوّلهم إلى زبائن أوفياء.

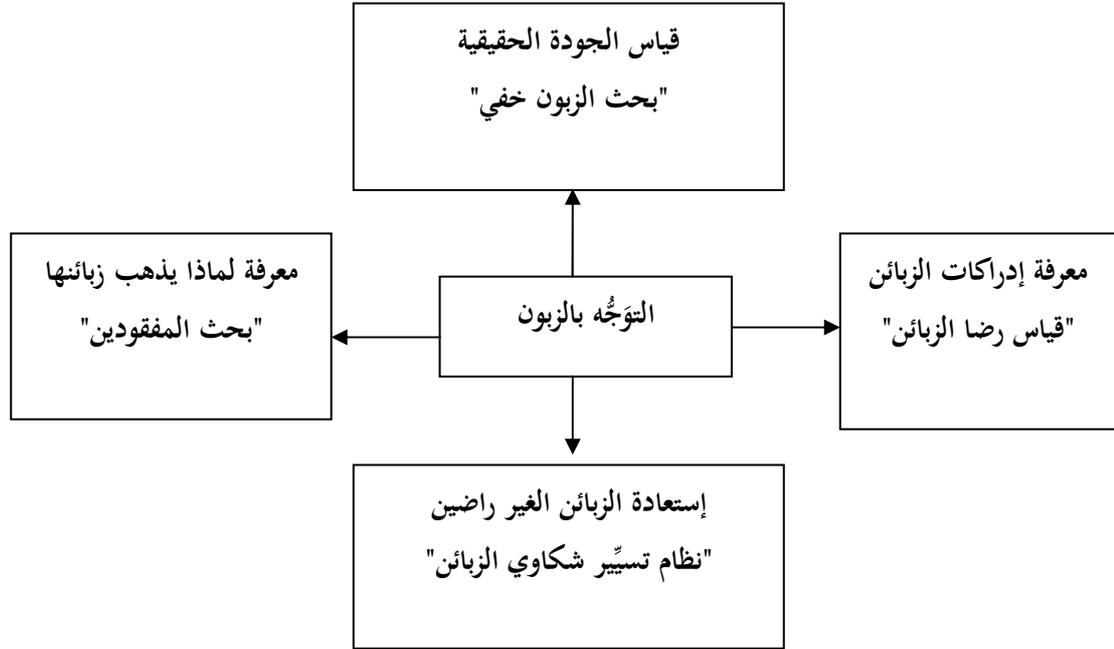
**ن- عدد شكاوي الزبائن:** من بين الوسائل التي يعتمدُها الزبون في التعبير عن شعوره أمام خُلف المؤسسة لُوعدّها، في حالة إنخفاض الإدراكات مقارنةً بالتوقّعات و الشكاوي، و تُعتبر الشكاوي في العصر الحالي نعمةً وليس نقمة، حيث صارت تُمكن المؤسسة من إحصاء درجة رضا زبائنها من خلال عدد الشكاوي المتراكمة لديها، فكلما زاد عدد الشكاوي قلّ مستوى الرضا وهذا ما يدلّ على وجود علاقة عكسية بينهما.

في ظلّ النقائص التي طرحتها هذه المؤشّرات كان لابد على الباحثين تكثيف الجهود أكثر من أجل التوصل إلى مؤشّرات أخرى أكثر دقّة.

**2- الدراسات الكيفيّة:** إنّ القياسات الدقيقة هي في الحقيقة تقوم على تقديرات لمتغيّرات لا تفسّر حالة الزبون إن كان راضي أو لا، أي هي لا ترتبط مباشرةً بسلوك الزبائن، لذا حاولنا التقرب أكثر من الزبون و تحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافر أو مُعوقات الرضا لديه.

وفي ظل هذا كان من الضروري الإستعانة بأنواع أخرى من أساليب القياس هي الدراسات الكيفية، حيث يُمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للإستماع للزبائن، و يمكن توضيح ذلك خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم (2-10): مختلف أدوات الإنصات للزبون



**Source:** Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage edition d'organisation, paris, 2001, p46.

و من بين أهم المؤشرات التي تدرج تحت لواءها نجد:

أ- **نظام الشكاوي و المقترحات:** و في ظل هذا النظام تشجع المؤسسة الزبون على التقدّم بمقترحاته عن أي مجال لتطويره و تحسينه، أو حتى تغييره كعناصر المزيج التسويقي بما يحقق رضاهم أو أي شكاوي متعلقة بالمنتج أو الخدمة و كيفية بيعها، و هناك العديد من المؤسسات تستخدم صناديق الشكاوي و المقترحات داخل المؤسسة و تقوم هذه الأخيرة بالإجراءات التصحيحية اللازمة في هذا الصدد مما يزيد من درجة ولاء الزبون و إحساسه لأنه موضوع إهتمام من جانب المؤسسة، و في ظل إرتفاع درجة إدراك المؤسسة لقيمة الإقتراحات و الشكاوي الناجمة عن الزبون نجد أنها تُخصّص حتى صفحات على شبكات الأنترنت و البريد الإلكتروني من أجل تسهيل الإتصال مع الزبائن و من أجل أن تبقى قريبة منه و من أفكاره.

و من هذا يُمكن القول أنّ الشكاوي أصبحت من الوسائل التي لا يمكن إهمالها كما أنّها لم تُعد وسيلة إزعاج و إنما هدية تُمنح للمؤسسة، فالزبون الذي يشتكي يبقى دوماً زبوناً للمؤسسة و قد يتحوّل إلى زبون و فيّ، إذا ما إستطاعت المؤسسة تدارك نقائصها و إرضائه، لأنّ الزبون الذي لا يشتكي يُعتبر زبوناً مفقوداً<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نُدرِك أنّ الشكاوي يجب أن تتقبّلها المؤسسة بمثابة "هدية"، و الزبون الذي يُقدّم الشكاوي يبقى دائماً زبون، و بإمكان المؤسسة إرضائه و الإحتفاظ به إن كان بإمكانها تقديم إجابة صحيحة و متوافقة مع شكواه.

**ب- بحوث حول الزبائن المفقودين:** ينعكس فشل المؤسسة في إرضاء الزبون بالأسواق التنافسية في إنسحاب أو تحوّل الزبون إلى خدمات مؤسسة منافسة أخرى، و بالتالي فقدان المؤسسة الأولى لجانب من إرادتها، و تبعاً لذلك تحرّص المؤسسات الناجحة على تطوير أدائها لمواجهة هذه الوضعية و حالما تُدرِك توقّف بعض من الزبائن عن الإقبال على خدماتها و تحوّلهم إلى منافسيها، تُكرّس كل جهودها للإتصال بهم و تحديد مسببات ذلك من أجل إيجاد الحلول اللازمة لذلك.

و هناك أربعة خطوات لتحقيق ما سبق<sup>2</sup>:

- تعريف و تحديد معدّلات الإحتفاظ بالزبائن.

- معرفة و تجميع البيانات حول العوامل و المؤثّرات التي أدّت بالزبائن إلى التخلّي عن التعامل مع المؤسسة، و كذا تشخيص و توضيح هذه المؤثّرات بالطريقة التي تُمكنها من معرفة الإجراءات التي يجب إتخاذها و التصرّفات الواجب إتباعها بغرض محاولة إعادة إرضائهم و التقليل من معدّلات فقدهم.

- على المؤسسة أن تقدّر الأرباح التي تَفقدها حينما يتخلّى عنها الزبائن بدون مبرّر.

- على المؤسسة أن تعرف ماهي التكلفة التي سوف تتحمّلها لكي تقلّل من معدّل الفُقدان فإذا كانت التكلفة أقلّ من الربح المفقود فالمؤسسة تتحمّل هذه التكلفة لأنّها ستعود عليها بالفائدة، بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون و ولائته.

**ج- بحوث الزبون الخفي:** في ظل هذا الأسلوب بعض المؤسسات تقوم بتأجير أشخاص يُمثّلون الزبون، يقومون بزيارة مكان تقديم الخدمة للإستفادة من خدمات المؤسسة و خدمات المنافسين لغرض تأثير نقاط القوة و نقاط الضعف القائمة في عملية الشراء لدى المؤسسة و منافسيها، و يقوم هؤلاء الأشخاص كذلك بإصطناع المشاكل أو إبداء التذمّر و ذلك كي يجتربوا كيف يتم معالجة الأمر، و لا يقتصر الأمر عليهم فقط بل على المديرين كذلك ترك مكاتبهم من وقت لآخر، والدخول إلى موقع تقديم الخدمة في المؤسسة المنافسة حيث لا يعرفهم أحد من أجل إختبارهم للخدمة التي يقدّمها المنافس للزبون، كما يمكنهم الإتصال هاتفياً بمؤسستهم و طرح الأسئلة و الشكاوي لكي يروا كيف تكون المعاملة و كيف تتم المعالجة.

(1) محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1996، ص72.

(2) علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، العدد15، جامعة بسكرة، 2008، ص33-345.

هذا النوع من البحوث يستعمل كثيراً في المؤسسات التي تُدار بالشبكات و هذا من أجل التأكد من مصداقية مطابقتة الخدمات<sup>1</sup>.

كما أنّ المؤسسة قد تلجأ إلى هذا الأسلوب بإفترضها أنّ الكثير من الزبائن غير الراضين لا يرغبون صراحةً في الشكوى أو الإجابة بصراحة على قائمة الإستقصاء.

**3- البحوث الكمية:** تُعدّ صناديق الإقتراع و سجّل الشكاوي غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون، حيث أنّ هناك نسبة كبيرة من الزبائن الغير راضين الذين يكتفون بتغيير العلامة دون معرفة المنظمة لأسباب هذا التحوّل لذا تستعمل المنظمة أساليب كمية لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة المنتج أو الخدمة المقدّمة من طرف المؤسسة و مدى نية الزبون في إعادة شراء المنتج<sup>2</sup>، كما أنّ إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في:

**أ- اهداف البحث:** تتمثل في النتائج المتوقّع الحصول عليها من البحث و التي نذكر منها:

- معرفة أسباب عدم الرضا، التوقّعات، الحاجات الجديدة للزبائن.

- قياس درجة رضا الزبائن و متابعته عبر الزمن.

- وضع أولويات للتحسّن المستمرّ متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

**ب- إعداد الإستقصاء:** و ذلك من خلال التعرّض لثلاث عناصر:

- أبعاد رضا الزبون و التي تحصّل عليها سواء من الزبون أو المؤسسة.

- تنظيم و صياغة الإستقصاء من خلال ثلاث مستويات، مستوى الرضا الكليّ و مستوى مجالات الرضا، مستوى أبعاد الرضا.

- تحديد الأبعاد له تأثير كبير على الرضا أو عدم الرضا و ينتج عن هذا تحديد أهمية الأبعاد التي تُؤخذ بعين الإعتبار في الإستقصاء<sup>3</sup>.

**ج- صياغة الأسئلة:** هناك منهجين لصياغة الأسئلة وهما<sup>4</sup>:

- منهج إجمالي: يعتمد على قيام الزبون بتقديم المنتج في ظل كل الخبرات المتعلقة بشرائه و إستخدامه.

- منهج تفصيلي: يعتمد على قياس رضا الزبون على كل مكّون من المكّونات المنتهجة على أساس أنّ هناك دوافع متعدّدة لسلوك المستهلكين.

(1) علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص34.

(2) حبيبة كشيدة، مرجع سبق ذكره، ص72.

(3) عبيد محمد عدنان، بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص181.

(4) علي سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، ماجستير، مصر، 2003، ص86، نقلا عن الموقع الإلكتروني

WWW.4Shared.com/Document/Awycpos/Online.Htm، تاريخ الإطّلاع: 2014/03/14.

بالإضافة إلى المنهجين السابقين هناك عدّة مقاييس يتم إستخدامها عند صياغة الأسئلة:

- سُلم الرضا: له عدّة أشكال :

- ✓ سُلم ثنائي: يتحدّد بوجود إجابتين بديلتين، مثل: نعم أو لا، صحيح أو خطأ.
- ✓ سُلم بثلاث درجات: أشكاله عديدة مثل: راضٍ، محايدٌ، غير راضٍ.
- ✓ سُلم بأربع درجات: راضٍ، راضٍ جداً، راضٍ قليلاً، غير راضٍ على الإطلاق.
- ✓ سُلم ذو خمس درجات: له عدّة أشكال منها: غير راضٍ على الإطلاق، غير راضٍ، محايدٌ، راضٍ، راضٍ تماماً.

- ✓ سُلم ذو 6 درجات: غير راضٍ جداً، غير راضٍ، غير راضٍ قليلاً، راضٍ قليلاً، راضٍ، راضٍ جداً.
- ✓ سُلم ذو 7 درجات: غير راضٍ على الإطلاق، غير راضٍ، غير راضٍ إلى حدّ ما، محايدٌ، راضٍ إلى حدّ ما، راضٍ، راضٍ تماماً.

- نقاط الرضا و التي تُظم عدّة أشكال منها: نقاط من 0-10 مثل:

0 غير راضٍ جداً، 1-2 غير راضٍ، 3-4 غير راضٍ قليلاً، 5-6 محايدٌ، 7-8-9 راضٍ، 10 راضٍ جداً.

- مقاييس مختلطة: تتمثّل في إستخدام المقاييس ذات الدرجات و المقاييس ذات النقاط في نفس الوقت، و الأسئلة المستخدمة في الإستقصاء تأخذ شكلين هما:

✓ أسئلة مفتوحة: تسمّح للمستقصي بالتعبير بحرية على نقطة أو مجموعة من النقاط الخاصة به، لماذا أنت غير راضٍ؟

✓ أسئلة مغلقة: تقدّم إجابات بديلة للاختيار من بينها.

د- تحديد العينة: فإحصاء آراء المجتمع ككل عمل طويل و مكلف، و بالتالي يتم تحديد عينة الدراسة وفق المراحل التالية:

- تعيين المجتمع المدروس: زبائن القطاع، زبائن المؤسسة..... إلخ
- تحديد نطاق البحث: كل زبائن المؤسسة أو جزء فقط، أي اخذ العينة...
- طريقة سحب العينة: عشوائي، عينة الحِصص، عينة مؤسسة.
- تحديد من سيؤجّه لهم الإستقصاء: الرؤساء، أصحاب القرار، المستثرون..... إلخ
- تحديد حجم العينة: نسبة من مجتمع البحث أو تحديدها حسب ميزانية البحث.

ه- جمع البيانات: بعدّة طرق كالمقابلة، الهاتف، الأنترنت.

و- تحليل البيانات التي تمّ جمعها.

ن- عرض النتائج: و النتائج التي نحصل عليها لا تتمثّل فقط في جداول و إنما قد تكون في شكل بياني<sup>1</sup>.

(1) حبيبة كشيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص73-74.

## المطلب الثالث: أدوات و وسائل تحسين رضا الزبون

لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائنها، بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تُمكنها من تحسين مستويات الرضا و كذا الإجابة على حالات عدم الرضا و معالجتها، وعادةً ما تتولد حالات عدم الرضا من فجوات تتركز على عنصرَي التوقعات و الأداء المدرك، وتمثل هذه الفجوات فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- الفجوة الأولى (فجوة الإستماع):** هي فجوة بين توقعات الزبون و إدراك المؤسسة لهذه التوقعات و تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- عدم الإهتمام ببحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للزبون.
- تشتت المعلومات داخل المؤسسة و سوء إنتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الإستجابة التنظيمية للمؤسسة للتوجه بالزبون، و من أجل تقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على:
- تكثيف بحوث التسويق لتحديد توقعات الزبون و فهمها.
- تدعيم الإتصال الداخلي في كل الإجهادات من أجل تقاسم رؤية المؤسسة المتعلقة بفهم توقعات الزبون.

**2- الفجوة الثانية (فجوة جودة الإدراك):** هي فجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون و بين إجاباتها الفعلية بالأداء الذي تقدمه للزبون، تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- خطأ في ترجمة توقعات الزبون في المنتج المقدم، و ذلك كون المختصين في تصميم جودة المنتج هم تقنيون فقط.
- عدم وجود إتصال بين إدارة الجودة و إدارة الزبائن المكلفة بإجراء البحوث، ولتقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على معالجة هاتين النقطتين.

**3- الفجوة الثالثة (فجوة الإنجاز الفعلي):** هي الفجوة بين العرض المحقق و المقدم فعلاً، تنشأ نتيجة:

- مشاكل عملية الإتصال و البيع و عدم إدراك المؤسسة للتفوق المتوقع للمنافسين.
- إنخفاض درجة الإتصال الأفقي بين إدارة الإنتاج و المبيعات.

**4- الفجوة الرابعة (فجوة الإتصال):** هي الفجوة بين العرض المحقق و طريقة الإتصال، بمعنى أن إتصال المؤسسة لا يجب أن يقلل أو يضحّم من قيمة العرض لأنّ لعملية الإتصال دور في تكوين التوقعات، و إن كانت مُبالغ فيها سوف تؤدي إلى تكوين توقعات عالية مما يؤدي إلى تعميق الفجوة و توسيعها بين الأداء و التوقع، خاصةً فيما يتعلق بالحملات الإشهارية و الوعود التي تقدمها المؤسسة.

**5- الفجوة الخامسة (فجوة الرضا):** هي الفجوة بين الأداء الفعلي و التوقعات التي تنشأ حالة الرضا أو عدم الرضا، من خلال ما سبق نذكر أنّه بإمكان المؤسسة التحول بالزبون إلى حالة الرضا من خلال التقليل من حجم هذه الفجوات.

(1) فهد سليم الخطيب و محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص89.

## خُلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يُمكن القول أنّ هدف المؤسسة يتمثّل في البحث عن زبائن و الإحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم و زرع شعور الولاء فيهم، حيث يُمثّل سلوك الرضا التصرف الصادر عن الزبون في مرحلة ما بعد الشراء و الذي تتطابق فيه حاجاته و رغباته مع الأداء الفعلي للمنتج، و لقياس رضا الزبون تجد المؤسسة أمامها العديد من القياسات كالقياسات الدقيقة و القياسات التقريبية و التي تشمل أسلوبين: أسلوب كفي و أسلوب كمي، و هذا من أجل الإستماع للزبون و تحسيسه بإهتمام المؤسسة به لتوليد الولاء لديه.

## الفصل الثالث:

جودة الخدمات و علاقتها برضا الزبون الخارجي

### تمهيد:

لقد إزداد إدراك المؤسسات لأهمية و دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أصبح الزبائن أيضاً أكثر إدراكاً و إهتماماً بالجودة نظراً للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها، و ما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات، وتُعدُّ توقُّعات وحاجات الزبائن عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أنّ تقييمها وقياسها يُعتبر أمراً صعباً بالنسبة للمؤسسات، إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها، لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على جودة الخدمة و خدمة الزبائن.

## المبحث الأول: جودة الخدمة

لجودة الخدمة دوراً أساسياً في تصميم و إنتاج الخدمة وتسويقها و لها أهمية بالغة لكل من مقدّم الخدمة والمستفيد منها، بحيث زاد إدراك المؤسسات لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة و ذلك من أجل تحقيق التميّز في أدائها ومنه إكتساب الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة، أهميتها، أبعادها

تتعدّد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لإختلاف حاجات و توفّعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، و كذلك الإختلاف في الحُكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة تختلف من زبون إلى آخر، لهذا سنتطرق بالتفصيل إلى تعريف جودة الخدمة إضافةً إلى أهميتها و أبعادها.

**أولاً- تعريف جودة الخدمة:** لجودة الخدمة العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

- **جودة الخدمة هي:** "جودة الخدمات المقدّمة سواءً كانت متوقّعة أو مُدرّكة، أي التي يتوقّعها الزبائن أو يُدرّكونها في الواقع الفعلي، و هي المحدّد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، حيث يُعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"<sup>1</sup>.

- **وتُعرّف جودة الخدمة على أنها:** "التفوّق على توفّعات الزبون"<sup>2</sup>، أي يُقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأنّ المؤسسة تتفوّق في خدماتها التي تؤدّيها فعلياً على مستوى التوفّعات التي يحملها الزبون إتجاه هذه الخدمات".

- **وتُعرّف جودة الخدمة أيضاً بأنها:** "تقديم نوعية عالية و بشكل مستمر وبصورة تُفوق قدرة المنافسين الآخرين"<sup>3</sup>، و إنخفاض نسبة الشكاوي"<sup>4</sup>.

- **وتُعرّف أيضاً:** "أمّا ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، و الجودة التي يحس بها بعد إستعماله للخدمة أو بعد تقديمها له"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ جودة الخدمة هي ذلك التفاعل بين الزبون و مقدّم الخدمة حيث يرى الزبون بأنّ جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقّعه و الأداء الفعلي للخدمة.

(1) مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

(2) ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة و نشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، 1999، ص 35.

(3) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 215 .

(4) سعد محمود المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم و الإستراتيجيات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 33-35.

(5) Gerard Taker et Michel Lingbais, Marketing des services, edition de nord, 1992, p45.

**ثانياً- أهمية جودة الخدمة:** لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و ذلك من أجل تحقيق النجاح و الإستقرار، فإنّ على الزبون و الموظفين أن يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، و على المؤسسات الإهتمام بالموظفين و الزبائن معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- نمو مجال الخدمة:** لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلّق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

**2- إزدياد المنافسة:** إنّ تزايد عدد المؤسسات سوف يؤدّي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإنّ الإعتماد على جودة الخدمة سوف يُعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

**3- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب زبائن جدد فقط، و لكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين و لتحقيق ذلك لا بد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

**4- فهم الزبون:** إنّ الزبائن يريدون معاملة جيّدة و يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة و سعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للزبون.

**ثالثاً- أبعاد جودة الخدمة:** لجودة الخدمة أبعاد تتمثّل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1- الفهم و الإدراك:** و يتمثّل في الوقت الكافي الذي يمنحه مقدّم الخدمة للزبون للتحديث و إبداء وجهة نظره دون ملل منه، أي معرفة الزبون و بذل الجهود لفهم حاجاته.

**2- الثقة في الأداء:** و هذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدّم الخدمة.

**3- الإستمرارية:** و تعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة و الفاعلية طوال الوقت.

**4- المضمون الذاتي للخدمة:** و يتمثّل في المهارات التي يجب أن يتمتع بها مقدّم الخدمة و ذلك فيما يتعلّق بطريقة عرض الخدمة و إقناع الزبائن بها.

**5- المطابقة:** و بمعنى تحقيق التجانس بين تطلّعات الزبائن و الخدمة المقدّمة أي تحقيق الخدمة.

**6- الأدوات:** و قد يتطلّب تقديم بعض الخدمات إستعمال بعض الأدوات المادية لذلك، مثل: الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقّع الزبون بأن تكون الأدوات متوفّرة و على درجة عالية من الكفاءة، و هنا لتعميق الشعور المادي للزبون في الحصول على الخدمة<sup>3</sup>.

(1) مأمون الدرادكة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

(3) مفتاح صالح و معارفي فريد، جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي حول التميّز في

منظمات الأعمال، 08 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص 5.

**7- التوقيت:** و يمثّل في محاولة تحقيق رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده، أي كم ينتظر الزبون من وقت لتقديم الخدمة.

**8- الإتصالات:** و تعني إبقاء الزبائن مُطلّعين على كل ما يخصُّهم والإستماع لهم<sup>1</sup>، أي على المؤسسة أن تُعدّل لُغتها وفقاً لمختلف الزبائن.

### المطلب الثاني: تقييم جودة الخدمة

تقييم الزبون لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الإنحراف بين ما يتوقَّعه من الخدمة و ما تُقدِّمه المؤسسة، فالزبون الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء من جديد للخدمات التي حقَّقت له الرضا، مما يساعده على ربح الوقت الذي سوف يستغرِّقه في البحث عن مؤسسات أخرى أو خدمات أخرى.

**أولاً- تقييم الجودة الخدمة:** و يُنظَر عادةً إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتين، أحدهما داخلية تعبّر عن موقف الإدارة و مدى إلتزامها بالمواصفات التي صُمِّمت الخدمة على أساسها، أمّا وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون.

و يُقصد بالجودة المدركة: "حُكم الزبون بدرجة التميُّز و التفوُّق المنسوبة إلى جوهرة و خاصية الشيء"<sup>2</sup>، أي الجودة المدركة عبارة عن إتجاه مرتبِّط بالرضا و لكن لا يساويه، و الناتج عن المقارنة بين التوقُّعات و الإدراكات المتعلقة بالأداء، لذا فإنَّ تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية<sup>3</sup>:

- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير و المؤشّرات التي يحددها الزبون لإختيار الخدمة، أو حتى الأهمية النسبية التي يُولونها لكل مؤشّر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.
- قد تخطيء إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يُدرك بها الزبون الأداء الفعلي للخدمة.
- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أنّ حاجات الزبائن و توقُّعاتهم تتطوّر إستجابةً للتطوّر في الخدمات المقدّمة من طرف المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة و هو ما يجعلها تعتقد أنّ ما تقدّمه يُعتبر مناسباً.
- قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها، تحديد حاجات زبائنها و معرفة توقُّعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.
- و يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبون للخدمة المقدّمة لهم، بمعنى أنّ عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهريّة مختلف الجوانب المادية (الملموسة) و غير الملموسة المتصلة بتقديم

(1) مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص303 .

(2) Christian derbaix et joel brée , p cité, P 520.

(3) نور الدّين بوعمان، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الخدمة، فإنّ عملية تقييم جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على حاجات و رغبات وتوقُّعات الزبون قبل شراء الخدمة.

و تتمثل أهم المؤشّرات التي يُعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة كمايلي<sup>1</sup>:

**1- الإعتداديّة:** و هي القدرة على تقديم خدمة تكون ما وَعَدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يُمكن الإعتداديّة، و يكون بدرجة عالية من الدقّة، فالزبون يتوقّع أن تقدّم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تمّ وعده من قِبَل بالإضافة إلى إعتداده على مقدّم الخدمة في أداءها.

**2- مدى إمكانية الحصول على الخدمة:** و تتعلّق بمدى قدرة و محاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون و كذلك توفُّرها في المكان الذي يرغبه.

**3- الأمان:** و هو يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدّمة و من يقدّمها كمثل درجة الأمان المترتّبة عن إستئجار شقّة أو غرفة في فندق.

**4- المصدقية:** و تتمثل في درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدّم الخدمة، أي الإلتزام بالوعد التي يُقدّمها، مثل: ثقة المريض في الجراح بأنه لن يُلحق به أضرار عند إجراء العملية.

**5- درجة تفهّم مقدّم الخدمة لحاجات الزبائن (العاطفة):** و يشير هذا المؤشّر إلى مدى قدرة مُقدّم الخدمة على فهم حاجات الزبون و تحديدها و تزيده بالرعاية و العناية.

**6- الإستجابة:** و تتعلّق بقدرة مُقدّم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم و قُدّرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون.

**7- الكفاءة والجدارة:** و تتعلّق بمقدّمي الخدمة من حيث مهارتهم و قدراتهم على التحليل و الإستنتاج و المعرفة التي تمكّنهم من أداء مهمتهم بشكل جيّد<sup>2</sup>.

**8- الملموسية:** و تشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة، مثل: المعدات و مظهر مقدّمي الخدمة و أدوات و وسائل الإتصال معهم.

**9- الإتصال:** و تتعلّق بمدى قدرة مُقدّم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للزبون، و الدور الذي يجب أن يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات و التعليمات قبل إجراء العملية الجراحية<sup>3</sup>.

يرى الباحثون أنّه من خلال البحوث و الدراسات التي أُجريت في مجال الخدمات أنّ الإعتداديّة (الثقة) تلعب الدور الأساسي و الأوّل في الحكم على جودة الخدمة من قِبَل الزبائن ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الإستجابة، و

(1) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص ص 443-446.

(2) جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة ، أبوظبي، 2005، ص 24.

(3) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 444-446.

في دراسة تم دمج هذه المؤشرات في خمسة أبعاد رئيسية و هي الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان و التعاطف، و يمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-1): مؤشرات تقييم الجودة

| المؤشرات         | الشرح  |
|------------------|--|
| الجوانب الملموسة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المظهر الخارجي للمؤسسة</li> <li>- التصميم الداخلي للمؤسسة</li> <li>- حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات</li> </ul>                      |
| الإعتمادية       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة</li> <li>- تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء)</li> <li>- معلومات دقيقة و صحيحة</li> </ul>   |
| الإستجابة        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة</li> <li>- الإستجابة الفورية لحاجات الزبائن</li> <li>- الرد الفوري لحاجات الزبائن</li> <li>- الرد الفوري على الإستفسارات و الشكاوي.</li> </ul>                |
| الضمان           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمان في التعامل</li> <li>- الثقة بمقدمي الخدمات</li> </ul>  |
| التعاطف          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلّي مقدمي الخدمات بالأدب و حُسن الخلق</li> <li>- فهم و معرفة إحتياجات الزبون</li> <li>- وضع مصلحة الزبون في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا</li> <li>- اللطف في التعامل مع الزبائن</li> </ul> |

**المصدر:** ثابت عبد الرحمان إدريس، قياس جودة الخدمة بإستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات و التوقعات، دراسة منهجية

بالتطبيق على الخدمة الصحية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، الكويت، نوفمبر 1996، ص 21.

ثانياً- نماذج تقييم جودة الخدمة: تُشير الدراسات إلى أنّ هناك نموذجين رئيسيين على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة.

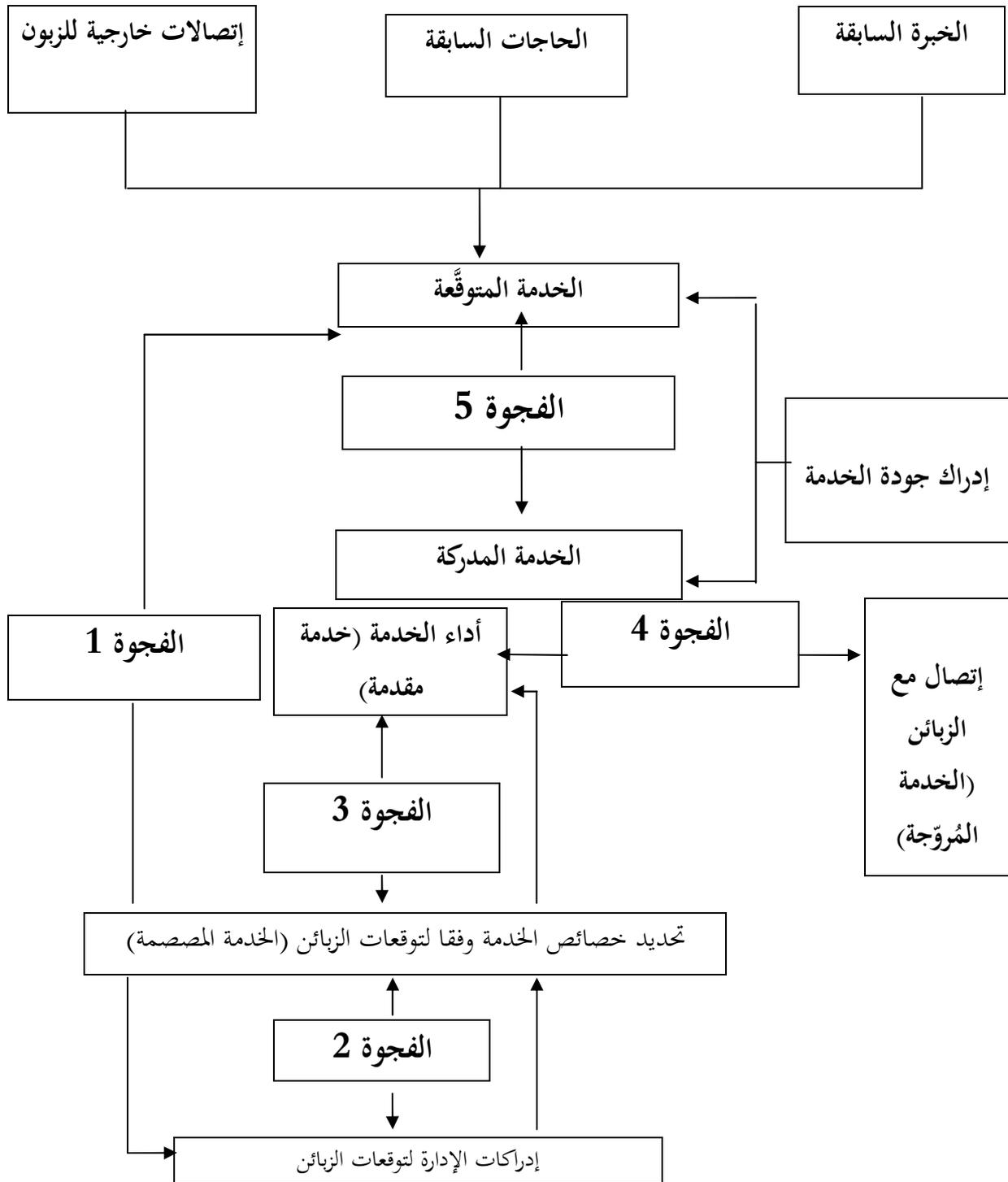
**1- نموذج الفجوة:** يُسمى نموذج الفجوة ب Servqul ظهر خلال الثمانيات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (Parasuraman, zeilhmal et berry) و ذلك بُغية إستخدامه في تحديد و تحليل مصادر مشاكل الجودة و المساعدة في كيفية تحسينها، و تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقّعات الزبائن لمستوى الخدمة و الإدراك الفعلي لها، ويمكن التعبير عنها بالعبارة التالية:

$$\text{جودة الخدمة servqul} = \text{الإدراك الفعلي للخدمة} - \text{توقعات الزبائن}$$

ومن خلال الدراسة التي قام بها berry و زملائه سنة 1988 فقد توصلوا إلى أنّ المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقّعاته<sup>1</sup>، وبالإضافة إلى هذه الفجوة هناك خمسة فجوات أخرى تسبّب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة و تتلخّص في الشكل الموالي:

<sup>(1)</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008،

الشكل رقم (3-1): نماذج تقييم جودة الخدمة



**Source:** Lambin J-J, Marketing strategique et opérationnel dunad, paris, 2002, p345.

ومن الشكل أعلاه يوضّح لنا مايلي:

**أ- الفجوة الأولى:** و تنشج عن الإختلاف بين توقّعات الزبون و إدراك إدارة المؤسسة، فقد لا تُدرك دائما و بدقة رغبات الزبائن و كيفية حُكم الزبون على مكوّنات الخدمة لقلة المعلومات عن السوق و أنماط الطلب.

**ب- الفجوة الثانية:** و هي عدم وجود تطابق في المواصفات الخاصّة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقّعات الزبون، أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة لتوقّعات الزبون إلاّ أنّها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محدّدة في الخدمة المقدّمة.

**ج- الفجوة الثالثة:** وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية و الأداء الفعلي لها، فإذا تمكّنت المؤسسة من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقّدة و غير مرنة، و عدم تدريب العاملين على أداء هذه الخدمة أو عدم إقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.

**د- الفجوة الرابعة:** و تتمثل في فجوة من الخدمة المروّجة و الخدمة المقدّمة، أي أنّ الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة و ذلك لوجود ضّعف في التنسيق بين العمليات و التسويق الخارجي للمؤسسة.

**هـ- الفجوة الخامسة:** و تتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقّعة و الخدمة المؤداة، وهذا يعني أنّ الخدمة المتوقّعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة و تكون محصّلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحُكم على جودة أداء المؤسسة.

**2- نموذج الإتجاه:** و يُعرف هذا النموذج بإسم servperf ظهر عام 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Cronin) و نعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم إتحاهيا يرتبط بإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدّمة، ويعرف الإتجاه على أنه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدّمة"<sup>1</sup>.

ويقوم نموذج الإتجاه على أساس رفض فكرة في تقييم جودة الخدمة، و يركّز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط، ذلك أنّ جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لإدراكات الزبائن السابقة و خبرات و تجارب التعامل مع المؤسسة و مستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

(1) ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية للجلد 25 ، عدد 02، الأردن، جوان 1998، ص 362.

و تتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية<sup>1</sup>:

- 1- في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدّد بصورة أولية لمستوى تقييم لجودة.
- 2- بناءً على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة.
- 3- إنّ الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإنّ تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصّلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، و هكذا فإنّ رضا الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مُساعد في تشكيل إدراكات الزبون للجودة. و عليه نخلص إلى أنّ الإتيان كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:
  - أ- أنّ الأداء الحالي للخدمة يحدّد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدّمة فعلياً من المؤسسة.
  - ب- إرتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أنّ التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبياً.
  - ج- تُعتبر المؤشّرات المحدّدة لمستوى الجودة (الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان، والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج servperf.

### المطلب الثالث: أهمية تقييم جودة الخدمة و صعوبتها

سنتطرّق في هذا المطلب إلى أهمية تقييم جودة الخدمة و أهم الصعوبات التي تواجهها.

**أولاً- أهمية تقييم جودة الخدمة:** إنّ تقييم جودة الخدمة في المؤسسة التي تركز على رضا و متطلبات الزبائن يُعتبر أمراً حيويًا، و قد تنوّعت الجودة التي تناولت الجهود في صناعة الخدمات إلّا أنّ توفّر مقياساً يتم بالدقة و الموضوعية يُعدّ أمراً حتمياً لتقييم الأداء و تحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية، و تتيح عملية تقييم الجودة في المؤسسات العديد من المزايا لعل أهمها<sup>2</sup>:

- معرفة ما يحتاجه الزبائن و إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المؤسسة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
- معرفة الأفراد ذوي مُعدّلات الأداء المرتفع و ذوي الأداء المنخفض و ذلك حتى يتسنى مكافأة المتميّز، أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.
- تحديد ما هو جيد و ما هو سيئ فيما يخص المؤسسة و زبائنها مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين و تحقيق التحسين المستمرّ.
- إتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة و تحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة.

(1) نفس المرجع السابق، ص 36.

(2) أحمد عبد الله الرشدي، إستخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 98-99.

و عليه فإنّ عدم تقييم جودة الخدمة و عدم معرفة متطلبات الزبون يؤدي إلى مشاكل عديدة نذكر منها:  
- إنّ ذلك يجعل الموظف يتصرّف حسب طبيعته، فالموظف المحترم يتعامل بإحترام و الموظف غير المحترم يتعامل بأسلوب غير لائق.

- لا يتم تحسين الخدمة لأننا لم نعرف بوجود مشاكل.  
- يؤدي عدم تحسين الخدمة إلى ذهاب الزبائن لمنافس آخر.  
- قياس رضا الزبائن بصفة عامة و تحديد المعاملة و سرعة الإستجابة و الراحة في مكان تقديم الخدمة، و هذا ما لا نجده في بعض المؤسسات التي تهدف إلى الربح فقط دون مراعاة هذه المقاييس.  
- تقييم جودة الخدمة يعني: قياس وقت الخدمة، قياس عدد الشكاوي، قياس التفاوت في سرعة الخدمة، قياس التغيّر في مستوى المواد المقدمة.

#### **ثانياً- صعوبة تقييم جودة الخدمة: ترجع صعوبة تقييم جودة الخدمة لعدة أسباب منها:**

- إنّ الخدمات في مضمونها غير ملموسة، فعند إتخاذ قرار الشراء منتج بسيط من أحد المحلات يستطيع المشتري بسهولة من خلال النظر إليه تقييمه و تحديد جودته و تكلفته، أمّا في الخدمات لا يستطيع الشخص طالب الخدمة أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل إتخاذ قرار الشراء، علاوة على أنّ هناك العديد من الخدمات تتسم ببعض الجوانب المهنية و الإجرائية التي لا يصعب على الشخص العادي فقط تقييمها بل على الشخص المتخصّص في الوقت نفسه<sup>1</sup>.

- جودة الخدمة تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عمليات إنتاج الخدمة، فمشاركة الزبون تُعتبر هامة لنجاح الخدمة في بعض المجالات، و هنا نجد أنّ جميع الخدمات غالباً ما تكون في أمس الحاجة إلى معلومات دقيقة من الزبائن للتعرف على إحتياجات كل فرد منهم و محاولة الوفاء بها، و لكن عدم وعي بعض الزبائن قد يحول دون ذلك، و هنا يتطلّب الأمر توافر مهارات محدّدة في مقدّمي الخدمة تمكّنهم من التعرف على إحتياجات المستفيدين من الخدمة بدقة مع ضرورة تنوع أساليب القياس و بما يتلائم مع ظروف كل فرد على حدة، و هذا من شأنه أن يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة.

- تتوقّف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون و قدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدّمي الخدمة على تحديد إحتياجات كل زبون و محاولة الوفاء بها، و لكن عدم وعي بعض الزبائن قد يحول دون ذلك<sup>2</sup>.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، إيتراك، مصر، 2006، ص 40.

(2) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 97 .

## المبحث الثاني: خدمة الزبائن

إنّ تقديم خدمة جيدة للزبائن لم يُعدّ أمرًا إختياريًا أو مجموعة شعارات و أساليب الدعاية التي تنتهجها المؤسسات، بل أصبح واقعًا تفرضه طبيعة الظروف و التغييرات في بيئة الأعمال المعاصرة. و من ثمّ فإنّ تحقيق الأهداف بفاعلية يستوجب أن تكون هناك جهود متصلة من جانب الإدارة و إيمان حقيقي بمجموعة من القيم و المبادئ التي تعكس أهمية الزبائن و الإهتمام بهم و تشخيص إحتياجاتهم و أساليب التعامل معهم و مداخل الحفاظ عليهم.

### المطلب الأول: تعريف خدمة الزبائن و أنواعها

يُمكن تعريف خدمة الزبائن على أنّها: "مجموعة الأنشطة و التصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن من معاملتهم مع المؤسسة و تنمية ولائهم"<sup>1</sup>.

و من هذا فإنّ خدمة الزبائن بإختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتع عنه من أجل مصلحة الزبون بما يؤدّي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعل الزبون يشعر بالرضا عن معاملته معها و يرغب بإستمرار تعامله معها، لذا كان لا بد من معرفة المنتج أو الخدمة التي يرغب الزبون بإقتنائها و ما هي المواصفات و السمات المميزة لها و سبل التوصيل و القابلية على تطوير و التحسين و غيرها من العوامل التي تأخذ ثلاث إتجاهات هي<sup>2</sup>:

- 1- خدمات ما قبل البيع: تلك الخدمات التي تتركز في الإتصال بالمستهلكين و التعرف على رغباتهم و حاجاتهم و ميولهم و إتجاهاتهم في الطلب المرتقب على المنتج.
- 2- خدمات مرافقة للبيع: تلك الخدمات التي تركز على تعريف المستهلك بالمنتجات و مواصفاتها القياسية و درجة الإعتمادية و شرح طرق و سبل إستخدامها... إلخ.
- 3- خدمات ما بعد البيع: تلك الخدمات التي تركز عادة على سبل الإصلاح و الصيانة و الإستبدال للسلعة أو الأجزاء التي يتم إتلافها عند الإستعمال.

و لذا فإنّ عمل المؤسسة الجاذبة للزبائن تتركز عادةً على توافر المستويات الثلاث السابق ذكرها.

يرى العديد من الباحثين المختصين في مجال خدمة الزبائن، عى أنّها تتكوّن من عناصر و أبعاد رئيسية هي<sup>3</sup>:

- أ- العنصر المادي: يتعلّق بالبيئة التي تُقدّم فيها الخدمة و التي تشمّل: تصميم المباني، أماكن تقديم الخدمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين... إلخ
- ب- العنصر التفاعلي: و يتعلّق بالأسلوب أو الطريقة التي تُقدّم بها الخدمة، أي مدى التفاعل بين الزبون و مُقدّم الخدمة، و يشمل هذا العنصر: المعاملة الودية، حُسن الإنصات، الإستجابة... إلخ

(1) جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص23.

(2) بشير العلاق و حميد عبد النبي الطائي، تسويق إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر، الأردن، 2007، ص269.

(3) جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص24.

ج- الصورة الذهنية للمؤسسة: و تتعلّق بالإنطباعات التي يكوّنها الزبائن عن المؤسسة و تاريخها و سياستها و إتجاهاتها نحو العاملين.

أنواع الخدمة التي يُمكن أن تُقدّم للزبائن تأخذ أشكالاً مختلفة لعل أكثرها إتساعاً و إنتشاراً الأنواع التالية<sup>1</sup>:

**1- الخدمة الباردة:** تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد على أساليب و إجراءات سيئة في تقديم الخدمة للزبائن، ناتجة عن تعاملات غير جيدة أو سليمة مع الزبائن، إضافةً إلى أنّ هذه الخدمة تُواجه بمواقف و سلوكات غير مناسبة من الزبائن أنفسهم جرّاء السلوكات الغير المناسبة من قبل مُقدّمي الخدمات فهي تتميز من الجانب العملي بما يلي:

- خدمة بطيئة، خدمة غير متناسقة، خدمة غير منظّمة، تتميز الخدمة المقدّمة بالفوضى و عادةً ما تكون غير مريحة، عدم الإكتراث بالزبائن و عدم الإهتمام بهم و متطلباتهم عمومًا.

**2- الخدمة المُصنّعة:** تمتاز عادةً بإرتفاع الإهتمام بالجانب العملي في تقديم الخدمة، أمّا الجانب الشخصي فيتسم بإنخفاض أهميته، لذا فإنها تأخذ الصور التالية من الناحية العملية:

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب، منتظمة و مناسبة و تُقدّم بصورة موحّدة لجميع الزبائن، تتسم الخدمة بأنها بعيدة عن الفوضى و عدم التناسق.

**3- الحديقة الوردية للخدمة:** تتميز بإهتمام كبير بالجانب الشخصي عند تقديمها مع إنخفاض ملحوظ بالمستوى العملي أثناء تقديم تلك الخدم و هي تأخذ الصورة التالية من الناحية العملية:

- خدمة بطيئة، غير متناسقة أو غير موحّدة للجميع، تتميز بعدم التنظيم.

**4- جودة و خدمة الزبائن (الخدمة الجيدة للزبون):** تتميز بإرتفاع الجانب المتعلّق بكلا الإتجاهين العملي و الإنساني، و تُعدّ من أفضل الطرق التي يتم إستخدامها في تقديم الخدمة للزبائن و لذا تأخذ الصور التالية من الناحية العملية:

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب، خدمة منتظمة و متناسقة، خدمة موحّدة لجميع الزبائن.

(1) خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص209.

## المطلب الثاني: توقُّعات الزبون للخدمة

إنَّ توقُّعات الزبون عن الخدمة هي بحدِّ ذاتها مُعتقدات و أفكار معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرِّر جودة أداء منتج معين، و يُنظر إلى التوقُّعات في مفهوم جودة الخدمة كونها تنبؤات من الزبائن حصيلة تعاملهم أو تبادُلهم للخدمة.

**أولاً- مستويات توقُّعات الزبون للخدمة والعوامل المؤثرة فيها:** هناك من أشار إلى أنه تم الإتفاق بصورة عامة على أنّ التوقُّعات هي إحتتمالية يحدِّدها و يُعيِّنها الزبون عن وقوع أحداث قد تكون سلبية أو إيجابية إذا ما إشترك المستهلك في إنتاجها، حيث حُدِّدت ثلاث مستويات مختلفة لتوقُّعات الزبون<sup>1</sup>:

- **الخدمة المطلوبة:** وتعكس ما يريده الزبائن.  
- **الخدمة الكافية:** المستوى الذي يكون الزبائن فيه على إستعداد لتقبُّل المعيار الذي عنده تتحقَّق حالة القَبُول عند الزبائن.

- **الخدمة التي يتم التنبؤ بها:** مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه يمكن أن يحدث.

العوامل المؤثِّرة في توقُّعات الزبون للخدمة تنقسم إلى ثلاثة و هي:

أ- **العوامل المؤثِّرة في الخدمة المطلوبة:** و من هذه العوامل نذكر:

- الإحتياجات الشخصية و فلسفة الزبون بخصوص الخدمة و التي تتعلَّق بالحالة النفسية و المادية التي يكون عليها الزبون.

- بقاء الخدمة كثيفة و هي عوامل مستقلة و ساكنة تقود الزبائن إلى درجة عالية من الحساسية.

ب- **العوامل التي تؤثر في الخدمة الكافية:** و هي مستوى الخدمة التي يجدها الزبون مقبولة بشكل عام، هذه العوامل قصيرة المدة و هي:

- كثافة الخدمة المؤقتة.

- إدراك بدائل الخدمة.

- إدراك الزبون لدور الخدمة.

- عوامل ظرفية.

- تنبؤات الخدمة.

ج- **العوامل المؤثِّرة في الخدمة المطلوبة والمتنبأ بها:** و هي:

- الوعود الواضحة للخدمة.

- الوعود الضمنية للخدمة.

- الكلمة المنطوقة.

(1) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، 2005، ص ص 354-360.

- الخبرة السابقة.

**ثانياً- محدّدات توقّعات الزبون:** أشار بعض الكتاب إلى أن توقّعات الخدمة تتشكّل لدى الزبون بتأثير الكثير من العوامل التي لا يُمكن السيطرة عليها ابتداءً من التجارب التي يمر بها الزبائن مع مقدّمي الخدمة الآخرين (في نفس القطاع) و إنتهاءً بالحالة السيكولوجية لدى الزبون عند تلقّيه الخدمة.

ويطرح كل من zeithaml, berry et parasuraman محدّدات توقّعات الزبون للخدمة كما يلي<sup>1</sup>:

**1- تقوية الخدمة الثابتة:** هي عوامل شخصية مستقرّة، تقود الزبون إلى درجة أعلى من الحساسية للخدمة، و إحدى هذه العوامل توقّعات الخدمة المشتقة حيث تتوجّه توقّعات الزبون فيها بتأثير طرف آخر، و مثال ذلك عندما يعتمد مستخدموا الخدمة على آخرين ليقوموا بخدمة زبائنهم، و المستخدمون قد يستخدمون و يشتقّون توقّعاتهم من مدرائهم و من مستخدميهم المباشرين، و هناك عامل آخر قوي و هو فلسفة الخدمة الشخصية و المعنى هنا هو الإتجاه الضمني العام للزبون من معنى الخدمة و كذلك من الناتج الحقيقي لمقدّمي الخدمات، وعلى ما يبدو فإنّ الزبائن الذين يميلون فعلاً إتجاه الخدمات أو الذين عملوا في هذا الميدان في الماضي و يمتلكون فلسفة قوية بشكل خاص، و إذا كان الزبائن بشكل عام يحملون فلسفة شخصية خاصّة بهم حول عملية تقديم الخدمة فإنه من المحتمل أن تكون توقّعاتهم عن معظم مقدّمي الخدمة متشدّدة و قوية.

**2- الإحتياجات الشخصية:** هي الحالات أو الظروف الأساسية الفسيولوجية و السيكولوجية للزبون، و هذه الإحتياجات هي العامل الذي يشكّل الخدمة المطلوبة بالإضافة للعامل السابق، و يمكن تقسيم الإحتياجات الشخصية إلى العديد من الفئات الثانوية الأخرى بما في ذلك الفئات المادية و الإجتماعية و السيكولوجية فالزبون الذي تتسم إحتياجاته بمستوى عالٍ من الإعتمادية و الإجتماعية على سبيل المثال، قد يحمل توقّعات عالية المستوى.

**3- وعود الخدمة الظاهرة:** و هي جميع التصريحات التي يقدّمها مقدّم الخدمة بصورة شخصية أو غير شخصية إلى الزبون عن الخدمة.

**4- الوعود الضمنية:** و هي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود الظاهرة و هذه الوعود تُعطي الزبون فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة و ما ستكون عليه فعلياً، و تشمل هذه الوعود الأسعار و الجوانب المادية و الملموسة الأخرى المرتبطة بالخدمة، و غالباً ما يعتمد الزبائن على السعر و العناصر الملموسة الأخرى في تقييم و تقدير الجودة.

**5- إتصالات الكلمة المنطوقة:** إنّ إتصالات الكلمة المنطوقة عن مستوى أداء الخدمة لها وزنها الخاص كمصدر للمعلومات لأنها تُعدّ الشائبة فيها و لا غُبار عليها، إنّ هذه الكلمة المنطوقة المباشرة تكون في غاية الأهمية في مجال الخدمات و ذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها الزبائن في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء و

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 358-360.

لأنهم يمرون بتجربة الخدمة بصورة مباشرة و يندرج في هذا السياق تقارير الزبون أو الأصدقاء و العائلة مثلاً، و هي من المصادر المهمة التي تؤثر في مستوى الخدمة المطلوبة و مستوى الخدمة التي يتنبأ بها الزبون.

**6- الخبرة (التجربة السابقة):** إنّ الحالات الماضية أو السابقة التي تعرض فيها الزبون للخدمة تعدّ عاملاً آخر يؤثر في صياغة و تكوين التوقعات و التنبؤات و الرغبات لدى الزبائن.

**7- الكثافة المؤقتة:** و كثافتها عادة لمدة قصيرة، و من العوامل التي تجعل الزبون أكثر إدراكاً لإحتياجاته للخدمة، الحالات الشخصية الطارئة التي تكون الخدمة فيها ملحة أو موسمية.

**8- إدراك بدائل الخدمة:** كإنتقال الزبون من الخدمة التي يتعامل معها إلى خدمة أخرى في نفس القطاع لعدم قناعته بالخدمة الكافية المقدّمة من الخدمة التي تركها.

**9- إدراك الزبون لدور الخدمة:** و تخصّ هذه الناحية الإدراك المتحقّق لدى الزبون من أهمية تواجد الخدمة و عدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات متدنية مع مقدّم خدمة معيّن مدرّكاً الزبون أنّ غياب مقدّم الخدمة من هذا المكان سيترك الأثر الواضح على معاملات الزبون.

**10- الظروف المؤقتة:** و يتم الحاجة إلى هذه الخدمة في ظروف طارئة.

**11- تنبؤات الخدمة:** المستوى الذي يعتقد الزبائن أنه من المحتمل أن يحصلوا عليه، و هذا النوع من التوقعات للخدمة يمكن أن يُصوّر كتنبؤات تُشكّل من قبل الزبون بخصوص ما يُحتمل أن يحصل كتفاعلات تكاد أن تحصل أو تتغيّر.

### **المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن**

إنّ التطوّر الحالي لمعايير الإيزو 9000، تدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا الزبائن في محيط عمله، لذا على المؤسسات عرض إتّباع بعض العناصر الضرورية و التي تسمح ب:

- وضع قياس رضا الزبائن ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.

- وضع مخطّط للعمل من أجل جعله أكثر فعالية من خلال تقسيم المهام، تحديد المؤشرات<sup>1</sup>.

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بُغية تحقيق الجودة المناسبة و الملائمة لخدمة الزبائن و تحقيق الرضا المستهدف من قبل الزبائن إتجاه المؤسسة، و من أكثر الخطوات شيوعاً في هذا المجال ما يلي<sup>2</sup>:

**1- جذب الإنتباه و إثارة الإهتمام بالزبائن:** إنّ النجاح الذي يتحقّق بشكل رئيسي يأتي من خلال جذب إنتباه الزبائن و إثارة إهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يُظهرها عادةً في مجال خدمة الزبائن، فالإستعداد النفسي و الذهني لملاقاة الزبائن و حُسن المظهر و الإبتسامة الجذابة و الروح الإيجابية المتفاعلة، و السلوك الإيجابي، كلّها بمثابة صور ذهنية فاعلة توقظ الرغبة لدى الزبائن في الحصول على الخدمة المستهدفة، إضافةً إلى أنّها

(1) نور الدّين بوعنان، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(2) خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 220-225 .

تعزّز سبيل الولاء الدائم للزبائن في إقتناء الخدمة و تكرار حصولها باستمرار و التي تُحقّق من خلال المواقف التي يبذلها مقدّم الخدمة للزبائن.

**2- خلق الرغبة لدى الزبائن و تحديد حاجاتهم:** إنّ خلق الرغبة لدى الزبائن و تحديد حاجاتهم و تطلعاتهم و سبّل تلبّيتها، إنّما تعتمد أيضا على المهارات البيعية التي يتمييز بها مقدّم الخدمة، و من المتطلبات الأساسية التي يتم إعتماؤها بهذا الشأن ما يلي:

- إعتماؤها كافة المعدّات البيعية كوسيلة للتأثير أكثر على الزبائن و إقناعهم.

- ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها و أن يكون مقدّم الخدمة مستعدًا للرد على تلك الإستفسارات بموضوعية و دقة دون مبالغة أو تهويل، حيث أنّ الزبون عند شعوره بصدق مقدّم الخدمة يمكن أن يقتني الخدمة و دون تردّد.

- التركيز على الجوانب الإنسانية و أهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية و المستقبلية للزبائن و التي تحقّق درجة عالية من الجودة في ترصين الولاء و الإلتزام بهذه المؤسسة دون غيرها لما يلمسه الزبائن من إستعدادات دائمة لتلبية حاجاتهم و متطلباتهم.

**3- إقناع الزبون و معالجة الإعتراضات لديه:** إنّ سبيل إقناع الزبون و خلق الرغبة لديه بشراء السلعة أو الخدمة ليست مهمة بسيطة، و إنّما تتطلّب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى الزبائن من خلال تقديم الخدمات الجيدة و معالجة الإعتراضات التي يبذلها بعض الزبائن على الخدمة، فأحيانًا قد يثير الزبون بعض الإعتراضات على الشراء أو يضع العراقيل في سبيل إتمام ذلك أو قد يحاول المماطلة رغم إقتناعه بجودة السلعة أو الخدمة، و هناك مجموعة من القواعد التي يُمكن الإعتماؤها عليها في الرد على إعتراضات الزبائن و التي يمكن توضيحها كما يلي:

- أن يلتزم مقدّم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن و هي أنّ الزبون دائما على حق و يقضي ذلك أن يكون مقدّم الخدمة دبلوماسيًا في الرد على الزبون.

- يجب على مقدّم الخدمة أن يكون مستمعًا جيدا للزبون و أن يُظهر الإهتمام بحديث الزبون مما يُرضي كبرياء الزبون.

و من هنا يتضح أنّ تقديم الخدمة الجيدة للزبائن تستدعي درجة عالية من المهارات و الكفاءة و اللباقة في مقابلة متطلبات الزبائن و تحقيق أغراضهم و حاجاتهم.

**4- التأكّد من إستمرارية تعامل الزبائن مع المؤسسة:** إنّ عملية التأكّد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة و خلق الولاء بينهم و بين المؤسسة و الذي يتأتى من خلال العديد من الخدمات البيعية و ذلك من خلال:

- الإهتمام بشكاوي الزبائن و ملاحظاتهم و ذلك من خلال الصبر في إستيعاب الشكاوي و إمتصاص غضب الزبائن.

- توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد كخدمات التركيب، الصيانة...إلخ و ممّا لا شك فيه أنّ تقلص هذه الخدمات للزبائن بكفاءة و فاعلية من الأمور التي تساهم و تساعد في الإستمرار بالتعامل مع المؤسسة و تدعيم دورها و إستمرارية وجودها و إستقرارها بخصيصها السوقية.

## المبحث الثالث: جودة الخدمة و رضا الزبون

أصبح رضا الزبائن هدفاً رئيسياً من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الإرتقاء بمستوى الخدمة تحقيقاً لرضا الزبائن، لذا أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها و خدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها و في تطويرها و في عمليات التقييم المستمرة لها، وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي الزبائن وإقتراحاتهم و التعامل معهم و بذل جهد لتوفير الخدمات لهم.

### المطلب الأول: تقييم العلاقة بين المؤسسة و الزبون

تسعى المؤسسة دوماً لجذب الزبائن على المدى الطويل و إقامة علاقة متينة معهم تتعدى مجرد إجراءات الصفقات.

**أولاً- وصف العلاقة بين المؤسسة و الزبون:** و يتضمّن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين: جاذبية متبادلة، إحترام، تقدير، ترابط...إلخ، و تتجمّع في الطرفين، و يُفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفّر فيها ما يلي<sup>1</sup>:

- التفاعل بين الطرفين على الأقل.

- الإستمرارية في العلاقة لأنّ التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية و المستقبلية سلباً و إيجاباً.
- ترتبط أثار التفاعل بين الأطراف بالأحداث الواقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.
- و تتكوّن علاقة المؤسسة و الزبون من<sup>2</sup>:

**1- الثقة:** و هي شرط أساسي لتنمية العلاقة و تنبع من إحترام شريك التبادل و الغرض منها المحافظة على العلاقة التي بينهم.

**2- الإلتزام المتبادل:** تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الإلتزام المتبادل، للمحافظة على علاقة دائمة و قوية و متابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية الخدمات.

**3- الرضا:** شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة و ممثلها و سلوكهم التعاوني.

**4- التبادلية:** التبادل هو أساس العلاقة، فعندما يتبادل فردان شيئاً ينتج عن ذلك إلتزامية شعورية بتكرار التبادل.

<sup>(1)</sup> Peelen et autres, gestion de la relation client , 2emeedition , pearson éducation, paris, 2006, p23.

<sup>(2)</sup> عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2009، ص7.

**5- التفاعل:** و هو التعامل المادي كإتمام عملية الشراء و بُعد العلاقة و يتضمّن الإتصال على المستوى الشخصي مع الزبون، بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فرداً أو ممثلاً للمؤسسة.

**ثانياً- تقييم فعالية علاقة المؤسسة مع الزبائن:** بعدما تحدّثنا عن وصف العلاقة بين المؤسسة والزبون، فعلى المؤسسة إستعمال تلك الصفات بشكل جيّد لتحسين علاقتها مع زبائنهم و بالأخص التركيز أكثر على الزبائن المهمين، و لتقييم العلاقة مايلي:

**قيمة حياة الزبون:** "هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحة منها تكاليف جذب وإرضائه والحفاظة عليه، أو هي القيمة الحالية المقدّرة للفوائد المحقّقة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته مع المؤسسة"<sup>1</sup>، و تحسب قيمة حياة الزبون بالعملية التالية<sup>2</sup>:

$$\text{قيمة الزبون} = \text{توقعات شراء الزبائن للخدمة} / \text{تكاليف جذب الزبائن و التطوير}$$

ونستنتج من العملية أنّ الزبون لا يمثّل أي قيمة في نظر المؤسسة إلاّ إذا تعدّت هذه النسبة المتحصّل عليها الواحد، فنقول أنّ قيمة الزبون تواجه بعض المعوّقات و من أهمها إهمال القيمة للزبون أي ضعف قدرة المؤسسة على جذب زبائن آخرين.

### **المطلب الثاني: أهمية جودة خدمة الزبائن و كيفية ضمانها**

تشكّل أهمية الجودة في خدمة الزبائن مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الإقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح و الإستقرار و الإستمرار في دنيا الأعمال، لذا فإن مقدّمي الخدمات لا بد و أن يتعاملوا بشكل فعّال مع الزبائن ليقدموا مستوى راقٍ من الخدمة، فهذا التفاعل مع الزبائن يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة أي أوّل من يتلقى الزبون و يتعرف على طلباته و كذلك الموظف الذي يخدم الخدمة المطلوبة و العمليات المساندة لهؤلاء الموظفين، و هذه السلسلة تربط بين أرباح المؤسسة و الخدمة و الموظفين من جهة و بين رضا الزبائن من جهة أخرى، و يمكن من خلال ذلك وجود خمس علاقات أو روابط تتمثل بما يلي<sup>3</sup>:

**1- نوعية الخدمات الداخلية:** و يُقصد من ذلك القيام بإختيار الموظفين و العاملين من ذوي المهارات و الكفاءات العالية و توفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين، و كذلك توفير بيئة داخلية تتسم بالجودة العالية.

<sup>(1)</sup> P. kotler et bernard duboix, Marketing management, 12 édition, peson education, Paris, 2006, pp 176-177.

<sup>(2)</sup> عيسى بنشوري، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

<sup>(3)</sup> خضير كاظم هود، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216 .

2- موظفون راضون و منتجون: حيث أنّ توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تُحقّق للموظفين الرضاء و الولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

3- خدمات قيّمة (بجودة عالية): إذ أنّ ذلك من شأنه أن يساهم بتقديم و خلق خدمات أكثر كفاءة و فعالية.

4- زبائن راضون و ذوي ولاء للمؤسسة: إنّ الزبائن حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يُصبحون أكثر ولاء و بالتالي يكرّرون عملياتهم الشرائية مع المؤسسة.

5- أرباح و نمو في خدمات المؤسسة: و من هنا فإنّ الأرباح يمكن لها أن تنمو و تحقّق مستوى للأداء الخدمي من قبلها بشكل متميّز، و لكي تحقّق هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لا بد و أن يركّز جل الإهتمام من قبل المؤسسة بالأفراد الذين يقدّمون الخدمات للزبائن، و أن تقوم المؤسسة بتحفيّزهم و تدريبهم للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضاء من قبل الزبائن حول الخدمات المقدمة، و لكي تستطيع المؤسسة المحافظة على تقديم نوعية جيّدة من الخدمات و بشكل مستمرّ.

المراقبة واحدة من الأساليب التي يُمكن إستخدامها من أجل مراقبة الجودة اثناء تقديم الخدمة للزبائن، و ينصح Herson and Altman بمراقبة العملية بين الموظفين و الزبائن اثناء تفاعلهم سوا من حيث النقاط التالية التي إن وُجدت في التفاعل كان الإتصال ناجحاً و ممتازاً:

- يبدو ودودا و لطيف في تعامله مع الزبون.
- مهذبّ في المظهر و السلوك.
- مستمع جيّد و منصت إلى الزبائن.
- لغة الجسد لديه معبّرة و مريحة و هادئة.
- يَستخدم الأسئلة المفتوحة ليعرف حاجة الزبائن.
- قادرا على تحديد طلب الزبون، و إستخلاص حاجته من حديثه.
- لديه الإستعداد لأن يترك مكتبه إن لزمّت خدمة الزبون لذلك.
- يُساعد الزبون في البحث و الوصول إلى غايته.
- خبير في إستخدام الأجهزة الإلكترونية و يستطيع الوصول إلى المعلومات بسهولة.
- قادر على أن يصل لمصادر المعلومات بسرعة.
- يجهّز كافة المواد ذات الصلة بطلب الزبون.
- في حال لزم الأمر يعرف إلى أين يوجّه الزبائن من بين أقسام العمل الأخرى.
- يتأكّد من حصول الزبائن على المعلومات و المواد التي كانوا بحاجة إليها.

## المطلب الثالث: كيفية تحقيق جودة الخدمة و نيل رضا الزبون

تحرّص العديد من المؤسسات على تطوير و تحقيق مستوى جودة خدماتها لنيل رضا زبائنها بإستخدام مجموعة من الطرق و الأساليب نذكر منها:

**1- الإستخدام المستمر للدراسات و البحوث:** إنّ الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قِبل المؤسسات يُلزمها اللجوء إلى إستخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات و تحقيق الفهم عن توقّعات الزبائن للخدمة و تقييمها لهم للأداء الفعلي لها، و من هذا المنظور فإنّ مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- ما الذي يعتبره الزبائن هاماً في ملامح أو خصائص الخدمة؟

- ما هو المستوى الذي يتوقّعه الزبون بالنسبة لهذه الملامح؟

- كيف يتم إدراك و تقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

إنّ التعرف على دور الخدمة و أبعادها و التعرف على توقّعات الزبائن و إدراكهم للخدمة و مشكلات التعامل فيها، يمثّل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.

كذلك فإنّ قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم و قياس آدائهم و تحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث، و تساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمؤسسة الخدمة:

\* التعرف على معايير جودة الخدمة، و مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.

\* معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.

\* تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياساً على المنافسين.

**2- تحليل شكاوي الزبائن:** تُعتبر شكاوي الزبائن مؤشراً خطيراً لمستوى جودة الخدمة المقدمة و بالنسبة لبعض المؤسسات فإنّ هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء الزبائن و مدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة، كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة.

و عادة ما يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها الزبائن للحكم على جودة الخدمة و نواحي الضعف في الأداء و توقّعات التحسّن و من ثم توفير قاعدة من المعلومات و التي تفيد في رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة.

**3- العمل على إستقطاب و توظيف أفضل الكفاءات:** إنّ وضع معايير و برامج لتحسين جودة الخدمة ليس لها قيمة ما لم يتوافر لدى المؤسسة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بإتجاه إيجابي و المقدرة على تحقيق تلك المعايير و تشير نتائج الدراسات إلى أنّ نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدّمي الخدمة أو

(1) عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الاولى، البيان للنشر و الطباعة، مصر، 1999، ص 306.

إفتقادهم للرغبة في العمل و تديني نظرهم للزبون، و لذا فإنّ المؤسسة يجب أن تكون حريصة على إنتقاء و توظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمؤسسة.

**4- الإهتمام ببرامج التسويق الداخلي:** إنّ مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكّن المؤسسة من تحقيق الأداء المتميّز و لكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة و الإتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، و التسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين و إلى وظائفهم على أنّها منتجات داخلية.

و أنّ المؤسسة يجب أن تبدّل جهودًا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين و إقناعهم بها كشرط مُسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع الزبائن الخارجيين، يعني ذلك أنّ العاملين يجب النظر إليهم كسوق أوّل من وجهة نظر المؤسسة و أنّ الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدّم الخدمة و زيادة إدراكاته بأهمية الزبون و تحقيق العناية به.

و بصفة عامة فإنه إذا ما إستطاعت المؤسسة أن تحقّق العناية للزبائن، فإنّ الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز و الرضا بين العاملين و من ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة و هو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات الزبائن و تحقيق رضائهم و ولائهم للمؤسسة.

**5- سرعة التصدّي لمشكلات الزبائن:** في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا زبائن بعض المؤسسات في مواجهة المشكلات و التصدّي لها و التعامل معها، و جاءت النتائج كما يلي<sup>1</sup>:

- تختلف نسبة رضا الزبائن عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للإتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 35% بالنسبة للبنوك.

- يؤثّر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، و بصفة عامة كلما زاد التعامل الفعّال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء و العكس صحيح.

و يعرض الجدول التالي النتائج الدراسية فيما يتعلّق بالعلاقة بين أسلوب التعامل مع الشكوى و احتمالات إعادة الشراء.

(1) عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 27.

## الجدول رقم (3-2): نوايا إعادة الشراء عند وجود الشكوى

| مستويات التعامل مع الشكوى       | إحتمال إعادة الشراء |
|---------------------------------|---------------------|
| - وجود شكوى لم يتم الإفصاح عنها | - 9%                |
| - تقييم شكوى لكنها لم تحل       | - 19%               |
| - حل شكوى بالأساليب العادية     | - 54%               |
| - حل الشكوى بسرعة               | - 83%               |

المصدر: عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 28.

حيث يؤثّر سلوك حل الشكوى في فرص قيام الزبائن بالتوصية لدى زبائن آخرين بالتعامل مع المؤسسة.

**6- تعليم الزبائن عن الخدمة:** يمكن للمؤسسة تعزيز مصدر قيمتها لدى الزبون من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه و تطوير معرفته بالخدمات المقدّمة، و لا شك أنّ زيادة إلمام الزبون بالخدمات يزيد من قدرته على إتخاذ قرارا أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، و تأخذ عملية التعلّم عدة أشكال أبرزها<sup>1</sup>:

- تعريف الزبون بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه.
- تعريف الزبون متى يستخدم الخدمة.
- تعريف الزبون كيف يستخدم الخدمة، مثلا: وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الإنتظار للحصول على الخدمة.

- شرح مبررات إتباع المؤسسة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى الزبون أو تحظى برضائه.

**7- تنمية ثقافية تنظيمية تدعّم الجودة:** يتطلّب تحقيق التميّز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين و يسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع و الرضا بل و التحفيزات لدى العاملين، و لإيجاد هذه الثقة فإنّ الأمر يتطلب<sup>2</sup>:

- وجود معايير متفق عليها للجودة.
- إستقطاب أفراد مؤهلين و قادرين على تحقيق تلك المعايير.
- تشجيع إداري للمقترحات و الآراء بشأن تحسين الجودة.

(1) أحمد سيّد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(2) المرجع نفسه، ص 192 .

بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توفر درجة عالية من الإعتمادية و خلو الممارسات من الأخطاء و توليد الإتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".

**8- تأكيد دور فرق الجودة:** يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة و يُقصد بفرق الجودة: "بمجمع العاملين الذين تتوفر لديهم المقدرة على التنسيق و العمل المشترك و الرغبة في تحقيق الأداء المتميز و توليد الشعور بالرضا لدى الزبائن"<sup>1</sup>.

و تُعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضامراً جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع، فهذا الإعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة، و تشير الدراسات و الأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعه إلى تحقيق هدف مشترك.
- الشعور بالمسؤولية إتجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- سيطرة روح التعاون بدلاً من التنافس في العلاقة بالزملاء.
- الشعور بالولاء و الإلتزام للمؤسسة.
- الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز و خدمة الزبائن.

**9- وجود تعهد أو إلتزام إداري نحو جودة الخدمة:** يرتبط تحقيق الفعالية و النجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالزبائن بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة ككل بدءاً من الإدارة العليا و إنتهاءً بالمستويات التنفيذية، و يتطلب ذلك توافر أتماط قيادية فعالة يتوافر لديها:

- رؤية واضحة لأهداف النشاط و رسالته.
  - المقدرة على إيصال و تحقيق الفهم لتلك الأهداف.
  - القدرة في التصرفات و العمل.
  - الإيمان بالتميز و القدرة على تحقيقه.
  - الحماس و الولاء.
- و لا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 193.

<sup>(2)</sup> Isabelle Blum, Qualité de service dans les reseaux locaux, thèse de Doctorat, Spécialité informatique industrielle, l'université paul SABATIER, 2000, p 12.

### خُلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل يظهر بأنّ الرضا عبارة عن شعور بالسعادة بعد إستعمال الخدمة، و يمثّل رد الفعل أو التصرف الصادر من الزبون أثناء مرحلة ما بعد الشراء، لذلك فإنّ المؤسسات دوماً في منافسة لكسب أكبر عدد من الزبائن و العمل بأقصى جهد لإرضاهم، و نقول بأنّ رضا الزبون يتغير وفق بيئة المؤسسة لذا على المؤسسة أن تكون دوماً مستعدة لزيائنها و ذلك من خلال إدخال التحسين في خدماتها وإستخدام أدوات و وسائل حديثة وتدعيمها بممارسات إدارية و ذلك لغرض كسب و دفع مستوى رضا الزبون.

## الفصل الرابع:

دراسة تأثير جودة الخدمة على رضا زبائن الفرع  
التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)

**تمهيد:**

يُعتبر قطاع المحروقات القاعدة الرئيسية التي يبنى عليها الإقتصاد الوطني، و لأنّ المنتجات و النشاطات البترولية متعدّدة فقد تمّ إنشاء عدّة مؤسسات تختص كل واحدة منها بنشاط معين. و يمكن القول أنّ نفعال أحد أهم المؤسسات نظرا لكونها المسؤولة عن تسويق و توزيع المنتجات البترولية داخل التراب الوطني، و تتضمّن هذه المؤسسة عدة فروع من بينها الفرع التجاري و التي تملك بدورها عدة وحدات على المستوى الوطني من بينها وحدة البويرة، و التي سنعمل من خلالها على تطبيق ما تم تناوله في الجانب النظري، حيث سنقوم بدراسة تأثير جودة الخدمة على تحقيق رضا زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP).

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نפטال

سنستطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة الأم "نפטال" من خلال التعرف عليها و على إمكانياتها و هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة نפטال

في بداية سنة 1980 قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك بهدف تخفيض الضغط عليها، فتم إنشاء المؤسسة لتكرير و توزيع المنتجات البترولية، و في سنة 1987 إنحلت هذه الأخيرة وتشكلت من خلالها مؤسستان وطنيتان هما:

- نفتاك: مهمتها تكرير المواد البترولية.

- نפטال: مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية.

و بذلك أصبحت نפטال مؤسسة ذات أسهم مستقلة 100% برأس مال 10.196.500.000 دج. بدأت نפטال نشاطاتها بثمانية مديريات عامة، تنقسم إلى خمس وحدات، كل وحدة تتكفل بنشاط خاص و هي كالاتي:

- وحدة غاز البترول المميع.

- وحدة الوقود.

- وحدة الشحوم.

- وحدة التسويق.

- وحدة الطيران.

يمكن تقسيم تسمية "NAFTAL" إلى قسمين هما:

- NAFT: التي تعني نפט.

- AL: ترمز الى الجزائر.

أما عن رمز نפטال فهو ممثل بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): شعار نפטال



المصدر: [www.NAFTAL.DZ](http://www.NAFTAL.DZ)

و يمكن شرحه كما يلي:

يتكوّن رمز نפטال من حرفين باللغة العربية و هما:

الميم "م" يعني مؤسسة، و النون "ن" يعني نפטال إلى جانبها خمسة خطوط تعبّر عن وحدات المؤسسة و التي سبق ذكرها، أما ألوان الرمز فتشير إلى:

- اللون الأزرق للحرفين و الخطوط الخمس يرمز إلى النقاء، أي أنّ منتجات المؤسسة خالية من الشوائب.
  - اللون الأصفر يرمز للمساحة و يعني الصحراء مكان تواجد البترول<sup>1</sup>.
  - تقوم نפטال بمجموعة من الأنشطة و هي<sup>2</sup>:
  - تعبئة الغاز و البترول المميع.
  - توزيع و تسويق الوقود، الغاز و البترول المميع، زيوت التشحيم، الزيت، العجلات، سير الغاز، و بعض المواد الخاصة.
  - تنظيم و تطوير النشاط التجاري و التوزيعي للمنتجات البترولية.
  - تطوير الهياكل التخزينية و التوزيعية حتى تضمّن تغطية الإحتياجات السوقية.
  - السهر على شرح و إحترام معايير الوقاية و التعريف بطرق الوقاية و حماية المحيط.
  - أما عن أهداف المؤسسة فهي تتمثّل أساسًا في<sup>3</sup>:
  - تطوير نوعية الخدمات و العروض المقدّمة في السوق.
  - الرفع من مردوديتها و ذلك بالإهتمام بالأنشطة ذات المردودية العالية مثل: الوقود، الزيوت و العجلات (CLP)\*.
  - مطابقة تركيبة منتجاتها مع معايير حماية المحيط و الأمن الصناعي.
- و لضمان تحقيق هذه الأهداف سعت نפטال لتوفير إمكانيات عمل تسمح لها بتغطية أغلب الإحتياجات عبر المستوى الوطني، عكس المؤسسات الخاصة التي ينحصر تواجدها في أماكن معينة.

(1) وثائق داخلية من الفرع التجاري مؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP).

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه.

المطلب الثاني: إمكانيات مؤسسة نفطال

يمكن تقسيم إمكانيات مؤسسة نفطال إلى إمكانيات مادية و مالية، بشرية.

**أ- الإمكانيات المادية والمالية:** تساهم المؤسسة بنسبة 51% من الطاقة على المستوى الوطني من خلال توفير

10 مليون طن من منتجات النفط سنويا في شكل:

- الوقود (8000000 طن/ متري).
- غاز البترول المميع (أكثر من 16 مليون طن/ متري).
- الزيت (أكثر من 0,5 مليون طن/ متري).
- زيوت التشحيم (أكثر من 70000 طن/ متري).
- رقم أعمال يصل الى 208 مليار دج.

و تمتلك المؤسسة:

- 49 مركز و مستودع توزيع الوقود.
- 22 مركز و 27 مخزن للزيوت.
- 26 مركز و مستودع لتموين الطائرات و 6 مراكز بحرية.
- 4 مراكز لغاز البترول المميع.
- 800 مركبة للمناولة و صيانة المعدات.
- 730 كم خط أنابيب و 1755 محطة خدمة.
- و لأداء مهمتها المتمثلة في توزيع المنتجات البترولية تملك نفطال أسطولا يتكون من 3000 ناقلة<sup>1</sup>.

**ب- الإمكانيات البشرية:** تضم نفطال أكثر من 30 ألف موظف في نهاية عام 2011 و هذا موضح في

الجدول التالي:

(1) نفس المرجع السابق.

## الجدول رقم (4-1): الأرقام الخاصة بالتوظيف في مؤسسة نפטال حتى نهاية 2011

| المؤقتون | الدائمون | الوظيفة   |
|----------|----------|-----------|
|          | 512      | إطار سامي |
| 79       | 4969     | إطار      |
| 629      | 8924     | عون تحكم  |
| 4258     | 15180    | عون تنفيذ |
| 4966     | 29585    | المجموع   |

المصدر: وثائق داخلية من الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP).

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

عرف الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نפטال عدة تطورات تمثلت في:

- قبل سنة 2000: إمتازت نפטال بتنظيم مركزي حسب منتجاتها المتعددة منذ نشأتها عام 1982 و كان يسودها:

- نظام مراقبة التسيير غير فعال.
- مستوى الإستثمار ضعيف و الخدمات إحتكارية.
- أغلب عمال مؤسسة نפטال مُسنّين كما يتواجد بها نسبة قليلة من العمال المتكونين (3% من الإطارات الجامعيين).
- غياب التحفيز للعمال نظراً لغياب حُطّة المسار الوظيفي و نظام شفاف للترقية.

- سنة 2000:

- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية.
- إنشاء فرع الزيت.

- سنة 2001:

- إنشاء وظيفة المساعد المكلف بالإتصالات.
- تنظيم مُفصّل للفرعين GPL\* و CLP.
- تنظيم مُفصّل للفرع Bitumes\*\*.

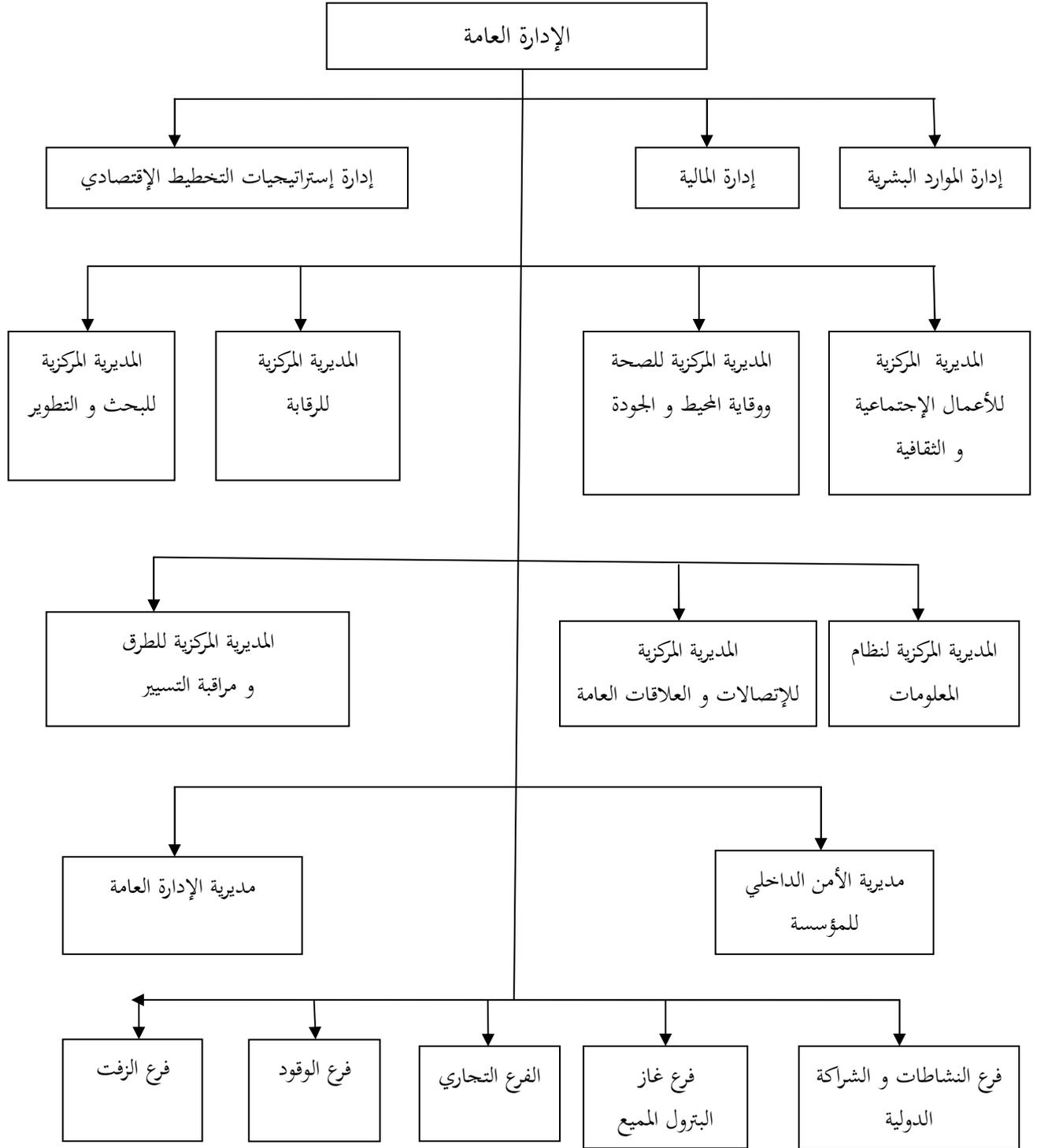
(\*) Gaz Petrolier Liquifie.

(\*\*) الزيت.

- إعادة تنظيم مراكز التكوين.
  - إنشاء مناطق GPL ببرج بوعريريج و البويرة.
  - إنشاء مناطق CLP ببسكرة و البويرة.
  - إنشاء مديرية التكوين.
- منذ 2002 إلى 2004:** نتيجة لتغير المحيط الذي تنشط فيه "نفطال"، و الذي أدى إلى تغير وضعيتها من مؤسسة إحتكارية إلى مؤسسة تنشط في سوق حر، و ذلك من خلال فتح المجال أمام المؤسسات الخاصة للنشاط في بعض مجالاتها، و لهذا السبب قامت نفطال في عام 2002 بوضع هيكل يسمح لها:
- تقسيم نشاطات المؤسسة بين أقسامها.
  - تخصيص كل قسم في خط إنتاجي معين.
  - هيكل و ضمان فعالية الوظائف و مراقبتها.
- من 2004 إلى يومنا هذا:** تم تجميع أقسام المؤسسة في فروع و هذا عام 2004 و بعد ذلك تم:
- هيكل فروع النشاطات بشكل يمنحها الإستقلال لكي تبقى مسيرة و مراقبة من طرف نفطال الأم.
  - تطوير الإتصال الداخلي من خلال تحديث و تعميم إستعمال وسائل الاعلام الآلي.
  - تحفيز العمال للعمل من خلال تحديد نظام الترقية و وضع خطة واضحة للمسار الوظيفي<sup>1</sup>.
- و بذلك يصبح التنظيم لمؤسسة نفطال حسب الشكل التالي:

(1) وثائق داخلية من الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP).

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.



المصدر: وثائق داخلية من الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP).

## المبحث الثاني: جودة الخدمات و رضا الزبون في الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP)

إنّ مؤسسة نפטال تحاول دومًا إيجاد مختلف الوسائل التي تسمح لها بتحقيق رضا زبائنها لإدراكها التام أنّ أهم شيء يسمح لها بالإستمرار في السوق هو تحقيق رضائهم، خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها بعض قطاعاتها، و تُعتبر الجودة إحدى الوسائل و الأدوات الإستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق ذلك و هذا ما سنتطرق إليه في المبحث.

### المطلب الأول: الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP)

إنقسمت نפטال سنة 1988 إلى وحدات و فروع، حيث أنّ كل وحدة أو فرع مختص بنشاط معيّن و موزّع في مناطق معينة من الوطن و هذا بهدف الوصول إلى الزبائن بطريقة سهلة و مستمرة، و من بين هذه الفروع نجد الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP).

#### أولاً- تعريف الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP):

يُعتبر الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP) مركزًا للتوزيع، حيث يشمل جميع الأنشطة التي تجلب المنتجات من مصادرها الأصلية لإيصالها إلى الزبائن، و هذا الفرع هو المسؤول عن التجارة و المحاسبة و المالية و إدارة شؤون الموظفين و جمع المعلومات عن حركة المنتجات، كما يقوم أيضا بالتخزين و تنظيم و إدارة مختلف المنتجات الواردة<sup>1</sup>.

و تكمن مهام هذا الفرع في تنظيم و تطوير نشاطي التسويق و توزيع الوقود و الزيوت و العجلات و كذا تخزينها و نقلها عبر تراب الوطن، إضافةً إلى تطوير هياكل كل من التخزين و التوزيع بهدف ضمان أفضل تغطية لإحتياجات السوق و تلبية إحتياجات الزبائن من وقود و زيوت و عجلات و كذا تحسين صورة نوعية منتجات المؤسسة.

#### ثانياً- منتجات الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP):

يُمكن تصنيف المنتجات التي يقوم هذا الفرع بتسويقها إلى<sup>2</sup>:

**1- الوقود (Carburants):** يُعتبر الوقود سائل سريع الإلتهاب ينتج عن تقطير النفط، يُستعمل بكثرة في المحركات (السيارات، المركبات...)، و تمثّل مؤسسة نפטال من هذا المنتج 50% من رقم أعمال المؤسسة، و يمكن ذكر بعض أنواعه كما يلي:

(1) وثائق داخلية من الفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP).

(2) المرجع نفسه.

وقود المحركات من نوع بنزين و ديزال و يضم:

بنزين عادي (Essence Normal)، بنزين ممتاز (Essence Super)، بنزين خالي من الرصاص (Essence Sans Plomb)، مازوت (Gas Oil).

**2- الزيوت (Lubrifiants):** على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نפטال مجموعة متكاملة من الزيوت و التي تغطي كافة الإستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، و تماشياً مع معايير الجودة العالمية فإن أغلب هذه الزيوت تكون مسوّقة في عُلب سعتها ابتداءً من 1/2 لتر، هذه الزيوت مقسّمة إلى الأنواع الآتية:

زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديزال، زيوت خاصة بالإستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات (Graisse)...

**3- العجلات (Pneumatiques):** بفضل بنيات التخزين و شبكة التوزيع تقوم شركة نפטال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات (السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية...)، هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة و ذلك حرصاً من الشركة على سلامة الزبائن و مستعمليها، حيث تُوفّر لهم شركة نפטال المزايا التالية في هذا المجال:

- توفير المساعدة التقنية من قبل عمال مؤهلين.
- الخبرة في الإختيار المناسب للإطارات، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتسويق العجلات و ضمان تامين كامل التراب الوطني بها و كذا تقوم بتنمية نشاطات إسترجاع العجلات المستعملة و كذا التي بها عيب و ضمان إعادة إصلاحها و تسويقها.

### ثالثاً- الهيكل التنظيمي للفرع التجاري لمؤسسة نפטال وحدة البويرة (CLP):

الهيكل التنظيمي للفرع التجاري لمؤسسة نפטال (CLP) وحدة البويرة ينقسم إلى: مصلحة التجارة و مصلحة المالية و المحاسبة، و مصلحة الصيانة<sup>1</sup>.

**أ- مصلحة التجارة:** مهمتها الرئيسية إدارة الشؤون التجارية و ضمان رضا الزبون و ذلك من خلال العمل على توفير كل طلباتهم، و تنقسم هذه المصلحة بدورها إلى ثلاثة أقسام:

**1- قسم الشبكات:** يتم فيه مراقبة لوازم و معدّات الفرع كما تقع على مسؤوليته المباشرة إعداد التقارير الخاصة بالخدمات شهرياً.

**2- قسم المنتجات:** مهمته التواصل كل شهر مع المراكز الموجودة في الولاية لمعرفة إحتياجاتها، و بالتشاور مع إدارة قسم مبيعات المقاطعة يدعو الزبائن بدعم أي مطالبة بشأن جودة و تطوير تقارير النشاط (شهرياً و سنوياً).

**3- قسم المواد:** إنشاء لوحات عدّادات الوقود و رصد المخزونات من الوقود و الزيوت و العجلات.

(1) نفس المرجع السابق.

ب- مصلحة المالية و المحاسبة: وهي هامة جدا في الفرع و دورها متابعة الوضع المالي للوحدة و كذلك إنشاء أدوات رصد مثل: جدول حساب النتائج، الميزان... و هي تتألف من:

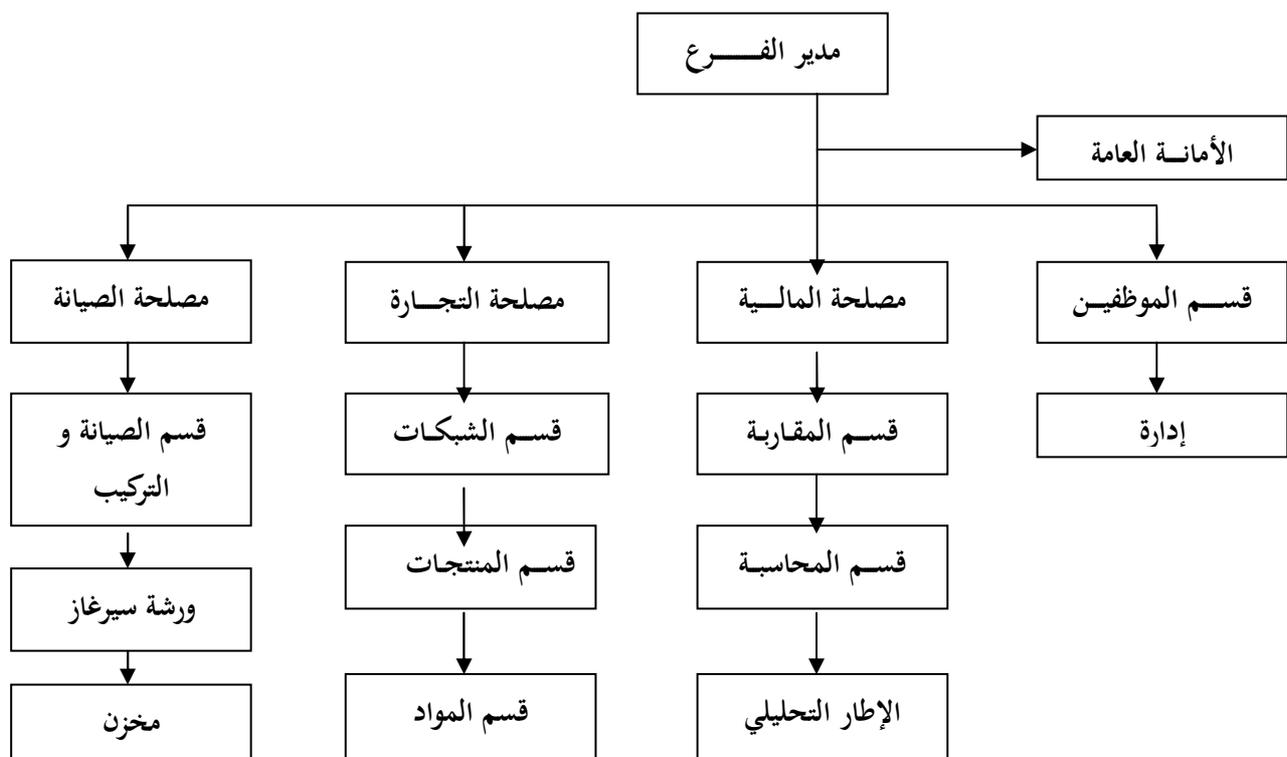
1- قسم المقاربة: إنّ المهمة الرئيسية لهذا القسم هي: إعداد المقاربة بين المؤسسة و البنك.

2- قسم المحاسبة العامة: دور هذا القسم هو إدارة علاقة المحاسبة مع الموردّين و الزبائن.

ج- مصلحة الصيانة: مهمتها صيانة و تركيب المعدات الثابتة في المحطات (صهاريج التخزين و المضخات...) و كذلك إكتشاف الأخطاء و إصلاحها.

ويمكن إبراز مختلف الأقسام من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي للفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)



المصدر: وثائق داخلية من الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP).

## المطلب الثاني: زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) و الأساليب

### المُستخدمة لتحقيق رضاهم

يُمثل زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال بالبويرة (CLP) عامل مهم و جوهري لضمان إستمرار نشاط الفرع، حيث يعمل الفرع جاهداً من أجل تلبية متطلباتهم و حاجاتهم.

**أولاً- زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP):** يتم توزيع المنتجات البترولية من الفرع على نوعين من الزبائن:

- التسيير المباشر (Gestion Directe) GD: و هي المرافق التي يتولى تسييرها الفرع مباشرة دون اللجوء للوساطة.
- زبائن آخرون: و هم كل من لا يعود تسييرهم للفرع و نصنّفهم إلى:
- التسيير الحر (Recendeur Distributeur) RD: هم من الخواص (تجار الزيوت و المواد الخاصة) و هم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.
- نقاط بيع معتمدة (Point de Ventes Agrées) PVA: و ذلك عن طريق وكلاء معتمدون و مرافق تابعة للخواص و تكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

### ثانياً- الأساليب المستخدمة لتحقيق رضا زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP):

يستخدم الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) العديد من الأساليب التي تهدف إلى رضا زبونها للمحافظة عليه و هذا من خلال:

- المعاملة الحسنة من خلال الترحيب و توفير متطلبات الزبون.
- الإستماع للزبون: تمثل مصلحة المبيعات القناة التي تربط بين إهتمامات الزبون و الفرع، حيث تستقبل مختلف شكاوي و طلبات و إقتراحات الزبائن الخارجيين.
- الإلتزام بمواعيد تسليم المنتجات.
- معالجة شكاوي الزبائن و العمل الجاد على إيجاد حلول لها.
- العمل على توفير المنتج خاصة في فصل الشتاء من أجل تفادي إحتجاجات الزبائن.
- العمل على معالجة الصراعات بين زبائن الفرع خاصة بين البائعين الموزعين و نقاط البيع المتخصصة.

### المطلب الثالث: جودة الخدمات في الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)

إنّ مؤسسة نفضال تحاول دومًا إيجاد مختلف الوسائل التي تسمح لها بتحقيق رضا زبائنها لإدراكها التام أنّ أهم شيء يسمح لها بإستمرارها في السوق هو تحقيق رضائهم خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها بعض قطاعاتها، و تعتبر جودة الخدمة إحدى الوسائل والأدوات الإستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق ذلك. جعل الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) الإهتمام بجودة الخدمة أمرًا لا مفر منه نظرًا لكون:

- الجودة العالية التي تمتاز بها منتجات و خدمات المنافسين بالمقارنة مع ما تقدّمه نفضال.
- محطات خدمات أنسب و أحسن سواءً من حيث الجانب الجمالي للبنية التحتية المتعلقة بالمحطات أو أساليب تقديم الخدمات.
- تكنولوجيا متقدمة.

لهذه الأسباب توجهت إلى تحقيق الجودة في منتجاتها و خدماتها و ذلك حتى تضمن سيطرتها على القطاع من خلال كسب ولاء زبائنها، و محاولة منع توجّهم لإقتناء سلع و خدمات منافسيها. و لتحقيق الجودة قامت نفضال برسم برنامج رسمي يسمح لها بتحسين في نوعية الخدمات و السلع المقدمة لزبائنها حيث قامت ب:

- تجديد المستلزمات الأساسية من الهياكل، يد عاملة، تجهيزات، و ذلك من أجل مواكبة تطوّرات محيط المؤسسة و كذا حاجات الزبائن التي تتبدّل و تتغير بإستمرار من خلال العروض المقدّمة من طرف منافسيها.

- قامت بتكوين عدد كبير من العمال لإدراكها التام أنّ الجودة لا تتحقّق بتوفير اليد العاملة الكفوءة التي تسمح بالإبداع و تحقيق الأحسن<sup>1</sup>.

و للعلم فإنّ الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) لا تملك منافسين بل هي محتكرة لسوق الوقود و الزيوت و العجلات في الولاية، عكس بعض الوحدات الأخرى التي يتواجد بها بعض المتعاملين الخواص مثل ما هو موجود في ولاية تيارت و المسيلة و تلمسان.

#### - تطبيق جودة الخدمة في الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP):

تُعتبر إدارة الجودة مجموعة من العوامل و العناصر المرتبطة ببعضها و التي تسمح بوضع سياسات و أهداف من أجل توجيه و مراقبة عملية أو كيان ما في مجال جودة الخدمة، و بإسقاط هذا المفهوم على الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) يمكن القول أنّ إدارة الجودة في الفرع هي مجموعة الأفراد، القوانين، التعليمات و الثقافة التنظيمية التي تتفاعل فيما بينها بهدف وضع سياسات و برامج عمل تدفع بالفرع إلى تحسين و تطوير خدماته حتى تكون في مستوى تطلعات زبائنه.

(1) وثائق داخلية من الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP).

و في هذا الصدد قام الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) بتحسين نشاط توزيع الوقود و الزيوت و العجلات من خلال جملة من الإجراءات من بينها الإستعانة بزبائن خارجيين في مجال توصيل منتجات الفرع إلى أماكن لم تنشط فيها من قبل، و هذا بغرض توسيع رقعة نشاطه و محاولة الوصول إلى زبائن أكثر بهدف زيادة نسبة مستهلكي منتجاته.

كما قامت بتنظيم دورات تكوينية لعمالها من أجل الإرتقاء بأساليب تعاملهم مع زبائن الفرع و التأكيد على ضرورة الإهتمام بالزبون الخارجي بإعتبار أنّ المؤسسات الحديثة تتوجّه أساسا إلى الزبون، هذا فضلاً عن تحفيز إنجازات العمال داخل الفرع عن طريق تشجيعات مادية و معنوية و هو ما يؤدي لتحقيق رضا الزبون الداخلي و رفع روحه المعنوية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون الخارجي عن طريق تقديم أحسن الخدمات.

و من أجل الحصول على نظام حيوي و فعّال للجودة لا بد من وجود رد فعل أو تغذية عكسية تسمح بعملية التحسين المستمر، و الذي يظهر من خلال سعي الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) الدائم إلى تنظيم عملية مراقبة منتجاته بشكل دوري و منظم، و ذلك من أجل التأكد من سلامتها حتى تضمن حماية الزبون و المستهلك النهائي، كما تجدر الإشارة إلى أنّ هناك مراقبة دورية (كل 5 سنوات) من قبل مهندس من وزارة الطاقة و المناجم، لمعينة سلامة و قابلية إستعمال هذه المنتجات، و تنتهي المعينة بوضع ختم الوزارة عليها. و تعتبر شهادة الإيزو الإجراء الذي يمثل الضمان المكتوب بأن المنتج يتوافق مع المتطلبات المحددة، كما أنّها تُعطي ميزة للمؤسسة.

مع الإشارة إلى أنّ الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) يملك شهادة الإيزو على عدة مستويات في مجال جودة كل من الوقود و الزيوت و العجلات من بينها (ISO 9001, ISO 9002) التي تتطابق من حيث خصائصها مع المعايير الدولية و هذا من حيث الخصائص التي يميّز بها في منتجاته و من حيث أنه يلبي متطلبات زبائنه.

## المبحث الثالث: دراسة ميدانية حول رضا الزبون عن جودة الخدمات المُقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)

سنقوم من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء عن مدى رضا زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال (CLP) حول جودة السلع و الخدمات المقدّمة لهم، و لهذا السبب إختارنا القيام بإستبيان يسمح لنا بفهم و تحليل أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع.

### المطلب الأول: تقديم الإستبيان

فُمنّا بتنظيم الأسئلة التي تسمح بالوصول إلى ما نصبوا إليه (أنظر الملحق رقم 01)، و يُمكن توضيح النقاط التالية:

**1- الهدف من الإستبيان:** يهدف الإستبيان إلى تقييم مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدّمة لهم من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)، و كذا التّوصُّل إلى أهم السلبيات و النواقص التي يجب على الفرع تحبُّبها.

**2- نطاق البحث:** يقتصر على دراسة زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) و هم المتعاملون معها في مجال الوقود و الزيوت و العجلات.

**3- عينة البحث:** فُمنّا بتوزيع 118 نُسخة من الإستبيان مباشرةً على أصحاب المحطات الخاصة و أصحاب السيارات.

**4- منهجية البحث:** إستخدمنا إستمارة تتضمّن مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بشكل مناسب للحصول على المعلومات المطلوبة، وقد تضمنت على محورين هما:

- المحور الأول: متعلّق بالجودة المدركة من طرف زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال بالبويرة (CLP).
- المحور الثاني: متعلّق أساسًا برضا الزبون و قد تم ربط هذا العنصر بالجودة المدركة من خلال طرح أسئلة تجمع بين المتغيرين.

### المطلب الثاني: تحليل الإستبيان

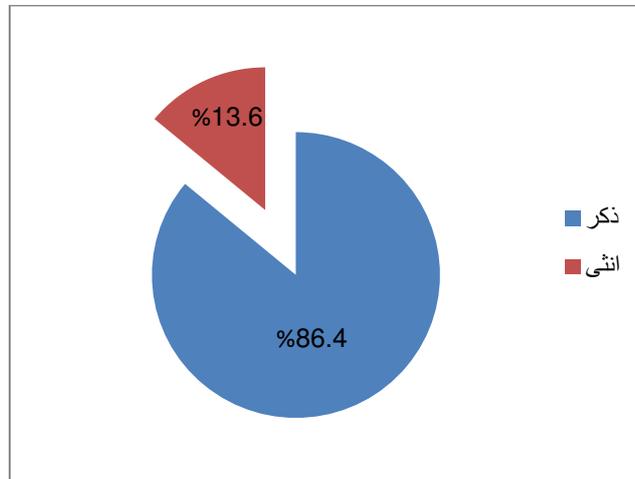
بعد إسترجاعنا للإستبيانات الموزعة قُمنّا بتحليلها و ذلك عن طريق SPSS و كانت النتائج كمايلي:  
**أولاً- البيانات الشخصية:** و شملت الجنس، السن، المستوى العلمي، الوضعية المهنية، الدخل الشهري.  
**1- الجنس:** يمكن تحديد جنس أفراد عينة البحث من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 102     | 86.4%    |
| أنثى    | 16      | 13.6%    |
| المجموع | 118     | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن 86.4% من عينة الدراسة ذكور، فيما تبلغ نسبة الإناث 13.6%.

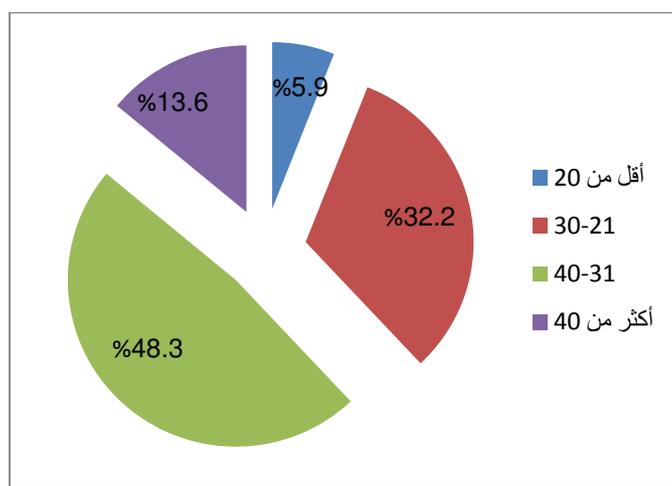
2- السن: يمكن تحديد سن أفراد عينة البحث من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة % | التكرار | السن             |
|----------|---------|------------------|
| 5.9%     | 07      | أقل من 20 سنة    |
| 32.2%    | 38      | من 21 إلى 30 سنة |
| 48.3%    | 57      | من 31 إلى 40 سنة |
| 13.6%    | 16      | أكثر من 40 سنة   |
| 100%     | 118     | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (4-5): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 48.3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، نسبة 32.2% يتراوح أعمارهم ما بين 21 إلى 30 سنة، أما أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة فنسبتهم 13.6%، أما أفراد العينة الذين يبلغ سنهم أقل من 20 سنة فبلغت نسبتهم 5.9%.

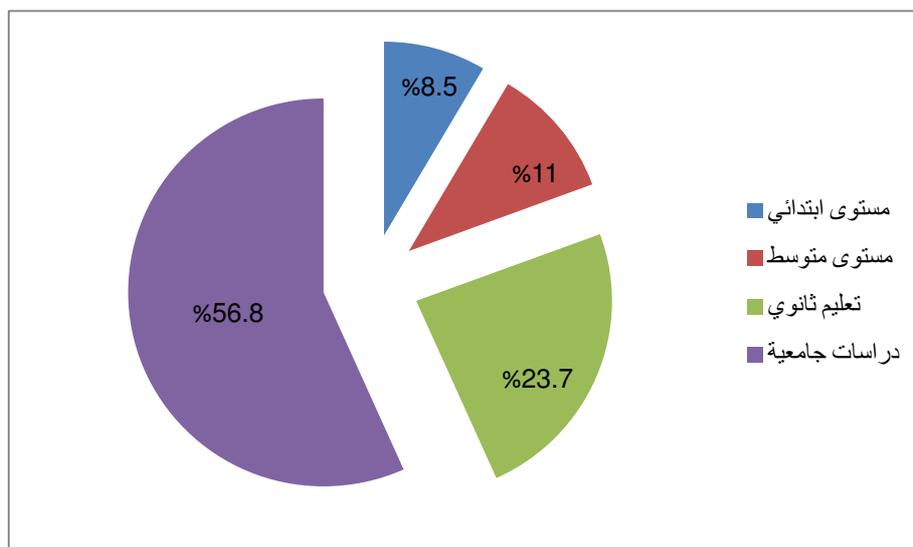
### 3- المؤهل العلمي: نوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------|---------|---------------|
| 8.5%     | 10      | مستوى ابتدائي |
| 11%      | 13      | مستوى متوسط   |
| 23.7%    | 28      | تعليم ثانوي   |
| 56.8%    | 67      | دراسات جامعية |
| 100%     | 118     | المجموع       |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ 08.5 % من أفراد العينة لديهم مستوى ابتدائي، و 11% من أفراد العينة ذو مستوى متوسط، و 23.7% من أفراد العينة مستوى ثانوي، أما نسبة 56.8 % ذو مستوى جامعي.

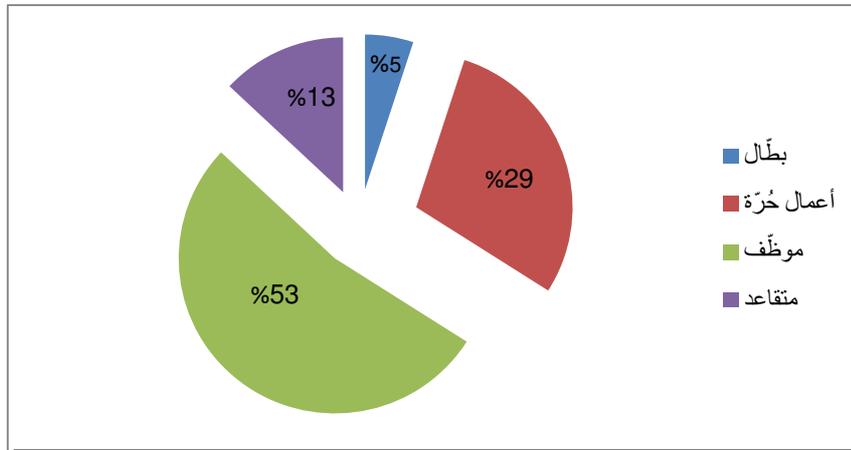
4- الوضعية المهنية: وضّحنا الوضعية المهنية لأفراد عينة البحث من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

| النسبة % | التكرار | المهنة     |
|----------|---------|------------|
| 05%      | 06      | بطّال      |
| 29%      | 34      | أعمال حرّة |
| 53%      | 63      | مُوظّف     |
| 13%      | 15      | متقاعد     |
| 100%     | 118     | المجموع    |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 05% من أفراد العينة بطالين، و أنّ نسبة 29% يمارسون أعمال حرّة، أما الموظّفين نسبتهم 53%، و بالنسبة للمتقاعدين فالنسبة تساوي 13%.

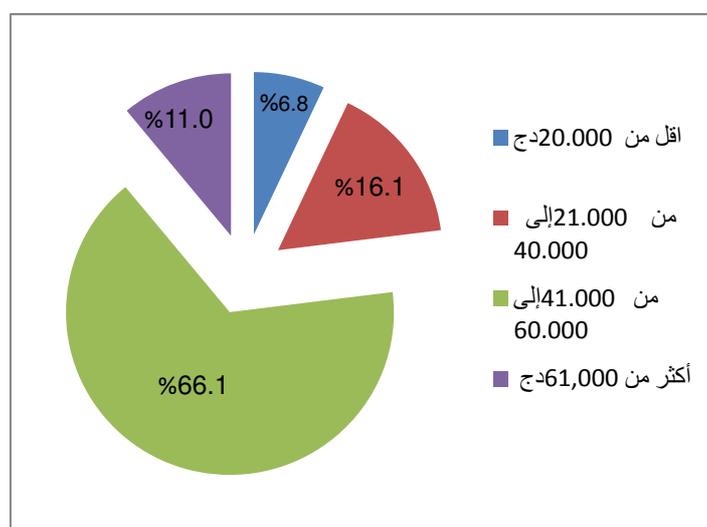
5- الدخل الشهري: يمكن تحديد الدخل الشهري لأفراد عينة البحث من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

| النسبة % | التكرار | الدخل الشهري            |
|----------|---------|-------------------------|
| 6.8%     | 08      | أقل من 20.000 دج        |
| 16.1%    | 19      | من 21.000 إلى 40.000 دج |
| 66.1%    | 78      | من 41.000 إلى 60.000 دج |
| 11%      | 13      | أكثر من 61.000 دج       |
| 100%     | 118     | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 6.8% من أفراد العينة دخلهم الشهري أقل من 20.000 دج، و أما نسبة 16.1% دخلهم الشهري يتراوح ما بين 21.000 دج إلى 40.000 دج، و نسبة 66.1% الذي يتراوح دخلهم الشهري ما بين 41.000 دج إلى 60.000 دج، في حين أصحاب الدخل الشهري أكثر من 61.000 دج نسبتهم 11.0%.

ثانيا- الجودة المُدرَكة من طرف زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP):

تقييم الخدمات المُقدّمة للزبائن: لغرض تقييم الخدمات المقدمة للزبائن من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) فُمنّا بطرح السؤال الآتي:

- كيف تُقيّم الخدمات المُقدّمة إليكم من حيث: الإئتمان، الأمان، الفهم، الأداء، الجمالية، المطابقة؟

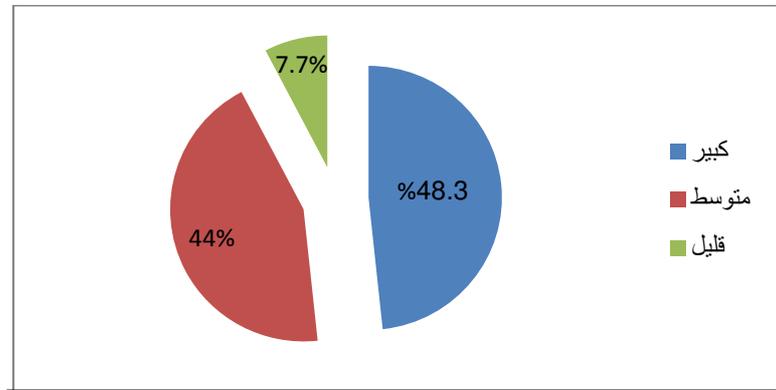
● الإئتمان: جاءت النتائج الخاصة بتقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإئتمان كما يلي:

الجدول رقم (4-7): تقييم الخدمات المُقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإئتمان

| النسبة % | التكرارات | الإئتمان |
|----------|-----------|----------|
| 48.3%    | 57        | كبير     |
| 44%      | 52        | متوسط    |
| 7.7%     | 9         | قليل     |
| 100%     | 118       | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-9): تقييم الخدمات المُقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإئتمان



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 48.3 % من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدّمة لهم من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) تنال ثقة كبيرة، أي أنّها تُحقّق الغرض الذي صُنعت من أجله، بمعنى آخر بإمكانها إشباع حاجاتهم ( التنقل بالسيارة....)، و 44% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدّمة لهم تنال ثقة متوسطة و ذلك لآثارها الثانوية (الجانبية) أثناء إستعمالها كالتقليل من سرعة المحرك، أما 7.7% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدّمة لهم تنال ثقة قليلة، فهم يرون أنّ العجلات مثلا معرضة كثيرا للعطب و أيضاً صعوبة إصلاحها.

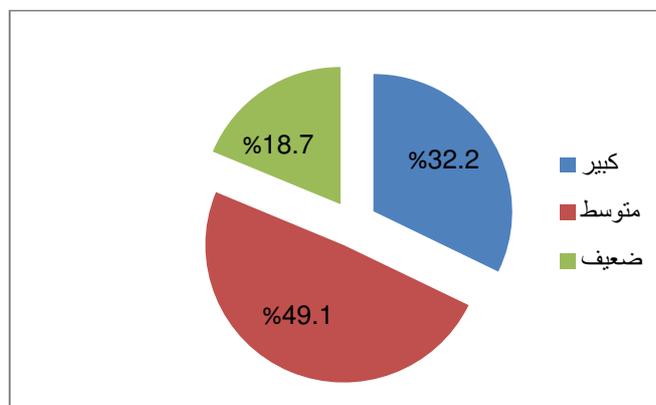
● الأمان: يمكن تقييم الخدمات المقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الأمان بالإعتماد على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-8): تقييم الخدمات المقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الأمان

| النسبة % | التكرارات | الأمان  |
|----------|-----------|---------|
| 32.2%    | 38        | كبير    |
| 49.1%    | 58        | متوسط   |
| 18.7%    | 22        | ضعيف    |
| 100%     | 118       | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-10): تقييم الخدمات المقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الأمان



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 32.2% من أفراد العينة يرون أنّ التحرر من المخاطر أو الشك عند تلقي الخدمة من الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) كبير و هذا راجع لشكل الخزان و كيفية تقديم الخدمات، أمّا 49.1% من أفراد العينة يرون أنّ التحرر من المخاطر و الشك عند تلقي الخدمة متوسط و هذا راجع إلى كبر حجم الخزان، و 18% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ التحرر من المخاطر و الشك عند تلقي الخدمة ضعيف و هذا يعود إلى الروائح التي تُفرزها السلع.

• **الفهم:** يُمكن تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP)

من حيث الفهم بالإعتماد على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-9): تقييم الخدمات المُقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة

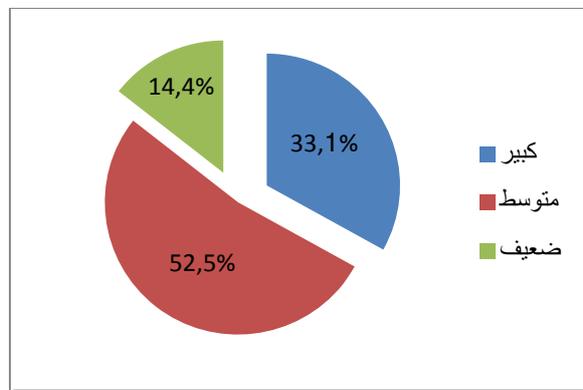
البويرة (CLP) من حيث الفهم

| النسبة % | التكرارات | الفهم   |
|----------|-----------|---------|
| 33.1%    | 39        | كبير    |
| 52.5%    | 62        | متوسط   |
| 14.4%    | 17        | ضعيف    |
| 100%     | 118       | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (4-11): تقييم الخدمات المُقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفعال

وحدة البويرة (CLP) من حيث الفهم



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 33.1% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يسعى لفهم حاجاتهم و رغباتهم بشكل كبير كونه يسعى دائما لمعرفة توقعاتهم و للمواصفات التي يريدونها، أما 52.5% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يسعى لفهم حاجاتهم و رغباتهم بشكل متوسط و هذا نظرا لصعوبة تقديم الفرع الخدمات التي يريدونها، و 14.4% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يسعى لفهم حاجاتهم و رغباتهم بشكل ضعيف نظرا لضعف المواصفات التي يريدونها.

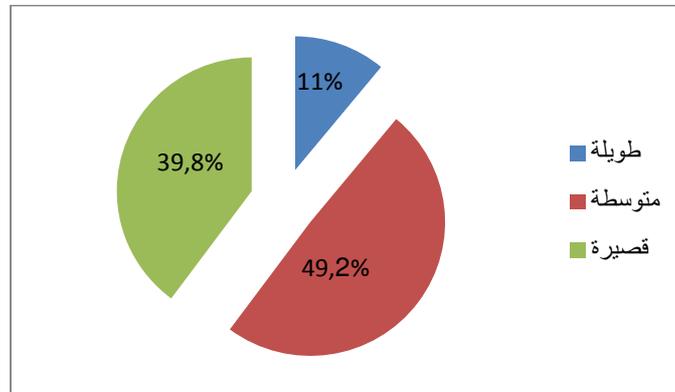
● **الإستجابة:** يمكن تقييم الخدمات المقدمة من جانب تسليم السلعة في المواعيد المحددة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) بالإعتماد على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-10): تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإستجابة**

| النسبة % | التكرار | زمن التسليم |
|----------|---------|-------------|
| 11%      | 13      | طويلة       |
| 49.2%    | 58      | متوسطة      |
| 39.8%    | 47      | قصيرة       |
| 100%     | 118     | المجموع     |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

**الشكل رقم (4-12): تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث الإستجابة**



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 11% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ مدة أو زمن تسليم طويل و هذا يعود إلى:

- الظروف الطبيعية الصعبة في فصل الشتاء و كثرة الطلب.

أما 49.2% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ زمن التسليم متوسط إذ أنهم يضطرون للإنتظار طويلا من أجل أن تقدّم لهم الخدمة، و 39.8% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ زمن التسليم قصير، فهم يحصلون على الخدمة لمجرد طلبها.

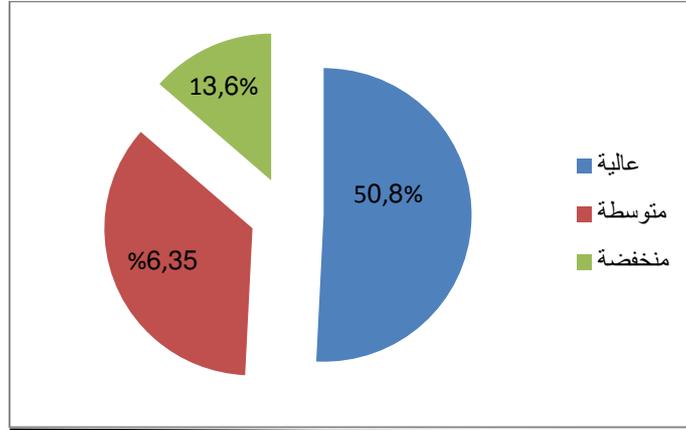
● **الكفاءة:** يُمكن تقييم دقة أو كفاءة الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) بناء على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-11): تقييم الخدمات المُقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) من حيث الكفاءة

| النسبة | التكرارات | الكفاءة |
|--------|-----------|---------|
| 50.8%  | 60        | عالية   |
| 35.6%  | 42        | متوسطة  |
| 13.6%  | 16        | منخفضة  |
| 100%   | 118       | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-13): تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال  
وحدة البويرة (CLP) من حيث الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نُلاحظ أنّ نسبة 50.8% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) تمتاز بالكفاءة العالية و هذا راجع إلى:

- كفاءة عمال الفرع في إنجاز أعمالهم.
  - سهولة و وضوح إجراءات العمل بين الفرع و زبائنهم.
  - يُوفّر لهم الفرع الوقود و الزيوت و العجلات بكميات كافية.
- 35.6% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدمة من طرف الفرع تمتاز بكفاءة متوسطة وهذا راجع إلى:

- عدم تلبية رغباتهم في الوقت المناسب من طرف الفرع و ذلك لوجود مشاكل مالية بين الفرع و الزبون متعلّقة في غالب الأحيان بأجال تسديد الديون.

أما 13.6% من بين الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدمة من طرف الفرع تمتاز بكفاءة منخفضة أو ضعيفة و هذا راجع أساسا إلى بعض المشاكل التي تحدث بين الزبائن كرفض أحد الباعة على مستوى المحطات المملوكة للخوفاص بيع الوقود أو الزيوت أو العجلات للزبون بحجة نفاذها ... إلخ.

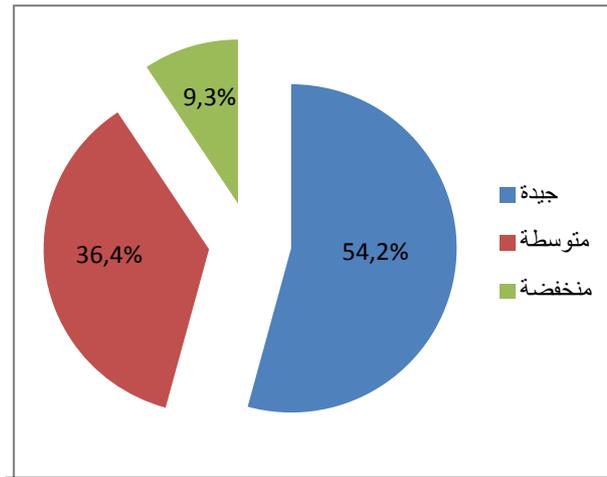
- **التعامل:** يمكن تقييم معاملة عمال الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) للزبائن من خلال النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-12): تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث التعامل**

| النسبة % | التكرارات | التعامل |
|----------|-----------|---------|
| 54.2%    | 64        | جيدة    |
| 36.4%    | 43        | متوسطة  |
| 9.3%     | 11        | منخفضة  |
| 100%     | 118       | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

**الشكل رقم (4-14): تقييم الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من حيث التعامل**



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 54.2 % من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) يُعامل زبائنه بشكل جيد و بدون تمييز حيث يتميز عمال الفرع ب:

- الإستماع للزبون.
  - الإستجابة لرغباتهم قدر المستطاع.
  - المعاملة الحسنة لهم.
- 36.4% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يُعامل زبائنه بشكل متوسط و هذا يعود إلى:
- التمييز بين زبائن الفرع بحيث تُقدّم الخدمة لزبون ما بالسرعة المطلوبة و تتأخر عن الآخر.
- 9.3% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يُعامل زبائنه بشكل منخفض و هذا راجع إلى أنّ هذه النسبة من المستجوبين يكونون قد واجهوا بعض التعاملات الغير جيدة من قبل العمال العاملين في المحطات الخاصة و كذا بين الزبائن و الفرع نظرًا لعدم إمتثالهم للقوانين أو تأخّرهم في تسديد ديونهم.
- \* من خلال ما سبق و بحساب المتوسط الحسابي نجد:
- ✓ 43.1% من الزبائن يرون أنّ الخدمات جيدة.
  - ✓ 44.5% من الزبائن يرون أنّ الخدمات متوسطة.
  - ✓ 12.4% من الزبائن يرون أنّ الخدمات ضعيفة.

#### ثالثاً- رضا الزبون عن الجودة:

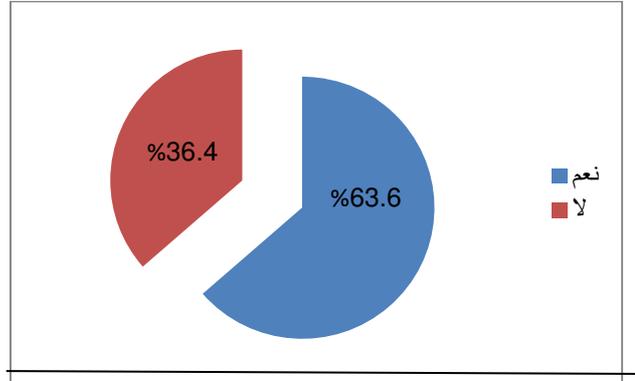
- مدى تلبية الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) لرغبات زبائنه: بهدف الوصول إلى معرفة مدى تلبية الفرع لرغبات زبائنه قمنا بطرح السؤال التالي:
- هل يُلبي الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) كل رغباتكم؟ و قد كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (4-13): مدى تلبية الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) لرغبات زبائنه

| النسبة % | التكرارات | تلبية رغبات الزبائن |
|----------|-----------|---------------------|
| 63.6%    | 75        | نعم                 |
| 36.4%    | 43        | لا                  |
| 100%     | 118       | المجموع             |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-15): مدى تلبية الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)  
لرغبات زبائنه



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 63.6% من الزبائن المستجوبين أجابوا ب "نعم" و هذا راجع إلى أنّ الفرع يقوم بتوفير السلعة و الخدمات التي يطلّبها الزبون منه دون أي مشاكل. 36.4% من الزبائن المستجوبين أجابوا ب "لا" و هذا راجع إلى رغبتهم في تخفيض الأسعار بالنسبة لمالكي السيارات و زيادة في الكمية من قبل المحطات المملوكة للخوادم.

• ما يُشجع زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) على التعامل معه: بهدف

فهم ما يُشجع زبائن الفرع على التعامل معه قمنا بطرح السؤال التالي:

- ماهو أكثر شيء يُشجعك على التعامل مع الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)؟

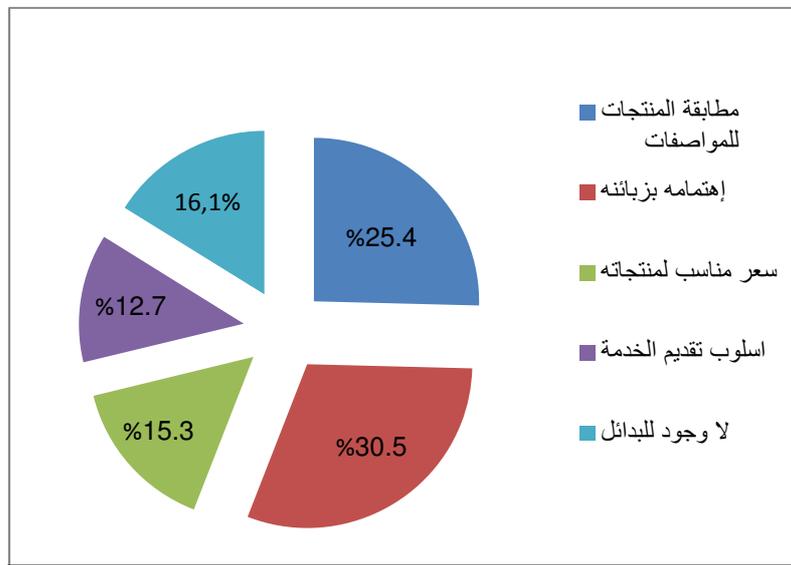
و قد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-14): ما يُشجّع الزبائن على التعامل مع الفرع التجاري لمؤسسة نفضال  
وحدة البويرة (CLP)

| النسبة % | التكرارات | ما يشجّع التعامل          |
|----------|-----------|---------------------------|
| 25.4%    | 30        | مطابقة المنتجات للمواصفات |
| 30.5%    | 36        | إهتمامه بزبائنه           |
| 15.3%    | 18        | سعر مناسب لمنتجاته        |
| 12.7%    | 15        | اسلوب تقديم الخدمة        |
| 16.1%    | 19        | لا وجود للبدائل           |
| 100%     | 118       | المجموع                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-16): ما يُشجّع الزبائن على التعامل مع الفرع التجاري لمؤسسة  
نفطال وحدة البويرة (CLP)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 25.4 % من الزبائن المستجوبين يُشجعهم مطابقة المنتجات للمواصفات و هذا راجع إلى أنه و بالرغم من خطورة المادة التي أنتجت بها، فهي تضمن هامش أمان كبير. 30.5 % من الزبائن المستجوبين يُشجعهم إهتمام الفرع بزبائنه فهي:

- تستمع إليهم.
- تُوفّر لهم المادة المطلوبة.
- تحترمهم و تحسن مُعاملتهم.

15.3 % من الزبائن المستجوبين يُشجعهم سعر مُنتج الفرع، فهو أقل سعرا مقارنة بالمنتجات الأخرى التي تُستعمل لنفس الغرض، أما 12.7 % من الزبائن المستجوبين يُشجعهم أسلوب تقديم الخدمة و هذا راجع إلى أنّ الفرع هو الذي يقوم بإيصال المنتجات إلى المحطات الخاصة و كذا الطريقة السهلة للحصول عليها من قبل مالكي السيارات، 16.1 % من الزبائن المستجوبين يرون أنه لا وجود للبدائل بإعتبار نفضال محتكرة للسوق في ولاية البويرة.

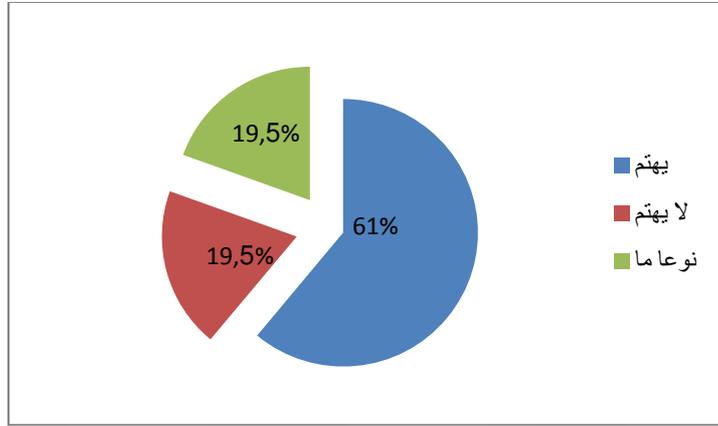
- مدى إهتمام الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) بجودة خدماته: بغرض تحديد و معرفة مدى إهتمام الفرع بجودة خدماته، قمنا بطرح السؤال الآتي:
- هل تعتقد أنّ الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) يهتم بجودة الخدمات المقدّمة لكم؟ و قد كانت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم (4-15): مدى إهتمام الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة نفضال (CLP) بجودة خدماته

| النسبة % | التكرار | الإهتمام بجودة الخدمة |
|----------|---------|-----------------------|
| 61%      | 72      | يهتم                  |
| 19.5%    | 23      | لا يهتم               |
| 19.5%    | 23      | نوعا ما               |
| 100%     | 118     | المجموع               |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-17): مدى إهتمام الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة نفضال (CLP) بجودة خدماته



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل تُلاحظ أنّ نسبة 61% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يهتم بجودة الخدمات المقدمة لهم بإعتبار أنه:

- يسعى إلى توفير الكمية اللازمة من الوقود و الزيوت و العجلات.
- المعاملة الحسنة التي يتلقونها.

19.5% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع لا يهتم بجودة خدماته و ذلك راجع إلى:

- ✓ 60% من الأفراد يرون أنّ الفرع محتكر للسوق.
- ✓ 25% منهم يرون أنّ الفرع لا يهتم بزبائنه.
- ✓ 15% من الأفراد يرون أنّ الفرع لا يهتم بجودة خدماته بسبب مشاكل وجدوها في الخدمات المقدمة لهم و في المنتجات التي يستعملونها.

● خصائص الخدمات المُقدّمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP):

لمعرفة خصائص الخدمات المقدمة من طرف الفرع تم إدراج السؤال التالي:

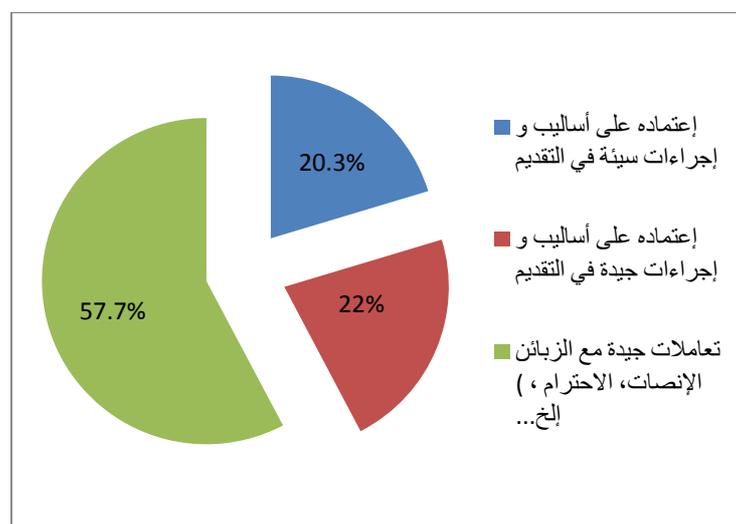
- بما تتصّف الخدمات المُقدّمة لكم من طرف عمال الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)؟ و قد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-16): خصائص الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)

| النسبة % | تكرارات | الخصائص  |
|----------|---------|--|
| 20.3%    | 24      | إعتماده على أساليب و إجراءات سيئة في التقديم       |
| 22%      | 26      | إعتماده على اساليب و اجراءات جيدة في التقديم       |
| 57.7%    | 68      | تعاملات جيدة مع الزبائن (الإنصات، الاحترام .. إلخ) |
| 100%     | 118     | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-18): خصائص الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ نسبة 57.7% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدمة تتميز بتعاملات جيدة، 22% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدمة تتميز بأساليب و إجراءات جيدة في التقديم كإستعمالها الأنبوب لضخ الوقود و الزيوت في الخزّان بالنسبة لمالكي السيارات وكذا قيام الفرع بإيصال السلع في شاحنات خاصة غلى المحطات الخاصة.

20.3% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الخدمات المقدمة تمتاز بإجراءات سيئة في التقديم و هذا يعود إلى المشاكل التي يُعانون منها على مستوى المحطات بالنسبة لمالكي السيارات، أمّا بالنسبة للمحطات الخاصة فهم ينتظرون طويلاً لتصلهم السلعة التي يطلبونها.

ويمكن القول أنّ هذه النسب تُبين أنّ الخدمات المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) يُمكن تصنيفها ضمن الخانة الجيدة للزبون.

● أساس تقييم الخدمات من طرف الزبون: لمعرفة أساس تقييم الزبون لجودة الخدمات المقدّمة إليه قُمنّا بطرح السؤال الآتي:

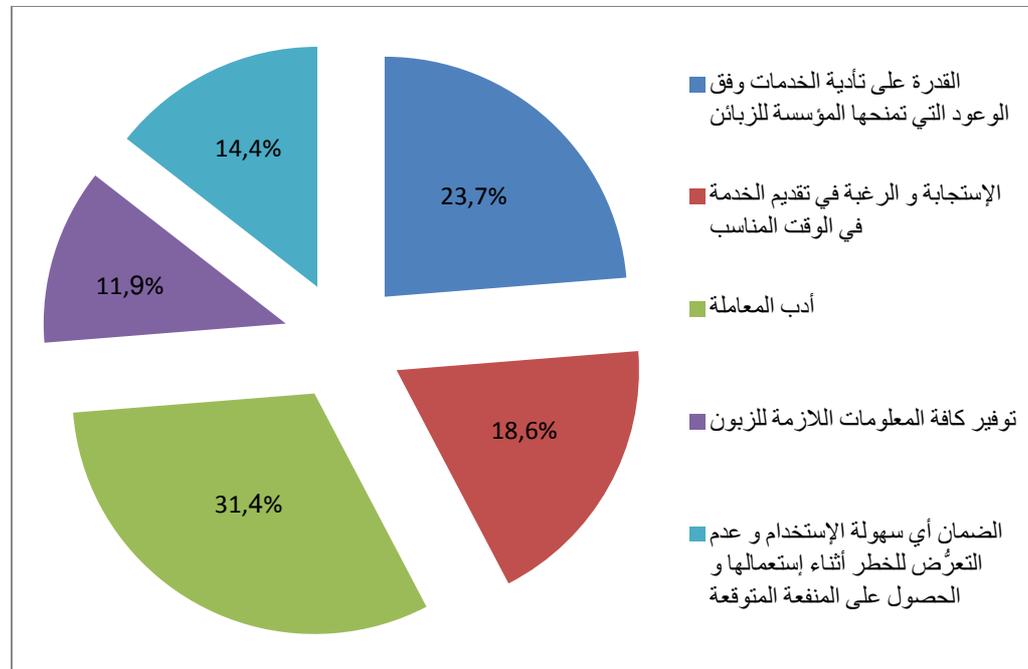
- على أي أساس تُقيّم الخدمات المُقدمة لكم من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)؟ و قد كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (4-17): أساس تقييم جودة الخدمات المُقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)

| النسبة % | التكرارات | تقييم الخدمات المقدمة  |
|----------|-----------|--|
| 23.7%    | 28        | القدرة على تأدية الخدمة وفق الوعود التي منحتها المؤسسة للزبائن.                              |
| 18.6%    | 22        | زمن التسليم و الرغبة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب.                                       |
| 31.4%    | 37        | أدب المعاملة.  |
| 11.9%    | 14        | توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون.   |
| 14.4%    | 17        | الضمان أي سهولة الإستخدام و عدم التعرّض للخطر أثناء إستعمالها و الحصول على المنفعة المتوقعة. |
| 100%     | 118       | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-19): أساس تقييم الخدمات المُقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نُلاحظ أنّ نسبة 31.4% من الزبائن المستجوبين يُقيّمون الخدمات المقدمة من طرف الفرع على أساس أدب المعاملة، فالجودة في نظرهم هي حسن الخلق و المعاملة، أما 23.7% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ جودة الخدمات تتمثّل في القدرة على تأدية الخدمة وفق الوعود التي منحتها المؤسسة للزبائن، خاصة فيما يتعلق بآجال التسليم.

18.6% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ جودة الخدمات تتعلّق بزمن التسليم و الرغبة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب، و 14.4% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ جودة الخدمة المقدمة لهم تتمثّل في سهولة إستخدام المنتج و الحصول على المنفعة المتوقعة و عدم التعرّض للخطر، من خلال هذه النسب يمكن القول أنه لا بد على الفرع أن يهتم أساسا بأداب المعاملة، بالإضافة إلى تأدية الخدمات في الآجال المحددة و وفق الوعود المقدمة من طرفه حتى يضمن كسب ولاء و رضا زبائنه.

11.9% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ جودة الخدمة تتمثّل في توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون (كإعلامهم بمختلف السياسات المنتهجة في العمل، إعلامهم بقوانين و إجراءات العمل اللازمة كأسباب التأخير في تقديم السلعة... إلخ).

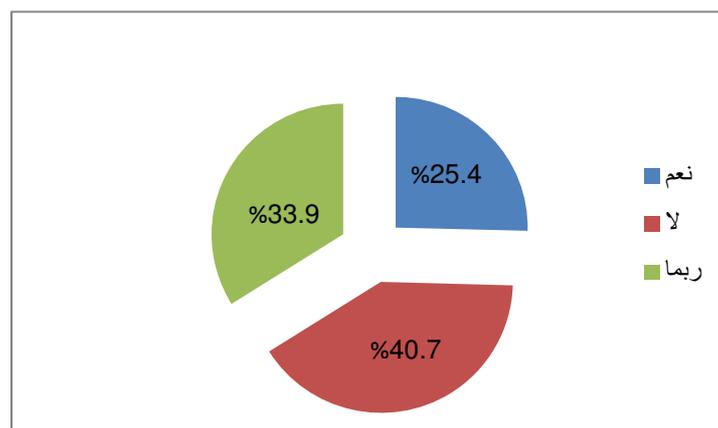
- تقييم مدى ولاء الزبائن للفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP): من أجل معرفة مدى ولاء الزبائن للفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) تم طرح السؤال الآتي:
- لو فُتِح المجال لمؤسسة أخرى تعمل في نفس القطاع و تقدّم نفس الخدمات هل تتحول إليها؟ وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (4-18): تحوُّل أو عدم تحوُّل الزبائن إلى مؤسسات أخرى

| النسبة % | التكرارات | التحوُّل |
|----------|-----------|----------|
| 25.4%    | 30        | نعم      |
| 40.7%    | 48        | لا       |
| 33.9%    | 40        | ربما     |
| 100%     | 118       | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-20): تحوُّل أو عدم تحوُّل الزبائن إلى مؤسسات أخرى



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ 25.4% من الزبائن المستجوبين أجابوا ب "نعم" أي أنهم سيتحوّلون إلى مؤسسة أخرى في حالة ما فُتِح المجال لها في سوق الوقود و الزيوت و العجلات بالبويرة و هذا راجع إلى أنهم:

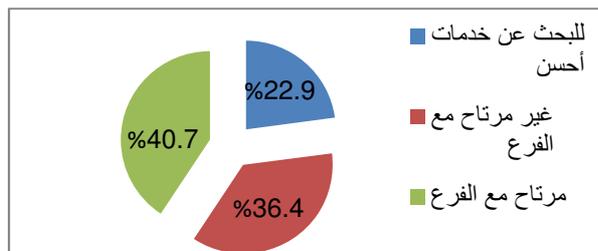
- يبحثون عن خدمات أحسن.
  - غير مرتاحين مع الفرع.
  - يطمعون في أسعار أقل من أسعار الفرع و كذا الزيادة في الكمية المخصّصة لهم من الوقود و الزيوت و العجلات بالنسبة للمحطات الخاصة.
- 40.7% من الزبائن المستجوبين أجابوا ب "لا" أي أنهم يُفضلون العمل مع الفرع و هذا لأنّ:
- الزبائن مرتاحون في التعامل مع الفرع.
  - الفرع يُلي كل طلباتهم.
- 33.9% منهم أجابوا ب "ربما" أي أنهم قد يتحوّلون إلى مؤسسة أخرى في حالة ما:
- المؤسسة الجديدة تُقدّم عروضاً أحسن مما يُقدّمه الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP).
  - تعرضوا لمشاكل مع الفرع.
- **لماذا؟:** و لمعرفة أسباب تحوّل أو عدم تحوّل الزبائن إلى مؤسسات أخرى إستخلصنا الأسباب في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (4-19): أسباب تحوّل و عدم تحوّل الزبائن إلى مؤسسات أخرى

| النسبة % | التكرارات | أسباب التحوّل       |
|----------|-----------|---------------------|
| 22.9%    | 27        | للبحث عن خدمات أحسن |
| 36.4%    | 43        | غير مرتاح مع الفرع  |
| 40.7%    | 48        | مُرتاح مع الفرع     |
| 100%     | 118       | المجموع             |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

#### الشكل رقم (4-21): أسباب تحوّل و عدم تحوّل الزبائن إلى مؤسسات أخرى



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ 22.9% من الزبائن المستجوبين أجابوا بأنهم يتحولون إلى مؤسسة أخرى بهدف البحث عن خدمات أفضل، فحسبهم الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) لا يضمن توفّر المنتجات بشكل مستمرّ و أيضاً نقص محطات الفرع في ولاية البويرة. 36.4% من الزبائن المستجوبين يريدون التحوّل إلى مؤسسة أخرى و ذلك لأنهم غير مرتاحين مع الفرع و تعرضوا لمشاكل و صعوبات من الفرع، أما 40.7% من الزبائن المستجوبين يشعرون بالراحة مع الفرع فهي يُلبي طلباتهم من السلع و الخدمات.

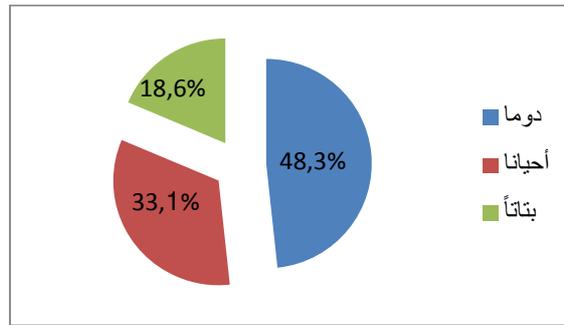
- التحدّث بالإيجابيات عن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP): بغرض معرفة ما إذا كان الزبون يتحدّث بالإيجابية عن الفرع أدرجنا السؤال التالي:
- هل تتحدّث بالإيجابيات عن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)؟ و قد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (4-20): التحدّث بالإيجابيات عن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)

| النسبة % | التكرارات | التحدّث بالإيجابيات |
|----------|-----------|---------------------|
| 48.3%    | 57        | دوماً               |
| 33.1%    | 39        | أحياناً             |
| 18.6%    | 22        | بتاتاً              |
| 100%     | 118       | مجموع               |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (4-22): التحدّث بالإيجابيات عن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ 48.3% من الزبائن المستجوبين يتحدثون بالإيجابيات دوماً عن الفرع و هذا راجع إلى أنهم راضون عما يقدمه الفرع، ما جعلهم يشنون على ما يبذله من مجهودات ليوفّر لهم الوقود و الزيوت و العجلات بكميات كافية.

33.1% من الزبائن يتحدثون أحياناً بالإيجاب عن الفرع و هذا قد يعود إلى المجهودات التي يبذلها الفرع في فصل الشتاء خاصة.

18.6% من الزبائن المستجوبين لا يتحدثون عن الفرع بالإيجاب و هذا راجع إلى:

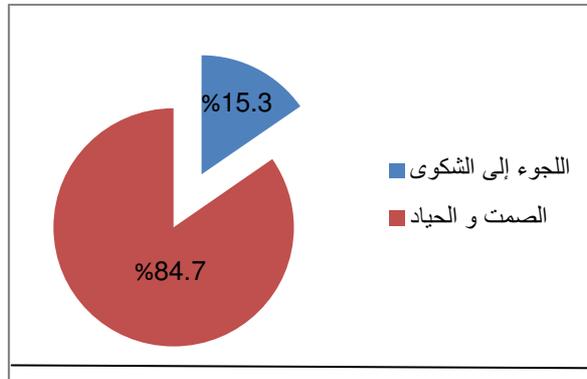
- غير مرتاحون معه.
- غير راضين عن مستوى الخدمات المقدمة.
- ردود أفعال الزبائن: بهدف معرفة ردود أفعال الزبائن في حالة تقصير عمال الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) في تأدية مهامهم طرحنا السؤال الآتي:
- في حالة ما إذا كان هناك تقصير في الخدمات المقدمة، ما هو تصرفكم؟ وقد كانت النتائج كالتالي:

#### الجدول رقم (4-21): سلوك الزبون في حالة التقصير في الخدمات المقدمة

| النسبة % | التكرارات | سلوك الزبون       |
|----------|-----------|-------------------|
| 15.3%    | 18        | اللجوء إلى الشكوى |
| 84.7%    | 100       | الصمت و الحياد    |
| 100%     | 118       | المجموع           |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

#### الشكل رقم (4-23): سلوك الزبون في حالة التقصير في الخدمات المقدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ 15.3% من الزبائن المستجوبين يلجئون إلى الشكوى و هذا راجع إلى أنّها الوسيلة الفعالة لتسوية المشاكل، النزاعات، التقصير الموجود في الخدمات المقدمة لهم، أما 84.7% منهم يلتزمون الصمت و الحياد و هذا نظراً إلى نوع القطاع أو السلعة التي يتعاملون معها.

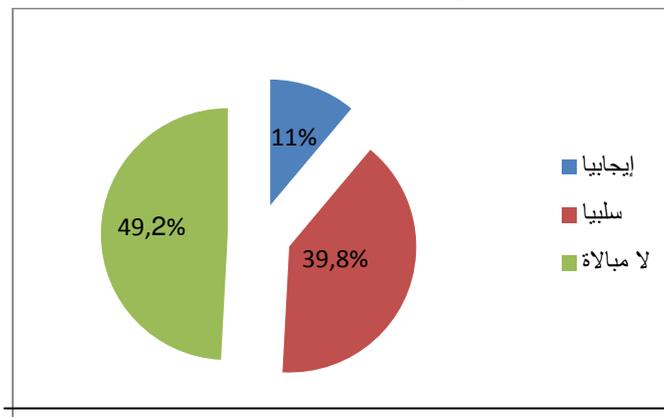
- **تعامل (تجاؤب) الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) مع الشكاوي:** بهدف تحديد كيفية تعامل الفرع مع الشكاوي المطروحة، طرحنا السؤال التالي:
  - **كيف يتعامل الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) مع شكاؤكم؟** و قد كانت النتائج كالآتي:

**الجدول رقم (4-22):** **كيفية تعامل الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) مع الشكاوي المُقدّمة**

| النسبة % | تكرارات | التعامل مع الشكوى |
|----------|---------|-------------------|
| 11%      | 13      | إيجابيا           |
| 39.8%    | 47      | سلبيا             |
| 49.2%    | 58      | لا مبالاة         |
| 100%     | 118     | المجموع           |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

**الشكل رقم (4-24):** **كيفية تعامل الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) مع الشكاوي المُقدّمة**



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ 11% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يتعامل بشكل إيجابي مع شكاويهم و هذا راجع إلى أنّ هذه الشكاوي تخص فقط سرعة تسليم الخدمات و التي يسعى الفرع لحلها بسرعة، 38.9% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ الفرع يتعامل بشكل سلبي مع شكاويهم و هذا كونهم يلتزمون الصمت و الحياد، لأنهم يعتقدون أنّ المؤسسة لا تتعامل مع شكاوهم بشكل إيجابي، في حين أنّ 49.2% منهم يرون أنّ المؤسسة لا تبالي بشكاويهم كونهم يعتقدون أنّ المؤسسة لا تهتم بشكاوهم.

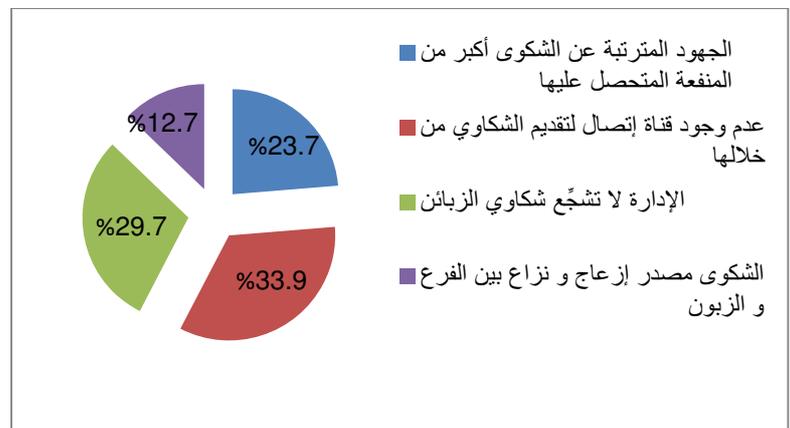
- أسباب إلتزام الصمت و الحياد من قبل الزبائن: لمعرفة لماذا يلتزم الزبائن الصمت عوضاً عن التقدّم بالشكوى طرحنا السؤال التالي:
- لماذا إلتزمت الصمت و الحياد؟ و قد كانت النتائج كالتالي:

#### الجدول رقم (4-23): أسباب إلتزام الصمت و الحياد من طرف الزبون

| النسبة % | التكرارات | أسباب إلتزام الصمت و الحياد                             |
|----------|-----------|---|
| 23.7%    | 28        | الجهود المترتبة عن الشكوى أكبر من المنفعة المتحصل عليها |
| 33.9%    | 40        | عدم وجود قناة إتصال لتقديم الشكاوي من خلالها            |
| 29.7%    | 35        | الإدارة لا تشجّع شكاوي الزبائن                          |
| 12.7%    | 15        | الشكوى مصدر إزعاج و نزاع بين الفرع و الزبون             |
| 100%     | 118       | المجموع   |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

#### الشكل رقم (4-25): أسباب إلتزام الصمت و الحياد من طرف الزبون



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنّ 33.9% من الزبائن المستجوبين يلتزمون الصمت و الحياد بسبب غياب قناة إتصال لتقديم الشكوى من خلالها، و هذا غير صحيح لأنّ مصلحة التجارة هي النافذة الرئيسية و الدائمة لتقديم الشكاوي من طرف الزبائن، أما 12.7% منهم يرون أنّ الشكوى مصدر إزعاج و نزاع بين الفرع و الزبون، فيما 29.7% منهم يرون أنّ الإدارة لا تُشجع شكاوي الزبائن و هذا قد يعود إلى إزعاج و تعب الإدارة من الشكاوي المتكرّرة، و 23.7% منهم يرون أنّ الجهود المترتبة عن الشكوى أكبر من المنفعة المتحصّل عليها.

• أسباب تكرار شراء مُنتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP): من أجل

معرفة أسباب تكرار شراء مُنتجات الفرع طرحنا السؤال التالي:

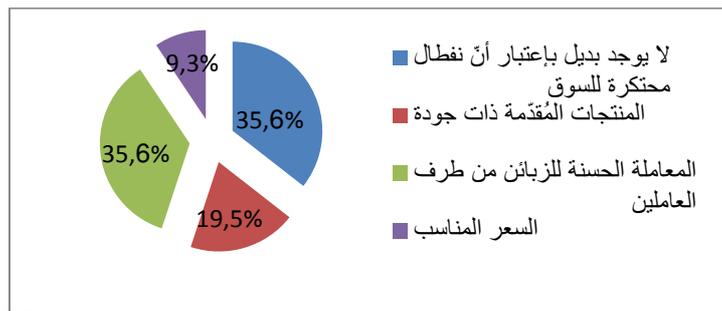
- ماهي أسباب تكرار شرائك لمنتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)؟ و قد كانت النتائج كالآتي:

#### الجدول رقم (4-24): أسباب تكرار شراء مُنتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)

| النسبة % | التكرارات | أسباب تكرار الشراء                        |
|----------|-----------|---|
| 35.6%    | 42        | لا يوجد بديل بإعتبار ان نفضال محتكرة لسوق |
| 19.5%    | 23        | المنتج المقدم ذو جودة                     |
| 35.6%    | 42        | المعاملة الحسنة للزبائن من طرف العاملين   |
| 09.3%    | 11        | السعر المناسب                             |
| 100%     | 118       | المجموع                                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

#### الشكل رقم (4-26): أسباب تكرار شراء مُنتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول و الشكل تُلاحظ أنّ 35.6% من الزبائن المستجوبين يرون أنّ السبب الرئيسي لشراء منتجات الفرع يعود إلى أنه:

- لا يوجد بدائل بإعتبار نفضال محتكرة لسوق.

35.6% يعود سبب تكرارهم شراء منتجات الفرع إلى المعاملة الحسنة للزبائن من طرف عمال الفرع، و 19.5% منهم يرون أنّ السلعة المقدمة ذات جودة و هو ما يحفّز على تكرار شرائها، أما 9.3% يرون أنّ سبب تكرار الشراء يعود إلى أنّ السعر المناسب.

### المطلب الثالث: النتائج المُتوصّل إليها من خلال تحليل الإستبيان

من خلال تحليل الإستبيان يمكننا إستخلاص النتائج التالية:

1- يمكن إعتبار أنّ جودة الخدمة المقدمة من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) متوسطة و هذا من جانب الأمان و الفهم، في حين أنّها جيدة من جانب الإئتمان.

2- يمكن إعتبار أنّ جودة الخدمات المقدّمة من طرف عمال الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) جيدة مع وجود بعض النقائص التي لا بد من تداركها كإحترام آجال التسليم.

3- يلبي الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) رغبات زبائنه في حدود المعقول.

4- أكثر شيء يُشجّع زبائن الفرع على التعامل معه هو:

- مُطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة و المتعلقة بجانب الحجم و تصميم الخزان الذي يضمن الحماية لمستعملها.

- إهتمام الفرع بزبائنه (الإستماع إليهم، توفير السلعة المطلوبة، إحترامهم،... إلخ) لذا يجب على الفرع الإهتمام بهذه الأمور و العمل على تطويرها.

5- نوع الخدمة المقدمة من طرف الفرع هي الخدمة الجيدة لزبائنها.

6- يمكن لمس نوع من الولاء لدى زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) لكنه ضعيف نوعا ما.

7- أكثر ما يزعج زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) هو:

- الفرع لا يضمن توفّر المنتجات بشكل مستمرّ في فصل الشتاء خاصة.

- إنتظار الزبائن أحيانا مدة طويلة للحصول على السلعة أو الخدمة.

8- يلجا أغلب الزبائن أصحاب المخطات الخاصة إلى الشكاوى بإعتبارها الوسيلة التي تضمن تحقيق رغباتهم في حالة التقصير من طرف الفرع، أما الزبائن أصحاب السيارات يلتزمون الصمت والحياذ و ذلك لإعتقادهم بعدم وجود قناة إتصال لتقديم الشكاوي.

9- غالبًا ما يتعامل الفرع مع الشكاوى بشكل إيجابي إلا أنه قد يُقصرّ في بعض الحالات و يعود ذلك إلى خوفه من فقدان أحد زبائنه.

10- تكرار شراء الزبائن لمنتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) يعود أساسًا إلى:

- لا وجود للبدائل.
- المعاملة الحسنة من طرف العمال.

### خلاصة:

تُعتبر نِفطال أحد المؤسسات الداعمة للإقتصاد الوطني، و لتحقيق إنجازاتها قامت بتنظيم مختلف فروعها بالشكل الذي يُدعم ذلك، و يمثل الفرع التجاري الخاص بالوقود و الزيوت و العجلات (CLP) بالبويرة إحدى هذه الفروع.

و من خلال إحتكاكنا بالفرع التجاري لمؤسسة نِفطال وحدة البويرة (CLP) يمكن القول أنه يسعى بإمكانياته البسيطة إلى تحقيق رضا زبائنه بإستخدام عدة أساليب من بينها تحقيق مستوى مقبول من الجودة، كجودة أداء المنتج و ذلك من خلال إشباع حاجات زبائنه، إضافة إلى تقديم خدماته بأساليب جيدة أهمها المعاملة الحسنة.

خاتمة عامة

يمكن إعتبار تلبية رغبات الزبائن و سد حاجياتهم إنشغالاً دائماً بالنسبة للمؤسسات التي تطمح إلى الإستمرار و البقاء و كذا النمو في السوق الذي تنشط فيه، و لإستعادة الزبائن و تحقيق رضاهم تستعمل المؤسسات عدة أساليب، كتصميم منتجات أو خدمات تستجيب لمطالباتهم و توقعاتهم، بالإضافة إلى إيصالها في الآجال المحددة و هذا ما يمكن تسميته بالجودة.

و من خلال ما تم التطرق إليه في الجانبين النظري و التطبيقي توصلنا إلى العديد من النتائج منها ما هي نتائج نظرية و منها تطبيقية، و التي مهدت إلى إقتراح مجموعة من التوصيات الهامة التي تدعم تحسين رضا الزبون إنطلاقاً من مستوى الجودة التي يقدمها الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) بصفة خاصة و المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، و قد تمت الإشارة إلى البحوث الممكن إنجازها مستقبلاً كإمتداد لهذا البحث من خلال فقرة آفاق البحث.

**نتائج البحث:** من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية تم التوصل إلى جملة من النتائج هي كالاتي:

### 1- النتائج النظرية: تتمثل في:

- لا تقتصر الجودة على الجوانب المتعلقة بالخصائص و الصفات المميزة للمنتج فقط، بل تتعدى إلى إحترامه و مطابقته للمعايير المخطط لها...إلخ.
- يتم تحقيق الجودة في المؤسسات قبل، أثناء، و بعد العملية الإنتاجية.
- لا تتوقف جودة الخدمة عند حد معين، فهي تتطور و تتحسن بشكل مستمر.
- تُعتبر شهادة الإيزو 9000 دليلاً على إحترام المؤسسات لمعايير الجودة و ضماناً إضافياً لمنتجاتها في الأسواق الداخلية و الخارجية.
- تُعتبر جودة الخدمة أحد محددات رضا الزبون.
- يسمح تحقيق رضا الزبون بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة و منه زيادة ربحيتها.
- يمكن إعتبار تحقيق رضا الزبائن أحد الأساليب المستخدمة في الحفاظ عليهم.
- يؤدي عدم تحسين الخدمة إلى ذهاب الزبائن لمنافس آخر.
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج servperf.

**2- النتائج التطبيقية:** و من الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) تم التوصل إلى:

- تتجلى جودة الخدمة في الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) أساساً من خلال حُسن المعاملة و الإهتمام بجودة الوقود و الزيوت و العجلات و العمل على ضمان سلامة مستعمليها.
- يُعاني الفرع من بعض النقائص التي أثرت على مستوى جودة الخدمات كنفص الحطّات.

- تُعتبر أهم العوامل المؤدّية إلى عدم الإهتمام بالجودة من كل جوانبها إلا ما تعلق الأمر بالجانب الأمني و الحمائي للزبائن و كذا المعاملة الحسنة لهم، هو إحتكار نفضال للسوق في كافة أنحاء الوطن.
- هناك رضا عمّا يُقدّمه الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) من خدمات، حيث يوفّر لزبائنه ما يطلبونه من الوقود و الزيوت و العجلات بالرغم من تقصيرهم في بعض الأحيان نظرا للظروف الطبيعية التي قد تحدث.
- يتم إتخاذ قرارات و سياسات الفرع دون أخذ رأي زبائنه بعين الإعتبار.
- لا يهتم زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) كثيرا بالجوانب المتعلقة بالجودة إلا ما تعلق بأجال التسليم و بضمان توفّر الوقود و الزيوت و العجلات بشكل كافي و دائم، لأنّ الزبائن الممثلين في المحطات الخاصة هدفهم الأساسي هو الربح نظراً لأنّ المنتج يُوزع بشكل أكيد نظرا لعدم وجود منافسة في ولاية البويرة، أما أصحاب السيارات فهمهم الوحيد هو الحصول على المنتج في الوقت المناسب.
- تؤكد النتائج المتعلقة بالجانب النظري و التطبيقي صحة الفرضية الأولى حيث أنّ تحقيق الجودة يتطلب تخطيطا دقيقا و مراقبتها باستمرار، كما أنّ تعدّد السلوكات الناتجة عن رضا الزبون الخارجي كالولاء، التحدّث الإيجابي عن الفرع له الأثر الإيجابي و الفعّال في تحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال جودة الخدمة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- أما الفرضية الثالثة و المتعلقة بالفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) و التي تنص على أنّها تعتمد على التجديد و الإستجابة لمتطلبات السوق من خلال تحسينه لجودة خدماته و تقويتها، فقد إتضح أنّ الفرع يعتمد على هذا المبدأ بإعتبار أنّ المنتج يلقي قبول كبير من قبل الزبائن و هذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- التوصيات:** في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نقتح عدّة توصيات يُمكن أن تساهم في تفعيل دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) بصفة خاصة و هي كما يلي:
- على المؤسسة تحسين جودتها بشكل مستمرّ و ذلك لكسب رضا زبائنها، تحسين صورتها، تخفيض تكاليفها.
- الجودة لا تأتي من فراغ بل لابد من وضع إستراتيجية للتحسين المستمرّ حتى تُحقّق المؤسسة ما يطمح إليه زبائنها.
- على المؤسسة الترويج لمنتجاتها، و ذلك لزيادة نسبة إستعمالها من خلال إبراز مزاياها و جودة مواصفاتها.
- على المؤسسة الإهتمام بالحصول على أفراد متمكنون (جودة المورد البشري)، نظرا لكونهم المحور الأساسي لتحقيق الجودة في باقي المجالات.
- على المؤسسة أن تهتم بغرس و نشر ثقافة الجودة في كل المستويات، و بين كل الأفراد حتى تضمن الجودة على كل الأصعدة.

- على المؤسسة الإستماع للشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ومعالجتها سواء ما يتعلق بتوزيع المنتج أو مقدّم الخدمة أو التجهيزات المستعملة.
- على الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) الإهتمام بالجودة بمختلف جوانبها الجمالية، السعرية، المطابقة للمواصفات العالمية.
- على الفرع الإهتمام بالبحوث التسويقية قصد الكشف عن رغبات الزبائن و تلبيةها.
- لا بد من رفع القدرات الإنتاجية لمواجهة الطلب المتزايد على الوقود و الزيوت و العجلات.
- على المؤسسة و الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) بصفة خاصة السعي لتلبية رغبات زبائنه دون الضرر بمصالح الفرع و بالتالي المؤسسة ككل.

### آفاق البحث: يمكن إقتراح مجموعة من المواضيع الممكن إنجازها مُستقبلا و هي:

- دور رضا الزبون في تعزيز تحسين جودة الخدمة.
- الجودة كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبون.
- دور جودة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في تحقيق رضا الزبون.

# قائمة المراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية:

## أ- الكتب:

- 1- أحمد سيّد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، دليل عملي، مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ.
- 2- الطائي يوسف سليمان، إدارة العلاقات مع الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 3- بشير العلاق و حميد عبد النبي الطائي، تسويق إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر، الأردن، 2007.
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، إيتراك، مصر، 2006.
- 5- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، 2005.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة الحلاله للطباعة، الإسكندرية، 2002.
- 7- جمال الدّين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة ، أبوظبي، 2005.
- 8- جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 9- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: القطاع الصحي، ردمك للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، 1997.
- 10- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002.
- 11- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 12- ريتشاردل وويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة و نشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، 1999.
- 13- سعد محمود المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم و الإستراتيجيات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 14- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000-10011، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 15- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 16- صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، دار الفجر للنشر والتوزيع، عين شمس، مصر، 1996.
- 17- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.

- 18- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، إدارة الجودة الشاملة و المعولية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 19- عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 20- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 21- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهل للإيزو، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1990.
- 22- عبيد محمد عدنان، بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 23- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الاولى، البيان للنشر و الطباعة، مصر، 1999.
- 24- فهد سليم الخطيب و محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 25- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009.
- 26- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 27- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 28- مأمون الدرادكة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 29- مأمون الدرادكة و طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 30- مأمون السلطي و سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الاولى، دمشق، 1999.
- 31- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 32- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 33- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1999.

- 34- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة نورس الدولية، مصر، 2006.
- 35- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 36- محمد عبد الوهّاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- 37- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1996.
- 38- محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، 2012.
- 39- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 40- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر، عمان، 2007.
- 41- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 42- يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

### ب- الرسائل و الأطروحات:

- 43- أحمد بتيت، دور الجودة في ضمان و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2004.
- 44- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- 45- حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2003.
- 46- عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2009.
- 47- سليمة ريوقي، أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012.
- 48- ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

- 49- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 50- عبد القادر مزيان، أثر محدّدات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2012.
- 51- فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012.
- 53- كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل من خلال الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2006.
- 54- محمد علي براكات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2001.
- 55- مليكة طيب سليمان، أثر الإتصال التسويقي خارج وسائل الإعلام في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2008.
- 56- نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.

### ج- المجلات:

- 57- ثابت عبد الرحمان إدريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات و التوقعات، دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، الكويت، نوفمبر 1996.
- 58- علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، 2008.
- 59- مفتاح صالح و معارفي فريد، جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي حول التميّز في منظمات الأعمال، 08 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 60- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية للجلد 25، عدد 02، الأردن، جوان 1998.

ثانيا- المراجع باللغة الفرنسية:

- 61- Anne Gratacap et Pierre Medan, **Management de production: concepts, méthodes, cas**, édition Dunod, Paris, 2001.
- 62- Christian Derbaix et Joel brée, **comportement du consommateur**, édition economica, paris, 2000
- 63- Claude Demeure, **MARKETING**, 6ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- 64- D'AVENI Richard, **Hyper competition**, edition VUIBERT, Paris, 1995.
- 65- Daniel Duret et Maurice pillet, **qualité en production: de Iso 9000 à Six sigma**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris 2002.
- 66- Daniel Ray, **Musurer et developper la satisfaction des clients**, 2eme tirage edition d'organisation, paris, 2001.
- 67- Jean Noger, **Normalisation et certification des composants électroniques**, edition Dunod, Paris, 1991.
- 68- Isabelle Blum, **Qualité de service dans les reseaux loceaux**, thèse de Doctorat, Spécialité informatique industrielle, l'université paul SABATIER, 2000.
- 69- Gerard Taker et Michel Lingbais, **Marketing des services**, edition de nord,1992.
- 70- Lambin J-J, **Marketing srategie et opérationnel dunad**, paris, 2002.
- 71- Monique Zollinger et Eric Lamarque, **Marketing et stratégie de la banque**, 3ème edition, Dunod, Paris, 1999.
- 72- Peelen et autres, **gestion de la relation client** , 2emeedition , pearson éducation, paris, 2006.
- 73- P. kotler et bernard duboix, **Marketing management**, 12 édition, peson education, Paris, 2006.

**Site Internet :**

74- [www.Naftal.com](http://www.Naftal.com), vu : 10/4/2015.

75- [www.4shared.com/document/awycpos/online.htm](http://www.4shared.com/document/awycpos/online.htm), vu: 14/4/2014.

الملاحق

## الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة البويرة  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
تخصص تسويق

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق و المعنونة بتأثير جودة الخدمة على رضا الزبون الخارجي، تم إنجاز هذا الإستهيبان بهدف التعرف على درجة رضاكم عن مستوى جودة الخدمة التي يقدمها الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)، ويشرفني مشاركتكم في هذا الإستهيبان، مع العلم أنّ البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تُحاط بالسريّة التامة، و لا تُستخدم إلاّ لأغرض البحث العلمي. نشكركم على مساهمتكم الجادة في الإجابة على أسئلة الإستهيبان المقدم، فرأيكم جد مهم لإتمام هذه الدراسة.

أولاً- محور خاص بالجودة المُدرَكة من طرف زبائن الفرع التجاري لمؤسسة نفعال بالبويرة (CLP)

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيك:

**1- كيف تُقيّم الخدمة المُقدّمة إليكم من حيث:**

- أ- الإئتمان (الثقة في جودة الخدمات المقدمة)  كبير  متوسط  قليل
- ب- الأمان (مدى التحرر من المخاطر أو الشك عند تلقي الخدمة)  كبير  متوسط  ضعيف
- ج- الفهم (فهم حاجات و رغبات الزبون)  كبير  متوسط  ضعيف
- د- الإستجابة (الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة)  طويلة  متوسطة  صغيرة
- هـ- الكفاءة (مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة)  عالية  متوسطة  منخفضة
- و- التعامل (مدى ترحيب العاملين بكل زبون و الجميع دون تمييز)  جيد  متوسط  منخفض

ثانيا- محور خاص برضا الزبون

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تُوافق رأيك:

**1- هل يليي الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP) كل رغباتكم؟**

نعم  لا

**2- ما هو أكثر شيء يُشجّعك على التعامل مع الفرع التجاري لمؤسسة نفعال وحدة البويرة (CLP)؟**

- مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- إهتمامه بزيائنه.
- السعر المناسب لمنتجاته.
- أسلوب تقديم الخدمة.
- لا وجود للبدائل بإعتبارها محتكرة للسوق.

3- هل تعتقد أن الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP) يهتم بجودة الخدمات المقدمة لكم؟

يهتم  لا يهتم  نوعا ما

إذا كان "لا يهتم" فهل يعود إلى أنها:

محتكرة للسوق.

لا تهتم برغبات زبائنها.

إذا لم يكن ضمن الإجابات المعطاة، أعط لنا السبب الحقيقي: .....

4- بما تتصف الخدمات المقدمة لكم من طرف عمال الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)؟

إعمتاده على أساليب و إجراءات سيئة في التقديم.

إعمتاده على أساليب و إجراءات جيدة في التقديم.

تعاملات جيدة مع الزبائن ( الإنصات، الإحترام ..... إلخ).

مواصفات أخرى: .....

5- على أي أساس جودة الخدمات المقدمة لكم من طرف الفرع التجاري لمؤسسة نفضال وحدة البويرة (CLP)؟

القدرة على تأدية الخدمة وفق الوعود التي منحتها المؤسسة للزبائن.

زمن التسليم و الرغبة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب.

أدب المعاملة.

توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون.

الضمان أي سهولة إستخدام المنتج، الحصول على المنفعة المتوقعة و عدم التعرّض للخطر عند الإستعمال.

6- لو فُتِح المجال لمؤسسة أخرى تشتغل في نفس القطاع و تُقدّم نفس الخدمات هل تتحوّل إليها؟

نعم  لا  ربما

لماذا؟ .....

7- هل تتحدّث بالإيجابيات عن الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP)؟

دوماً  أحيانا  بتاتا

8- في حالة ما كان هناك تقصير في الخدمات المقدّمة، ما هو تصرفكم؟:

تلجأ إلى الشكوى.

تلتزم الصمت و الحياد.

9- كيف يتعامل الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) مع شكاؤكم؟

إيجابيا  سلبيا  لا مبالاة

10- في حالة ما إلتزمّت الصمت و الحياد فهذا يعود إلى:

الجهود المترتبة عن الشكوى أكبر من المنفعة المتحصّل عليها.

عدم وجود قناة إتصال لتقدم شكوى من خلالها.

الإدارة لا تُشجّع شكاوي الزبائن.

الشكوى مصدر إزعاج و نزاع بين الفرع و الزبون.

11- عملية تكرار شرائك لمنتجات الفرع التجاري لمؤسسة نفطال وحدة البويرة (CLP) يعود إلى:

لا وجود لبدائل بإعتبار نفطال محتكرة للسوق.

المنتج المقدم ذو جودة.

المعاملة الحسنة للزبائن من طرف العاملين.

السعر المناسب.

ثالثاً- محور خاص بالبيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 20 سنة

بين 21 و 30 سنة

من 31 و 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- المؤهل العلمي:

مستوى متوسط

مستوى إبتدائي

دراسات جامعية

تعليم ثانوي

4- الوضعية المهنية:

أعمال حرة

بطال

متقاعد

موظف

5- الدخل الشهري:

بين 21.000 دج إلى 40.000 دج

أقل من 20.000 دج

أكثر من 61.000 دج

بين 41.000 دج إلى 60.000 دج

الملحق رقم (02)

Tableau de frequencies

الجنس

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | ذكر              | 102       | 46,6        | 86,4               | 86,4               |
|           | انثى             | 16        | 7,3         | 13,6               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

السن

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | أقل من 20 سنة    | 7         | 3,2         | 5,9                | 5,9                |
|           | من 21 الى 30 سنة | 38        | 17,4        | 32,2               | 38,1               |
|           | من 31 الى 40 سنة | 57        | 26,0        | 48,3               | 86,4               |
|           | اكثر من 40 سنة   | 16        | 7,3         | 13,6               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## المؤهل العلمي

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | مستوى ابتدائي    | 10        | 4.6         | 8.5                | 8.5                |
|           | مستوى متوسط      | 13        | 5.9         | 11                 | 19.5               |
|           | تعليم ثانوي      | 28        | 12.8        | 23.7               | 43.2               |
|           | دراسات جامعية    | 67        | 30,6        | 56,8               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الوضعية المهنية

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | بطل              | 6         | 2.7         | 5                  | 5                  |
|           | أعمال حرة        | 34        | 15.5        | 29                 | 34                 |
|           | موظف             | 63        | 28.8        | 53                 | 87                 |
|           | متقاعد           | 15        | 6.8         | 13                 | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الدخل الشهري

|           |                            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | أقل من 20.000 دج           | 8         | 3,7         | 6,8                | 6,8                |
|           | من 21.000 إلى 40.000 دج    | 19        | 8,7         | 16,1               | 22,9               |
|           | من 41.000 دج إلى 60.000 دج | 78        | 35,6        | 66,1               | 89,0               |
|           | أكثر من 61.000 دج          | 13        | 5,9         | 11,0               | 100,0              |
|           | Total                      | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant           | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total                      | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الإتقان

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | كبير             | 57        | 26          | 48.3               | 48.3               |
|           | متوسط            | 52        | 23.7        | 44                 | 92.3               |
|           | قليل             | 9         | 4.11        | 7.7                | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الأمان

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | كبير             | 38        | 17.3        | 32.2               | 32.2               |
|           | متوسط            | 58        | 49.1        | 49.1               | 81.3               |
|           | ضعيف             | 22        | 10          | 18.7               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الفهم

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | كبير             | 39        | 17,8        | 33,1               | 33,1               |
|           | متوسط            | 62        | 28,3        | 52,5               | 85,6               |
|           | ضعيف             | 17        | 7,8         | 14,4               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الإستجابة

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | طويلة            | 13        | 5,9         | 11,0               | 11,0               |
|           | متوسطة           | 58        | 26,5        | 49,2               | 60,2               |
|           | قصيرة            | 47        | 21,5        | 39,8               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الكفاءة

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | عالية            | 60        | 27,4        | 50,8               | 50,8               |
|           | متوسطة           | 42        | 19,2        | 35,6               | 86,4               |
|           | منخفضة           | 16        | 7,3         | 13,6               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## التعامل

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | جيدة             | 64        | 29,2        | 54,2               | 54,2               |
|           | متوسطة           | 43        | 19,6        | 36,4               | 90,7               |
|           | منخفضة           | 11        | 5,0         | 9,3                | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## تلبية الرغبات

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | نعم              | 75        | 34.2        | 63.6               | 63.6               |
|           | لا               | 43        | 19.6        | 36.4               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## ما يشجع الزبائن

|           |                           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|---------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | مطابقة المنتجات للمواصفات | 30        | 13.7        | 25.4               | 25.4               |
|           | إهتمامه بزبائنه           | 36        | 16.4        | 30.5               | 55.9               |
|           | سعر مناسب لمنتجاته        | 18        | 8.2         | 15.3               | 71.2               |
|           | أسلوب تقديم الخدمة        | 15        | 6.8         | 12.7               | 83,9               |
|           | لا وجود للبدائل           | 19        | 8,7         | 16,1               | 100,0              |
|           | Total                     | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant          | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total                     | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الإهتمام بالجودة

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | يهتم             | 72        | 32,9        | 61,0               | 61,0               |
|           | لا يهتم          | 23        | 10,5        | 19,5               | 80,5               |
|           | نوعا ما          | 23        | 10,5        | 19,5               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## خصائص الخدمات

|           |  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | إعتماده على أساليب و إجراءات سيئة في التقديم | 24        | 11.0        | 20.3               | 20.3               |
|           | إعتماده على أساليب و إجراءات جيدة في التقديم | 26        | 11.9        | 22                 | 42.3               |
|           | تعاملات جيدة مع الزبائن                      | 68        | 31.0        | 57.7               | 100,0              |
|           | Total  | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant                             | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total  | 219       | 100,0       |                    |                    |

## أساس تقييم الخدمة

|           |  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | القدرة على تأدية الخدمة وفق الوعود التي منحتها المؤسسة للزبائن                             | 28        | 12,8        | 23,7               | 23,7               |
|           | الإستجابة و الرغبة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب  | 22        | 10,0        | 18,6               | 42,4               |
|           | أدب المعاملة   | 37        | 16,9        | 31,4               | 73,7               |
|           | توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون  | 14        | 6,4         | 11,9               | 85,6               |
|           | الضمان أي سهولة الإستخدام و عدم التعرض للخطر أثناء إستعمالها و الحصول على المنفعة المتوقعة | 17        | 7,8         | 14,4               | 100,0              |
|           | Total  | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant   | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total  | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الولاء

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | نعم              | 30        | 13.7        | 25.4               | 25.4               |
|           | لا               | 48        | 21.9        | 40.7               | 66.1               |
|           | ربما             | 40        | 18.3        | 33.9               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## الأسباب

|           |                     | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | للبحث عن خدمات أحسن | 27        | 12.3        | 22.9               | 22.9               |
|           | غير مرتاح مع الفرع  | 43        | 19.6        | 36.4               | 59.3               |
|           | مرتاح مع الفرع      | 48        | 21.9        | 40.7               | 100,0              |
|           | Total               | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant    | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total               | 219       | 100,0       |                    |                    |

## التحدث بالإيجابيات

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | دوما             | 57        | 26,0        | 48,3               | 48,3               |
|           | أحيانا           | 39        | 17,8        | 33,1               | 81,4               |
|           | بئنا             | 22        | 10,0        | 18,6               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## سلوك الزبون

|           |                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | اللجوء الى الشكوى | 18        | 8.2         | 15.3               | 15.3               |
|           | الصمت و الحياء    | 100       | 45.7        | 84.7               | 100,0              |
|           | Total             | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant  | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total             | 219       | 100,0       |                    |                    |

## التعامل مع الشكاوي

|           |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | إيجابية          | 13        | 5,9         | 11,0               | 11,0               |
|           | سلبية            | 47        | 21,5        | 39,8               | 50,8               |
|           | لا مبالاة        | 58        | 26,5        | 49,2               | 100,0              |
|           | Total            | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total            | 219       | 100,0       |                    |                    |

## أسباب الصمت

|           |   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | الجهود المترتبة عن الشكوى أكبر من المنفعة المتحصل عليها | 28        | 12.8        | 23.7               | 23.7               |
|           | عدم وجود قناة إتصال لتقديم الشكاوي من خلالها            | 40        | 18.3        | 33.9               | 57.6               |
|           | الإدارة لا تشجع شكاوي الزبائن                           | 35        | 16.0        | 29.7               | 87.3               |
|           | الشكوى مصدر إزعاج و نزاع بين الفرع و الزبون             | 15        | 6.8         | 12.7               | 100,0              |
|           | Total   | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant  | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total   | 219       | 100,0       |                    |                    |

## تكرار الشراء

|           |   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | لا يوجد بديل بإعتبار أن نفضال محتكرة لسوق | 42        | 19,2        | 35,6               | 35,6               |
|           | المنتجات المقدمة ذات جودة                 | 23        | 10,5        | 19,5               | 55,1               |
|           | المعاملة الحسنة للزبائن من طرف العاملين   | 42        | 19,2        | 35,6               | 90,7               |
|           | السعر المناسب                             | 11        | 5,0         | 9,3                | 100,0              |
|           | Total                                     | 118       | 53,9        | 100,0              |                    |
| Manquante | Système manquant                          | 101       | 46,1        |                    |                    |
|           | Total                                     | 219       | 100,0       |                    |                    |