



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التجارية
تخصص : تسويق

الموضوع :

جودة الخدمات في قطاع الاتصالات وأثرها
على رضا الزبون
- دراسة حالة مؤسسة الاتصال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

زرقين عبود

من إعداد الطالب:

توبي عبد المالك

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
جبار بوكثير	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	رئيسا
عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا
الربيعي جرمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	عضوا
طارق خاطر	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باتنة 1	عضوا
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة جيجل	عضوا
خليل شرقي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و تقدير

أتوجه إلى الله بالشكر على ما منحني من إرادة و علم لإنجاز هذا العمل المتواضع . فله الشكر
أولا و أخيرا .

أشكر كثيرا والداي الكريمن و كل أسرتي على مساندتي في دراستي .
كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى أساتذتي الذين ساهموا في تكويني و سهروا
على تعليمي من الابتدائي إلى ما بعد التدرج، ادعوا الله من خالص قلبي أن يسدد خطاهم
ويبارك ويزكي أعمالهم بما ينفع به امتنا الحبيبة، و إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في تذليل
ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور :زرقين عبود، على قبوله الإشراف على هذا العمل، و الذي لم
يخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه راجيا من المولى
عز وجل أن يزيده بهما رفعة .

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين بالمؤسسات، و عمال المكتبة وكل
الأساتذة والأصدقاء الذين أعانوني ولم يخلوا عني بأرائهم ومساعدتهم .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرقان.....
I	فهرس المحتويات.....
XII-XIV	فهرس الأشكال.....
XVIII-XX	فهرس الجداول.....
أ- ذ	الإطار العام للدراسة
ب	تمهيد
ب	أولا: طرح الإشكالية
ت	ثانيا: فرضيات الدراسة
ث	ثالثا: نموذج الدراسة
ث	رابعا: منهج الدراسة
ج	خامسا: أهداف الدراسة
ح	سادسا: أهمية الدراسة
ح	سابعا: حدود الدراسة
خ	ثامنا: الدراسات السابقة
د	تاسعا: تقسيمات الدراسة.....
67-10	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للجودة
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الجودة وتطورها
12	المطلب الأول: مفهوم الجودة.....
17	المطلب الثاني: أهمية الجودة.....
20	المطلب الثالث: نشأة و تطور الجودة.....

25	المطلب الرابع: تكاليف الجودة.....
31	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
31	المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وأهميتها.....
34	المطلب الثاني: مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.....
38	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
40	المطلب الرابع: مكونات إدارة الجودة الشاملة.....
44	المبحث الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.....
45	المطلب الأول: مفهوم الإيزو وتطوره.....
47	المطلب الثاني: تطور الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة وهيكلتها.....
56	المطلب الثالث: الفرق بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.....
59	المطلب الرابع: تأهيل المؤسسات للحصول على شهادات الإيزو وخطوات للحصول عليه.....
67	خلاصة الفصل الأول.....
137-68	الفصل الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات
69	تمهيد.....
70	المبحث الأول: الإطار النظري للخدمات.....
70	المطلب الأول: تعريف الخدمات وخصائصها.....
75	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة.....
79	المطلب الثالث: أنواع الخدمات.....
82	المطلب الرابع: مكونات الخدمة.....
85	المبحث الثاني: جودة الخدمات وكيفية تحقيقها.....
85	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات وأهميتها.....
90	المطلب الثاني: خطوات الوصول إلى خدمة ذات جودة.....
100	المطلب الثالث: معايير جودة الخدمات.....

104	المطلب الرابع: نماذج قياس جودة الخدمات
117	المبحث الثالث: التحسين المستمر لجودة الخدمات
118	المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر لجودة الخدمات
122	المطلب الثاني: خصائص التحسين المستمر لجودة الخدمات
123	المطلب الثالث: متطلبات التحسين المستمر لجودة الخدمات
124	المطلب الرابع: أساليب التحسين المستمر لجودة الخدمات
137	خلاصة الفصل الثاني
234-138	الفصل الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون والرضا
139	تمهيد
140	المبحث الأول: الزبون وإدارة علاقته
140	المطلب الأول: ماهية الزبون وإدارة دورة حياته
147	المطلب الثاني: أنماط الزبائن وكيفية التعامل معهم
151	المطلب الثالث: إنشاء إدارة علاقة الزبون كأساس لتحقيق نجاح مؤسسة الاتصالات.
161	المطلب الرابع: استدامة إدارة علاقات الزبائن لتعزيز نجاح مؤسسة الاتصالات
169	المبحث الثاني: ماهية رضا الزبون وتأثير جودة الخدمة عليه
170	المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون وأهميته
175	المطلب الثاني: محددات رضا الزبون
179	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لرضا الزبون
185	المطلب الرابع: تحليل أثر جودة الخدمات على رضا الزبون
196	المبحث الثالث: قياس رضا الزبون ومتابعة استدامته
197	المطلب الأول: قياسات رضا الزبون
212	المطلب الثاني: نماذج قياس رضا الزبون
225	المطلب الثالث: مؤشرات قياس رضا الزبائن
226	المطلب الرابع: متابعة رضا الزبون واستدامته

234 خلاصة الفصل الثالث
329-235	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لأثر جودة خدمات الاتصالات على رضا الزبون
236 تمهيد
237 المبحث الأول: التأسيس النظري لقطاع الاتصالات
237 المطلب الأول: عمليات الاتصالات تعريفها والمصطلحات المرتبطة منها
244 المطلب الثاني: خصائص قطاع الاتصالات
247 المطلب الثالث: أصناف خدمات الاتصالات
253 المطلب الرابع: مؤشرات (معايير) الأداء في قطاع الاتصالات
260 المبحث الثاني: عرض حول واقع قطاع الاتصالات في الجزائر
261 المطلب الأول: الإصلاحات المستحدثة في قطاع الاتصالات بالجزائر
266 المطلب الثاني: تطور سوق الهاتف الثابت في الجزائر
269 المطلب الثالث: تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر
273 المطلب الرابع: واقع استخدام الانترنت بالجزائر
277 المبحث الثالث: دراسة مدى رضا الزبون الجزائري عن منتجات وخدمات مؤسسات الاتصالات
277 المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
283 المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة لمؤسسات الاتصالات
290 المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات لأفراد عينة الدراسة
322 المطلب الرابع: عرض وتفسير نتائج الدراسة
329 خلاصة الفصل الرابع
334-330	الخاتمة
331 أولا: نتائج الدراسة
333 ثانيا: توصيات الدراسة
334 ثالثا: آفاق الدراسة

358-335	قائمة المراجع
378-359	الملاحق
381-379	ملخصات الدراسات
380	أولا الملخص باللغة العربية
380	ثانيا الملخص باللغة الفرنسية
381	ثالثا الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	تحسين الجودة وأثره على زيادة الأرباح	1
25	مراحل تطور الجودة	2
29	العلاقة بين مستوى الجودة وكلف الجودة بالنظرة التقليدية	3
30	تناقص تكاليف الجودة بزيادة الوعي بالاهتمام بها	4
33	الجودة الإستراتيجية الشاملة	5
42	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعتمدة على الجودة	6
75	دورة حياة الخدمة	7
84	النموذج الجزئي للخدمات ل Shostack	8
85	زهرة الخدمات	9
88	مفهوم جودة الخدمة	10
96	الآثار المترتبة عن إهمال المؤسسات لشكاوي الزبائن	11
98	التغذية المرتدة بين خدمات المؤسسة آراء زبائنهم	12
103	أبعاد جودة الخدمات	13
107	نموذج تحليل الفجوة لجودة الخدمات	14
111	النموذج المطور لفجوات جودة الخدمات	15
120	خطوات التحسين المستمر لجودة الخدمات	16
127	تطبيق لقاعدة باريتو	17
128	نموذج المخطط المسبب والأثر	18
130	دالة تاكوشي للجودة المدركة والرضا	19
131	أجزاء بيت الجودة	20
144	مراحل إدارة حياة الزبون	21
147	مراحل تطور الزبون	22
154	مكونات إدارة علاقة الزبون	23

157	خبرة الزبون وموقف الشركة	24
160	عناصر القيمة المقدمة للزبون	25
161	العلاقة بين القيمة- الزبون والجودة	26
166	التوجه الحديث المركز على الزبائن بدلا من التوجه التقليدي لهم	27
172	البعد الموضوعي والنفسي للرضا	28
173	خصائص رضا الزبون	29
180	الجودة المدركة والرضا	30
187	نموذج يمثل الرضا المعتمد على التبادلات التجارية	31
190	مستويات توقعات الزبائن	32
192	العلاقة بين جودة الخدمة والرضا	33
214	النموذج المعرفي لمكونات الرضا ل Oliver	34
214	نموذج مقدمات و نتائج الرضا ل Oliver	35
216	النموذج الأمريكي لرضا الزبائن	36
217	النموذج الأوروبي لرضا الزبائن	37
218	نموذج رضا الزبائن عن الخدمات	38
221	هرم تصنيف متطلبات الزبائن	39
222	العناصر الأساسية في نموذج كانو لرضا الزبائن	40
224	مستويات جودة المنتج ومتطلبات رضا الزبائن عنه حسب نموذج كانو	41
227	خطوات متابعة رضا الزبون	42
231	تمثيل لدورة فشل المؤسسة	43
232	استدامة رضا الزبائن بتجاوز توقعات الزبائن	44
245	عملية الاتصال التسويقي في مؤسسة الاتصالات	45
283	توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	46

284	تمثیل بیانی لتوزیع أفراد عینة الدراسة حسب السن	47
286	تمثیل بیانی للمستوی التعليمی للقة المستجوبة	48

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	التميز بين الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة	1
78	الإستراتيجيات المستخدمة لوقاية الخدمات من وصولها إلى مرحلة التدهور	2
106	مؤشرات قياس جودة الخدمات الخمسة	3
113	أبعاد توقعات الزبائن	4
122	مقارنة بين الاتجاه الأمريكي والاتجاه الياباني لتحسين جودة الخدمات .	5
135	نموذج لقائمة الفحص	6
136	خريطة التدفق لبعض عمليات خدمة الإعاراة في المكتبة	7
159	مستويات إدارة علاقة الزبون بحسب حجم السوق وهامش الربح	8
209	نموذج لعبارات الإستبيان	9
210	الجودة الحالية للزبون	10
210	توقعات الزبون للجودة الحالية	11
212	مقياس الأهمية النسبية لرضا الزبائن عن جودة الخدمات من خمسة نقاط	12
212	مقياس لتقييم أداء جودة الخدمات	13
268	تطور عدد زبائن الهاتف الثابت ما بين (2006-2014م)	14
271	تطور عدد زبائن الهاتف النقال (1998-2015م)	15
275	تطور عدد مستخدمي الانترنت بالجزائر (2000- 2015 م)	16
282	معاملات ألفا كرونباخ بمؤسسات الاتصالات	17
283	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	18
284	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	19
285	المستوى التعليمي للفئة المستجوبة	20
286	مهن الفئة المستجوبة	21
287	دخل الفئات المدروسة	22
288	مدة التعامل مع مؤسسات الاتصالات الثلاثة	23

289	الاشترك في أكثر من خط هاتفي	24
290	نوعية اشترك زبائن مؤسسات الاتصال الثلاثة	25
291	تقييم أثر جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الاعتمادية لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة	26
294	تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الاستجابة لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة	27
297	تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الملموسية لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة	28
300	تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر التعاطف لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة	29
303	تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الأمان لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة	30
305	ترتيب مؤشرات جودة الخدمات بمؤسسات الاتصالات الثلاثة	31
307	معاملات ارتباط أبعاد الجودة برضا الزبائن	32
308	تقييم أثر جودة خدمات الاتصالات على رضا زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة	33
310	الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير الجنس بالنسبة لأوريدو	34
312	الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لأوريدو	35
313	الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير الدخل بالنسبة لأوريدو	36
314	الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير الجنس بالنسبة لموبيليس	37

316	تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لموبيليس	38
317	تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير الدخل بالنسبة لموبيليس	39
318	الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير الجنس بالنسبة لجازي	40
320	تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لجازي	41
321	تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير الدخل بالنسبة لجازي	42

الإطار العام للدراسة

تمهيد :

إن الزبون هو أساس أي إستراتيجية تسويقية سواء كانت إنتاجية أو خدمية حيث يجب على كل مؤسسة خدمية وخاصة تلك المؤسسات التي تقدم الخدمات الاتصالية أن تنظر إلى خدماتها من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظرها، و عليه عندما يقدم صاحب الخدمة خدمته فعليه أن يكشف ما يرغب فيه الزبون، حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة بالنسبة لمؤسسات الخدمات الاتصالية تعريفها بالجودة و كيفية ممارستها والاستفادة منها، كما أنه له أهمية بالنسبة لمستهلك الخدمة من ناحية الاهتمام به ، كما أنه يفيد في إعطاء فكرة عامة عما كان يطبق في الدول الأجنبية لكي تحسن المؤسسات الاتصالية خدماتها .

وخاصة وأنها حاليا تنشط في محيط مملوء بالمنافسة نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي، والذي ساهم في منح الزبون فرص وخيارات متنوعة لتلبية حاجاته ورغباته ووفقا لإمكاناته الزمنية والمكانية مما جعل الجودة ضرورية لتأهيل المؤسسة الاتصالية للتحدي بالمنافسة واستمرارية نشاطها على المدى الطويل، لأن إرضاء الزبون الخارجي لا يحصل إلا بالاهتمام بالتسويق الداخلي والذي يرتبط في حد ذاته بتطبيق فكرة الجودة الشاملة ومحاولة التحسين فيها وفقا لرغباته .

كما تساهم الجودة في المؤسسات الاتصالية بزيادة المتعاملين معها وبالتالي تقوم حتما بزيادة فروع ووكالات لها مما يساهم في تشغيل الأفراد وامتصاص جزء من البطالة، مما يزيد الموضوع أكثر أهمية في البحث فيه وكذا البحث عن أساليب تطوير الجودة بهذا القطاع واكتشاف ما يعترها من عيوب لتبنيه تلك المؤسسات إلى تفاديها ومحاولة تحسين خدماتها للتصدي لمنافسة الأجانب لها في ذلك .

أولا : طرح الإشكالية: وبناء على ما سبق ذكره نطرح التساؤل الآتي:

- ما مدى تأثير جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الاتصالات الجزائرية على رضا زبائنها ؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يقيم زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة خدماتها من حيث أبعادها الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان) .

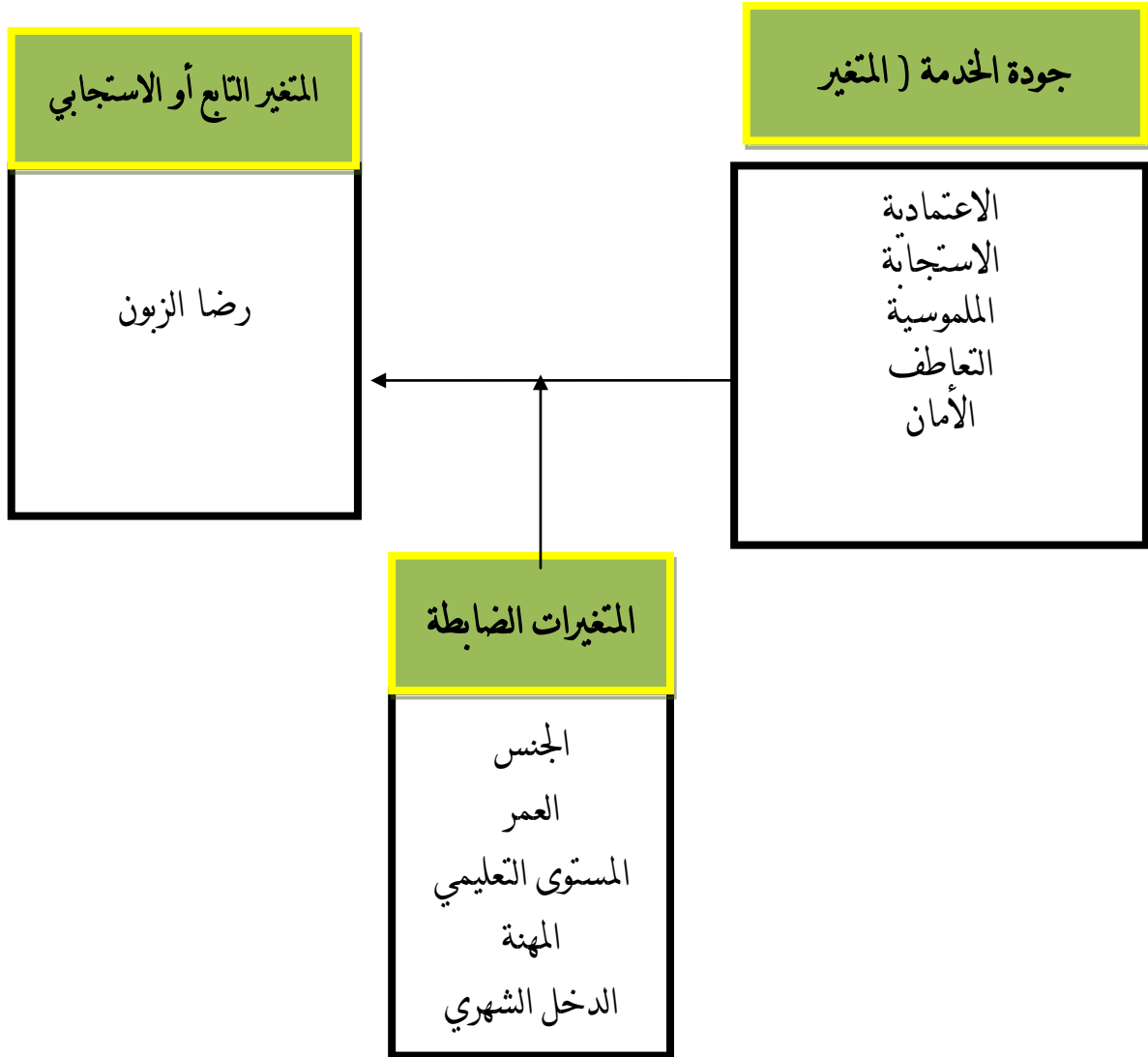
2- هل تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة خدماتها .

- 3- هل توجد علاقة ارتباط بين معايير جودة الخدمات الخمسة ورضا زبائن مؤسسات الاتصالات .
- 4- كيف تؤثر جودة خدمات مؤسسات الاتصالات على رضا زبائنهم .
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الدخل) .

ثانياً: فرضيات الدراسة

بناءً على التساؤلات السابقة يمكن لنا صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- يقيم زبائن المؤسسات الثلاثة جودة خدماتها من حيث أبعادها الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان) تقييماً سلبياً .
- 2- تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة خدماتها .
- 3- توجد علاقة ارتباط سلبية بين معايير جودة الخدمات الخمسة ورضا زبائن مؤسسات الاتصالات .
- 4- تؤثر جودة خدمات مؤسسات الاتصالات سلباً على رضا زبائنهم .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الدخل) .



رابعاً: منهج الدراسة

للإجابة عن التساؤلات المطروحة في دراستنا وإثبات مدى صحة الفرضيات الواردة فيها أو نفيها اتبعنا منهجين أساسيين الأول في الجانب النظري وهو المنهج الوصفي، حيث نعتمد فيه على المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف الكتب العربية والأجنبية إضافة إلى الانترنت والدوريات والمجلات والأبحاث السابقة والتي لها علاقة بهذا الموضوع، كما سنقوم بالاعتماد أيضاً على أسلوب دراسة حالة

وذلك بتحليل البيانات لإنجاز الجانب التطبيقي للوقوف على واقع الجودة المدركة لدى زبائن الخدمات الاتصالية من خلال تقديم الخدمات بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك بإسقاط دراستنا النظرية على ما هو معمول به في هذه المؤسسات الاتصالية لمعرفة كيفية قيامها بتطبيق الجودة وتحسين أساليبها في خدماتها، حيث نقوم هنا باستعمال المقابلات الشخصية لتوزيع استمارات الاستبيان عليها وجمعها للتعرف على حقيقة ما يمارس فيها .

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على جودة خدمات الاتصالات المقدمة في الجزائر .
2. معرفة كيفية تقييم زبائن المؤسسات الثلاثة لجودة خدماتها من حيث أبعادها الخمسة .
3. التحقق من العلاقة بين جودة خدمات الاتصالات من وجهة نظر الزبائن بأبعاد جودة الخدمات التي تشمل على الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمانة والتعاطف .
4. الكشف عن كيفية تأثير جودة خدمات مؤسسات الاتصالات على رضا زبائنها .
5. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية .
6. الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها مؤسسات تقديم خدمات الاتصالات وراء قياس جودة خدماتها والعمل على تطوير هذه الخدمات وصولاً لهدف أساسي ألا وهو زيادة حصتها السوقية لتعظيم ربحيتها .
7. تقديم بيانات لإدارات مؤسسات الاتصالات لتوجيهها لتحسين خدماتها فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات ومن ثمة مساعدتها لمعالجة نقاط ضعفها في هذه الجودة .
8. معرفة حقيقة الجودة بالمؤسسات الاتصالية بالجزائر لاكتشاف أسباب تفضيل الزبائن للتعامل مع مؤسسة اتصالية على حساب المؤسسات الأخرى والمنافسة لها .
9. إعطاء أفكار حول ممارسة الجودة وفقا لما هو معمول به في الخارج لأن ذلك يساهم حتما في تطوير هذا الجانب من الخدمات مما ينعكس إيجابا على الاقتصاد الوطني .

10. إثراء رصيد المكتبة العلمية ومحاولة إفادة المعنيين والباحثين بهذا الموضوع مستقبلا.

سادسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التسويق الذي يعتبر جودة خدمات الاتصالات المقدمة لزبائنها أحد الركائز الأساسية التي تساعد ها على تحسين ريجيتها من خلال تحسين خدماتها وكسب حصة سوقية تنافسية.

2. حرص مؤسسات الاتصالات الجزائرية على استمرارية تعامل زبائنها معها وعدم مغادرتهم، وذلك من خلال العمل باستمرار على قياس جودة الخدمات المقدمة لزبائنها من وجهة نظرهم وبالتالي السعي لتطوير هذه الخدمات بما يتناسب مع حاجاتهم وإدراكاتهم.

3. معرفة توجهات زبائن مؤسسات الاتصالات الجزائرية نحو الخدمة الاتصالية التي تقدمها هذه المؤسسات بغية تحسينها و تطويرها .

سابعا: حدود الدراسة :

تمثل مجالات دراستنا في الجوانب التالية :

أ_ المجال الموضوعي : اقتصرت دراستنا على جودة الخدمات في القطاع الخدمي وأثرها على رضا الزبون وتم اختيار قطاع الاتصالات كميدان للدراسة.

ب_ المجال البشري: لقد تمت دراستنا هذه على مجموعة من زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جازي، موبيليس، أوريدو

ج_ المجال المكاني: لقد تم إجراء الدراسة بمجموعة من مشتركي الهاتف النقال لمجموعة من المتعاملين الشرق الجزائري و نأخذ كعينة ممثلة له المشتركين مع هذه المؤسسات ب ولاية باتنة، ولاية أم البواقي، ولاية خنشلة، ولاية قسنطينة، ولاية ميله، ولاية جيجل.

د- المجال الزمني: لقد تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين (أكتوبر 2012 إلى ماي 2017)، كما تم تجميع بعض البيانات في سنة 2018م.

ثامنا: الدراسات السابقة لقد أجريت مجموعة من الدراسات والأبحاث والتي لها صلة بموضوعنا ، فمنها ما تطرق للجودة ومنها ما تعلق برضا الزبون في مؤسسات خدمية متنوعة ومن أهم هذه الدراسات أطروحات الدكتوراه التالية :

1-دراسة الباحثة حبشي فتيحة ،ولقد كانت بعنوان " إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة" ،تخصص الاقتصاد الكمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة،(2007 -2006)، حيث اشتركت دراستها مع دراستنا في تناولها لمفاهيم الجودة والجودة الشاملة إلا أن دراستنا تختلف عنها في تناولها للجانب الخدمي إضافة إلى تناولها لفكرة التحسين المستمر للجودة وكذا تطرقها لرضا الزبون، كما أن دراسة حالتها كانت منصبية على الإنتاج الدوائي أما دراستنا فلقد اهتمت بجانب الاتصالات ،ولقد انتهت دراستها باستخلاص العديد من النتائج أهمها ما يلي :

— إن الوحدة غير مهيأة حاليا لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة .

— عدم ملائمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة، مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

— عدم ملائمة سياسة التوجه بالعميل السائدة في الوحدة، مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-دراسة الباحثة جمعة الطيب بعنوان "إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية ورضا المستفيد دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات الجزائرية" ،تخصص التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة1،(2015-2016) .

وتشترك دراستنا مع هذه الدراسة في تطرقها لجودة الخدمة وبعض جوانب الرضا للمستفيدين إلا أن هذه الدراسة تختلف عنها في تطرقها للجودة في مجال الصحة أما دراستنا فتطرق لها من جانب خدمات الاتصالات .

ولقد انتهت دراستها باستخلاص مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

- وجود تأثير مباشر لإدارة الجودة الشاملة بجميع مؤشراتنا بشكل مباشر على الجودة المدركة للخدمة الصحية من طرف العاملين باستثناء مؤشر التحسين المستمر .
- تأكيد الدراسة على وجود توافق بين اتجاهات المرضى والعاملين حول مستوى الجودة المدركة للخدمة الصحية .
- وجود تأثير إيجابي للخدمة الصحية على رضا الزبائن بنسبة (85%) .
- مساهمة أبعاد جودة الخدمة الصحية الخمسة وبنسبة (40%)، أما زيادة هذه المساهمة من تشكيل القيمة المدركة كانت بنسبة (45.2%) .
- ودرستنا هذه يمكن أن تساهم في إبراز رضا الزبائن في مؤسسات الاتصالات التي تنشط بالجزائر، والكشف عن علاقة الارتباط الموجودة بين ما تقدمه من جودة الخدمات الاتصالية ومدى رضا زبائنها عنها، كما تكشف عن أيها نالت الميزة التنافسية في هذا القطاع.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

للإجابة على الأسئلة السالفة الذكر و اختبار الفرضيات جاءت هذه الدراسة في إطار عام أربعة فصول أساسية بالإضافة إلى خاتمة عامة تحتوي على النتائج والتوصيات ، ولقد تناولنا الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للجودة حيث جاء المبحث الأول منه بعنوان ماهية الجودة وتطورها حيث تطرقنا فيه إلى مختلف المفاهيم والأفكار المتعلقة بالجودة وأهميتها وتطورها وتكاليف الحصول عليها ، أما المبحث الثاني تم تسميته بإدارة الجودة الشاملة حيث اشتمل على مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وكيفية الحصول عليها إضافة إلى مبادئ إرسائها ومكوناتها ، بينما جاء المبحث الثالث منه بعنوان الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ليتضمن كل ما يتعلق بالإيزو عموما من حيث مفهومه وهيكله مواصفات الإيزو ومراحل تأهيل المؤسسة لنيل تلك الشهادة، وتصنيف شهاداته وكذا علاقة الإيزو بالجودة الشاملة إضافة إلى مجالات الإيزو.

أما الفصل الثاني فكان موسوماً بأساسيات حول جودة الخدمات فلقد حاولنا فيه إبراز أهم الأفكار المتعلقة بجانب الخدمات ولقد تناولنا المبحث الأول منه بعنوان الإطار النظري للخدمات حيث تضمن تعريف الخدمات وخصائصها ودورة حياتها إضافة إلى تصنيف الخدمات ومكوناتها، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان جودة الخدمات وكيفية تحقيقها، ولقد اشتمل على تعريف جودة

الخدمات وخطوات الحصول عليها ومعايير الحكم عليها ونماذج قياسها، أما المبحث الثالث منه فلقد كان موسوماً بتحسين المستمر لجودة الخدمات حيث تضمن مفهوم التحسين المستمر لجودة الخدمات إضافة إلى خصائصه ومتطلبات تحقيقه وأساليب تحقيقه لما له من أهمية في الحفاظ على رضا الزبائن .

بينما أردفنا الفصل الثالث من هذه الدراسة إلى كل ما يتعلق بالزبون والرضا حيث أدرجنا هذا الفصل بعنوان **إدارة العلاقة مع الزبون والرضا** .

حيث تطرقنا في المبحث الأول منه بعنوان الزبون وإدارة علاقته والذي تضمن ماهيته وإدارة دورة حياة الزبون وأنماط الزبائن وكيفية التعامل معهم، إضافة إلى إنشاء إدارة علاقة الزبون كأساس لتحقيق نجاح مؤسسة الاتصالات ، بينما ورد المبحث الثاني منه بعنوان ماهية رضا الزبون وتأثير جودة الخدمة عليه، والذي تناولنا فيه كل ما يتعلق برضا الزبون من تعريف ومحددات ونظريات مفسرة لرضاه، نهاية بتحليل أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، أما المبحث الأخير منه فجاء بعنوان قياس رضا الزبون ومتابعة استدامته، والذي اشتمل على قياسات رضا الزبون ونماذج قياسه، ومؤشرات قياس رضا الزبائن ومتابعة رضاهم واستدامته ختاماً .

أما الفصل الرابع فلقد جاء بعنوان **دراسة ميدانية لأثر جودة خدمات الاتصالات على رضا الزبون** ، حيث تناولنا المبحث الأول منه بعنوان التأسيس النظري لقطاع الاتصالات فتطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصالات وما يتعلق بها من مصطلحات إضافة إلى عمليات الاتصالات كما تطرقنا إلى خصائص قطاع الاتصالات ومعايير الأداء فيه علاوة على أنواع خدمات الاتصالات، أما المبحث الثاني فلقد ورد بعنوان عرض حول واقع قطاع الاتصالات بالجزائر حيث وضحنا فيه الإصلاحات المستحدثة بهذا القطاع وتطور سوق الهاتف الثابت والنقل وواقع استخدام الانترنت بالجزائر ، أما المبحث الثالث والأخير فكان بعنوان دراسة مدى رضا الزبون الجزائري عن منتجات وخدمات مؤسسات الاتصالات المقدمة له حيث تم فيه تحليل وعرض البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية إضافة إلى اختبار فرضيات عينة الدراسة، وكذا عرض وتفسير نتائج الدراسة .



الفصل الأول
الإطار المفاهيمي للجودة

تمهيد:

إن فكرة الجودة من أهم الأمور التي تساعد المؤسسات في تحقيق ميزاتها التنافسية مهما كانت طبيعتها إنتاجية أو خدمية، حيث كانت الجودة قديماً تعني إتقان عمل الإنسان، ولقد ظهرت فكرتها منذ العصور القديمة إلا أن فكرتها طورت بعد الثورة الصناعية، وبروز المنافسة الشرسة بين المؤسسات في جميع ما تحمله من أسس ومفاهيم، ولقد كان لمساهمة روادها، أثر بالغ في وضع وإرساء فلسفة الجودة .

ولقد اقتصر في الماضي على الإنتاج المادي بشتى أنواعه، مما أثر على الأطوار التي مرت بها فكرة تسيير الجودة، ومع إدراك أهمية الخدمات في تكوين الثروة من قبل البلدان فعممت الجودة لتشمل جانب الخدمات ، ونظراً لظهور العلوم المهمة بالزبائن ومن بينها التسويق ونظريات الإدارة التي أدركت أهمية العاملين في إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات ، إضافة إلى إدراك ما يريده الزبون وليس ما ترغب في إنتاجه تلك المؤسسات فظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة، والتي جاءت بفلسفة تحمل في طياتها فكرة الاهتمام بالزبون الداخلي أو العامل نظراً لكونه مصدر لإسعاد الزبون الخارجي لها، ثم لجأت المؤسسات ومواصفات خاصة بالجودة للالتزام بها في عملها أساس عملها، ثم طورت هذه المواصفات بعد تطبيقها في الجانب الإنتاجي لتطبق في مجال الخدمات وبعد ظهور الفكر الاستراتيجي ذو المدى الطويل وظهور بحوث التسويق وأنظمة المعلومات، واستخدام نظريات علم النفس لدراسة سلوك المستهلك برزت فكرة الاهتمام أكثر بكسب رضا الزبون وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة وتطورها

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول ماهية الجودة وتطورها

إن اهتمام المؤسسة بتحقيق فكرة الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها تعد من العوامل المؤثرة على تمييز أدائها عن باقي منافسيها، حيث أصبح الزبائن يرغبون دائماً في الحصول على مستويات جودة أفضل من تلك التي قدمت لهم مسبقاً، كما أنهم سينتظرون قيام المؤسسة بعملية تطوير جودة منتجاتها وخدماتها، وعليه فتحقيق المؤسسة للجودة التي يرغب فيها زبائنها وقيامها بعملية الرقابة عليها تشكل سبيل نجاحها في الأمد البعيد، وعليه يجب على المؤسسة التأكيد على تحقيق مستويات الجودة التي تناسب مع رغبات زبائنها واحتياجاتهم وهذه الفكرة لا تتجسد فعلياً إلا بفهم كيفية سيطرتها على النفقات التي تكلفها عملية الجودة بذاتها، كما يجب على المؤسسة التدقيق في دراسة هذه التكاليف وأن تنفقها كلما دعت الحاجة إلى ذلك لأنها تساهم في تخفيض العيوب في المنتجات والخدمات مما يكسبها الثقة لدى زبائنها وبالتالي زيادة مبيعاتها مما يجعلها تحول هذه الأعباء إلى أرباح، وسنتناول في هذا المبحث العناصر التالية مفهوم الجودة وأهميتها، وكذا تطور الجودة وتكاليفها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد تعددت واختلفت التعاريف التي أطلقت على فكرة الجودة على الرغم من إدراك المؤسسات والأشخاص لأهميتها ومساهمتها الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ولعرفتها أكثر يجب التعرف على الخصائص التي تفردها عن المؤسسات التي لا تمارسها، وعليه سنتناول في هذا المطلب تعريف الجودة وخصائصها.

أ_ **تعريف الجودة:** إن كلمة الجودة لغة أصلها من الجود والجيد يعني تقيض الرديء، أما كلمة الجودة *qualité* اصطلاحاً فهي مشتقة من الكلمة اللاتينية *qualitas* والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه¹. فالجودة في اللغة العربية هي ضد الرداءة، وهي الجيد من كل شيء، يقال جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود². كما تعرف أيضاً على أنها حاجات عامة وشاملة ينبغي الاستجابة لها، فهي تصف جودة الشيء³، فهي بذلك تشير إلى تفضيل

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 27.

² راضية بوزان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 25.

³ محمد حسين منهل، أثر جودة المعلومات في رضا الزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 16، 2009، ص 120.

شيء على آخر وفقاً لمستوى معين ومعياري محدد .

حيث كانت الجودة تطلق في الماضي على درجة مائة الشيء وإتقانه ودقته في تماثيل وقلاع لغرض التفاخر ، من خلال قيام الأفراد بتصنيع الآثار التاريخية والدينية فتعريفها التقليدي كان منصب على عاملين أساسيين وهما¹ :

الريادة :وتشير إلى تقديم أنواع مختلفة من الخدمات والمنتجات التي يمكنها أن تلبى إحتياجات الزبائن .

الإبداع: ويتم بتحقيق التوازن بين حاجات الزبائن ومقومات الإنتاج المتباينة .

وحدثاً بعد تطور علم الإدارة أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة²، فلقد تنوعت تعريفات الجودة ولكن الاختلاف فيها كان يدور حول نظريتي المنتج والمستهلك للمنتجات والخدمات ذات الجودة، وفيما يلي يمكننا التطرق لأهم تعريفات الجودة ما يلي :

لقد عرفها كروسبي فيليب بأنها "المطابقة للمواصفات"³ وهذا معناه خلو المنتجات والخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من العيوب في عملية إنتاجها .

بينما يعرفها كاورو ايشيكاوا kaurou_ishikawa على أنها "القدرة على إشباع حاجات الزبون"⁴ وهذا التعريف لم يهتم بتعدد واختلاف رغبات الأشخاص على الرغم من تأكيدته للفكرة السابقة أي خلو المنتجات من العيوب .

أما الباحث فيجنباوم فعرفها سنة 1956 على " أنها الرضا التام للعميل "⁵ فوفقاً لتعريفه يجب على المؤسسة أن توجه كافة جهودها لإرضاء زبائنهم وهذا ما يؤكد عليه المفهوم التسويقي الحديث ، أما juran فلقد عرفها على أنها "تعني الصفات والخصائص التي تحملها"⁶ . أي ما تحمله من خصائص تميزها عن باقي المنتجات والتي تجعل الأفراد يفضلونها وهذا التعريف أهمل فكرة الزبون هو

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري ورامي فلاح الطويل ،التسويق الإستراتيجي لخدمات الفنادق والساحة توجه حديث متكامل ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2016، ص218 .

² زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص32 .

³ Chantal Bussnault_martine prété, organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert , paris ,1991, p7 .

⁴ Philippe Detrie, Conduire une démarche qualité, 4édition d'organisation , paris, 1991, p7 .

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر ،أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها ، الطبعة الأولى ، دار عالم الكتب الحديث ،إربد الأردن ،2010، ص457 .

⁶ juran, Joseph M., and Godfrey, A. Blanton, Juran's quality handbook, 5th ED, McGraw-Hill, New York. 1999 . p 21.

الملك لأن أذواقه في تغير دائم أو مستمر.

كما يعرفها الدكتور حسين عبد العال محمد بأنها "هي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصحيح المنتج وتقديمه للعميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته"¹.

بينما تعرفه المنظمة الدولية للمقاييس وفقاً للمواصفة ISO8402 على أنها "مجموعة من المزايا والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة"² حيث نجد هذا التعريف قد قام بعملية الفصل في رغبات المشتري للمنتجات قبل عملية الشراء وما بعدها فيما لأن ذلك يساعد رجال التسويق في وضع الخطط التسويقية للمؤسسة، ومما سبق ذكره يمكننا تعريف الجودة بأنها مجموعة المزايا والخصائص الواجب توفرها في منتج أو خدمة معينة والتي يجب أن تكون قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك وقادرة على التفرد عن المنتجين الآخرين في تحقيق توقعات هؤلاء الزبائن مهما كانت طبيعتهم.

من خلال استعراض التعارف السابقة، نلاحظ أنه على الرغم من المحاولات الكثيرة التي بذلت في مجال الجودة إلا أن الباحثين لم يتفقوا على وضع تعريف موحد ودقيق لمفهومها. وحيث اختلفوا حول ماذا كان مفهومها موجود في المنتج أو الخدمة ذاتها دون الاهتمام بمدى إدراكه من قبل الزبائن أو مفهوم شخصي يمكن أن تتم عملية تحديده بتوقعات الزبون لكيفية تحقيق إشباعه من خلالها، وعليه قام وهو الباحث ديفيد جارفين في مجال الجودة بإنجاز كتاب سماه إدارة الجودة وفصل فيه المداخل التي تعكس وجهات المنظرين والمتخصصين في مجال الجودة حيث قسمها إلى خمسة مداخل³، وتمثل هذه المداخل فيما يلي:⁴

1- مدخل الامتياز: ويقصد بها أن الجودة عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز، وغير قابلة للمناقشة أو الجدل، حيث نجد أن هذا المدخل يشير إلى الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم فيميزون بين الجودة العالية والمنخفضة بواسطة استعمال مجموعة من المعايير للتمييز بين هذين النوعين من

¹ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الانزوي 90014_9000) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 65.

² André Boyer et autres, les fondamentaux de l'entreprise, paris édition d'organisation, 3^e édition, 1997, p117

³ عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة - معايير الأنزو-، الطبعة الأولى، دار المعزّل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 26.

⁴ بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 33.

الجودة¹، ويعيب هذا المدخل بلا إمكانية قياسه للجودة ووضعها في مواصفات التشغيل في المؤسسة فهو غامض على الدوام.

2- مدخل يعتمد على الزبائن: ويقصد بالجودة وفقا لهذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستعمال وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته ويعاب هذا المدخل بما يلي:

_ تعدد تفضيلات الزبون ومن الصعب تجمعها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام.

_ عدم تطابق الجودة ورضا الزبون في بعض الأحيان لتغير أذواقه².

3 - مدخل يعتمد على التصنيع: ووفقا لهذا المدخل يقصد با لجودة صنع منتجات خالية من العيوب عن طريق مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة ويمكن قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعية بواسطة المنظمة، وهذه المعايير تركز على زيادة إنتاجية المنظمة و محاولة تخفيض تكاليفها وهذا المبدأ يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان اعمل الشيء من أول مرة ومع فكرة المعيب الصفري لكروسي ويعاب على هذا المبدأ بأن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع الزبائن ومن هنا يكون موجها داخليا³.

4 - مدخل يعتمد على القيمة: إن هذا المدخل يعتمد في تعريفه للجودة على أساس تكلفة الجودة وأسعار المنتجات وعدد من الخصائص الأخرى لها، فالجودة هنا تعني الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله. ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذات قيمة عالية⁴. ولقد أدت عملية البحث عن تحقيق الجودة إلى ظهور أسلوب إداري جديد وفعال يعرف بإدارة الجودة الشاملة والتي ساهمت في نجاح المؤسسات ولاسيما الخدمية منها، ولقد تحقق ذلك في القطاع الخاص قبل العام حيث كسبت الشركات اليابانية الريادة والسبق في النجاح في استعمالها منذ بداية القرن العشرين⁵.

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 26.

² نايف قاسم علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 27.

³ المرجع السابق، ص 27.

⁴ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنزو، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 22.

⁵ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 26.

5- مدخل يعتمد على المنتج:¹

ووفقا لهذا المدخل ينظر للجودة على أنها متغير يمكن تكميته وقياسه، باستخدام ما يعرف بحوث التسويق²، والذي يعني بأن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها فمثلا يمكن تحديد بعض الصفات كالمثانة والصلابة ومدى الاعتماد على المنتج ووضع الصفات في شكل معايير قياسية يعتمد عليها التصميم ورقابة الجودة وقياسها . ويعاب على هذا المدخل عدم صلاحيته للخدمات نظرا لاختلاف مقدم الخدمة في حد ذاته . كما يعيب أيضا هذا المدخل في الحالات التي تعتمد فيها الجودة على التفضيل الشخصي فان المعايير التي يتم القياس عليها تكون مظلمة .

ب_ خصائص الجودة: تتميز الجودة بمجموعة من السمات أهمها ما يلي:³

_ فائقة: حيث الجودة تعني التفوق .

_ قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها .

_ قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء التوقعات ورغبات الزبائن .

_ قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج .

_ قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة تلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم .

إن توفير خصائص الجودة وتحقيق احتياجات العملاء أمر حيوي سواء ضمن المؤسسة أو بين المؤسسة ومتماعليها، ففي بعض المؤسسات يتوفر في كل قسم سلسلة من الزبائن والموردين فأبي خلل حدث في جزء من تلك السلسلة يحدث مضاعفات يتسبب في المزيد من الأخطاء والمشاكل في المراحل التالية للعمل ومن أهم الإجراءات المستخدمة لمعالجة ذلك الوضع استخدام ما يعرف بضبط الجودة. وهذا الأخير ينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي تحقق في حالة كونها متجمعة مفهوم ضبط (رقابة) الجودة الشاملة وهي⁴:

_ الرقابة الأمامية على الجودة: وهي منع دخول المدخلات التي لا تتوفر بها الشروط المطلوبة .

¹سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003_2004، ص12 .

²حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص25 .

⁵محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الطبعة الثانية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2009، ص239 .

⁴نفس المرجع السابق، ص39-40 .

الرقابة الحالية على الجودة: وهي رقابة خط الإنتاج للعمليات وخاصة لدى الانتقال من عملية لأخرى ، وهي هامة لأن تكلفة التنفيذ السليم غير باهظة .

الرقابة الخلفية على الجودة: وتم بعد تصنيع المنتجات للتأكد من استيفائها للمواصفات، وفي حالة ما إذا تم اكتشاف عيب أو خطأ تعاد لإصلاحها .

المطلب الثاني: أهمية الجودة

إن للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى الأشخاص أو المجتمع أو أي المؤسسة وهذه الأهمية تعتبر كأداة تنافسية لغزو الأسواق في العالم ، ولقد انتهت الكثير من المؤسسات في بلدان كثيرة إلى إدراك أهميتها في كسب الريادة والتميز نظرا لما لها من أهمية في زيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها، ويمكن إظهار أهمية الجودة للمؤسسات فيما يلي:

أ- تنامي المنافسة على قطاع الخدمات: فأصبحت الجودة تستخدم في المؤسسات الخدمية كسلاح تنافسي لها، ونظرا لضغوط العمل فلقد أصبح الكثير من المسيرين يرون بأن مفهوم الجودة في الخدمات مكلف، وغالي كما يصعب تطبيقه في الوقت اللازم، وعليه وإجابة على ذلك يرى بعض الباحثين بأنها مفيدة جدا للمؤسسات الخدمية، ويمكن طرح ثلاثة منافع من خلال تطبيقها وهي¹ :

1 _ الجودة تقود للكفاءة : فكلما زادت نفقات الجودة وقدمت المؤسسة منتجات وخدمات ذات نوعية متميزة ،كلما زاد عليها الطلب أكثر وتضاعفت أرباح المؤسسة من خلال كفاءتها العملية التي تصبح في وضعية أفضل من السابق، لأنها تقلل من فشل المنتجات والخدمات مما يقلل من خسارة زبائنها .

2 _الجودة تخلق الزبائن الحقيقيين:إن عملية تقديم المؤسسة الخدمية لمنتجات وخدمات ذات نوعية عالية الجودة يمكنها من تقوية القيم المدركة لدى زبائنها ،مما يولد رضاهم ،وهذا بدوره يساهم في التأثير على زبائنها المحتملين بالكلمة المنقولة .

3 _مردود الجودة: إن عملية التوفيق بين النفقات بفاعلية والزبائن الموالين للمؤسسة، له بالغ الأثر في ربحية المؤسسة ،نظرا لتزايد المقبلين على شراء منتجات وخدمات المؤسسة سواء في الأمد القصير أو البعيد .

¹حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2003،ص90 .

ب_ حماية الزبون :إن عملية تطبيق المواصفات القياسية في عملية إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات تساهم في حماية الزبون أو المستهلك من الغش والقرصنة والتدليس التجاري بمختلف أشكاله¹، وعليه ظهرت مؤسسات وجماعات خاصة بحماية المستهلكين تهتم بإرشادهم إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً².

ج_ تحسين سمعة المؤسسة :إن أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها تستمد ترتبط سمعتها ارتباطاً وثيقاً بمستوى جودة منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها لزبائنها، سواء أكانت ذات جودة عالية أو منخفضة ولا تقتصر الجودة هنا على جودة الخدمة فقط بل تعداها إلى جودة علاقتها بالموردين³. تقدم به خدماتها وينتج عن عدم اهتمام الإدارة بالجودة زوال سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد كبير من زبائنها

د_ المسؤولية القانونية عن المنتج إن المؤسسات القائمة بعملية الإنتاج لأي منتج مهما كانت طبيعته تكون مسؤولة عن جميع الأضرار الناجمة عن استعمال منتجاتها وعليه فهي ملزمة بتقاضي إنتاج تلك المنتجات أو الخدمات المعيبة وهذا حذراً من مساءلتها قانونياً عن تلك الأخطاء، وعليه قامت بعض الحكومات بإنشاء مواصفات خاصة بالمنتجات والخدمات وهذه الأخيرة تتعلق بسلامة استهلاك تلك المنتجات والخدمات⁴،

هـ- النتائج الدولية للجودة : لقد أصبحت للجودة أهمية عالمية، نظراً لكونها ميزة تنافسية للبلدان والمؤسسات المنتجة فيها، ونظراً للتأثيرات الخطيرة للتنوعية الرديئة للمنتجات على ميزان مدفوعات البلد الذي تنتج فيه⁵، أصبحت الدول تحاول اليوم إنتاج منتجات ذات جودة عالية للحفاظ على رصيدها الإيجابي في الصادرات والذي يعد مصدراً مهماً لتحقيق الفائض في ميزان مدفوعاتها، ويؤكد أحد الباحثين في هذا المجال على وجود سبعة أبعاد يمكن للمؤسسة أن تختار من بينها ما يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وهي⁶:

1_ السعر المنخفض (التكلفة).

¹ حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص 41.

² مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 55.

³ كورتل فريد وأمال كحيلة، الجودة وأنظمة الأيزو، الطبعة الأولى، دار كوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 31.

⁴ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرار)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1998، ص 377.

⁵ حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص 32.

⁶ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص 54.

2_ تصميم عالي الجودة.

3_ جودة المطابقة. فهما يرتبطان بالجودة .

4_ وقت التسليم قصير

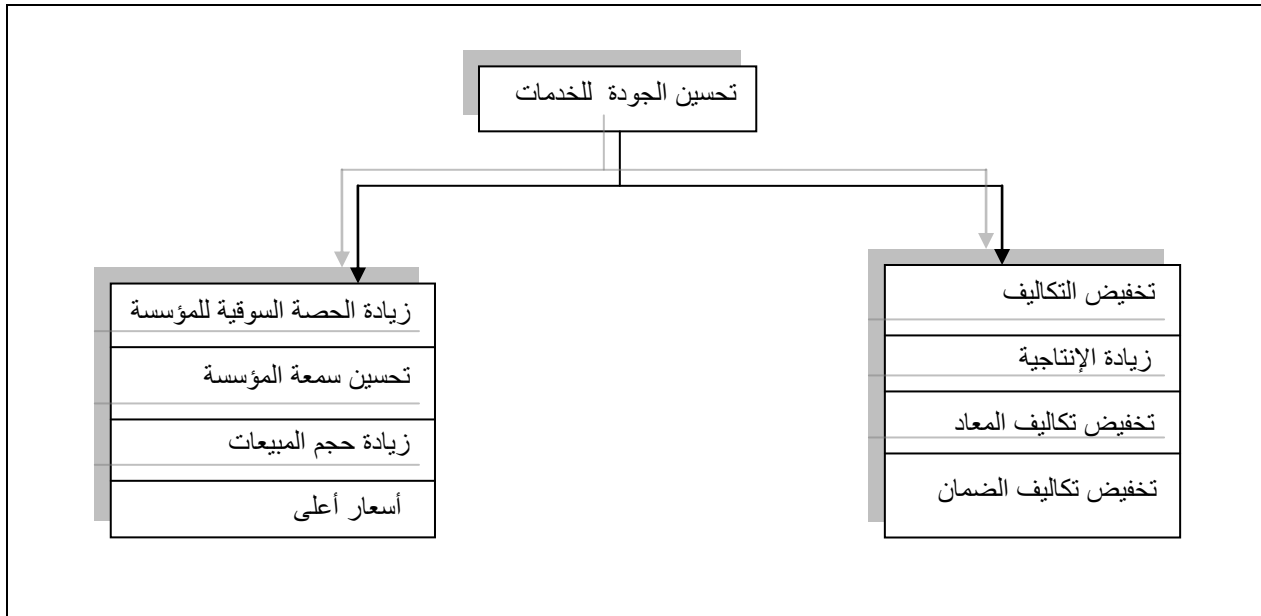
5_ التسليم في الميعاد. فهما يرتبطان بالوقت

6_ مرونة المنتج

7_ مرونة الكمية يرتبطان بالمرونة، فهذه الأبعاد ترتبط بالتكلفة والجودة والوقت والمرونة في كسب السوق ففي الماضي كان الزبون يركز على السعر أما حالياً أصبح يركز على الجودة نظراً لتطوره.

و_ التكاليف والحصة السوقية للمؤسسة: إن عملية تحقيق النوعية الجيدة المؤسسة والقيام بعملية التحسين المستمر لها يساهم في تحقيق أثر إيجابي على زبائننا مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة أرباح المؤسسة وستقوم بتوضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1): تحسين الجودة وأثره على زيادة الأرباح



المصدر: يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن. 2004 ، ص74.

فمن خلال الشكل السابق، يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية بين تحسين الجودة والإنتاجية، ولقد أثبتت إحدى الدراسات بالولايات المتحدة الأمريكية العلاقة بينهما، حيث كشفت تلك الدراسة أن الإنتاجية في المؤسسات ذات المنتجات عالية الجودة تعادل خمسة أضعاف الإنتاجية في المؤسسات ذات الجودة المنخفضة¹، وهذا نظرا لمساهمتها في تخفيض تكاليف فشل منتجات وخدمات المؤسسة إضافة إلى مساهمتها في رفع شهرة سمعة المؤسسة، ولقد أدركت المؤسسات الخدمية مؤخرا ضرورة استخدام فكرة الجودة والاهتمام بدراسة كيفية تحقيقها وخاصة بعد انتشار المفهوم الحديث للتسويق والذي جاء بفلسفة الاهتمام بإرضاء الزبائن والبحث عن كيفية استمرارية رضاهم ولقد بدأت هذه الفكرة في المؤسسات الأمريكية لتتوسع إلى باقي البلدان الأخرى .

المطلب الثالث: نشأة وتطور الجودة

لقد برزت فكرة الجودة قديما لدى البلدان العربية، ثم طورت من قبل البلدان الأخرى الغربية والأسبوية ولقد تطورت عبر مجموعة من الأطوار لتصبح على شكلها الحالي والذي جعل الكثير من المؤسسات تتمكن من تحقيق فكرة الريادة في الكثير من الأسواق وخاصة بعد بلوغها لفكرة الشمولية و الاهتمام بالفكر الإستراتيجي، وعليه سنتعرف من خلال هذا المطلب على نشأتها ومختلف الأطوار التي مرت بها عبر العصور إلى غاية وصولها إلى ما هي عليه حاليا .

أ_ نشأة الجودة: إن الجودة فكرة برزت منذ قديم الزمان، حيث نشأت بالحضارات القديمة تشير الوقائع التاريخية المتعلقة بها ب بروز فكرة الجودة لدى الفراعنة بمصر في القرن الخامس عشر قبل الميلاد، وبالضبط سنة 1250 قبل الميلاد أثناء حكم رؤساء العشائر والملوك الفراعنة²، وأحسن دليل على ذلك ما وجد بالأهرامات المصرية من حيث إتقان العمل وبقاء الأهرامات لقرون طويلة³، ثم اهتم بعدها بها البابليون والفينيقيون من حيث تفاديهم للإنتاج المعيب كما اهتم اليونانيين والإغريقين بالجودة أيضا، ثم استمرت هذه الفكرة عبر مختلف العصور حيث تم إلتماس الاهتمام بالجودة في الحضارة البابلية في القرن الثامن قبل الميلاد، وبالضبط في عهد حمورابي في قوانينه المعروفة بقانون الألواح الإثنا

¹ مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سابق، ص 56.

² محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات حويجات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 43.

³ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 55.

عشرة، والتي تضمنت 282 قانوناً والتي أوجبت على كل من يقدم منتجاً معيماً إلزامية إصلاحه¹، كما نلتبس الجودة في الإسلام بعد مجيئه في العديد من الأحاديث النبوية الشريفة. ثم شهدت الجودة تطوراً بارزاً نتيجة لتطور عملية البحث في مجال الجودة وكيفيات تحسينها، ومع ظهور الثورة الصناعية في البلدان المتطورة وتطورت وسائل وتقنيات الإنتاج تضاعف حجم المنتجات و زادت المنافسة بين مختلف المؤسسات مما أدى بها إلى ضرورة التفكير في مواجهة المنافسة المحدقة بها، كما تطورت مسؤولية الجودة من شخص واحد وهو المسؤول إلى جميع الأشخاص العاملين في المؤسسة، ثم إلى الإدارة كلية حفاظاً على تحقيق رضا زبائنهم وولائهم لها.

ب_ مراحل تطور الجودة: على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مراحل تطور الجودة من حيث تحديدها السنوي بالضبط إلا أنهم حاولوا التوصل لإلى نوع من الإجماع في تحديد مراحلها، والتي يمكننا تلخيص هذه الأطوار التي مرت بها فكرة الجودة فيما يلي:

1_ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية ويقصد بها هنا تلك الحقبة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، فقبل الثورة الصناعية لم يوجد هناك إنتاج ومصنع بأتم معنى الكلمة، بل كانت المصانع عبارة عن ورشات والورشنة تتكون من رب العمل وعدد من العمال الذين يتولون مهمة الصناعة باستخدام أدوات بسيطة في عملهم، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من وجهة نظره²، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة يتولاها العامل بنفسه، مع خضوعه للتدقيق النهائي من قبل صاحب الورشة³.

2_ مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: وهي الممتدة ما بين منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر⁴، لقد أحدثت الثورة الصناعية في هذه المرحلة تغييرات كثيرة في مجال الصناعة منها⁵:

- بروز المصانع محل الورشات وأصبح لها هيكل تنظيمي خاص بها.

¹ يوسف خجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري، عمان، 2009، ص 62-63.
² عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 22.
³ فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإنزوي 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 25.
⁴ المرجع السابق، ص 65.
⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 25.

- ارتفاع حجم العمالة والتشغيل مما أدى إلى رفع حجم الإنتاج نتيجة لاستخدام الآلات المتطورة. .

الصغيرة حيث أصبحت تستخدم الآلات في عملية الإنتاج مما استدعى استخدام رقابة المشتري والذي تقع على عاتقه مسؤولية التحقق من الجودة بدلا من العامل.

ولم تبقى الرقابة على الجودة في هذه المرحلة تتم من قبل العامل بذاته وإنما خولت للمشرف المباشر فهو الذي يتولى مسؤولية التحقق من الجودة في المصانع.

3_ مرحلة الإدارة العلمية : وتعرف بمرحلة ضبط الجودة والتفتيش حيث ظهرت مع مطلع القرن العشرين¹ وتعرف بمرحلة ضبط الجودة والتفتيش حيث ظهرت مع مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك ونسلو تايلور الذي قام بضبط حركة العمال من الوقت اللازم لها قصد زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف التي تتأتى من الوقت الضائع²، وبعد الحرب العالمية الأولى 1914 تنوعت أساليب الإنتاج وتعددت أنظمة الصناعة، فأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، مما نتج عنه بروز وظيفة المفتش، حيث أصبح المفتشون يكفون برقابة ورشات التصنيع وفقا لمواصفات قياسية صارمة، حيث سميت تلك الرقابة على نوعية الإنتاج بالرقابة البوليسية³.

4_ مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: وتعرف أيضا بمرحلة السيطرة على الجودة إحصائيا أو ضبط الجودة، هي المرحلة الممتدة ما بين (1946_1960) تقريبا وامتازت هذه المرحلة بتطبيقات السيطرة على الجودة باستعمال الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات⁴، حيث طبقت هذه الأساليب بداية في الصناعة العسكرية الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية ثم انتشر استخدامها لدى باقي المؤسسات الكبيرة، ثم تم نقل هذه الأساليب إلى المؤسسات اليابانية في الخمسينات مما ساهم في تفوق المؤسسات اليابانية، وما يميز هذه المرحلة هو إدخال المفهوم القياسي للجودة في المؤسسات لحصر العيوب

¹ فواز التميمي وأحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 25.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 45.

³ سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 44.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 66.

في الإنتاج ومفهوم الجودة انحصر في هذه المرحلة في حدود الوظيفة الإنتاجية¹، إضافة إلى بروز فكرة التلّف الصفري لدى المؤسسات والذي أتى به رائد فكرة الجودة كروسي².

5_ مرحلة تأكيد الجودة: لقد بدأت هذه المرحلة ما بين بعد سنة 1956³، حيث امتازت بتطوير مفهوم حلقات الجودة لدى اليابانيين إلى مفهوم الجودة الشاملة حيث توصلوا منها إلى تحقيق فكرة الإنتاج الغير معيب والتي أدخلت مؤخرًا في جانب الخدمات⁴، حيث تطلب ذلك رقابة شاملة على كافة العمليات وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بعملية تنفيذ مراحل العمل حيث اعتمد فيها على ثلاثة أصناف من الرقابة (وقائية، مرحلية، بعدية)، كما أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لأن الإنتاج الخالي من العيوب يقصد به القيام بإنتاج منتجات عالية الجودة لزبائن المؤسسة مما يساهم في إرضائهم⁵.

6_ مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: لقد برزت فكرتها ما بين 1970_1980⁶ بسبب دخول التجارة العالمية في منافسة شديدة وسيطرة الشركات اليابانية على معظم الأسواق مما كان أحد دواعي إيقاظ الشركات الكبيرة وخاصة منها شركات أمريكا لتطبيق فكرة إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة تغلغل الشركات اليابانية، فلجأت إلى وضع إستراتيجية الجودة كأحد الاهتمامات فيها، فجعلتها +ضمن المحاور الرئيسية التالية⁷:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه .
- وضع الجودة مسؤولية للجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدة المؤسسة
- وجوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي وأساليب أجزاء العمل . . . الخ.

إن إدارة الجودة الإستراتيجية تعتمد على الجودة وإرضاء المستهلك وهي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في وقتنا الراهن

¹ بوجرود قتيحة ، مرجع سابق ، ص 30-31 .

² عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 58 .

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 66 .

* يقصد بالتلّف الصفري في الخدمات تقديم خدمات مرضية للزبون خالية من الخطأ .

⁵ محمد عوار الزبادات و سوسن شاكر مجيد ، مرجع سابق، ص 45 .

⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 69 .

⁷ فواز التميمي و أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 26 .

7_ مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وهي تلك المرحلة الممتدة ما بعد سنة 1983 حيث فيها تطور مفهوم الجودة من مفهوم فكرة جودة المنتج إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة، حيث توسعت فكرة مشاركة العاملين في المؤسسة للسيطرة على الجودة وأصبح بعدها الإجماع على الاتفاق على وضع عمل متكامل وموثق للمؤسسة بأكملها وأصبحت عملية الجودة تدار بإجراءات إدارية منظمة ومتناسقة بشكل فعال يأخذ بعين الاعتبار قدرات وكفاءات جميع زبائن المؤسسة الداخليين والخارجيين لها لضمان رضاهم¹، وفقا لهذا المفهوم فالجودة الشاملة تنتج مع الاهتمام بالزبون الداخلي للمؤسسة والذي بدوره يحافظ على التحسين المستمر لإنتاج منتجات وخدمات مرضية للزبون باستمرار دائم. فتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج لأي مؤسسة تطبقها، ومن أهم هذه النتائج:

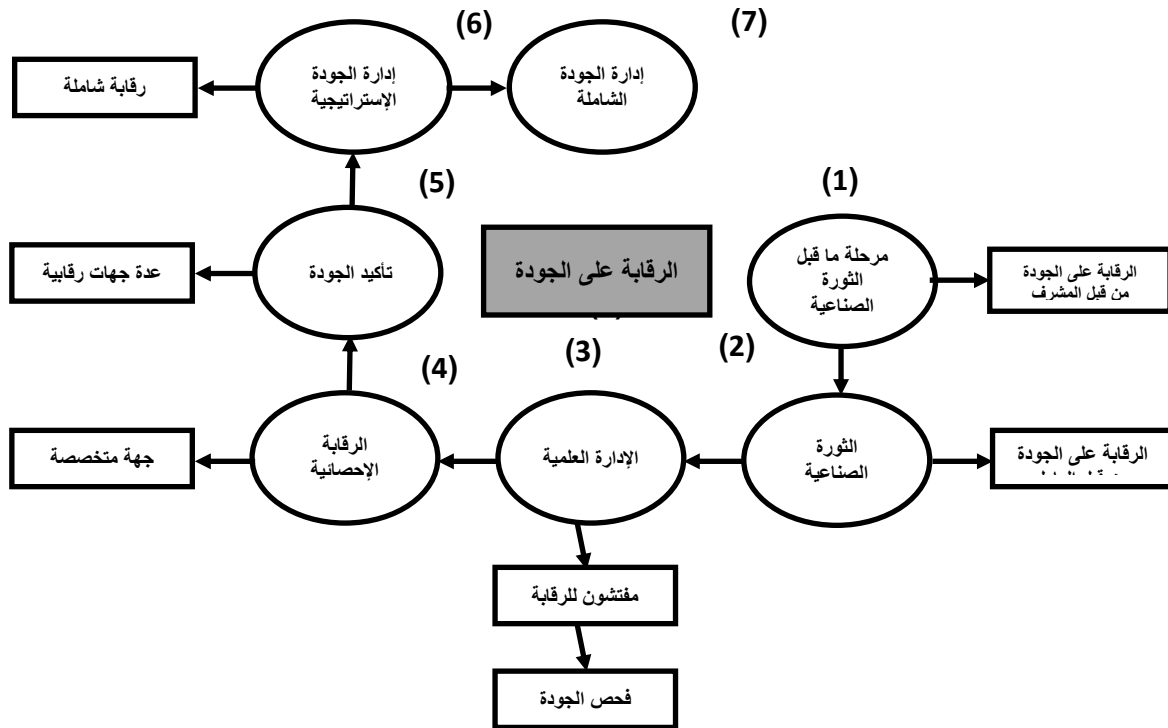
- تحقيق رضا الزبون عن منتجات المؤسسة .
- مشاركة الأشخاص في عملية اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة.
- المساهمة في عملية تطوير الفنون والطرق الإنتاجية مما يساهم بدوره في تخفيض التكاليف للمؤسسة ورفع حصتها السوقية² .
- ولقد تميزت هذه المرحلة بحدوث مجموعة من التغيرات أهمها مايلي³:
- إعطاء الإدارة العليا اهتماما خاصا وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- إيجاد علاقة مع تحقيق الأرباح واستخدامها لتحقيق الميزة التنافسية.
- إعطاء تعريف خاص للجودة من وجهة نظر الزبائن والاهتمام بالزبون واحتياجاته. ويمكننا توضيح أطوار الجودة من خلال الشكل التالي:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 7-71.

² Potie M.Christian, La qualité, La revue de Gestion et Entreprise, Boumerdès, mai 1999, N° 9, p19-20.

³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 33.

الشكل رقم (2): مراحل تطور الجودة



المصدر: وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 21.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة

إن نفقة الجودة تعتبر أحد الوسائل المستخدمة في إدارة الجودة، والتي تساعد إدارة المؤسسة على فحص عيوب منتجاتها وخدماتها، فيما يتعلق بجودتها، للقيام بعملية تحسينها، وبالتالي حصر مختلف التكاليف الغير مفيدة لها، وعليه يجب على إدارة المؤسسة أن تدرك كيفية إنفاقها. ولقد تغيرت نظرة المؤسسة للتكاليف التي تنفقها على الجودة، حيث كانت سابقاً تنفقها على عملية الرقابة على الجودة، إضافة إلى ما تعوضه لزيائنها كضمان للمنتجات والخدمات المقدمة لهم، ثم توسعت هذه النظرة لتشمل كافة التكاليف التي تنكبدها المؤسسة في سبيل تصميم وتسيير نظام الجودة وتكاليفها، فتكاليف الجودة تعتبر أداة لقياس الجودة وتصحيح الفشل في تحقيقها، وعليه سنستعرض بعض التعاريف المتعلقة بها إضافة إلى الأنواع المختلفة لها.

أ_ تعريف تكاليف الجودة:

إن أول من تطرق لدراسة تكاليف الجودة هو الباحث جوران في كتابه المسمى بدليل التحكيم في الجودة سنة 1951م، وأول مصنف لها هو الباحث إرماند فيجنوم وهو مدير شركة جنرال إليكتريك ثم انتقلت فكرة حصر تكاليف للجودة لبقية المؤسسات الأخرى¹، لقد عرفت نفقات الجودة بتعاريف مختلفة إلا أنها تهد إلى هدف واحد وهو تقادي الإسراف في نفقات اللاجودة ، سنقوم باستعراضها فيمايلي:

- عرفت تكاليف الجودة بأنها " التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة " ².

وهذا التعريف أهمل بعض مكونات تكاليف الجودة، لاسيما منها تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة بعد إصلاح العيوب، الواردة في منتجاتها وخدماتها، إضافة إلى إهماله لتوضيح مستوى هذا الإصلاح إن كان داخليا أم خارجيا أو داخليا وخارجيا على السواء .

- بينما تعرف في تعريف آخر، على أنها تعبير عن " التكلفة التي تحدث بسبب انخفاض الجودة أو بسبب عدم مطابقة المنتجات لمعايير الجودة الموضوععة، أو أنها تعبر عن الفرق بين التكاليف الفعلية وتلك التكاليف التي سوف تحدث في حالة عدم وجود إنتاج معيب " ³.

خلال التعريفين الأخيرين يظهر لنا جليا وجود مزج بين تكلفة اللاجودة والجودة. حيث تعرف هذه الأخيرة على النحو التالي: " تكلفة اللاجودة هي الفارق بين سعر التكلفة الحالي للمنتج وتكلفته المنخفضة إذا لم يحدث أي خطأ أو عيب أثناء التصميم، الإنجاز التسويق والاستعمال " ⁴.

وبالتالي فاللاجودة تعني هنا الجودة، كما تفسر بالفشل الخارجي والداخلي.

ومما سبق، يمكن تعريف تكلفة الجودة بأنها جميع التكاليف المرتبطة بالأنشطة اللازمة والضرورية لتوفير المنتجات (سلا وخدمات) بالجودة التي يحددها العملاء، سواء حدثت هذه التكاليف قبل إنتاج المنتج (الخدمة) أو خلال مراحل الإنتاج أو بعد الإنتاج أو قبل تسليم المنتجات أو بعد التسليم .

¹ كورتل فريد وأمال كحيلية ، مرجع سابق ،ص32.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الأولى ،دار وائل ،عمان _الأردن،2004، ص 167 .

³ - مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتشخيص مشكلات الجودة مع قياس وتقييم جدوى الاستثمار في مجالات تحسينها ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، أفريل، 2000، ص 372 .

4- La non-qualité coût et Solutions des dysfonctionnements, cycle de conférences, revue organisé par L'université François Rabelais de tours France et L'institut Supérieur du génie appliquée Maroc,25 Février 1998 à L'hôtel hayat Regency de Casablanca, 1ère édition ,les éditions toubkel, Maroc, 1998, p21.

ب- أنواع تكاليف الجودة: يمكننا التمييز بين أصناف التكاليف كما يلي:

1_ تكاليف الوقاية: ويقصد بها تلك التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء (الأجزاء الغير المعيبة) قبل حدوثها¹ وهي تشمل على المجموعة التالية من التكاليف² :

- كلف تخطيط الجودة: وهي ماينفق على عمليات تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة .

- كلف تصميم المنتج: وهي تلك المصاريف الموجهة لتحقيق التصميم الخال من العيوب .

- كلف التدريب³: وهي تكاليف تطوير وإعداد البرامج التدريبية المتعلقة بالجودة لمشغلين والموظفين والإدارة .

- كلف العمليات: وهي تلك الكلف التي تتعلق بالعمليات التي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لما حدد للجودة من مواصفات مسبقا .

- كلف تصميم المنتج: وهي تلك المصاريف الموجهة لتحقيق التصميم الخال من العيوب .

- كلف المعلومات: وهي تلك النفقات المتعلقة ببناء نظام معلوماتي متعلق بإدارة الجودة وإدامته .

- كلف التدريب: وهي كلف تطوير العاملين وإعداد البرامج التدريبية لكافة العاملين في المنظمة التي تركز على نشر وتعميق الوعي في مجال الجودة .

- كلف العمليات: وهي تلك الكلف التي تتعلق بالعمليات التي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لما حدد للجودة من مواصفات مسبقة .

2_ كلف التقييم: ويقصد بها تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة

للمواصفات المعتمدة⁴، وما يلاحظ عن هذا النوع من التكاليف هو اختلافه من حيث تعلقه بالسلع والخدمات فتكاليف التقييم السلعية تتضمن مصارف التفتيش والشخص القائم بالفحص إضافة إلى نفقات المعدات والمصارف الناتجة عن صيانة قسم التفتيش، كما يضيف بعض الباحثين إليها مايعرف بكلف فقدان المبيعات والتي تنشأ عن عدم رضا المستهلك بجودة المنتج أو إحجامه عن شراء المنتج⁵.

1 مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، مرجع سابق، ص71 .

2 عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008، ص57.

3 كورتل فريد وأمال كحيله، مرجع سابق، ص32 .

4 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص32.

5 قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص55 .

3_ تكاليف الفشل الداخلية: وهي تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة¹.

إن هذه المصاريف تظهر عادة أثناء القيام بالانتهاج وقبل وصول المنتج أو الخدمة للزبون مثل تكاليف إعادة العمل، نفقات إعادة الفحص، نفقات تحليل فشل المنتج وهذه المصاريف تساهم في تقادي الفشل مستقبلاً.

4_ تكاليف الفشل الخارجية: ويقصد بها تلك النفقات المرتبطة بالخطأ الذي يخرج خارج حدود المنظمة بعد شحن المنتجات إلى المستهلك²، أي تظهر هذه التكاليف عند تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك.

ومن أمثلة هذه التكاليف مصاريف شكاوي الزبائن، تكاليف الاستبدال ومصاريف الضمانات ضمن الفترة المحددة وغيرها .

إن هذا الفشل قد يؤدي إلى خسارة استحسان الزبون، ومصاريف مقاضاة المؤسسة، إضافة إلى المصاريف التي تنفقها المؤسسة بهدف إقناع الزبون من جديد كما يضيف بعض الباحثين إليها ما يصرف عن فقدان ثقة الزبائن في المؤسسة والتي تنشر عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وإحجامه عن شراء المنتج.

إن عملية تقييم تكاليف الجودة تسمح للمؤسسة بتحقيق جملة من الأهداف أهمها مايلي:

- تحديد الفرص المتاحة لتخفيض تكاليفها .
- تحسيس العاملين بنشر النتائج المتعلقة بالجودة .
- المساهمة في إعداد خطط تسويقية ملائمة للوضع التنافسي الذي يحرق بالمؤسسة سواء على المدى القصير أو الطويل .

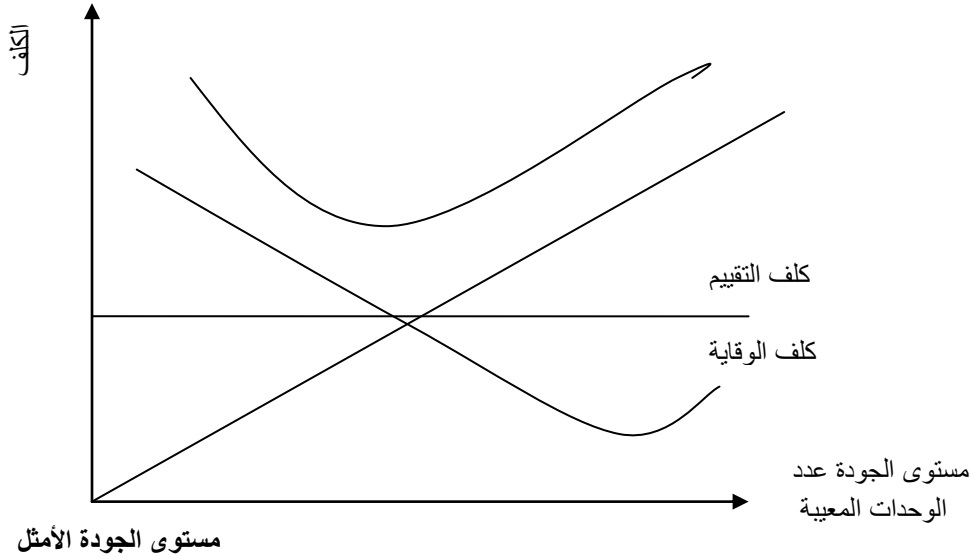
إن كلف الجودة من المواضيع المهمة للفكر الإداري، حيث أثير الجدل بشأنها حول العلاقة بين الجودة وكلفتها (سلوك كلف الجودة في علاقتها بمستوى الجودة)، والعلاقة بين كلف المنتج من حيث فكرة الربحية . وفيما يلي سنقوم بتوضيح وجهات النظر حول الجودة ونفقاتها .

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص167.

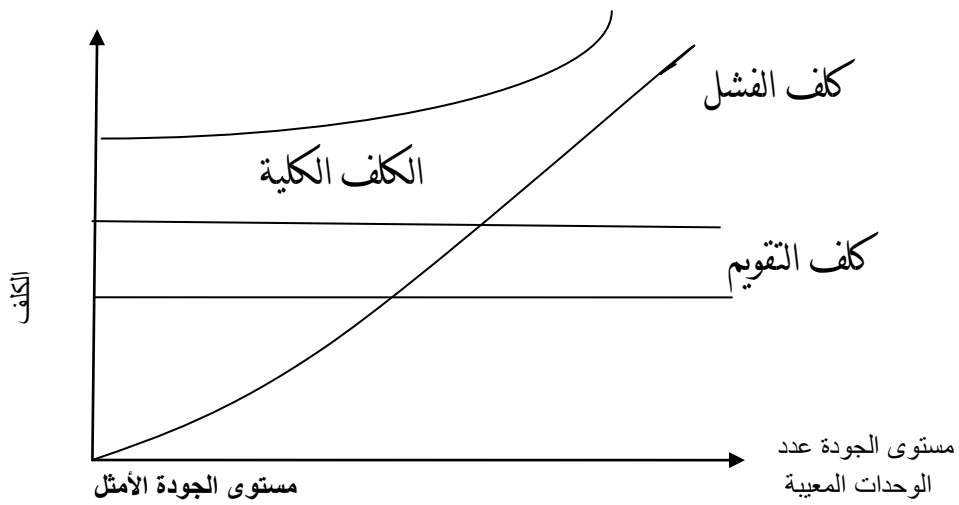
² عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص333-334 .

الشكل رقم (3): العلاقة بين مستوى الجودة وكلف الجودة بالنظرة التقليدية

أ- النظرة التقليدية



ب- النظرة الحديثة



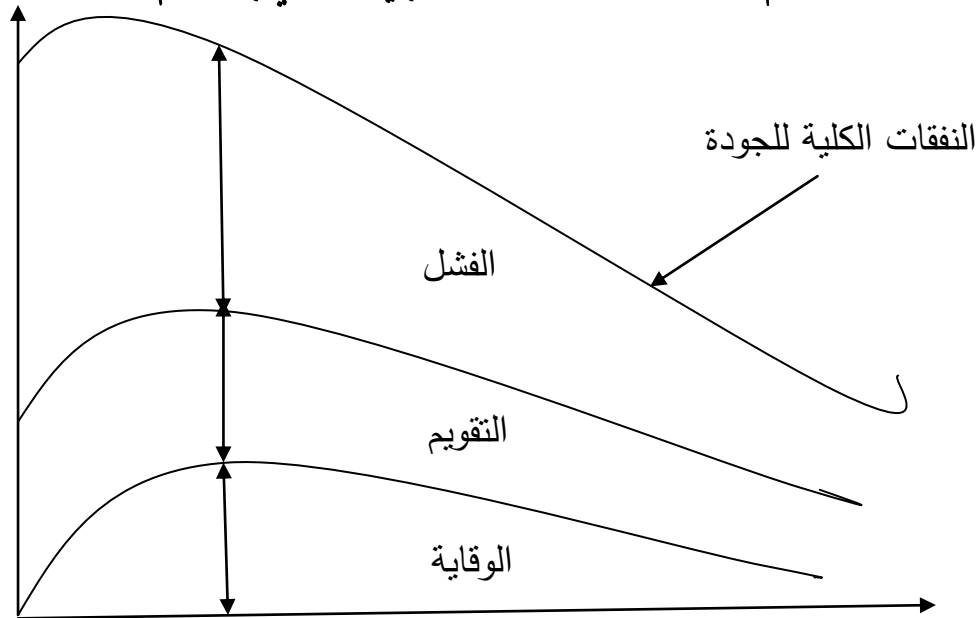
المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، مرجع سابق، ص 45.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 2 وجود استقرار نسبي في نفقات التقييم بينما توجد علاقة عكسية بين كلف الوقاية وكلف الفشل، وعليه فكلف الوقاية تؤدي إلى تحسن مستوى الجودة مما يؤدي إلى الوفورات في الكلف وهذا ما ينصح من منحني التكلفة الكلية، الذي يأخذ بالتناقص لكن ذلك لا يستمر بشكل مطلق بل ترجع التكاليف الكلية إلى الارتفاع ثانية .

ويتحدد مستوى الجودة الأمثل عند أدنى مستوى للكلفة الكلية للجودة، وهذه النظرة كانت سائدة قديما وتمثل حازما أمام الاستمرار في تحسين الجودة بعد المستوى الأمثل لأنه يؤدي إلى زيادة كلف المؤسسة وتخفيض أرباحها، ومن هنا نجد بأن النظرة التقليدية ترى تعارضا بين تحقيق الجودة العالية وتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة، أما النظرة الحديثة لنفقات الجودة فترى استقرارا نسبيا في كلف التقييم ونفقات الوقاية (أي تلك الناجمة عن فلسفة الجودة الأكثر حداثة كفكرة المعيب الصفري وإدارة الجودة الشاملة) وأن تكاليف الفشل تناسب بطريقة عكسية مع مستوى الجودة، وعليه فإنه يتحقق أدنى مستوى لتكاليف الجودة الكلية عند انعدام الوحدات المعيبة، وهذا المستوى هو الذي يمثل مستوى الجودة الأمثل الذي يجب أن تسعى المؤسسة لتحقيقه، حيث نلاحظ بأن النظرة الحديثة تأخذ بفكرة التحسين المستمر لرفع مستوى الجودة، ولا تجد تعارضا بين زيادة مستوى الجودة وانخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية.

والشكل التالي سيوضح كيفية تناقص نفقات الجودة مع زيادة الوعي بأهمية الجودة وتحسينها في المؤسسة، حيث نجد سلوك نفقات الجودة هنا يتواءم مع كرة إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(4): تناقص تكاليف الجودة بزيادة الوعي بالاهتمام بها



Source: Oakland gohn, Total quality management, butterurerth_heinemann, 2001, p131.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

إن الجودة من الأفكار التي تساهم في جعل المؤسسة تستمر في نشاطها إلا أن الجودة لا تتحقق فيها إلا باهتمامها بزبائنها الداخليين والخارجيين وهذا أتت به الفلسفة الجديدة للجودة والتي تهتم بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة بما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفها وأهميتها إضافة إلى مبادئها ومتطلبات وضعها كما سنتطرق إلى مراحل التحول إليها في مؤسسات خدمات الاتصالات كما سنتناول أيضا مكوناتها.

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وأهميتها

أ_ تعريف الجودة الشاملة: لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة من قبل الباحثين ولكنهم لم يتم يتفقوا على تعريف محدد وموحد لها، بل توجد علميا العديد من التعريفات والتي ساهمت في إبراز المعالم العامة لهذا المفهوم فنجد فمنهم من عرفها على أساس الكلمات التي تتكون منها¹:

• **إدارة:** وتشير إلى التطوير والحفاظة على إمكانية المؤسسة لتحسين الجودة بشكل مستمر²، ويقصد بها استخدام مختلف الوظائف التسييرية في عملية تسيير الجودة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ومراقبة، إضافة إلى دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة لها.

• **الجودة:** وتشير إلى فكرة الوفاء بمتطلبات وحاجات المستفيد³، أي تحقيق البهجة لديه، وهذا ما أشار إليه نموذج كانوا والذي سنتطرق إليه في فصل آخر.

• **الشاملة:** فمصطلح الشمولية هنا يشير إلى جميع الأشخاص العاملين في المؤسسة تقع عليهم المسؤولية، سواء بشكل جماعي أو فردي من خلال روحية فريق العمل لإرضاء حاجات الزبائن، وعليه يجب على المؤسسة هنا أن تتولى عملية تدريب عمالها، إضافة إلى وجوب اهتمام المؤسسة بعملية التحسين المستمر للاتجاهات والدوافع المتعلقة بالمدرسين للعمل بروحية الفريق الواحد⁴، مما يساهم في تقديم منتج أو خدمة ذات جودة وفقا لنظرة الزبون، وهذا ماجات به فلسفة المفهوم التسويقي الحديث.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 23.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 457.

³ موفق عدنان عبد الجبار الحميري ورامي فلاح الطويل، مرجع سابق، ص 230.

⁴ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 92.

ويعرفها الشبراوي على أنها -مدخل لإدارة المنظمة يرتكز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع¹.

أما Okland فعرفها بأنها "مدخل يحرر حياة الأفراد من ضياع الجهود من خلال إشراك كل منهم في عمليات التحسين، بحيث يتم الوصول إلى النتائج المرغوبة بوقت أقل"².

بينما يعرفه هافر Hoffer يؤكد فيه على كون إدارة الجودة الشاملة" فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية قوي، لتوجه به الجهود لجذب الزبائن بواسطة المشاركة جماعيا في التخطيط والتنفيذ للأداء الحقيقي"³. أما معهد المقياس البريطاني فعرفها على أنها فلسفة إدارية، تهدف إلى خلق قاعدة من المعلومات تشمل كافة أنشطة المنظمة لتحقيق تطور مستمر داخل المنظمة لخدمة المستفيد⁴.

بينما قام المعهد الفيدرالي الأمريكي بتعريفها بأنها " أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييمه لمعرفة مدى التحسين في الأداء"⁵ فهذا التعريف يهتم بالرقابة المحكمة على نوعية الإنتاج. أما هيئة المعايير العالمية فلقد عرّفته بأنه " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل.

من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"⁶.

بينما يعرفها Mosard بأنها " استخدام الأساليب التقييمية الكمية والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع احتياجات العملاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل "وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد عوامل نجاح المؤسسة لأن هدفها هو

¹ عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص 48-49.

² عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 21.

³ Claude Yves Bernard ,le management par la qualité totale , édition Afnor , 2000,p10.

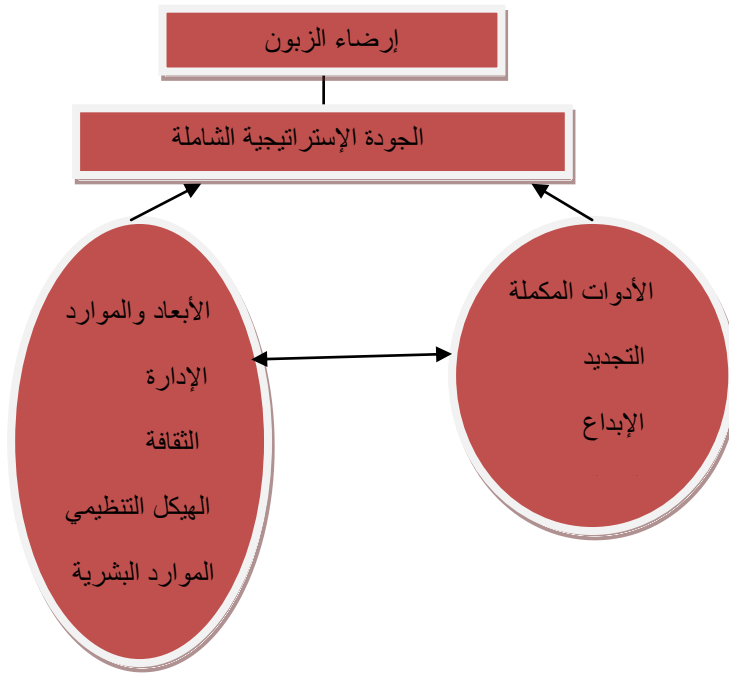
⁴ موفق عدنان عبد الجبار الحميري ورامي فلاح الطويل، مرجع سابق، ص 229.

⁵ François Caby, la Qualité dans les services , édition economica, 2^{ème} édition ,Paris,2002, p20.

⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 39.

التحسين المستمر للخدمات من خلال الابتكار والتجديد¹، وهي فلسفة إدارية بمثابة إستراتيجية تستخدمها للتميز في الأداء بتوجيه جميع العاملين لتحقيق أهداف ورضا الزبائن وإشباع حاجاتهم في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة والشكل التالي يوضح الجودة الإستراتيجية الشاملة .

الشكل رقم (5): الجودة الإستراتيجية الشاملة



المصدر: محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 170 .

بينما إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات هي الالتزام الكلي بالتغيير إلى الأفضل في جميع نواحي المؤسسة، بدءاً بالأفراد والمعدات والوسائل ووصولاً إلى البرامج، وكل ما يتطلب الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في تطوير الخدمات بطريقة تفوق ما هو متوقع²، ويرى الباحث بأن هذا التعريف يتطابق تماماً مع قطاع الاتصالات نظراً لتماثله مع الخدمات الأخرى في خصائصه وفي أبعاد جودته.

ب_ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة وسيلة أساسية وفعالة لتحقيق تميز المؤسسة عن منافسيها، وإن أهم ما يميزها هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة مهما كانت عامة أو خاصة، حيث أصبحت في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة مهما كانت طبيعتها

¹ محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 168 .

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 197 .

إنتاجية أ وخدمية ، ولقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي للمؤسسات ولاسيما الخدمية منها، ونظرا لأهميتها لها ت فلقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لها، مما أدى إلى ضرورة التركيز على ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي¹:

- عملية التركيز على تحقيق رضا الزبون
- الاهتمام بمساهمة العاملين في المؤسسة.
- التركيز على فكرة التطوير والتحسين المستمر للجودة في المؤسسة. وفيما يلي يمكننا توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة كالآتي:
- تدنية تكاليف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها .
- تحقيق إسعاد الزبائن وتقديم أفضل من المنتجات والخدمات لهم وفقا لرغباتهم.
- تحقيق عوائد معتبرة للمؤسسة إضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية لها .
- تنمية الإحساس بالوحدة ونشر الثقة في فريق العمل بالمؤسسة.
- تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر الزبائن والعاملين .
- تعبير منهج شامل للتغيير عن الإجراءات التقليدية المملة .
- تساهم فكرة الجودة الشاملة في تغيير تصرفات أفراد المؤسسة تجاه فكرة الجودة في العمل .
- تساهم فكرة الجودة الشاملة في عملية تقييم الأداء باستمرار .

المطلب الثاني: مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية

إن المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات الإنتاجية يمكنها أن تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من مزاياها على الرغم من أنها تتطلب بعض الجهودات و توفير بعض الإمكانيات إلا أنه لا يصعب على المؤسسة الخدمية تطبيقها ،ولا يكلفها كثيرا لأن تكلفتها تتحول إلى منافع بمرور الوقت ،بعد تحقيقها لرضا زبائنها وولائهم وفي الجانب العملي أو التطبيقي تختلف منهجيات وآليات تطبيقها من

¹خضير كاظم حمود ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الثانية،دار المسيرة،عمان،2005،ص72.

حيث المراحل والمكونات¹، غير أنها لها مآل واحد وهو خدمة أهداف المؤسسة ككل والتي تهدف لإسعاد الزبون، فإذا رغبت المؤسسات الخدمية وخاصة منها التي تقدم خدمات الاتصالات في تطبيقها وجب عليها إتباع مجموعة من المراحل أو الخطوات لكي تنجح في عملية تطبيقها و يمكن سردها كما يلي:

1 _ الإعداد والتهيئة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة : ويطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الصفرية لأنها تسبق مرحلة البناء²، كما أطلق عليها هذا الاسم أيضا نظرا لكونها تمهيدية لأنها بالمفهوم النطقي أرضية تنطلق منها إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال إعداد وصياغة رسالة المؤسسة ووضع الأهداف التي ترغب في تحقيقها وبناء عليها تضع السياسة التي تدعم خططها الإستراتيجية³، فهذه المرحلة تحضيرية لنشر الوعي بين العاملين في المؤسسة الخدمية، بأهمية تحسين عملياتها وفقا لمتطلبات زبائنهم⁴، والغرض الأساسي من هذه المرحلة هو بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في وسط المؤسسة، وهذه المرحلة أيضا تتطلب إتباع مجموعة من الخطوات لنجاحها وهي⁵:

- قيام المؤسسة الخدمية بعملية تشخيص وحصر مختلف مشاكلها والكشف عن مختلف العقبات التي تواجهها في تطبيق ذلك، فضلا عن تعزيز العاملين فيها بأهمية التطوير المستمر لنجاحها وإقناعهم بأن نجاحها مرهون بنجاحهم في تقديم خدمات متميزة.

- القيام بإجراء بحوث واستقصاءات لزبائنهم الداخليين والخارجيين لمعرفة اتجاهاتهم ورغباتهم لكون متطلبات المستفيدين ضروري لصياغة أهداف تلك المؤسسة.

- تعريف المسؤولين في مختلف مصالح المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة بإجراء اجتماعات و تربصات، والتعاون مع بعض المستشارين في مجال تصميم الجودة الشاملة، إضافة إلى استشارة مختلف القادة في المؤسسة من مختلف تخصصاتها، لمناقشة جميع الجوانب العملية لحصر مختلف مشاكلها ومحاولة التصدي لها بإجراء الحلول المناسبة لذلك .

¹ - عبد العزيز مخيمر و محمد الطعمانة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 200.

² مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع سابق، ص 175.

³ حاروش نور الدين، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 156.

⁴ بوحروود فتحة، مرجع سابق، ص 72.

⁵ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 192.

- تجسيد فكرة التزام القيادات المختلفة في المؤسسة الخدمية بفكرة التميز الإداري في عملها بتطبيق فلسفة الجودة الشاملة، إضافة إلى دعمها لأداء العاملين في ذلك بإرشادهم وتوجيههم بتنظيمات تحفيزية لذلك.

2_ مرحلة التخطيط للجودة الشاملة: بعد قيام المؤسسة الخدمية بتحضير الظروف الملائمة لتنفيذ

إدارة الجودة الشاملة تتولى عملية القيام بإعداد خطة شاملة لها، حيث يشارك في إعدادها جميع العاملين الذين إستوعبو الجودة فيها، وهنا تستخدم دائرة ديمنج في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ¹، وتهدف هذه العملية إلى إبراز الرغبة الصادقة للمؤسسة في تكريس فكرة الجودة الشاملة فيها، وتتضمن هذه المرحلة القيام بالأنشطة التالية²:

- تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة إضافة إلى دراسة فرص نجاحها والتهديدات التي تواجهها في تطبيقها، بالاستعانة بمصفوفة SWot .

- توضيح رسالة المؤسسة لجميع العاملين بها وتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة .

- تحديد الأهداف الواردة بإستراتيجية المؤسسة مع دراسة توافقها مع رسالة تلك المؤسسة .

- إنشاء مجلس خاص لإدارة الجودة الشاملة ليتولى مهمة تسييرها بالمؤسسة إضافة إلى تعيين مدير له .

- إضافة إلى ماسبق ذكره يجب على المؤسسة القيام بإعداد خطة لتدريب عمالها على فكرة

الجودة الشاملة ونشر ثقافتها في أوساطهم، وهذا من خلال استخدام مايلي³:

- تنظيم حلقات نقاشية لتوضيح مبادئ الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها في مؤسسة الاتصالات

من خلال أمثلة عملية مستوحاة من تجارب بعض المؤسسات الرائدة في هذا المجال .

- فضلا عن تقديم بعض الأشرطة والصور عن تجارب مؤسسات الاتصالات المماثلة لها سواء

محليا أو على المستوى الدولي .

- توفير بعض المراجع والمقالات المتعلقة بالجودة الشاملة باللغة التي تسهل عملية فهمها من قبل

العاملين في مجال قطاع الاتصالات .

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 215 .

² المرجع السابق، ص 215-216 .

³ عبد العزيز مخيمر و محمد الطعمنة، مرجع سابق، ص 202-203 .

لفريق الجودة عدة تسميات وهي مجلس الجودة، وحدة الجودة، إدارة الجودة .

3_ مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة تتولى المؤسسة عملية التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، حيث تتولى عملية تكوين فرق عمل الجودة وتحديد المسؤوليات والمهام والعلاقات ونطاق الإشراف عليها، من خلال إنشاء بطاقات وصف المناصب لمختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة لجميع العاملين بها بدون استثناء وهذه البطاقات تتطابق مع مواصفات الجودة، ثم قيام المؤسسة بتعريف عمالها بها¹. ونظرا لكون هذه المرحلة حاسمة في المؤسسة أي يمكن أن تبرز فيها بعض المشاكل، وعليه في هذه المرحلة يستحسن أن تتولى المؤسسة القيام بالمهام التالية :

- محاولة رفع كفاءة العاملين بعد نشر ثقافة الجودة لديهم ومتابعة أدائهم باستمرار، وفقا لما تم ملاحظته من آثار التغذية المرتدة لدى المؤسسة والتي تعتبر مؤشر حساسية، يوضح لها مدى تقدمها إيجابا أو مدى انحرافها سلبا في تطبيق فكرة الجودة الشاملة عن طريق عملية الاستقصاء لأراء زبائنها الداخليين والخارجيين من حين لآخر.

- دراسة مدى حاجة عمالها إلى تربصات في هذا المجال لأن فكرة الجودة الشاملة تتطلب الاستمرار في التحسين والتطوير.

4_ مرحلة الرقابة والتقييم: فبعد تطبيق فكرة تسيير الجودة الشاملة يجب أن تتبع بعملية الرقابة للانحرافات التي قد تنجم عن تطبيقها، وعملية الرقابة تكون في جميع مراحل الجودة لمعرفة وضعية القصور فيها، للقيام بعملية التحسين المستمر فيها باتخاذ التدابير اللازمة لذلك كالاستعانة بخبراء الجودة لتقييم مدى نجاحها من عدمه²، وهنا تعتمد المؤسسة دائما على فكرة التغذية المرتدة المبنية على الدراسات والبحوث التسويقية للمؤسسة، ولكي يكون نظام رقابة المؤسسة فعالا ينبغي أن يكون بسيطا من حيث تكلفته وموضوعيته إضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه لاكتشاف الأخطاء الواردة فيه في الوقت المناسب، كما تستدعي الرقابة وجوب تدريب عمال المؤسسة على كيفية استخدام أساليب الرقابة على اكتشاف الأخطاء وتحليلها واتخاذ التدابير التصحيحية لها³.

5_ المرحلة المتقدمة: وتعرف أيضا بمرحلة تبادل الخبرات⁴، هي مرحلة متقدمة من تطبيق منهجية تسيير الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة تصبح المؤسسة نموذجا يقتدى به من قبل المؤسسات

¹ بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص72.

² المرجع السابق، ص72.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص217.

⁴ بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات، وقائع المؤتمر العلمي الدولي بعنوان الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، بكلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة ورقلة، 8، 9 مارس 2005، ص512.

الأخرى ، حيث تقوم تلك المؤسسة بعرض إنجازاتها للمؤسسات الأخرى ، كما تقوم باستدعاء المسيرين والمشرفين على مستوى مختلف الأقسام والمستويات الإدارية والذين ساهموا في تطبيق فكرة تسيير الجودة الشاملة للإطلاع على نتائجها الإيجابية فضلا عن استدعاء زبائنها ومورديها لتمكينهم من الإطلاع عليها .

ففي هذه المرحلة تهدف إلى نشر خبراتها للمؤسسات الأخرى بهدف إفادتها بها فيما يتعلق

بتنفيذ فكرة تسيير الجودة الشاملة¹ .

المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ أو الركائز والمتطلبات التي تساهم في تحقيقها وتطبيقها في مؤسسة الخدمات ولا ستبقى غير قابلة لتحقيقها . ولقد تعددت رؤى الكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية متمثلة فيما يلي :

1_ التركيز على الزبون: إن الزبون هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ، وتحقيق رضا الزبون الخارجي للمؤسسة لا يتأتى إلا من إرضاء الزبون الداخلي للمؤسسة والذي يتولى بدوره تقديم الخدمة أو المنتج بالاهتمام به وتحفيزه وسينعكس إيجابا على عملية تقديمها للزبون الخارجي وبالتالي إرضاء هذا الأخير ، مما يتسبب في رضا الآخر عن طريق ما يعرف بالكلمة المنطوقة ، وعليه يجب على الإدارة أن تقوم بتحديد الملامح والوسائل التي من الممكن استخدامها لإرضائه وفي هذا المجال يؤكد الأستاذ محمد زويد العتيبي على ضرورة لجوء المنظمات التي تهدف إلى تحقيق التميز إلى تحديد ملامح واحتياجات الزبون عن طريق استخدامها للاستبيانات أو المقابلات الشخصية لقياسها بشكل دوري للتأكد من معرفة احتياجاته الجديدة التي قد تطرأ نتيجة للظروف المحيطة به من وضع اقتصادي أو تنافسي قبل شركة منافسة .

2- التخطيط الاستراتيجي: إن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يعتمد على إنشاء خطة شاملة توضح أهداف رسالة المؤسسة وهذه الخطة تتم من صياغة إستراتيجيتها حيث يساهم

¹ المرجع السابق ، ص 218 .

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص 59 .

ذلك في وضع السياسات والبرامج التي تمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية بعد تحليلها لنقاط قوتها وضعفها فيما يتعلق ببيئة نشاطها سواء أكانت داخلية أم خارجية .

3_الإسناد والدعم: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام الإدارة العليا بدعم برامجها على المدى الطويل وعليه وجب عليها أن تهتم بهذا البرنامج باستمرار .

4_إدماج العاملين ومشاركتهم: إن أسلوب الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق نجاحه ،ولكن غالبا مايساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد على أمرين :

الأول الزيادة من إمكانية تصميم خطة أفضل وبالتالي تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة حيث يجب هنا التركيز على العقول المثيرة من مشاكل العمل وليس على كافة العمال في المؤسسة ، أما الثاني تفويض الصلاحية فيعني مشاركة الأفراد بمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح لهم بوضع القرارات التي تساهم في تحسين العمل داخل أقسامهم .

5_التركيز على العمليات والنتائج معا: أي وجوب تركيز جهود الإدارة على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي قد تعرقل تحسين نوعية المنتجات والخدمات ،لأن النتائج المعيبة ما هي إلا ترجمة لعدم وجود الجودة في العمليات ذاتها حسبما يؤكد الباحثون في هذا المجال .

6_التدريب والتطوير: إن عملية التدريب المستمر للعمال والموظفين تساهم مساهمة فعالة في تنمية قدرات الأفراد على تحسين أدائهم على أحسن وجه ممكن كما يتبر تدريبهم ومنح تربصات لتنميتهم تحفيز لهم لإنتاج منتجات وخدمات مرضية للزبائن ،أما عدم الاهتمام بتدريبهم فهو ينعكس سلبا على معنوياتهم مما يساهم في تقديمهم لخدمات ومنتجات عديمة الجودة مما يساهم في زيادة خسارة المؤسسة لربائتها .

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها إن اعتماد فكرة الوقاية خير من العلاج في تحسين منتجات خدمات المؤسسة وتحقيق هذا المبدأ يتجسد فعليا باستخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء عملية إنتاجها بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء .

7_نظام معلومات الجودة التغذية العكسية: يقصد بها تلك المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من زبائنها والمتعلقة بمستوى رضاهم عن منتجاتها أو خدماتها ومدى إشباعها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم

،وعليه تعتبر مؤشر يمكن المؤسسة من التعرف على تقييم زبائنها فهو إذن أداة تسمح لها بإدخال التعديلات اللازمة في منجاتها وخدماتها مما يساهم في تحسين أدائها المستمر¹.

8 _ إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: إن مفهوم الجودة الشاملة يعتمد على اتخاذ القرارات والتي تستند على الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشرك في تنفيذها جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة إضافة إلى عمالها، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وجميع المعلومات التي تستند عليها في اتخاذ القرارات، وهذا يعتمد على بدوره على ما يعرف بنظام المعلومات وكفاءته².

9_ النظرة التكاملية للمؤسسة: فهذا المبدأ يركز على ضرورة وجود عملية التكامل الشامل بين جميع الأنشطة والعمليات التي تتم في تلك المؤسسة مما يساهم في إنشاء نوع من التناسق والانسجام من أجل تحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في الجودة المطلوبة من قبل الزبون³، وتدعيم ذلك التناسق يجب على المؤسسة القيام بتدريب عمالها على كيفية ممارسة الجودة وتحفيزهم للقيام بذلك لأن التدريب والتحفيز عمليتين متكاملتين .

10_ فن حل المشاكل: يجب من تعليم إدارة المؤسسة وعمالها على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى عناصر صغيرة يمكن السيطرة عليها وحلها⁴

11_ الإبداع والابتكار: أي قيام المؤسسة بأكثر قدر ممكن من البحوث عن الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة بالإبداع والابتكار⁵

المطلب الرابع: مكونات إدارة الجودة الشاملة

إن التطبيقات التي استخدمت فيها القيم الأساسية والمفاهيم قد أفادت الأشخاص القائمين بإدارة الجودة الشاملة في الكثير من العبر ومن أهمها كسب المهارات الموجهة نحو بناء المؤسسة المعتمدة على الجودة، وتمثل القيم الأساسية في مكونات نظام الجودة الشاملة في الآتي:

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQ، طريقك للحصول على شهادة الإيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006، ص151.

² محمد قدرتي حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2014-2015، ص461.

³ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص96.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص460.

⁵ المرجع السابق، ص460.

أولاً: التركيز على رضا الزبون

إن الزبون هو محور النجاح الشامل لجهود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وعليه فالمؤسسات تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل لمفهوم الجودة وبنائها وفقاً لأحكام الزبون، وأن المفهوم الإستراتيجي لرضا الزبون يهتم بالأمور التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مثل الاحتفاظ بالزبون، وكذلك اختراق السوق، إضافة إلى المحافظة على جعل الجودة محورا لاتجاهات المؤسسة الرئيسية.

ثانياً: القيادة والتخطيط الإستراتيجي

إن القيادة هي الموجه الرئيسي في كافة المؤسسات حيث تتطلب مؤسسات إدارة الجودة التحول من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحقيق النجاح، حيث يتوجب على المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير الجودة للوصول إلى التميز، ولتحقيق حالة التميز في مؤشرات الجودة، يتوجب على إدارة المؤسسة من تحقيق التغيرات في ثقافة المديرين التنفيذيين وسلوكياتهم.

أما التخطيط الإستراتيجي فيقصد به وضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة تحاول المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، ويتم ذلك من خلال الخطة الإستراتيجية، ووضع السياسات والبرامج في ظل دراسة واضحة مع التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف إضافة إلى تحديد التهديدات والفرص التي تحيط بالمؤسسة.

ثالثاً: التحسين المستمر

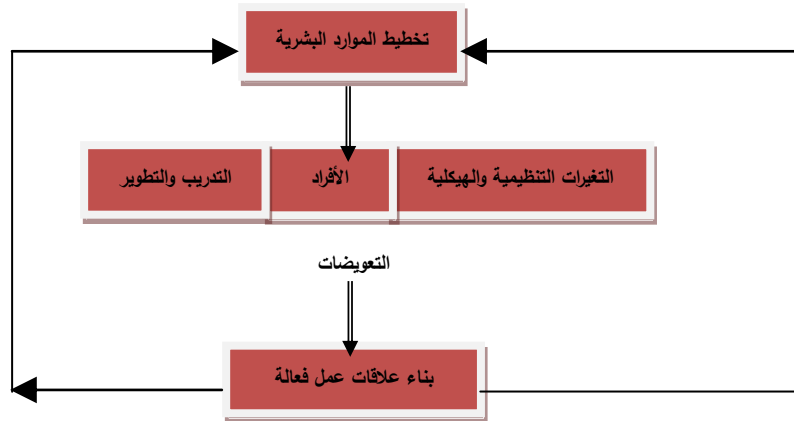
إن مفهوم عملية التحسين التي يتم تطويرها في تطبيقات إدارة الجودة تتطلب في بداية الأمر باستقرار العمليات الجارية مما يجعلها قابلة للتنبؤ وسهلة التحليل والتحسين، حيث تظهر عملية التحسين المستمر من خلال ثلاثة مراحل وهي التوازن والمشاركة والتحسين.

حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على إعادة تصميم العملية الإدارية التي تتصف بالحركية، وعلى المعنيين بهذه العملية استثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المنظورة تساعد على أداء العملية بطرق جديدة يمنح المؤسسة الميزة التنافسية.

رابعاً: مشاركة العاملين وتطويرهم

إن مشاركة العاملين لها أهمية كبيرة في تطوير ثقافة المؤسسة لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقاتها، ومشاركة الأفراد تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المؤسسة، ويبين الشكل التالي عملية إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة.

الشكل رقم (6): نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعتمدة على الجودة



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص40.

خامساً: الثقافة وإدارة التغيير

يقصد بالتغيير الإجراءات الجديدة المعتمدة على إعادة صياغة المفاهيم في المؤسسة وتتضمن عملية التغيير على تصميم وبناء الأنماط الجديدة أو إعادة تصميم الأنماط القديمة بهدف تطوير أنماط متطورة تحقق الزيادة في الأداء والإنتاجية بهدف امتلاك الميزة التنافسية التي يمكن أن تنفرد بها المؤسسة أو تصبح قادرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة وتشمل عملية التغيير على تقسيم واقع حال المؤسسة وتحديد اتجاهاتها المستقبلية بما يتلاءم والأهداف الحالية، لذا فعملية التغيير تشمل على الرؤيا المستقبلية للمؤسسة. وتجري عملية التغيير في المؤسسات المعتمدة على الجودة بشكل منظم وبموجب المعايير والمقادير المحددة مسبقاً بموجب البرنامج المحكم بهدف تحسين عمليات الأعمال جميعها في المؤسسة، وقوى التغيير قد تكون داخلية أو خارجية مما يتطلب إجراء أسلوب تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات SWOT، وعليه فالمسائل الناجمة عن تطبيق التغيير يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

_____ المسائل المتعلقة بعملية التغيير نفسها .

تأثير التغيير وتعني المتطلبات الضرورية لما بعد التغيير إضافة إلى التغييرات المتوقعة في سلوكيات العاملين.

أنماط السلوكيات والثقافة التي تحدث أثناء تنفيذ برامج التغيير وخاصة مقاومة التغيير.

سادسا: المقارنة المرجعية

ويقصد بها قياس الأداء ومقارنته مع ما هو موجود بالمؤسسات الرائدة والأفضل في عالم الأعمال، مع تحديد الطرق والآليات التي جعلت تلك المؤسسات تصل إلى حالة التميز في مستويات أدائها. وكذلك استخدام المعلومات والنتائج في تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن المتطلبات المرجعية المقارنة المرجعية هو تحديد العملية الرائدة التي تؤدي إلى تحقيق النتائج، إضافة إلى تطوير البيانات واستخدامها في التحسينات المستمرة. ويمكن تحقيق الفوائد من المقارنة المرجعية من خلال العناصر التالية:

أ_ الالتزام الكامل من قبل الإدارة وتقديم الدعم الفعال.

ب_ الخطط والبرامج التفصيلية.

ج_ بناء فرق العمل الكفؤة.

د_ الاتصالات الثابتة ما بين جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة.

سابعا: أنظمة السيطرة على الجودة

ويقصد بالسيطرة التحقق من تحقيق الأهداف المحددة من خلال المعلومات المتحصل عليها من نتائج الأداء المتحقق للعملية. وتوجد عدة أنظمة للسيطرة على الجودة وهي:

1 - السيطرة التمهيدية: والتي تشمل على تطوير معايير القياس التي تستخدم في التحقق من أن مدخلات الجودة من المواد تلي متطلبات المواصفات المحددة، إضافة إلى قدرة الأفراد في استخدام أساليب السيطرة، كما أن المكائن والمستلزمات الأخرى قد تم تهيئتها وفقا لمتطلبات الجودة وكذلك التحقق من أن المخرجات قد تم الحصول عليها وفقا للمواصفات.

2 - السيطرة المترامنة: وتعني مشاركة المديرين مباشرة في إدارة العمليات بصورة فاعلة وتوجيه العملية بموجب المتطلبات المخططة.

3- السيطرة المرتجعة: وتعني استخدام الأهداف والنتائج كأساس لإجراء عملية التغيير وتشمل عملية السيطرة على المتطلبات التالية:

- اختيار ما يجب السيطرة عليه .
- تطوير الهدف لغرض تثبيت صفة السيطرة .
- تحديد وحدة القياس (المعيار) .
- قياس الصفة في العملية الإنتاجية .
- تقييم الفروق ما بين الأداء المتحقق والأداء المخطط .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن تطلب الأمر ذلك .

المبحث الثالث الإنزو وإدارة الجودة الشاملة

لقد ساهم التطور الاقتصادي للبلدان في زيادة المنافسة ، وتنوع المنتجات والخدمات وبروز احتياجات متجددة باستمرار للزبائن متعلقة بجودتها و أجال تسليمها . مما أدى إلى زيادة اهتمام المؤسسات بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنهم بهدف إرضائهم ، كما ظهرت الجودة في الوقت ذاته أداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المهتمة بتحقيق الجودة على خلاف منافسيها ، وعليه أخذت إدارة الجودة أهمية أكبر مما اكتسبته في السابق على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها مما أدى إلى ظهور مؤسسات عديدة على المستوى المحلي والدولي تهتم بإدارة الجودة ومن أبرز هذه المؤسسات الهيئة الدولية للمقاييس "الإنزو" ، كما أدى الاهتمام المتزايد بالجودة وبالنتائج المحققة منها إلى إدراك عدم فعالية بعض الأساليب الجزئية في تحقيقها، مما أدى بها إلى التركيز على جودة عنصر معين من عناصر العملية الإنتاجية أو مرحلة من مراحلها والذي يمثل العيب في مخرجاتها وبالتالي اللجوء إلى عملية تحسينها للوصول إلى مستوى جودة معين تتفوق به عن منافسيها ، وعليه أصبحت فكرة الجودة تستدعي ضرورة إيجاد أسلوب إداري متكامل وشامل لإدارة الجودة في جميع مراحل عملية الإنتاج ويكون بصفة متكاملة ومتناسقة وعليه توصل الباحثين إلى بلوغ فكرة إدارة الجودة الشاملة والتي جاءت كأسلوب مطور للاهتمام بالجودة وتسييرها ورقابتها .

ولقد أصبحت فكرة الاهتمام بالجودة عالمية يهتم بها جميع الأفراد في أي بلد وفي أي مؤسسة

وأي نظام اقتصادي لما تحمله في طبيعتها من فوائد للمؤسسات والزبائن سوياً، ولقد برزت مؤسسة عالمية مهمتها تتمثل في إصدار المقاييس الخاصة بإدارة الجودة وضمانها، ونظراً لتطور الزبون ووعيه بأهمية الجودة في أصبح في الوقت الراهن يفضل التعامل مع المنتجين المتحصلين على شهادة الإيزو، نظراً لما تحمله من مصداقية في الحفاظ على سلامة الزبون في استهلاكه لمنتجاتهم أو خدماتهم، وهذه الفكرة انتشرت في جميع المعاملات التجارية للزبائن على المستوى المحلي والخارجي على السواء، وبناء على ما سبق ذكره سنتناول في هذا المبحث مفهوم الإيزو وتطوره، تصنيفات الإيزو وخطوات الحصول عليها كما سنتطرق فيه إلى علاقة الإيزو بالجودة الشاملة، وكذا مجالات الإيزو ومكائنها في مجال الخدمات بما فيها خدمات الاتصالات.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو وتطوره

يعتبر الإيزو من الشهادات ذات المصداقية الدولية في الأداء لجميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها وعليه وضعت لها مؤسسات خاصة لمنح هذه الشهادة متى توفرت شروط تطبيقها في مؤسسة معينة و عليه سنتطرق هنا إلى مفهومها وتطورها .

أولاً مفهوم الإيزو والمصطلحات القريبة منه

إن الأيزو ISO كلمة لاتينية تعني التساوي ، فهي عبارة عن اختصار لترجمة منظمة المقاييس العالمية من اللغة الانجليزية، ولقد اختلف الباحثين حول نشأتها فمنهم من يقول بتأسيسها سنة 1947 بلندن بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946¹، ومنهم من جاء بقول بتأسيسها في جنيف عام 1987م²، ومنه انبثق ما يعرف بسلسلة مواصفات توكيد الجودة والتي تعتبر الحجر الأساسي للوصول لفكرة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه المواصفات الإيزو 9000. ويرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في مجال الصناعة والخدمات³، ففكرة الأيزو تم تسميتها لنظام إدارة الجودة العالمي، وهذه المنظمة غير حكومية وليست من منظمات الأمم المتحدة، وبلغ عدد أعضائها أزيد من 130 دولة⁴. وتهدف هذه المنظمة إلى تحقيق مايلي¹:

¹ بوكميش لعلى، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 102.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 127-128 .

³ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 107.

⁴ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 103.

- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات .
- رفع المستويات القياسية ، ووضع المواصفات والمبادئ لمنح الشهادات المتعلقة بها لتشجيع التجارة في مختلف القطاعات عالميا .

وتكمن مهمة هذه المنظمة في وضع مجموعة من المواصفات الخاصة بنظام الجودة والتي بإمكان أي مؤسسة أن تقوم بتطبيقها وفي جميع القطاعات بدون استثناء، إضافة إلى كونها تتولى مهمة عملية المتابعة والرقابة على تطبيق تلك المواصفات في المؤسسة. حيث تتم هذه العملية عن طريق إستعمال المؤسسات الوطنية للمواصفات أو المعايير كوسيط يربط بينها وبين المؤسسات التي طلبت شهادات الإنيزو. ففي الجزائر نجد مؤسسة إسمها المعهد الجزائري للمعايير (Institut Algérien de Normalisation L'ianor)² هي التي تولت هذه المهمة أي مهمة الربط بين المؤسسات المعنية بالجودة والمنظمة العالمية للمواصفات ،ويكمن دور هذه المنظمة فيمايلي³ :

- وضع المواصفات القياسية العالمية واستمرار التحديث بها للمواد الأولية والنشاطات الإنتاجية والخدمية وعملية فحصها .

- توحيد وتطوير عمليات القياس .

- ضمان تسهيل التبادل التجاري للمنتجات والخدمات عالميا .

أما الإنيزو 9000 فهو يشير إلى مجموعة من الشهادات الدالة على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة المتحصلة عليها، حيث تمكن المؤسسة من التفاوض، وهي مكونة من ثلاثة شهادات أساسية وهي⁴:

- شهادة الإنيزو 9001 تطبق هذه الشهادة على كل مؤسسة تصمم ثم تنتج وتبيع منتجاتها .

- شهادة الإنيزو 9002 تطبق هذه الشهادة على كل مؤسسة تنتج وتبيع منتجاتها .

- شهادة الإنيزو 9003 تطبق هذه الشهادة على كل مؤسسة تبيع المنتجات فقط .

¹حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص113.

² Séminaire CFCIA du 20 Octobre 2002, Alger, la certification de systèmes ISO (9001- 2000), P 01.

³خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة - مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2011، ص37.

⁴عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص150.

المطلب الثاني: تطور الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة وهيكلتها

لقد مرت مواصفات الإيزو وأنظمتها بمجموعة من الأطوار جعلتها تكتسب شيئاً فشيئاً مصداقية دولية فتم هيكلتها في شكل سلسلة من الإصدارات والمواصفات وعليه سنتطرق إلى هذه الجوانب بشيء من التفصيل كما يلي:

أ - نشأة الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة

إن عملية التقييس كانت منذ قديم الزمان فنجدها قد توارثت عن الأمم وخاصة في عمليتي البيع والشراء، فنجد في الحضارات القديمة اهتماماً كبيراً بفكرة القياس، فالكلدانيون كان لهم أسلوب خاص في القياس، واعتمدوا ثلاثة طرق له وهي الطريقة العشرية ومنشأها العد على الأصابع والطريقة الإثنا عشرة، ثم الطريقة الستينية والتي يمكن بواسطتها التقسيم إلى عشرات، والمصريون القدامى إتخذوا من الواحد الصحيح وحدة للترقيم والعد وهكذا تطورت عبر الأجيال، غلا أن عملية التقييس لم تبرز في شكل معتمد ومعتم إل بعد تطوير فكرة القياس في الجانب الصناعي الحربي، والذي تمخضت عنه فكرة إنشاء سلسلة المواصفات القياسية¹، والتي تعرف باسم الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة إلى طلب العضو البريطاني في إتحاد منظمتي الإيزو والمنظمة الدولية للكهربائية الفنية، وهو من المعهد البريطاني للمواصفات BSI من منظمة الإيزو، تشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة، ولقد تمت الموافقة على تشكيلها وأطلق عليها اسم ISO/TC176، وضمت هذه اللجنة 20 دولة في عضويتها و14 أخرى مراقبة².

ب- تطور الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة

لقد مرت مواصفة الإيزو بعدة مراحل انتهت بها إلى تكوين عائلة الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة ويمكننا التطرق إليها كما يلي³:

المرحلة الأولى: ما بين الخمسينات والستينات حيث ذات الكثير من الشركات إلى انتهاج المواصفات العسكرية لتحسين كفاءتها الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين، اعتماداً على مبادئ

¹ فواز التميمي وأحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 50-52.

² عبدا حميد عبد المجيد البلداوي وزينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة-الموثوقية-والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 120.

³ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 265-266.

الجودة فقامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تؤكد الجودة خاص بعملياتها، وكانت تلك المواصفات تصمم خصيصا لها .

المرحلة الثانية: متعلقة بالمواصفات الوطنية وتبدأ هذه المرحلة بنهاية المواصفات العسكرية إلى غاية الستينات ،وعليه فمرحلة بالمواصفات الوطنية بدأت في بداية السبعينات بعد قيام مجموعة من البلدان الأوروبية بوضع مواصفات لأنظمة الجودة ،بعد تحقيق تقوية شركاتها في الداخل والتي مكنتها من مواجهة المنافسة اليابانية خارجيا،لذلك سعت الكثير من البلدان الأوروبية لإنشاء مواصفات وطنية،ومن بينها بريطانيا والتي كانت سباقة في إنشاء العديد من إرشادات توكيد الجودة في بداية ومنتصف السبعينات ،حيث كانت نتيجة جهودها إصدارها للمواصفات BS5750¹، وفي الفترة بين 1979 و1987 تبنت كل من كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لها².

المرحلة الثالثة: هي مرحلة ظهور المواصفات العالمية ISO ابتداء من سنة 1987، فبعد تحقيق قطاع الأسلحة والمعدات الحربية لنجاحه من تطبيقه لهذه المواصفات برزت الحاجة في القطاعات الأخرى إلى استخدام نظام الجودة في العديد من الصناعات حيث طبقت مواصفات المعهد البريطاني للمعايير والتي أصدرها عام 1981³، حيث وضع نظام خاص لضمان وتسيير الجودة يحمل إجراءات وتعليمات رسمية للعاملين بالمؤسسة ومرشدة لهم في أداء مهامهم للتأكد من أدائها بشكل غير معيب⁴، ولقد تلت هذه المواصفة مواصفة أخرى صدرت في يوم الخامس عشر جوان سنة 1986م، و تعرف باسم الإيزو 8042 وهي عبارة عن تفسير للمواصفة السابقة لها حيث ساهمت في مضمونها في عملية توضيح تلك المصطلحات المتعلقة بمجال الجودة بصفة عامة⁵.

وبعد سنة من مجيئ هذه المواصفة أي في سنة 1987م برزت للوجود ما يعرف بسلسلة المواصفات العالمية الإيزو 9000، والتي تعتبر مرجعا أساسيا للمؤسسات الإنتاجية والخدمية نظرا لما جاءت به من إرشادات تهتم بمتطلبات الزبون حيث ركزت هذه المواصفة على ضرورة الاهتمام

¹عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 128.

²سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 266.

³علي السلمي، مرجع سابق، ص 91.

⁴خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 107.

⁵ Guy Landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000, P 57.

بمتطلبات الزبون في شكل تعليمات تطبق في نظام الجودة¹.

حيث كانت أسباب ظهور هذه المواصفة هي :

- التصدي للاهتمام المتزايد بالمستهلكين.

- الارتباط بالتجارة العالمية الناتج عن اختلاف متطلبات أنظمة الجودة. كما قامت اللجنة التقنية المعروفة باسم الإيزو TC176 فيما بعد بوضع مواصفات ومعايير أخرى تتعلق بالجانب الفني للجودة قسمته إلى قسمين الأول أدمجته مع سلسلة الإيزو 9000 والقسم الآخر وضعت له سلسلة خاصة به أطلقت عليها اسم الإيزو 10000 إلا أنها تنسب أيضا إلى ما يعرف بعائلة الإيزو 9000².

ولقد حلت بعد سنة 1994 مواصفة ISO 9001.2000 محل المواصفات الثلاثة السابقة الذكر أي الإيزو 9001 و9002 و9003 والتي تمنح بمثابة شهادات للمؤسسات التي تحترم المعايير الواردة فيها فيما يتعلق بالإنتاج والبيع والتصميم³.

ج- مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 وهيكلتها:

وفي هذا العنصر سنتطرق إلى مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ثم ننتقل إلى هيكلية سلسلة إصداراتها المختلفة من أولها إلى غاية أن أصبحت على شكلها الحالي.

1 - مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000:

لقد تعددت التعاريف التي تطرقت للإيزو إلا أن هدفها واحد، وهو تطبيق النوعية الشاملة وفقا للمفهوم التسويقي الحديث، فلقد عرف الباحثان فواز التميمي وأحمد الخطيب مواصفات الإيزو 9000 على أنه " سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978 م ،تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة، للتأكد من أجل منتجاتها أو خدمات تتوافق مع حاجات أو رغبات العملاء"⁴، أي أنها سلسلة من الإرشادات والتعليمات التي توجه عمل المؤسسة نحو التميز في تقديم منتجاتها وخدماتها لزبائنها . بينما يعرفها الباحث قاسم نايف علوان على أنها "مجموعة مواصفات تحكم توثيق الجودة الذي

¹سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 147.

²Stéphane Mathieu, Anticiper les normes ISO 9000, version 2000, Afnor, Paris, P 9-11.

³حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص 44.

⁴فواز التميمي وأحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 49.

تنطبق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم وطبيعة الشركة¹.

فهذه المعايير أو المواصفات حسب هذا التعريف هي عبارة عن إجماع دولي حول العناصر الضرورية الواجب توفرها لتطبيق الجودة تلبية لرغبات الزبون وأهم ما تتسم به هذه السلسلة كونها لها القدرة على منح شهادة مطابقة للمعايير المعترف بها دولياً للمؤسسة الملتزمة بتنفيذها، فهي عبارة عن التزام تعاقدي مع المنظمة العالمية للمواصفات.

إن تطبيق مواصفات الإيزو تمنح مجموعة من المزايا للمؤسسة سواء أكانت صناعية أو خدمية سواء للمؤسسة ذاتها أو لعمالها أو لزبائنها وتمثل هذه المزايا فيما يلي²:

• بالنسبة للمؤسسة: يترتب عن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 من قبل أي مؤسسة تحقيق مايلي:

- تماثل جودة الحدات المنتجة للمنتج .
- إنشاء سمعة حسنة للمؤسسة في الأسواق مما يمكنها من غزوها .
- زيادة عائدات المؤسسة والذي يساهم بدوره في عملية التوسع في حصتها السوقية نتيجة لتدنية إنتاج وتقديم منتجات وخدمات تتصف بالعبء الصفري، إضافة إلى منحها حق التميز بموجب شهادة الإيزو في الأسواق الضخمة على خلاف منافسيها³.

• بالنسبة للعاملين في المؤسسة: يمكن نظام المواصفات العالمية للجودة من تحقيق المنافع التالية لعمالها:

- تزويد عمال المؤسسة بثقافة الجودة مما يمكنهم من أداء مهامهم بشكل صحيح .
- تطوير الكفاءات البشرية من خلال توعيتها بثقافة الجودة .
- يوفرا لشفافية والوضوح في مسؤوليات العاملين .
- يمكن العاملين من الاستفادة من ثمار إنتاجيتهم بالمؤسسة في شكل حوافز مادية ومعنوية .
- تمكن العاملين في المؤسسة التي تطبق مواصفات الجودة من العمل في أي مؤسسة أخرى نظراً لتميزهم في العمل .
- يمكن العاملين من الاستفادة من دورات تدريبية تؤهلهم لشغل مناصب عليا وذات امتيازات

¹قاسم ناف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ص 190 .

²عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 153-156 .

³مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 107-108 .

خاصة .

- بالنسبة للزبائن :إن عملية تطبيق المؤسسة لمواصفات الإيزو9000تمكن زبائن المؤسسة المطبقة لها من الاستفادة من مزاياها على النحو التالي:
 - تمكنهم من شراء السلع والخدمات التي يرغبون فيها وبالمواصفات التي تناسبهم ،وهذا ما يزيد من ولائهم المنتجات وخدمات تلك المؤسسة .
 - يعتبر تطبيق المؤسسة لمواصفات الإيزو9000 أداة لاختبار نجاح المؤسسات المنافسة لتلك المؤسسة .

- إن تطبيق المؤسسة لمواصفات الإيزو9000هو وسيلة لتحديد مدى نجاح نظام الجودة بالمؤسسة في تقديمها لمنتجات أو خدمات وفقا لمتطلبات زبائنها .

وتؤكد الباحثة بوحروود فتيحة في هذا المجال على أن هذه المواصفات تضمن للزبائن تسليم طلباتهم في الوقت المحدد مما يساهم في تحسين العلاقة مع زبائنها¹،فهي ركزت هنا على فكرة الانتظار الصفري والذي يهم مؤسسات تقديم خدمات الاتصالات .

فعملية تطبيق هذا النظام يكسب المؤسسة ميزة تنافسية على جميع الأصعدة وفي جميع الأسواق على المدى الطويل فهو سلاح تنافسي لها .

وبناء على ما سبق ذكره يتضح لنا بأن مواصفات الإيزو 9000 هي نظام متكامل للرقابة العامة على تطبيق فكرة الجودة بالمؤسسة وعلى جميع أنشطتها بدون استثناء ،لتحقيق الأداء العالي والمتميز بها ،بناء على توليها لعملية تطبيق هذه المعايير في ممارسة أنشطتها،ويؤكد لنا الباحث وصفني عقيلي على أن الإيزو 9000 هي بمثابة دليل ومرشد يوضح للمؤسسات المطبقة له تطبيق المقاييس العالمية لتمكينها من الحصول على شهادات عالمية في مجال نشاطها ،

ويشترط بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو وجوب احتفاظها بسجلات الجودة وعددها 17 سجلا،وهذا ليتمكنها من عملية إثبات عمل نظام الجودة لديها بكفاءة وأهم هذه السجلات مايلي:²

- سجل الجودة،ويوضح فيه مواصفات العمل بإتقان .

¹ بوحروود فتيحة ،مرجع سابق ،ص53 .

² عمر وصفني عقيلي ،مرجع سابق، ص 63-64 .

- سجل مراجعة العقود، ويشير إلى مدى التزام المؤسسة بما أتفق عليه .
 - سجل مراجعة تصميم المنتج، ويسجل فيه مدى التقدم الملحوظ في عملية التحسين للمنتجات والخدمات .
 - سجل تدقيق الجودة الداخلي، ويوضح فيه تفاصيل عملية التحسين .
 - سجل التدريب، ويوضح فيه تفاصيل تدريب عمال المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها .
- ولقد تزايد طلب الكثير من المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو في بلدان عديدة في الآونة الأخيرة ، وهذا مرده إلى الفوائد التي تكتسبها من جراء الحصول عليها تلك المؤسسات ولاسيما منها المتعلقة بخدمات الاتصالات .

وتتسم مواصفات الإيزو 9000 بمجموعة من السمات أهمها مايلي¹:

- تشكل ضمانا للمؤسسات الحائزة على شهادتها .
- تمثل قاعدة أساسية للممارسات الجيدة في العمل .
- توفر مجموعة من الإرشادات والمتطلبات التي تبين السمات المطلوب توافرها في أنظمة الجودة ولا تبين كيفية تطبيقها، إنما يبقى الخيار للمؤسسة في ذلك وفقا لاجتهادها والإمكانيات التي تملكها .

2 - هيكل مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 :

تعتبر عائلة الإيزو 9000 من أكبر عائلات مواصفات إدارة الجودة فهي مرجع عام للجودة ثم تفرعت وتخصصت فيما بعد في شكل سلسلة ولقد اتخذت عدة أشكال وفقا لمراحل ظهورها وتطورها تاريخيا على النحو التالي² :

تتكون سلسلة Iso9000 من مجموعة من المواصفات، تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة، والمجال المخصصة له، ويمكننا في هذا الصدد استعراض أهم أشكال Iso9000 حسب مراحل ظهورها وتطورها تاريخيا .

الإصدار الأول 1987: خلال الفترة ما بين (1986 - 1987)، أصدرت اللجنة الفنية

¹ لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 115-116 .
² بوحروود فتيحة ، مرجع سابق، ص 51-53 .

TC176 مجموعة من المواصفات كان أولها: ISO8402 والخاصة بتعريف المصطلحات المرتبطة بالجودة، ثم تلى ذلك سلسلة المواصفات، ISO 9000, ISO 19001 والخاصة بنظام الجودة وضمانها .

وطبقا لإجراءات نظام Iso 9000 يجب أن تتم مراجعة كل المواصفات، ثم تعدل أو يعاد التأكيد عليها مرة كل أربع أو خمس سنوات على الأقل

الإصدار الثاني 1994: مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين تمت مراجعة الإصدار الأول للمواصفات وإجراء التعديل عليها، ولكنه لم يكن جوهريا، وتضمن الإصدار الثاني لسنة 1994 مجموعة من المواصفات أهمها:

- **المواصفة Iso 9000:** إرشادات متعلقة بتطبيق المواصفات، فهي تمثل مواصفة خاصة بإدارة وضمان الجودة في جميع المؤسسات بصفة عامة¹، فهي إذن مكونة من المواصفات التالية والتي صنفت وفقا لمجالات استعمالها، -مواصفات إرشادية عامة، مواصفات تأكيد للأغراض الداخلية للجودة، ومواصفات للأغراض الخارجية للجودة، وتبقى المواصفة Iso9000 هي الأصل تتكون من مواصفات إرشادية عامة تساعد على تطبيق مواصفات عائلة Iso9000 وهي مواصفات اختيارية للمؤسسات وفقا لظروفه الخاصة وتتكون من أربعة أجزاء وهي على النحو التالي²:

- **المواصفة Iso 9001:** تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي يقتصر نشاطها على القيام بالتصميم والإنتاج وخدمات ما بعد البيع، فهي تشرح مفاهيم الجودة الرئيسية وكيفية تقييم فاعلية أنظمة الجودة .

- **المواصفة Iso 9002:** وهي أيضا مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، ولكنها تختلف عن سابقتها في كونها تهتم بالمؤسسات التي تعمل في مجال الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم وخدمات ما بعد البيع، وتمكن المؤسسة من تحقيق التناسق والدقة في تطبيق متطلبات هذه المواصفات³ .

- **المواصفة ISO 9003:**⁴ وهي أنظمة جودة كموذج لتأكيد الجودة في الشركات التي لا تحتاج إلى نظم الجودة الشاملة لأنها لا تمارس العمليات الإنتاجية أو الخدمية وإنما تقتصر مهمتها فقط

¹راضية بوزيان ، مرجع سابق ،ص133 .

²حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، مرجع سابق ،ص123 .

³المرجع السابق، ص124 .

⁴عواطف إبراهيم الحداد ،مرجع سابق،ص156 .

على جوانب الفحص والتفتيش والاختبار .

- **المواصفة ISO 9004**: خاصة بالتعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على إحدى المواصفات السابقة، وتختلف عن المواصفات السابقة لها أي 9001، 9002، 9003 في كون هذه المواصفات الثلاثة تعاقدية الأخيرة ليست تعاقدية¹، ويؤكد الباحث عمر وصفي عقيلي في هذا الجانب أن الأيزو 9001 إلى 9003 شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من الشركات بصفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام الشركة المنتجة تجاه المستهلك في أن توفر في منتجها المواصفات المحددة في شهادة الأيزو على خلاف المواصفة 9004 التي تعتبر مرشد لتطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو فيها².

الإصدار الثالث 2000: في أواخر التسعينات من القرن العشرين، تم إجراء المراجعة الثانية للمواصفات وأصدرت بذلك الطبعة الثالثة المعدلة خلال سنة 2000، حيث تم إلغاء المواصفة iso9002 والمواصفة Iso9003 والإبقاء على المواصفة ISO9001 كمواصفة وحيدة لمطلبات نظم الإدارة وتمنح المؤسسات الشهادة وفقا لهذه المواصفة . وتم دمج المواصفة iso8402 مع المواصفة ISO9000 وتشكيل **المواصفة 2000-ISO9000** : التي تتضمن المبادئ والمصطلحات . وبذلك، أصبحت السلسلة Iso9000 إصدار 2000 تضم الأشكال التالية³:

- **المواصفة 2000-ISO9000**: المبادئ والمصطلحات الخاصة بنظام إدارة الجودة،

- **المواصفة 2000-ISO9001**: المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة. ويمكن تطبيقها على جميع أنواع المؤسسات صناعية كانت أو خدمية، أحجامها كبيرة أو متوسطة أو صغيرة على حد سواء، كما أكدت هذه المواصفة على بعض الجوانب أهمها:

- زيادة التركيز على دور الإدارة العليا في دعمها لتحديد متطلبات العملاء، النظر في المتطلبات القانونية والتنظيمية، وضع أهداف الجودة قابلة القياس بالنسبة للوظائف والمستويات ذات الصلة، إنشاء وتفعيل سيرورات الاتصال الداخلي، زيادة الاهتمام بالموارد المتاحة بالإضافة متطلبات مختلفة متعلقة بالبنية التحتية وبيئة العمل وتحديد فعالية التدريب رصد المعلومات حول رضا العملاء كقياس، وتحليل البيانات المتجمعة لبيان مدى فعالية - نظام إدارة الجودة، والتحسين المستمر للفعالية الشاملة لهذا النظام، وتعتبر هذه المواصفة منج متكامل لإدارة نظام الجودة داخل المؤسسة، وبإمكانه

¹ المرجع السابق، ص 157 .

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 64.

³ بوحروود فتحية، مرجع سابق، ص 52 .

تزويدها بالمزايا التالية:

- تخفيض المشاكل بين المؤسسة وزبائنها ومورديها أيضا .

- تخفيض الحاجة إلى اللجوء للمراجعة الخارجية .

تمكين المؤسسة من إنتاج منتجات وخدمات متوافقة مع رغبات زبائنها مما يساهم في تحسين صورتها لديهم وبالتالي زيادة ربحيتها .

- المواصفة **ISO9004-2000**: المرشد لتحسين الأداء في نظم إدارة الجودة 2000 .

الإصدار الرابع²: أما إصدار 2008 فتضمن تعديلات خاصة بالمواصفة 2000: 9001 لتحل محلها المواصفة Iso9001:2008 ، غير أنها لم تضع متطلبات جديدة وإنما قدمت توضيحا للمتطلبات الواردة بالمواصفة 2000 ، حيث جاء هذا الإصدار توافقا مع المواصفة 2004: ISO14001 الخاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية والذي يهدف إلى رفع مسؤولية المؤسسة بيئيا ، إضافة إلى تركيزها على مواصفات أخرى مثل ISO10000 وإبراز عناصرها الداعمة لتطبيق نظام إدارة الجودة، فضلا عن تأكيدها للعلاقة التي تربط بين المواصفتين ISO9001 و ISO 9004 .

فهذه هي أهم مواصفات سلسلة الإيزو 9000 ISO ، وتجدد بن الإشارة هنا إلى أنها تخضع إلى التجديد و التحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير ISO كلما تطلبت الضرورة لذلك ،أخذة في حسابها للانتقادات والملاحظات الموجهة إلى تلك المواصفات من طرف مختلف المنظمات المستخدمة لها إضافة إلى اهتمامها بأرائهم و رغباتهم المختلفة في ذلك³ .

الإصدار الخامس: الإيزو 9001:2015 لقد تم تعديل مواصفة الإيزو لأخر مرة في شهر سبتمبر 2015م وبموجب هذا التعديل أصبح الإيزو عام لجميع القطاعات بدون استثناء⁴ ،مراعاة لمتطلبات الزبائن من جهة نظرا لإهتمامه بفكرة التحسين المستمر للخدمات والمنتجات وإدارة المخاطر بالوقاية من الوقوع فيها ،وهذه المواصفة الدولية مبنية على قواعد نظام إدارة الجودة الموصوفة في الإيزو 9000، فهو مبني على قواعد وأسس لتحسين أداء المؤسسات محترما في ذلك أذواق الزبائن

¹ محمد حسن رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO9000 وإصدار 2000. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2002، ص13 .

² بوحروود فتيحة ، مرجع سابق، ص53 .

³ بودي عبد القادر و ابن سالم عامر، تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية من وجهة نظر العاملين(حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، للهاثف النقال Mobilis ، وقائع الملتقى الدولي لإدارة الجودة الشاملة بجامعة قسنطينة يومي 10 و 11 ماي 2001، ص15_ 16 .

⁴ www.psigroup.com/ar-ae/iso-9001/--90012015 le 24-10-2018 a 14.00

، وذلك من خلال تطبيق مبدأ الحيطة والحذر انتهاج منهج الوقاية عن طريق إستشارة الزبائن من حين لآخر والتواصل معهم، إضافة إلى محافظة المؤسسة على زبائنها بالتغيير والتحسين المستمر بالإبتكار لتقديم الأفضل لهم¹. ولقد تم إجراء التغييرات والتحديثات في الإصدار الجديد للمواصفة الدولية أيزو 9001 : 2015 بغرض مفاده تسهيل التكامل بين نظم الإدارة المختلفة، مما يسهل على المؤسسات المطبقة لنظم الجودة، البيئة والسلامة تحقيق تكامل كبير واحسن في ظل هذه التغييرات.

مما يساهم لها في تحقيق التوافق مع المتغيرات العالمية الحاصلة في السوق العالمية. وقد تم عمل تقسيم جديد موحد لجميع مواصفات نظم الإدارة كالاتي²:

• هيكلية موحدة للبنود

• توحيد التعريفات المستخدمة

وقد تم تقسيم بنود المواصفة الجديدة أيزو 9001 إصدار 2015 كما يلي:

البند 1 : مجال التطبيق، البند 2 : المرجعية، البند 3 : التعريفات، البند 4 : سياق عمل المؤسسة، البند 5 : القيادة، البند 6 : التخطيط، البند 7 : الدعم، البند 8 : العمليات، البند 9 : تقييم الأداء، البند 10 : التحسين وهذه البنود جاءت جميعها من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء وتحقيق التحسين المستمر لخدمة الزبون وتحقيق رضاه في السوق. لقد انتشر الاهتمام بالإيزو في العديد من مؤسسات العالم ومن أسباب انتشارها مايلي³:

- تعاظم المنافسة في الأسواق الدولية، وأصبحت ضرورة للتميز بها .

- سهولة تطبيقها، والاهتمام العلمي الكبير بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من مزايا للأفراد

والمؤسسات معا .

المطلب الثالث: الفرق بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

يمكننا توضيح هذا الفرق من خلال إبراز النقاط التالية ماهية نظام إدارة الجودة الشاملة و نظام مواصفات إدارة الجودة، إبراز العلاقة أو أوجه التشابه بين النظامين، وأخيرا إبراز نقاط الاختلاف بينهما .

¹ <http://qma.uofg.edu.sd/Download/ISO%209001%20-%202015%20English%20-%20Arabic.pdf> سيد عبد أسامة 24-10-2018 p36. الحميد سليمان، المواصفة الدولية الأيزو، 9001:2015.

² <http://www.iso-tec.com/%D9%81%D8%A9-9001-2015/le24-10-2018> a 14.00. محمد ربيع الزواوي، مقال بعنوان إيزوتيك 2015-9001 المواصفة الدولية الأيزو

³ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص78-79 .

أولاً: ماهية نظام إدارة الجودة وماهية إدارة الجودة الشاملة

نظام المواصفات الإيزو هو نظام يعبر عن مجموعة الإجراءات الواجب على المؤسسات القيام بها، والمواصفات الواجب توفرها في عملها الإنتاجي والخدمي والمشروطة عليها للحصول على إحدى شهاداتها، وعليه فتركيز هذه المواصفات ينصب على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها، فهي هادفة لتحسين كفاءة وجودة عمليات المؤسسات، وعليه فحصولها على إحدى هذه الشهادات هو دليل على تحقيقها لمستوى جودة محدد، مما يساهم في تحقيق كفاءتها الإنتاجية وتخفيض تكاليفها.¹ كما أنه نظام عالمي يحتوي على مجموعة من المعايير التي تم وضعها من قبل المنظمة العالمية للمعايير، فنظامها يهدف إلى توفير مستوى من الجودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة.²

إما إدارة الجودة الشاملة فهي مدخل إداري حديث متكامل يهدف إلى إنشاء تغيير جذري في نظم عمليات المؤسسات بما فيها العلاقة بين الموردين والزبائن وإنشاء بيئة قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة ومن شأنه تحقيق أهداف الجميع، وهذا التغيير يتطلب وقت كبير لتنفيذه وعليه يستخدم مواصفات الإيزو 9000 لتسهيل التحول إلى فكرة إدارة النوعية الكلية.³

ثانياً العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000

تتضح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

مساهمة نظام الإيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات المطبقة له في جميع المعاملات والتي لها علاقة بتقديم الخدمات أو عملية الإنتاج، مما يساهم بدوره في منح الثقة للزبون ولإدارة تلك المؤسسة أيضاً.

لأن قدرة نظام إنتاج المنتج أو الخدمة داخل المؤسسة بنوعيه جيدة من الجودة يلي توقعات زبائنها. ونظام الإيزو 9000 يعتبر كدعامة أو وسيلة تستند إليها المؤسسة التي ترغب في تطبيق نظام الجودة الشاملة نظراً لما يوفره لها من إرشادات وتعليمات متعلقة بالجودة وكيفية العمل لتحقيقها

¹ زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 143.

² فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص 86.

³ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 213.

بطرق صحيحة¹.

إنّ عملية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو يساهم في كسبها لسمعة حسنة تؤدي إلى تسهيل قيامها بالتبادل التجاري بما يكسبها من ثقة للثقة لدى زبائنها بمختلف أنواعهم².

ثالثاً الاختلاف بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

يمكننا إبراز نقاط الاختلاف بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1) التمييز بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
- لا ترتبط بإستراتيجية موحدة	- يرتبط بإستراتيجيه المنظمة
- تركز على النظم الفنية والإجراءات	- تركز على الفلسفة و المفاهيم و الأساليب
- مشاركة العاملين غير ضرورية	- تؤكد على المشاركة كل العاملين
- إمكانية كون التركيز جزئي	- تهتم بالمنظمة كلها .
- قسم الجودة مسؤول عن الجودة	- تهتم بتغير الثقافات والعمليات
- الاستمرارية على نفس الأوضاع السابقة	

المصدر :محموظ أحمد جودة ، مرجع سابق ،ص313.

وعلى الرغم من وجود اختلاف بين الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة إلا أنّهما متكاملان ،فإذا كان الإيزو 9000 عبارة عن نظام يقوم على مواصفات موثقة ،فإدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل ،وعليه فهما متكاملتين وليستا متعارضتين ،وهذا ما أبدته دراسة شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الإيزو 9000 حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن إدارة الجودة الشاملة مكملة للإيزو 9000 لكنها ليست بديلة

¹ صالح ناصر، عمليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، بالتطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 62.

² Debruyne.Michel, La certification qualité selon les normes ISO , Revue des sciences de Gestion, Compétence et Management , N°194, Mars-Avril, 2002, p60

لها¹.

المطلب الرابع: تأهيل المؤسسات للحصول على شهادات الإيزو وخطوات للحصول عليها

إن أي مؤسسة تطمح في التأهيل لحصولها على شهادة الإيزو يجب عليها مبدئياً أن تحضر نفسها لذل باتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة لذلك ، ويمكن لجميع المؤسسات في جميع المجالات الحصول على تلك الشهادة متى توفرت فيها شروط التأهيل لذلك ومجالات شهادات الإيزو متنوعة فمنها ما هو متعلق بالصناعة وما هو متعلق بالخدمات وما يرتبط بالبيئة وما هو متعلق بالحواسيب .

أولاً: تأهيل المؤسسات للحصول على شهادات الإيزو ومجالات الحصول عليها

أ - تأهيل المؤسسات للحصول على شهادات الإيزو: لكي تصبح أي مؤسسة مؤهلة للحصول على شهادات الإيزو ، يستلزم أن تملك خطة عمل خاصة بها ، ويقصد بعملية تأهيل المؤسسة "تطوير نظام الجودة لديها ليتوافق مع نظام إدارة الجودة ، وبالتالي تتوفر لديها القدرة على الحصول على الشهادة العالمية لنظم إدارة الجودة ISO9000"² ،

لكي تصبح أي مؤسسة مؤهلة للحصول على شهادة الإيزو يستلزم أن تكون لديها خطة عمل خاصة بها وموافقة لما تتطلبه مواصفات تلك الشهادة ، ولقد اختلف الباحثين في تحديد مراحل تأهيلها ويشترط في خطة عمل المؤسسة لتأهيلها للحصول على شهادة الإيزو مايلي³:

الخطوة الأولى : ويتم فيها تقييم وضع المؤسسة الحالي أي تقييم فرص نجاحها و تهديدات فشلها وفقاً لما يعرف بمصفوفة BCG ، إضافة الى تقييم إمكانيات المؤسسة من إدارات وعمال مما يمكنها من وضع خطة عمل شاملة وفقاً لمتطلبات مواصفة الإيزو مما يمكنها من الحصول على شهادة الإيزو ومن أهدافها تسهيل العمل في مراحل التقييم و التوثيق (التشغيل) .

الخطوة الثانية: وهي مرحلة إجرائية يتم فيها تعبئة إمكانيات فريق العمل في المؤسسة اي إعداد فريق جديد و تدريبه بشكل مكتوب في وثائق رسمية إضافة، إلى تبيان و توضيح إجراءات العمل للفريق المكلف بالجودة .

¹سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011 (رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس. تطبيقات. حالات)، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 114 .
²محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (المواصفات العالمية 9000 إصدار (2000-2002)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 14 .
³عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 182 .

الخطوة الثالثة : و تتم فيها عملية المراجعة المبدئية لمدى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالجودة في المؤسسة حيث يتم تدريب فريق مراجعة الجودة بالمؤسسة مرة أو أكثر مع القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك. ثم قيام المؤسسة بمراجعة ثانية لأعمالها لتقييم أدائها لمعرفة ما يمكن تحسينه و بعد القيام بالتعديلات الضرورية للمراجعة الأولى، و يتم تدريب مجموعة من أفراد المؤسسة على كيفية استخدام الأساليب العلمية لمراجعة إجراءات الإدارة للتأكد من مدى سلامتها ومدى مطابقتها لمتطلبات مواصفة الإيزو، و بعد عملية المراجعة والتقييم يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو في وقت يستغرق بين 18 شهرا و 15 شهرا في المتوسط للشركات الكبيرة، التي يتجاوز عدد موظفيها الخمسمائة عامل.

الخطوة الرابعة: وهي آخر خطوة تقوم بها المؤسسة في عملية مراجعة أعمالها فهي مراجعة نهائية تتم من قبل مانحي شهادة الإيزو ويتم فيها مساعدة المؤسسة في تحديد المؤسسة التي تمنح لها شهادة الإيزو وذلك بحضور المراجع النهائي الذي خولته الهيئة التي تمنح لها شهادة الإيزو بذلك .

ب - مجالات الإيزو: إن شهادات الإيزو لم تقتصر على منحها فقط للمؤسسات الصناعية بل أصبحت تشمل جميع المؤسسات في جميع القطاعات، ويشترط فيها فقط مدى تطبيقها للشروط الواردة في مواصفات هذه الشهادة للحصول عليها .

1- الإيزو في المجال الصناعي

إن الإيزو في المجال الصناعي هدفه نشر كفاءات التحول لنظام الجودة وتأكيدا بالمصانع، ومن ثم تقدم للمستهلك والمورد دليلا على وجودها يراعي رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية .

ويحقق للمصنع عدة مزايا¹:

- تخفيض التكاليف .

- تمشين علاقة الزبون والمورد، ولقد خصصت المنظمة العالمية للمواصفات الدولية في مجال الصناعة المواصفات التالية الإيزو 9000 وتعديلاتها، 9001، 9002 .

2- الإيزو في مجال البيئة² :

¹ حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9001-9000 وأهم التعديلات الواردة فيها، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008، ص 106 .

² حسين عبد العال محمد ، مرجع سابق، ص 110-111 .

لقد خصصت المنظمة العالمية للمواصفات الدولية لمجال البيئة مواصفة خاصة وأطلق على نظامها اسم Quensh وهذا التعبير مكون من تقنيات كلمة Quality والتي أخذ منها حرف Qu يمثلها الإيزو 9000، وحرف En فهما أول كلمة Environnement ويقصد بها البيئة ويمثلها الرقم 14000، فهذه المواصفة عبارة عن مجموعة من متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه على جميع أنواع وأحجام المؤسسات ويهدف أساسا إلى تدعيم حماية البيئة ووضع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية¹، أما حرفي Sh فهما حرفين من كلمتين Safety Health ويحمل الرقم 46000 وتعني جودة الأفاق والصحة البيئية فهي تهتم بالبيئة كمطلب جماعي حفاظا على صحة الإنسان من التلوث والأضرار الجانبية التي تصيب صحته، والمؤسسات المهتمة بالجانب البيئي تمكنها المنظمة الدولية من الحصول على شهادة تعرف بالإيزو 14000²، وهذه المواصفة توفر للمؤسسات إطارا متكاملًا في شكل نظام يتضمن معايير محددة تهدف إلى حماية البيئة، وهذه المعايير يشترط توفيرها في منجاتها وخدماتها، وهذه الشهادة تساهم في كسب ثقة المؤسسة لدى الزبائن والمجتمع كما تصبح بمثابة الدعاية على المستوى المحلي والدولي للمؤسسة.³

3- الإيزو من الحاسب الآلي⁴: لقد خصصت المنظمة العالمية لموصفات الإيزو رقم (9000-3) خاصة بتطوير وتقديم صيانة البرامج، كما وضعت الإيزو (9000-2) ويهتم بنظام التصميم للحواسيب والبرامج والمختصين في هذا المجال إضافة إلى إنتاجها وتركيزها.

أما تطوير برامج الحاسوب يختلف تماما عن الصناعات الأخرى للمنتجات الصناعية كما تضمن ضوابط الجودة (9000-3) بموصفات الإدارة والبيئة أي بمدى سلامة مستخدم هذا الجهاز فلم تقتصر مواصفة الإيزو على هذا الجانب فقط بل امتدت إلى جانب جودة التأمين على الحاسوب من الضياع أو التلف عن طريق إحيائها بالفيروس.

4- الإيزو في مجال الخدمات:

لقد اهتمت المنظمة العالمية لمواصفات الإيزو بجانب الخدمات، حيث خصصت لها معيار

¹ هبة مصطفى كافي، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ألفا دوك للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 165.

² حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 110-111.

³ زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 135-136.

⁴ حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 109.

خاص بها في معيار الإيزو 9004 وهو يتضمن إرشادات خاصة بالجانب الخدمي بصفة عامة¹، وبينها خدمات قطاع الاتصالات، ولقد وضع بالتدقيق في المواصفة الدولية (9004-2) حيث وضحت فيها جميع الإرشادات الواجبة التطبيق فيما يخص تطبيق الجودة في جانب الخدمات²، ولقد سمي هذا الجزء من المواصفة 9004ب(عناصر جودة الإدارة ونظام الجودة -إرشادات للخدمات)، المواصفة 2 وهذا ما يعتبر امتداد هام لمواصفات الإيزو لأن مجال الخدمات لم يخضع للمواصفات الرسمية الدولية من ، كما يعتبر تحولاً هاماً في الاتجاهات العالمية لعملية قياس الجودة في المؤسسات الخدمية، نظراً لما يقدمه من نتائج إيجابية في توسيع تطبيقه لدى تلك المؤسسات حيث تعم الفائدة للطرفين الزبون والمؤسسة معاً.

ويتبين لنا من خلال مقدمة وثيقة الإيزو الأصلية، بأن عملية الاهتمام بالإيزو في مجال الخدمات حظي باهتمام بالغ ومتزايد على النطاق العالمي .

حيث ساهم هذا الإصدار في هذه المواصفة العالمية الجديدة في عملية تشجيع المسيرين للمؤسسات الخدمية الخدمي لتطبيق الإجراءات والإرشادات الرسمية لنجاحها في تطبيق الجودة³ إن هذه المواصفة الدولية تطبق على مختلف الخدمات، بالرغم من أن الملحق الخاص بهذه المواصفة يقدم في الحالات الخدمية الرئيسية التالية⁴:

الضيافة، الاتصالات، الصحة، الصيانة، المرافق، التجارة العامة، العمليات المالية، العمليات المهنية:فنية وقانونية وهندسية وأمنية وإدارية فيما يتعلق بالجانب الإداري،جانب الاستشارات الإدارية والفنية، العمليات الفنية، الشراء، البحوث والتطوير، إدارة الموارد البشرية، والحاسبات وخدمات المكاتب، وهنا يمكن طرح تساؤل عن كيفية قياس جودة الخدمات بمواصفات الجودة في الخدمات،

والإجابة عنه هي افتراض المواصفة السابقة إمكانية مراقبة كل خدمة وعملية تقديمها بالخصوص بواسطة مراقبة عملية تقديم الخدمة للزبائن. حيث أن الزبائن يحددون بشكل صريح أو ضمني حاجاتهم ورغباتهم التي يمكن فهمها وتلبيها، و بالتالي بناء على ذلك يتم إنشاء عناصر نظام الجودة المتعلق بخصوص تلك المؤسسة الخدمية،

¹ بوزيان راضية، مرجع سابق، ص134.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص133.

³ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص126.

⁴ المرجع السابق، ص126-127.

وعليه يمكن تطبيقه في شتى مجالات الخدمات وتوضع مواصفة الإيزو 2-ISO9004 الخاصة بالخدمات، وأنه في معظم الحالات يمكن مراقبة أنواع الخدمات، الخدمة وعملية تقديمها من خلال مراقبة العملية التي تقدمها هذه الخدمة.

إن عملية تقديم الخدمة يكون باستخدام مكنة جزئية أو كاملة، وقد يكون أداؤها شخصيا الخدمة¹. وهنا تستعمل عملية المقارنة بين عملية مكاملة هاتفية مع عملية قانونية مثلا، فكلما زادت إمكانية وصف عملية معينة وحصر سماتها كلما تمكنت أكثر من تطبيق نظام مراقبتها بفعالية².

ثانيا خطوات الحصول على شهادة الإيزو³: لكي تتمكن أية مؤسسة من الحصول على شهادة الإيزو فإنه يجب عليها مبدئيا تنفيذ متطلبات الإيزو 9000، وتتراوح مدتها بين ثلاثة إلى ستة أشهر، وبعد هذا التنفيذ تودع طلبها لدى المسجل الدولي لزيارتها، لكي تتمكن من حصولها على شهادة الإيزو، حيث يقوم هذا المسجل الدولي بفحص مدى تطبيقها لمواصفات الإيزو 9000 بالمؤسسة، ثم تسجيل نقائص تطبيقها، ثم يقرر منحه للشهادة لها من عدمها، فهو يتولى دراسة مجموعة مواصفات الإيزو 9000 بعناية تامة، حيث يدرس مدى تطبيق معايير (المواصفة 9004-1) للمؤسسات الصناعية ومواصفة (9004-2) للمؤسسات الخدمية، وعملية التسجيل هذه تمر بمجموعة من المراحل وهي⁴:

أ- مرحلة ما قبل التسجيل : وتعرف بالمرحلة الإعدادية أو التمهيدية، وهي مرحلة تحضيرية للمؤسسة تتولى فيها عملية القيام بتحضير كفاءات وموارد المؤسسة وفقا لما جاء في مواصفات الجودة أي ما ورد في المواصفة إيزو (9004-2) بالنسبة للمؤسسات الخدمية⁵، وهنا تقوم المؤسسة بتغييرها ما يتطلب تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة وتتضمن الخطوات التالية⁶:

- اقتناع إدارة المؤسسة بالمشروع واعترافها والتزامها بتنفيذه.
- القيام بتوعية جميع العاملين وجميع الإطارات في مختلف المستويات الإدارية فيها (تشغيلية، تكتيكية، إستراتيجية)، مع قيامها بندوات ودورات لشرح نظام الجودة لهم والمنافع التي يمكنهم

¹ كورتل فريد وكحيلة أمال، مرجع سابق، ص 208.

² بودي عبد القادر، المرجع السابق، ص 15_16.

³ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 14.

⁴ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 184.

⁵ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 110.

⁶ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 165-166.

تحقيقها منه .

- تقييم جوانب القوة والضعف لتلك المؤسسة مقارنة بما هو مطلوب منها في المواصفة الدولية للجودة.

- القيام بعملية التغيير في هيكلها التنظيمي وإجراءاتها وفقا لما جاء بالمواصفة الدولية، إضافة إلى تشكيل فريق للعمل في نظام الجودة مشكل من مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسة.

- وضع مسؤل خاص بالجودة مع القيام باختيار جهة التقييم والتسجيل التي تمنح الشهادة للمؤسسة .

- إضافة إلى تزويد جهة التسجيل بمعلومات تفصيلية متعلقة بنشاطات المؤسسة، ثم مراجعة نظام الجودة في المؤسسة بواسطة استشاري خارجي ومستقل عنها .

ب- مرحلة الحصول على شهادة الإيزو أو تسجيل المؤسسة:

وفي هذه المرحلة يتم تسجيل المؤسسة المعنية لدى الجهة المعنية بمنح شهادة الإيزو لها، بعد توفيرها

للشروط الواردة في مواصفة الإيزو، وهذه المرحلة تتم عبر الخطوات التالية¹:

1- اختيار المسجل: أي اختيار المؤسسة التي تتولى عملية تقييمها لمدى تطبيق مواصفة الإيزو لكي تمنح لها شهادة التسجيل، ويشترط هنا أن تكون المؤسسة متحصلة على رخصة للقيام بتلك المهمة، مع إمكانية معرفتها من بين المؤسسات الواردة في قائمة دولية، أي معترف بها دوليا .

2- ملء نموذج طلب التسجيل: أي ملء استمارة خاصة بكل ما يتعلق بالمؤسسة التي طلبت التسجيل، وتتمثل هذه المعلومات فيما يلي:

- اسم المؤسسة وموقعها، أي عنوانها، وشكلها القانوني أي (شركة مساهمة أو تضامن . . الخ)، إضافة إلى نوع نشاطها والمنتجات أو الخدمات التي تتولى تقديمها .

- عدد الموظفين بها، إضافة إلى خطوط إنتاجها، ومساحة الشركة .

3- قبول عملية التقييم: إن عملية التقييم هذه تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لدى المؤسسة التي تتولى هذه العملية، فأحيانا يتعذر عليها امتلاكهم مما يجعلها ترفض التقييم، وتوجيهها إلى مؤسسة

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 186-187 .

أخرى تملك مؤهلات التقييم لتقييمها .

4-التخطيط والإعداد للمراجعة: فقبل قيام المسجل بعملية التقييم يجب عليه أن يدرس نظام الجودة للمؤسسة جيدا من خلال وثائقها وكتب عملها ،وبناء عليها يضع خطة عمل استثناء لهذه الأخيرة يتجه لمقر المؤسسة لفحصها والموافقة عليها .

5-وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة:أي أنه يحدد تاريخ معين يتفق فيه مع إدارة المؤسسة للذهاب إلى كل قسم من أقسامها،لتتم عملية تقييمها،كما يتم تحديد الشخص المرافق لهذا المراجع،مع تحديد مواعيد وأماكن الاجتماعات النهائية للمراجعة .

6-التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة:إذ يجب أن تسجل المؤسسة المعنية كل ملاحظات فريق المراجعة ،خاصة نقاط الضعف فيما يتعلق بالمواصفة الدولية ،حيث يحرر فريق الأعمال والتدقيق التابع للمسجل كل المخالفات التي تم اكتشافها فيما يتعلق بالمواصفة ،وهي ثلاثة أنواع مخالفة جوهرية ،مخالفة صغيرة ،ملاحظات .

ويؤجل منح الشهادة إذا كانت مخالفة جوهرية ،أما إذا كانت مخالفة صغيرة أو ملاحظات تمنح الشهادة لها،ثم يتم التصحيح لاحقا . وهنا تتساءل عما إذا كان التسجيل ضروري أم اختياري للمؤسسة ،فهناك حالات يكون فيها التسجيل ضروري وهي¹ :

- حالة اتجاه المؤسسة لتسويق منتج أو خدمة تخضع لمعايير وضوابط دولية .
- حالة اشتراط الزبون شهادة الإيزو على المؤسسة للتعامل معها .
- حالة اشتراط أحد أو بعض الزبائن الأساسيين للمؤسسة بأن تكون متحصلة على شهادة الإيزو .

وهناك حالات أخرى يكون فيها التسجيل اختياري وهي² :

- حالة إتباع المؤسسة لمؤسسة أخرى متحصلة على شهادة الإيزو .
- حالة امتلاك أحد أو كل منافسي المؤسسة لشهادة الإيزو .
- حالة طموح المؤسسة في عملية القيام بالتسويق الدولي .

¹عبد الحميد عبد المجيد البلداوي وزينب شكري محمود نديم،إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،2006،ص158 .
²عبد الحميد عبد المجيد البلداوي وزينب شكري محمود نديم،مرجع سابق ،ص 159 .

- حالة فقر المؤسسة لبرامج نظم الجودة.
- حالة طموح المؤسسة في تحقيقها للميزة التنافسية.

ج- مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الإيزو:

فبعد نيل المؤسسة لشهادة الإيزو تخضع لعملية الرقابة عن مدى الاستمرارية في تطبيق مواصفات الجودة، وهذا الفحص يتم من خلال صنفين من الزيارات وهما¹:

- أولهما زيارات دورية مبرمجة تتم كل ستة أشهر عادة.
- ثانيهما زيارات تكون مؤقتة بالصدفة كلما استلمت شكوى من الزبائن حول منتجات أو خدمات المؤسسة.

- كما تتم أيضا مراجعة نظام الجودة في المؤسسة لتقييم الجودة الشاملة بها خلال كل ثلاثة سنوات، وهذا تأكدا من مواصلة المؤسسة في تطبيقها لمواصفات الإيزو المتفق عليها².

إن عملية نظام الجودة في المؤسسة غرضها هو محافظة المؤسسة على حرصها في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار دائم، لكي لا تسبب أضرارا لزيائنها، ويؤكد بعض الباحثين على أن الأهم من ذلك هو محافظتها على كسب ثقة الزبائن بها نظرا لكونهم دعامة أساسية لنجاحها على المدى الطويل³. إن عملية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو قد يكلفها بعض النفقات وهي على نوعين⁴:

أولهما نفقات تنفيذ نظام جودة الإيزو 9000 في المؤسسة ذاتها وفي توقيت دخولها نحو هذا النظام، لما يجعلها تتمتع بالفاعلية في نشاطها، فإذا كانت مهياة لا تتكبد تكاليف ذلك، أما إذا كانت غير مهياة في تتحمل بعض التكاليف لهيئتها لتطبيق نظام الجودة.

أما تكاليف التسجيل في مختلفة من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، فالمنظمة البريطانية مثلا تتطلب حوالي 1000 دولار لتسجيل مؤسسة يقل عدد عمالها عن مئة عامل، و15000 دولار للمؤسسة التي تشغل 500 عامل.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 317.

² بن عيشاوي أحمد، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، وقائع الملتقى العلمي الدولي بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، يومي 08_09 مارس، 2005، ص 514.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 188.

⁴ كورتل فريد وكحيله أمال، مرجع سابق، ص 214.

خلاصة الفصل الأول

إن الجودة تحقق إتقان العمل وتخفيض تكاليفها إلى أبعد الحدود، كما أنها تمتاز بتمييز المؤسسات وتطويرها سواء على المستوى الوطني أو المحلي.

كما أن الجودة تطورت عبر مجموعة من المراحل حتى أصبحت على شكلها الحالي فيما يعرف بإدارة الجودة الشاملة والذي يرتبط بالمفهوم التسويقي الإستراتيجي والذي يحمل في طياته بعد استدامة النشاط للحفاظ على الحصة التسويقية للمؤسسة.

إن مفهوم الجودة الشاملة يساهم في تمييز المؤسس أكثر بإرساء علاقات عامة مع الجمهور سواء على مستوى العمال والموظفين أو على مستوى زبائنهم.

يعتبر الإيزو شهادة على تحقق الجودة في المؤسسة وحصول المؤسسة عليها يدل على كفاءتها، إلا أن ذلك يتطلب إتباع خطوات معينة لحصول المؤسسة عليها، كما أن للإيزو علاقة وطيدة بإدارة الجودة الشاملة فبدون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكنها الحصول على شهادة الإيزو.

إن عملية الحصول على شهادة الإيزو تخضع لعملية الرقابة وهذه الرقابة تكون قبل منح الشهادة وبعدياً وفقاً لشكاوي الزبائن من منتجات وخدمات المؤسسة.



الفصل الثاني
أساسيات عن الجودة ومفاهيمها

تمهيد:

إن مؤسسات الخدمات وخاصة منها تلك التي تقدم خدمات الاتصالات تتعرض يوميا للمنافسة وعليه وجب عليها اللجوء إلى تحقيق فكرة جودة الخدمات لضمان استمرارية نشاطها ،وقبل الولوج في جودة الخدمات سيتم التطرق إلى الخدمات ولاسيما خدمات الاتصالات منها لمعرفة الخصائص التي تميزها عن المنتجات وكذا أنواعها وهيكلها، كما سيتم التطرق إلى جودة الخدمات ومؤشرات الحكم على وجودها وكيفية تحقيقها إضافة إلى كيفية تحقيق التحسين المستمر فيها .

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار النظري للخدمات

المبحث الثاني: جودة الخدمات وكيفية تحقيقها

المبحث الثالث : التحسين المستمر لجودة الخدمات

المبحث الأول: الإطار النظري للخدمات

إن قطاع الخدمات من أهم القطاعات التي تشهد منافسة كبيرة في وقتنا الحاضر ولاسيما منها خدمات الاتصالات وهذا مرده تطور الإنسان في معيشته وتغير أذواق المستهلكين من حين لآخر، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى كل من تعريف الخدمات وسماتها المختلفة إضافة إلى دورة حياة الخدمة، تصنيف الخدمات وكذا مكونات الخدمة.

المطلب الأول: تعريف الخدمات وخصائصها

إن الخدمات من الأمور المهمة للزبائن سواء أقدمت مرافقة للمنتجات أو قدمت لوحدها، ونظرا لطبيعتها التي تفرض عليها شكلا من التميز عن السلع فأصبحت صعبة التعريف وعليه استلزم منا تعريفها وتبيان سماتها.

أ_ تعريف الخدمات: نظرا لتزايد الاهتمام بالخدمات من قبل الأفراد وارتفاع الطلب عليها حاول الباحثين تعريفها حيث تعددت التعاريف التي تناولتها واختلفت آراء المنظرين في هذا المجال لكنهم لم يتفقوا على وضع تعريف موحد لها وهذا رغم اشتراك معظم هذه التعاريف في بعض الأفكار منها وتعود أسباب اختلافهم في تعريفهم للخدمة لما يلي¹:

- اعتبار الخدمة نشاط إنساني ذاتي يقدم لطرف آخر دائما.
 - عدم اقتصار مصطلح الخدمة على نشاط معين واحد.
 - صعوبة وصف الخدمة نظرا لطبيعتها التي تتسم بالتجريد واللاملموسية.
- وفيما يلي سنستعرض بعض التعاريف المتعلقة بها.

فلقد عرفت الخدمات بأنها " أوجه نشاط غير ملموسة تهدف إلى إشباع رغبات واحتياجات. عندما يتم تسويقها للمستهلك أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال دون أن يرتبط ببيع منتجات أخرى"². وهذا التعريف أهمل الإشارة إلى عدم قابليتها للتملك كما أنه لم

¹ معراج هوارى وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، الطبعة الأولى، مكتبة دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 71-72.

² أكرم غبور، الخدمات، وقائع المؤتمر العربي الثالث، الاتجاهات التطبيقية الحديثة في إدارة المستشفيات (تقنية نظم المعلومات)، القاهرة، جامعة الدول العربية، 5.6 ديسمبر 2004، ص 28.

يوضح تلازمية الخدمة بمقدمها . كما تعرف الخدمة أيضا بأنها " منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة".¹ وهذا التعريف أيضا لم يوضح عدم ملكيتها ومدى ارتباطها بشخصية مقدمها .

وتعرف أيضا على أنها " كل نشاط يحقق رضا المستفيد منها بدون تحويل الملكية "²، فهذا التعريف ركز على استفادة الزبائن من الخدمة أو المنتج مما يساهم في تحقيق رضاهم ،فهو يتطابق مع فكرة المفهوم التسويقي الحديث ،كما عرفت الجمعية الأمريكية بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بساعة معينة "³. وهذا التعريف لم يميز بشكل كافي بين السلعة والخدمة

وهذا التعريف أهمل الخدمات المقدمة من طرف الدولة والخدمات المرافقة لبيع السلع. بينما يعرفها كل من (Zeitamal et Bitner,2000) على أنها "تضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست مادية ،وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها ،وتقدم قيمة مضافة (مثل الراحة والصحة والتسليية و اختصار الوقت) وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول"⁴، وهذا التعريف أهمل الإشارة إلى الخدمات الإضافية المقدمة للسلع بعد إنتاجها كإصلاح.

.بينما يعرفها Gronoroos بأنها نشاط أو سلسلة أنشطة ذات طبيعة أقل ملموسية من، والتي تأخذ من الطبيعي وليس من الضروري مكانا في التفاعلات بين مقدمها والزبون في المؤسسة الخدمية أو سلع ومواد مادية أو مورد في الخدمات والتي تقدم كحل لمشاكل يواجهها الزبون،⁵ ويعرفها Kotler et Autres "بأنها كل نشاط أو أداء يقدم للتبادل ويكون غير ملموس، ولا تنتج عنه نقل ملكية لأي شيء وقد يرتبط أولا يرتبط بمنتج مادي"⁶. بينما تعرفها منظمة الأيزو 1994 بأنها "تعبّر عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد والزبون أو عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التقاء احتياجات الزبون" ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا مايلي⁷:

¹ - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الثالثة، دار المناهج، عمان-الأردن، 2005، ص 39 .

² - معراج هوارى وآخرون، مرجع سابق، ص 72 .

³ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 18 .

⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 18 .

⁵ Mar Monique et Zolinger Eric, La marque marketing et stratégie de la banque, Dunod, Paris, p.8.

⁶ Kotler et Autres, Marketing Management, 12 édition , Paris, Pearson education, 2006, P 462

⁷ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 61- 62 .

- مشاركة الزبون في عملية إنتاج واستهلاك الخدمة .
- إن نشاط الزبون عند تقديم الخدمة مهم عند تسليمها له .
- إن عملية تسليم الخدمة واستعمالها يشكل جزء مهم منها .
- ارتباط الخدمة بعملية إنتاجها إضافة إلى ارتباطها بإنتاج منتجات مادية أحيانا .

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن أن نعرف الخدمة كما يلي:

هي أي عمل أو نشاط غير ملموس يحقق إشباع حاجات ورغبات المستفيدين دون أن يحدث نقلا للملكية سواء أكان تقديمها مرتبط بمنتج مادي أم لا وسواء أكان مجانا أو بمقابل مادي معين .

ب_ خصائص الخدمات: هناك محاولات كثيرة لتحديد خصائص الخدمات وفقا لتسلسلها الزمني إلا أنه حضرها الباحثين في مرحلتين أساسيتين وهما¹:

المرحلة الأولى قبل سنة 2000: فأول من حدد خصائصها هو الباحث Parker سنة 1960 بخصيتين هما عدم الملموسية والهلاكية ،وبعدها حددها الباحث Regan سنة 1963 بأربعة خصائص حيث أضاف للخصيتين السابقتين الخاصيتين الهلاكية والوجود المطلق، أما الباحثون Bither et Fisk et brown سنة 1993 فقد حددها بأربعة خصائص اللاملموسية ، الهلاكية ، التلازمية وأضاف خاصية عدم التجانس .

المرحلة الثانية بعد سنة 2000: وفي هذه المرحلة تم شبه إجماع من الباحثين على الخصائص الأربعة السابقة الذكر، باستثناء استخدام Kotler لمصطلح عدم التجانس بدل التباين ، ثم أضاف الباحثين Fereel et Pride سنة 2003 سمتين وهما أساس العلاقة مع الزبون واتصال الزبون ،وفيما بعد وسعت خصائص الخدمة وفقا لاجتهادات الباحثين في تسويق الخدمات لتصل إلى شكلها الحالي ، فأصبحت الخدمات تتميز بمجموعة من السمات التي تميزها عن السلع المادية ويمكن سردها على النحو التالي:

1_ اللاملموسية: إن الخدمات لا يمكن تذوقها أو لمسها وليس لها كيان مادي ملموس مثل السلع ،أي لا يمكن تقدير قيمتها بالحواس المادية، وبذلك يتعذر اختيارها قبل الحصول عليها أو استخدامها .

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 36- 37.

ويضيف كل من الباحثين (Rust,Zahorik and Keiningham) بأن اللاملموسية خدمات صافية لا يمكن رؤيتها أو القيام بعملية لمسها فهي أداءات تتسم بسرعة فنائها . ولقد اقترح ويلسون سنة 1972 إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية كما يلي:¹

- خدمات تتصف بعدم الملموسية الكاملة كخدمات الأمن .
- خدمات تنشئ قيمة مضافة للسلع الملموسة مثل خدمات التنظيف
- خدمات توفر منتجات مادية ملموسة كالخدمات البريدية .

2_ **التلازمية "عدم القابلية للانفصال"**: إن الخدمة لا يمكن القيام بجزئها قبل الاستهلاك مثل السلع المادية بل إنها " تنتج وتباع للاستهلاك أو الانتفاع منها في ذات الوقت"² .

كما تستوجب الخدمة حضور مقدم الخدمة والمستفيد منها في آن واحد لإنتاجها وهذا ما يعرف بمشاركة الزبون في تقديم الخدمة. فمثلا عند رغبة الزبون في شراء وحدات جازي فإن هذه العملية تستوجب حضور الزبون في الكشك لشرائها والتأكد من وصولها إلى شريحته الخاصة .

3_ **عدم قابليتها للتملك**: أي أن الخدمة ينتفع بها فقط دون نقل ملكيتها فالنزيل في الفندق له الحق في النوم بالغرفة لوقت معين فقط ولا يملكها . وكذلك الأمر بالنسبة للزبون المشترك مع موبيليس فله الحق في استغلال رقم معين لمدة معينة محددة باشتراكه حيث يوقف رقمه عند عدم دفعه للاشتراك .

4_ **التباين "الاختلاف" أو عدم التجانس** : فنظرا لكون " الخدمات تختلف من مقدم لآخر بحسب مقدمها وثقافته وخبرته فهذا يؤدي حتما إلى اختلاف نتائج تقديم الخدمة من حيث رضا المستفيدين"³ . ولقد استخدم الباحثين (pride and ferell) مصطلح (Heterogeneity) للتعبير عن اللاتجانس كما استخدم الباحثين (Kerin et al) أيضا مصطلح عدم الثبات

¹ هاني حامد الضمور ،مرجع سابق،ص،22_23 .

² ثامر البكري،التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)،دار البازوري للنشر والتوزيع،عمان .الأردن،2006 ، ص 219 .

³ مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل وعصري)،الطبعة الأولى، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،2004، ص 467 .

(Inconsistency) تعبيراً عن خاصية الاختلاف. بينما نجد الباحث (Kotler,2003) حذراً استخدام مصطلح آخر التنوع أو التباين (Variability) للتعبير عن خاصية عدم التجانس ، والعامل المشترك بين هؤلاء الباحثين هو في تفسير هذه الخاصية هو اشتراك مختلف العاملين في المؤسسة لتقديم الخدمات لزيائنها مما ينتج بروز بعض المشاكل في جودة الخدمة التي يقدمونها لزيائنها.

5_ وجود العنصر البشري بشكل مكثف: " أي أنها تركز غالبية الخدمات على وجود عنصر لمشاركة من كلا الطرفين، مزود الخدمة والعميل وهذه التفاعلات هي التي تؤدي إلى التحكم بجودة الخدمة وتحديد نجاح أو فشل مقدمها"².

6- صعوبة تنميط الخدمة: يعد من المستحيل تنميط ما يقدم من خدمات من قبل مقدمي الخدمات لنفس الخدمة أو حتى تنميط خدمة مقدمها نفسه ومثال ذلك الخدمة المصرفية ، الخدمة الصحية ،خدمات الاتصال . . . الخ³.

7-تذبذب الطلب: ⁴ إن الطلب في الخدمات يتميز بالتذبذب من فصل إلى آخر ومن يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى، فمثلاً في قطاع الاتصالات كلما منحت مؤسسة الاتصالات فائضاً معيناً لزيائنها في يوم معين كلما زاد الطلب على خدماتها أكثر من منافسيه والعكس صحيح .

8_ عدم خضوع الخدمات للقياس: فنظراً لكون الخدمات غير ملموسة فيصعب على الزبون الحكم عليها وقياسها إلا بعد تجربته ومقارنته لها مع خدمة أخرى مماثلة لمشروع ثان⁵، وعليه يجب هنا على المؤسسة الخدمية التي ترغب في التميز التركيز على هذه الخاصية بتوفير مزايا تؤثر على الصورة الذهنية للزبون مقارنة بمنافسيها .

¹ Lovelock, C.H., and Gummesson, Evert, 2004, Whither Services Marketing ? in Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, Journal of Service Research, Vol.7, N°1, P28

² - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، المرجع سابق ، ص 467 .

³ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 41 .

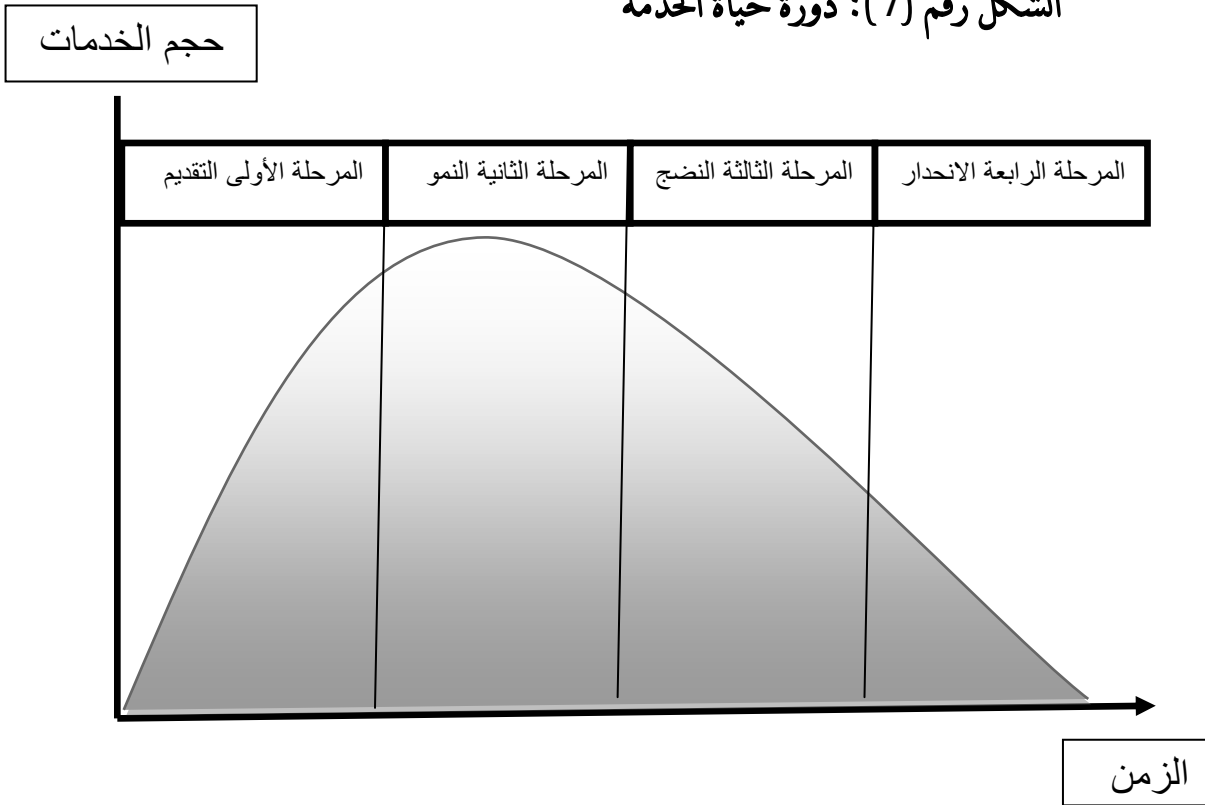
⁴ نزار عبد المجيد البرواري وحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة (مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات) ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 541 .

⁵ إحسان دهش جلاب و هاشم فوزي دباس العبادي ، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر ، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص 639 .

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة

إن دورة الحياة في مجال الخدمات يتشابه مع المنتجات فيها بخصوص مكوناتها ومن مراحلها، وفي سمات كل مرحلة منها، حيث يبرز الاختلاف بينهما في نوعية الإستراتيجيات المستخدمة في مجال الخدمات، وما يتطلبها من تعديل وتكييف هذه الأخيرة وفقاً وما يتماشى مع خصوصياتها، ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7): دورة حياة الخدمة



المصدر: محمد عباس ديوب و هنادي رمضان عطية، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مستشفى الأسد باللاذقية، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثاني، 2005، ص 11.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا بوجود أربعة مراحل لدورة حياة الخدمات وهي على التوالي¹:

1_ مرحلة التقديم: ففي هذه المرحلة تعرض الخدمة للسوق للوهلة الأولى وتتسم هذه المرحلة بحجم مبيعات قليلة بسبب جهل الزبائن لها²، والأهم هنا هو تعرف المستهلك على المنتج أو الخدمة

¹ حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات - مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 98.

² حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 203.

من حيث شكلها ومزاياها وكيفية استخدامها وأماكن بيعها وتتم هذه المرحلة بالسمات التالية¹:

- انخفاض معدل الربحية للمؤسسة.
- اقتصار الجهود الترويجية على الزبائن الأكثر ميلا للشراء.
- كون السعر مرتفع نسبيا في هذه المرحلة.
- قلة المنافسة في هذه المرحلة.

2_ مرحلة النمو: وفي هذه المرحلة تضاعف مبيعات المؤسسة الخدمية بسبب إقبال الزبائن على شراء منتجاتها وخدماتها، وعليه يمكن القول بنجاح المؤسسة في هذه المرحلة، كما يبدأ المنافسون الدخول إلى السوق لإنتاج منتجات وخدمات مماثلة لها². وعلى الرغم من ذلك إلا أنها تحقق أرباح عادية، وتتم هذه المرحلة بالصفات التالية³:

- ارتفاع العائد للمؤسسة من الأسعار المرتفعة للمنتجات والخدمات الجديدة.
- زيادة العرض من منتجات وخدمات المؤسسة فتمكنها من الاستفادة من ارتفاع أسعاره لتحقيق عوائد أرباح عالية.

بداية تكوين الصورة الذهنية للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

كما يضيف بعض الباحثين عملية القيام بتخفيض طفيف على الأسعار في الوقت المناسب لكسب الزبائن المترددين في الشراء⁴، وهذه الفكرة قد تهم مؤسسات الاتصال وخاصة أن المستهلك الجزائري يتأثر بتغير الأسعار.

3_ مرحلة النضج: وهذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الخدمة، كما تعد أيضا من أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي، ويهدف رجال التسويق فيها إلى استدامتها لما يلها من دور فعال في تحقيق أرباح⁵، وتعتبر أحسن مرحلة في كامل دورة حياة المنتج أو الخدمة نظرا لما يطرأ فيها

¹ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 98.

² حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 99.

³ بحة عيسى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة - الجزائر، 2011، ص 214.

⁴ حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 204.

⁵ المرجع السابق، ص 204.

من تحسن في خدماتها¹، وتتسم هذه المرحلة بصفة عامة بما يلي:²

- الاستمرار في حدة المنافسة.
- عدم الاستقرار من حيث حجم مبيعات المؤسسة.
- فقدانها لجزء من حصتها السوقية. كما تتسم أيضا بما يلي:³
- كون حجم مبيعات المؤسسة الخدمية فيها ثابت.
- زيادة دخول المنافسين للسوق.
- قيام المؤسسات الغير قادرة على المنافسة بعملية الانسحاب من السوق.

4_ مرحلة الانحدار: وتعتبر هذه المرحلة بداية تلاشي المنتج أو الخدمة⁴، وكما أنه في هذه الحالة لا يمكن للمنتج أو الخدمة الاستمرار نظرا للنقص المتزايد في حجم مبيعات المؤسسة بسبب ظهور منتجات وخدمات منافسة لها بمميزات أفضل منها، أو بسبب ظهور منتجات وخدمات جديدة مما يساهم في تناقص أرباح المؤسسة⁵. وهنا يبدأ المنتجون للخدمات في الانسحاب من السوق ويخفضون من تكاليف الإعلان⁶، ينخفض مستوى الخدمات المقدمة للزبائن لدى جميع المؤسسات المقدمة للخدمة، مما يجبرها على تقديم الخدمات بناء لما يطلبه الزبون ويرغب فيه، كما يجب في هذه المرحلة عليها القيام بعملية تغيير إستراتيجيتها والبحث عن كيفية التعديل في خدماتها أو إنشاء خدمات جديدة تتواءم مع ما يطلبه زبائنها وتتسم هذه المرحلة بالخصائص التالية:

__ انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات.

__ انخفاض رأسمال المؤسسات إضافة إلى انخفاض أرباحها وكذا انخفاض حدة المنافسة.

ومما سبق ذكره يمكننا أن نستخلص بأن مرحلة التقديم تتميز بالنمو البطيء في مبيعات المؤسسة

¹ بحة عيسى وآخرون، مرجع سابق، ص 215.

² موفق عدنان عبد الجبار الحميري ورامي فلاح الطويل، مرجع سابق، ص 103.

³ نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 238.

⁴ بحة عيسى وآخرون، مرجع سابق، ص 215.

⁵ حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 205.

⁶ عصام الدين أبو علفة، التسويق_ المفاهيم الإستراتيجية النظرية والتطبيق، جزء أول أساسي، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 254.

والطلب على منتجاتها وخدماتها ، أما مرحلة النمو فتتصف بنمو الطلب على منتجاتها وخدماتها ، أما مرحلة النضج فتعود المؤسسة مرة ثانية فيها إلى تحقيق الانخفاض في مبيعاتها .

بينما نجد في النهاية مرحلة الانحدار هي مرحلة تنخفض فيها مبيعات المؤسسة أكثر مما يساهم حتما في انخفاض أرباحها . وبناء على ما تم ذكره قام الباحثون في مجال تسويق الخدمات بوضع مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التي تسمح بإتخاذ منتجات وخدمات المؤسسة من بلوغها مرحلة التدهور ف والتلاشي ، وهي موضحة في الشكل التالي :

الجدول رقم (2) : الإستراتيجيات المستخدمة لوقاية الخدمات من وصولها إلى مرحلة التدهور

	منتجات جديدة	منتجات حالية	المنتجات الأسواق
تطوير المنتج		إختراق السوق	أسواق حالية
التنوع		تطوير السوق	أسواق جديدة

المصدر: حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص207.

ويمكن تبيان هذه الإستراتيجيات كما يلي¹ :

- إستراتيجية التغلغل في السوق :عند توجه المؤسسة الخدمية إلى دعم سوقها الحالية وزيادة مبيعاتها من الخدمات الحالية في السوق الحالية ،من خلال إعادة توزيعها للمناطق البيعية والاتفاق على جهود الترويج والعمل على تسهيل عملية الشراء للزبائن .

- إستراتيجية تطوير السوق :وتعني هذه الإستراتيجية استمرار المؤسسة في بيع خدماتها الحالية ولكن في أسواق جديدة .

- إستراتيجية تطوير المنتجات أو الخدمات :ويقصد بها قيام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة في أسواقها الحالية حتى تحافظ المؤسسة على وضعها التنافسي في السوق الذي تشط فيه .

¹حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص207.

– إستراتيجية التنوع: وهذه الإستراتيجية تركز على قيام مؤسسة الخدمات بتقديم منتجات أو خدمات جديدة في أسواق جديدة وهي إستراتيجية خطيرة ولكنها تعتمد على تفوق تلك الخدمات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة .

إن عملية تحليل دورة حياة الخدمة تمكن مؤسسات الخدمات بصفة عامة وخاصة منها مؤسسة الاتصالات من تحديد مكانة جودة خدماتها وكيفية المحافظة على تطوير جودة خدماتها للحفاظ على موقعها التنافسي على المدى الطويل .

المطلب الثالث: أنواع الخدمات

يمكن تصنيف الخدمات وفقا لمعايير كثيرة إلا أننا نقتصر هنا على ذكر أهمها فقط:
أولا تصنيفها بحسب الزبون وأهمية مشاركته: ووفقا لهذا التصنيف تنقسم إلى قسمين:
أ- حسب الزبون: وهنا تصنف إلى خدمات المستهلكين وخدمات المؤسسات .

• خدمات المستهلكين: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات مثل السياحة والتعليم ولهذا سميت بالخدمات الشخصية .

• خدمات المؤسسات: وهي التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات مثل الاستشارات الإدارية والخدمات الحاسوبية وإصلاح الآلات والأدوات¹ .

ب- حسب مشاركة الزبون²: هناك بعض الخدمات يتطلب تقديمها حضور الزبون شخصيا ومشاركته للحصول على الخدمة كالعلاجات الجراحية وهناك خدمات أخرى لا تتطلب مشاركته هناك خدمات كعملية تصليح السيارات، و الآلات³ .

ثانيا تصنيف الخدمات حسب التصنيف المبسط للخدمات: وتنوع وفقا لهذا المعيار كما يلي:

أ- حسب درجة كثافة قوة العمل: ووفقا لهذا التصنيف تنقسم إلى نوعين وهما⁴:

• خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: مثل الخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وتلك التي

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 210 .

² محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف للنشر، القاهرة، 2009، ص 60 .

³ ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي-كمي-تحليل)، دار المناهج، عمان، 2001، ص 27 .

⁴ بشير عباس العلاق وحامد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 46 .

يقدمها صاحب الفندق للسائح.

• خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: مثل خدمات الطعام ونقل الأشخاص.

ب- حسب نوع السوق أو (الزبون): وتصنف هنا إلى خدمات استهلاكية وأخرى إنتاجية.

• خدمات استهلاكية¹: تقدم للأفراد الذين يستعملون الخدمة من أجل منفعتهم الخاصة ولا ينتج

عنها منفعة اقتصادية نتيجة لاستهلاك الخدمة. أما الخدمات الإنتاجية فهي خدمات الأعمال.

• خدمات الأعمال²: وهي التي تقدم للشركات تساعد على أداء مهامها، مثل الخدمات المالية،

الخدمات المحاسبية.

وهناك بعض الخدمات تقدم للأعمال والجانب الاستهلاكي معا مثل خدمات النقل

والاتصالات.

ثالثا تصنيف الخدمات حسب الاعتمادية³: ووفقا لهذا المعيار تقسم الخدمات على أساس اعتمادها

على الآلات والمعدات مثل خدمات غسالات السيارات، أو اعتمادها على الأفراد مثل تنظيف

الشبابيك.

كما تنوع الخدمات المعتمدة على المورد البشري حسب أدائها من قبل العمال الماهرين والغير

ماهرين أو من قبل محترفين أو مهنيين.

رابعا: تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: وتقسّم إلى خدمات مهنية وأخرى

غير مهنية⁴.

• خدمات مهنية: هي التي يقدمها ذوي الكفاءات المهنية والذهنية مثل خدمات الأطباء

والمحاسبين والخبراء.

• خدمات غير مهنية: هي التي لا تتطلب كفاءات معينة لأدائها مثل خدمات التنظيف.

خامسا: تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالزبون⁵: يمكن تقسيمها وفقا لهذا المعيار إلى

¹ محمد زاهر دعبول ومحمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 36.

² علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق، -مدخل منهجي- تطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 330.

³ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 60.

⁴ بشير عباس العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 47.

⁵ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 330.

نوعين كما يلي:

أ- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب، المحامي، خدمات الصحة العامة .

ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي ، الخدمات الإلكترونية .

ج- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط : مثل خدمات الوجبات السريعة وخدمات المسرح .

سادسا : تصنيف الخدمات حسب نمط الطلب: (طلب ثابت زمنيا وغير ثابت زمنيا): ووفقا لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى صنفين وهما¹:

- خدمات يكون الطلب عليها ثابتا عبر الزمن وهي قليلة .

- خدمات الطلب عليها متذبذب ومتباين (التذبذب يومي أو أسبوعي أو موسمي، دوري، أو غير متوقع على الإطلاق) .

ولالإشارة فإنه توجد تقسيمات أخرى للخدمات لم يتم التطرق إليها نظرا لكونها ذات أهمية قليلة في مجال الاتصالات ، وتكمن أهمية تصنيف الخدمات في تحقيقها للمنافع التالية²:

- يمكن تصنيف الخدمات من فهم الخدمات المتميزة ، ومن خلاله يمكننا التمييز بين الخدمة الأفضل والرديئة لمعرفة مدى تلاؤمها مع سعرها .

- يمكن المؤسسة الخدمية من صياغة خططها التسويقية التكتيكية وصياغة الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لوضعها، وهذا نظرا لمواجهة الخدمات ذات القطاع الواحد للتحديات وهكذا الحال بالنسبة للأنشطة التسويقية .

نزار عبد المجيد البرواري وحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص546 .¹

² محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف للنشر ، القاهرة، 2009، ص61 .

المطلب الرابع: مكونات الخدمة

إن الخدمة المقدمة للزبون في الحقيقة هي حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة والغير ملموسة والتي تتحد معا لتشكيل لنا الخدمة، وهذه الأخيرة تصنف إلى قسمين وهما الخدمة الأساسية (الجوهر) والخدمات المساعدة أو الإضافية أو التكميلية الداعمة للخدمة الأساسية.

أ- الخدمة الأساسية الجوهرية تشير إلى "الفائدة التي يرغب المستفيد الحصول عليها من الخدمة"¹، كما تعرف أيضا بأنها "الفائدة الأساسية التي يرغب المستفيد بالحصول عليها من الخدمة"²، أي تلك المنفعة التي يراها الزبائن ضرورية لهم فالسيارة مثلا خدمتها الأساسية هي النقل.

ب- الخدمات التكميلية الداعمة للجوهر تشير إلى أشياء أخرى ضرورية للحصول على خدمة متكاملة راقية³. فقد تكون خدمة الفندق مثلا من عنصر النوم كجوهر للخدمة وخدمة الاستقبال وخدمة الغرف وخدمة الطعام وحراسة المبنى (الأمن) كخدمات مساعدة أو إضافية وهذه الخدمات الإضافية عادة ما تعد عناصر من حزمة الخدمة⁴، وهي التي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، وتتحصر مهمة رجل التسويق في تجسيد هذه الخدمات الإضافية لتمييز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، وكما يقول لوفيت Levitt "إننا لا نبيع الشيء الرئيسي الشاخص أمامنا، بل نبيع بالفعل مجموعة من حالات الرضا والإشباع التي تحيط بهذا الشيء الرئيسي"⁵.

ومن الطرق المستخدمة في تحديد وتشخيص الخدمات التكميلية المرافقة للمنتج الجوهر وضع خارطة تدفق لعملية تسليم الخدمة، فالمنتج الجوهر يتحول عاجلا أم آجلا إلى سلعة عند زيادة المنافسة ونضج الصناعة، وعليه فالميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على إضافة الخدمات التكميلية للخدمة الأساسية، والمؤسسة التي فشلت في الإبداع في العنصر الجوهر لا يمكن لها النجاح في المنافسة. مثلا صناعة نقل المسافرين جوا فالخدمة الجوهرية لها هي الأمان ونقل المسافرين بالمواعيد المحددة من مطار إلى مطار آخر.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 331.

² حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 197.

³ حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 21- 18.

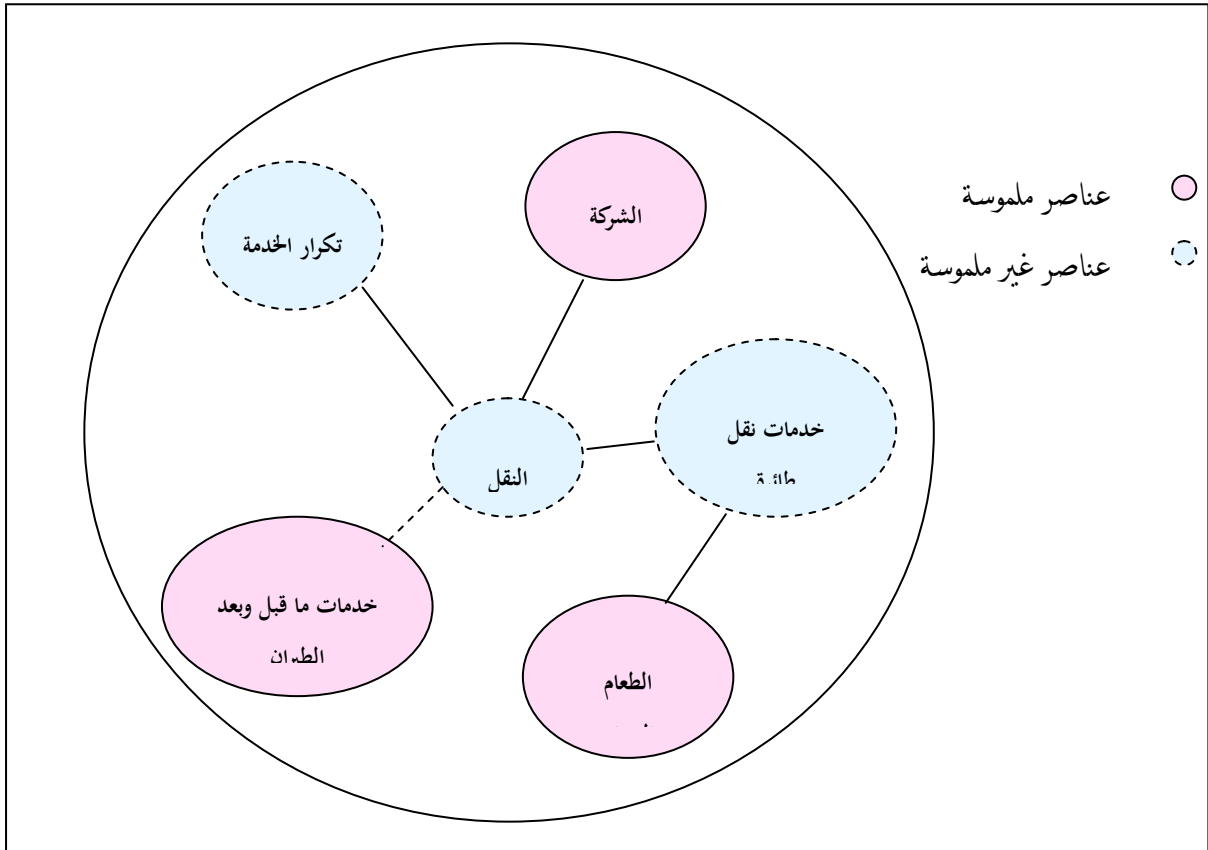
⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 196.

⁵ حميد الطائي وبشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 32.

إن فشل الجوهر هنا قد يعني أن الطائرة لن تصل إلى حيث ينبغي أن تصل، أو أنها تصل إلى مطار آخر غير الذي تم الاتفاق عليه، أو أن الطائرة تصل متأخرة، وفي حالة تكرار أخطاء كهذه، وإذا استمر الأداء بشكل سيئ، فإن شركة الطيران لا تكون قادرة على اجتذاب المسافرين، وبالتالي قد تشهر إفلاسها. إن معيار اختيار المسافرين لشركات الطيران لا يركز على سلامة الوصول إلى المطار المطلوب نظراً لتعدد شركات الطيران، بل يقومون بتقييمها على أساس عدة معايير كسهولة الحجز، والخدمة داخل الطائرة والوصول السليم.

فمسألة الخدمة الجوهر الممثلة في النقل هي مسألة حياة أو موت، ولكن بتعدد البدائل تلجأ الشركات إلى استخدام الخدمات الإضافية كزويد الزبائن بالمعلومات وحل مشاكلهم... إلخ. فإذا ما عجزت عن توفير هذه الخدمات الإضافية تبدو عاجزة أمام الزبائن، مما قد يساهم في انسحابها من السوق بنحسارة. ويرى الباحث أن ما أمكن حدوثه لشركة الطيران العاجزة عن تقديم خدمات إضافية يمكن حدوثه في مؤسسات الاتصال وعليه نجد الشركات الاتصالية المتنافسة الثلاثة في الجزائر تلجأ إلى التخفيضات ومنح الفوائد كل مرة للحفاظ على زبائنهم كما تحاول إدخال الانترنت والتقنيات الحديثة في خدماتها لكسب المنافسة، وتؤكد الباحثة Shostack على أنه كلما ازدادت درجة هيمنة العناصر غير الملموسة في تقديم الخدمة زادت حاجة السوق إلى تقديم أدلة ملموسة تتعلق بمزايا الخدمة لأن العميل يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد له على أنه يستفيد فعليا من الخدمة المعينة، ولتمكين الباحثين في الخدمة من فهم أدق وأشمل لهيكلية الخدمة فقامت Shostack بوضع نموذج جزئي سمته الكيان الشامل للسوق حيث وضعت نقطة الارتكاز للدائرة هي المنفعة الأساسية التي لا توجه لإشباع الحاجة الأساسية للعميل مرتبطة بسلسلة من الخدمات الأخرى، حيث أكدت على أنه بتحديد العناصر الملموسة والتي تشمل الطعام والشراب بالطائرة يستطيع السوق تحديد أي من هذه العناصر والذي يجب التركيز عليه عند الإنتاج أو الترويج عنها كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (8) النموذج الجزئي للخدمات ل Shostack

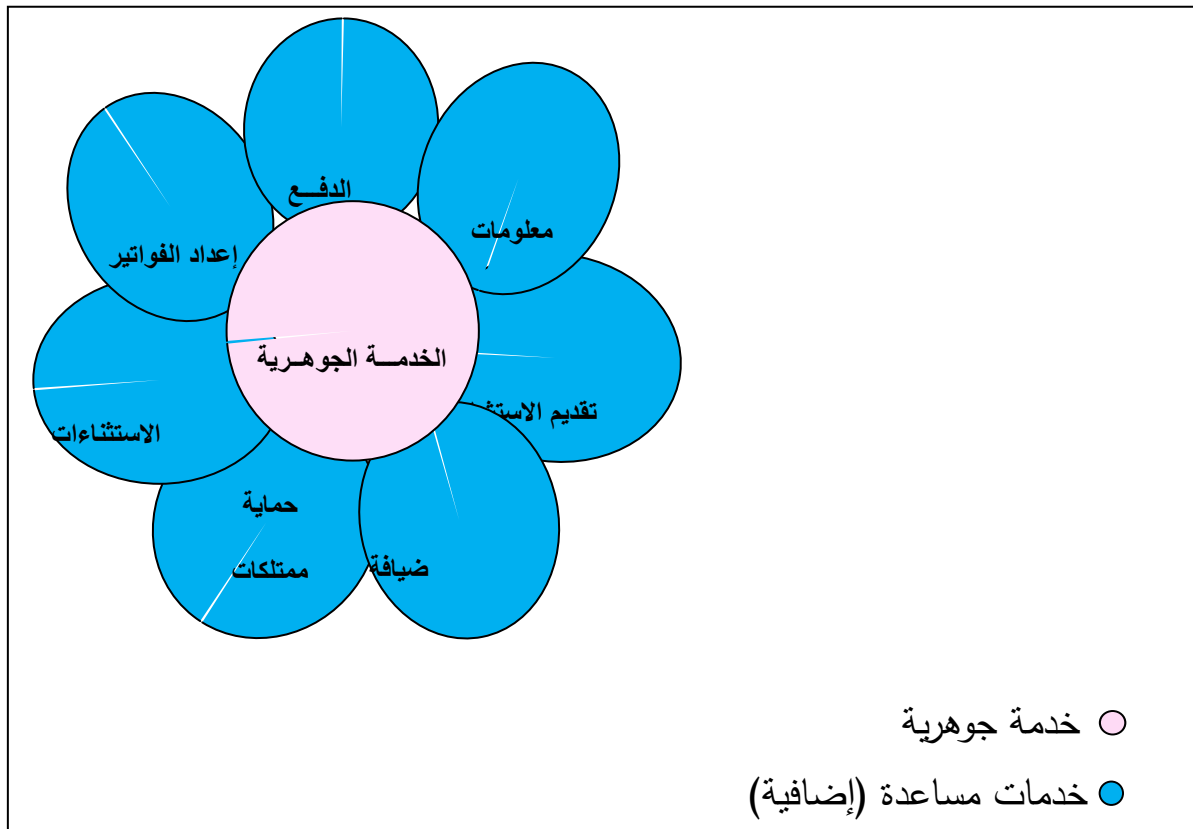


المصدر: صفاء أبوغزالة، إدارة الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2006، ص 45.

حيث اشترطت لكي يعرف مورد الخدمة وضعه في السوق فيما يخص الخدمة التكميلية وجب عليه أن يقوم بالإجابة عن الأسئلة التالية: هل توفر مؤسسات الخدمات حاليا خدمة تكميلية؟ وهل تقدمها بجودة عالية طبقا لتوقعات وإدراكات المستهلكين؟ ومقارنتها بالمنافسين؟ وفي حالة عدم تقديم المؤسسة للخدمات التكميلية فهل منافسيها يقدمون مثل هذه الخدمات؟ وهل المستفيدين منها يتوقعون تلك الخدمات؟ وهل تقدم لهم من قبل المنافسين؟

فكلما وفرت مؤسسة الخدمات هذه الخدمات التكميلية بجودة عالية طبقا لتوقعات زبائنها تغلبت على منافسيها، وكلما لم تقدم هذه الخدمات التكميلية وكان منافسيها أيضا لم يقوموا بتقديمها للمستفيدين فعليها بتقديم بعض الخدمات التكميلية للتغلب على منافسيها، ولقد صنفت الخدمات التكميلية إلى 8 مجموعات متكاملة أطلقت عليها اسم زهرة الخدمات والتي يمكن تبيانها في الشكل التالي:

الشكل رقم (9) زهرة الخدمات



المصدر: صفاء أبو غزالة، مرجع سابق ، ص 46.

حيث تظهر هذه الزهرة متفتحة بالمؤسسة الفاعلة بشكل علمي وتبدو ذابلة في المؤسسات الضعيفة والتي لا تهتم بالخدمات الإضافية، حيث هذه الأخيرة لا يمكنها الاستمرار في نشاطها على المدى الطويل. كما أنه لا يمكن الترويج للمؤسسات الغير مهتمة بالخدمات التكميلية لأنه يبقى في هذه الحالة غير فعال.

المبحث الثاني: جودة الخدمات وكيفية تحقيقها

تعتبر جودة الخدمات من أهم الأمور التي تحقق الميزة التنافسية لمؤسسة الخدمات وخاصة منها مؤسسات الاتصالات لما لها من أهمية في الحفاظ على حصتها التسويقية.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات وأهميتها

إن جودة الخدمة من أهم الأمور المميزة للمؤسسة في أعمالها فبوجودها تحقق نجاحها وتفردا عن منافسيها وبانعدامها تفقد رضا زبائنهم كما تفقد ميزتها التنافسية أيضا وعليه سنتناول هنا

مفهومها وأهميتها .

أولا تعريف جودة الخدمات:

إن جودة الخدمات من الصعب أن تعرف بطريقة دقيقة وموحدة وهذه الصعوبة في تعريفها ناتجة عن الخصائص التي تتسم بها الخدمات مقارنة بالمنتجات المادية، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه قام بعض المنظرين والباحثين في مجال الخدمات بتقديم مجموعة من التعاريف لها ولكنها اختلفت من حيث تصنيفها وفقا لوجهات نظر الباحثين في مجالها، فالبعض منها ركز على تعريفها وفقا لفكرة التباين في الخدمة، والبعض الآخر تناولها من حيث تركيزها على التميز بالتنوعية الأفضل والبعض الآخر ركز على تعريفها من جانب تركيزها على الجودة ذاتها، وآخرون ركزوا على تعريفها من وجهة نظر مصمم الخدمة ومنهم من ركز على تعريفها من جانب الإدارة التنفيذية¹.

فلنجد مثلا الباحث باديرو badiro سنة 1995: قد عرفها بأنها "مستوى متبادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد جودة الخدمة على إشباع حاجات الزبائن هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة"². وحسب رأيه من أجل تحقيق الاستمرارية في الجودة يجب أن يكون هناك التزام من المؤسسة التي تقدم الخدمات تجاه زبائنها .

كما أكد بعض الباحثين على أنها "هي الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وإنها خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها وأنها نتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي"³.

و هذا التعريف اهتم بفكرة الجودة الشاملة التي تدعو في فلسفتها إلى الاهتمام بالزبون الداخلي للمؤسسة نظرا لما له من أهمية في تقديم خدمات مرضية للزبائن الخارجيين لتلك المؤسسة. لكنه يعاب بإغفال الاهتمام بالفجوة التي تبرز بين الخدمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها والخدمة المؤداة له فعليا وكيفية معالجتها والقضاء على ظهورها .

¹ عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 87.

² توفيق محمد عبد الحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايير والقياس، مكتبة النهضة المصرية، ايتراك، القاهرة، 2006، ص 40.

³ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دارا لحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 329.

بينما يعرفها الباحث Gronross بأنها "مطابقة مستوى الخدمة المقدم مع توقعات العملاء"¹، وهذا التعريف جاء مؤيدا لفكرة Oliver في كون الرضا دالة للمطابقة أو عدم المطابقة لإدراك الزبائن مع ما حققوه فعلا. بينما يعرفه الباحثان (Lewiis ;Orledge et Mitchell, 1994) على أنها "التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن، وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة"²، فهذا التعريف يفيد مؤسسة الاتصالات في توضيح مفهوم جودة الخدمة نظرا لكونها تقدم خدمات على مستوى دولي، كما أنه أخذ بعين الاعتبار فكرة تطابق توقعات الزبائن مع الأداء الفعلي للمؤسسة إضافة إلى اهتمامه بفكرة تقديمها بأحسن طريقة ممكنة لتمكينها من التميز.

كما تعرف أيضا على أنها "هي سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين بالمنشأة ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل"³. فكلا التعريفين يركزان على خدمة الزبون وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من قبل المؤسسة الخدمية له لتحقيق إسعاده.

بينما نجد البعض الآخر يعرفها على أنها "تمثل الفرق بين توقعات و إدراكات الأداء الفعلي للخدمة المقدمة نسبة لجميع العناصر الهامة للمستفيد من الخدمة أو الزبون"⁴. وهذا التعريف إهتم بفكرة نموذج الفجوة في تعريفه لها نظرا لما لها من أهمية في تنبيه المؤسسات لتحسين خدماتها، وهذا ما يمكن توضيحه من الشكل الآتي :

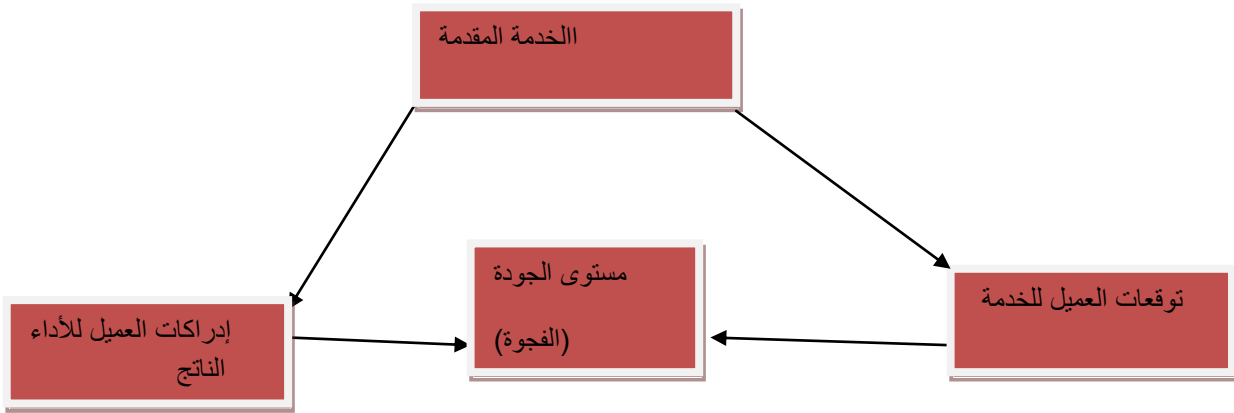
¹ بولولودان نجاح، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 7، 2011، ص159.

² رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص198.

³ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص68.

⁴ Hubérac_gean piére , guide des méthodes de la qualité , maxima, paris, 1998, p52 .

الشكل رقم (10): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي (مدخل اقتصادي)، الدار الجامعية، القاهرة، 2015، ص 378.

ويمكن التعبير عن ما ورد بهذا الشكل رياضياً كالتالي¹:

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

فهذا المقياس سهل على إدارة المؤسسة فهم توقعات زبائنهم وإدراكهم لجودة الأداء الفعلي للخدمة بشكل أفضل ومتميز عن منافسيها، كما يتبين لنا من خلال هذه المعادلة بأن جودة الخدمة هي تلك الفجوة التي تنتج عن عملية تطابق أو عدم تطابق ما يرغب فيه الزبائن مع ما قدمته المؤسسة لهم فعلاً، ونتيجة لهذه الاختلافات نجد بأن الزبائن يميزون بمقارنتهم لأداء المؤسسة مع توقعاتهم فإذا كانت²:

متطابقة فإن ذلك يدل على أن العمل تم أدائه من قبل المؤسسة بصورة جيدة والخدمة هنا تكون عادية .

وإذا فاقت توقعات الزبائن فإن عمل المؤسسة وأدائها تم بصورة ممتازة والخدمة هنا تكون متميزة .

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 385 .

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 203 .

أما إذا كان أقل من المتوقع فمعنى ذلك أن المؤسسة قدمته بصورة يمكن تحسينها ويطلق على هذا النوع من الخدمات بالخدمة الباردة أو الرديئة نظرا لسوء تقديمها .

ويمكن حصر التعريفات السابقة المقدمة فيما يتعلق بالخدمة في المجموعات الأساسية الثلاثة التالية¹:

1- مجموعة التعريفات المهمة بطبيعة الخدمة والتي تركز على جودة الخدمة ، وبالتالي تقوم بتقسيمها إلى مجموعة من أبعاد الجودة .

2- مجموعة التعريفات المهمة بعملية أداء الخدمة في حد ذاتها فالفجوة أو اللاحودة تعرف بأنها مدى وجود فجوات بين المؤسسة وزبائنها .

3- مجموعة التعريفات المهمة بالزبون ضمنا أو صراحة ويركز التعريف بشكل عام على أن الهدف النهائي هو أن تعمل المؤسسة على تحقيق رضا زبائنها .

وعليه فجودة الخدمة ترتكز مبدئيا على مدى توافق رغبات الزبون وما يحصل عليه فعلا بعد عملية استهلاكه ، فإذا ما حدث تطابق بين توقعاته لتلك الخدمة التي رغب في الحصول عليها مع ما قدمته المؤسسة له فعلا فإنه سيكون راضي عنها ، مما يقوده إلى الاستمرار في طلبها مرة أخرى والعكس صحيح ، وعليه فأغلبية تعاريف جودة الخدمات الحديثة تعتبرها معيار لتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع لها .

ثانيا أهمية جودة الخدمات : إن جودة الخدمات تلعب دورا مهما في نجاح إستراتيجية المؤسسة الخدمية وخاصة بعد ظهور التطور التكنولوجي وتزايد المنافسة بين المؤسسات الخدمية عامة ، وتلك التي تقدم خدمات الاتصال خاصة حيث يمكننا حصر أهمية جودة الخدمات من خلال النقاط التالية²:

أ- نمو مجال الخدمات : لقد تزايد في الآونة الأخيرة عدد المؤسسات التجارية والمقدمة للخدمات أكثر من الماضي ، مما أدى بها حتما إلى الاهتمام بالجودة لتغطية تكاليفها والصمود للمنافسة المحدقة بها .

¹ نايف قاسم علوان الحياوي ، مرجع سابق ، ص 91 .

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، مرجع سابق ، ص 194 .

ب_ازدياد المنافسة :إن زيادة المنافسة على قطاع الخدمات قد أدى حتما إلى الاهتمام بالجودة كعنصر تنافسي لتحقيق الميزة التنافسية .

ج_ الفهم الأكبر للزبائن :إن المفهوم التسويقي الحديث جاء بنظريات عديدة تهتم بالزبون وإرضاءه والسعي لكسب ولاءه ،وعليه فقد ركز رجال التسويق على ضرورة اختيار الموظفين الأكفاء والمختصين لبناء علاقات جيدة مع الزبائن ومحاولة تحقيق فهم أكبر لهم .

د_ المفهوم الاقتصادي لجودة الخدمة :¹ لقد أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الراهن تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب عملاء جدد فقط ،بل يجب عليها المحافظة على عملاءها الحاليين،ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الميزة التنافسية .

إن جودة الخدمة هي التي تمنح الثقة للعاملين في مؤسسة تقديم الخدمات عن طريق ما يعرف بالكلمة المنقولة،لأن الحديث المتداول بين الأشخاص بالإيجاب داخل مجتمع ما يضيف قيمة للولاء لدى الزبائن لتلك المؤسسة

كما تساهم في رفع معنويات ودافعية ولاء العاملين فيها،ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات الخدمية ذات الإدارة المتميزة تشترك في ممارستها للكثير من الممارسات المتعلقة بالإهتمام بجودة الخدمة .

المطلب الثاني: خطوات الوصول إلى خدمة ذات جودة

لقد اختلف الكتاب في وضعهم للخطوات التي يجب إتباعها في للوصول إلى خدمات ذات جودة لزبائن المؤسسات ،إلا أن الخطوات الشائعة لاستعمال رضا الزبائن تتمثل فيما يلي:

عملية تحقيق الجودة في خدمة الزبائن تتطلب إتباع مجموعة من الخطوات ويمكن سردها فيما

يلي:

¹ كوش عاشور وقورين حاج قويدر ،إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية ،وقائع المؤتمر العلمي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ،10 و11 ماي 2010 بجامعة قسنطينة ،ص05 .

الخطوة الأولى جذب الانتباه وإثارة الاهتمام تجاه الزبائن :

أي إبراز المواقف الإيجابية تجاه الزبائن من قبل العاملين أثناء تقديمهم للخدمات للزبائن و الموقف يعرف على " أنه حالة ذهنية تؤثر عليها المشاعر وميول الفكر والتصرف "،¹ وهو يمثل تهيئة للفرد تجاه موضوع معين (فكرة، منتج، خدمة . الخ)²، ووفقا لما سبق فهذه المواقف التي يظهرها يتعرض لها الزبائن مع العاملين أثناء تقديمهم للخدمة لهم هي التي تساهم إما في رضاهم وكسبهم أو عدم رضاهم وفقدانهم، وعليه يجب على عمال المؤسسة إتباع مجموعة من المواقف لإثارة الاهتمام بزبائن المؤسسة أهمها مايلي³:

- التحضير النفسي والذهني لاستقبال الزبائن وتحسيسهم بالاهتمام بهم، ورغبتهم في تقديم الخدمات لهم.

- حسن مقابلتهم للزبائن سواء بالمظهر اللائق أو بالترحيب الفاعل كاستقبالهم للضيوف في المنزل.

- الثقة بالنفس واتهاج الموضوعية في التفاعل مع الزبائن.

- تجاوز حالات الجمود والتصنيع في مقابلة الزبائن.

كما يضيف الباحث الهلالات مجموعة من المبادئ تميز المؤسسة في جذب واهتمام الزبائن بها أهمها مايلي⁴ :

- تطبيق فكرة الإدارة المتميزة مع الزبائن، وهذه الأخيرة تشير إلى الإدراك الحقيقي للزبون بأنه الرئيس الحقيقي للمؤسسة وأساس تفوقها وتميزها، وأن تدرك بأن رضا الزبون هو المؤشر الرئيسي لقوة وتميز المؤسسة، وهذه الفكرة تجسدها وترسخها في أذهان عمالها وتحاول تحفيزهم لتأكيد هذا.

- تجذب الحديث الودي للزبون من خلال الألفة معه وتجنب الحوار الرسمي المتعالي الذي قد يحدث إزعاج للزبون أو إثارة غضبه.

¹أياد شوكت مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص121.

²محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص79.

³خضير كاظم حمود، مرجع سابق ص220.

⁴صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص150.

- معاملته معاملة خاصة من خلال التحدث معه بعبارات بسيطة تحسه بأن كل شيء يتم من خلاله.

- محاولة ترك انطباع إيجابي في أذهان الزبائن ، لما له من أثر إيجابي في جذب زبائن جدد .

- بالإضافة إلى الاهتمام بما يعرف بلغة الجسد أو القيام بالإيماءات الإيجابية، أي تفادي كل حركة جسدية سلبية تجاه الزبون وتمثل في الوجه قلق ومتهجم ، إضافة إلى عدم وجود الابتسامة في وجه العامل ، تفادي اتصال بالعين عند الحديث مع الزبائن ، إضافة إلى حركة الجسم المستعجلة .

وفي مقابل هذه الرسائل يرى الباحث أياذ شوكت بضرورة توفير الرسائل الإيجابية أو الحركات المرضية للزبون والتي لخصها فيما يلي استرخاء الوجه والتحكم فيه أمام الزبون ، والابتسامة المريحة في وجهه ، والقيام بالحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للزبون ، والقيام بحركات مسترخية متأنيّة لخلق جو الثقة بين العاملين والزبائن مما يجعلهم يرتاحون للتعامل مع تلك المؤسسة¹.

-الاهتمام بصدى الصوت أي يجب أن يعرف العامل كيفية الحديث مع الزبون بطريقة ذكية مهذبة وبنبرة صوتية دافئة ومتفهمة متفاديا النقاش الحاد مع الزبون مع استبعاد رفع الصوت عليه أي معاملته بإحسان وكأنه أحد والديه. فمثل هذه التصرفات تجعل الزبون يسعد ويقبل العودة أليا لشراء منتجات أو خدمات المؤسسة، وتفضيلها عن منافسيها، فصدى الصوت ينبي إلى نجاح الوظيفة وقبول الخدمة والوصول إلى تحقيق جودتها العالية من وجهة نظر الزبون²، إضافة إلى الرد هاتفيا على انشغالات الزبائن باحترافية .

- القيام بمعاملة الزبائن بحبوية ومحاولة تسيير الانتظار بشكل جيد ، فأغلب المؤسسات الفاشلة في التسويق سببها عدم التحكم في تسيير الانتظار، وهنا يرى الباحثين بأن معالجة مشكلة انتظار الزبائن نسبيا تحدث من خلال القيام بمايلي³ :

• العمل على تحقيق الاسترخاء للزبائن :توفير وسائل الراحة للزبون ،من حيث وضعية الجسم المريحة ،ومن حيث البيئة المادية للمؤسسة كالنظافة والروائح . . .إلخ.

¹أياذ شوكت مصطفى منصور،مرجع سابق، ص122-123.

²أياذ شوكت مصطفى منصور، مرجع سابق، ص122-123.

³معراج هوارى وأحمد أجدل،التسويق المصرفي (مدخل تحليلي إستراتيجي)، بدون دار نشر ،دون مكان نشر،2008،ص138-139.

- التأثير على الابتهاج بالألوان والديكور، والراحة الفكرية نحو مجرى عادي ولطيف.
- الدمج: أي دمج الانتظار مع الخدمة بطريقة تجعل الزبائن لا يحسون بوضوح أنهم ينتظرون بتلطيف المظاهر الأكثر نموذجية للخدمة، وتفادي وضع اللافتات في قاعة الانتظار، وتجنب التحدث عن التأخر.

الخطوة الثانية خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجات الزبائن:

- وتحقيق هذه الخطوة يعتمد على مهارات العاملين بالمؤسسة وهذا يتأتى من خلال مايلي :
- القيام بالاهتمام بالترويج لمنتجات وخدمات المؤسسة أي إثارة الإقناع للزبائن بأهمية منتجاتها وخدماتها لهم، وإقناعهم بتميزها عن منافسيها في خصائصها.
 - الاعتماد على تحويل الخدمات الالملموسة إلى فكرة الملموسة من خلال الاستعانة بالأشياء الملموسة، فجراح التجميل مثلا يمكنه تصميم نموذج يبين فيه للمريض مظهره المتوقع بعد إجراء العملية الجراحية له¹، كقديم المطويات للزبائن لشرح خدمات وعروض المؤسسة، إضافة إلى اعتماد فكرة منح الهدايا للزبائن كما قامت مؤسسة موبيليس مثلا بوضع شريحة جديدة بمبلغ 1300 دج للشهر تشمل خدمة الانترنت للشهر بأكمله مع إمكانية الحديث مجانا مع شريحة أخرى من موبيليس والاتصال مع الشرائح الأخرى مجانا لمدة ثلاثة ساعات.
 - منح الفرصة للزبون للاستعلام عن انشغالاته في أي وقت ودون مانع لتحسيسه بمصداقية خدمات المؤسسة².

الخطوة الثالثة إقناع الزبائن ومعالجة الاعتراضات لديهم :

إن الأهم في عملية التسويق للمنتجات وخدمات المؤسسة لا يتمثل في عملية البيع فقط بل يجب أن يتعدى لإقناع الزبائن بالاستمرار في إعادة الشراء ومعالجة جميع الاعتراضات لديهم، وهذا يتأتى من خلال سماع صوت الزبون سواء مباشرة أو عبر الهاتف أو عبر الانترنت، ويعرف صوت الزبون وفقا لمدخل التعلم بأنه طريقة تترجم فيها متطلبات الزبون إلى متطلبات فنية مناسبة في كل

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص64.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص221.

مرحلة من مراحل تصميم وتطوير وإنتاج المنتج¹، كما أنه تقنية للتفاعل بين المؤسسة والزبائن للاستجابة لمطالبهم المتجددة. إن اعتراضات الزبائن متنوعة ويمكن حصرها فيما يلي²:

- فمنها ما هو متعلق بسعر المنتج أو الخدمة وأمثلة ذلك مايلي:
- كغلاء سعر الخدمة مقارنة بالآخرين .
- ارتفاع السعر بالنسبة لذلك الزبون الأخ.
- الاعتراضات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة المباعة: مثل ضعف التغطية لشريحتكم في مناطق معينة، منتجاتكم لا تقدم لنا فوائد وهدايا . . . إلخ.
- اعتراضات تتعلق بولاء الزبائن وهذا قد ينتج عن تأثير المنافسين على الزبائن بالمزيج التسويقي لها، وهنا يجب أن تلجأ إلى ماي عرف بالاستخبارات التسويقية لإعادة ولائهم لخدماته .
- اعتراضات تتعلق بالموقف العدائي للمؤسسة وهنا ينتج عن الصورة السلبية للزبائن عن المؤسسة، وانطباعاتهم عن جودة خدماتها الغير مطابقة للجودة المتوقعة من قبلهم .
- اعتراضات تتعلق بالالتزام الشخصي: وتحدث في حالة منح وعود للزبائن ولم توفى بها .
- اعتراضات تتعلق بموظفي المؤسسة البائعة: وتعلق بعدم اهتمامهم بالزبائن .
- الخطأ في تعامل موظفيها مع الزبائن .
- عدم ردهم على انشغالات الزبائن .

وهنا يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات لمعالجة هذه الاعتراضات:

طريقة التعويض للزبائن إما بمنحهم منتجات أو خدمات إضافية مجاناً، أو منح الزبائن لتخفيضات سعرية فيما بعد. أو إقناعهم بالجودة العالية للمنتجات والخدمات مما يفرض عليهم بيعها بذلك السعر، أما بالنسبة للعيوب الواردة في المنتجات تقوم المؤسسة بإصلاحها مجاناً لزيائنها أو استبدالها بمنتجات أخرى مع تقديم الاعتذار للزبائن .

¹ حسين وليد عباس حسين وأحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 94-95.
² ناجي معلا، خدمة العملاء، (مدخل اتصالي سلوكي متكامل)، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 153-163 .

أما بالنسبة للموقف العدائي للمؤسسة فيجب معالجته بطريقة العكس أي فلب الاعتراض إلى ميزة، وتبرير ذلك عن طريق تكثيف الحملات الترويجية لتوضيح كفاءات استخدام منتجات وخدمات المؤسسة، وشرح خصائصها .

أما بالنسبة للاعتراضات الناتجة عن موظفي المؤسسة فيجب عليها البحث عن هؤلاء القائمين بالأخطاء للبحث عن سبب قيامهم بتلك التصرفات لمعالجتها وتقديم الاعتذار للزبائن، إن عملية معالجة الاعتراضات للزبائن تمكن المؤسسة من كسب ثقة زبائنها والتصدي لتحولهم إلى المنافسين، وهذه العملية تتطلب توظيف عمال أكفاء في تقديم الخدمات بشكل مرضي لزبائنها باستمرار، أما عملية إهمال شكاوي الزبائن تؤدي إلى حدوث آثار سلبية بالمؤسسة كتحويل زبائنها للتعامل مع المنافسين، ونقص ولائهم له، إضافة إلى انخفاض مبيعاتها، وعليه يجب على المؤسسة أن تكون يقظة في معالجة اعتراضات الزبائن في وقتها .

الخطوة الرابعة: التأكد من استمرارية تعامل الزبائن مع المؤسسة

إن تحقيق المؤسسة لرضا الزبائن غير كافي لنجاحها، بل يجب عليها القيام بمراقبة رضاهم ومدى استعدادهم لتكرار عملية شرائهم لأن الأهم هنا ليس رضاهم وإنما تحقيق ولاء هؤلاء الزبائن والاحتفاظ بهم مدى الحياة للمؤسسة. بالتأكد من ذلك من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية، فيمكن التأكد من أن زبائن المؤسسة سيعودون لها مرة أخرى يمكن تحقيقه بالقيام بالخطوات التالية¹:

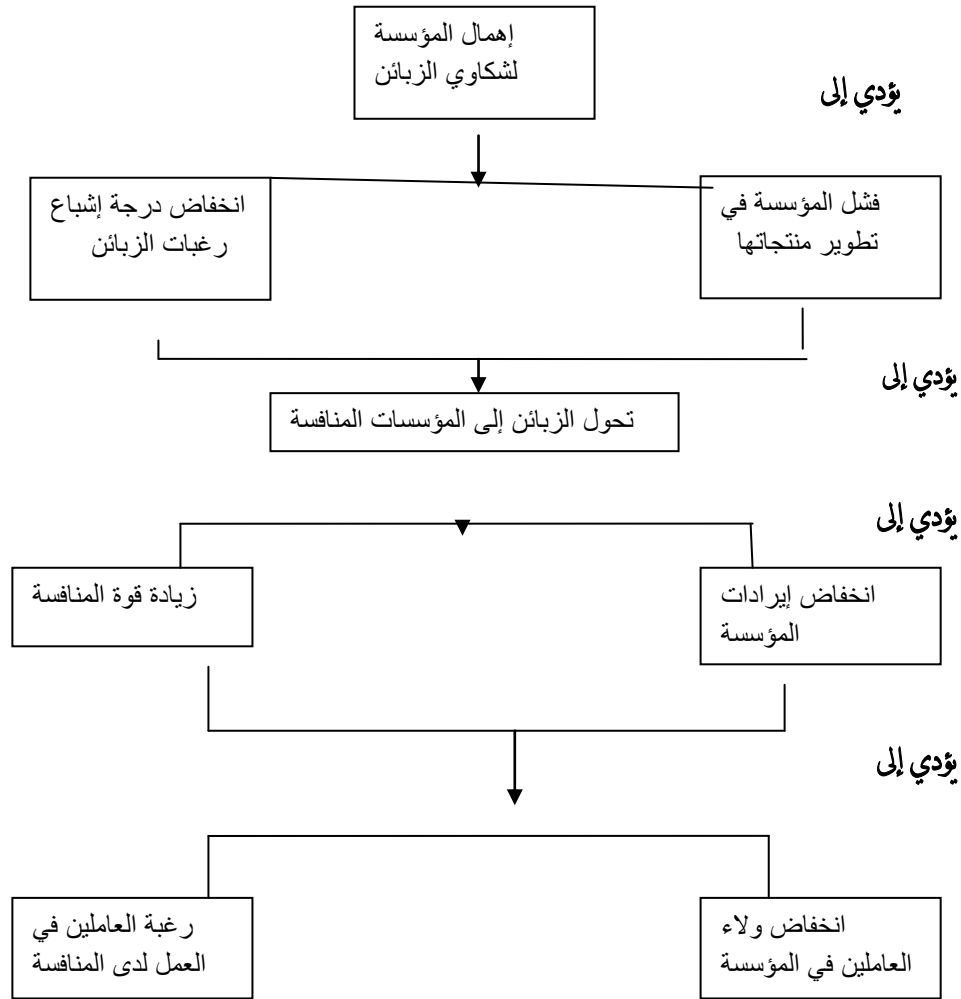
أ - العمل على العناية والاهتمام بشكاوي الزبائن: وهذا يحصل من خلال عملية الإصغاء إلى شكاوي الزبائن وإشعارهم بسماع شكاويهم بشكل جيد وصحيح، إضافة إلى إشعارهم بتقدير مشاعرهم و محاولة امتصاص غضبهم واستيائهم وخيبة أملهم بالإضافة إلى قيامهم أخيراً بتقديم الشكر إلى الزبائن نتيجة لإعلامهم للمؤسسة بشكاويهم .

ب- الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي عمومية بصورة صحيحة: فيجب على المسيرين في المؤسسة الاستعداد لحل جميع شكاوي الزبائن وإدارتها، والتعرف عليها لحلها، وخاصة تلك المشاكل العامة والكثيرة الحدوث، فشكاوي الزبائن تشير إلى توقعات غير مشبعة للزبائن، وهي سلاح ذو حدين إذا ماتم علاجها زاد ولاء الزبائن لها وفي حالة العكس يتحول الزبائن للتعامل مع زبائنها وعليه

¹ مأمون الدرادكة و الشبلي، مرجع سابق، ص 202-203 .

يجب على مؤسسة الاتصالات أخذها بعين الاعتبار بعناية تامة، فإهمال معالجة شكاوي الزبائن قد تترتب عنها آثار سلبية للمؤسسة¹، ويمكننا إبرازها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (11) الآثار المترتبة عن إهمال المؤسسات شكاوي الزبائن .



المصدر: منى شفيق، مرجع سابق، ص44.

وبخصوص هذه الفكرة يؤكد الباحثين على أن المطلوب من المؤسسة هو كشف ما يجبه الزبائن وما لا يقبلونه فيما يتعلق بخدماتها، وبعد ذلك تلتزم بالقيام بالوفاء لتوقعاتهم².

¹ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص42-45.
² منال أحمد البارودي وخبراء آخرون، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص65.

كما يجب على المؤسسة هنا وضع تربصات خاصة للعمال على كيفية مواجهة زبائنها وحل مشاكلهم بودية، إضافة إلى تدريبهم على كيفية التعامل مع جميع أصناف الزبائن بالطريقة المناسبة لكل منهم.

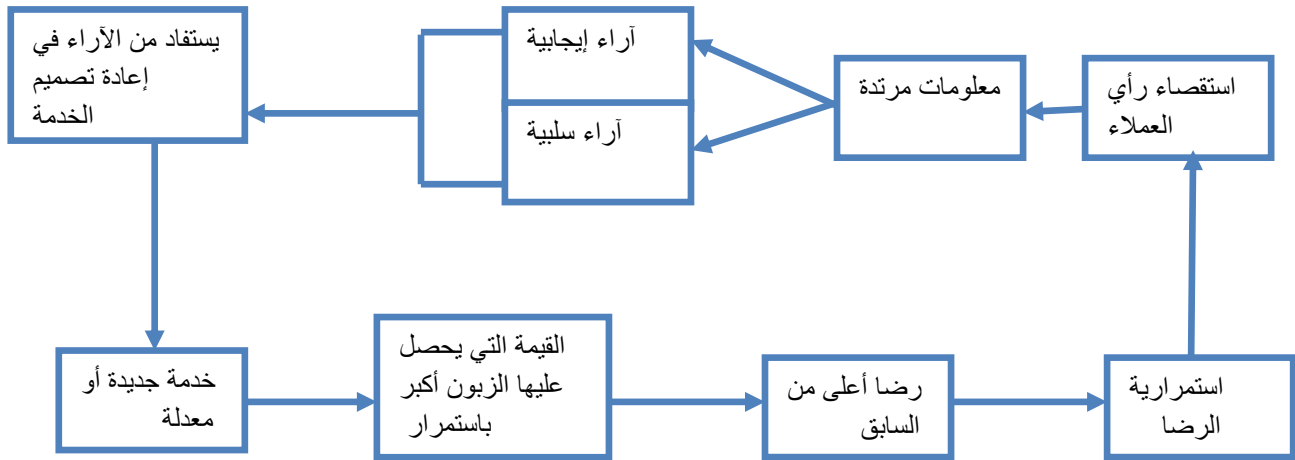
فالمؤسسات الخدمية الناجحة هي تلك المؤسسات التي انتهت إلى فكرة تخصيص مصلحة خدمة الزبائن مثلما هو الحال في مؤسسات الاتصالات الثلاثة الناشطة على مستوى الجزائر، فهي تدير انشغالاتهم على مدى يوم كامل. تفاديا لحدوث غضب الزبائن، فالمؤسسات الرائدة هي التي تتولى عملية إدارة الشكاوي في حينها بإنشاء أنظمة معلوماتية متعلقة بإجراءات التعامل مع شكاوي زبائنها كما تقوم بالتحليل المستمر لشكاويهم وتهتم بدراسة مدى رضاهم ومقترحاتهم لتطوير الخدمات المقدمة لهم كما تتولى أيضا عملية تعريف زبائنها بكيفية الاتصال بها عند حدوث مشكلة معينة لهم لمعالجتها في حين طلبها¹. إن عملية استمرار رضا الزبون إلا إدراك لخسارة الزبائن فمنفعة المؤسسة تتحقق من خلال وفاء زبائنها لها، لمدة طويلة لأن المؤسسة تنفق أموالا كثيرة لجذبهم ولقد أكدت بعض الدراسات بأن المؤسسة تستثمر بمعدل ستة أضعاف الأموال المطلوبة للاستحواذ على الزبائن الجدد، مقارنة باحتفاظها على زبائنها الحاليين مما يدل على أن ولاء الزبائن يستحسن بعشرات المرات تقريبا من حيث القيمة مقارنة بالزبون الجديد الذي يشتري مرة واحدة²، وعليه تفاديا لخسارة الزبائن يجب على المؤسسة متابعة رضا زبائنها ومحاولة الاحتفاظ بهم عن طريق إجراء دراسات دائمة لأرائهم لأن عملية استطلاعها تمكنها من معرفة رضاهم عن خدماتها من عدم رضاهم عنها، مما يمكنها من استعمال هذه النتائج في تحسين وتطوير خدماتها وفقا لمتطلبات الزبائن المتطورة والمتجددة باعتبار الزبائن دليل أساسي للأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات فهو المقرر الأول والأخير لجودة خدماتها ومنتجاتها والذي يظهر في شكل استجابة إيجابية لعملية التعامل معها، والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال

المعاصرة،الدار الجامعية،الإسكندرية،بدون سنة نشر،ص76-77.

² علاء عباس علي، ولاء المستهلك_كيفية تحقيقه والحفاظ عليه،الدار الجامعية،الإسكندرية،2009،ص175.

الشكل رقم(12): التغذية المرتدة بين خدمات المؤسسة وآراء زبائنها



المصدر: كورتل فريد وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص388.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق بأن الكشف عن رأي الزبائن وتقييمهم أمر هام في إدارة الجودة الشاملة، ووسيلة فعالة لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة الخدمية لهدفها من إرضاء زبائنها أو عدم تحقيق رضاهم، كما يبين لنا بأنه إذا وضعت تلك المؤسسة موضع اهتمامها وأصغت إلى صوته فإنه سيتولد لديه شعور خاص بالرضا عن خدماتها مما يكسبه ولائها، والعكس صحيح في حالة عدم إصغائها لصوته فإنه سيحجم عن التعامل معها مستقبلاً، ولقد وضع بعض الباحثين مجموعة من المعايير لاعتمادها في زيادة فعالية التغذية العكسية وهي:¹

- الاهتمام بأفكار الزبائن والتعامل معهم بجدية .
- حصر صعوبات استعمال المنتجات والخدمات .
- الاهتمام بمرونة الأسعار .

ولقد اقترح الباحث عمر الطراونة مجموعة من الطرق والأساليب للإصغاء للزبائن وهي:²

- مناورة الزبائن وجها لوجه وتقديم أسئلة لهم حول ما يعجبهم وما يقترحونه حول أداء المؤسسة .

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQ طريقك للحصول على شهادة الإيزو، م الطبعة الأولى مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص151.

² عمر الطراونة، فن التعامل مع العملاء والجمهور "خدمة فائقة متميزة"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص149-150.

- إجراء الدراسات والبحوث : أي القيام بوضع بحوث دورية لاستطلاع رأي الزبائن عن ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات .
- الاتصال المباشر مع موظفي الخط الأمامي وتمثل هذه الطريقة في استدعاء بعض الزبائن في حفل تكريمي ثم تبادل الحديث معهم عن انشغالاتهم حول منتجاتها .
- إنشاء المؤسسة للخط الساخن :أي تزويد الزبائن بأرقام خاصة للإبلاغ عن مشكلاتهم في منتجات وخدمات المؤسسة .
- وضع صناديق الاقتراحات والشكاوي :أي وضع صناديق خاصة وغلقه في المؤسسة توضع فيها شكاوي الزبائن ،فيتولى المسير بعد نهاية وقت العمل بفتحها ودراسة تلك الشكاوي .
- اتخاذ الإجراءات المناسبة :أي حل مشاكل الزبائن والأخذ باقتراحاتهم في تحسين منتجاتها وخدماتها في ضوء المعلومات المتحصل عليها من زبائنهم وهكذا تصبح فكرة استطلاع آراء زبائنهم مفيدة لها في اكتسابها للميزة التنافسية .
- وهذه الطرق والأساليب تحدث استجابتها لمطالبهم بطريقة فعالة وإيجابية ،وبهذه الحالة تكون المؤسسة قد حددت ما يجب عليها فعله للاحتفاظ بزبائنهم وما يمكنها القيام به .للحصول على زبائن جدد من المنافسين .
- وفيما يلي بعض المعايير التي يمكن استخدامها عند جمع المعلومات حول زبائن المؤسسة الخدمية ، لتحقيق التغذية العكسية لأغراض التقييم:¹
 - إظهار الاحترام بالزبون والقيام بالاهتمام به .
 - إبراز مدى صعوبة التحصل على الخدمة أو سهولتها .
 - معرفة مدى تكلفة الخدمة وملائمة سعرها للزبون .
- التعرف على كفاءات التصدي لشكاوي زبائن تلك المؤسسة، إضافة إلى مراقبة مرونة السعر مع طلب الزبائن .

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ،ص161 .

- إن عملية استطلاع رأي الزبائن عملية مهمة للحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية لما لها من أهمية في توضيح الإشارات السوقية لها لوضع الإستراتيجية التسويقية لمواجهة ما يحدق بها من خطر تنافسي في السوق الذي تنشط فعلمية استطلاع رأي الزبائن تتطلب الديمومة في إجراء البحوث التسويقية نظرا لكون أذواق الزبون في تغير مستمر، لمعرفة مستجداته وما ظهر من منتجات أو خدمات جديدة في سوقها، وهنا يرى الباحث بضرورة اتباع مؤسسات تقديم خدمات الاتصالات لفكرة استطلاع رأي الزبائن باستمرار لأن نشاطها تمارسه على مستوى دولي.

المطلب الثالث : معايير جودة الخدمات

تعد اعتمد الباحثين في مجال جودة الخدمات وقياسها على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يرون بأن المستفيدين من جودة الخدمة يستخدمونها للحكم على مدى تحققها من عدم تحققها، ولكنهم اختلفوا في تحديد عددها، ويمكننا سردها كالتالي:

1- **الاعتمادية Reliability**: وتشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضا بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء ، تماما مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات، فمثلا قد يسأل الزبون نفسه "هل لي بأن أطمئن بأن جهاز هاتفي سوف يكون في يد فني ماهر وأن تتم الصيانة بالوقت المحدد. ويتضمن هذا البعد الدقة في الحسابات وتقديم الخدمات في مواعيدها المحددة.

2- **الاستجابة Responsiveness**: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة ، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المؤسسة في تقديم الخدمات المساعدة للزبون ، أو حل مشاكله المحددة؟ إن هذا البعد يشمل ما يلي الرد على استفسارات الزبائن وشكاويهم، تقديم خدمات فورية للزبائن .

3- **الجدارة أو الكفاءة Competence** : وهي تشير إلى مستوى الجدارة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة من حيث مهارتهم وقدراتهم التحليلية و الإستنتاجية ، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل ، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة ، فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة

وجودة خدماته. و هذا البعد يتعلق بمحاولة فهم حاجات الزبون بمعرفة حاجاته بدقة، إضافة إلى تديم اهتمام فردي لكافة الزبائن دون تفضيل أحدهم على الآخر.

4- الوصول للخدمة Accessibility: إن هذا البعد لا يتضمن الاتصال فحسب، بل كل ما من شأنه أن يسهل من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل ، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملائمة موقع المؤسسة. سهولة الوصول للخدمة هاتفياً (الخطوط غير مشغولة وكذا عدم ترك الزبون ينتظر).

5- المصداقية Credibility: وتشير إلى مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناته، مما ينتج عليه ثقة متبادلة بين الزبون ومقدم الخدمة. ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- الثقة في سمعة واسم المؤسسة .

- الثقة في الخصائص الشخصية لموظفي المكاتب الأمامية.

6- الأمان Security: ويعكس هذا البعد مدى خلو المعاملات مع مؤسسة الخدمة من الشك والمخاطرة كأن تكون خدمات مؤسسة الاتصال تبيع للزبون شريحة معطلة مثلاً. ويشمل هذا البعد أيضاً الحفاظ على سرية معاملات الزبون مع المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بمعلوماته الشخصية¹.

7- الاتصال communication: أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من المستخدمين من الخدمات إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد، وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه، مثلاً كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟ وهل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟ أي يتضمن هذا البعد شرح الخدمة نفسها للزبون وتوضيح تكلفة الخدمة إضافة إلى طمأننة الزبون على إمكانية حل مشاكله.

8- الأشياء الملموسة Tangibles: إن المستفيد غالباً ما يقوم بتقييم جودة الخدمة المقدمة

¹ مدينة عشان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 123.

له على ضوء مظهر التسهيلات المادية(مثل المعدات والأفراد ووسائل الاتصال والإضاءة والتلوين لقاءات الانتظار التابعة لمورد الخدمة).

9- اللباقة أو الجمالة Courtesy: ويقصد بها كون مقدم الخدمة على من قدر الاحترام والآداب واتسامه بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والود والاحترام بين مقدم الخدمة والزبون.

10- درجة فهم مقدم الخدمة للزبون: وتشير إلى مدى فهم موظفي المؤسسة الخدمية للوقت والجهد الذي يحتاجه هذا المورد كي يفهم المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.¹

بينما نجد الباحثين Dagger, Tracey S., and Sweeney, Jullian C- بأن الأبعاد المكونة للجودة عددها سبعة تمثل فيما يلي²:

- **التفاعل:** أي مدى عناية المؤسسة بالزبون والاتصال به .
- **مخرجات الخدمة:** وتشير إلى ما يمكن تحقيقه من عملية تقديم الخدمة للزبائن .
- **الخبرة:** أي مدى كفاءة مقدم الخدمة ومعرفة في عملية تقديمها بشكل مرضي للزبون .
- **الجو السائد أثناء تقديم الخدمة:** ويعبر عن العناصر الموجودة ببيئة تقديم الخدمة والتي تساهم في إسعاد الزبون
- **الجوانب المادية الملموسة:** وتشمل جميع الأشياء المادية الموضوعة في المؤسسة لتوفير الراحة للزبون أثناء انتظاره للحصول على الخدمة .
- **التوقيت المناسب(الملائم):** ويشير هنا هذا البعد إلى سهولة تحصيل الزبون على الخدمة في الوقت إلى يريد أن يحصل عليها .

¹ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان ، مرجع سابق، ص94.

² Dagger, Tracey S., and Sweeney, Jullian C, (2007, Service Quality Attribute Weights: How do Novice and Longer-term Customers Construct Service Quality Perceptions ?, Journal of Service Research, Vol.10, N°.1, P 37-38.

- العملية: وتعتبر عن الأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة للزبون¹، وهنا يجب على المؤسسة الحرص على وضع الأشخاص الذين يحسنون المعاملة مع الزبائن للتفاعل معهم بلطف أثناء تقديم للخدمة حفاظا على استمرارية رضا الزبون .

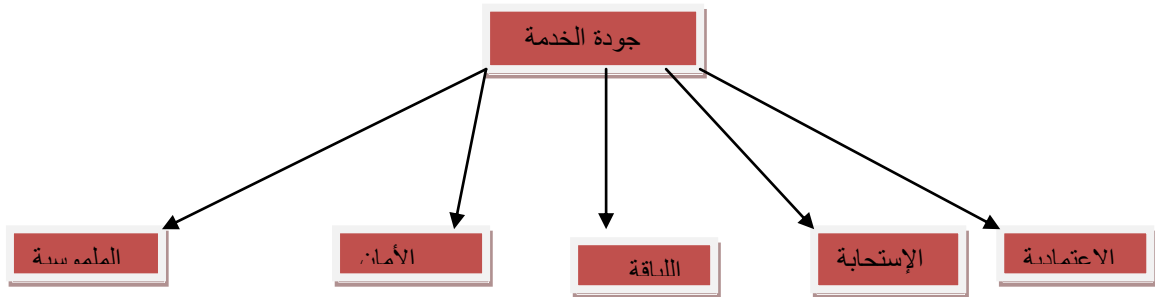
بينما نجد الباحث Gronoroos يرى بوجود بعدين أو مؤشرين لتقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد منها، وكلاهما مهما بالنسبة للزبون من السلعة أو المستفيد النهائي من الخدمة هي² :

1- الجودة الفنية : تعبر عن الجوانب الكمية التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي .

2- الجودة الوظيفية: وتشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيدين من المنتج أو الخدمة .

ولقد قام الباحثين بتلخيص هذه الأبعاد العشرة السابقة الذكر إلى خمسة أبعاد أطلقوا عليها تسمية نموذج الخدمة كما سنوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): أبعاد جودة الخدمات



المصدر: تيسير العجارمة ، مرجع سابق، ص333.

حيث قاموا بدمج المؤشرات التالية: الاتصال والمصدقية والأمن، الكفاءة، المجاملة في بعد واحد أطلقوا عليه بعد التعاطف، ودمجوا مؤشري -بعدي- الوصول للخدمة ودرجة تفهم مقدم الخدمة للمستفيد في بعد الأمان، أما الأبعاد الثلاثة الأخرى فبقيت بتسميتها السالفة الذكر. إن أبعاد جودة الخدمات تختلف من زبون لأخر في أهميتها إلا أن كوتلر يرى بأن الأهمية النسبية لتلك الأبعاد التي يحكم به الزبون ترتب كما يلي: الاعتمادية، الإستجابة، الأمان، اللباقة، الأشياء الملموسة .

¹ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص24 .

² حميد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص100 .

ولقد أظهرت الكثير من الدراسات أن مؤسسات الخدمات ذات الإدارة المتميزة تشترك بعدد من الممارسات المتعلقة بجودة الخدمة وهي¹:

1- **التصور الإستراتيجي:** أي أنه تتكون لدى مؤسسات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تكتسب ولائهم المستدام.

2- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** أي انه تتميز مؤسسات الخدمة بالتزامها التام بالجودة، عندما تقوم الإدارة العليا بالبحث عن كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل حاضرا ومستقبلا لتحقيق الميزة التنافسية.

3- **وضع مواصفات عليا:** وهذا يشير إلى قيام الشركات الكبرى بوضع مواصفات لمستوى جودة خدماتها فمثلا كأن تضع مؤسسة موبيليس معيار أن يكون رأي زبائنها بنسبة 75 بالمئة إيجابيا حول خدماتها وإلا تتخذ إجراء تصحيحيا.

4- **وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة:** وهذا يعني متابعة مؤسسة الخدمة المتميزة باستمرار لأداء خدماتها وخدمات منافسيها، حيث تضع عددا من المعايير والوسائل لقياس الأداء بالاعتماد على آراء زبائنها ومقترحاتهم والشكاوي المقدمة من قبلهم.

5- **أنظمة حل شكاوي الزبائن:** أي تميز المؤسسات الرائدة بسرعة الاستجابة لشكاوي زبائنها.

6- **تحقيق رضا العاملين والزبائن في آن واحد:** أي إضافة إلى ما تم ذكره فإن مؤسسات الخدمة المتميزة تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة عمالها ومكافأة أدائهم الجيد إدراكا منها لأهميتهم في الانعكاس إيجابا على أدائها.

المطلب الرابع: نماذج قياس جودة الخدمات

لقد وضع بعض الباحثين في مجال الجودة العديد من النماذج لقياس وحصر مدى تحقق الجودة أو عدم تحققها في الخدمات المقدمة للزبائن، وعملية قياس جودة الخدمة هي مقارنة النتائج المرتقبة من جودة الخدمة مع ما تم تحقيقه فعلا بعد تقديم الخدمة للزبائن وفقا لمعايير تضعها المؤسسة الخدمية

¹ محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان الأردن، 2002، ص 411_412.

مسبقاً، وهذه المعايير تستمدّها المؤسسة المتميزة من مواصفات الإيزو نظراً لمصادقيتها العالمية، ولكن عملية قياس جودة الخدمات تعترضها بعض الصعوبات لتنفيذها عملياً وهذه الصعوبات سببها طبيعة الخدمات في حد ذاتها والتي تتسم باللاملموسية، التي يصعب على الشخص معرفة تقييمها، وعملية قياس جودة الخدمات تتيح العديد من المزايا للمؤسسة الخدمية أهمها مايلي¹:

معرفة احتياجات الزبائن ومدى ملائمة الإجراءات المستخدمة في الإدارة لتلبيتها .

عملية قياس الجودة تمكن المؤسسة الخدمية من معرفة الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها مسبقاً .

تحديد ماهو جيد وماهر سيئ فيما يخص المؤسسة الخدمية وزبائنهم مما يساعد على تحقيق التوازن بين مصالح الطرفين وتحقيق التحسين المستمر .

أولاً نموذج تحليل الفجوة (SERVQUAL): لقد ظهر هذا النموذج سنة 1985 وتم تقديمه من طرف الباحثات (Parasuraman, Berry et Zeithaml) ولقد أطلقوا عليه اسم نموذج الفجوات ويرتكز هذا النموذج على مقدار الفجوة الموجودة بين توقعات الزبائن لجودة الخدمة وما قدم لهم فعلاً من جودة تلك الخدمة²، حيث تشكل كلمة (SERVQUAL) من دمج كلمتين الأولى (Service) وهي الخدمة والثانية (Quality) ويقصد بها الجودة، إن تقييم الجودة وفقاً لهذا النموذج تشير إلى حصر الفجوة بين توقعات زبائن المؤسسة وإدراكاتهم الفعلية لأدائها³، كما يستند هذا النموذج أداة الاستبيان لمعرفة آراء الزبائن حول جودة الخدمة، وهو يتضمن 22 عبارة ومصمم ليغطي خمسة أبعاد من جودة الخدمة وسنوضحها من خلال الجدول التالي⁴:

¹ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2010، ص49.

² محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص100.

³ فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص411.

⁴ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص247.

الجدول رقم (3) مؤشرات قياس جودة الخدمات الخمسة

العبارات	البعد
من 1-4	العناصر الملموسة
من 5-9	الاعتمادية
من 10-13	الاستجابة
من 14-17	التأكيد
من 18-22	التعاطف

المصدر: محمد محمود مصطفى ، مرجع سابق ، ص 247 .

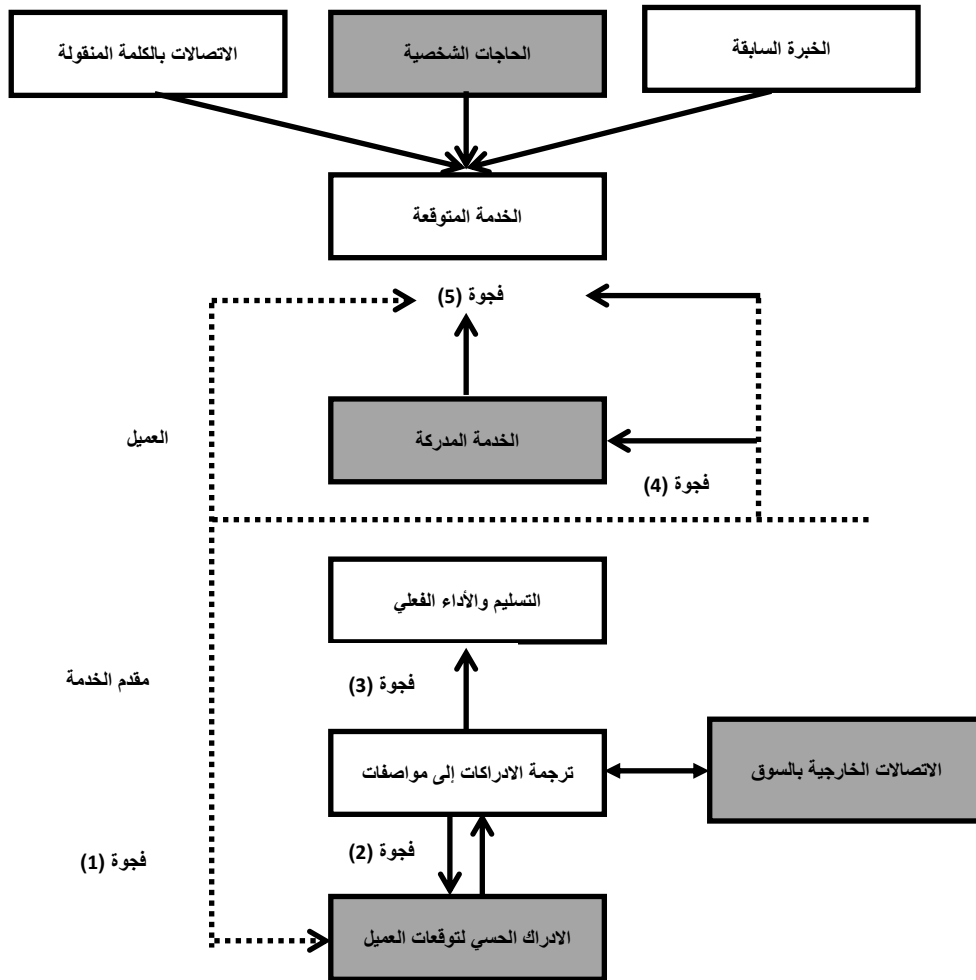
وهنا يطلب من الزبائن إكمال الشروط المتعلقة بتوقعاتهم حول الخدمة وفقا لمقياس ليكرت ، حيث يطلب منهم تقييم جودة خدمات المؤسسة وفقا لإدراكاتهم لها . وبموجب هذا الأسلوب يمكن للمؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها مما يسهل لها معرفة الفجوات الواردة في أدائها .

ولقد وضع هذا النموذج وفقا للمفهوم التقليدي لجودة الخدمة، وهذا النموذج خصص لمساعدة الإداريين في تحليل وتحديد كل ما يساهم في بروز مشاكل جودة الخدمة في المؤسسة ومساعدتهم في كيفية إيجاد طرق تحسينها حفاظا على تحقيق رضا الزبائن واستمرارية رضاهم. كما يبرز لنا كيفية ظهور جودة الخدمة في المؤسسة، ولقد قسم إلى قسمين أساسيين فالجزء الأعلى منه يخصص للزبائن أما الجزء السفلي فتم وضعه للمؤسسة المقدمة للخدمة¹، ويتضمن خمسة فجوات كما تم توضيحه من خلال الشكل التالي²:

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 440 .

² محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 100 .

الشكل رقم (14): نموذج تحليل الفجوة لجودة الخدمات



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص440.

فيتبين لنا من خلال الشكل السالف الذكر أن الخدمة المتوقعة تحدث كنتيجة للخبرة السابقة واحتياجات الزبون الشخصية والاتصالات فيما بين الزبائن بالكلمة المنقولة والتي بدورها تتأثر بقيام المؤسسة بعمليات إقناع زبائنها بأساليب الترويج المختلفة، فجودة خدمات المؤسسة هي عبارة عن حصيلة نهائية لتجربة زبائنها والتي تترجمها المؤسسة إلى قراراتها وممارستها لأنشطتها فكلما أصابت في القضاء على الفجوات التي تحدث بين إدراكات زبائنها وبين أدائها كلما نجحت في قراراتها والعكس صحيح .

ويجب على المؤسسة التي تطمح في تحقيق الريادة والتميز في أعمالها مدى تعرضها لوجود مجموعة من الفجوات والتي حصرها الباحثون في خمسة فجوات وهي¹ :

1- الفجوة الواقعة بين توقعات الزبون وإدراك إدارة المؤسسة: هي تلك الفجوة الناتجة عن وجود اختلاف بين توقعات زبائن المؤسسة لمستوى الخدمة، وإدراكات الإدارة في المؤسسة الخدمية لتلك التوقعات، أي عجز إدارة المؤسسة عن معرفة احتياجات زبائنهم وتوقعاتهم. وهذا بسبب توقع المؤسسة الغير صحيح لما يتطلبه الزبائن في السوق الذي تنشط فيه أو بسبب حصولها على معلومات خاطئة عن متطلبات زبائنهم، وهذا يفسر بوجود خلل في نظامها المعلوماتي.

فالعيادة تركز على توفير الهدوء و النظافة أما المرضى فيركزون على نزع الألم بالأدوية ووجود ممرضين يعاملونهم معاملة ودية مثلاً .

2- الفجوة بين إدراك إدارة المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة: أي عدم وجود تطابق بين المواصفات المتعلقة بجودة الخدمة مع إدراكات زبائن المؤسسة، وهذه المواصفات هي التي تضعها المؤسسة التي منحتها شهادة الإيزو، وهذا قد يكون سببه عدم فهم عمالها لتلك المواصفات أو جهلهم لها أو أنهم غير راضين عن مكافآت المؤسسة لجهودهم مكافأة عادلة مما يؤدي بهم إلى التقاعس في الأداء، وعليه يجب على المؤسسة هنا حصر متطلبات الزبائن بدقة وتقسيمها إلى قطاعات أو شرائح للتمكن من توفير مواصفات الجودة للزبائن بكفاءة عالية، ومثال على ذلك رغبة إحدى شركات الطيران في سرعة الرد على المكالمات الهاتفية ولكنها لا تملك الإمكانيات المطلوبة لذلك، أو رغبة طبيب في إجراء عملية جراحية لمريض ولكن الأدوات اللازمة لذلك لم توفر له كاملة فقد ينقصه دواء التخدير أو قد يجده منتهي الصلاحية، كم أنه قد يرجع السبب في بروز هذه الفجوة إلى عدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة².

3- الفجوة بين تحديد مستوى الجودة والتسليم الفعلي للخدمة : وهذه الفجوة قد تظهر نتيجة لعدة عوامل كتنقص تدريب العمال بصورة كافية لأداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة. . . . الخ، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلافها عن المستوى المرغوب فيه والمحدد مسبقاً .

¹فريد كورتل وآخرون، مرجع سابق، ص413.

²هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص441.

4- الفجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق : وهذا يشير إلى وجود فروق بين ما تم الترويج عنه من خدمات المؤسسة وما تم تقديمه فعلا لهم مما يؤثر على مصداقيتها ، وهذا ناتج عن نقص تنسيقها بين عملياتها المختلفة وتسويقها لخدماتها وعليه يجب على المؤسسة هنا إعادة النظر في مزيجها التسويقي .

إن هذه الفجوات قد تحدث بشكل إيجابي أو سلبي فعلى سبيل المثال إذا كان المريض ينتظر لإجراء فحص لمرض معين في عيادة معينة وتوقع مدة الانتظار لفترة ساعة قبل عملية حصوله على الفحص وتم فحصه خلال 20 دقيقة فإن المريض سيقوم خدمة الطبيب له بالإيجاب وعلى العكس فإذا تأخر هذا المريض على هذا الفحص لمدة خمسة ساعات فإن تقييمه لجودة خدمة الطبيب ستكون سلبية ، وعليه فكلما كانت إحدى تلك الفجوات كبيرة فإنه يحدث إدراك رديء لجودة الخدمة الصحية ، والعكس صحيح فكلما تقلصت تلك الفجوات كلما حكم الزبائن على تلك الخدمة بكونها عالية الجودة .

ولقد حدد الباحثان (نزار عبد الحميد البرواري ولحسن باشيوة) مجموعة من الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوات الخدمات فيما يلي¹ :

1- أسباب متعلقة بفجوة البحوث : وتمثل فيمايلي :

- نقص البحوث اللازمة لمعرفة متطلبات زبائن المؤسسة عن جودة خدماتها .
- التفسير الخاطئ للبحوث ونقص التحليلات المتعلقة بطلب الزبائن .
- تعدد المستويات الإدارية والتي تحجب أو تغير المعلومات وتؤثر على وصولها لمصدر القرار .
- نقص الاتصالات والمعلومات من أسفل إلى أعلى في المستويات التنظيمية للمؤسسة .

2- أسباب تتعلق بفجوة التصميم ، وتمثل فيمايلي :

- عدم كفاية إجراءات تخطيط المؤسسة ، إضافة إلى عدم تأييد إدارتها العليا الكافي لوضع مواصفات لجودة الخدمة .
- عدم اقتناع المديرين بجدوى مقابلة احتياجات الزبائن بسبب وجود المشاكل المالية أو في

¹ عبد الحميد البرواري ولحسن باشيوة ، مرجع سابق ، ص 561 .

العمليات والتكنولوجيا ، وفي الأفراد الحاليين .

3- أسباب تتعلق بفجوة التسليم :ومن أهمها مايلي :

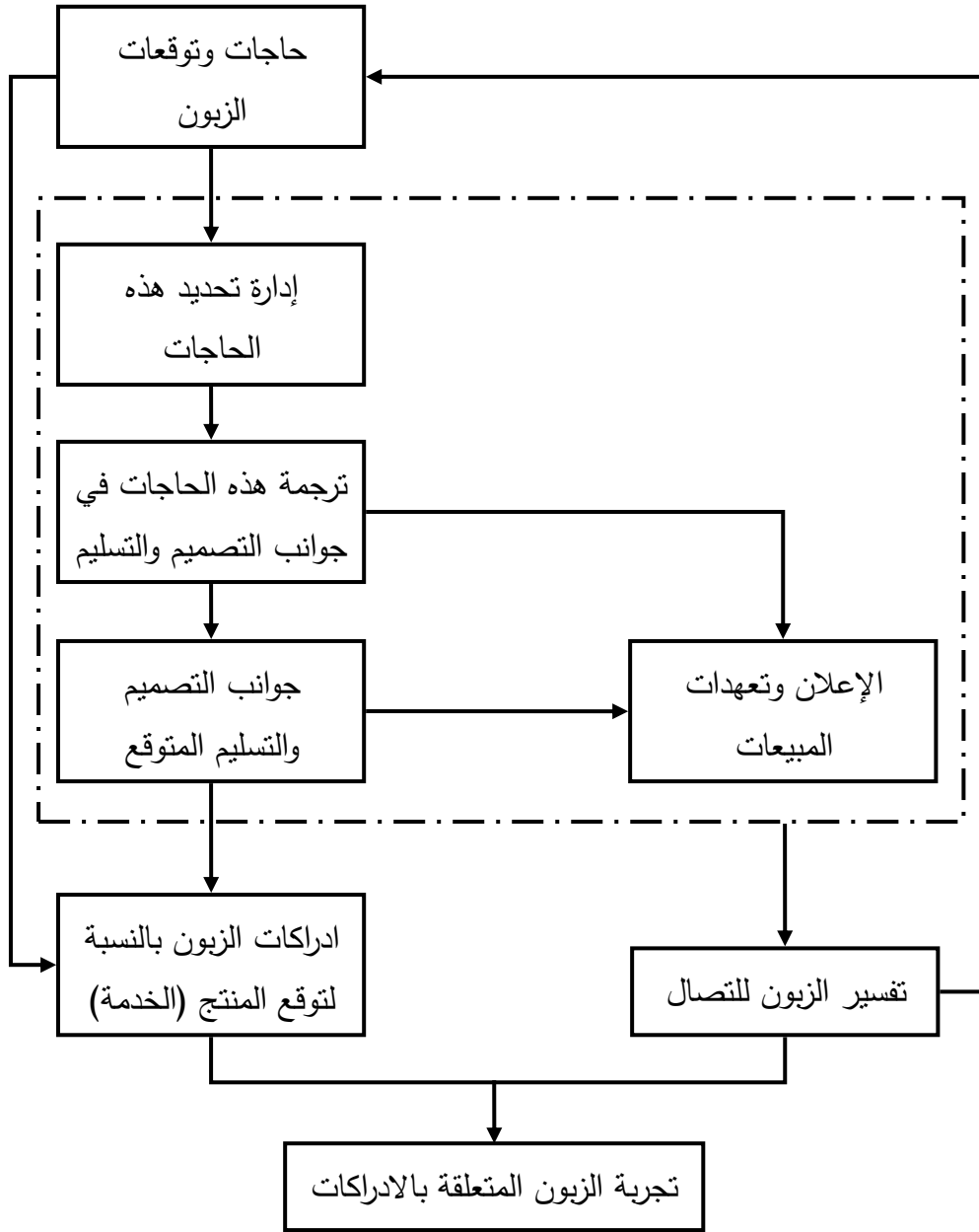
- عدم ملائمة أنظمة التحفيز و المكافآت والعقاب للعاملين .
- عدم توافق مهارات العاملين مع محددات الجودة وما يتوقعه الزبائن .

4- أسباب تتعلق بفجوة الاتصالات وهي متمثلة فيما يأتي :

- تقديم وعود للزبائن لا يمكن للمؤسسة الإيفاء بها أو توفيرها .
- فشل العاملين في تقديم وتسليم الخدمات وفقا لعودهم بها .
- نقص التنسيق بين أنشطة اتصالات المؤسسة مع عمليات تقديمها للخدمة .

ثانيا نموذج الفجوات المطور : لقد تم تطوير النموذج السابق الذكر للفجوات من قبل الباحثة (Lovelock ,1994) حيث أصبح هذا النموذج يتشكل من سبعة فجوات عوضا من الفجوات الخمسة الواردة في النموذج التقليدي لفجوات الخدمات ، ثم تم عرضه من قبل الباحثين (Lovelock ,Wirtz,2004) وهذا جاء نظرا لتضمنه لمؤشرات أكثر مما ورد في النموذج التقليدي والتي بمعالجتها يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن منافسيها ،ويمكن توضيح النموذج المطور للفجوات من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (15) النموذج المطور لفجوات جودة الخدمات



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان ، مرجع سابق ، ص103.

يتضح من خلال الشكل السابق الذكر بأن الفجوات الواقعة بين الجودة الفعلية لخدمات المؤسسة والجودة المدركة لها تبرز كمايلي¹:

1- فجوة المعرفة: تشير إلى الانحراف بين اعتقادات مقدم الخدمات عن ما يتوقعه الزبائن من

¹محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان ،مرجع سابق ،ص103.

الخدمات وحاجاتهم وتوقعاتهم الحقيقية .

2- فجوة المعايير القياسية : وتمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن ومؤشرات الجودة المعتمدة على تسليم خدماتها .

3- فجوة التسليم : ويقصد بها الانحراف بين المؤشرات المحددة لتسليم خدمات المؤسسة وتقديمها الفعلي لها لتلك المعايير .

4- فجوة الاتصالات الداخلية : وتمثل الاختلاف بين ما أعلنته المؤسسة من جدارة وتميز في خدماتها وماذا تستطيع تحقيقه فعلا لزبائنها .

5- فجوة الإدراك : تمثل الفرق الوارد بين ما يسلم حقيقة للزبائن وما يدركونه في استلامهم .

6- فجوة التفسير : ويمثل الفرق بين ما قدم للزبائن لإقناعهم بالترويج عن الخدمة وما قدم لهم فعلا .

7- فجوة الخدمة : وتمثل الاختلاف بين ما توقعه الزبائن من الحصول عليه في خدمتهم وإدراكهم لتلك الخدمة المستلمة فعلا .

فالفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة هي فجوات خارجية بين الزبائن والمؤسسة والفجوات المتبقية داخلية بين مختلف الوظائف والإدارات في المؤسسة .

ثالثا نموذج ريتير RATER : إن تحليل الفجوة التكميلية لريتير هو الذي قدمه أيضا زيشل سنة 1990 حيث حدد فيه ريتير خمسة مناطق تشكل صفات تقديم الخدمة من وجهة نظر الزبائن¹، حيث يصف هذا النموذج كيف يستطيع مقدم الخدمة التقليل من الفجوة المتصورة حيث ركز ريتير على أبعاد توقعات الزبائن . ولقد حددت الدراسات الأهمية النسبية لكل من المناطق الرئيسية وحسبما هو مبين في الجدول الآتي:

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سابق، ص 200 .

الجدول رقم (4) أبعاد توقعات الزبائن

الأهمية النسبية بالمئة	الوصف	البعد
32	القدرة على تقديم الخدمة الموعد بها بثقة ودقة	الاعتمادية
22	الاستعداد لمساعدة الزبائن والاستجابة لطلباتهم بسرعة	الاستجابة
19	قدرة الموظفين على المعرفة والمجاملة التي تضمن نقل الثقة للزبائن	الطمأنينة
16	التعاطف والاهتمام الفردي للمؤسسة بتوفير الرعاية لزبائنهم	التقارب
11	المظهر والمرافق المادية والمعدات والمواد والاتصالات	الملموسية

المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص200.

رابعا نموذج النتائج والعمليات **Outcomes processes**: إن هذا النموذج يعتمد في قياسه لجودة الخدمات على مكونات الخدمة والمتمثلة في النتائج والعمليات،¹ حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدمه للغاية النهائية من الخدمة التي يسعى إليها طالب هذه الخدمة أو العميل، ومثال ذلك في خدمات الاتصال أن الزبون يحصل على الخدمة من شريحة نجمة مباشرة بعد شرائها بـ 10 دقائق أي أنها تنتج خدماتها في الوقت الذي يرغب فيه الزبون استعمالها مباشرة. أما العمليات فإنها تمثل الخدمة الوظيفية التي تنطوي على التفاعل بين مقدمي الخدمة والمستفيد الفعلي منها الذي يطلب هذه الخدمة أي قياس جودة الخدمة يجب أن يتعلق بأداء الخدمة فنيا واللازم لإنجازها، وعلى التفاعل والعلاقة بين مع الزبون عند تقديمها له. وعلى الرغم من توفر الجانب المنطقي في هذا النموذج إلا أنه يبقى غير دقيق من حيث التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة وهذا يعود لعاملين أساسيين وهما:

1- ارتكازه أساسا على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لها والتي يمكن قياسها.

¹ Blanchard/r.f.andGalloway.R ;L, quality in Banking.international journal of service Industry Management,. Vol.5.4,1994 ,p5_23.

2- عدم تقديمه لمقياس محدد يمكن استخدامه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة.

خامسا نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة: وفي ظل هذا المدخل يمكننا القيام بعملية تقييم جودة الخدمة من خلال قياس أبعادها والعناصر الأساسية التي تشملها هذه الجودة، وعلى الرغم من قبول هذا النموذج لقياس جودة الخدمة إلا أنه لم ينتشر كثيرا ومرد ذلك ما يلي:¹

- تباين آراء الباحثين حول أبعاده .

- فجودة الخدمة بعض الباحثين يراها ثلاثة أبعاد وهي الجودة المادية وجودة المؤسسة
- والجودة التفاعلية بين مقدمي الخدمة وطلبيها ، أما البعض الآخر منهم فيرى بتحديد أبعاد
الجودة في خمسة أبعاد وهي المهنية والمهارة لمقدمي الخدمة ، وشهرة مؤسسة تقديم الخدمة
، والمصدقية، وتصرفات مقدمي الخدمة ، وإمكانية الوصول إليها ثم وجود الثقة والاعتمادية فيها .
- عدم إمكانية الباحثين على للتوصل إلى إيجاد مقياس كمي يمكنهم من استخدامه في قياس
الأبعاد الخاصة بها .

- إهمال هذا المدخل للجانب العملي وتركيزه على الجانب النظري .

وعلى الرغم مما سبق ذكره مما يحمله هذا النموذج من عيوب إلا أنه ساهم في حصر ووضع
بعض العناصر المقبولة لقياس الجودة في النماذج التي جاءت بعده².

سادسا نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة: SERV PERF:³

لقد برز هذا النموذج سنة 1992م، كنتيجة للدراسات التي قام بها كل من الباحثين Cronin
and Taylor وقد جاء هذا النموذج خلفا للنموذج servqual حيث تعتبر الجودة في هذا النموذج
مفهوم اتجاهي أي أنه يأخذ بفكرة ارتباط إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، ويقوم النموذج
السالف الذكر على رفض فكرة الفجوة في تقييم الزبائن لجودة الخدمات ويركز على تقييمهم الفعلي لأداء
المؤسسة الخدمية، فالرضا وفقا لهذا النموذج هو عامل وسيط يربط بين الجودة المدركة والجودة المحققة فعلا
للزبون. فهذا النموذج لا يعتمد على الفجوات بين الإدراكات والتوقعات كما ورد في نموذج الفجوات،

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، (مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 292_329.

² قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 108_109.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 304.

⁴ كورتل فريد وآخرون، مرجع سابق، ص 413.

حيث قام الباحثان بنقد نموذج الفجوات، وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، وكذا تلك العمليات الحسابية المعقدة التي يتضمنها ذلك النموذج، وبالتالي صعوبة تطبيقه في الحياة العملية، وعليه قاما بتقديم نموذج يقوم على فكرة مبسطة مفادها أن قياس جودة الخدمة يجب ألا يقوم بطريقة مختلفة عن قياس الاتجاهات، وعليه يجب إن ينصب القياس فقط على اتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لتلك الخدمة.

حيث استخدم الباحثين في نموذجهما الأبعاد الخمسة والعناصر المكونة لها (22عبارة) والتي سبق تنميتها من خلال نموذج SERVQUAL والمتمثلة في التعاطف، الجوانب الملموسة والثقة والاعتمادية، والأمان /الضمان، كما اعتمدا على مقياس ليكرت للموافقة أو عدم الموافقة على العبارات الواردة في النموذج، والذي يعرف بنموذج قياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF، ولقد تم اختيار هذا النموذج من حيث درجة الاعتمادية عليه و مصداقيته وإمكانية تطبيقه عن طريق العديد من الباحثين داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية .

ولقد ثبت نجاح هذا النموذج في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس والتقييم من خلال الدراستين المختلفتين التين قاما بهما الباحثان بحيث كانت الأولى متعلقة بجودة المعلومات الفنية المدعمة في صناعة الحاسبات و الأجهزة الطبية. والثانية في مجال خدمات التعليم في مراحلها الأساسية المقدم في المدارس العامة والخاصة كما أن هذا النموذج يتميز ببساطته من حيث القياس والتحليل .

إن هذا النموذج يمكن من المساعدة في تحديد الأبعاد والعناصر الأساسية لجودة الخدمة الكلية، وحسب الباحثين دراسة Brady et Al سنة 2002م فإن هذا النموذج أو المقياس لم يلقى الاهتمام الذي يستحقه من قبل المختصين في التسويق، حيث أكدوا أن دراستهما في تسع قطاعات خدمية متباينة، كشفت قدرته على إدراك الاختلاف في إدراك الزبائن لجودة الخدمة، ولكنه لم يحسم النقاش لصالح مقياس أو نموذج من نماذج قياس جودة الخدمة، كما قام الباحث Brochado بإجراء دراسة عام 2009م في قطاع التعليم العالي، قارن فيها بين خمسة نماذج لكنه لم يصل إلى تفضيل نهائي لأي من هذه المقاييس أو النماذج المختبرة، ولكنها أكدت على أن نموذج SERVPERF له قدرة أكبر على قياس جودة الخدمة¹.

¹ صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف - الجزائر العدد 10، 2010، ص 96-97.

ولكنه قد يعجز في مساعدة إدارة المؤسسة على كشفها عن مجالات القوة و الضعف على مستوى الخدمة المقدمة والتي ربما تتعلق بجوانب متعددة ،وليست فقط إدراكات المستفيدين من تلك الخدمة،ويضيف الباحث توفيق محمد عبد المحسن بان هذا النموذج يعيب بمايلي:¹

- إهماله لقياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمات المرغوبة من قبلهم .
- قصور منهجية قياس الجودة والطرق الإحصائية المستعملة لمعرفة ثبات مصداقية هذا النموذج.

سابعا نموذج الزبون الموجه بالقيمة:

فهدف تحقيق المؤسسة الخدمية للميزة التنافسية في السوق الذي تنشط فيه لزمها الأمر في التفكير في نموذج آخر لقياس جودة الخدمات بحيث تأخذ بعين الاعتبار سلوك الزبون والانتقادات الموجهة للنماذج السابقة في أن واحد حيث يعتبر نموذج التكلفة أو القيمة من منظور المستفيد أحد هذه النماذج ،بحيث تقوم فكرة هذا النموذج على اعتماد المنفعة الخاصة للزبون بالخدمات المدركة والتمن أيضا كأساس للقيمة المقدمة للزبون ووفقا لهذا النموذج فالعلاقة التي تربط بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة ، وهي علاقة طردية بين بين مستويات المنفعة والسعر أو تكلفة الحصول عليها ،أي كلما ارتفعت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة قياسا بالسعر كلما زادت القيمة المقدمة للزبون مما يساهم في إقباله على عملية الشراء لمنتجات وخدمات تلك المؤسسة²،فتقديم المؤسسة لمستويات المنفعة أقل من سعرها سوف يؤدي إلى تحول زبائها إلى التعامل مع منافسيها مما يفقدها لميزتها التنافسية،وللوصول لفكرة التميز بالقيمة وفقا لهذا النموذج إقترح الباحث (Overtveit,1993) القيام بعملية استقصاء مستخدمي الخدمة للحكم على تكلفة شرائها مقارنة بتكلفة شرائها من مؤسسة منافسة لها ،كما يرى هذا الأخير أيضا بأن العديد من الزبائن لا يعرفون أمور كثيرة عن تكلفة الحصول على الخدمة وخاصة تكلفة الخدمة الرديئة المقدمة لهم لأنه توجد فيها بعض الأمور لا تحسب في تكلفة الخدمة كالقلق والألم النفسي والتي تتفاوت درجتها من زبون لآخر،وهنا يستدعي ضرورة قيام المؤسسة الخدمية بعملية القيام بإجراء دراسات سوقية حول سلوك

¹توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ،ص 70 .

²قاسم نايف علوان الحياوي،مرجع سابق،ص105 .

المستهلك لتلك الخدمات لمعرفة كيفية إدراك الزبون لقيمة الخدمة¹، نظرا لما تحوزه تكلفة الخدمة² من أهمية في تحديدها وتوضيحها للزبائن للحفاظ على زيادة ولائهم لها وهذا تشجيعا لهم للتعامل معها سواء حاليا أو مستقبلا.

وما يمكن ملاحظته في هذا النموذج أنه يمتاز بالواقعية فهو يهتم بأمور يهتم به الزبون في شرائه لجميع الخدمات ولاسيما منها خدمات الاتصالات للحصول على فوائد القيمة والتي تمكنه من زيادة مدخراته النقدية .

أن معظم أفكاره مطابقة للواقع حيث يؤكد الباحث (Gronroos, 1990) على أن المزايا الناتجة عن استعمال نموذج التكلفة التي يتحملها المستفيد من الخدمة تمثل فيما يلي: كونه يميل لفكرة الملموسية ويمكن من خلاله الحكم على كفاءة مقدم الخدمة في حالة تقديمها دون المستوى المطلوب من الزبائن وهذا المعيار يؤدي بالمؤسسة الخدمية إلى تركيز جهودها لتقديم خدمات متميزة للزبائن³.

كما يمتاز أيضا بربط سلوك الزبائن في السوق مع كيفية إدراكهم للخدمة بطريقة تمكنهم من التمييز والمقارنة بين الاختلافات في الموجودة في مستويات الجودة المقدمة لهم⁴. ويرى الباحث هنا بأن هذا النموذج أو المقياس يلائم كثيرا مؤسسات تقديم خدمات الاتصالات نظرا لتجانس الخدمات التي تقدمها لتحقيق التميز، وعلى الرغم من المزايا التي جاء بها هذا النموذج إلا أنه يعيب بالقصور على إضافة التفصيل في كيفية تحقيق تلك القيمة فيما يخص أبعاد أو مؤشرات الجودة الخمسة، كما أهمل الجوانب التقنية لجودة الخدمة، وعليه تقترح هنا بالنسبة لمؤسسات تقديم خدمات الاتصالات في حالة تطبيق هذا النموذج أخذها في الحسبان لمؤشرات الجودة السابقة الذكر، إضافة إلى ضرورة اهتمامها بالجانب التقني للاتصالات كالتغطية في جميع الأماكن وتسهيل عملية الاتصال بالشرائح مع شرائح المؤسسات الأخرى مع مراعاة فكرة مرونة جانب السعر وخاصة عند الاتصال الدولي.

المبحث الثالث : التحسين المستمر لجودة الخدمات

إن المؤسسات مهما كانت طبيعتها ومهما بلغت أحجامها تبقى بحاجة إلى التحسين المستمر في

¹توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص72-73 .

²المرجع السابق، ص72-73.

عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها ولاسيما منها ذات الطابع الخدمي نظرا لتغير حاجات الزبون وتوقعاته وأذواقه باستمرار مع مرور الزمن وعليه المؤسسة مجبرة على عملية تحسين منتجاتها وخدماتها لتتناسب مع التغير في بيئتها الخارجية، إضافة إلى مواجهتها للمنافسة والتي تتطلب منها التصدي لها بواسطة عملية التحسين المستمر لعملياتها، نظرا لكونه أحد ركائز تسيير الجودة الشاملة والتي تساهم على استدامتها في السوق، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم التحسين المستمر لجودة الخدمات، خصائص التحسين المستمر لجودة الخدمات، إضافة إلى متطلبات التحسين المستمر لجودة الخدمات وأساليب تحقيقه. ويرى الباحث هنا بأن هذا النموذج أو المقياس يلائم كثيرا مؤسسات تقديم خدمات الاتصالات نظرا لتجانس الخدمات التي تقدمها لتحقيق التميز، وعلى الرغم من المزايا التي جاء بها هذا النموذج إلا أنه يعيب بالقصور على إضافة التفصيل في كيفية تحقيق تلك القيمة فيما يخص أبعاد أو مؤشرات الجودة الخمسة، كما أهمل الجوانب التقنية لجودة الخدمة، وعليه تقترح هنا بالنسبة لمؤسسات تقديم خدمات الاتصالات في حالة تطبيق هذا النموذج أخذها في الحسبان لمؤشرات الجودة السابقة الذكر، إضافة إلى ضرورة اهتمامها بالجانب التقني للاتصالات كالتغطية في جميع الأماكن وتسهيل عملية الاتصال بالشرائح مع شرائح المؤسسات الأخرى مع مراعاة فكرة مرونة جانب السعر وخاصة عند الاتصال الدولي.

المطلب الأول مفهوم التحسين المستمر لجودة الخدمات

إن عملية التحسين المستمر مصطلح ياباني المنشأ وتسمى بمصطلح kaisen والذي يعبر عن التحسين المستمر ولقد جاء بهذه الفكرة الباحث الياباني imi massaaki، ولقد بذل حاول الكثير من الباحثين بذل جهدهم في القيام بتعريف عملية التحسين المستمر لوضع مفهوم دقيق وشامل له ومن أهم هذه التعاريف ما يلي :

فلقد عرفه بعض الباحثين على أنه "هو أن تنظر إلى كل شيء حتى وإن كانت ذاتك على أنه شيء قابل للتحسين المستمر"، كما عرف أيضا على أنه "مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل بالمنظمة. فالتعريفين السابقين أهملتا فكرة التوافق بين تحسين جودة الخدمة وحاجات الزبون. كما تعرف عملية التحسين المستمر بأنه "عملية البحث المنسق الذي

يتناول أفضل السبل لإنجاز الأشياء¹، والهدف منها هو تحقيق التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة، إضافة إلى تخفيض الموارد المستخدمة والأخطاء لتحقيق التفوق على توقعات زبائن المؤسسة مما يساهم في جعل عمليات المؤسسة أكثر أمناً وهذا ما يؤدي إلى زيادة رضا القائمين بالعمليات في المؤسسة.

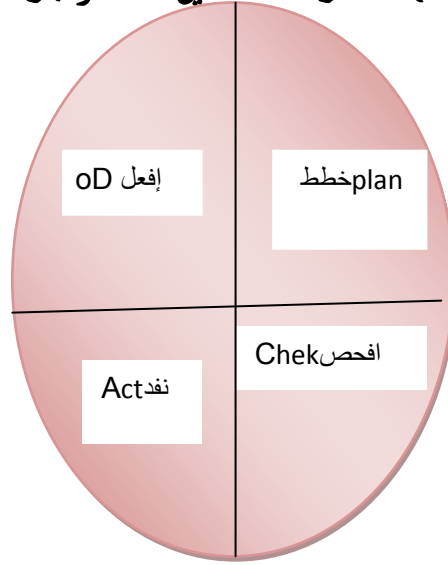
بينما يعرف أيضا على أنه "فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي يتطلبها تقديم الخدمة للزبون وبشكل مستمر، ولضمان توافيقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون وأن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة تنافسية، ويتحقق ذلك من خلال :

- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها .
- تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها .
- تحديد الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة .

ولتحقيق التحسين المستمرة وجب على الإدارة تقديم الحوافز لمكافأة وتشجيع العمال على القيام بها، إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل، وحتى انتقال المخرجات من المنتجات والخدمات إلى الزبون وقد ينتج من عملي التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة هذه الأخيرة وارتفاع رضا الزبائن ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عمليات التحسين المستمرة مدخل pdcacyle والذي تم تطويره من طرف ديمنج شيوارت ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر، حيث يمكن توضيح خطوات هذا المدخل والذي يعرف بعجلة ديمنج من خلال الشكل التالي:

¹عباس حسين جواد وسحر عباس حسين، أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفن فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت، العدد الثالث، دون سنة نشر، ص62.

الشكل رقم (16): خطوات التحسين المستمر لجودة الخدمات



المصدر: أحمد محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 182.

نلاحظ من خلال الشكل السابق بان عملية التحسين المستمر تتضمن أربعة خطوات وهي كالتالي :

- 1- **خطط:** أي أن عملية التحسين تبدأ بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها .
- 2- **افعل:** أي تطبيق التغيير أو التعديل في نطاق محدود .
- 3- **افحص :** ويعني القيام بقياس النتائج وتقييمها لتحديد ما إذا كان هناك تحسين في جهود التحسين أم لا .

4- **نفذ:** إذا كانت نتائج عملية التحسين ناجحة اعتمدت المؤسسة على خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المؤسسة ، أما إذا كانت غير ناجحة وجب عليها القيام بتعديل خطة التحسين أو إلغائها ، ويرى الباحث بأن هذا المدخل يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات مهما كان نوعها خدمية أو إنتاجية . وفي هذا المجال يوجد اتجاهين عالميين للتحسين المستمر وهما¹:

أ_ **الاتجاه الياباني:** ويسمى بطريقة KAIZEN: ووفقا لهذا الاتجاه فعملية التحسين تأتي في شكل تدريجي أي في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل مضبوط و متسلسلة باستمرار ، فاليابانيون

¹عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص 134-135 .

يرون بأن عملية التحسين المستمر للجودة يشكل في دفعات تراكمية ولا يتأتى في دفعة واحدة، وعليه منح وأولوية للمورد البشري على المورد المادي والتكنولوجي، كما يرون بأن التكنولوجيا المستعملة في التحسين سهلة، أي باختصار مورد بشري ذو مهارة عالية يحفز بشكل فعال ولا يستخدم تكنولوجيا معقدة، فهذا الاتجاه يتركز على النقاط الأساسية التالية¹:

- التأكيد على الجودة أساساً واهتمامه برضا الزبائن على المدى الطويل والمعتمد على فكرة الجودة، التكلفة والتسليم في الوقت المطلوب، الاعتماد على فكرة الوقت المحدد في عملية تسليم المنتج أو الخدمة للقضاء على طوابير الانتظار والتي تزعج الزبائن.
- حل المشكلات بشكل تعاوني بين العاملين.
- الاعتماد على الوسائل البسيطة في العمل، والتركيز على تمكين العاملين مما يساهم في تحقيق تحسين العمليات تدريجياً، بما أن واجب الإدارة وفقاً لهذا الأسلوب ينقسم إلى عمليتين رئيسيتين وهما²:

- الصيانة بإنشاء معايير ثم القيام بمتابعتها.
- التحسين أو التطوير لتلك المعايير للارتقاء بها إلى مستويات أعلى تلبية لرغبات زبائن المؤسسة.

ب_ الاتجاه الأمريكي BreakTHraughts³: ويعرف بأسلوب الخطوات الواسعة والعريضة فأسلوبه فأسلوبه يركز على إنشاء أشياء حديثة محل القديمة تبتكرها المؤسسة فعملية استبدالها هي التي تشكل التحسين في نظر الأمريكيين، فهي تشكل في دفعة واحدة عكس الاتجاه الياباني الذي يرى بكونها تراكمية، وهذا من أجل تحقيق تحسينات سريعة لتمكينهم من تحقيق أعلى مستوى من الأداء والجودة، فهم مقتنعون بكون التحسين المستمر يتشكل في ضربات واسعة النطاق على شكل قفزات سريعة ومتتابعة اعتماداً على تكنولوجيا عالية ومعقدة وذات إمكانيات مالية ضخمة فيصعب على المنافسين محاكاتها، فهو عكس الفكر الياباني الذي يرى بإتباع خطوات بطيئة في عملية التحسين، كما أن الأمريكيين يركزون على العنصر المادي بدلاً من البشري لاعتقادهم أن العنصر المادي سريع في

¹ بوحود فتيحة، مرجع سابق، ص 145-146.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 318.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 135.

تقديم الأداء وغير مكلف للمؤسسة .

وفيما يلي جدول يوضح المقارنة بين المنهجين (الطريقتين):

الجدول رقم (5): مقارنة بين الاتجاه الأمريكي والاتجاه الياباني لتحسين جودة الخدمات

وجه المقارنة	الطريقة الأمريكية	الطريقة اليابانية
طريقة التحسين	يتم عملية التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقق تغيرات جذرية في المؤسسة	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا تحتاج إلى إجراء تغيرات جذرية
مجال التحسين	يشمل التحسين مجالا محددًا وبعد الانتهاء منه يلجأ لمجال آخر	فكرة التحسين تتضمن عدة مجالات في فترة زمنية واحدة
أسلوب التحسين	القيام بعملية الهدم ثم إعادة البناء مرة أخرى	القيام بعملية البناء والهدم معا في شكل مترامن
التفكير في التحسين	يتم بأسلوب فردي	يتم بأسلوب جماعي
متطلب التحسين	القيام باستثمارات أنية كبيرة مع استخدام تكنولوجيا متطورة ومعقدة تعتمد على جوانب فنية ذات مهارة عالية	تتطلب استثمارات مالية عادية مقبولة إضافة إلى تكنولوجيا بسيطة كما تركز على المورد البشري

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص319.

المطلب الثاني: خصائص التحسين المستمر لجودة الخدمات

إن عملية التحسين المستمر تتسم بمجموعة من الخصائص وتمثل فيما يلي:¹

- 1- التحسين المستمر هو تشكيلة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
- 2- التركيز على تحسين العمليات وعدم الاهتمام بالنتائج وذلك من خلال مراجعة هذه العمليات وتطويرها والتحسين فيها ، مما يساهم في الوصول إلى أفضل النتائج .
- 3- يشمل التحسين على أنشطة المنظمة .

¹ أحمد محمود غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، 2007، ص22.

4- إن مسؤولية التحسين المستمر هي مسؤولية جماعية للعاملين والإدارة معا، وبالتالي فهي مسؤولية كل فرد بالمنظمة وليست وقفا على مستوى إداري معين أو فرد أو جماعة معينة.

5- يتم تنفيذ التحسين عندما يتم الإقرار بوجود مشكلات في المؤسسة، وبعد ذلك الطريق السليم لإحداث التحسين المطلوب في هذه المؤسسة .

المطلب الثالث متطلبات التحسين المستمر لجودة الخدمات

إن تطبيق فلسفة التحسين المستمر لعمليات الخدمة بالمؤسسة الخدمية نظام يسعى إلى تحقيق رضا الزبون، فهو الغرض من إجرائها، وعليه فإن قيام عملي التحسين المستمر وتحقيقه يتطلب توفر مجموعة من العناصر والمتطلبات وهي تمثل ثقافة تنظيمية جديدة تدعم الجهود طويلة الأمد و التي تتطلبها تلك الفلسفة لقيامها، ويمكن أن تناول متطلبات نجاح التحسين المستمر كما يلي:¹

أ- **وضوح الإستراتيجية المتعلقة بالتحسين المستمر بنوعية التحسين الإضافي:** والتحسين المعرفي لجميع عمليات وأقسام المؤسسة الخدمية حيث يساهم في وضعها كل من يعمل فيها .

ب- **تطوير نمط الإدارة العليا للمؤسسة:** بما يساعد على قيام تغيير المناخ التنظيمي، وإنشاء أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها وفقا لما هو يتلائم وتحقيق تلك الفلسفة .

ج- **ثبات الرؤية والهدف المشترك:** ويعني ضرورة وجود هدف مشترك للمؤسسة بحيث يعلم به كل فرد في تلك المؤسسة، وأن يتم تجنيد كل جهودهم لتحقيقه.

د- **تطوير نظام الحوافز المادية و المعنوية:** أي منح مكافأة للمبدعين في عملهم، لأن ذلك يساهم في تشجيع العاملين بالمؤسسة على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بأداء العمليات إلى الأفضل، وتنفيذ ما يمكن تطبيقه من أفكار بعد مناقشتها .

هـ- **وضع برامج تحسين مستمر وعدم التوقف عند نقطة معينة:** فكلما حققت الإدارة العليا إنجاز معين حاولت إلى رفع مستوى إنتاجها مرة أخرى، وأن يكون غرضها هو التميز الذي لا يمكن للمنافسين لها بلوغه، ومحاولة تحقيق التوافق بين برامج التحسين للعمليات في الأمد القصير مع برامج التحسين الطويلة المدى مع محاولة تحقيق التكامل بينها سعيا لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص207.

المطلب الرابع: أساليب التحسين المستمر لجودة الخدمات

وفي هذا المطلب سنتناول أهم أساليب التحسن المستمر لجودة الخدمات بشتى أنواعها كما يلي:
أولا المقارنة المرجعية* : تعرف المقارنة المرجعية بأنها " عملية تقييم مستمرة للمنتجات والخدمات والمناهج مقارنة بالمنافسين أو ما يعرف بالمؤسسات الرائدة"¹ .

كما تعرف أيضا على أنها " أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها ،ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة بمنافسيها ،وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما " ² .

كما يعرفها الأستاذ نبيل مرسي خليل أنها "عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"³ أي أن المعايير هي مجموعة قياسات تستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية أو مجال أعمال مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

إن هدف القياس المقارن هو تحديد توقعات واحتياجات زبائن المؤسسة الخدمية حيث تساهم هذه العملية في تقديم طرق وأساليب جديدة للعمل على تحسين الخدمة للمؤسسة الخدمية والتي تمكنها من التفوق على منافسيها، وتستعمل هذه التقنية لمقارنة عملية مع عمليات تعد مثالية بغية تشخيص فرص تحسين الجودة لخدمات المؤسسة⁴.

لقد ظهرت فكرة المقارنة والقياس المرجعية لدى مؤسسة Rank Xerox كأداة من أدوات التحسين للنوعية وصفها روبرت كامب Robert Camp في كتابه -البحث عن الأفضل الممارسات الصناعية التي تؤدي إلى الأداء المتفوق - وهي تنطلق من المصطلح الياباني دانتوستو Dantostu والذي يعني الأفضل من الأفضل ،حيث استخدمته الشركة السابقة الذكر في البحث عن

* لفكرة المقارنة المرجعية عدة مرادفات وهي: المقارنة لأفضل أداء، القياس المقارن، العلامات المرجعية، المعايير.

¹ . Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, Alger, 1997, p92.

² محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويجات، مرجع سابق، ص42.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية 1996، ص339.

⁴ إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص81.

الأفضل عالميا ، وإنما يمكن العثور عليه للتميز في عملها¹ .

فهذه التقنية تضع أداة حديثة للتسيير تمكن المؤسسة من ملاحظة بيئة عملها ومنافسيها كما تمكنها من مقارنة أدائها بمنافسيها . والمقارنة المرجعية تمكن المؤسسة من اكتساب الإجراءات الجديدة وكيفية تمكنها من تكيفها مع وضعيتها، كما أن المقارنة المرجعية قد تساهم في إثراء المؤسسة بالإبداعات في مجال عملها .

ويتميز هذا الأسلوب بتنوع مجالاته مما يساعد المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية على خلاف منافسيها مستقبلا ، إلا أن هذا الأسلوب يعيب في حالة عدم وجود نظام معلوماتي بالمؤسسة مما يساهم في تكاليف القيام بالمقارنة . والمقارنة المرجعية تصنف إلى نوعين أساسيين وهما²:

أ_ المقارنة المرجعية الداخلية: وتتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارا كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة و هذا النوع من المقارنة يتضمن أيضا المقارنة بين عدة فروع أو مصانع أو أقسام محددة داخل ذلك الفرع .

ب_ المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن إجراء المقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر وتشمل على الأنواع التالية:

1- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، وعليه تسمى المقارنة المرجعية في الأداء ، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، التكنولوجيا ،الأفراد وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء .

2- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة(التسويق)، أو عملية معينة (تدريب العاملين،أساليب التخزين...) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى .

إن المقارنة المرجعية تهدف إلى التعرف بصورة أفضل على ما تقوم به المؤسسات المتميزة من أعمال وخدمات متميزة لكي تستفيد من تحين عملياتها الخاصة ، كما تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين والتطوير .

¹المرجع السابق،ص149 .

²نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشوية ،مرجع سابق ،ص306 .

إذن فدور المقارنة المرجعية يتمثل فيما يمكنها أن تقدمه للمؤسسة المطبقة لها من فوائد ومزايا أهمها مايلي¹:

- مساعدة المؤسسة في كيفية التحديد الدقيق لفجوات الجودة والقضاء عليها .
- تمكنها من ضمان تخصيص الموارد و استعمالها بشكل أمثل .
- تمكن المؤسسة من المساهمة في تحقيق الإبداع في أدائها .
- تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي .
- تمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية لها .
- تساعد المؤسسة من تطوير أساليب وطرق عملها نحو الأفضل .
- تساهم في وضع نظم مكافآت عادلة للعاملين كما تشجع روح العمل في شكل فريق متكامل في المؤسسة .

وعليه فالباحث يرى بان هذه الأداة تعتبر أداة مناسبة لمؤسسات الاتصال لاستخدامها في تحقيق ميزة تنافسية لها، ولجعل هذه الأداة تمكنها من تحقيق نتائج مثلى يجب عليها تطبيق بعض الخطوات لتطوير المقارنة المرجعية وهي²:

- وهي القيام بتحديد ما يقارن مقارنة مرجعية ثم تشكيل فريق لها .
- تحديد شركاء المقارنة المرجعية وجمع معلومات عنها وتحليلها .
- اتخاذ الإجراءات الملائمة للمقارنة المرجعية والتفوق عليها وفي الحالة المثلى نجد هناك منظمة مشابهة أو أكثر تكون قائدة (رائدة) في المجالات المحددة التي يراد دراستها ومن ثم مقارنة ممارسات المؤسسة مع أفضل الممارسات الموجودة في الشركة الرائدة مثال أفضل الممارسات لحل شكاوي الزبائن .

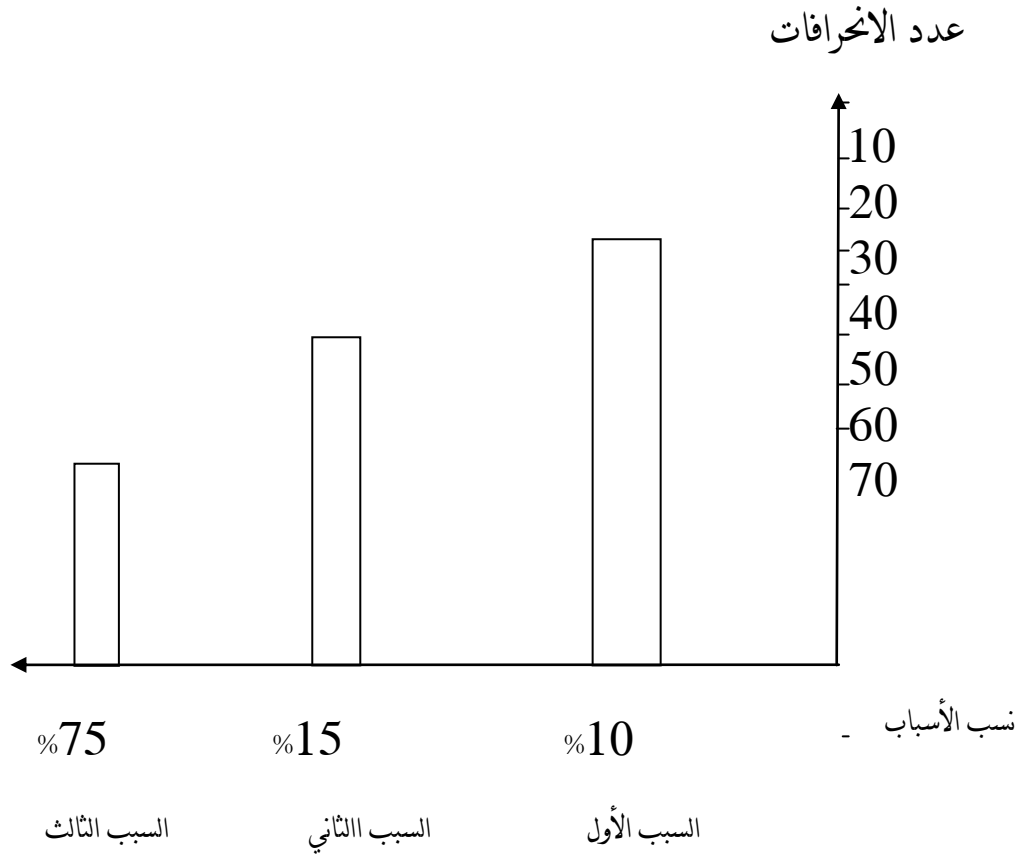
- جعل شكاوي الزبائن أمرا سهلا .
- الاستجابة السريعة للشكاوي .

¹قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص243-244.

²مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص239.

- حل الشكاوي في أول اتصال مما يقلل من التكاليف .
 - استخدام أجهزة الحاسوب لإدارة المشاكل إضافة إلى تجنيد الأفضل لوظائف خدمة الزبائن .
- ثانيا خرائط باريتو : هي أسلوب لتحديد وتنظيم الأخطار والمشكلات والعيوب تساعد على حل المشكلات :مثال ذلك نجد أن 80 % من المشاكل ناتجة عن 20% من الأسباب فقد نرى أن 80 % من المشتريين يرفضون السلعة بسبب أسعار التعبئة والتغليف التي لا تزيد عن 20% من التكلفة أو بسبب 20% من عدد مندوبي البيع¹ .

الشكل رقم(17): تطبيق لقاعدة باريتو



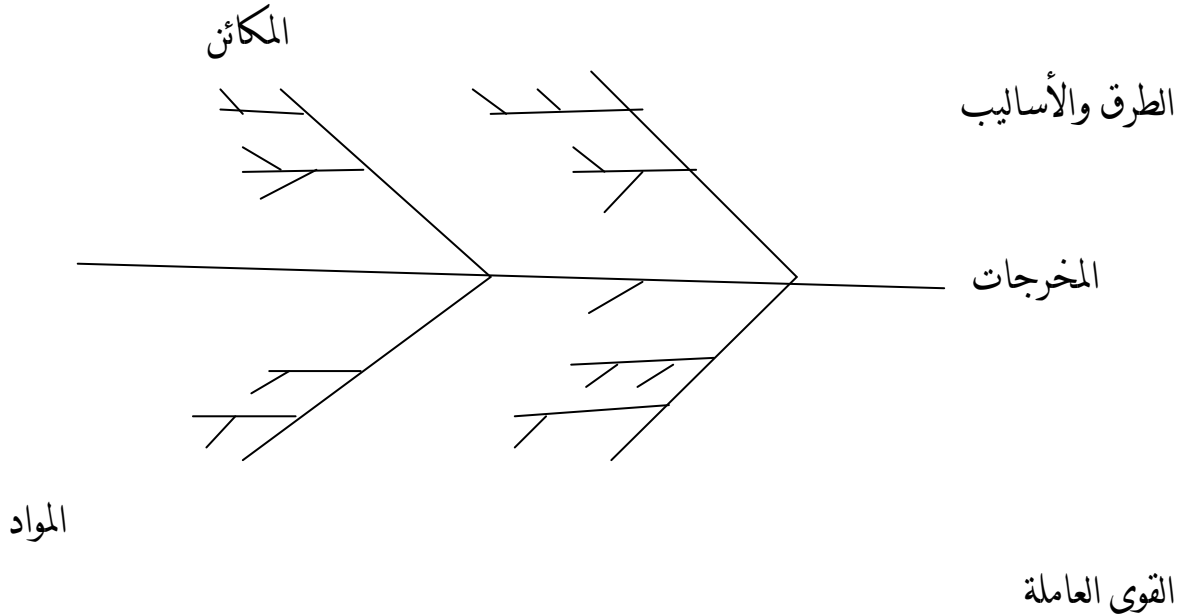
المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص241.

ثالثا أسلوب تحليل السبب والنتيجة : وهو أسلوب لحل المشكلات يطلق عليه اسم إشيكاو كما

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص241.

يعرف أيضا بتحليل عظمة السمكة لأنه يأخذ في رسمه شكل الهيكل العظمي للسمكة فتتمثل العظام الرئيسية الأسباب الرئيسية للمشكلة، والعظام الفرعية تمثل الأسباب الثانوية للمشكلة .

الشكل رقم (18): نموذج المخطط المسبب والأثر



المصدر: عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص133 .

حيث يبين لنا هذا الشكل بأنه توجد عوامل تتسبب في انحراف الجودة وهي المواد الأولية والآلات والمعدات، وطرق أداء العمل، أساليب القياس، الأيدي العاملة والصيانة فبعد حصرها يساهم كالأشخاص العاملين بالمؤسسة والذين يملكون الخبرة في عصف الأفكار لحل المشكلة بدأ بالمشكل الرئيسي ثم وضع العلاج للأسباب الأخرى سببا فأخر.

ويعيب هذا الأسلوب بعدم قدرة المؤسسة على توفير الخبراء في جميع المجالات المتعلقة بالجودة.

رابعا طريقة تاغوشي¹: وهو الفائز السابق بجائزة ديمينج للإنجاز الممتاز في مجال الجودة الصناعية في اليابان، لقد وضع مدخلا مميزا للجودة، وهذه الطريقة تتميز بسمتان أساسيتان وهما:

أ_ تصميم الجودة: أي التركيز على جودة التصميم للتوصل لأي منتج أو خدمة أكثر استجابة لحاجات الزبون وبأدنى تكلفة ممكنة والتكيف مع الظروف المحيطة بنشاط المؤسسة.

ب_ دالة خسارة الجودة: أي أنه توضع دالة خسارة الجودة كقياس كمي للنجاح أو الإخفاق في

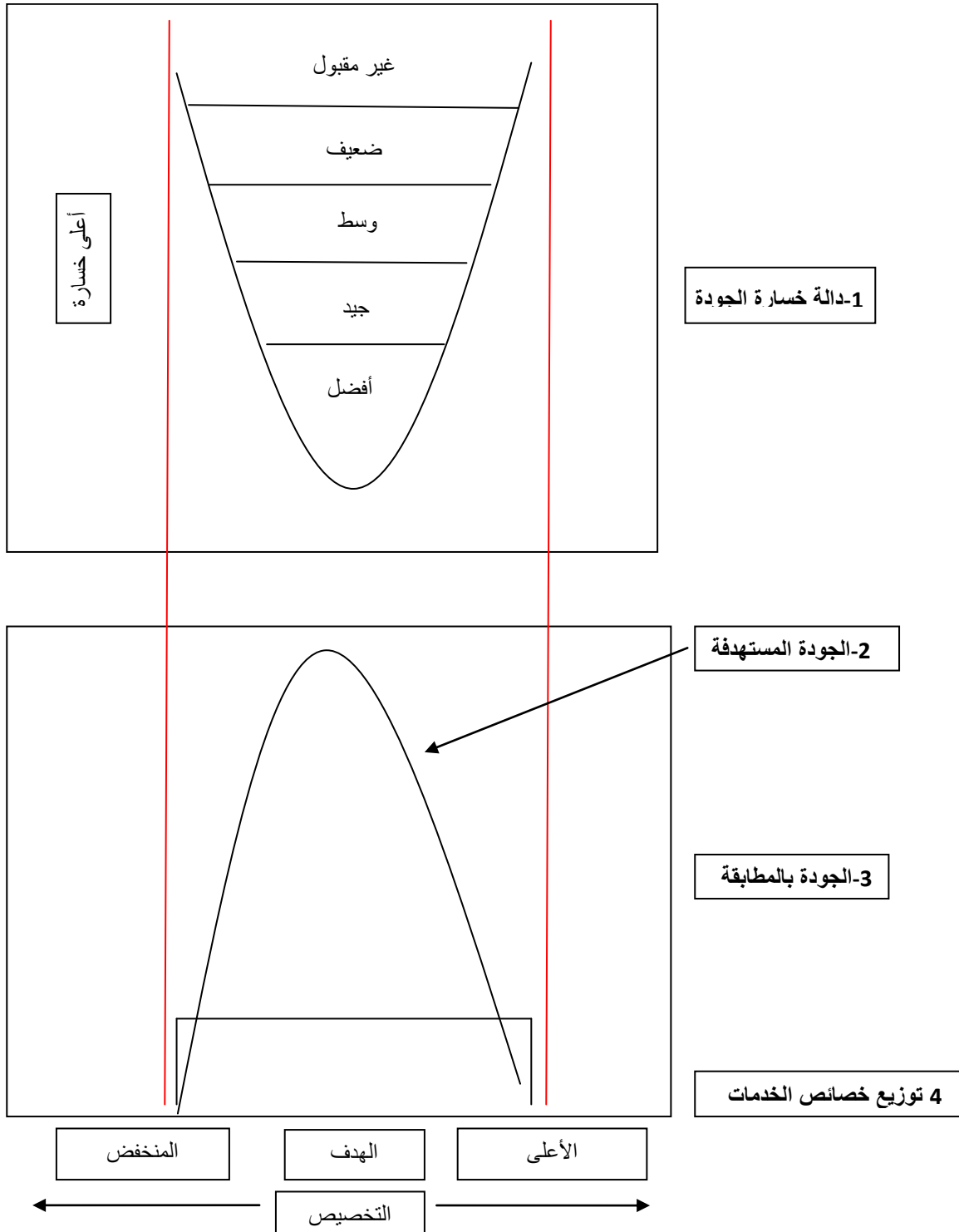
¹ نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص416.

الرقابة على جودة الخدمات ،حيث تظهر كلف النوعية بالنسبة للزبون متدنية جدا في حالة تقديم المنتج أو الخدمة الجيدة له ،والعكس صحيح في حالة تقديم خدمات رديئة للزبون .وعليه فهذا الأسلوب يتميز بتوافقه مع المفهوم التسويقي الحديث لإدامة علاقة الزبون بالمؤسسة على المدى الطويل .

إن أساس هذه الطريقة هو منحني التوزيع الطبيعي والذي يتم على أساسه تقييم المنتجات أو الخدمات الخاضعة لفحص الجودة إلى المستويات التالية (غير مقبول،ضعيف،جيد أفضل) والتي بواسطتها يتم تبويب الخدمات بالنسبة للمستهلك من حيث الجدول ،حيث يظهر المستوى الأفضل في قمة المنحني ،وغير المقبول يقع في الطرف الأيمن والأيسر كما أن الشكل يقسم إلى جزئين ،حيث يبين الأول تدرج مستويات خسارة الجودة ،أما الثاني يوضح المنتجات والخدمات ،وهذه الطريقة تتميز باستبعاد الرديء من الخدمات¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل ،مرجع سابق ،ص180 .

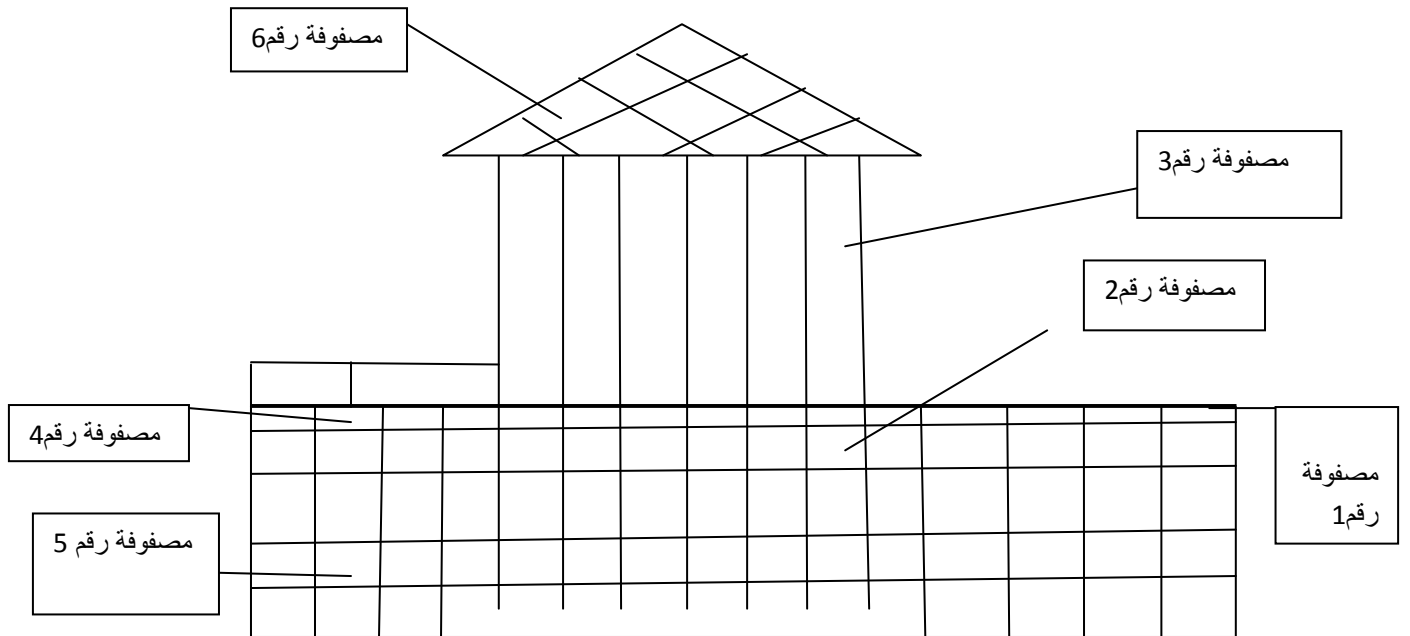
الشكل رقم (19): دالة تاكوشي للجودة المدركة والرضا



المصدر: يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع سابق ، ص180 .

خامسا وظيفة نشر الجودة (بيت الجودة) :هي برنامج فعال يقوم بترجمة رغبات الزبائن إلى مواصفات محددة قابلة للتصميم ،حيث يستعمل هذا البرنامج للتصميم الوظيفي المرضي لزبائن المؤسسة حيث يمكن المؤسسة من ترجمة رغبات الزبائن إلى أهداف مصممة في خصائص منتجاتها وخدماتها ،يطلق عليه إسم بيت الجودة ،وهو مخطط بياني يستعمل لمواجهة مشكلة عدم تطابق رغبات زبائنها مع مواصفات منتجاتها وخدماتها¹ ،إن هذه الأداة تعتبر من أصعب أدوات التحسين لأنها تربط بين المستهلك الخارجي والعملية الإنتاجية للخدمة فهي تقوم بترجمة رغبة المستهلك إلى خصائص الجودة ولقد تم تطوير هذه الطريقة من قبل اليابانيين ،حيث نشأت هذه الأداة عام 1972 م على يد شركة ميسوبوشي لإدارة الجودة الشاملة ،لإطارات ثم انتقلت إلى شركة طويوطا لتنتشر فيما بعد في المؤسسات اليابانية الأخرى ،حيث تعتمد هذه الطريقة على وضع ما يعرف ببيت الجودة والذي يتكون من ستة أجزاء (ستة مصفوفات أساسية وأساس بناءها هو حاجات ورغبات المستهلك عن طريق استخدام الاستبيانات والمستعملة خصيصا للخدمة أو المنتج المراد تعديله أو الذي يراد تطويره للأجل معرفة ما يرغبه المستهلك في هذا المنتج ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (20): أجزاء بيت الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص174 .

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق ص153 .

الجزء 1 المصفوفة 1: وفي هذه المصفوفة يتم تحديد الأبعاد التي يرغب المستهلك في تواجدها في المنتج أو الخدمة والمتطلبات الأساسية التي يريدها المستهلك فيه، حيث يتم تقسيم الأبعاد التي يرغب فيها المستهلك وفقا لرغباته في توفر تلك الأبعاد التي حددها مسبقا في المنتج المرغوب، وفقا لما جاء في الإستبانة وبناء عليه يتم التحديد في المصفوفة 1 هل شكل المنتج مقبول وهل هو مطابق للمواصفات التي يريدها الزبون وهل المنتج مرضي من حيث المتانة، وهكذا تترجم كل رغبات الزبون الواردة في أسئلة الإستبانة إلى مواصفات تترجم في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

الجزء 2 المصفوفة 2: يتم فيها ترتيب أبعاد الجودة الخمسة (الهيئة، الموثوقية، الأداء والمتانة والتطابق) وفقا لمبدأ الأولوية حسب ورودها في أسئلة الإستبانة، ومن أهم فوائد هذا الأسلوب ما يلي:

يساعد في تحديد أسباب عدم رضا المستهلك الخارجي وكيفية حل هذه المشكلة.

يمكن من قياس أداء المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين.

تحديد احتياجات المستهلكين وماذا يرغبون فيه. بينما يرى الباحث بأن هذه الطريقة مكلفة إذا ما كان عدد الزبائن كبير.

سادسا حلقات الجودة : هو طريقة من طرق الإدارة بالمشاركة، مبنية على أسلوب الإدارة من أسفل إلى أعلى، ولقد برزت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بهدف تحقيق سمعة عالية للمنتجات اليابانية في الأسواق العالمية وترجع نشأتها إلى عام 1961م¹، على يد المهندس الياباني إيشيكاوا²، وهو أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو³، وهي تمثل أسلوب للتفكير الجماعي لمجموعة من العاملين مشكلين فريقا للعمل حيث يجتمعون لاقتراح مجموعة من الحلول لمجموعة من المشاكل دون قيود، ثم يختارون منها الحلول المثلى لحل تلك المشاكل، وهذه الفرق تسمى بحلقات الجودة⁴، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها⁵ عبارة عن مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين 6_12 عاملا يعملون

¹ أحمد اوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالملة، قالملة -الجزائر، 2009، ص101.

² بهيرة الموجي، دوائر الجودة، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث الإدارية والدراسات، 1995، ص4.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص173.

⁴ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص36.

⁵ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص182.

طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حدود اختصاصاتهم الإنتاجية أو الخدمية ويلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة المشكلات النوعية لديهم عن طريق استخدام بحوث التسويق "، إن حلقات الجودة هناك من يدجها في فكرة العصف الذهني، ولكنه في الحقيقة يختلفان قليلاً، وهذا لكون عدد الأفراد في حلقات الجودة لا يتعدى عشرة أفراد هذا ما أكده الباحث (Cheng and Pdoisky, 1996) ¹ أما عدد الأفراد في العصف الذهني قد يتجاوز عشرة أفراد، إضافة إلى كون حلقات الجودة تتم أسبوعياً أما العصف الذهني يتم وفقاً لوجود مشكلة معينة يراد حلها وعليه، إن دوائر الجودة والمقارنة المرجعية يعتبران من أفضل الأدوات ملائمة للمؤسسات الاتصال نظراً لاعتمادها على الزبائن الداخليين للمؤسسة في حالة اهتمام المؤسسة بتحفيزهم، إن حلقات الجودة تحقق مجموعة من الأهداف للمؤسسة وهي ²:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات للزبائن.
 - استمرارية رفع معدلات أداء المؤسسة.
 - الاستفادة من قدرات وطاقات الأفراد في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة.
- وبما أنها أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة فهي تساهم في تحقيق الأهداف التالية:
- تحقيق ثقة العاملين بالمؤسسة بمشاركتهم في اتخاذ القرار.
 - تشجيع روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة. تنمية ولاء العاملين للمؤسسة مما يساهم في تحسن الأداء والذي يؤدي حتماً إلى المساهمة في تحقيق رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة.
- ويرى الباحث بأن هذا الأسلوب مثالي لا يمكن تنفيذه في مؤسسات لأنه يتطلب تكاليف إضافية.

سابعا **عصف الأفكار (إثارة الأفكار)**: يعرف أسلوب عصف الأفكار بأنه "وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار والمعلومات من مجموعة من الأفراد المجتمعين في البرامج التدريبية أو حلقات الجودة"³ كما تعرف أيضاً "أسلوب تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يصل

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 248.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 103-104.

³ طابيل مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 210.

إليها كل منهم بصورة انفرادية¹، ويستخدم هذا الأسلوب لتشخيص الحلول الممكنة لمشاكل المؤسسة وحصص مختلف الحلول الممكنة لها لتحسين جودتها². إن الهدف الرئيسي منه هو الحصول على قائمة من الخيارات للحل الواحد، ومثال ذلك قيام فريق العصف الذهني فيما يخص الزبائن من حيث مقابلتهم ونوعية الأسئلة التي يطرحونها فيما بعد، فقد يعتمد فريق هذه الفكرة على وضع مقاييس للحلول الممكنة ثم يضع لها حلولاً مناسبة فيما بعد³. ويمر هذا الأسلوب بمرحلتين أساسيتين وهما⁴:

أ- مرحلة توليد الأفكار: وفيها يتم عقد جلسة تطرح فيها جميع أفكار الحاضرين بهدف توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار.

ب- مرحلة الإيضاح: وفيها تستعرض أفكار المشاركين لاستيعابها ثم تقييمها.

وتتمثل الخطوات الإرشادية لهذه العملية فيما يلي:

- تحديد الغرض من الجلسة وتوضيحه للجميع.
- اقتراح كل واحد من المجموعة لفكرة واحدة.
- عدم جواز نقد أو مناقشة الأفكار في هذه المرحلة. تجمل جميع أفكار الأعضاء وتعليقها لتمكين جميع الحاضرين من معرفة مضمونها.
- تنتهي العملية في حالة التوصل إلى عدم اقتراح أفكار جديدة.
- تستعرض جميع الأفكار لتوضيحها.

فهذه الطريقة تمكن المؤسسة من مشاكلها وتحسين عملياتها الإنتاجية بأسلوب مشاركة الجميع، فهذه الطريقة تشجع جميع العاملين في اقتراح ما يفيد المؤسسة وزبائنها الداخليين والخارجيين على السواء، ولكن هذه الطريقة قد تطرح مشكلة أن كل شخص يظن بأن اقتراحه أفضل، وعليه قد تؤدي أحياناً إلى نشوء بعض الخلافات وتفايدها يجب تنظيمها بانضباط⁵. ويرى الباحث هنا أن هذه

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 139.

² إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

³ محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 115.

⁴ إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

⁵ محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 115.

الطريقة أيضا يمكن تطبيقها من قبل مؤسسات الاتصال ، ولكن مع اشتراط مشاركة بعض زبائنهم في العملية نظرا لكونهم محور اهتمام المؤسسة في القيام بأنشطتها .

ثامنا قائمة الفحص: هي نماذج جاهزة في شكل جداول تتميز بالبساطة وسهولة الفهم حيث تدون فيها المعلومات في شكل إشارات فحص على النموذج. حيث تسهل للحصول على البيانات من عينة معينة لمعرفة أداء العمليات وتكرارها كما تستعمل في تحديد مشاكل الأداء بصورة علمية ، حيث تظهر قائمة الفحص أنواع الأخطاء ووقت حدوثها وأماكن حدوثها، ويتضمن:

- إعداد قائمة الفحص على الخطوات التالية: تحديد العملية المراد تحسينها .
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لجمع البيانات مثلا على الساعة 10:12 .
- تصميم نموذج واضح وسهل الاستخدام مع التأكد بأنه هناك عنوانا لكل عمود في النموذج .
- جمع البيانات بكل مصداقية وأمانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نموذج لقائمة الفحص

المجموع	الأسابيع				المشكلة
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
29	8	7	8	6	ا
15	4	2	6	3	ب
11	1	3	5	2	ج
55	13	12	19	11	المجموع

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص232 .

تاسعا خريطة التدفق: وهي وصف تصويري للمراحل التي تمر بها عملية في الواقع باستخدام أشكال معينة حيث تمكن هذه الخرائط من التوثيق الجيد للعملية وهي تستخدم رموز سهلة وواضحة تمثل نوع العملية التي يتم أدائها في الخدمة حيث تساهم هذه الخرائط فيما يلي:

- الكشف عن المصادر المحتملة لمشاكل الأداء .
- تحديد أفضل لمراحل الخدمة لجمع البيانات المطلوبة لتحسينها .

- تحديد أفضل مكان لتدفق العمليات أداء الخدمة .
 - وخرائط التدفق تبين تنظيم المعلومات حول عملية تقديم الخدمة على شكل بياني باستعمال خمسة رموز معيارية وهي المعتمدة من قبل جمعية المهندسين الأمريكيين وهي:
العملية ← ○ ، النقل ← □ ، الفحص ← ▽ ، التخزين ← △ ، التأخر ← D
- الجدول رقم (7) خريطة التدفق لبعض عمليات خدمة الإعارة في المكتبة

رمز تدفق العملية	وصف العملية	تسلسل العملية
↓	الذهاب إلى المكتبة	1
□ ○	الدخول الى المكتبة	2
D	فحص الكتب الموجودة	3
▽	التأخير في الحصول على الكتاب	4
↓	الخروج من المكتبة	5

المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 229 .

حيث توضح خريطة التدفق كيفية أداء العملية ومعالجة الإجراءات الإدارية المعقدة أثناء اختيارها، مما يساهم في الفهم الكامل لكل الخطوات التي تمر بها العمليات واكتشاف أية مشاكل أو ضياع بأقل تكلفة، ومن خريطة التدفق يمكن تحديد مدخلات العملية وكيفية تسلمها وماذا يحدث بعد ذلك وكذا مسلك العملية عن طريق استعمال الأشكال المناسبة بحيث يكون هناك ترابط بين المدخلات والأنشطة والمخرجات .

إن فريق التحسين يقوم بعد وضع خريطة التدفق ودراسة الخطوات وتحليلها، معرفة المشاكل في التنفيذ لمحاولة معالجتها .

خلاصة الفصل الثاني

إن الخدمات تسم بمجموعة من السمات التي تميزها عن المنتجات وهذه الخصائص تنطبق تماما على خدمات الاتصالات. كما أن الخدمات لها دورة حياة تمر بمجموعة من المراحل تشبه تلك الموجودة في دورة حياة المنتج، إضافة إلى كون الخدمة تتميز بهيكل خاص بها يتطلب على رجال التسويق تفهمه عند وضع الإستراتيجية التسويقية لها .

إن خدمات الاتصالات تشابه مع الخدمات الأخرى من حيث فكرة تمييزها حيث تتطلب وجود الجودة فيها كما أن جودة خدمات الاتصالات تتطلب تحسينها كما توجد بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لمعرفة مدى تحقق الجودة فيها كما أن جودة الخدمات تتطلب إتباع خطوات معينة لتطبيقها ، ولقد وضع بعض الباحثين مجموعة من النماذج لقياسها إلا أن الباحث يرى بأن نموذج servqual من أحسنها .

كما أن جودة الخدمات تتطلب عملية تحسينها وعملية التحسين هذه تستخدم مجموعة من الأساليب ويعتبر الباحث أن أهمها هو عملية المقارنة المرجعية بالنسبة لخدمات الاتصالات كما تليها في الترتيب وظيفة نشر الجودة والعصف الذهني .



الفصل الثالث

إدارة العلاقة مع الزبون والرضا

تمهيد:

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون تلك الوسيلة التي تمكنها من كسب ولاء زبائنها ومقومة لعدم رضا الزبون بها، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الزبون وإدارة العلاقة معه ثم ننقل للحديث عن رضا الزبون وكيفية قياس رضاه وكذا كيفية الحفاظ على رضاه .

ولقد تم وضع هذا الفصل في المباحث التالية :

المبحث الأول : الزبون وإدارة علاقته

المبحث الثاني: ماهية رضا الزبون وتأثير جودة الخدمة عليه

المبحث الثالث قياس رضا الزبون ومتابعته واستدامته

المبحث الأول: الزبون وإدارة علاقته

إن الزبون هو المحور الأساسي للنشاط التسويقي للمؤسسة فبتحقيق رضاه تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية وبعدم رضاه تفقدها، وعليه وجب على المؤسسة إدارة العلاقة معه بطريقة تتركه يستمر في رضاه عنها، لأن فقدان الزبائن سيفقد المؤسسة سمعتها وحصتها السوقية، وعليه سنتناول في هذا المبحث العناصر التالية ماهية الزبون وإدارة دورة حياته، ثم نتطرق لأنماط الزبائن وكيفية التعامل معهم إضافة إلى إدارة العلاقة مع الزبون وكيفية استدامتها .

المطلب الأول : ماهية الزبون وإدارة دورة حياته

لقد اختلف الباحثون حول مفهوم الزبون فمنهم من عرفه على أساس استهلاكي ومنهم من ربطه لاعتبار شرائي ومنهم من يعتبره شخص طبيعي وهناك من أضاف له الشخص الاعتباري أيضا ونظرا لأهميته في شراء منتجات وخدمات المؤسسة فوجب عليها معرفته ومعرفة خصائصه وكيفية إدارة حياته من خلال العناصر الآتية .

أولا ماهية الزبون

بما أن الزبون محور اهتمام المؤسسات الحديثة لتشكيل مزاياها التنافسية قام الباحثون بمحصر مختلف التعاريف المتعلقة به لوضع إستراتيجياتها التسويقية المناسبة لها .

أ تعريف الزبون:

زبون اسم الجمع :زبائن وزبن ، فالزبون بهذا المعنى هو المتعامل مع مقدم الخدمة أو تجارة ،ففي المعجم الغني يشير هذا المصطلح إلى من يتعامل في الشراء مع بائع واحد ،وهو من زبائن المتجر¹ ، أما الزبون بالانجليزية هو الشخص الذي يقبل أو يطلب شراء السلعة المعروضة في السوق ،فكلمة زبون أصبحت شائعة لدى المشتريين فهي مستخدمة من قبل الزبائن أنفسهم، و وفقا لهذا التعريف فالزبون يختلف عن المستهلك من حيث أنه لديه ارتباط مع البائع في أكثر من مصلحة أو أكثر من عملية بيع ويسمى بمصطلح آخر زبون دائم يتلخص في ثلاثة أمور وهي أساسية يرمز لهما بالإنجليزية :MAN

¹ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي ،مرجع سابق ،ص15-16 .

وهي¹:

- المال أي يملك مال لشراء ما عرض عليه من منتجات وخدمات .
- الصلاحية أي يملك صلاحية الشراء .
- الحاجة وهي احتياجه للمنتج المعروض .

كما يعرف على أنه " ذلك الفرد الذي يصبح معتادا على الشراء وهذا الإعتياد يتحقق من خلال مناسبات متعددة وعبر فترات زمنية معينة، وعلى ذلك فإنه من دون وجود تكرار منتظم للشراء فإن الشخص المشتري لا يمكن اعتباره أبدا زبونا"²

كما يعرف بأنه ذلك الشخص الذي يستخدم المنتج الخاص بنا والذي يفضل على غيره من السلع والخدمات المتشابهة التي يعج بها السوق³، في حين يعرفه الكاتبان بأنه " ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقيني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي لتحقيق حاجاته ورغباته أو رغبات عائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة"⁴، فهذا التعريف يحمل فكرتين أي يستوي للزبون أن يكون شخص طبيعي عادي أو عامل بالمؤسسة، بينما يعرفه الباحث عبيدات على أنه ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستعماله الخاص أو استعماله العائلي⁵، فهذا التعريف أضاف للتعريف السابق فكرة الزبون قد يكون فرد أو عائلة، فهي كلها صحيحة ولكنها توسعت فقط في فكرة الزبون ،

أما الباحث⁶ (Claude Demeur) فقد أضاف إلى فكرة التعريف الذي سبق ذكره للزبون كونه يستوي أن يكون شخصا طبيعيا أو اعتباريا، وعليه يجب على المؤسسة عند قيامها بإنتاج منتج معين أو خدمة معينة أن تحصر زبائنها وفقا لدراسة طلبات المشتري والمستخدم معا، وبناء أفكاره، فإن المؤسسة عند قيامها بعملية تحديد زبائنها، يجب عليها أن تأخذ في حسابها

¹ المرجع السابق، ص 16.

² سامي زغباط ، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون- دراسة مقارنة، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد السادس، مارس 2017، ص 369.

³ عبد الخالق محمد يحي، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 159.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 60.

⁵ إحسان دهش جلاب و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 660.

⁶ Claude Demeur, Marketing , Dunod, paris , 6^{ème} édition , 2008, p 348.

كل الأشخاص القائلين بشراء و استهلاك منتجاتها وخدماتها بدون استثناء .

فمن خلال التعريف السابقة الذكر يمكننا تعريف الزبون على أنه ذلك الشخص القائم بعملية شراء منتجات أو خدمات المؤسسة لتلبية حاجاته وإشباعها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة. إن الزبون قد يكون شاري ولا يكون مستهلك، إذن فالزبون يمكنه أن يلعب عدة أدوار في مجال المعاملات التسويقية وهي¹:

- إما أن يكون مشتري فيختار المنتج أو الخدمة.

- مستخدم أو مستهلك فيستخدم أو يستهلك المنتجات والخدمات.

وعليه فالمؤسسة يجب أن تعرف كيفية استقطاب الطرفين معا لجذبهما للشراء .

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي فإذا قام الأب بشراء هاتف تقال لابنه فهو زبون شاري وليس زبون مستهلك، وبالتالي وجب على المؤسسة المنتجة له أن تسعى إلى إرضاء الأب وهو الزبون الشاري وإرضاء ابنه وهو الزبون المستخدم له، وعليه فإن إنتاج الهاتف التقال يلي مطالب الأب وابنه معا، بحيث يتوفر فيها مايلي بالنسبة للأب الجودة والسعر والوفرة وسهولة الحصول عليها أما بالنسبة لابن هاتف تقال يلي رغباته وتوقعاته .

ب خصائص الزبون : يتسم الزبون بمجموعة من الخصائص يجب على القائمين بعملية التسويق فهمها وتشخيصها قبل القيام بإعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وتمثل هذه الخصائص فيمايلي :

-تنوع تشكيلة الزبائن وأصنافهم :إن الزبائن يختلفون في تركيبتهن سواء من حيث طبيعتهم الشخصية أي أشخاص عاديين وأشخاص اعتباريين، وسواء من حيث سلوكياتهم مع المؤسسة وتفاعلهم مع المزيج التسويقي، فنجد هنا عدة زبائن متشككين، مترددين، مغرورين . . . إلخ. وعليه يجب على المؤسسة الخدمية عند التعامل معهم تشخيص حالتهم النفسية والتعامل مع كل نمط وفقا لما يتلاءم مع نفسيته لكسبه .

-تطور أذواق الزبون :إن أذواق الزبون تتأثر بعدة عوامل من حين لآخر سواء بالكلمة المنقولة أو بوسائل الإعلام أو بالدوافع . . . إلخ من العوامل التي تؤثر على سلوكهم الشرائي، وعليه يتطلب

¹محمد عبد العظيم أبو النجا، مبادئ دراسة سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص78.

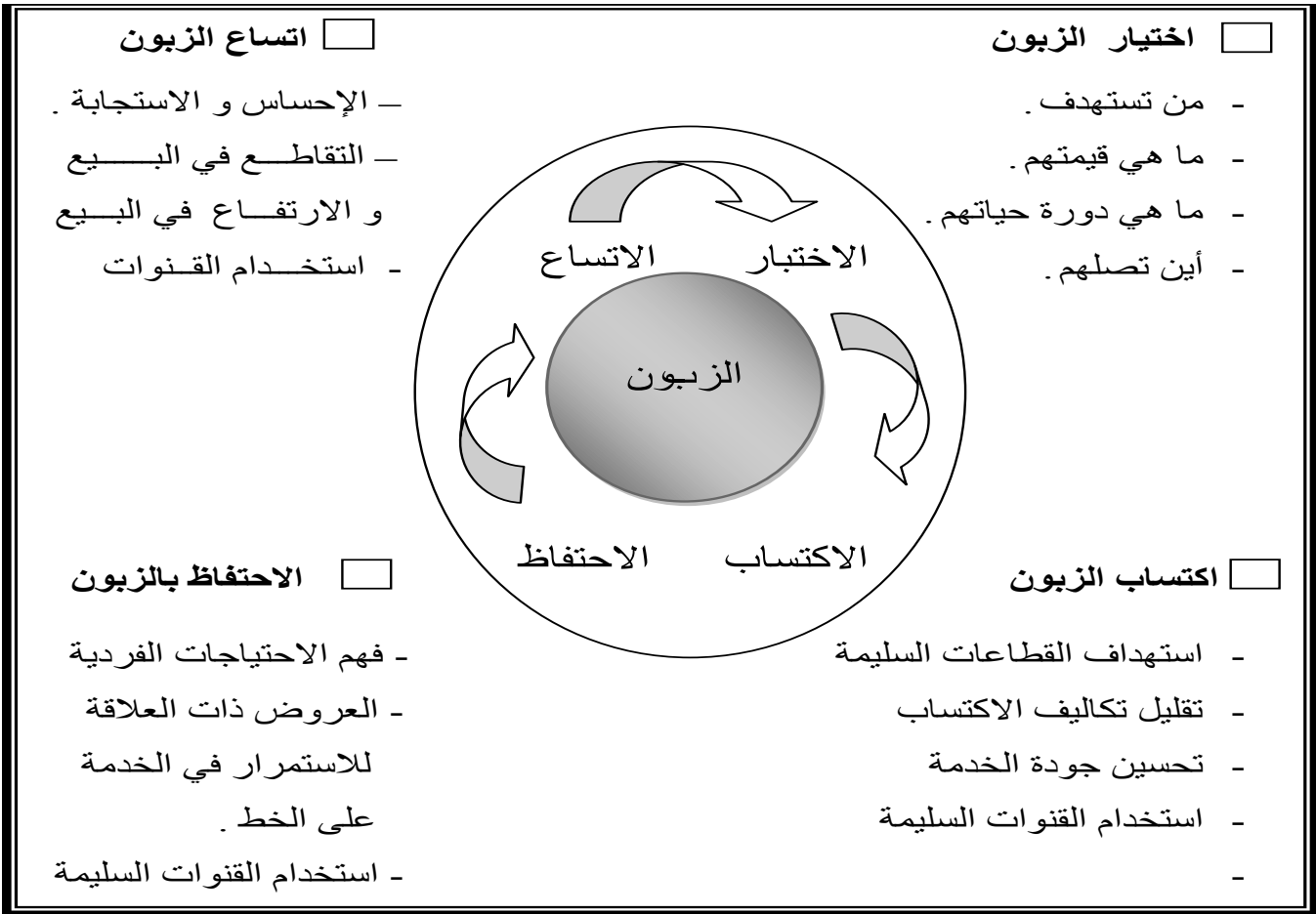
على المؤسسة الخدمائية إجراء دراسات وبحوث سوقية مستمرة لاستطلاع رأي زبائنها لمعرفة مدى توافق أذواقهم مع منتجاتها وخدماتها باستمرار، كما يجب هنا على المؤسسة مراعاة الإستراتيجية التسويقية.

ثانيا إدارة دورة حياة الزبون: إن المؤسسات الناجحة في أعمالها هي تلك المؤسسات القائمة على وضع إستراتيجية لإدارة علاقة زبائنها كما تهتم بإدارة دورة حياة زبائنهم بطريقة محكمة، وتعرف دورة حياة الزبون هي " نموذج يصنف علاقة الأشخاص بالمؤسسة موضحا مراحل تطور العلاقة كلما انتقل شخص إلى مرحلة أخرى إلى غاية كونها أكثر عمقا بحيث تعزز ثقة زبائن المؤسسة بها بواسطة تشكيل قاعدة معرفية لفهم حاجاتهم وتجسيدها في منتجات وخدمات ذات قيمة تحقق فوائد لزبائنهم¹، وعملية إدارة حياة الزبون ما هي إلا تتبع لخطوات إدارة علاقة الزبون وما يهتم المؤسسة فيه ليس معرفة الزبائن المفقودين والمحتملين، لأن فكرة إدارة علاقة الزبون وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن مع المؤسسة بهدف اختيار المحفظة التي تتضمن مجموعة الزبائن الذي يحققون لها أفضل المكاسب سواء على الأمد الطويل أو القصير²

ولقد حدد كل من (Kotler et Armstrong,2008) في الشكل التالي :

¹ يوسف حجيم الطائي وهاشم دباس العبادي، مرجع سابق، ص68.
² سليمان شكيب الجبوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص471-472 .

الشكل (21) مراحل إدارة حياة الزبون



المصدر: يوسف حجيم الطائي وهاشم دباس العبادي، مرجع سابق، ص70.

فمن خلال الشكل السابق الذكر يتضح لنا بأن المؤسسة تقوم بتطوير علاقتها مع الزبون من خلال المراحل التالية :

أمرحلة اختيار الزبون: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتشخيص أنماط زبائنها أي تحديد كل الأنماط التي تتعامل معها لتهيئة كيفية إدارة توقعاتهم، بتطوير عروض منتجاتها وخدماتها، والقيام باستهدافهم من خلال عملية الاكتساب والاحتفاظ والاتساع، كما تتم عملية مراجعة الأساليب المختلفة لتقييم الزبائن، من خلال القيمة ومن خلال تفاصيل دورة حياة هؤلاء الزبائن مع المؤسسة، ففي هذه المرحلة يجب على المؤسسة أيضا إقناع زبائنها للعودة لها من جديد عن طريق إغرائهم بالهدايا: فمثلا مؤسسة موبيليس قامت بمنح فوائض لزبائنها مثل منح 50 دقيقة للمتعاملين مع موبيليس لجذب الزبائن، كما تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بعملية تشخيص الزبائن المناسبين وفقا

لمعايير معينة والتي تنسجم مع تصورات المؤسسة، ويتم ذلك باستخدام الطرق المختلفة لتشجيعهم على التردد للتعامل معها¹.

ب- مرحلة اكتساب الزبائن: ففي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بوضع فعاليات التسويق التي قامت بها المؤسسة لبناء علاقات مع الزبائن الجدد لتفعيلها، وتحاول فيها تخفيض تكاليف الاكتساب واستهداف زبائن ذوي القيمة العالية²، وعليها تعرف أيضا باسم مرحلة استثمار الزبائن، وتتصف هذه المرحلة بكونها المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة باسترجاع أعظم جزء من استثماراتها في المرحلة السابقة، وتحدد من خلالها الأرباح التي يمكن أن تتحصل عليها من خلال إنتاجها لقيمة الزبون واستثمارها³، وعليه تلجأ بعض المؤسسات في هذه المرحلة إلى فكرة تعظيم قيمة عمر الزبون⁴، وتحاول المؤسسة الخدمية من خلال هذه العلاقة بزبائنها محاولة إقناع الزبون بتوسيع مع مؤسسة الاتصالات فهذه المرحلة تحدد مدى صواب خيار المؤسسة الاستراتيجي المتضمن لإدارة علاقة زبائنها ومدى نجاحه، إضافة إلى تحديد القرار المتعلق بالإبقاء على هؤلاء الزبائن وموقعهم في محافظتها الاستثمارية باتجاه الاحتفاظ به⁵.

ج- مرحلة الاحتفاظ بالزبون: فهذه المرحلة تتعلق بالفعاليات التسويقية التي تتخذها المؤسسة للحفاظ على وجود زبائنها، ولقد أدركت المؤسسات بأن تكلفة اكتساب زبون جديد تتجاوز كلفة المحافظة عليه⁶، وبناء على آرائهم تقوم بتشخيص العروض ذات العلاقة باحتياجاتهم الشخصية وموقعهم في دورة حياة الزبون تفصيلاً فهي تدرس مدى رضاهم عن تحسينها لخدماتها، وتلجأ المؤسسة الخدمية هنا إلى إتباع مجموعة من آليات التسويق العلائقي للحفاظ على زبائنها وهي⁷:

1- عملية القياس: أي قياس مدى تسرب زبائنها وتحولهم إلى المؤسسات المنافسة لها ودراسة أسباب ونتائج تسربهم، ثم تقوم بناء على ذلك بعملية إعادة النظر في التعامل مع زبائنها.

¹ إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 155.

² يوسف حجيم الطائي وهاشم دباس العبادي، مرجع سابق، ص 69.

³ سليمان شكيب الجبوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 473.

⁴ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 124.

⁵ سليمان شكيب الجبوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 473.

⁶ محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 293.

⁷ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، الطبعة، دار كوز المعارف للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 66-67.

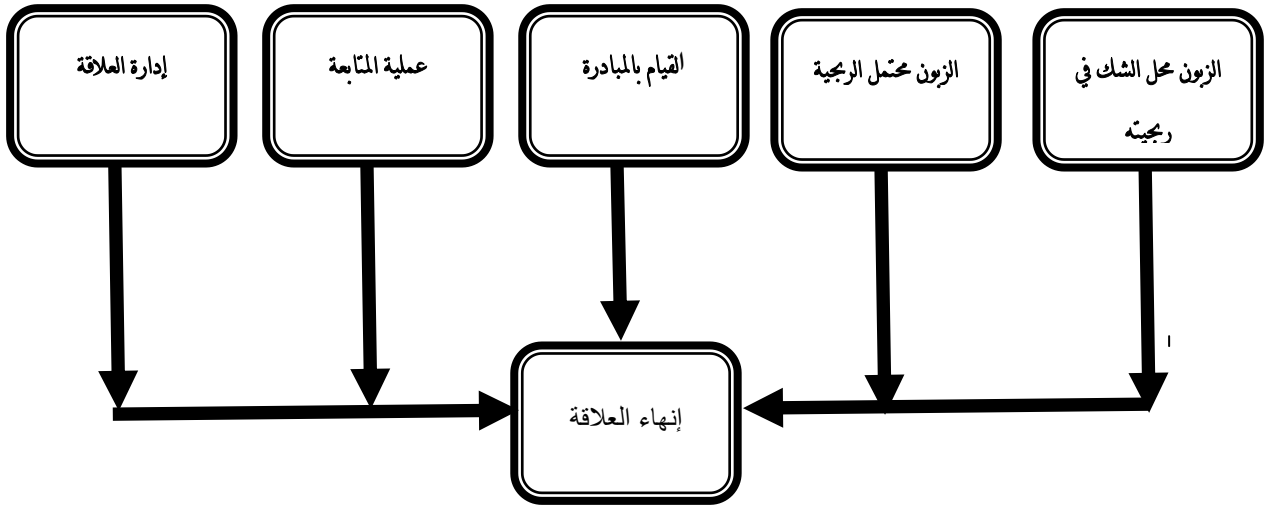
2- الإدارة: أي تطوير إدارة البرنامج التسويقية الخاصة بالاحتفاظ بزبائنها للتقليل من تسربهم كوضع برنامج للتعامل مع الشكاوي وبرنامج لتدريب العاملين للتعامل مع الزبائن، إضافة إلى إعداد برامج لإعادة الزبائن المتسربين.

3- التعظيم: أي قيام المؤسسة باعتماد التغذية العكسية لتدريب عمالها على كيفية تقديم خدماتها بشكل صحيح يتناسب مع احتياجات الزبائن فضلا عن تفعيل برامج التعامل مع شكاويهم وصولا إلى أفضل النتائج المحققة لتعظيم إدراك زبائنها للقيمة المضافة التي يتحصلون عليها عند تعاملهم معهم إضافة إلى اعتمادها على فكرة تطوير برامج مكافأة المكررين لعملية الشراء.

د-مرحلة اتساع الزبون: فهي تشير إلى مدى التوسع في شراء منتجات وخدمات المؤسسة، كأن يشتري المتعامل مع جازي لشرايح مماثلة لها لأفراد عائلته وهذا ما يعرف بفكرة تطور الزبون في الشراء، وعملية الاحتفاظ بالزبون قد تختلف عن اتساع الزبون نظرا لحمل الفكرة الأولى للاحتفاظ بالزبائن وتكوين قيم ولائية لديهم، إضافة إلى اختيار الزبائن من ذو الولاء في حد ذاتهم وجعلهم يكررون عملية الشراء، وعليه فالمؤسسة هنا تركز على تطوير استراتيجيات تشجيع المراقبة وتقوية علاقاتهم أما اتساع الزبون فيشير إلى تطوير زبائن يجربون منتجات وخدمات ذات مدى واسع لتحويل هؤلاء الزبائن إلى زبائن ذو قيم عالية¹، وفي هذه المرحلة نجد الباحث عبد الرزاق بن صالح قد لخص لنا تطور الزبائن و اتساعهم من خلال الشكل الآتي :

¹ يوسف حجيم الطائي، وهاشم دباس العبادي، مرجع سابق، ص70.

الشكل رقم (22) مراحل تطور الزبون



المصدر : درمان سلمان صادق، مرجع سابق، ص198.

إن الزبون في تطوره في هذه المراحل معرض لإنهاء العلاقة وهذا يرتبط بالمنافع التي يحصل عليها.

وعليه فالمؤسسات التي تطمح في عدم إنهاء العلاقة مع زبائنهم يجب عليها المحافظة على استمرارية رضاهم.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك القائمة بالاهتمام بزبائنهم بإرضائهم و المحافظة على استمرارية رضاهم، ولقد توجهت معظم المؤسسات مؤخرا إلى التركيز على خدمة زبائنهم بتموين فعالية أطلق عليه خبراء التسويق اسم إدارة علاقة الزبائن CRM¹.

المطلب الثاني : أنماط الزبائن وكيفية التعامل معهم

إن عملية تشخيص الزبائن من العمليات المهمة لإعداد الخطط التسويقية وبناء الإستراتيجيات المناسبة لها، وعملية تشخيصهم تكمن في تحديد أنماطهم المختلفة ومعرفة كيفية الوقاية من الوقوع في الخطأ معهم، ولقد اختلف الباحثون في تصنيفهم للزبائن فمنهم من قسمهم على أساس فكرة الجودة الشاملة ومنهم من فصل في تقسيمهم على أساس الفكر التسويقي الحديث إلا أن هذه التقسيمات لها غرض واحد وهو خدمة الزبون والمحافظة على رضاه لما يحمله من أهمية في حياة المؤسسة،

¹ صباح محمد أبو ناية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص167.

أ- أنماط الزبائن على أساس الجودة الشاملة: وهنا تم تقسيمهم إلى صنفين أساسيين وهما¹:

1- زبائن خارجيين للمؤسسة: وهم الأشخاص الراغبين في شراء منتجات وخدمات المؤسسة والحصول عليها وهو المعنى القديم للزبون، قبل ظهور فكرة الجودة الشاملة .

2- زبائن داخليين للمؤسسة: وهم هؤلاء الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة مهما كانت طبيعة عملهم وهم لهم أهمية كبيرة في جذب السمعة الحسنة للمؤسسة عن طريق إتقانهم للعمل وتقديم المعاملة الطيبة للزبائن إضافة إلى مساهمتهم بالكلمة المنطوقة في الترويج لمؤسستهم .

ب أنماط الزبائن على أساس الفكر التسويقي : وهذا الاتجاه يرى بضرورة دراسة أنواع الزبائن من الناحية النفسية لما لها من بالغ الأثر في اتخاذ القرارات الشرائية وعليه يتنوع الزبائن وفقا لهذا المعيار إلى أنماط عديدة وكل نمط يتطلب التعامل معه بكيفية خاصة وهي:²

1- الزبون المتشكك: يتميز هذا النوع من الزبائن بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة³، ثم اللهجة التحكيمية التي تنطوي على سخرية لما يقوله الغير له ، أما طريقة التعامل معه فتكون في عدم مجادلته فيما يدعي ويقول، ومعرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته، وتكييف الحوار معه وهنا يتطلب تقديم برهان على ذلك على شكل ورقة أو مستند، إضافة إلى لجوء المؤسسة إلى تقديم ضمانات التسليم أو عدم تخفيض السعر لضمان الحصول على ثقة الزبون⁴.

2- الزبون السلبي: وهو ذلك الزبون الذي يتسم بحججه ومزاجيته وورغبته في الاصغاء وكثرة أسئلته بانتباه وبقظة وإجابته عن الأسئلة التي يطرحها رجال البيع عليه كما يتصف ببطئه في اتخاذ القرارات الشرائية⁵، أما طرق التعامل معه فتتمثل في الصبر عليه ومحاولة الكشف عن الأسباب التي أدت إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار، وتفهم مقدم الخدمة له بعدم إحراجها والتصرف معه بحكمة لكسبه، تحسيسه بالإهتمام به⁶.

3- الزبون المتردد: وهذا النمط من الزبائن يتصف بالتخوف والتحفظ في اتخاذ القرارات

¹ ميمون نبيلة، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص116.

² آياد منصور شوكت، مرجع سابق، ص131-133.

³ يوسف حجيم الطائي وهاشم دباس المعادي، مرجع سابق، ص62.

⁴ حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص85.

⁵ محمد يحيى عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 152.

⁶ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص62.

الشرايئة، ويستغرقا وقتا طويلا لإتخاذها لها فهو لا يثق في نفسه، فضلا عن لجوءه إلى مصاحبة أو مرافقة زملائه أو أصدقائه لمساعدته في عملية إتخاذ القرار الشرائي خاصة إذاتعلق الأمر بعملية كبيرة الحجم¹، كما يتصف أيضا بكثرة تردده وتطلبه لمبررات وأسانيد دائما مما يؤدي إلى ضياع وقت مقدم الخدمة وأحيانا قد يؤدي إلى قلق رجال البيع منه²، أما طرق التعامل معه هي محاولة رجل التسويق لإعادة الثقة له في نفسه بلاضغظ وأن يشرح له بلطف وودية لإقناعه بالشراء، وأن لا يكثر له الخيارات³.

4- الزبون العنيد: وهو الصنف من الزبائن يتصف بإيجابية نزعته وحيويته ومبادرته ويفضل إتخاذ القرار بصفة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين كما يتسم بعقليته المغلقة، ومقاومته للتغيير، أما كيفية معاملته فتكون بواسطة محاولة مسيرته في أقواله وشكره على ذلك، وإبراز التقدير لمعارفه وذكائه، وتحسيسه بالاهتمام بما قاله في ذلك الشأن⁴.

5- الزبون الغاضب: ويطلق عليه إسم المتذمر أي دائم الشكوى، من كل شيء ولاسيما المتعلق بالخدمة أو المنتج المقدم له، بحثا عن إيجاد مبرر لتخفيض ثمنه، أما كيفية التعامل معه فهي⁵:

- البحث عن أسباب قلقه وإستيائه.

- محاولة تهدئته ومعرفة مشكلته الحقيقية لإيجاد حل مناسب لها.

- محاولة تحسيسه بأهميته للمؤسسة كشخص لإمتصاص غضبه.

6- الزبون الصامت المفكر: وهو الذي يتسم بهدوءه الدائم والتزامه بالصمت، فهو يستمع أكثر مما يتحدث ولا يبدي تعبير عما يدور في نفسه إلا إذا كان ضروريا، فهو يتصرف بتعقن وحكمة ولا يتخذ قراراته الشرايئة إلا بعد تحصله على المعلومات الخاصة بمنتج معين أو خدمة ما⁶.

وهنا يجب التمييز في التعامل مع الزبون الصامت بين نوعين وهما: الزبون الذي يستعمل الصمت

¹ حميد الطائي، مرجع سابق، ص 85.

² عمر الطراونة، مرجع سابق، ص 28.

³ عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، الطبعة الأولى، دار البحار، بيروت-لبنان، 2000، ص 92.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 65.

⁵ كورتل فريد وأخرون، مرجع سابق، ص 209-210.

⁶ المرجع السابق، ص 208.

التكتيكي أي يستخدمه ككتيك لمعرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الخدمة أو المنتج والنوع الثاني فالصمت يعتبر طبيعته الخاصة خلقيا¹.

فالنوع الأول يمكن التعامل معه كما يلي :

- إستفساره عن ما يريده بالضبط ،فضلا عن محاولة جذبته للحديث معه .

- تقديم منتج أو خدمة له مرفوقة بأدلة تبين خصائصها .

أما الثاني فيجب على البائع إبراز الصداقة له ومحاولة استنطاقه بأساليب ذكية كشرح خصائص الخدمة له ومنحه هدايا رمزية لكسبه .

7- الزبون المغرور: ويطلق عليه إسم الزبون المدلل وهو الذي يرغب في معاملته معاملة خاصة ، فنظرا لشعوره بثقة عالية في نفسه فهو يود أن تنتهي معاملته قبل الآخرين،إلى حد إزعاجه للبائع ، ،أما طرق التعامل معه فتكون بمجاملته ومسايرته وعدم الدخول معه في حوار يغضبه،ومحاولة إنهاء عملية البيع معه بسرعة،نظرا لكون الزبون له الحق في إشباع رغبته².

8- الزبون النزوي: ويسمى أيضا بالزبون المستعجل أي الغير صبور هو ذلك الذي يتصف،بطلباته المستعجلة ،وسرعة الغضب وكثيرا مايجب تفضيل نفسه على الآخرين ،أما طرق التعامل معه فتكون:

بتحسيسه بالإهتمام به،ومحاولة إشغاله بموضوع آخر ريثما تتم خدمة الآخرين ،ثم الإهتمام به بالحديث والإشارة ،وطلب الإعتذار منه عند الضرورة³. ونشير إلى أنه توجد تصنيفات أخرى للزبائن ولكننا نرى بأن التصنيفات السابقة هي المهمة لمؤسسات الإتصالات،نظرا لكونها تتعامل في معظمها مع هذه الأنواع من الزبائن والتي نرى بأنها من أصعبهم والتي يجب على المؤسسة الحذر من الخطأ في معاملتهم .

¹جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر ،مرجع سابق ،ص90 .

²المرجع السابق، ص94 .

³المرجع السابق، ص95 .

المطلب الثالث: إنشاء إدارة علاقة الزبون كأساس لتحقيق نجاح مؤسسة الاتصالات

إن عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم تعتبر من المواضيع المهمة لمؤسسة الاتصالات وعليه يجب عليها دراستها ومعرفة كيفية إدارة العلاقة مع زبائنهم في كل مرحلة من مراحل تطورها في علاقتهم مع المؤسسة، كما يجب عليها وضع إستراتيجيات خاصة لاستدامة العلاقة معم على المدى الطويل.

أولاً: مفهوم إدارة علاقة الزبون وأهميتها: إن عملية إدارة المؤسسة لعلاقتها مع زبائنهم الحاليين والمحتملين لها أهمية كبيرة في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وعلى ميزتها التنافسية وعليه سنتطرق لمفهومها وأهميتها فيما يلي:

أ- مفهوم إدارة علاقة الزبون: سنتطرق لهذا العنصر من خلال تعريفنا لإدارة علاقة الزبون مع المؤسسة وخصائصها المختلفة والتي تتميز بها المؤسسة المهمة بها خلافاً عن منافسيها.

1 - تعريف إدارة علاقة الزبون

لقد ظهر مصطلح إدارة علاقة الزبون في صيف سنة 1989، ويعود الفضل في ذلك إلى الباحثين بيرز و روجرز والذين أطلقوا عليه اسم التسويق (1:1) بنيويورك.

وتعرف إدارة علاقات الزبائن بأنها "القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تضمن البقاء باتصال دائم مع العميل"¹، فهذا التعريف ركز على استمرارية العلاقة بين الزبون والمؤسسة باستخدام التقنيات التسويقية.

أما الباحثين (Lendervie & Lévy Lindon) فقد عرفها بأنها توجيه و أدوات لبناء علاقات شخصية تفاعلية مع الزبائن بغرض المحافظة على ايجابية المواقف تجاه المؤسسة وعلامتها²

فهذا التعريف ركز على تفاعلية علاقة المؤسسة مع زبائنهم بالإصغاء لهم والتحاور معهم كما يعرف أيضاً بأنه "عبارة عن تقنية يتم فيها تقديم المعلومات إلى الزبائن وجمع المعلومات عنهم مما يسمح

¹ بوحورور قتيحة ، مرجع سابق، ص188.

² lendrevie, Lévy lindon, Mercaror, 7 Emme édition, dollaz , paris 2003,p904.

CRM هو اختصار لإدارة العلاقة مع الزبائن بالانجليزية للأحرف الأولى.

لنا بمساعدتهم للقيام بتقييم المنتج وشراءها بغرض إيصال أفضل قيمة ممكنة لهم¹، فهذا التعريف أشمل وأوسع من التعاريف السابقة نظرا لاهتمامه بتحقيق قيمة مضافة للزبون نظرا لاهتمامه بالزبائن والاحتفاظ بهم فإن علاقات الزبائن تركز على جانبين أساسيين عن الزبون، وهما الزبون ذو القيمة العالية مقابل الزبون ذو القيمة المنخفضة وعلى دورة حياته من الدخول إلى العلاقة إلى غاية مغادرته². فمن خلال ما سبق ذكره يمكننا تعريف إدارة علاقة الزبون على أنها عملية إنشاء علاقة مع زبائن المؤسسة بإرضائهم في تلبية حاجياتهم وإنشاء آليات استدامة هذه العلاقة التي تتسم بثقة الزبائن وولائهم لها.

2- خصائص إدارة العلاقة بالزبائن CRM: تتسم إدارة العلاقة مع الزبائن بالسمات التالية³:

- تحقيق الاحتفاظ بالزبائن المنتقن في المدى الطويل.
- جمع واستخدام المعلومات المتعلقة بزبائن المؤسسة.
- إنشاء برامج خاصة لتحليل البيانات التسويقية للمؤسسة.
- تقييم السوق حسب حاجات زبائن المؤسسة الخدمية بكفاءة عالية.
- التركيز على إنشاء القيم للزبون بتطوير عمليات الإدارة.
- الاهتمام بإدارة محفظة الزبائن.
- تقديم القيمة للزبون بواسطة تقديم الخدمات الملائمة له.

ب- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون: تتمثل أهمية إدارة العلاقة مع الزبون فيما يلي⁴:

1- زيادة فوائد المؤسسة عن كل زبون: إن زيادة إقبال الزبائن على شراء منتجات وخدمات المؤسسة الناتجة عن رضاهم وولائهم للمؤسسة يؤدي إلى متانة العلاقة بين تلك المؤسسة وزبائنها والذي بدوره يؤدي إلى زيادة ربحيتها على المدى البعيد.

2- انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: إن تكلفة تقديم الخدمات والمنتجات تنخفض حسب

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 109.

² محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 272.

³ المرجع السابق، ص 140.

⁴ بوحروود قتيحة، مرجع سابق، ص 189-190.

أقدمية تعامل الزبائن مع المؤسسة .

3- النتائج المنظمة من التوصية الشخصية: أو ما يعرف بكلمة القيم المسموعة* أي مدى تحقيق المؤسسة لسمعة إيجابية من أفراد المجتمع والناجم عن الرضا والولاء والانطباعات الإيجابية التي تكون لدى زبائنها الحاليين والتي ينقلونها إلى أفراد آخرين، ومن بينهم المقبلين على شراء منتجات وخدمات المؤسسة ويؤكد بعض الباحثين على أن الوسيلة أكثر فاعلية من كل وسائل الإعلان كما أنها تساهم في احتمالية التقليل من جذب الزبائن من قبل المنافسين للمؤسسة¹

4- قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر: إن الزبائن السابقون الذين جربوا خدمة المؤسسة و أدركوا جودتها الفعلية الجيدة يستعدون لشراء منتجاتها وخدماتها مهما كان ثمنها يرتفع مقارنة بزبائنها الجدد، فأهمية إدارة العلاقة مع الزبون تستمد من دور الزبون الذي تؤكد عليه الاتجاهات الإدارية والتسويقية الحديثة، والذي يهتم بالمساهمة في تطوير نظام الجودة بها، فمثلا عن تحسينها لعملياتها الداخلية والمبنية على فكرة التحسين المستمر لها، وعليه يجب على المؤسسة دائما أن تبحث عن تطوير علاقاتها مع زبائنها و أن تسعى إلى استدامتها من خلال سعيها المستمر لاستعادتهم ومحاولة كسب ولائهم في المدى الطويل.

5- تزويد العاملين بثقافة إدارة علاقة الزبون: إن إدارة علاقة الزبون تساهم في تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين المؤسسة والزبون والشركاء بشكل فاعل، وتعلم كل هذه الأنشطة يساهم في زيادة ثقافة العاملين في هذا المجال كما يساهم في زيادة خبرتهم في العمل، إضافة إلى مساهمتها في التعريف بنوعية الزبائن، وتحليل البيانات التي تخصه مما يساهم فعالية في تغيير استراتيجيه المؤسسة في أنشطتها المختلفة وخاصة وظيفة التسويق والخدمات.²

6- الاحتفاظ بالموظفين: فعند احتفاظ المؤسسة بقاعدة عريقة من الزبائن الذين لديهم ولاء لمنتجاتها، فإن درجة احتفاظها بهم أكبر حيث تكون وظائفهم ثابتة ومرضية.³

* كلمة القيم المسموعة لها عدة تسميات الكلمة المنطوقة، الكلمة المنقولة، تبادل الحديث من شخص لآخر سواء إيجابا أو سلبا .

¹ عمر جوابرة المكوي، التسويق الفندقى، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص194 .

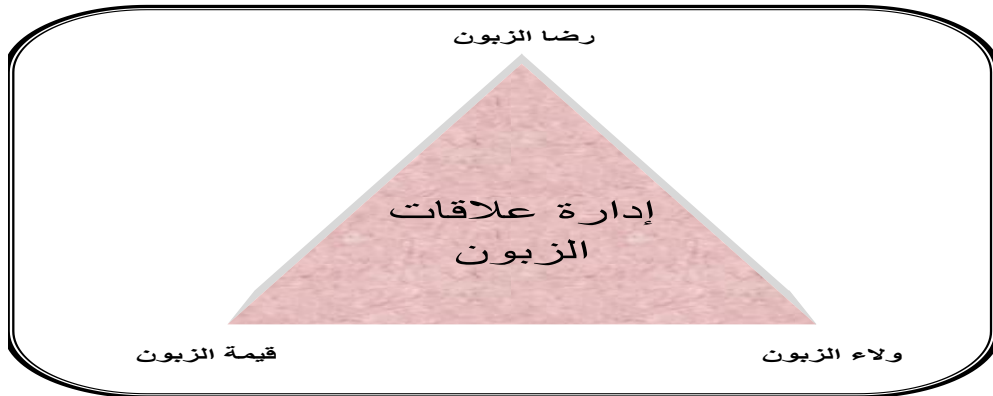
² محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص274 .

³ محمد منصور أبو جليل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014، ص80 .

ثانيا: نظام ومكونات إدارة العلاقة بالزبائن

إن إدارة العلاقة بالزبائن من حيث نظامها تتضمن العديد من تقنيات التسويق العالية مثل التسويق المباشر، التسويق عن بعد، شخصياته الشبكة، تسويق البريد الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، أتمتة المبيعات¹، أما من حيث مكوناتها فهي تشكل من مجموعة من العناصر وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (23) مكونات إدارة علاقة الزبون



المصدر: إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سابق، ص703.

1-رضا الزبون: يعتبر رضا الزبون أداة من الأدوات المهمة في إدامة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، كما أنه سلاح تنافسي للمؤسسة في السوق، نظرا لقدرته على تمييزها من منافسها في إشباع حاجات زبائنها والإيفاء لمتطلباتهم وفقا لتوقعاتهم عن منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا نظرا لكون رضا الزبائن يولد لها ولائهم.

وتخرج شركات التسويق المتميزة عن طريقها للحفاظ على رضا زبائنها فيكرر الزبائن الراضون عنها عملية شرائها، ويتحدثون مع الآخرين عن تجاربهم الجيدة للمنتج أو الخدمة، فيكون مفتاح توفيق توقعات الزبون مع أداء المؤسسة، وتهدف الشركات الذكية حاليا إلى إدخال السرور على زبائنها بوعدهما بما يمكنها تسليمه فقط، ثم تقوم فيما بعد بتسليم أكثر مما وعدت به زبائنها². إن

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص110.

² المرجع السابق، ص703-704.

قياس المؤسسة لأدائها من خلال الزبون يمكنها من استغلال طاقاتها لجذب الزبائن وتحقيق رضاهم مما يساهم في بناء صورة ذهنية لديهم لدى المؤسسة، وتحقيق ولائهم على المدى الطويل¹.

إن المؤسسات عادة تهدف إلى تحقيق الرضا العالي لأن الزبون الذي يكون راضي أو راضي بالتقريب تسهل عملية تحوله إلى عروض أخرى، أما الزبون ذو الرضا العالي يكون أقل استعداداً للتحويل بل يصبح ذو ولاء للمؤسسة².

2- ولاء الزبون: ويقصد به ذلك الالتزام العميق من قبل المستهلك بإعادة شراء منتج مفضل لديه وقيام هذا المستهلك بتوصية الآخرين بشرائه، مع وجود ذاتي قوي لعدم التحول عن هذه العلاقة، في حال وجود مؤثرات ترويجية تستهدف إثثاءه وإبعاده عن التعامل مع هذا المنتج لصالح منتجات أخرى، ففي الثمانينات كان اهتمام الشركات منصبا حول رضا الزبون لاعتقادهم بتكرار شراء منتجاتها وخدماتها وهذه الزيادة تكون بشكل تراكمي مما يساهم في تحقيق نتائج عالية للمؤسسة، ولكنه في التسعينات غير الأمر و أصبح التوجه نحو فكرة الولاء، ولقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أنه ليس من الضروري أن يترجم رضا الزبون في شكل زيادة في مبيعات بشكل متكرر ومن بين هذه الدراسات ما أبرزته تقارير Form coporation أن أكثر من (40%) من الزبائن محل الدراسة والذين أظهروا شعورهم بالرضا تحولوا إلى التعامل مع مؤسسات أخرى بخلاف تلك المؤسسة التي أبرزوا الرضا عن منتجاتها وخدماتها وبدون تردد، وهكذا تغير الاعتقاد القديم الذي يفترض دفع وجود ارتباطات عالية بين رضا الزبون وسلوكه الشرائي ورغبته وعليه اعتمد الولاء كمقياس جديد بدلا من رضا الزبون نظرا لكون الولاء يفسر اتجاهات سلوك هذا الزبون³ ومن العوامل التي تجعل قياس الرضا صعب بطريقة دقيقة مايلي:

صياغة السؤال، توقيت القياس، الحالة المزاجية للمستقصى منه، فولاء الزبون كمقياس جديد بدل الرضا يظهر نوع من التحيز للمؤسسة بشرائه لأكثر من مرة لمنتجاتها أو خدماتها ويشترط للوصول

¹ هبة مصطفى كافي ، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار ألفا دوك للنشر والتوزيع ، قسنطينة- الجزائر ، 2017 ، ص 120 .

² مقري زكية ونعيمة بجاوي، التسويق الاستراتيجي (مداخل حديثة)، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 210.

³ محمد منصور أبو جليل وإيهاب كمال هيكل، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية (مدخل متكامل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 133.

إلى حالة الولاء شرطان وهما¹:

-الإبقاء أو الاحتفاظ بالزبون : ويشير هذا الشرط إلى إمكانية طول علاقة الزبون بالمؤسسة، وهي نسبة مئوية للمشتريين المكررين لمشترياتهم من مؤسسة معينة مقسوما على العدد الإجمالي للمشتريين خلال فترة زمنية معينة، إن نجاح المؤسسة مبني على قدراتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين للمؤسسات الزبائن الموالين لها، وبناء على ذلك فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تقتصر على استقطاب الزبائن فقط بل تسعى لإدامة العلاقة معهم في الأمد الطويل لتضمن لنفسها البقاء².

-الحصة الكلية للزبون: فكلما أنفق الزبون معظم دخله لشراء منتجات المؤسسة بخلاف منافسيها فهو ذو ولاء لها .

إن إدارة علاقة الزبون المتينة تنتج بهجة الزبون والذي بدوره يتحدث إيجابا مع الآخرين في مصلحة المؤسسة، ولقد بينت الدراسات اختلافات كبيرة في ولاء الزبائن الذين يكونوا على رضا عنها، والراضين بعض الشيء والراضين تماما عن منتجاتها وخدماتها، إضافة إلى أن الاحتفاظ البسيط قد يتسبب في انخفاض الولاء، وعليه فهدف الولاء ليس تحقيق رضا الزبون فقط وإنما هو إدخال البهجة على الزبون نظرا لكون الولاء حسب الباحث جلاب يعد ركن أساسي لنجاح أية مؤسسة بالتكامل مع المكونات الأخرى لإدارة علاقة الزبون، كما تعد عملية الاحتفاظ بالزبائن من المسائل الصعبة بسبب التغيرات في نفسية وسلوك الزبائن³، وعليه يستخدم الولاء لإبراز تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة ما دون سواها .

4- قيمة الزبون: هي أحد مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن، نظرا لما تحققه من منافع للزبون والتي تؤثر إيجابا على إدامته علاقته بالمؤسسة التي تعظمها له، ويقصد بقيمة الزبون في أغلب الأحيان ذلك الزبون الذي يعطي قيمة مالية مرتفعة خلال دورة حياته. من المؤسسة ويرى الباحث Goller بأن تعويض خسارة زبون تتم من خلال كسب زبون جديد، وعند عملية قياس جاذبية الزبون الجديد، فإن مفهوم قيمة وقت حياته تكون مهمة، كما أنه يقيس مقدار الربح الذي يمكن توقعه من الزبون

¹ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص32-33.

² أحمد محمود الزامل، مرجع سابق، ص 202

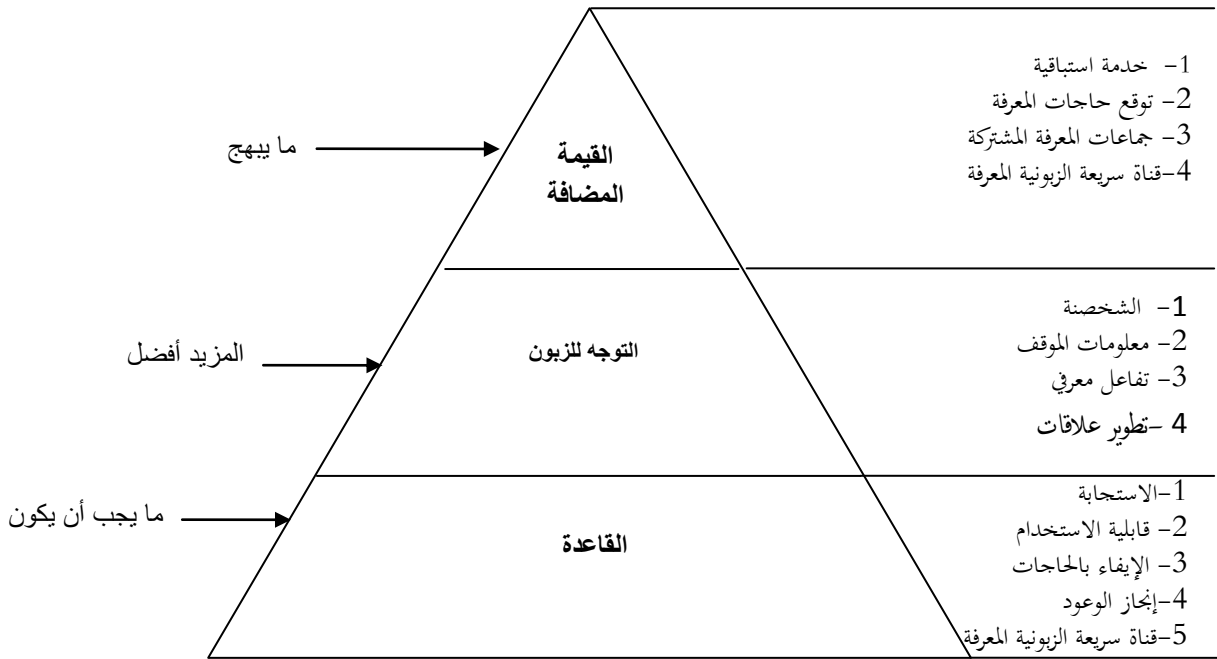
³ إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص706-707.

خلال فترة حياته المتوقعة مع المؤسسة¹.

ويشير هنا الباحثين (Kotler et Armstnong, 2000) إلى كون مفتاح بناء علاقات الزبون الدائمة يكمن في إنتاج قيمة الزبون، فالزبون عادة تعرض عليه مجموعة من المنتجات والخدمات من مجموعة من المؤسسات فيختار منها تلك المؤسسة التي تقدم أعلى قيمة مدركة له لأنه في ذلك يقوم بتقييم الفرق بين حزمة المنافع المقدمة له وتكاليف عرض تلك المنتجات أو الخدمات المنافسة.

كما أن القيمة هنا لا يقصد بها بيع منتج بسعر معتدل أو منخفض بل علاوة على ذلك تقاس القيمة من جوانب أخرى وهي (الجودة، الصورة الذهنية للمؤسسة والخدمة المرافقة للمنتج، وذلك من أجل إبقاءه على مستوى متفوق من إرضاء الزبائن والقيمة التي يقدمها لهم، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (24)خبرة الزبون وموقف الشركة



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 305.

وعليه يجب على المؤسسة تبني علاقات قوية مع زبائنها لكي يصبح وفيها لها².

ولقد استدركت مؤسسات الاتصالات قيمة الزبون وأصبحت تستخدمها كميزة تنافسية لها

¹إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 152-153.

²إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي دباس العبادي، ص 708-709.

من خلال تنويعها لخدماتها والفوائد التي أطلقتها مؤخرا كقيمة مضافة لخدماتها الأساسية.

ثالثا مستويات علاقة الزبون بالمؤسسة:

وهنا يتم توضيح مدى ضرورة المؤسسة بالاستثمار في بناء العلاقات مع زبائنها ويمكننا استعراض هذه المؤسسات على النحو التالي¹:

1- التسويق الأساسي: وفي هذا المستوى تكفي المؤسسة بتقديم المنتج أو الخدمة للزبون

دون الاتصال به عد عملية شراءه لمتابعة انطباعاته عن جودتها هل هي مرضية له أم لا إضافة إلى متابعة مدى رغبته في شراءها مرة أخرى أو الإحجام عنها، فهذه المرحلة تعتبر مجرد تفاعل بين المشتري والبائع ولا تدور حول بناء علاقات بشكل أساسي².

2- التسويق القائم على رد الفعل: أي قيام المؤسسة بعملية الاتصال بزبائنها كلما قامت بعملية بيعية وظهرت شكوى من الزبائن تتعلق بمنتجاتها أو خدماتها للقيام بإجراءات تصحيحية لها، وعليه فالعلاقة تعتمد على رد الفعل لما يبرزه الزبون من تعليقات وأخذها بعين الاعتبار في عملية تحسينها المستمر لجودة خدماتها ومنتجاتها.

3- التسويق القائم على إمكانية المحاسبة: أي أن رجال البيع بالمؤسسة يتصلون هاتفيا بالزبائن بعد فترة قصيرة من إتمام عملية البيع للتأكد من كون المنتج أو الخدمة تتوافق مع توقعاته أم لا لمعرفة رأي الزبائن والإصغاء لاقتراحاتهم فيما يخص التحسينات في منتجاتها أو خدماتها³.

4- التسويق القائم على المبادرة: ويقصد به مبادرة المؤسسة بالاتصال بزبائنها من حين لآخر للحصول على ما يعرف بالتغذية المرتدة من مقترحاتهم بخصوص تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة حاليا لزبائنها ومحاولة تقديم الأفضل دائما لهم تطبيقا لشعار "الزبون دائما على حق".

5- التسويق القائم على فكرة المشاركة: وفي هذا المستوى تحاول المؤسسة الاتصال بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكنهم من استخدام منتجاتها وخدماتها بصورة متميزة عن

¹ محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 138-139.

² عمر جوايرة المكاوي، مرجع سابق، ص 196.

³ محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سابق، ص 80.

منافسيها، فيما يساهم في توثيق ولائهم للمؤسسة وبالتالي دفاعهم عن علامتها التجارية وارتباطهم بها والدفاع عنها في حالة حدوث الأزمات التسويقية فيأخذ أسواقها، وبناء على ما سبق ذكره فالمؤسسات تقوم باعتماد التسويق الأساسي إذا كانت أسواقها تتضمن عدد كبير من الزبائن وفي حالة كون هامش ربح الوحدة منخفض، وفي حالة العكس أي إذا كانت الأسواق التي تمارس فيها نشاطها عدد زبائنها محدود والأرباح المحققة منها عالية فإن المؤسسة تتجه هنا إلى استخدام فكرة المشاركة التسويقية.

ويمكن تمثيل المستويات السابقة لإدارة علاقة الزبون بالمؤسسة حسب التسويق وهامش الربح المتحقق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (8) مستويات إدارة علاقة الزبون بحسب حجم السوق وهامش الربح

أرباح قليلة	أرباح متوسطة	أرباح عالية	هامش الربح العملاء
العلاقة القائمة على العلاقة الأولية أو ردود الأفعال	العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	عدد كبير من العملاء والموزعين
العلاقة القائمة على ردود الأفعال	العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	عدد متوسط من العملاء والموزعين
العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة	العلاقة القائمة على استمرارية الاتصال بعد البيع	العلاقة القائمة على المشاركة	عدد قليل من العملاء والموزعين

المصدر: منى شفيق، مرجع سابق، ص 21.

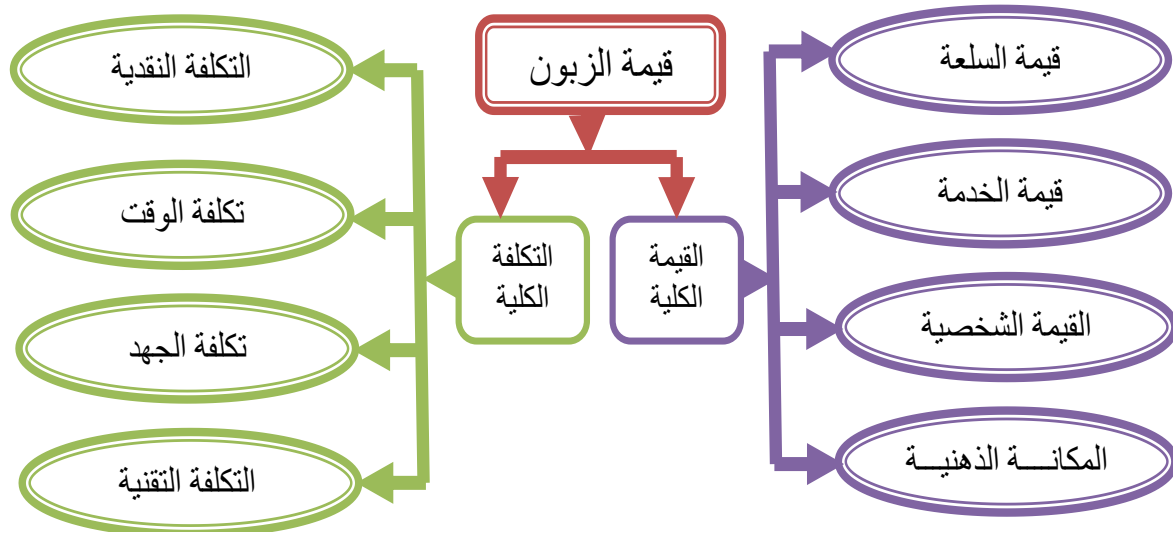
وفي هذا المستوى تقوم المؤسسة بالاهتمام بقيمة الزبون و عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع للمنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشاركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة، وعليه فهي تمثل ذلك الطرف الموجود بين قيمة الزبون الكلية والكلفة الكلية للزبون¹، ويمكن تمثيلها من خلال المعادلة التالية:

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 94.

قيمة الزبون = القيمة الكلية للزبون (قيمة السلعة + قيمة الخدمة + القيمة الشخصية + قيمة المكانة الذهنية) - الكلفة الكلية للزبون (الكلفة النقدية + كلف الوقت + كلف الجهود + الكلف النفسية)

وهذا نظرا لما لهذه القيمة من أثر إيجابي على عائدات المؤسسة وكذا نجاح استراتيجياتها التسويقية كما يمكننا توضيح عناصر المعادلة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25) عناصر القيمة المقدمة للزبون



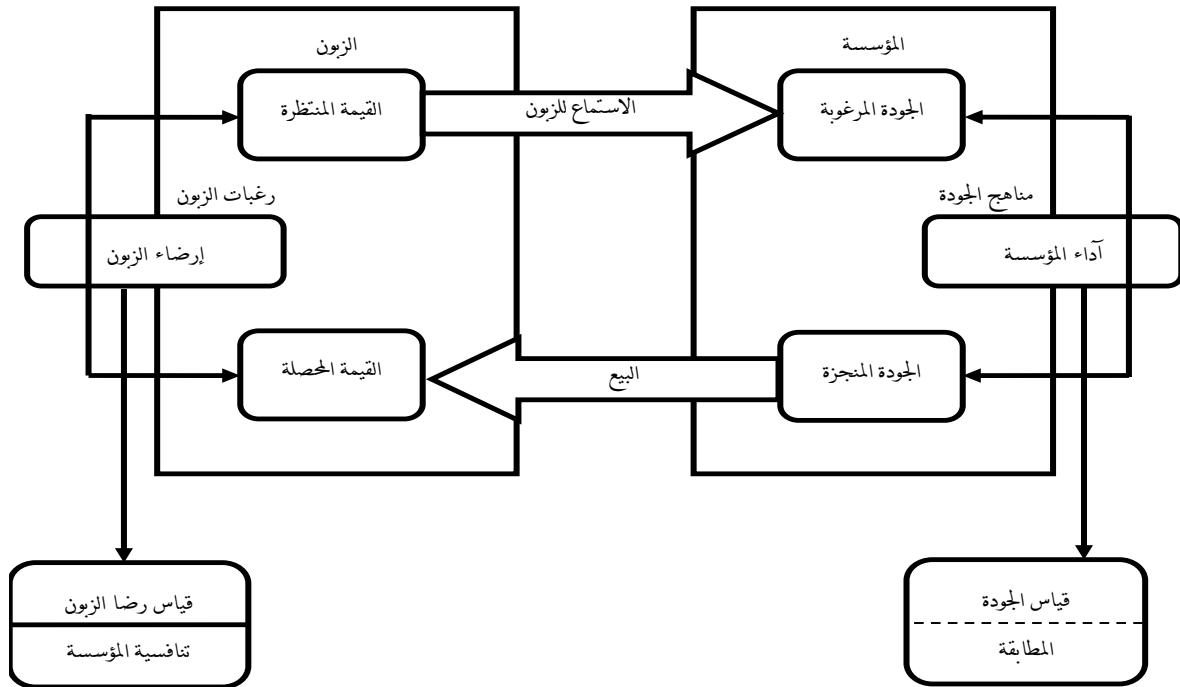
المصدر: بوجرود قتيحة، مرجع سابق، ص 191.

إن قيمة الزبون مرتبطة بفكرة الرضا والجودة معا، فبتوفر جودة المنتج والخدمة تساهم في تحقيق رضا الزبون وهذا الأخير يساهم في تعظيم قيمة الزبون.

إن قيمة الزبون هي عبارة تسبق للقيمة المحصلة من منظور المستفيد في اتجاه إيجابي والتي يبحث عنها في المنتج أو الخدمة، مقارنة بالتكاليف التي يتكبدها في سبيل تحقيق الجودة المحصلة، فجودة المنتج أو الخدمة تولد قيمة الزبون عند تحقيقها لإشباع الزبون في السوق مما يساهم في كسب المؤسسة للميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي¹:

¹ جمال خنشور، أثر القيمة - الزبون والمفاهيم الحاذبة لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد العاشر، نوفمبر 2006، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 382.

الشكل (26) العلاقة بين القيمة- الزبون والجودة



المصدر: جمال خنشور، مرجع سابق، ص382.

أما العلاقة بين الزبون والرضا فهي مستقلة حسب (Evvard, 1993)، نظرا لكون الزبون يعتمد في تحقيق رضاه في تقييمه لتجربة شراءه فهو عكس مفهوم القيمة المحصلة للزبون والتي تعتبر عن مجرد عملية الشراء وتأخذ في الاعتبار عروض مختلف المنافسين وتهتم بالزبائن المحتملين والحاليين والقداماء¹.

المطلب الرابع: استدامة إدارة علاقات الزبائن لتعزيز نجاح مؤسسة الاتصالات

فبعد تعرف المؤسسة على فكرة إدارة العلاقة مع زبائنهم وإدراكها لأهمية الاحتفاظ بزبائنهم وأهمية الاحتفاظ بالزبائن ذو الولاء بدلا من كسب الزبائن الجدد، أصبحت بعض المؤسسات تفكر في كيفية استدامة إدارة العلاقة مع زبائنهم عن طريق لجوءها لاستخدام استراتيجيات إدارة العلاقة معهم بناء على معرفتها لزبائنهم.

¹ جمال خنشور، مرجع سابق، ص382-384.

أولا مفهوم وأهمية إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن:

وفي هذا العنصر سنتطرق إلى كل من تعرف إستراتيجية إدارة علاقة الزبون مع المؤسسة والسمات التي تتصف بها هذه العلاقة إضافة إلى إبراز أهميتها لمؤسسة الاتصالات.

أ- مفهوم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن: يرى الباحث (Scott Nelson) في مجال إستراتيجية إدارة علاقات الزبون بوجود نظريتين في مجال إدارة علاقات الزبون وهما:

الأولى ينظر إليها في شكل برامج تطبيقية والثانية في شكل فلسفة أعمال، ويرى الباحث بأن المؤسسات التي تطمح في التميز يجب عليها أن تأخذها بمنظار فلسفة أعمال مبنية على تحسين رضا الزبون وزيادة رغبة المؤسسة وصنع الولاء لها. وفقا لهذه الفكرة فإن إدارة علاقات هي كيفية معرفة ما تحتاجه المؤسسة لخدمة زبائنها بشكل أفضل،

وهذا ما يشجع على معرفة تطوير علاقات الزبائن معها بشكل أقوى و استنادا لهذه الفكرة تصبح إستراتيجية (إدارة علاقات الزبائن) عنصرا مهما في توجه المؤسسة لمعرفة فكرة عن سلوك وقيمة الزبون عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهم، وهذه الفلسفة تستند على مجموعة من الأدوات والعمليات والتقنيات التي تستخدمها لجذب واستبقاء الزبائن ذوو القيمة العالية، ولقد ركز مفهومها على فكرتين أساسيتين الأولى هي الاهتمام أكثر بالزبون ذو القيمة العالية مقابل الزبون المنخفض القيمة والثاني هي دورة حياة الزبون¹، وعليه هنا فالمؤسسة الخدمية تقوم بتشخيص حالة الزبون في كل مرحلة من مراحل تطوره في العلاقة مع المؤسسة وإدارة هذه العلاقة التفاعلية ولمعرفة زبائنها وفهمهم فإنها تلجأ إلى وضع مصالح خاصة باتصالات الزبائن للاهتمام بصوت الزبون ويشير هذا المصطلح إلى العملية المتعمقة لالتقاط متطلبات الزبون من توقعات و تفضيلاته² ويعرف بأنه "أسلوب أبحاث السوق الذي ينتج مجموعة مفصلة من طلبات الزبون واحتياجاته منظمة ضمن بنية هرمية ومرتبة حسب الأولويات من حيث الأهمية النسبية بالمقارنة مع البدائل الحالية وهي تتضمن دراسات كمية ونوعية"³، كما أكد بعض الباحثين على ضرورة سير انتظار الزبائن لما له من أهمية في زيادة قيمة الزبون، فالزبون يبحث دائما عن المنتجات والخدمات التي تقدم له أعظم قيمة ممكنة مع

¹ محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 271-273.

² حسن وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 94.

³ المرجع السابق، ص 94.

الأخذ بعين الاعتبار حدود دخله وجهوده للحصول عليها وبعد حصوله على تلك القيمة يتولد لديه شعور بالرضا، فقيمة الخدمة ودرجة رضا الزبون تتأثر بطرق تسيير الانتظار وتشير الاحتياجات والشكاوي المقدمة من قبل الزبون¹.

وعليه فالمؤسسة التي تطمح في زيادة يجب عليها اليقظة فيما يخص حسن إدارة الانتظار واحتياجات الزبائن وشكاويهم².

ب- أهمية تطبيق استراتيجيه إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة:

لقد اتفق الباحثين في مجال إنشاء إستراتيجية CRM في المؤسسة تساهم في حصول المؤسسة على مجموعة من المزايا وتمثل فيما يلي³:

1- المساهمة في دعم أسواق المؤسسة للتوجه نحو كسب أفضل الزبائن كما تساهم في خلق وقيادة الجودة في المبيعات.

2- مساعدة المؤسسة من خلال مشاركة الجميع في تحسين عمليات بيعها وإدارة مبيعاتها.

3- تساعد المؤسسة في بناء علاقات فردية مع العاملين فيها ومع زبائنهم مما يؤدي إلى تطوير الشعور بالرضا لدى زبائنهم، فضلا عن تحديد الزبائن ذوي القيمة والذي يحققون رغبة لها للاهتمام بتزويدهم بأفضل الخدمات.

4- تزويد العاملين بثقافة الخدمة للزبون مما يساهم في توطيد العلاقة بالزبائن.

5- مساهمتها في التعرف على نوعية الزبائن وتحليل البيانات الخاصة بهم مما يساهم في فعالية تغيير إستراتيجية المؤسسة بشكل مناسب في جميع العمليات التي تحتاج إلى عملية التحسين.

كما يضيف الباحث (Destination CRM, 2002) بأن أهمية وجود إستراتيجية سليمة لإدارة العلاقة مع الزبون تكمن في تحسين الخدمات وفعالية مركز الاتصالات مما يساهم في الأمد الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة آليا، بينما يضيف الباحث kolon مجموعة أخرى تؤدي إلى تحقيق تكاليف العمليات والتحسين في كفاءة المؤسسة وتوجيهها نحو عوامة خدماتها تجاه الزبائن

¹ معراج هوارى وأحمد أمجد، مرجع سابق، ص 136-138.

² محمد عواد الزبادات ومجيد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 274-275.

³ محمد عواد الزبادات ومجيد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 274-275.

وإنشاء قاعدة بيانات والتي تساهم في زيادة عائدات المؤسسة واستهداف أفضل الزبائن، وخاصة بعد استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والتي تساهم في السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة في مكانها ووقتها المناسب والتي تعتمد على أنظمة المعلومات التسويقية الحديثة¹

ثانياً تعزيز المؤسسة بإستراتيجية إدارة العلاقات مع الزبائن:

إن إدارة علاقات المؤسسة مع الزبائن تركز على دراسة مراحل تطور الزبائن ودراسة قيمتهم في كل مرحلة من مراحل تطوهم في علاقاتهم مع المؤسسة تطوهم ناتج ثقافة المؤسسة في كيفية الخدمة، وعليه فلسفة إدارة العلاقات مع الزبائن بنظرتها الحديثة تستخدم الجانب الإستراتيجي لاستهداف وغرلة الزبائن للتحكم في كيفية تسيير حاجياتهم بفعالية بعد تشخيصهم، وبما أنها تنصب على آلية تعزيز عمليات الأعمال المرتكزة على الزبون لأغراض البيع والتسويق الداخلي والخدمة، فهي تركز أيضاً على تكامل جهود العاملين في المكتب الأمامي في مواجهة زبائنهم لتجسيد رضاهم والذي يتحول إلى ولاء والذي بدوره يؤثر على حماية أهداف المؤسسة، وينظر الباحث

(Day,2003) إلى أن إستراتيجية إدارة علاقات الزبون تشكل من خلال ثلاثة مناهج متباينة

ولكل منها آثارها وهي تتمثل فيمايلي:²

أ- قيادة السوق: إن قيادة السوق تجعل إدارة علاقات الزبون فلسفة تركز على تحقيق قيمة الزبون من خلال مجموعة من العناصر كالخدمة المتميزة، والرغبة في تلبية متطلبات الزبائن³، ففكرة قيادة السوق مبنية على فكرة الإدارة الإستراتيجية لتسويق العلاقات مع زبائن المؤسسة، ويقصد بالإدارة الإستراتيجية حسب kotler بأنها " عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"⁴، كما أكد البعض بأن مفهومها أوسع من ذلك فهي تشمل مضامين تشتمل أيضاً إدارة المراحل الحالية والمراحل اللاحقة لتحديد مهمة و أهداف المؤسسة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها فهي سلسلة مترابطة من المراحل والتي يمكن للإدارة

¹ محمد عواد الزبادات ومجد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص275-276.

² محمد عواد الزبادات ومجد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص272-273.

³أياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص140.

⁴عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص45.

العليا بواسطتها تحليل وضع المؤسسة الداخلي والخارجي إضافة إلى صياغة رسالتها والتأكيد على مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية للتحقق من مدى تحقيقها لأهدافها وهي في ذلك تعتمد على ما يعرف بتحليل S.O.W.T لتشكيل الإستراتيجية التسويقية لها، فيرمز S للعوامل الداخلية التي تمثل نقاط قوة لها و T ترمز لنقاط ضعفها، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فيرمز بـ O لما يمثل لها فرص و W لما يمثل تهديدات لها¹، وبمعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها، فالإستراتيجية السليمة أساسها إدراك هذه العوامل، فبمعرفة المؤسسة لهذه العوامل في إطار خدمتها للزبون من خلال تكوينها لإستراتيجية الزبون الموجهة للقيمة والقيمة تحمل جوانب متعددة للزبون وتتمثل فيما يحصل عليه الزبون من منافع مقابل التكاليف التي ينفقها للحصول على الخدمة.

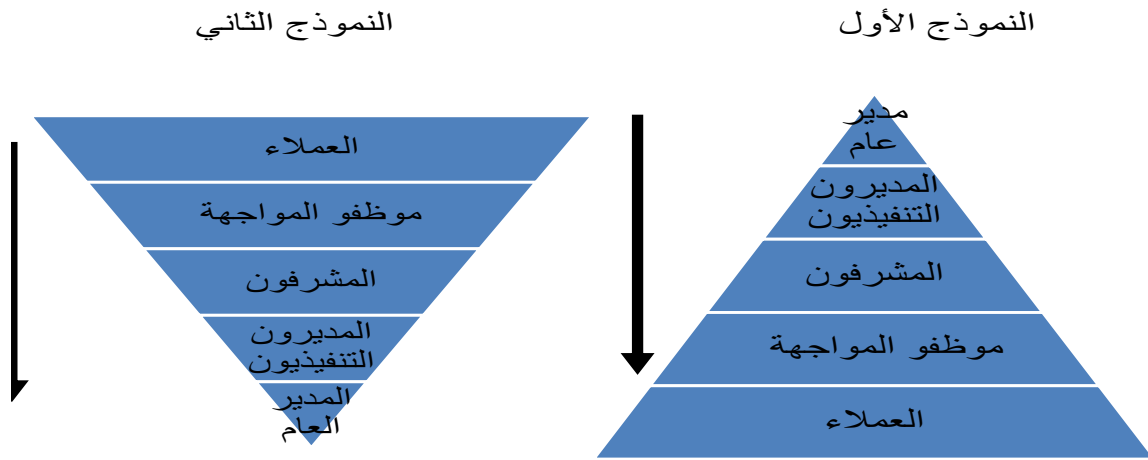
ب-العلاقة الحديثة بين الخدمة وحاجات وتوقعات الزبون: لكي تستمر المؤسسة يجب عليها إعادة النظر في سياساتها وبرامجها في ضوء نقاط القوة و الضعف التي يراها المدير وفي نظامه التشغيلي، وفقا لنظرة الزبون والذي تعرض أمامه عدة عروض ويقارن بينها برشادة².

إن المؤسسات الرائدة هي تلك المؤسسات التي انتبهت لقلب هيكلها التنظيم في القيادة لكي تتمكن من قيادة السوق، حيث أصبح الزبون فيها في رأس الهرم بدلا من التفكير التقليدي الذي يرى بوضع الزبون في قاعدة الهرم لتنظيم المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ أحمد بن مويظة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 35-36.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 263.

الشكل رقم (27) التوجه الحديث المركز على الزبائن بدلا من التوجه التقليدي لهم



المصدر: جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 17.

فمن خلال هذا الشكل يتضح لنا وضع الزبون في أعلى هرم المؤسسة وبعده يأتي موظفو الخدمة الذي يخدمون الزبون وبعده يأتي المشرفون ثم المدبرون و التنفيذيون ثم المدير العام فهم جميع مشتركون في معرفة ومقابلة وخدمة الزبون.

فمن خلال هذه النظرة الحديثة للزبائن يمكن للمؤسسة اكتسابهم وقيادة السوق يكسب ثقتهم¹

ج- التوجه الداخلي: إن المؤسسة التي تطمح في نجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع زبائننا هي تلك المؤسسة التي تهدف إلى تنظيم ترتيباتها الداخلية وتخفيض تكاليف خدماتها إضافة إلى تفعيل إستراتيجيات التسويق فيها بصورة أفضل باستخدام مجموعة من التقنيات وهي²:

1- الاهتمام بعمال الخط الأول:

ففي الفكر التسويقي التقليدي كان المدير هو الذي يتابع حل مشكلات الزبون مما يؤدي أحيانا إلى المعالجة السيئة للمشكلات إضافة إلى بطء إجراءات معالجتها وعليه فالمؤسسات الخدمية الناجحة هي التي انتبهت لفكرة وضع عمال الخط الأول بوضعهم كضامن لنجاحها فضلا عن معالجتها السريعة لمشكلات زبائننا وشكاويهم.

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 200.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 247-266.

إن المدخل الجديد في إدارة الخدمة يقتضي مايلي:

- الاختيار الجيد للعاملين في الواجهة الأمامية.
- الإعداد الكفء للعاملين للتعامل مع الزبائن بتدريبهم الجيد ومكافئهم.
- إعادة النظر في نسبة عمال الخط الأول أي الذين يقدمون الخدمة للزبون.
- إيجاد نظام للمعالجة الآلية والسريعة لمشاكل الزبائن والتعلم من مشاكلهم واقترحاتهم لتطوير الخدمة فيساهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة .

2- المنافسة على الوقت: إن الزبون يتفاعل مع تقديم الخدمة له فهو يحفز وقت تقديمها له وعليه يجب على المؤسسة الحرص على تقديمها له في الوقت المناسب فهناك ثلاثة أسبقيات تنافسية متعلقة بالوقت يجب مراعاتها وهي:

* تقديم الخدمة السريعة: إن المؤسسة التي تسعى لاكتساب الميزة التنافسية هي التي تضع برامج خاصة في تسريع عملية تقديم الخدمة للزبون .

* التغير الأدنى في وقت انتظار الخدمة: إن عملية تقديم الخدمة يجب أن تكون بأقل وقت انتظار ممكن لأن الزبون يكون هنا محل مقارنة بين توقعاته ومدى تحقيقها فالنجاح في تسيير وقت الانتظار تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة تكسب بها الزبائن .

* الاستجابة السريعة لشكاوي واقتراحات الزبائن: فتوجد علاقة قوية بين حل مشكلات الزبون بسرعة وقرار إعادته للشراء فالمؤسسات التي تريد التميز هي التي تلجأ إلى إجراء دراسات متعلقة باستطلاع آراء زبائنهم من حين لآخر باستبيانات بريدية أو هاتفية مدفوعة الأجر، أو باستعمال نداءات الخط الثابت للزبائن، كما هو الحال في مؤسسات الاتصالات، كما توجد بعض المؤسسات تمنح الإذن لزبائنهم للدخول إلى الغرف الخلفية لها .

3- ابتكار المعرفة في الخدمات: إن المؤسسات التي تطمح في نجاح إستراتيجية علاقتها مع الزبائن هي التي تحاول دائما ابتكار طرق وأساليب جديدة في أداء خدماتها لزبائنهم بشكل يبههم وهذه المنتجات والخدمات المبتكرة ناتجة عن تحويل المعرفة في شكل ابتكارات مستمرة ولقد أكد دراكر إلى أن المعرفة مصدر الثروة للمؤسسة .

4- التلف الصفري في الخدمات: ويقصد بهذا الأخير في مؤسسات الخدمات هؤلاء الزبائن الذين

يطلبون الخدمة وبسبب سوء جودتها أو التلف في تقديمها لن يقدموا على شراءها مرة أخرى، أن نظرة المؤسسة إستراتيجية مع زبونها فهي تسعى لكسبه مدى الحياة ليصبح ذو ولاء لها فهذا المفهوم يجعل خسارة الزبون مكلفة جدا بسبب التلف، لأن الشركة لا تخسر الربح المتوقع فقط من طلب الخدمة القادم وإنما من الطلب إضافة إلى الربح المتحقق من الزبون ذو الولاء يتزايد عبر الوقت، والمؤسسة تحتاج إلى وقت طويل لتقديم الخدمة لزبون تعرفه جيدا، وعليه يجب على المؤسسة الحرص على تفادي التلف في خدماتها بالقيام بإجراء استطلاعات دائمة لأراء زبائها¹

فهذه التقنيات جميعها تمكن المؤسسة من النجاح في إستراتيجيتها لإدارة علاقات زبائها ولكسب ولائهم لها.

5- إنشاء إستراتيجية الأعمال الدفاعية: ويقصد بها استخدام المؤسسة لموانع تمنع تحول زبائها إلى منافسيها²، ومن أمثلة ذلك استخدام برامج الولاء أو البرامج المصممة لمنع انتقال الميزة لغير المؤسسة³.

فالوضع الإستراتيجي المنفرد يحقق للمؤسسة مزايا تنافسية، أما التقليد والمحاكاة يفقدانها لتلك المزايا وعليها أن تقوم بحماية وضعها الإستراتيجي وسير المزايا بواسطة مايلي⁴:

- تدعيم أنشطة إستراتيجيتها العامة فمثلا إذا قامت بوضع إستراتيجية تخفيض التكاليف فيجب عليها توجيه جميع أنشطتها وتقديمها لخدمة هذا التوجه.
- دعم الأنشطة ببعضها البعض ومحاولة ربط بينها.
- تعظيم جهودها بواسطة تبادل المعلومات لجميع أنشطتها.

إضافة إلى استخدامها لبرنامج ولاء الزبائن لها وتنمية الارتباط لديهم بعلامتها التجارية، كالاتتماد على فكرة العلاقات العامة ومكافأة زبائها... الخ، وهذا فضلا عن وضعها للضمانات لزبائها في حالة تلف المنتج أو الخدمة لطمأنة زبائها من جهة، ولتحقيق التفرد على منافسيها⁵،

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 275.

² محمد عواد الزبادات ومجيد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص 274.

³ أياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 140.

⁴ عبد العزيز صالح بن جبوتور، مرجع سابق، ص 37-38.

⁵ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سابق، ص 208.

فكل هذه الأنشطة ستساهم حتما في نجاح المؤسسة و نجاعة إستراتيجيتها في إدارة علاقتها مع زبائها خاصة بعد تحقيقها لولايتهم، إضافة إلى قيام المؤسسة بوضع إستراتيجيات ضمان الخدمة¹ أي منح ضمانات في شكل عناصر ملموسة للزبون بالتعويض له في حالة إخفاق الخدمة أو عدم تقديمها للزبون في الوقت المحدد .

ثالثا تقويم إستراتيجية CRM:

تم عملية تقويم إستراتيجية وبرامج إدارة علاقة الزبائن CRM بعد تنفيذها من خلال تشخيص المشاكل والإخفاقات ومحاولة معالجتها بالشكل الذي يمكنها من التقليل من آثارها السلبية على تنفيذها، وعليه لا بد أن تقوم المؤسسة الخدمية بوضع معايير لتقييم من خلالها برامج إدارة علاقة الزبائن CRM ومن أهم هذه المعايير مايلي:

أ- المعايير الكمية وتشمل مايلي²:

- معدل الاحتفاظ بالزبائن أو معدل فقدانهم .
- معدل رجعية الزبائن مقارنة بتكاليف CRM .
- نسبة مبيعات الزبائن المتعلقين ببرامج CRM مقارنة بالمبيعات الإجمالية .
- التغير في مبيعات المؤسسة وحصتها التسويقية بدلالة زبائنها .

ب- المعايير السلوكية: وتكمن في الآتي:

- مدى التغير في مواقف الزبائن اتجاه المؤسسة ومنتجاتها إضافة إلى تغيرهم في درجة الولاء لها .
- درجة تفضيل منتجات أو خدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها وتكرار اتصال الزبائن بها .

المبحث الثاني: ماهية رضا الزبون وتأثير جودة الخدمة عليه

يعتبر رضا الزبون أو عدم تحقيق رضاه معيار هام للحكم على نجاح فكرة الجودة في المؤسسة، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعرف رضا الزبون وأهميته، النظريات المفسرة لها

¹حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص169 .

²محمود جاسم الصميدعي وردينه عثمان، مرجع سابق، ص153 .

إضافة إلى محددات رضا الزبون، وكذا أثر جودة الخدمات على رضا الزبون.

المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون وأهميته

أولا مفهوم الرضا: لقد تعددت و اختلفت الآراء حول تعريف الباحثين لفكرة رضا الزبائن، لذا سنقوم بعرض البعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به كما يلي:

فلقد عرفه الباحث J-lendrevie بأنه "شعور بالسعادة والذي يبرز نتيجة المقارنة بين التوقعات المسبقة وتجربة الاستهلاك¹، بينما نجد Ladwin.R يعرفه بأنه "حالة نفسية ناجمة عن عمليات تقييمية متباينة"². أما (Oliver, 1996) فلقد عرفه بأنه "حالة عدم تأكيد نتيج عن عدم تجربة المنتج ولكنه لم يختلف عن التعاريف السابقة من حيث نتائج تجربته"³

إن تعريف رضا الزبون يمكن التطرق له من جوانب مختلفة ومهمة بالنسبة لمؤسسات الاتصالات وهي على النحو التالي⁴:

أ-تعريف رضا الزبائن من منظور منظور نفسي وسلوكي الزبائن⁵:يشير كل من الباحثين (Peter.Paul.2003) و(Jeremy.Shaun.2005)و(الميناوي،1998) بأن رضا الزبون يعبر عن الحالة النفسية التي تنتج سلوكا عندما تحاط العواطف بالتوقع غير المحقق وتتصل بالشعور الأولي الناتج عن خبراته السابقة،وعليه فهذا التعريف يركز على العناصر التالية:

الحالة النفسية للزبائن ،والعواطف ،شعور الزبائن ،خبرتهم فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات. وهذا ما أكده الباحثين (B Griffen & M, Babin) في تعريفهم له بأنه "شعور إيجابي ينتج عن مقارنة الأداء الفعلي للسلعة أو الخدمة بالأداء المتوقع لها وذلك بعد فترة من استخدامها"⁶.

¹ . Lendrevie(J) et autres, le Mercator-théorie et pratique en marketing, Dalloz, Paris,7^{ème} éd,2003, P911

² Richard Ladwein, Le comportement de consommateur et de l'acheteur, édition economica, Paris, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p 377

³ جاي ككاندامبوي وآخرون ترجمة سرور إبراهيم علي سرور ،إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ،دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض، 2007،ص238.

⁴ سعاد فهد الحوال،أسرار التسويق الأخضر ودوره في رضا العملاء ، دار الكتاب الحديث ،الطبعة الأولى ،القاهرة، 2015،ص107.

⁵ سعاد فهد الحوال،مرجع سابق،ص104.

⁶ BabinB and Griffen M, Examination and Analysis, Journal of Business Research,(Vol,41),1998, p129

ب-تعريف رضا الزبائن من منظور الاحتياجات والتقييم من جانب الزبائن: فيرى هنا كل من الباحثين (Tse.1998) و (Mario 2007) أن رضا الزبائن عبارة عن استجابة الزبون لتقييم الفرق المدرك بين التوقعات السابقة أو أي معيار آخر للأداء الفعلي للمنتج كما هو مدرك بعد الاستهلاك، وهذا التعريف ينطبق مع التعاريف السابقة من حيث فكرة مقارنة الزبون للمنتج أو الخدمة قبل وبعد الاستهلاك مما يولد لديه شعور بالسعادة وعليه فهذا التعريف يركز على العناصر الآتية: -التقييم من قبل الزبائن .

-درجة الاستجابة.

-الأداء الفعلي للمنتج. وهذا ما أكده الباحث Goodman في تعريفه لرضا الزبائن عن المنتج أو الخدمة بأنه "الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات و رغبات و توقعات الزبون أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج و الولاء المستمر للمنظمة"².

ج-تعريف رضا الزبائن من منظور معتقدات الزبائن: فنجد هنا كل من الباحثين

(Amrik & Amy.2006) و (MARIO.2005) يعرفان رضا الزبائن على أنه البديل المختار يتناسب و المعتقدات الأولية بالنسبة لهذا البديل ،وعليه فو يركز هنا على مايلي³: تقييم الزبائن ومعتقداتهم ،ومدى التلاؤم بين عمليتي التقييم والمعتقدات .

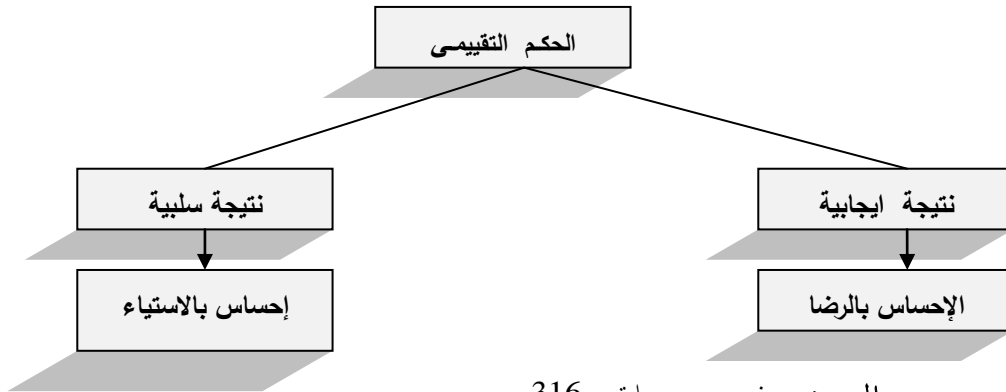
من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن الزبون يقوم بعملية تقييم أداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي تمت عملية الاختيار للمنتج أو العلامة من بين البدائل على أساسها ، فيقيم حكما بالإيجاب أو السلب على نتيجة تقييمه لهذه الأخيرة حيث يتولد لدى الزبون شعور معين سواء بالرضا أو عدم الرضا كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹المرجع السابق ،ص107 .

²منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص315.

³محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد مرجع سابق، ص107 .

الشكل رقم (28): البعد النفسي والموضوعي للرضا



المصدر: منير نوري، مرجع سابق، ص316

وبناء على ما سبق فإن الرضا يصبح دالة للفرق بين أداء المؤسسة الفعلي وتوقعات الزبون لها، فالإنحراف أو الفجوة التي تحدث عن حكم الزبون تشكل ثلاثة مستويات وهي¹:

المستوى الأول: الأداء أكبر من التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون راضياً جداً عن المنتج.

المستوى الثاني: الأداء يساوي التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون راضياً عن المنتج.

المستوى الثالث: الأداء أقل من التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون غير راضٍ عن المنتج.

ومن خلال ما سبق ذكره يتبين لنا بأن حكم الزبون على رضاه وعدم رضاه ما هو إلا نتيجة لتوقعاته للخدمة فيما يتعلق بجودتها وأدائها فعلياً، والتي تتم عملية تقييمها بأبعاد جودة الخدمات المعروفة، ويرى أوليفر بأن توقعات الزبائن تتحدد بأربعة عناصر أساسية وهي²:

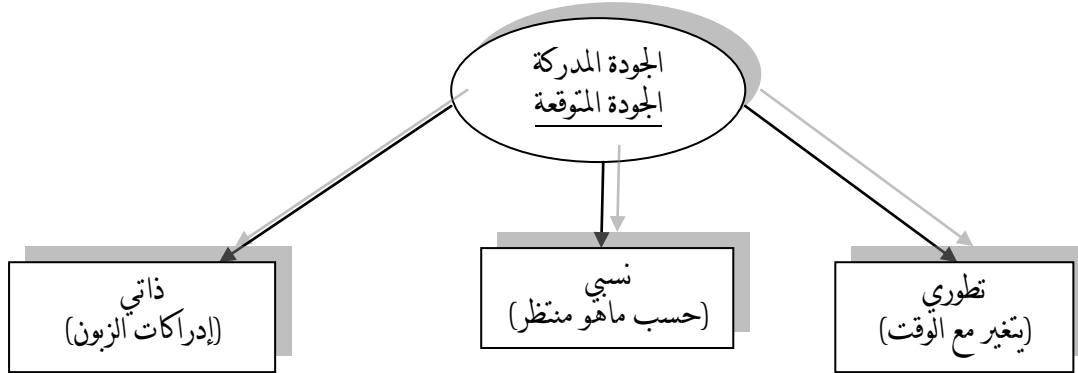
- الكلمة المنقولة إيجاباً أو سلباً عن العرض.
- حاجات الزبائن الراغبين في الرضا.
- التجربة السابقة عن العرض.
- إتصال المؤسسة بزبائنهم. فهذه العوامل مجتمعة تساهم في تحديد مدى رضا الزبون عن عدم رضاه.

إن رضا الزبائن يتم بمجموعة من السمات يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

¹ هبة مصطفى كافي، مرجع سابق، ص121.

² Le leuch Adrie., MESURE DE SATISFACTION CLIENT, UNE ENQUÊTE AUPRES DES usegers hospitalier universitaire de l'école nationale vétérinaire de toulouse-ENVT, these de doctorat ;2014 ;p10.

الشكل رقم(29) خصائص رضا الزبون



Source :Alliouche Laradi Bahia ,Le Marketing Des Services , les Connaissances de base,office Des Publications Universitaires ,Ben Aknoun ,Alger ,2017,P117.

من خلال الشكل السابق نجد بأن الرضا خاضع في تكوينه لوجود الخصائص التالية¹:

- الرضا متغير ذاتي: يكون مرتبطا بكل زبون على حدا باعتباره يستند إلى الأساس الداخلي لكل زبون، وإدراكه للعرض المقدم.

- الرضا نسبي : أن الرضا يتميز بكونه متغيرا نسبيا يختلف من زبون لآخر.

- الرضا تطوري بدلالة الزمن فهو يتغير مع الوقت، باعتباره دالة للتوقعات والمؤشرات التقييمية التي يعتمد عليها الزبون في تقييمه لمستوى الجودة خلال مراحل استهلاكه واستعماله للخدمة² وعليه يرى الباحث هنا بضرورة الاعتماد على فكرة اليقظة التسويقية والاحتياط في مواكبة المؤسسة للتطورات الحاصلة في ذوق الزبون، قبل تحوله للمؤسسة المنافسة لتلك المؤسسة.

ثانيا أهمية رضا الزبون ومراحل إيجاده:

أ_ أهمية رضا الزبون: إن رضا الزبون يستحوز على أهمية بالغة في سياسة المؤسسة وخاصة عند إهتمامها بالجودة حيث أكد الباحثين (Hoffman&Baston) على الأمور التالية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة وهي:³

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص 317_318.

² كورتل فريد وآخرون، مرجع سابق، ص 416.

³ يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 223_224.

- إن رضا الزبون عن أداء المؤسسة سيحدث به الأخرين مما يولد زبائنين جدد .
 - كون رضا الزبون يقلل من تحول الزبون إلى المؤسسات المنافسة لها إذا كان رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة ،فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً .
 - إن إهتمام المؤسسة برضا الزبون يمنح لها القدرة من حماية نفسها من المنافسة وخاصة السعرية منها .
 - يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك .
 - تمكن المؤسسة القائمة بقياس رضا الزبون من تحديد حصتها السوقية .
 - إعتبار رضا الزبون مقياس لجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة .
 - مساهمة رضا الزبون في قيادته للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى .
- وإضافة إلى ما سبق ذكره فإن رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل لما كانت عليه في السابق وهذا ما أكده لنا الباحث Blank من خلال مايلي: تقديم السياسات المعمول بها وحذف تلك التي تؤثر على رضاه .
- الكشف عن مدى حاجة العاملين إلى تدريبهم مستقبلاً وكذلك معرفة مستوى أدائهم في المؤسسة، إضافة إلى مساهمة رضا الزبون بإعتماده كدليل لتخطيط المواد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية للمؤسسة .
- ب_مراحل تحقيق رضا الزبون:** إن رضا الزبون يتكون من تحقيق ثلاثة خطوات أساسية وهي على التوالي¹:

- 1- فهم حاجات الزبون:** يجب على القائمين بالتسويق في المؤسسة أن يكونوا على إتصال دائم بزبائنهم سواء الحاليين منها أو المحتملين ،لكي يتمكنوا من معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي للزبائن ،حيث يعد فهم الزبائن والإلمام بحاجاتهم من أكثر الأمور أهمية .
- 2- التغذية المرتدة للزبون:** وتتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقون

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص92.

للتعرف على آراء الزبائن عن المؤسسة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، ويمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال عملية الإستجابة.

3- عملية القياس المستمر: وتمثل في الخطوة الأخيرة تحقيق رضا الزبائن حيث تقوم المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس الرضا والذي يقدم إجراءات لتتبع الرضا طوال الزمن الذي تنشط فيه، بدلاً من معرفة مدى تحسسين أداء المؤسسة في زمن معين.

المطلب الثاني: محددات رضا الزبون

إن رضا الزبائن من أهم المواضيع التي تهتم المؤسسة في وضع إستراتيجية سليمة أو على الأقل يمكنها من التصدي للمنافسين وما تواجهه من التحديات التي تتعرض لها أثناء تسويق منتجاتها وخدماتها، فهناك العديد من المؤسسات التي لم تدرك رضا زبائنها نظراً لأخذها بالمفهوم التسويقي التقليدي مما قادها إلى الفشل في أعمالها، ومنها من استدرك الأمر باللجوء إلى الاستشارة ومحاوله تحديد عوامل أو محددات فشلها في تحقيق رضا الزبائن، وهذه المحددات تختلف من مؤسسة لأخرى وفق ظروفها وإمكانياتها كما تختلف باختلاف طبيعة زبائنها إلا أن معظم المؤسسات تشترك في مجموعة من المحددات ويمكننا التطرق لها فيما يلي:

أ- التوقعات : وهي تعبر عن تصورات المستفيد عن مستوى المنتج أو الخدمة التي يطمح أن تقدم له¹. أي عبارة عن احتمال الزبائن لوجود مزايا في منتجات المؤسسة وخدماتها، وهذا الاحتمال تنتج عنه سلوكيات الزبائن ومواقفهم بعد توفيره أو عدم توفيره من قبل المؤسسة فإن وفرته المؤسسة نجحت في تحقيق رضا زبائنها وإن فشلت فيه فشلت في تحقيق أهدافها، في حين يرى بعض الباحثين (د.إسماعيل السيد ود. محمد صالح الحناوي)

بوجود رأيين في تعريف التوقعات وهي²:

الرأي الأول: يعتقد فيه بعض الباحثين أن توقعات العملاء يتم إدراكها من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما الذي يعتقد العميل أنه يحدث عندما يتقدم لطلب الخدمة؟ نلاحظ أن

¹مصطفى شلابي محمد وجميل أحمد خضر، قياس الفجوة بين إدراكات وتوقعات المستفيدين من الخدمات التعليمية "دراسة ميدانية بالتطبيق على كلية المجتمع بالرياض -جامعة الملك سعود"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص12.

²بولودان نجاح، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد7، جامعة منطوري قسنطينة، 2011، ص166.

هذا التساؤل يهدف إلى دراسة تنبؤات العملاء.

-الرأي الثاني: التوقعات هي الرغبات التي تولد لكل عميل، ويأمل توفرها في الخدمة المتحصل عليها .

ويرى (Miller,1979) بتصنيف هذه التوقعات إلى أربعة أصناف وهي¹:

- توقع أمثل وهو أعلى التوقعات نظرا لاحتمالهم بتحقيق الانبهار وهو ما أشار إليه نموذج كانوا.
- توقع محتمل أي أنه غير مستحيل في تحقيقه وفقا لإمكانيات المؤسسة.
- توقع الحد الأدنى لمستوى الأداء أي أن الزبائن يلاحظون أو يسمعون بالكلمة المنقولة عن ضعف إمكانيات المؤسسة فيتوقعون الحصول على أدنى مستوى جودة ممكنة أو يحتملونها نظرا لدخلهم المحدود الذي يتوافق مع سعر تلك المنتجات أو الخدمات.
- توقع مرغوب فيه أي تصور الزبائن ل توفير المؤسسة لما يرغبون فيه من مستوى الخدمات.

في حين تم تصنيفها من قبل بعض الباحثين كمايلي²:

- التوقعات المثالية: وهي التي يقصد بها الخصائص المثالية في المنتج أو الخدمة،أو ما يمكن أن يكون عليه المنتج أو الخدمة مع اشتراط توافر الظروف المثالية لذلك.
 - التوقعات المطلوبة فهذه التوقعات تشير إلى السمات الواجب توافرها في المنتج أو الخدمة من نظر المستفيد .
 - المستوى المتوقع في الأداء ويشير إلى السمات التي يتصور الزبائن بوجودها الفعلي في منتج معين أو خدمة معينة.
 - الحد الأدنى المقبول من التوقعات: ويقصد بها أقل ما يمكن أن يتوقع الزبائن قبوله تجاه منتج معين أو خدمة معينة،ولا يمكن للزبائن التنازل عن هذا الحد منه.
- أما التصنيف العام للتوقعات فهو يأخذ الأشكال التالية³:

¹ رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص101.

² طلعت عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك المفاهيم العصرية والتطبيقات، مكتبة الأشقر للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص104-105.

³ سامي زعباط، مرجع سابق، ص371.

1- التوقعات عن طبيعة أو الخدمة : وهي تتعلق بالمنافع التي يتصور الزبائن الحصول عليها من شرائها .

2- التوقعات عن تكاليف الخدمة : وهي تلك النفقات التي يتوقع الزبائن تكبدها في الحصول على الخدمة .

3- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية وتتمثل في ردود أفعال الآخرين كالأصدقاء والأقارب عند شراء الخدمة كاللوم والشكر مثلا .

إن التوقعات لدى الزبائن تشكل من عدة مصادر أهمها مايلي¹ :

- خبرة الزبائن الماضية عن المنتجات والخدمات .
- الأفكار التي يتحصلون عليها من أصدقائهم وجيرانهم .
- الوعود التي يتحصلون عليها من المؤسسة من وسائل الترويج المختلفة .

ب- الأداء الفعلي : ويعرف بالإدراكات هو ما يلمسه المستفيد فعلا من خدمات ويلاحظه في الواقع في المؤسسة التي يتعامل معها²، أي ما تم تقديمه فعلا من قبل المؤسسة للزبائن من منتجات وخدمات وهذا المستوى من الأداء للخدمة يكون نتيجة لاستخدام الزبائن للخدمة والذي يكون بدوره حصيلة تراكمية لما تحصل عليه هؤلاء الزبائن من معلومات تتعلق بتلك الخدمة، من خبراته السابقة المماثلة³ ، وتمثل الأهمية النسبية لهذا المحدد في كونه مقياس للتعبير عن رضا الزبائن أو عدم رضاهم، إضافة إلى كونه معيار للمقارنة بينه وبين توقعات الزبائن للخدمة المشتراة وبناء على هذه المقارنة يقيم زبائن المؤسسة عدم المطابقة⁴ . إن أهمية دراسة رضا أو عدم رضا زبائن المؤسسة تبرز من خلال التعرف إجراء الدراسة للتعرف على وجهة نظر الزبائن تجاه منتجات وخدمات المؤسسة والتي تترجم أداؤها من جميع الجوانب ، وأمية الأداء الفعلي تكمن في كونه مؤشر للمقارنة بينه وبين توقعات الزبائن ، وهذا نظرا لكون الزبائن يستخدمون خدمة معينة وإدراكهم للإشباع المتحصل عليه للحكم على عدم المطابقة ، حيث يفترض هنا أن يكون أداء المؤسسة للخدمة وتحقيقها لجودتها كسبب

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة ، مرجع سابق ، ص 150 .

² مصطفى شلاي محمد و جميل أحمد خضر ، مرجع سابق ، ص 12 .

³ سامي زعباط ، مرجع سابق ، ص 371 .

⁴ رشا حسين عبد العزيز مصطفى ، مرجع سابق ، ص 101 .

يؤدي إلى رضا زبائنها وزيادته¹.

ج- **المطابقة** : هي عملية المقارنة بين الأداء الفعلي للمؤسسة وتوقعات زبائنها تجاه خدماتها وفقا لمعلوماتهم السابقة، أما عدم المطابقة فيقصد بها "درجة انحراف خدمة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية شراء الخدمة"² وهنا يمكن لهذا الانحراف أن يكون على حالتين وهما³ :

- انحراف موجب: في حالة كون الأداء المتوقع من قبل الزبائن أقل من الأداء الفعلي للمؤسسة.

- انحراف سالب عند كون الأداء المتوقع للزبائن أكبر من الأداء الفعلي للمؤسسة .

ويرى الباحث (Ramaswamy,1996) بأن الرضا يرتبط بالتغير بين توقعات الزبائن قبل عملية الشراء وإدراكا ته بعد الشراء لأداء الخدمة الفعلي⁴، ووفقا لهذه الفكرة ينتج ثلاثة مستويات من الرضا⁵ :

- **المستوى الأول**: لا يحقق الأداء الفعلي توقعات الزبائن والنتيجة اللاحقة أي حدوث عدم المطابقة. بين خدمات المؤسسة وتوقعات الزبائن لها .

- **المستوى الثاني**: حدوث تطابق بين توقعات الزبائن و الأداء الفعلي للمؤسسة مما ينتج عنه حدوث حالة الرضا لزبائن المؤسسة .

- **المستوى الثالث** : تفوق الأداء الفعلي للمؤسسة على توقعات زبائنها مما ينتج عن حدوث الانبهار للزبائن، وعليه تحقق المؤسسة في هذه الحالة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها. فالمستوى الأول يعبر عن عدم تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن بالسلب أما المستوى الثالث فيعبر عن مدى تطابقها ولكن بالإيجاب وعليه فعد التطابق يحمل نوعين من الانحراف سلبي أو إيجابي⁶ . و عليه فالمؤسسة التي تطمح لتحقيق الميزة التنافسية في السوق يجب عليها أن تسعى لتحقيق عدم التطابق الإيجابي لتوقعات الزبائن مع أدائها الفعلي. وهناك بعض الباحثين أضافوا للمحددات السابقة الذكر

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص405-406.

² المرجع السابق، ص406.

³ علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد15، أكتوبر 2008، ص30.

⁴ جايبك كندا مبولي وآخرون ترجمة سرور إبراهيم علي سرور، مرجع سابق، ص238.

⁵ بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص194.

⁶ Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variable d'action , Edition, Management, Paris, 1994, P86.

العاملين التاليين¹ :

- المعلومات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها .
- تجربة الزبائن في تعامل المؤسسة معهم .

المطلب الثالث : النظريات المفسرة للرضا

إن عملية الاهتمام بالرضا لم تتوقف عند مجال الأعمال التجارية والصناعية فقط ، بل كان علماء علم النفس سبقون في الاهتمام بدراسة حالة الرضا لدى الأشخاص ، وانتقلت فكرة دراستها إلى تخصصات أخرى كالتسويق ، حيث أصبح يدرس فيما يعرف بسلوك المستهلك لمعرفة ردود أفعاله الشرائية وكيفية التعامل مع الزبائن وفقا لأفكارهم المختلفة، وفيما يلي سنستعرض بعض النظريات التي حاولت إيجاد تفسير حالة الرضا .

1- نظرية تقييم أداء العرض (الجودة المدركة والرضا):²

لقد اتجه معظم الباحثين في مجال رضا الزبائن إلى توحيد مفهوم الرضا الذي يفهم على انه نتيجة خبرة استهلاكية جزئية كأساس للفرقة بين الجودة المدركة والرضا فنجد (Oliver,1981) قد عرف الرضا بأنه "رد عاطفي يتبع تجربة عدم التأكيد"³، أما (Kotler ,1999) فقد عرفه على أنه "شعور شخص بالبهجة أو بحبيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون"⁴، ولكن الإشكال المطروح قائم في تعريف هؤلاء الباحثين للجودة المدركة ، فالمفهوم الأول منها يرى بكون الجودة المدركة هي تقييم يحدث بمعزل عن تجربة الزبائن في استهلاكهم للمنتجات والخدمات: وينتج ذلك من النماذج الموقفية الهادفة لوضع وسيط بين قياس قوة موافق الزبائن تجاه منتجات وخدمات وعلامة المؤسسة وسمات عروضها المختلفة. ويمكن إبراز قوة الموقف من خلال المعادلة التالية:⁵

¹ شريف أحمد شريف ، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرون، 1998، ص22 .

² منير نوري، مرجع سابق، ص319_320 .

³ جاي ككندا مبولي وآخرون ترجمة سرور إبراهيم علي سرور، مرجع سابق، ص238.

⁴ عمار عبد الأمير زبون، قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج (دراسة استطلاعية لأراء عينة من الزبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة/في النجف)، مجلة دراسات إدارية، المجلد الثالث، العدد5، كانون الأول، 2009، ص7.

⁵ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان ، الأساليب الكمية في التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص262.

$$\sum_{i=1}^N a_i b_{ij} \quad \mathbf{Aijbij}$$

قوى الموقف :

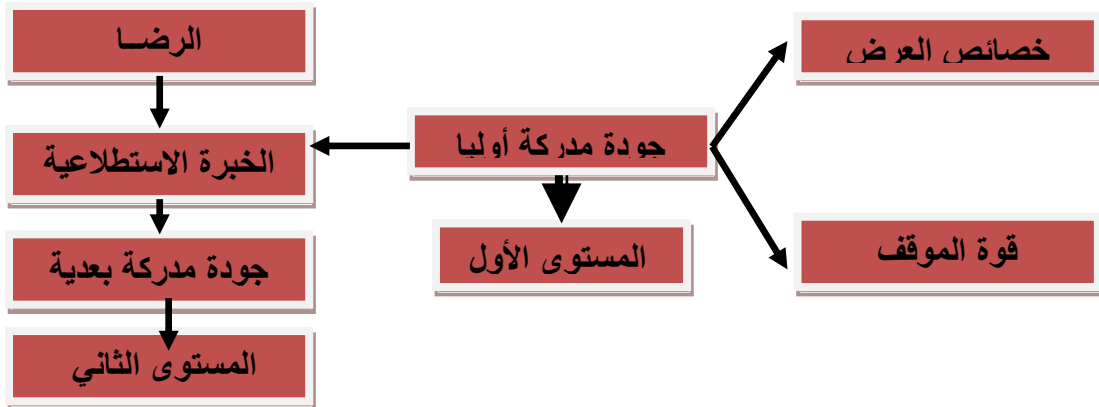
حيث أن:

- موقف الفرد تجاه العلامة أو المنتج $\mathbf{A_j} =$ - التقييم السلبي أو الايجابي للخاصية $\mathbf{a_i} =$ - قوة الاعتقاد بأن المنتج \mathbf{j} يملك أو لا يملك الخاصية \mathbf{i} $\mathbf{bij} =$

- n عدد الخصائص

ويمكننا أن نتخلص من الفروق الواردة بين مفهومي الجودة المدركة ورضا الزبائن، إمكانية التفريق بين نوعين من مستويات الجودة المدركة المبينة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (30): الجودة المدركة والرضا



المصدر: منير نوري، مرجع سابق، ص319.

يتشكل المستوى الأول لتقييم سمات عروض المؤسسة وقوة المواقف المشكلة لدى الزبائن تجاه منتجاتها أو علامتها التجارية أو خدماتها والذي يظهر منفصلا عن خبراتهم المسبقة ، بينما نجد في المستوى الثاني فهو الجودة المدركة بعد القيام باستهلاك المنتجات والخدمات متعلقة بتجربتهم الإستخدامية لمنتجات أو خدمات المؤسسة غير أنها لا ترتبط بالرضا .

وعلى الرغم مما سبق ذكره عن المفهومين إلا أن التمييز بين الجودة والرضا يبقى لا يكفي لفصلهما، نظرا لكون تجربة الزبائن الإستعمالية وخبرتهم في ذلك يبقى أساس رد فعلهم العاطفي والذي لا يتعلق بالمنفعة المتحصل عليها من شرائها أو أداء العرض فقط ، وإنما يتعلق بتمتعهم

باستهلاكها مما يؤثر على سلوكهم الشرائي المعجب والذي يساهم في رغبتهم مرة ثانية في الشراء لرضاهم بها .

فإضافة إلى ما سبق ذكره من المتغيرات المستقلة عن الجودة المدركة التي لها إمكانية التأثير على سلوكات الزبائن، توجد متغيرات أخرى يمكنها المساهمة في تحقيق عدم رضاهم ومثال ذلك وجود الأشخاص المدخنين في قاعة الانتظار في المؤسسة والذي قد يزعج الزبائن مما يؤثر على رضاهم بدون وجود تأثير على الجودة المدركة .

حيث أحيانا تبرز للوجود بعض العلامات التي يمكن مشاهدتها ولكن لا يمكن للمؤسسة تصحيحها ، هذا ما يجعل المفكرين يرون بأن تقييم الجودة لا يتعلق بالضرورة برضا الزبائن . بل يمكنهم التأثير بحدوث ظروف طارئة أخرى قد لا تتوقعها المؤسسة .

2- نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة:

بناء على ما جاءت النظرية السابقة نجد أن الظروف التي يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار لتوضيح الاختلاف بين الجودة المدركة والرضا لا تعطينا معلومات عن محددات الرضا .

ويعتبر الباحث Cardozo صاحب الفكرة الأولى لارتباط الرضا بالجهود التي يبذلها الزبائن للحصول على المنتجات أو الخدمات في حالة كون التوقعات عالية، وقد أوضح في دراساته أن الزبائن ذوو التوقعات العالية اقل رضا من الذي تكون توقعاتهم متوسطة تجاه خبرتهم الشرائية أو تجاه المنتجات والخدمات¹، إلا أنه ظهرت أن بعض الدراسات جاءت بنتائج مخالفة لنتائج مجوثة ، حيث أكدت بأنه في حالة عدم كون توقعات الزبائن عالية لا يكونون على استعداد لتقييم أداء منتجات وخدمات المؤسسة بكيفية مناسبة ومن أهم هذه الدراسات دراسة فيشين ، حيث قدم نموذج يعتبر أساس النماذج العديدة الخصائص ، حيث يجد الموقف تجاه الموضوع يتشكل كحصيلة لاعتقادات الزبائن تجاه الموضوع ومستوى تقييم هذه الاعتقادات مما يؤدي إلى تهيئة الفرد تجاه الموضوع بالسلب أو بالإيجاب . ويعبر عن موقفه بالمعادلة التالية²:

¹ - عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص 122 .

² - محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان ، مرجع سابق ، ص 262 .

حيث أن:

$$\sum_{i=1}^N a_i b_{ij} = A_{ij} b_{ij}$$

- موقف الفرد تجاه شيء معين كالعلامة مثلا $A_j =$
- التقييم السلبي أو الايجابي للخاصية i $a_i =$
- قوة الاعتقاد بأن المنتج j يملك أو لا يملك الخاصية i $b_{ij} =$
- عدد الخصائص n .

فهذا التناقض يقوم تفسيره بناء على نظرية التناسق الإدراكي La Coherence Cognitive بافتراض كون الزبائن يسعون لتحقيق التناسق في مواقفهم تفاديا لحدوث الصراعات في تقييماتهم، فهم بذلك يسعون لتقليل الفجوات بين توقعاتهم وأداء المؤسسة حيث يبحثون عن جميع الإمكانيات التي يمكنها التوفيق بين الأداء ومستويات توقعاتهم.

- ويعرف الباحث Samili التوقعات بأنها: "معايير موضوعة من قبل العميل من أجل تقدير جودة الخدمة"¹

إن هذه النظرية تركز على توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع توقعات زبائنها ووفقا لذلك يقيم الزبائن منتجاتها وخدماتها أخذا بعين الاعتبار خصائص المنتجات أو الخدمات كمعيار لتقييمها بعد تجربته لها فيحدث الرضا كنتيجة لفكرة عم التطابق، وهذا ما أكدته كوتلر في تعريفه لرضا الزبون كالتالي "إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتج المقدم له بتوقعاته السابقة عن هذا المنتج"^{2، 3}

ولقد أنتقد هذا التحليل بكونه لا يفسر فكرة الرضا للمنتجات المعقدة والمعمرة، نظرا لارتباطه بفكرة خبرة الاستخدام للمنتج فإذا لم يملك تلك الخبرة يمكن أن تكون توقعاته مرتفعة لذلك المنتج

¹ بولودان نجاح، مرجع سابق، ص 166.

² محمد خيثر و أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 30، العدد 4، 2017، ص 33.

³ Richard Ladwein, op-cit, 2003, p 382.

كما يقود إلى وجود حالة التضاد أو عدم الرضا للزبائن¹.

3- نظرية التضاد الإدراكي La théorie de la dissonance cognitive:

ومفاد هذه النظرية أن الرضا تعبير عن حالة نفسية للزبائن وهذه الحالة متضادة أي تظهر عندما يواجه الزبائن حالة شرائية للخيار بين بدلين من مستوى تقني متجانس، لكنهم يقارنونها بمؤشرات مختلفة في اتخاذ قراراتهم تجاه عملية اختيار أحدهما، وهذا ما يجعلهم في حالة متوترة داخليا فيتساءلون عما إذا كان كونهم أصابوا في الاختيار فيه وبكيفية نهائية أم أخفقوا فيه ترك العلامة البديلة للمنتج الذي لم يقوموا بشرائه²، ولقد أطلق المتخصصون على هذه الحالة إسم (حالة الشعور بالندم) والتي تؤدي إلى عدم الانسجام مع المنتج بعد شراءه³، إن هذه الحالة من عدم الانسجام لات تبقى على حالها، سيحاول هؤلاء الزبائن الرجوع إلى حالة الاستقرار من خلال مجتهدهم المستمر عن إيجاد حل لتخفيض تلك الحالة من التضاد الإدراكي والتي تعرف بحالة التنافر أو عدم الانسجام الحسي أيضا، ويمكن التقليل من هذا الأساس باللجوء إلى إحدى الوسيلتين التاليتين⁴:

الوسيلة الأولى: بمحاولة الزبائن بالاقناع بالشراء وتخفيض رغبتهم في البحث عن بدائل المنتج أو الخدمة المشتراة باكتسابهم لمعلومات جديدة عن المنتج المختار بجمع المزيد من المعلومات المتعلقة به، وإعادة التوازن الحسي لديهم بمصوهم على معلومات أخرى توضح لهم خصائص المنتج وكيفية استخدامه.

الوسيلة الثانية: قيام الزبائن بإعادة تقييمهم للبديل المختار بشكل إيجابي والنظر للبديل المستبعد بشكل إيجابي ومحاولتهم للتقليل من حالة تضادهم الإدراكي من خلال تقليلهم للمشاكل المرتبطة بقبول المنتج المختار، مما يساهم في تخفيض ندمهم تدريجيا، وهذا ما يساهم في تغيير توقعاتهم وإدراكهم للمنتج تدريجيا، مما يساهم في جعل الإحساس نحو البديل المختار أفضل منه من البديل للمنتج الذي تم الإحجام عن شرائه.

وهنا نقترح تدخل إدارة المؤسسة في هذه الحالة بوضع حلول لتخفيض حيرة الزبائن وندمهم

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص 321.

² - Richard Ladwein, op-cit ,p 386.

³ طلعت عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 128.

⁴ طلعت عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 128.

، ككثيف الحملات الترويجية لتعرف الزبائن أكثر بسمات المنتج وتعريفهم بكيفية استخدامهم له في حالة كونهم لا يعرفون كيفية استخدامه .

كما يمكن للمؤسسة أن تعوض لزبائنها أو تمنح لهم منتجات إضافية لإخماد غضبهم .

وبخصوص هذا المجال أجرى الباحث Brehm دراسات على مجموعة من المنتجات المعمرة واستنتج منها أن الزبائن يغيرون تقييمهم للمنتج المختار بعد قيامهم بعملية شرائه، حيث يعيدون تقييمه بشكل أفضل مقارنة مع المنتجات الأخرى التي أحجموا عن شرائها .

كما توضح الخبرة انه إذا كانت حالة تنافرهم غير مرتفعة فإنهم لا يلجئون إلى عملية إعادة تقييمهم للمنتج الذي تم شراؤه بل يفضلون البقاء على قرارهم الشرائي له .

كما أنهم يجذبون البحث عن المعلومات التي تدعم خيارهم فمثلا إذا قام الزبائن بشراء شريحة موبيليس فإنهم يتجهون للوكالة للاستفسار عن كل غموض يخص استعمالها .

كما أكدت الخبرة بأن المعلومات التي يتحصل عليها الزبائن بعد اتخاذهم للقرار الشرائي لها أثر كبير على رضاهم أكبر من الرضا الذي تحصلوا عليه قبل قيامهم بالشراء¹ .

فعلى الرغم من اعتبار نظرية التضاد الإدراكي صالحة، أي مفادها رضا الزبائن بخياراتهم ولو لم تحقق استجابة لتوقعات الزبائن المدركة، إلا أنه لا يمنع من عملية تحول الزبائن إلى منتجات المنافسين، وهذا نظرا لكونهم قد يدعون أكثر في منتجاتهم أو يستخدمون مزيج تسويقي آخر قد يؤثر في رضا الزبائن وخاصة هؤلاء الغير موالين لعلامة المؤسسة .

وهذه النظرية أي نظرية التضاد الإدراكي، تعتمد على شرح مبررات اعتبار نظرية عدم تثبيت غير مناسبة للمنتجات المعمرة، فعند قيام الزبائن بذلهم للمجهودات المالية و النفسية لقبول شراء مثل هذا الصنف من المنتجات فمن الطبيعي أنهم يقومون بتقييم عرضها بأسلوب مستحسن لرضاهم عنها بخلاف نظرية عدم تثبيت التوقعات التي تفسرها بحوث حالة عدم الانسجام² .

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص 322-323 .

² - Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, édition d'organisation, Paris, 2000, p 19.

المطلب الرابع: تحليل أثر جودة الخدمات على رضا الزبون

إن عملية تحليل تأثير جودة الخدمات على رضا زبائن المؤسسة يمكن معرفتها بتحليل العلاقة التي تربط بين جودة خدماتها المدركة من طرف الزبائن ورضا هؤلاء الزبائن عنها إضافة إلى تحليل مستويات رضا الزبائن والنتائج المترتبة عنها كما يلي :

أولا تحليل العلاقة بين رضا الزبائن وجودة الخدمة المدركة

على الرغم من وجود علاقة بين رضا الزبائن وجودة الخدمة المدركة إلا أن الباحثين لم يتفقوا بدقة على طبيعة وماهية العلاقة الترابطية بينهما، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

أ- جودة الخدمة كموقف أو اتجاه شامل¹: فهنا نجد أن الباحث Bateson قد فرق بين جودة الخدمة والرضا عنها، فالجودة وفقا له هي موقفا يتكون لدى الزبون من عملية تقييميه للخدمة المعروضة، وموقفه مبني على خبراته وتجاربه السابقة، وعليه فالجودة أقل حركية قياسا بالرضا، فالرضا هنا ما هو إلا حصيلة تقييم الزبون لعملية التبادل².

فإذا ما قام شخص بشراء شريحة جازي مثلا وتوقع منها الحصول على خدمات الانترنت والاتصال من أي موقع كان فإذا ما تحققت توقعاته منها تحقق رضاه.

أي لم يلجأ إلى استخدام شريحة أخرى لنفس الغرض وفي حالة العكس فإنه يبقى غير راضي عنها، ويمكن لنفس الزبون الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم بشكل شامل بإجرائه لمقارنة بين جازي و موبيليس ونجمة مثلا .

ب - التوقعات و الإدراكات³: يرى بعض الباحثين أن الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا الزبون يتجلى في كيفية تحديد معنى التوقعات أو المكانة الذهنية للخدمات المؤسسة لدى الزبون، وتعرف هذه الأخيرة ب"عملية السيطرة على إدراك الزبائن ومشاعرهم من أجل دفعهم لشراء المنتجات الخدمية للمنظمة"⁴

¹ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 251.

² أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، الدار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 139.

³ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 251-252.

⁴ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 111.

ففي هذه الحالة يصبح تقييمه شامل لجميع خدمات مؤسسات الاتصالات وعليه فتقييمه لجازي يكون على أساس تقييمهم لخدمات المؤسسات الأخرى .

فيؤكد الباحثين عند قياسهم لجودة الخدمة المتوقعة بأن مستوى المقارنة أو التوقع يكون صعبا من خلال السؤال ما الذي ينبغي على الزبون توقعه من تلك الخدمة ،أما في قياس الرضا يكون مستوى المقارنة من خلال ما يتوقعه الزبون من تلك الخدمة .

فالسؤال الأول لا يستند على خبرات الزبون فقط من تجربته للخدمة بل يتعدى لتقييمه لجودة الخدمة من تقديمها الأفضل من ذلك .

وفي السؤال الثاني:فالتوقع يمثل في تصور أو تنبؤ ،ويكون التقييم فيه على أساس ما تقدمه له المؤسسة من خدمات إضافية عن الخدمة المتوقعة .

وبناء على ما سبق ذكره نجد الباحثات (Berry ,Zeithaml,Parasurman) تؤكد على اختلاف مفهوم جودة الخدمة عن رضا الزبون نظرا لكون الرضا حصيلة المقارنة بين ما يتوقعه الزبون من الخدمة وما يحصل عليه فعلا ،أما جودة الخدمة فهي حصيلة المقارنة بين الخدمة المرغوبة من الزبون والخدمة المدركة أو المتحققة .

ج- الرضا التراكمي للزبون:فلقد قام الباحث Anderson هنا في محاولة للتمييز بين رضا الزبون وجودة الخدمة باستخدام مفهومين لرضا الزبون وهما¹:

- الرضا المستند على تبادل تجاري .
- الرضا المستند على تبادلات تراكمية .

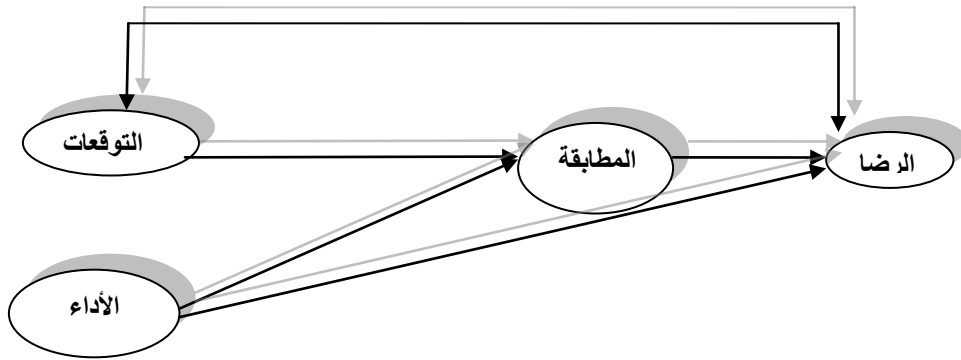
فالمفهوم الأول :هو حصيلة نهائية للتقييم الذي يجربه الزبون لعملية تبادلية فينتج عنه رضا الزبون أو عدم رضاه بعد الشراء ،وحكم الزبون في ذلك يكون نتيجة لعملية المقارنة بين جودة الخدمة وأدائها الفعلي على أساس أبعاد الجودة الخمسة ،وعليه فشكوى الزبون تدل هنا على التعبير عن خيبة أمل الزبون .

فالمفهوم الأول يتحقق من عمليات التبادل التي تحدث في ضوءها توقعات الزبون السابقة مع ما

¹تيسير العجارمة ،مرجع سابق،ص351-352 .

تحقق فعلا للخدمة المقدمة له ،حيث إذا كان مستوى الخدمة المتوقعة أقل من المدركة كان راضي وإذا حدث العكس يبقى غير راضي ،ويمكن تمثيل الرضا المعتمد على تبادل تجاري من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (31): نموذج يمثل الرضا المعتمد على التبادلات التجارية



Source: M. Zolinger . et.E Lomarque , Marketing et stratégie de la banque, Dunod, Paris, 4^{ème} édition, 2004, P 220.

من خلال الشكل السالف يتضح لنا رؤية الباحثين في تأكيدهم عند قياس جودة الخدمة المدركة يتم المقارنة بناء على ما يتوقعه الزبائن ،أما قياس رضا الزبائن يعتمد على ما يتوقعه من الخدمة المقدمة لهم ،فضلا عن الاختلاف الموجود بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورضاهم عنها .

أما المفهوم الثاني يعتمد على ما يعرف ب"إجمالي خبرة شراء أو استهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية معينة"¹، ووفقا لهذه الفكرة فإن هذا المفهوم يعتبر معيارا مهما لتقييم عمل مورد الخدمة سواء حاليا أو مستقبلا أو فيما مضى وهذا ما يثبت لنا بوجود فرق واضح بين الرضا التراكمي للمستفيد وجودة الخدمة المدركة من قبله²، وهذا مرده المبررات التالية³:

1- احتياج الزبون إلى خبرة مع الخدمة لتحديد للرضا ،أما إدراك الجودة فلا حاجة للخبرة الحقيقية فيها .

2- اعتماد رضا الزبون على القيمة ،وهي مركبة من السعر والجودة وعله فالرضا يعتمد على السعر، أما الجودة فلا تستند عليها .

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ،مرجع سابق ،ص242 .

² حميد الطائي وبشير العلق ،مرجع سابق،ص253 .

³ أحمد محمود الزامل وآخرون ،مرجع سابق ،140-141 .

3- الرضا يعتمد على الخبرات الماضية والمتوقعة في المستقبل أما الجودة فترتبط بالإدراك الحالي لها. ونتيجة لهذه الأسباب دار النقاش بين الباحثين في فكرة أيهما يسبق الآخر، وهنا نجد الباحثين (1992, Taylor & Cronin) يرون بتصدر المستفيد لجودة الخدمة، نظرا لارتباط النوايا الشرائية للزبائن بمستوى الرضا قياسا على إدراكاتهم لجودة الخدمة، وعليه فمؤسسة الاتصالات يجب عليها بذل قصارى جهودها تجاه عناصر الرضا الأخرى كالسعر مثلا ومدى توفيرها لعناصر جودة الخدمة العالية مقارنة بمنافسيها، أي أن المؤسسة لا تهتم بالجودة على حساب العناصر الأخرى نظرا لكونها مكتملة لها، وهذا ما يتفق عليه معظم الباحثين في دراسة العلاقة بين الرجحية والجودة والرضا، حيث يؤكدون على أن رضا الزبائن مرده إلى وجود الجودة في ذاتها¹،

ثانيا تحليل مستويات رضا الزبون والآثار المترتبة عنه

أ- تحليل مستويات رضا الزبون

لكي تضمن مؤسسة الاتصالات نجاحها في تحقيق ميزتها التنافسية والحفاظ عليها يستلزم منها ضرورة الاهتمام بزبائنها الداخليين والخارجيين معا، وهذا نظرا لكون تحقيق حاجات ورغبات الزبائن الداخليين أي الموظفين تجعلهم يشعرون بالرضا الكلي عن المؤسسة فيتشكل لديهم الولاء لها مما يساهم في قيامهم بالدفاع عن منتجاتها وخدماتها مما ينقذها حين وقوعها في أزمة تسويقية، وهذه الأخيرة تعرف على أنها "خلل في واد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي ويترتب عليه تأثيرا ماديا على النظام التسويقي في مجمله وكذلك الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها الفكر التسويقي للمنظمة"².

وهنا ليس الاهتمام بالمسيرين فقط وإنما يجب عليه الاهتمام بما يعرف بعمال الخط الأول أي الذي ن يتعاملون مباشرة مع الزبائن، وهذا نظرا لكونهم يؤثرون على رغبات الزبائن في الشراء سلبا في حالة ارتكابهم للأخطاء معهم مما يساهم في تخفيض مبيعات المؤسسة وبالتالي تخفيض ريجيتها، فتؤكد بعض الدراسات على أن هذه المشكلات الصغيرة تؤثر على تكرار الزبائن للشراء فعند ما يعني الزبائن من مشكلات صغيرة فإن نسبة 95% سيكررون الشراء إذا تم حل مشكلاتهم وفي حالة التأخر في حلها فستنقص نسبة المشتريين إلى 70%، ففقدان نسبة 25% تعني الفرق الموجود

¹ المرجع سابق، ص 141.

² جمال الدين محمد المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 14.

بين الأداء العالي للعمال والأداء المنخفض لهم، فعمال الخط الأول هم الضمان الوحيد لنجاح المؤسسة إضافة إلى إيجادها لنظام سريع لحل مشكلات الزبائن بسرعة، والاستجابة السريعة لمقترحاتهم¹.

كما يجب على مؤسسة الاتصالات الاهتمام بالمستفيدين من خدماتها أي زبائنها الخارجيين لما لهم من دور وأثر كبير في زيادة ربحيتها، إن أساس نجاح هذه المؤسسة هو قيامها بتحديد خدمات ذات جودة عالية تحقق لهم الانبهار قياساً بالمؤسسات المنافسة لها مما يمنحها مصداقية عالية لدى الجمهور، نظراً لتوسع سمعتها لديهم عن طريق ما يتقل عنها من كلمات إيجابية. إن الزبائن عادة يحملون توقعات تجاه خدمات ومنتجات المؤسسة يجب عليها أن توفرها لهم، لأنهم سيحكمون على منتجات وخدمات المؤسسة بمقارنتهم لما يتوقعون تقديمه مع ما قدمته المؤسسة فعلاً لهم.

وتشير أغلب الدراسات في هذا المجال إلى أنه توجد مجموعة من مستويات التوقع للزبائن وهذه المستويات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب قدراتها واقترابها من الزبائن وابتعادها عن ما يريدونه ويهجمهم وهذه التصورات للزبائن تتبعها استجابات وهذا ما أشار إليه كاتو في نموذجها وهي²

الخبرة الأساسية أو القاعدة: ففي هذا المستوى تكون حاجات الزبائن وأهمية تحقيقها وفيها تبرز أسئلتهم حول الإجابة عليها، وسهولة الحصول عليها إضافة إلى مدى التزام المؤسسة بإنجاز وعودها.

مستوى الخدمة المرتكزة على الزبائن: وفي هذا المستوى تحاول المؤسسة التمييز بخدماتها عن غيرها أي تضيف خدمات ذات تفوق للمتطلبات الأساسية للزبائن.

مستوى القيمة المضافة: وفي هذا المستوى تقدم المؤسسة خدمات إضافية لم يتوقعها الزبائن فتبهجمهم مما يساهم في زيادة ولائهم لها.

إن تحليل نطاق السماح في الخدمات يقوم على الخدمة المتوقعة أو المتصورة من قبل الزبائن وفضوة الجودة بين مستوى الجودة المطلوب الذي يسعد الزبائن ويهجمهم ومستوى الحد الأدنى للجودة المقبولة وتسمى بالخدمة الكافية وهي ذلك المستوى الذي يكون الزبائن مستعدين لقبوله³، و بدون تحقيق مستواها لا يرضى الزبائن، نظراً لكون الخدمة المقدمة لهم رديئة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 267-268.

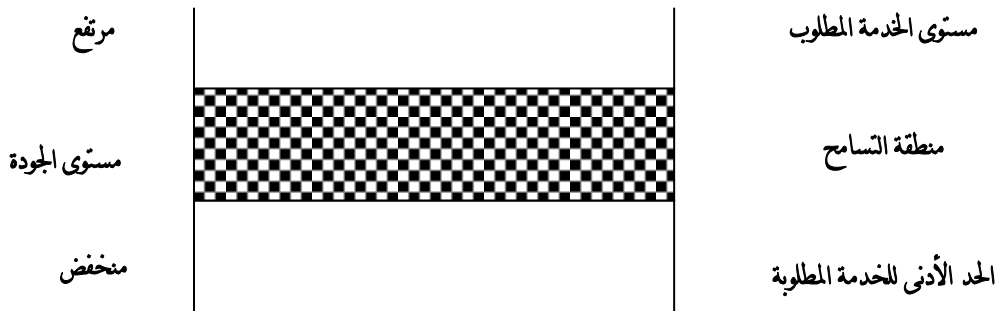
² المرجع السابق، ص 303-304.

³ تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 355.

وبينهما توجد منطقة التسامح وفي هذا المجال يبقى سماح الزبائن في نقص بعض الجوانب من الخدمة ، ولالإشارة هنا بأنه يوجد بعض التفاوت في المدى المعقول للخدمات المقدمة للزبائن في مجالات قبول للزبائن لمستوى الخدمة ، فبعضهم لديهم مجالات قبول ضيقة ويتطلب التعامل معهم بمدى محدود من الخدمة من جانب مقدم الخدمة ، أما البعض الآخر فلهم مجال أوسع للقبول يسمح لمزود الخدمة بهامش أكبر من الخدمة ، ومثال ذلك يكون الزبائن مشغولين باستمرار أكثر حرصا على الوقت ويرغبون في وقت أقصر لتقديم الخدمة ولديهم مدى محدود لتحمل طول وقت الانتظار، ولهذا فمجال قبول الزبائن للتحمل يزداد أو ينقص تبعا لعدد من العوامل كسعر الخدمة مثلا ، كما يختلف تبعا لخصائص الخدمة المختلفة¹ ، كما تختلف باختلاف معايير تقييم جودة الخدمة الخمسة المستخدمة من طرف الزبائن² ، فكلما زادت أهمية معيار الجودة كلما قلت منطقة تسامح الزبائن وهذا مايدل على استعدادهم المحدود للتضحية بتلك المؤشرات المتعلقة بجودة الخدمات المرغوب فيها من قبلهم .

والشكل التالي يمثل هذه المستويات الثلاثة لجودة الخدمات

الشكل رقم (32): مستويات توقعات الزبائن



المصدر : محمد محمود مصطفى ، مرجع سابق، ص252.

لنأخذ مثلا على ذلك ، يريد الزبون الحصول على شريحة جديدة بعد ضياعه للشريحة القديمة مثلا في مدة معينة (لا تتجاوز ساعة مثلا) فهذا هو مستوى الخدمة المرغوبة، لكنه ووفقا لخبرته مع المؤسسة ووفقا لعوامل أخرى) مثل الزبائن الموجودين في قاعة الانتظار،

¹ ناجي معلا ، خدمة العملاء (مدخل إتصالي سلوكي متكامل) ، الطبعة الأولى ، دار زمزم للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص186-187.

² جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص59.

فإنه يمكن أن يتحمل ساعة وعشرة دقائق وهذا ما يعرف بالمستوى المناسب للخدمة، فإذا استغرقت الخدمة الفعلية وقتا ما بين ساعة إلى ساعة وعشرة دقائق) منطقة التسامح/التحمل)، فإن الزبون سيكون راضيا، أما إذا تجاوزت ساعة وعشرة دقائق، فإنه سيشعر بعدم الرضا لأن الخدمة أخذت منه وقتا أكبر مما اعتبره الحد المناسب.

ب- الآثار المترتبة عن رضا أو عدم رضا الزبون عن جودة الخدمة

إن تحقيق الزبائن لإحدى مستويات الجودة يشكل لديهم استجابة في شكل رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة أو عدم رضاهم عنها مما ينتج عنه حدوث مجموعة من ردود أفعال قد تكون إيجابية ناجمة عن رضاهم أو سلبية ناتجة عن عدم رضاهم.

1- ردود الأفعال الإيجابية لتحقيق رضا الزبائن عن منتجات وخدمات مؤسسة الاتصالات¹:

يمكن حصرها في حدوث مايلي²:

عملية تكرار الشراء لمنتجات وخدمات المؤسسة:

إن الزبائن الراضين عن منتجات وخدمات مؤسسة الاتصالات سيقومون بتكرار عملية شراء منتجاتها وخدماتها لمرات عديدة، كما يقومون بشراء شرائح عديدة منها من نفس المؤسسة فيتأثر بهم أفراد عائلاتهم. إن أهمية هذا السلوك تكمن في كونه محدد مهم لتكرار التعامل مع علامة المؤسسة بفضل الخبرة المرضية المرافقة لعملية شرائهم لتلك العلامة والذي يساهم في خلق الولاء لديهم.³

فرضا الزبائن يساهم في تكرار عملياتهم الشرائية مما يساهم في زيادة أرباحها على المدى الطويل، فعملية تكرار الشراء تدل على تحسن جودة الخدمة والذي يساهم في عملية تحسن رضا الزبائن بعلاقة طردية. وهذا ما أكدته أبحاث جيتي و تومبسون، 1994 إضافة إلى أبحاث وود سيد وفري ودالي، 1989⁴ ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

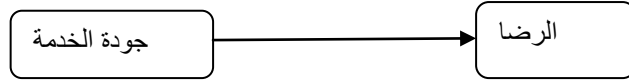
¹ كشيبة حبيبة، إستراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 57.

² طلعت عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 121.

³ طلعت عبد الحميد وآخرون مرجع سابق، ص 121.

⁴ جاي ككددا مبولي وآخرون ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 162.

الشكل رقم (33) العلاقة بين جودة الخدمة والرضا



المصدر: جاي ككدا ميبولي وآخرون ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص162.

فجودة الخدمة هي مقياس شامل لأبعاد الجودة في أذهان الزبائن تؤثر إيجاباً على عمليات شرائهم بقوة تذكر المنتجات والخدمات.

إن مدى استجابة الزبائن ورد فعلهم لتطابق توقعاتهم مع ما تم الحصول عليه فعلاً من مؤسسة الاتصالات تنجم عليه مجموعة من ردود الأفعال قد تكون إيجابية في حالة تحقيقهم للرضا وسلبية في حالة العكس.

- زيادة شهرة منتجات وخدمات مؤسسة الاتصالات بكلام إيجابي عنها:

إن الزبائن الراضين عن منتجات وخدمات المؤسسة يعتبرون مصدر حقيقي لزيادة الزبائن المحتملين، نظراً لتحديثهم عن إعجابهم بها مع أصدقائهم عن طريق ما يعرف بالكلمة المنقولة فهم يشكلون أحد وسائل الترويج للمؤسسة منخفضة التكاليف، نظراً لإدلائهم بشهادات عن منتجات وخدمات المؤسسة وذات مصداقية، وعليه يجب على المؤسسة أن تحافظ على زبائنها المكررين لعملية الشراء، فهذه الأداة تمكن المؤسسة من كسب مصداقيتها وتحويل زبائنها المرتقبين إلى زبائن دائمين¹.

ولقد أثبتت بعض الدراسات في هذا المجال بأن التحدث بشكل إيجابي عن منتجات وخدمات المؤسسة يساهم في التأثير على الأقل على ثلاثة أشخاص أما الشخص الغير راضي فقد ينقلها لأكثر من عشرة أشخاص² وعليه يجب على المؤسسة الانتباه إلى استغلال فكرة الكلمة في ذلك.

زيادة الارتباط بالعلامة التجارية لمؤسسة الاتصالات: فيقصد بالارتباط التنسيق والربط بين المعلومات الخزنة في ذهن الفرد ومواصفات المنتج المعروضة، وكذلك تأقلم أو استخدام هذه المعلومات نتيجة المثيرات الخارجية التي يستعملها رجال التسويق³، فالزبائن المرتبطين بمنتجات

¹ منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، الطبعة الثانية، بن عككون الجزائر، 2009، ص155.

² Daniel Ray, op-cit, p 10.

³ محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سابق، ص249.

وخدمات مؤسسة الاتصالات ستتشكل لديهم صورة ذهنية حسنة عنها مما يساهم في تذكرهم الدائم لها، إن الزبائن الراضين عن منتجات وخدمات المؤسسة سيحافظون على عملية شرائهم لمنتجاتها وخدماتها كما سيدافعون عن علامتها التجارية في حالة وقوعها في أزمة تسويقية مثلما حدث لشركة جازي في السنوات الماضية نتيجة للأزمة التي حدثت بين مصر والجزائر كرد فعل لمباراة كرة القدم.

زيادة الوفاء لمؤسسة الاتصالات:

يعرف الوفاء أو الولاء للمؤسسة على أنه "الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة"¹، فهو تصرف تصرف يحدثه الزبائن الراضون عن منتجات وخدمات المؤسسة بشكل متتابع فيجعل هؤلاء الزبائن يكسبون ثقة المؤسسة ويشعرون بالانتماء إليها وهذا نتيجة لمعاملتهم معاملة طيبة، وهؤلاء الزبائن يشكلون رأسمال زبوني للمؤسسة في الأمد الطويل، نظرا لأهميتهم في زيادة حصتها السوقية.

2- ردود الأفعال السلبية لرضا الزبائن عن منتجاتها أو خدماتها:

إن عملية تحليل عدم لرضا الزبائن لها أهمية كبيرة للمؤسسة نظرا لكونها تحدد احتمالات انقطاع الزبائن عن التعامل معها، فبواسطة هذه القياسات تكشف طبيعة الاقتراحات لزبائنهم مما يمكنها من تعديل إستراتيجيتها بما يتوافق مع وضعها التنافسي، كما يساهم في تحديد القطاعات التسويقية للمؤسسة وحاجاتها المرغوبة، نظرا لتطور رضا الزبائن². فالزبائن الغير راضين يسعون إلى تقليل الأسف الناجم عن إحساسهم ب عدم رضاهم وهنا يوجد مبرران لذلك وهما³:

تحفز الزبائن لتعويض ما فقدوه اقتصاديا، فهنا يطلبون نفس نوعية المنتج أو الخدمة التي وجدوا فيها مشكلة .

المبرر الثاني: محاولة استرجاع الزبائن لكرامتهم الشخصية نظرا لارتباط شخصية الزبائن بشراء منتج معين فلكي ترتفع معنوياتهم يلجؤون إلى تقديم شكوى ضد المؤسسة لكي يتوقف زملاؤهم عن الحديث عنهم سلبا .

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 93.

² معراج هواري وأحمد أمجدل، مرجع سابق، ص 135.

³ طلعت عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 123.

ب ردود الأفعال السلبية لعدم تحقيق رضا الزبائن عن منتجات وخدمات مؤسسة الاتصالات إن خيبة أمل الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة لهم تجعلهم يحدثون التصرفات الآتية¹:

- ظهور شكوى الزبائن عن منتجات وخدمات مؤسسة الاتصالات:

إن الزبائن الغير راضين عن منتجات أو خدمات المؤسسة لوجود عيب جزئي أو كلي في أداؤها ينجم عنه شكوى الزبائن قد تكون مباشرة للمؤسسة في سجل الاقتراحات أو اتصال بمصلحة الزبائن أو بواسطة تقع شكوى أمام المحاكم، أو بتقديم شكاوهم أمام مصلحة المستهلكين أو أمام الجهة المانحة لشهادة الإيزو للمؤسسة. وعليه هنا يجب على المؤسسة السرعة في حل مشكلات الزبائن في حينها وتخصيص مصلحة خاصة لحلها مثلما هو الحال في مؤسسة موبيليس تخصيص مكتب خاص بخدمة الزبائن والاستماع لانشغالات الزبائن في حالة وقوع مشكل في شريحة الزبون، فبروز الشكاوي تعبير صريح عن عدم رضا الزبائن عن أداء المؤسسة فهو رد فعل مفيد للمؤسسة وفي هذه الحالة نقترح معالجة شكاوي الزبائن لتفادي هذا الأثر السلبي على المؤسسة والذي ينجم عنه فقدان الزبائن المشكوك فيهم محاولة تحديد قرارات الزبائن الغير راضين من المصادر الأساسية لعدم رضاهم²، وهذا لكي تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة لإعادة إرضائهم. لأن عملية الإصغاء للزبائن عملية مهمة لمعرفة خبايا عدم رضا الزبائن .

- مقاطعة الزبائن لمؤسسة الاتصالات: إن الزبائن الغير راضين عن منتجات وخدمات المؤسسة

أحيانا يلجئون إلى طريقة مقاطعة منتجاتها وخدماتها نظرا لاستيائهم من أداؤها أو عدم تطابق رعاتهم مع ما هو موجود فعلا من وعود المؤسسة، وهذه الطريقة أخطر نتيجة على المؤسسة نظرا لعدم كشف مشكلاتهم وتحولهم إلى المنافسين مما يساهم في تخفيض الحصة السوقية للمؤسسة، وقد تقود تصرفاتهم إذا نقلوا الحديث السلبي عن منتجاتها وخدماتها إلى إفلاس المؤسسة عندما تعجز عن تغطية تكاليفها، وعليه فالمؤسسات الناجحة هي التي تشجع زبائنهم على طرح شكاويهم والتعويض لهم ومنح ضمانات لهم عن الأخطاء الواردة منها تجاههم.

- تحول زبائن مؤسسة الاتصالات للتعامل مع المؤسسات المنافسة لها: إن عدم رضا الزبائن

¹كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص 60.

² Horovitz Jacques, Sept secrets pour un service client performant ; les echos Editions, paris ;2000 ;p83.

عن منتجات وخدمات المؤسسة يكون سبب في حدوث تحول بعض الزبائن أو أغلبيتهم إلى التعامل مع منافسي مؤسسة الاتصالات، إن بعض الزبائن المستاءين من منتجات أو خدمات المؤسسة ينهون اختياريا علاقتهم التبادلية مع تلك المؤسسة وهذا السلوك يحدث عادة عند ما يملك الزبائن خبرة مناسبة حيث يدركون بأن الأمور ستبقى على حالها دون تغيير مما يقودهم للتحول إلى منافسيها، كما يمكن أيضا قيام بعض الزبائن المستاءين بالحديث مع الباعين في المؤسسة محاولة التغيير لمنتجاتهم¹ وخدماتهم وهذا الاحتمال أقل ضررا للمؤسسة ويكون كمرحلة تمهيدية وكإذار للمؤسسة قبل التحول، وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية أو كلها، ومن بين التصرفات التي تجعلهم يتسربون :

• عدم مع تحكهما في تسيير طواير انتظارهم، إضافة إلى تمييز بعض العاملين لمعاملة بعض الزبائن.

• كما أن بعض العاملين في الخط الأمامي لا يتقنون استقبال الزبائن .

وهنا نقترح تدريب العاملين في عملية استقبالهم.

- وضع تذاكر خاصة وأرقام لاحترام أدوار الزبائن .

- عدم التصرف بمجركات تثير غضب الزبائن أثناء تقديم الخدمات لهم .

- **الاتصال السليبي بين الزبائن:** إن الزبائن الغير راضين عن أداء المؤسسة، يتسببون في نقل استيائهم إلى زبائن آخرين عن طريق الكلمة المنقولة، فيعبرون عن استيائهم من منتجات وخدمات المؤسسة لعائلاتهم وأصدقائهم مما ينتج عنه فقدان المؤسسة لبعض زبائنها بتأثرهم بتجربة الزبائن المشتكين الفاشلة²، وعليه هنا يفضل وضع دراسات سوقية لكشف مواضيع نقص المنتجات والخدمات لتحسينها، فتقديمهم للشكاوي للمؤسسة تعتبر وسيلة إيجابية أفضل من نقلها إلى الزبائن الآخرين، فأغلب الدراسات الإحصائية تشير إلى أن المعجبين بالمؤسسة وما تقدمه لهم من منتجات وخدمات يتحولون إلى زبائن موالين لها فيكررون الشراء أكثر من هؤلاء الغير معجبين بها كما أثبتت أيضا تلك الدراسات بأن نسبة 54 بالمئة إلى 95 بالمئة منهم والذين يبرزون شكاويهم موالين

¹ طلعت عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 129 .

² Daniel Ray, op-cit, p 10.

للمؤسسة كما أثبتت بعض الدراسات أيضا أن الزبائن المستاءين يتحدثون كثيرا عن استيائهم، فالزبون الغير راضي يحدث بمتوسط 11 شخصا أم الزبون الراضي يبلغ برضاه لثلاثة أشخاص، ويقدر الأشخاص المتدحئون عن المؤسسة سلبا أو إيجابا بالكلمة المنقولة، ولكن حد رضا الزبائن المقبول هو 80% وهذا القدر من الرضا يحول الكلمة المنقولة من السلب إلى الإيجاب². وعليه ننصح هنا مؤسسة الاتصالات بتحفيز الزبائن على تقديم شكاويهم للمؤسسة .

فمبررات امتناع الزبائن الغير راضين عن منتجات وخدمات مؤسسة الاتصالات عن التصريح به عديدة أهمها مايلي:³

- اعتقادهم بأن الشكاوى مزعجة للمؤسسة .
- اعتقاد الزبائن بلا مبالاة المؤسسة بشكاويهم .
- عدم توفير المؤسسة لوسائل طرح شكاوي الزبائن .
- عدم استقبالهم من طرف المسؤولين أو تهرب بعض المسؤولين من استقبالهم كعقد الاجتماعات في الأيام القانونية للاستقبال .

المبحث الثالث قياس رضا الزبون ومتابعة استدامته

إن عملية قياس رضا الزبون وسيلة مهمة أداة للكشف رؤية الزبائن لجودة منتجاتها وخدماتها فهذه العملية تساهم في الكشف وعن الفجوات والانحرافات الواردة في أدائها لتحسينه فبسبب فشل معظم مؤسسات الأعمال سببه عدم قياس رضا زبائنهم وعدم الاهتمام بانشغالاتهم واقتراحاتهم وعليه فالمؤسسات الناجحة خصصت ميزانية خاصة لما يعرف بأنظمة المعلومات التسويقية لمراقبة رضا زبائنهم ويعرفها كوتلر أنظمة المعلومات التسويقية بأنها "الهيكل المعقد والمتكامل من الأطر البشرية والأجهزة والإجراءات والذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية للمنشأة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة"⁴، فهذه الأنظمة

¹ Alliouche – Laradi Bahia ,le marketing des services de base ;Office Des Publications Universitaires ,Ben Aknoun ,Alger ,p130.

² Frédéric Canard ,Management de La Qualité, Gualino lextensio édition ,Paris ,2009,P40.

³ . Richard Ladwein, op-cit, p362.

⁴ محمد عبد حسين الطائي وتيسير العجارمة، نظم المعلومات التسويقية مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص19.

تساعدها على الكشف المبكر عن مدى عدم رضا زبائن المؤسسة، عملية قياس رضا الزبائن من العمليات الصعبة الفهم لتعلقها بالجانب النفسي للزبائن وخاصة في جانب الخدمات لاتصافها بخاصية اللاملموسية. ولاسيما في خدمات قطاع الاتصالات وعليه وضع المهتمين بهذا المجال عدد من المقاييس والمعايير للتمكن من تفسير رضا الزبائن باختلاف أنواعهم، ولإمكانية القيام بذلك يجب القيام بتكميمها لكي يسهل على متخذي القرار تفسيرها في قياساتها واتخاذ القرارات المناسبة في عملية التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة وإبراز الخصائص الواجب التركيز عليها لتحقيق مستويات رضائية أفضل لزبائن المؤسسة¹، ويؤكد بعض الباحثين على أن عملية المحافظة على زبائن المؤسسة مرهون بالمحافظ عليهم وهذا يركز بدوره على عملية القياس المستمر لرضاهم لمعرفة اتجاهات الزبائن نحو المؤسسة ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية في أدائها لهم². وفي هذا المبحث سنتناول قياسات رضا الزبون كما تنطرق فيه إلى نماذج القياس لرضا الزبون إضافة إلى مؤشرات قياس رضا الزبائن ومتابعة رضاهم واستدامتها.

المطلب الأول: قياسات رضا الزبون

إن وعي العاملين بمؤسسة الاتصالات بأهمية زبائنهم يجعلونهم يهتمون بالإصغاء لزبائنهم بشكل دائم ومستمر للاستفادة من اقتراحاتهم وهذا ما يمكنهم من فهم حالات رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة من عدمها، وبالتالي يتولون عملية تقديم خدمات إضافية أحسن من سابقتها لهم، ولكنه من الصعب عليهم فهم كل ما هو في أذهان هؤلاء الزبائن مما يستدعي ضرورة القيام بعمليات القياس لرضاهم في كل مرة لمعرفة التغيرات الواردة فيه من حين لآخر ولكن هذه المعطيات لا يمكن التحكم في تسييرها إلا من خلال عملية تكميمها في قياساتها³، مما يتطلب هنا حتمية قيام المؤسسة بالدراسات والأبحاث الدائمة لمعرفة العوامل المساهمة في تحقيق رضا الزبائن من العوامل المساهمة في عدم رضاهم، فمن المقاييس الشائعة لرضا الزبائن عن منتجات وخدمات المؤسسات ما يعرف بنموذج الفجوة أي ظهور الانحراف بين توقعاتهم وما يحصلون عليه فعلا ويمكن تمثيله بالعلاقة

¹ Measuring Customer Satisfaction in The, D.M. Mahaptra, ManoJ Kumar, Dush 2006, Banking Industry

http://www.indianmba.com.Faculty_Column/FC 328/ fc 328.html. le20_03_2014 a21h

² ناجي معلا، مرجع سابق، ص 292.

³ - Oliver Netter, Nigel Hill, *Satisfaction de client*, édition ESKA, Paris, 2000, p 307.

التالية :

رضا الزبون = التسليم - التوقعات .

فالتسليم يقصد به تقديم المنتج أو الخدمة للزبائن في السوق أما التوقعات تشير إلى الصورة الذهنية للزبائن تجاه المنتج أو الخدمة فمن خلال تحليل العلاقة بين أداء المؤسسة وتوقع الزبائن قد يحدث تطابق وينتج عنه رضا الزبائن أو يحدث خلل ينجم عنه عدم رضاهم فقياس هذا الخلل عن الرضا هو الذي يهتم المؤسسة لتصحيحه مقارنة بالمنافسين، كما يوجد مقياس آخر لرضا الزبائن يعتمد على تجزئة المؤسسة لسوقها لاكتشاف تفضيلات زبائنها بدقة للتمكن من خدمتهم بفعالية¹. فيقول ريتشارد جيرسون "عليك أن تقيس شيئاً أن تعرف لماذا أنت بحاجة لهذا القياس، وعندما تعرف سبب القياس أو هدفه وتقوم بالقياس فعلاً، فإن النتائج سوف تكون أروع مما تتصور"² فمن خلال قوله نستنتج بأن عملية قياس رضا الزبائن تساهم في عملية تحسين رضاهم المستمر واستدامته عن طريق إيهاج الزبائن، وهنا يرى لنجاح عملية قياس رضا الزبائن ضرورة وضع برنامج له وهذا الأخير يبدأ بتوجيه أسئلة تستخدم أدوات الاستفهام على النحو التالي³: من أي من يتولى القياس، و الإجابة طبيعية هم عمال المؤسسة.

ماذا يجب أن يتم قياسه والرد عنه هو قياس جميع ما يؤثر على رضا الزبائن .

متى تتم عملية القياس، فهذه العملية ليس لها وقت محدد بل تتم باستمرار دائم نظراً لتغير أذواق الزبائن بتأثرهم بترويج المنافسين.

أين تتم عملية القياس تتم في المؤسسة وعلى مستوى زبائن المؤسسة أو في الأسواق المرتبطة بنشاط المؤسسة.

كيف تتم عملية قياس الرضا، تتم هذه العملية بوضع مؤشرات خاصة تعتمد عليها المؤسسة في أدائها .

لماذا تتم عملية قياس الرضا، فهذه العملية تهتم المؤسسة في معرفة تطور رضا زبائنها نظراً

¹ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 148.

² طاهر مرسى عطية، فن التميز في خدمة العملاء، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009، ص 92.

³ طاهر مرسى عطية، مرجع سابق، ص 92-93.

لكون رضا الزبائن يتميز بخاصية التطور الدائم.

ولقد أجمع معظم الباحثين في مجال قياس رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم على استعمال مجموعة من أساليب القياس الدقيقة والتقريبية لتحديد تحديد النقائص و نقاط الضعف لمعالجتها كما يلي¹:

أ- أساليب القياس الدقيقة لرضا زبائن مؤسسة الاتصالات :

ولقد سميت بهذه التسمية لدقتها في العنصر المستخدم لاكتشاف رضا الزبائن من عدمه والذي يرتبط بنشاط المؤسسة وهناك من يسميها بالقياسات الغير مباشرة لرضا الزبائن نظرا لعدم استخدام هذا الأسلوب على الزبائن بطريقة مباشرة حيث يرى بعض الباحثين بضرورة إجراء مثل هذه الدراسات للمساهمة في مراجعة إستراتيجية المؤسسة²، وسنتناول بعض هذه الأساليب فيما يلي³:

1- الحصة السوقية لمؤسسة الاتصالات⁴:

تعتبر الحصة السوقية للمؤسسة أحد معايير معرفة نجاح المؤسسة في تحقيق رضا زبائننا، وتعرف الحصة السوقية على أنها " حصة مبيعات الشركة بالنسبة لإجمالي مبيعات كل الشركات لجميع العملاء في سوق محدد " فالحصة السوقية للمؤسسة هي مؤشر يدل على حجم ربحية مؤسسة الاتصالات للزبائن في السوق الذي تنشط فيه، فمقدار هذه الحصة إذا ارتفع يدل على شعور الزبائن بالرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة والعكس صحيح، وعملية قياس الحصة السوقية للمؤسسة الاتصالات تكون سهلة إذا تمكنت المؤسسة من تقسيم سوقها وتغطيته بشكل فعال⁶. وللحصة السوقية منفعتين وهما⁷:

¹علي عبد الله، مرجع سابق، ص 30.

² -Robert s. Kaplan, David P. Norton , le tableau de bord prospectif, les éditions d'organisation, 2000,Paris, p83.

³علي عبد الله، مرجع سابق، ص 30.

⁴سامي زعباط، الحميد، مرجع سابق، ص372.

⁵محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء (مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات)،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2013، ص358.

⁶علي عبد الله، مرجع سابق ص30.

⁷هبة مصطفى كافي، مرجع سابق، ص 119.

- أنها تشكل مؤشر لمدى قدرة المنشأة على خدمة السوق التي تعمل فيه .
- تمنح للمؤسسة إمكانية تحقيق اختراق السوق .

ونلاحظ بأن مؤسسات الاتصالات التي تنشط في الجزائر انتبعت إلى هذه الفكرة ، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال مرصد الهاتف النقال لدى سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية¹ .

إن مؤسسة الاتصالات تنطلق من افتراض تشغيل خطأ شراء شريحة يعني زبون جديد أو إلغاء الخط يعني فقدان الزبون وهذا لا يعتبر دائما صحيحا في الحالة التي تم عرضها (امتلاك الزبون لأكثر من خط) ، فبالإلغاء خط تعتبره المؤسسة زبون مفقود غير راضي عن خدماتها وهذا ليس بالضرورة صحيح .

لأن قياس الحصة السوقية للمؤسسة يأخذ بعين الاعتبار عدد الزبائن الموزعين بين المتنافسين في قطاع الاتصالات أي موقعها مقارنة بمنافسيها .

كما يمكن لمؤسسة الاتصالات الحصول على إحصائيات تتعلق بحصتها السوقية اعتمادا على ما تحصل عليه المنظمات المتخصصة من معلومات فيما يخص حصتها السوقية، كسلطة الضبط والبريد للمواصلات السلوكية واللاسلكية أو الديوان الوطني للإحصائيات و KPMG* ، أو اعتمادها على نظم معلوماتها التسويقية ، إن المؤسسات الناجحة في مجال الأعمال والتي لها خبرة في هذا القطاع تقيسه من خلال حسابها للزبائن المتعاملين معها لمدة زمنية طويلة والذين بنت معهم علاقات دائمة ، فكسبت ولائهم لها² .

2- معدل احتفاظ مؤسسة الاتصالات بالزبائن (أقدميتهم): فهي طريقة تمكن المؤسسة من الاحتفاظ بزبائنه الحاليين ، فعملية قياس رضاهم أو عدم رضاهم يعتمد وفقا لهذه الطريقة على مدى نمو الأعمال المنجزة معهم³ ، فهذا المقياس يبين لنا مدى استمرار زبائن المؤسسة في التعامل معها ، أي بمعنى أن تكرر عملية شراء الزبائن لخدمات مؤسسة الاتصالات وتعاملهم معها دلالة على

¹ أنظر موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ، WWW.ARPT.DZ

* KPMG Algérie est une société de droit algérien, membre d'un réseau mondial qui met à la disposition de ses clients et investisseurs plus de 110 experts algériens formés aux standards internationaux de la finance, du droit, de la fiscalité ...

² Robert s. Kaplan, David P. Norton , le tableau de bord prospectif, les éditions d'organisation, 2000, Paris, P87.

³ سامي زعباط ، مرجع سابق ، ص 372 .

وفائهم لها، والعكس صحيح. وبالتالي يشير ذلك على عدم رضاهم عن خدماتها فبالنسبة لمؤسسة موبيليس مثلاً يمكنها معرفة عدد الزبائن التي احتفظت بهم من خلال عقود الاشتراك بالنظر إلى تواريخها ومقارنتها بعدد الزبائن الذين ألغوا معها الاشتراك وقاموا بالاشتراك مع أوريدو أو جازي فإذا كان لديه مثلاً في سنة 2002 عشرة ملايين مشترك وفي سنة 2014 أصبح لديه تسعة ملايين فهذا يدل على عدم احتفاظها بزبائنها لعدم رضاهم عن خدماتها وعليه فعدد الزبائن الذين فقدتهم سيعلنون ولاءهم لشركتي جازي أو أوريدو، وفي هذه النقطة بالذات يؤكد الباحث غسان قاسم داود اللامي على ضرورة مراقبة نسبة خسارة الزبون والاتصال بالزبون الذي توقف عن الشراء أو الزبون الذي انتقل إلى شركة أخرى وإيجاد السبب وراء ذلك¹، والعكس صحيح فإذا ارتفع عدد زبائنها إلى اثنا عشرة مليون زبون فهذا يدل على فقدان الشركات الأخرى لعدد من زبائنها نظراً لعدم رضاهم على أداء الشركتين جازي و أوريدو ، فهنا الزبائن الراضين سيستمررون في وفائهم لموبيليس ولعلامتها نتيجة توفيرها لمتطلبات زبائنها مما يساهم في تحقيق رضاهم التام ، فولائهم لها تعبير على زيادة مستوى رضاهم عن خدماتها وجودتها. ويرى بعض الباحثين في هذه الفكرة بأن عملية القياس بهذه الطريقة قد تكون نسبية أو مطلقة فهي تعبر عن احتفاظ المؤسسة بديمومة علاقتها مع زبائنها²، في حين يرى باحث آخر بكون هذه الفكرة نسبية دائماً وتختلف من مجال لآخر وفقاً لإمكانية المؤسسة في توفير متطلبات رضا الزبائن ومدى قدرتها على الحفاظ على استمرارية رضاهم لأنه أحياناً يكون الزبائن راضين ولكنهم غيرا وافين للمؤسسة أي أنه يمكن فقدانهم بتأثرهم بعوامل أخرى³، قد تكون ترويجية. وعليه فالفكرة الأخيرة تبدو أرجح بالنسبة لزبائن مؤسسة الاتصالات نظراً لتعرضهم للإعلان الدائم وتغيير عروض مؤسسات الاتصالات وخاصة فيما يتعلق بأسعارها وفوائضها.

3 - مردودية مؤسسة الاتصالات⁴: تتم عملية حساب مردودية مؤسسة الاتصالات من خلال عملية قياسها لربحها الصافي الناتج عن كل زبون على حدى أو عن عملية تصنيف زبائن المؤسسة إلى شرائح مثلاً شريحة الأطفال، شريحة الشباب، شريحة الكهول ودراسة مدى رضا كل شريحة

¹ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 120.

² علي عبد الله، مرجع سابق، ص 31.

³ Jaques Landrevie, Denis Lindon, op-cit., p 917.

⁴ سامي زعباط، مرجع سابق، ص 372.

منهم عن منتجات وخدمات المؤسسة وأيهم يتعامل مع المؤسسة أكثر، فنسبة الرضا العالية للزبائن وحصتها السوقية أداتين من أدوات نمو أرباح المؤسسة فبواسطة تحليلهما يمكن للمؤسسة معرفة مدى رضا زبائنها عن خدماته أو عدم رضاهم لأن مرد ودية المؤسسة مرهونة بعدد الزبائن المشتريين لمنتجاتها وخدماتها .

4- معدل طلب الزبائن على خدمات ومنتجات مؤسسة الاتصالات : يمكن المؤسسة الاتصالات التعرف على اتجاهات ومواقف زبائنها حول منتجاتها وخدماتها واستنتاج رضاهم عن عدم رضاهم عنها بتحليلها للطلب على منتجاتها وخدماتها فكلما زاد طلبهم عليها دل ذلك على رضاهم عن أدائها والعكس صحيح¹، فإذا افترضنا معدل الطلب على خدمات الاتصال لمؤسسة موبيليس هو 40% من الطلب الكلي لخدمات الاتصالات وكان معدل الطلب على خدمات جازي 36% وكان معدل الطلب على خدمات أوريدو هو (24%) فهذه النسب تدل على أن مدى رضا زبائن مؤسسة موبيليس أفضل من معدل الطلب على خدمات جازي وخدمات جازي حققت رضا زبائنها أفضل من خدمات أوريدو .

5- تطور عدد زبائن مؤسسة الاتصالات : إن تطور عدد زبائن مؤسسة الاتصالات بالزيادة مؤشر حقيقي على تحقيق رضا هؤلاء الزبائن²، وهذا التطور لا يتأتى إلا من خلال عملية التحسين المستمر في خدمات المؤسسة وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار في ذلك فمثلا إذا كان عدد زبائنها هو 10 ملايين في سنة معينة وارتفع في السنة الموالية إلى 12 مليون ثم ارتفع فيما بعد إلى 15 مليون وفي فترة قصيرة فهذا دلالة على تطوير المؤسسة لخدماتها والذي ساهم حتما في تحقيق رضا زبائنها وما يدل على ذلك هو أقبال الزبائن على التعامل معها بالزيادة .

ب- الأساليب الغير دقيقة في قياس رضا زبائن مؤسسة الاتصالات:

إن القياسات غير المباشرة (الدقيقة) غير متعلقة بدراسة تصرفات الزبائن في حد ذاتهم وعليه تبقى غير كافية لتفسير حقيقة رضا الزبائن من عدمه وعليه لجأ الباحثين إلى ابتكار أساليب أخرى تقريبية لتحليل سلوكيات الزبائن بشكل مباشر للتعرف على المحددات التي تكمن وراء رضاهم وفهم ما يدور في أذهانهم بصورة أدق لإعداد إستراتيجية ملائمة لإرضائهم ، ويطلق على هذه

¹ سامي زعباط ، مرجع سابق، ص 372.

² المرجع السابق، ص 372.

الأساليب القياسات التقريبية لرضا الزبائن وهذه الأخيرة تركز على صنفين من الدراسات وهما¹:

أ-1 الدراسات الكيفية لرضا الزبون: وهي التي تعتمد على دراسة سلوكيات الزبائن ولكن بكيفية نوعية أي بطرق غير كمية وهي تتضمن الأساليب التالية²:

1- وضع أنظمة للشكاوى و الاقتراحات بمؤسسة الاتصالات: إن المؤسسات التي تطمح في كسب ميزة تنافسية في السوق و ترغب في البقاء فيه هي تلك الموجهة بزبائنها فنجد أغلب الفنادق والمطاعم المشهورة تضع استمارات وسجلات لزبائنها لتقديم اقتراحاتهم فيما يخص الخدمات المقدمة³، فهذه الطريقة تمكن المؤسسة من تخفيض فقدان زبائنها وتمكينها من الاحتفاظ بهم فتكفد الاحتفاظ بالزبائن أقل تكلفة من كسب زبائن جدد إضافة إلى تأثير الزبائن المفقودين سلبا على الزبائن الحاليين⁴، وهذه الطريقة تمكن المؤسسة من الكشف عن جوانب الضعف في منتجاتها و خدماتها، وعلى المؤسسة الاهتمام بما يتقدم به الزبون لاستخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة والتي من شأنها تحسين أداء المؤسسة، إلا أنه في الواقع العملي يقل إدلاء الزبون باقتراحاته وشكاويه ففي حالة عدم رضاه يلجأ إلى الشراء من المؤسسات المنافسة لها⁵.

فمن الضروري على المؤسسة قبولها للشكاوى نظرا لأهميتها في تحسين رضا الزبائن والاحتفاظ بهم الاحتفاظ فهي تنجح في ذلك إذا ما تم تقديمها لإجابة صحيحة تتلاءم مع شكاويهم⁶، أما في حالة العكس فإن هذا الأمر ينعكس على ربحيتها.

2- تحليل فقدان زبائن: مؤسسة الاتصالات: يجب على المؤسسات القيام بالاتصال بالزبائن المتوقفين عن شراء المنتجات أو الخدمات أو الذين تحولوا إلى مؤسسة أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك. ولا يكفي عملية القيام بمقابلة الزبائن فقط، بل يجب مراقبة معدلات خسارة الزبائن فإذا ما تزايدت معدلاتها بعد ذلك فهذا دليل على فشل المؤسسة في إرضاء زبائنها⁷، ولقد أثبتت بعض الدراسات بأن تكلفة الحصول على زبائن جدد يتم تقديرها بأنها تعادل خمس مرات تكلفة الإبقاء

¹ سامي زغباط، مرجع سابق، ص 372.

² سامي زغباط، مرجع سابق، ص 373.

³ Philip kotler et Autres, op -cit, p174.

⁴ محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، مرجع سابق، ص 136.

⁵ رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، مرجع سابق، ص 155.

⁶ Philippe Détrie, Le client retrouve, Edition d'organisation, 1998, Paris, p 121.

⁷ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 230.

على زبائن حالين وهم راضون وسعداء، فمن السهل الحصول على زبائن جدد لكنه من الصعب استرجاع الزبائن المتحولين إلى المنافسين¹، إن تكاليف الحصول على الزبائن ستعوضها المؤسسة بأرباح الزبائن مدى حياة المؤسسة فمتوسط تكلفة الحصول على الزبون تفوق متوسط ربحية الحصول على الزبون الدائم وهذا ما يمكن توضيحه من خلال المثال التالي²: فإذا كانت تكلفة مندوب المبيعات السنوية = 100000 دولار وعدد المحادثات الهاتفية للمندوب = 200 دولار ومتوسط تكلفة المحادثة البيعية هي (2/1) = 500 دولار

متوسط عدد محادثات البيع لتحويل عميل مرتقب إلى عميل دائم = 4 فمعنى ذلك أن تكلفة جذب زبون جديد = 200 دولار أي (4×500) فتكلفة 2000 دولار هي نفقة الترويج لكسب الزبون. ولنفرض قيام المؤسسة بتقدير متوسط ربحية الزبون الدائم كمايلي:

$$\text{العائد السنوي} = 10000 \text{ دولار}$$

$$\text{عدد سنوات ولاء الزبون} = 2x$$

هامش ربحية المؤسسة = $0.10x$ فإن ربحية المؤسسة للزبون الدائم = 2000 دولار ومن هنا يتضح فلتعظيم أرباح المؤسسة هنا يستوجب عليها تدنية تكاليف مندوبي البيع باستخدام الهاتف عوض زيارة زبائنها. فإذا كانت ربحية الزبائن الدائمين أفضل من كسب زبائن جدد فيجب على المؤسسة مراعاة سبب عدم رضا زبائنها فقد يكون في تصرفات عمالها الغير لائقة مثلاً وعليه زبائنها يجب على المؤسسة أن تقدر تكاليف فقدان زبائنها وتحولهم نحو منافسيها ثم تحليلها لمعرفة وضعها التنافسي، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال المثال التالي³:

لنفرض بأن مؤسسة مواصلات قدرت فقدانها لنسبة 5% من زبائنها في كل سنة بسبب وجود العيب في خدمتها، فإذا كان لديها 64000 حساب فإنها تفقد في كل عام 3200 حساب أي (64000×0.05)، فإذا كان متوسط الحساب المفقود هو 40000 دولار فإن مبلغ فقدانها يصبح 12800000 دولار أي (3200 حساب × 40000 دولار) خسارة في مبيعاتها بسبب ذلك العيب، فإذا كان هامش الربح للمؤسسة هو (10%) فستصبح خسارتها الصافية تساوي

¹ مقري زكية ونعيمة يجاوي، التسويق الإستراتيجي (مداخل حديثة)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 212.

² منير نوري، مرجع سابق، ص 155-156.

³ المرجع السابق، ص 158.

12800000 بمعنى (128000000×0.10) هي تكلفة فقدان (5%) من زبائنها سنويا بسبب رداءة خدماتها أي تفقد 128000000 دولار من مبيعاتها وتخسر ما قيمته 128000000 دولار في الاستشارات وبرامج التأكد من فقدان زبائنها فهذه الخسارة قد تتضاعف أكثر إلى انتقلت سمعة المؤسسة السيئة عن خدماتها بواسطة الكلمة المنقولة السلبية إلى الزبائن الآخرين مما يساهم في تسربهم أكثر فهذا كله دليل كافي على عدم رضا زبائن المؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة دائما تحليل أرباح زبائنها وخسارتهم بصفة دورية حول مدى رضاهم عن خدماتها لاستدراك الوضع فالمؤسسات الناجحة في مجال الاتصالات هي تلك القائمة بمثل هذه التحليل والتي لا تكلفها كثيرا لأن تكاليف تحقيق الجودة أقل بكثير من تكاليف تصحيحها واسترداد الزبائن المؤسسة¹.

ومؤسسة الاتصالات يفيدها القيام بمثل هذا التحليل هذه التحليلات في تحقيق مايلي²:

- حصر خيارات الزبون ومعرفتها .

- إضافة إلى فحص نقائص أداء المؤسسة معرفة العوامل التي ساهمت في مقاطعته للمؤسسة .

وباكتشاف نقاط ضعف المؤسسة وتهديداتها تلجأ إلى عملية القيام بالإجراءات التصحيحية وعملية التحسين والتطوير لأدائها مما يساهم في إعادة موقعها التنافسي إلى وضعه الأصلي أو تمكينها من التفوق عليه، ويرى هنا الباحثين في هذا المجال بأن عملية القيام بإجراء الدراسات المتعلقة بفقدان الزبائن تمكن المؤسسة من معرفة سبب توقفهم من التعامل معها وهو مالا يمكن الحصول عليه من مكان آخر ، فعلى الرغم من أن هذه المعلومات سلبية للمؤسسة إلا أنها تساهم في عملية إنقاذها³، فعند إن الأهم من هذه العملية ليس القيام بإجراء الاتصال بالزبائن عند توقفهم عن الشراء بل هو مراقبة فقدان الزبائن⁴.

3- القيام بعملية التسويق الخفي (الوهمي) :

وهو تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات و التوزيع لقياس رضا الزبون كما تعرف أيضا

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص158 .

² - Laurent Hermel, op-cit, p 13.

³ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص224 .

⁴ حسين وليد حسين وأحمد عبد محمود الجنابي ، مرجع سابق ، ص150 .

بالمتمصل الغامض¹، تتركز هذه الأداة على الاتصال بمجموعة من الأشخاص وإيجارهم للقيام بزيارة المؤسسة وشراء بعض منتجاتها أو خدماتها ثم القيام مرات أخرى بالذهاب للمؤسسات المنافسة لها والقيام بعملية الشراء منها، مع قيامهم باصطناع مشكلة معينة لإثارة غضب العاملين ثم يسجلون انطباعاتهم وردود أفعالهم تجاه الزبائن ليختبروا مدى تحمل العاملين وكيفية معالجتهم لتلك المشكلات²، فهذا يتم إبراز نقاط القوة والضعف للمؤسسة، كما يمكن المسوقين الوهميين المؤسسة من كشف كفاءة عمالها، وفي ظل هذه الطريقة تعتمد المؤسسة على مجموعة من المبادرات وهي³:

- قيام المديرين بالاتصال الهاتفي أو الإلكتروني ببعض الزبائن لمعرفة انشغالاتهم.
- قيام المسيرين أيضا بزيارات فجائية لوكالات تقديم الخدمات للمؤسسات الأخرى بدون علم الموظفين بذلك لمعرفة كيفية تعامل العاملين مع الزبائن مقارنة بمؤسسته. فبمثل هذه التصرفات يمكن للمسير معرفة مدى رضا زبائنه عن منتجات وخدمات مؤسسته.

4- تكوين مجموعات التركيز: حيث يجري كل عضو من الفريق بجمع معلومات عن الزبائن ويجري مقابلة شخصية معمقة مع ثمانية أشخاص على الأقل تتعلق بموقع الزبائن حيث تسمح هذه الطريقة بمعرفة ما توصلت إليه المؤسسات المنافسة من طرق لإرضاء زبائنها⁴. كما تسمح هذه الطريقة بمعرفة مستوى الرضا ومدى التغيير في الرغبات والتوقعات.

5- القيام بإجراء دراسات استطلاعية لزبائن مؤسسة الاتصالات: فهذه الطريقة تعتمد على توزيع استبيانات على زبائن المؤسسة عبر البريد في أوراق لزبائن تحثارهم المؤسسة⁵، عن طريق استخدام الهاتف في إجراء مقابلات مع زبائن المؤسسة حول مدى رضاهم عن منتجاتها وخدماتها⁵.

أ-2 الدراسة الكمية لرضا الزبائن⁶:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على أصناف عديدة من القياس نظرا لكون الرضا

¹ سعاد فهد الحوال، أسرار التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2015، ص 110.

² يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 229.

³ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، مرجع سابق، ص 155.

⁴ سعاد فهد الحوال، مرجع سابق، ص 109.

⁵ المرجع السابق، ص 110.

⁶ سامي زعباط، مرجع سابق، ص 373.

مزيج بين حالة الزبائن الشعورية وتجربتهم المقارنة للمنتجات والخدمات وبناء على ذلك فلا تكفي المؤسسة بإجراء الدراسات النوعية لرضا أو عدم الرضا الزبائن وهذا نظرا لكون الدراسات الكمية تمنح المؤسسة فرصة الدقة في نتائج قياسها للرضا ، والغرض من الدراسات الكمية لرضا الزبائن ووصف وقياس السلوكات والمواقف إضافة إلى مساهمتها في تكيم الدراسات النوعية لتسهيل عملية تفسير نتائجها فيما يتعلق برضا الزبائن¹، وتعرف الدراسات الكمية بأنها "جميع الدراسات الساحة بقياس السلوكات والآراء للحصول على قياس الظاهرة المدروسة و وهذا عند تحليل النتائج بالأرقام"²، ومن هذا التعريف يمكننا تعريف الدراسات الكمية لرضا الزبائن بأنها تلك الدراسات التي تساعد مؤسسة الاتصالات في عملية قياسها لسلوكات وأراء زبائنهم فيما يخص عملية رضاهم أو عدم رضاهم عن منتجاتها وخدماتها في فترة زمنية معينة وبشكل رقمي، فهذه الدراسات تسهل لمتخذ القرار في المؤسسة تحليلها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لها في الوقت المناسب.

إن الدراسات الكمية تركز على الدراسات التسويقية للمؤسسة فهي تعتمد على بحوث التسويق وهذه الأخيرة يعرفه على الباحث (عبد الفتاح، 1997) على أنها "عملية تجميع وتسجيل وتحليل البيانات والإحصاءات عن المشاكل التسويقية بهدف توفر المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات التسويقية"³.

كما تركز على دراسة إحصائيات المؤسسة من وثائقها أو باستخدام أداتين مهمتين وهما الاستبيانات والعينات الدائمة للزبائن .

أ - أداة الاستبيان : يعرف الاستبيان بأنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات ملائمة وحقائق مرتبطة بمواضع الدراسة، وهذه المعلومات غير معروفة إلا لدى المبحوثين"⁴، كما يعرف أيضا بأنه " هو وسيلة لتجميع البيانات الأولية، والتي تكون في معزل عن الباحث، والتي تبقى لدى الفرد لحين إيجاد ما يمكن أن تثير في نفسه مثل هذه الأسئلة، وذلك بتوجيه أسئلة معينة بأسلوب

¹ Bernoussi Nedjma, De letude fe Marche a La strategie marketing ,OfficeDes Publications Universitaires ,ben Aknoun ;Alger ;2010 ;p118.

² M. Gauthy-Sinéchal et M. Vandercammen , Etudes de marchés , Paris , BERTI , 2005, 39p.

³ ردينة عثمان يوسف ،الاتجاهات الحديثة في بحوث التسويق ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،2008،ص 18.

⁴ محمد عبد الله العوامرة ،بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق ،الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2012،ص 18.

معين تجعل الفرد في موقف يشجعه على إبداء رأيه والإجابة عما يوجهه إليه¹. فهذه الأداة تكون في شكل أوراق تقدم لزبائن مؤسسة الاتصالات لمعرفة آرائهم ومواقفهم المختلفة حول رضاهم أو عدم رضاهم الجزئي أو الكلي عن خدمات ومنتجات المؤسسة قيد الدراسة، كما يمكن أن توضح لها أسباب عدم رضاهم وأسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل معها وتحولهم للمؤسسات المنافسة لها. وهذه الاستبيانات يمكن للمؤسسة أن ترسلها لزبائنهم إلكترونياً ولكنها أحياناً لا تكون فعالة لعدم ردهم عن ذلك وعليه يجب أن تشجعهم بإعطاء فوائض لهم في حالة إجابتهم عن تلك الأسئلة.

ويشترط في هذه الاستبيانات أن تكون ممثلة للعينات المدروسة لكي تتأكد من صحة هذه الدراسة ومن موضوعيتها، فالاستبيان يستخدم في معظم الدراسات السلوكية والاجتماعية المعتمدة على العلاقة بين الفرد والجهة المستفيدة أي تلك الدراسات المعتمدة على رأي الزبائن الشخصي وموقفهم الفعلي تجاه تلك الحالة².

ويكون توزيع الاستبيانات على الزبائن سواء بالمقابلة المباشرة أو عبر الانترنت، وبعد عملية تجميع تلك البيانات يلجأ متخذ القرار إلى معالجة أجوبتهم بالاستعانة ببرامج الإعلام الآلي المتخصصة في تحليل المعطيات مثل برنامج (SPSS)، للحصول على نتائج توضع على شكل تقارير ليقدّمها للعاملين مع تقديم الاقتراحات المتعلقة بإجراء التصحيحات الضرورية للمشكلة المطروحة في عدم رضا الزبائن.

ب- أداة العينات الدائمة: أي أن مؤسسة الاتصالات تقوم بإجراء دراسة حول مجموعة من الزبائن تختارهم فتتردد في كل مرة في طرح أسئلة لهم حول منتجاتها وخدماتها، لمعرفة اقتراحاتهم في تطويرها وتحسينها.

كما يقترح إضافة إلى الطرق السابقة الذكر المستخدمة في قياس رضا الزبون الأستاذان الضمور و العبيدي ما يلي:

1 - التقرير المباشر للرضا³: فمؤسسة الاتصالات مثلاً تقوم بتوزيع استبيان خاص بزبائنهم

¹ أبي سعيد الديوه جي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، الدار النموذجية للنشر والتوزيع، صيداء - بيروت، 2011، ص 161.

² المرجع السابق، ص 161.

³ المرجع السابق، ص 232.

يحدد مدى رضاهم عن خدمات معينة، ويمكن توزيع الاستبيانات بشكل دوري إما بشكل شخصي أو عن طريق البريد أو من خلال الاستفسار عن طريق الهاتف حيث تتضمن الاستمارة أسئلة كمايلي:

ضع إشارة حول مدى رضاك وذلك تبعا للمقياس التالي:

الجدول رقم (9) نموذج لعبارات الإسيبان

5	4	3	2	1
راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض جدا

المصدر: يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص233

حيث يمكن استعمال مقياس من ثلاثة أو إحدى عشرة نقطة بدلا من خمسة نقاط كالمقياس السابق، وعند الوصول إلى النتائج يجب وضع مخطط بياني يوضح نسبة الزبائن في كل مجموعة، ومن الطبيعي تفاوت درجة الرضا بين الزبائن الذين ينتمون إلى المجموعة نفسها ولكن لسوء الحظ من الصعب تحديد ومقارنة درجة الرضا بينهم، فإذا كان المخطط البياني يميل لليمين كثيرا فهذا يدل على أن مؤسسة الاتصالات وقعت في مشكلة صعبة أما إذا كان المخطط في شكل جرس فهذا معناه أنها تحتوي على أعداد معقولة غير راضية ومحايدة وراضية، أما إذا كان منحرفا ليسار فهذا يعني أن مؤسسة الاتصالات قد حققت درجة عالية من الرضا لأغلبية زبائنهم. وأخيرا إذا كان التوزيع ثنائيا وجب على المؤسسة تطوير منتج جديد لإشباع الحاجات غير المشبعة في السوق مع بقاء المنتج الحالي لإشباع المجموعات الراضية.

2- اشتقاق عدم الرضا: إن هذه الطريقة للرضا تعتمد على أن رضا الزبون يتأثر بمعتقداته حيث يتم سؤاله سؤالين عن كل جزء في مؤسسته، مثلا عن جودة الشريحة جي+++:

أ_ ما درجة الجودة الموجودة فيها الآن؟

الجدول رقم (10) الجودة الحالية للزبون

حد أدنى	1	2	3	4	5	6	حد أعلى

المصدر: يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 233 .

ب_ كم كنت تتوقع؟

الجدول رقم (11) توقعات الزبون للجودة الحالية

حد أدنى	1	2	3	4	5	6	7	حد أعلى

المصدر: يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 233 .

ولو افترضنا أن الزبون اختار رقم 2 على السؤال أو رقم 5 على السؤال ب فإننا نستطيع استنتاج عدم وجود كفاءة في الأداء يبلغ مقداره (2،3_5) وكلما زاد مقدار عدم الكفاءة في الأداء زادت درجة عدم رضا الزبون، وهذه الطريقة تقدم معلومات أفضل من الطريقة السالفة الذكر، وهذا عن طريق استخراج متوسط إجابات الزبائن للسؤال (أ) فإن الباحث يستطيع معرفة الأداء المدرك، ومقدار التشتت حول الوسط يشير إلى مقدار الموافقة على الأداء، فإذا كان الزبائن قوموا الخدمة المقدمة لهم بنقطتين من مقياس يتكون من سبع نقاط فإن هذا يعني أن البرنامج سيء، ولكن في حالة تعدد مدركات الزبائن للخدمة فإن ذلك يحتاج إلى تحليل إضافي للتعرف على سبب هذا الاختلاف وكذا العوامل المرتبطة به، كما أنه من المفيد استخراج متوسط النتائج للسؤال (ب) حيث أنه يكشف عن متوسط آراء الزبائن حول توقعاتهم لجودة الخدمة المقدمة لهم.

كما أن مقياس التشتت يشير إلى مقدار التباين في آراء الزبائن حول مستوى الجودة المطلوبة، وتستطيع إدارة المؤسسة عند استخراجها لمقدار عدم الكفاءة لكل جزء في خدمات المؤسسة إن تستفيد من هذا المقياس كأداة جديدة لتشخيص فهم أمزجة الزبائن ولإجراء التعديلات الضرورية في برامجها وبتكرار إجراء هذه الطريقة ولفترات منتظمة فإن الإدارة تستطيع اكتشاف نقاط جديدة

لعدم الكفاءة في الأداء وبالتالي من الممكن علاجها بسهولة أكثر¹.

3- مقياس نسبة المشاكل²: ويقوم هذا المقياس على ثلاثة أسئلة رئيسية وهي:

- هل قمت بعملية الشراء للمنتج، أو استخدمت الخدمة؟

- إذا كان الجواب بنعم، هل واجهت مشاكل فيه؟

- إذا لم تواجه أية مشاكل، هل من الممكن أن تعرف الخدمة بشكل أفضل؟

ولهذه الطريقة عدة فوائد:

أ_ تمكن من اكتشاف مشاكل محددة وكذا نقاط عدم كفاءة تتضمن أموراً لم تكشفها المؤسسة بعد مما يساعدها على إبداء خطوات تصحيحية فورية خاصة إذا أشار المجيب إلى مدى نتائج المشكلة عليه.

ب_ يمكن سؤال المجيب حول ردود فعله والتي تتضمن: الشكوى للمسوق، والتحدث مع الأصدقاء، أو اتخاذ أيّة خطوات أخرى حيث تزود الإدارة ببيانات حول مدى كفاءة عمل نظام الشكاوي المستعمل في تلك المؤسسة.

4- مقياس الأداء الأهمية³:

إن مقياسي الرضا المباشرة والمشتقة لا تحدد أهمية ضعف الأداء لبعض العناصر والتي تعرضه المؤسسة من وجهة نظر الزبون، فهذه الطريقة تقوم على أساس طلب الزبائن لتقييم عناصر مختلفة مما تعرضه على: أهمية كل عنصر وكذا مدى كفاءة المؤسسة في أداء كل عنصر، فقد يتم تقييم الخدمات (التسهيلات والترحيب، ومنح الفاضل... إلخ) التي تقدمها مؤسسة الاتصالات من خلال استخدام مقياس للأهمية النسبية من خمس أو أربع نقاط:

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 233.

² المرجع السابق، ص 234.

³ المرجع السابق، ص 235.

الجدول رقم (12) مقياس الأهمية النسبية لرضا الزبائن عن جودة الخدمات من خمسة نقاط

4	3	2	1
غير مهم جدا	غير مهم	مهم	مهم جدا

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سابق ، ص 235 .

كما يتم استعمال مقياس آخر لتقييم أداء جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة الاتصالات وبنفس الطريقة :

الجدول رقم (13) مقياس لتقييم أداء جودة الخدمات

4	3	2	1
ممتازة	جيدة	مقبولة	ضعيفة

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سابق ، ص 235 .

وهذه النسب تساعد المؤسسة في تحديد النقاط الواجب أن تركز عليها في جهودها .

5_ العينات الدائمة

" هي عينة ممثلة لمجتمع معين، تخضع لتحقيقات دورية، وهناك مؤسسات متخصصة في هذا المجال تنظم عملية جمع البيانات و تحليلها ثم تصنيفها ثم تقوم ببيعها للمؤسسات التي تحتاج إليها¹ ."

و يمكننا أن نشير هنا إلى صنفين أساسيين من هذه العينات الدائمة وهما:

أ - العينة الدائمة للمستهلكين : وهي التي تسمح بالقياس المستمر لسلوك الشراء عند المستهلكين.

ب- العينات الدائمة للموزعين : وهي تسمح بقياس ظروف عرض المنتجات و عملية تصنيفها في عدد من نقاط البيع .

المطلب الثاني: نماذج قياس رضا الزبون

لقد حاول الكثير من الباحثين التطرق إلى العوامل المحددة لرضا أو عدم رضا الزبائن عن

¹ M. Gauthy-Sinéchal et M. Vandercammen,op _cit. p.39.

جودة ما تقدمه المؤسسة لهم من منتجات وخدمات وهذا من خلال وضع نماذج لتفسير الأسباب التي تساهم في حدوث رضا الزبائن أو عدم رضاهم إضافة إلى تفسير نتائج ذلك الشعور الناتج عن عملية شراء الزبائن لمنتجات وخدمات المؤسسة والتعامل معها .

ولقد وضع الباحثين في مجال رضا الزبائن ال عديد من تعددت النماذج المتعلقة بدراسة محددات رضا الزبائن أو عدم رضاهم وأهمها ما يلي :

أولا النموذج المعرفي لمقدمات ونماذج رضا الزبائن لOliver

يعتبر هذا النموذج من أشهر نماذج تفسير محددات رضا الزبون، ولقد أنشأه Oliver سنة 1980¹، إن هذا النموذج يعتبر الأساس لمعظم الدراسات التي تطرقت لرضا الزبائن²، ويسمى هذا النموذج بعدة تسميات أيضا وهي نموذج عدم التأكيد، نموذج عدم التطابق، فهو مبني على معرفة الزبائن في عملية استهلاكهم للمنتجات والخدمات، هذا النموذج يرى بأن الرضا حصيلة نهائية لتفاعل مجموعة من العناصر وهي³ : أداء المؤسسة للمنتج أو الخدمة، توقعات الزبون، عدم التطابق بين أداء المؤسسة الفعلي وتوقعات الزبون، ورضا الزبون كحكم على التطابق من عدمه إن اتجاهات الزبائن الشرائية ونواياهم في ذلك هي توابع لإحساسهم بالرضا أما التوقع وعدم المطابقة بمدركاتهم وتوقعاتهم فيعتبرها مقدمات أو سوابق لرضا الزبائن، وهذا ما ذهب إليه الباحث (Randy, 1999) في تعريفه للرضا بأنه "عبارة عن تقويم الزبون للخدمة بعد طلبها ورضاه، عندما يحقق نتيجة أفضل مما هو متوقع"⁴، فأداء المؤسسة ينتج عنه رأي الزبائن فيما يخص ما قدم لهم من منتج أو خدمة، أما توقعاتهم في تمثل الصورة الذهنية المشكلة لديهم بعد تجربته السابقة للمنتج أو الخدمة، بينما يمثل عدم التطابق ما قد ينتج من انحراف بين ما هو منتظر من قبل الزبائن وما هو محقق لهم فعلا. إن فكرة عدم المطابقة قد تكون سلبية أو إيجابية أو حيادية وهذا نظرا لكون هذه الفكرة تنتج التقييم الإجمالي لخبرة زبائن المؤسسة أي تشكل رضا الزبائن أو عدم رضاهم، وللإشارة فإن

¹ محمد على بركات على، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة 2001، ص 94.

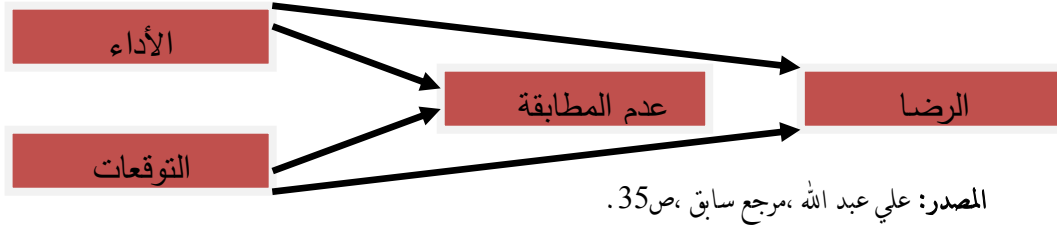
² طلعت أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك المفاهيم العصرية والتطبيقات، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 102.

³ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 35.

⁴ عمار عبد الأمير زوين، مرجع سابق، ص 7.

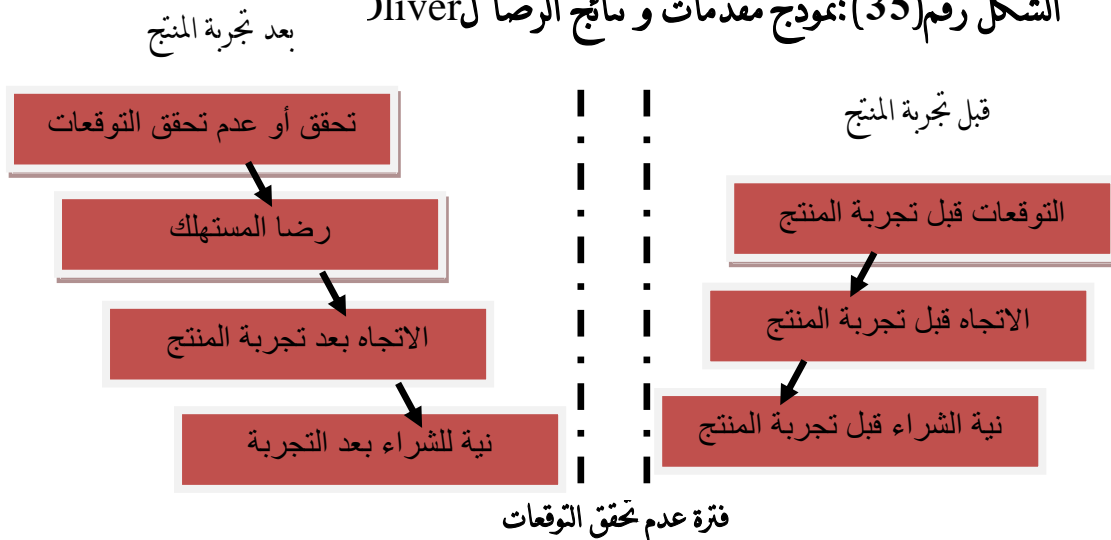
عدم المطابقة عبارة عن متغير وسيط يربط بين الأداء والتوقعات ورضا الزبائن¹.
ويمكننا تمثيل التفاعلات السابقة بين العناصر السابقة الذكر من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (34): النموذج المعرفي لمكونات الرضا لOliver



إن هذه التفاعلات قد تحدث بعد تجربة المنتج أو الخدمة وعليه فهو يخضع لمقدمات تساهم في حدوث الرضا مما يجعل الزبون يحدث استجابة فيما بعد وعليه يطلق عليه اسم نموذج مقدمات وتوابع الرضا، وعليه قام Oliver فيما بعد، بإضافة تعديل في نموذجه مستندا على تحليل العلاقات الداخلية التي تربط بين توقعات الزبائن واللاتطابق مع رضاهم كما وضح اتجاهات الزبائن ونواياهم الشرائية، حيث ربط بين توقعات الزبائن وعم مطابقتها في فكرة مقدمات رضا الزبائن، ثم جمع رغبة الزبائن في الشراء وإعادة الشراء مع اتجاهاتهم في فيما يعرف بلواحق رضا الزبائن من نتائج. وهذا ما يبرز لنا من خلال الشكل التالي:²

الشكل رقم (35): نموذج مقدمات و نتائج الرضا لOliver



المصدر: كشيدة حبيبة ، آليات تدعيم الميزة التنافسية لتحقيق رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2013_2014، ص87 .

¹علي عبد الله، مرجع سابق، ص35.

²محمد علي بركات علي ، مرجع سابق، ص94-95.

حيث وضع oliver في هذا الشأن حدوث العلاقات التفاعلية التالية¹:

فقبل تجربة الزبون لمنتج أو خدمة المؤسسة تحدد توقعاته لها ويتحدد اتجاهه نحوها أيضا مما يساهم في في تكوين رغبته في شرائها .

وبعد تجربته للمنتج أو الخدمة يتحدد كل من توقعاته للمنتج أو الخدمة مما يجعله يتحقق من عدم التحقق الإيجابي أو السلبي لمستوى رضاه عن المنتج أو الخدمة السابقة الذكر، وعليه يساهم اتجاه الزبون للمنتج أو الخدمة قبل تجربتها ومستوى رضاه عنهما بعد التجربة في تحديد مدى اتجاهه بعد تجربته، وبالتالي فنية شراء الزبون ستصبح حصيلة لتفاعل كل من رغبته للشراء قبل التجربة واتجاهه للشراء بعد تجربة المنتج أو الخدمة، وهذا ما تم تأكيده من قبل معظم الباحثين في مجال رضا الزبون. لقد أدخل على هذا النموذج تعديل حيث تم ربط العلاقة بين الرضا كمتغير مع المتغيرين الأداء والتوقعات بخطوط متقطعة، دالة على العلاقة الطردية بين التوقعات ورضا الزبائن كما تدل على أن التوقعات لها أثر مباشر على رضا الزبائن².

ثانيا النموذج الأمريكي لرضا الزبائن: لقد تم إنشاء هذا النموذج بمشاركة كل من جامعة Michigan المتخصصة في العلوم الإدارية والمجمع الأمريكي للجودة ACSI وشركة الاستشارات الدولية CFI³، ويعرف بنموذج Fornell- ACSI ويرى أصحاب هذا النموذج بأن رضا الزبون عبارة عن حصيلة تراكمية لتفاعل العناصر التالية⁴: الجودة المدركة من قبل الزبائن، توقعات الزبائن، القيمة المدركة من قبل الزبائن لجودة الخدمة.

ووفقا لهذا النموذج يكون الرضا حجر أساسي ومرحلة متقدمة للوصول إلى ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم على المدى الطويل، فولائهم هو عبارة عن نتيجة إستراتيجية ناتجة عن رضا الزبائن والنتائج بدوره عن مدى قدرة المؤسسة على التصدي لشكاوي الزبائن بتحسين جودة خدماتها

¹ المرجع السابق، ص 95-96.

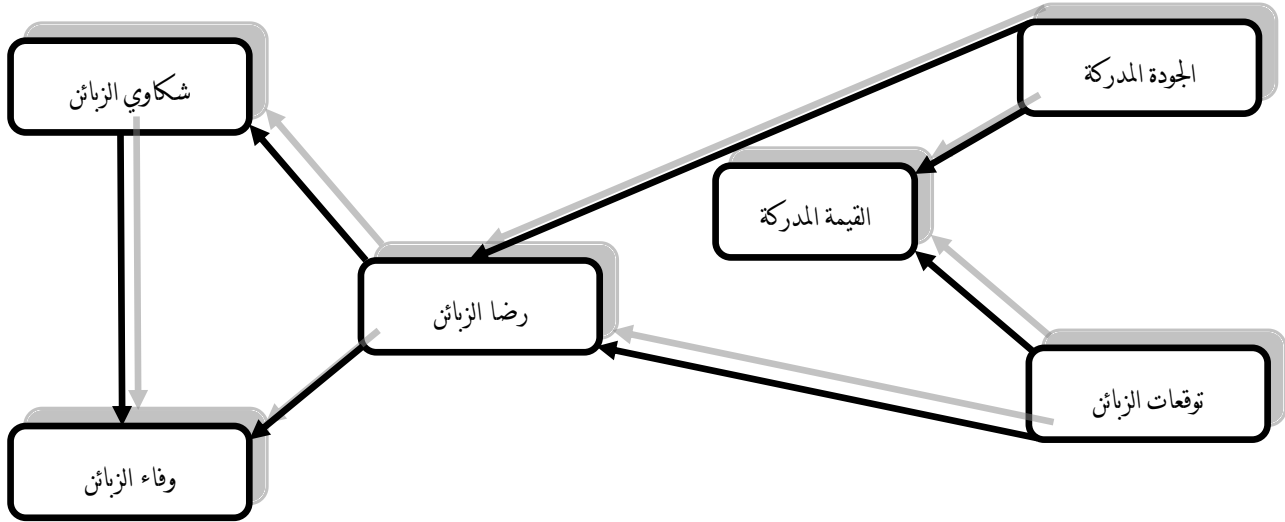
² جامعة الطب، إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية و رضا المستفيد دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص التسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016، ص 140.

³ حرم عبد الله محمد عبد الحميد العبيسي، أثر تسويق العلاقات مع رضا عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضاهم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2012، ص 96.

⁴ على جمال على عبد البر، نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الفندقى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 191.

المستمرة وإعطاء قيمة لزبائنها بواسطة تحكّمها في سد الفجوة أو الانحراف بين الجودة المدركة من قبل الزبائن وتوقعاتهم، ويمكن تمثيل هذا النموذج من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (36) النموذج الأمريكي لرضا الزبائن



Source ;Fornell, c et all ,The American Customer Satisfaction Index,Nature ;purpose and finding ,journal of marketing ;1996 ;p8.

فهذا النموذج يقوم على تحليل وإدارة شكاوي الزبائن لسد الفجوة بين توقعات الزبائن و ما تم الحصول عليه فعلا من خدمات فهو يأخذ بالفكر التسويقي الحديث المبني على أفكار الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات والمبنية على الدراسات السوقية .

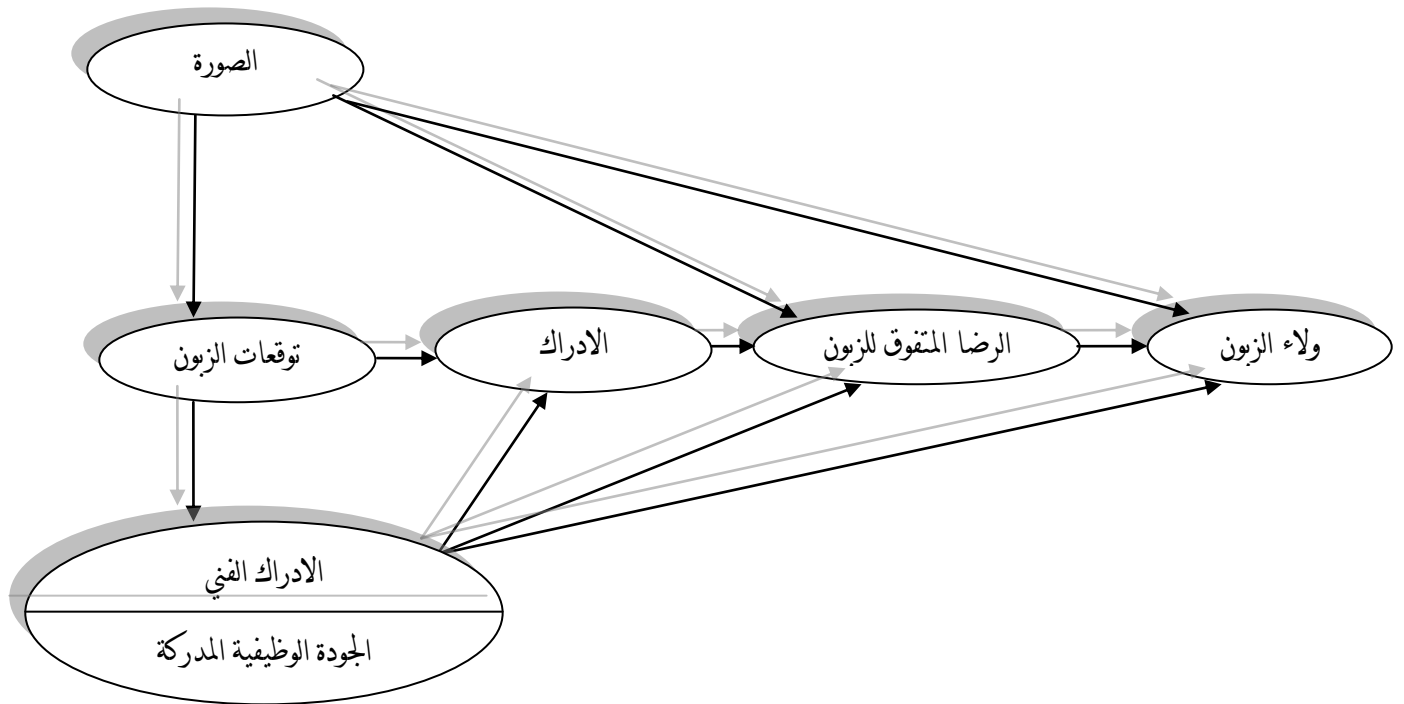
ثالثا النموذج الأوروبي لرضا الزبائن

ف نظرا لنجاح النموذج الأمريكي في تحقيق رضا الزبائن وتقليل الفجوات التي تحدث بين توقعات الزبائن وجودة منتجات وخدمات المؤسسات الأمريكية ،فحسبا لتفوقها قامت حكومات الدول الأوروبية بوضع نموذج آخر محاولة لتحقيق رضا زبائنها سنة 1999م وسمي بالمقياس الأوروبي لرضا الزبون (BCSI) وهذا النموذج يمكنها من تحقيق التفوق على توقعات زبائنها¹، إن هذا النموذج يساهم في دعم المؤسسات الأوروبية في عملياتها التسويقية ،حيث يمكنها من إجراء مسوحات ميدانية لزبائنها سواء عن طريق الهاتف أو عن طريق الاستبيانات حيث يمكن لكل مؤسسة منها القيام بطرح أسئلة لزبائنها لمعرفة مدى رضاهم الشامل عن المنتجات والخدمات التي

¹كرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي،مرجع سابق،ص97.

تقدمها لهم تلك المؤسسات لتحقيق التميز عن منافسيها من البلدان الأخرى. وهنا نرى نلاحظ بأن مؤسسة جازي قد تفتنت لهذه الفكرة مؤخرا في سنة 2018، حيث أدركت أهمية هذا النموذج وأصبحت تستشير زبائنها باستعمال الرسائل المجانية لأخذ رأيهم عن مدى رضاهم عن خدماتها حيث يمكن لكل زبون الرد عليها برسالة مجانية في الرقم 732. ويمكن توضيح النموذج الأوروبي لرضا الزبائن من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (37) النموذج الأوروبي لرضا الزبائن



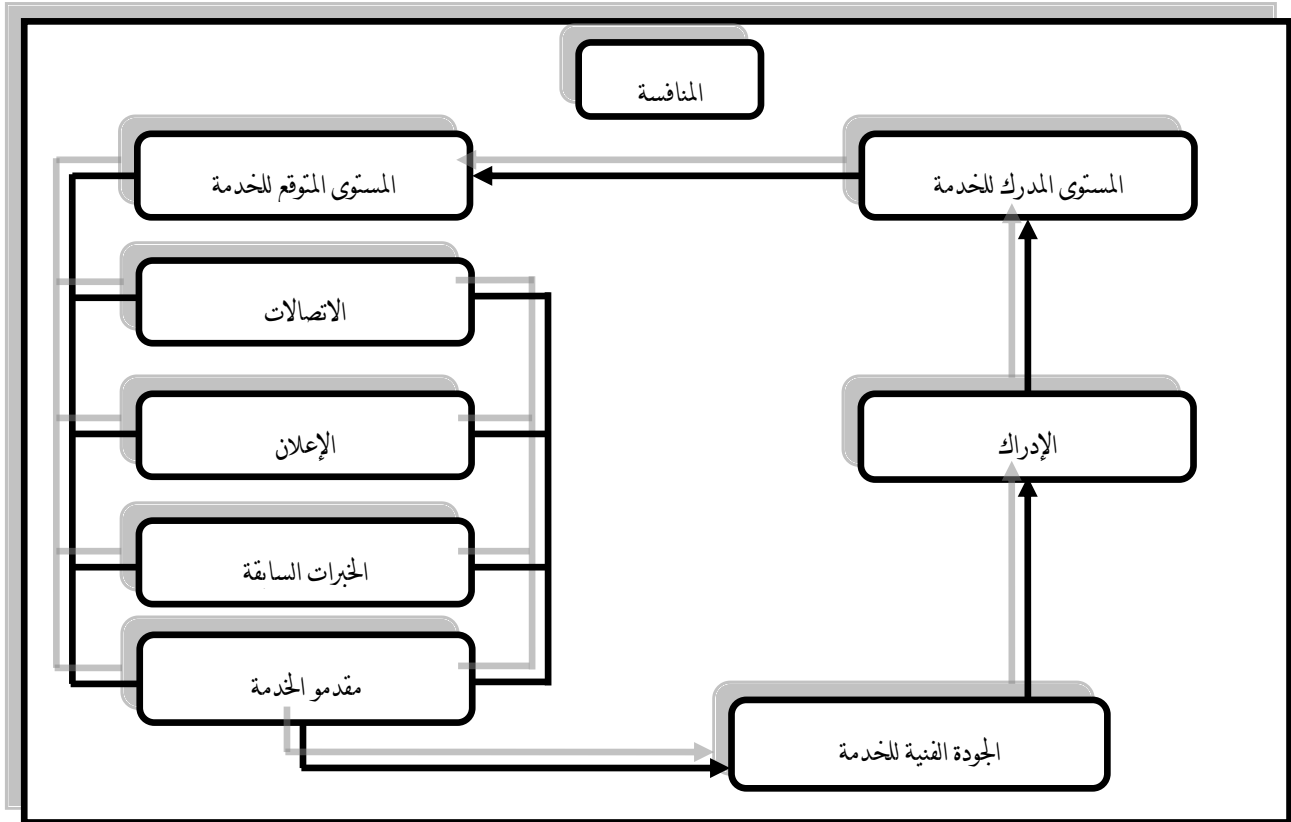
Source; Paulo O. Duarte ,Mário B. Raposo &Helena B. Alves,Journal of T²eratiary Education and Management, Volume18 ,issue1,2012 ,p17-40.

رابعا نموذج رضا الزبائن عن الخدمة:

هو نموذج يستخدم لقياس رضا الزبائن عن ما تقدمه المؤسسة الخدمية من خدمات لزبائنها إضافة إلى جودتها، ولقد يشير الباحث Batson على أن عملية قياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم تبدأ في عملية مرحلية من وقت بناء الزبون لتوقعاته عن تلك الخدمات والمبنية أساسا على تأثيرهم بما يسمعون من كلمة منقولة عنها أي ما يصل إليه من أقاويل عن تلك الخدمات وعن المؤسسة المقدمة لها، إضافة إلى ما يشاهدونه من إعلانات إقناعية لحثهم على عملية شرائها

إضافة إلى ما كسبه من خبرات سابقة حول تلك الخدمات فتشكل لديهم توقعات والتوقع يشير إلى ما يعتقد الأفراد حول موضوع الخدمة في ضوء قيم معيارية قد تكون شخصية أو اجتماعية معينة يحدونها لأنفسهم بناء على ما يتراكم لديهم من معارف وخبرات خاصة بهم¹، إضافة إلى ما يستنتجونه من مقدمي الخدمات أنفسهم وعن تجاربهم وتعاملهم معهم مما يحدث عملية المقارنة لتوقعاتهم مع إدراكا²، ويمكن توضيح العلاقة بين العناصر التفاعلية السابقة والمساهمة في إحداث رضا الزبون أو عدمه جودة الخدمة، كما يهتم علاوة على العناصر السابقة في النموذج الأمريكي بفكرة استمرارية رضا الزبائن لتحقيق ولائهم ويمكننا تبيان تلك العناصر من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (38) نموذج رضا الزبائن عن الخدمات



المصدر : على جمال على البر، مرجع سابق، ص193 .

إن إدراك هؤلاء الزبائن لا يتشكل من خلال الجودة الفنية فقط بل يرتبط بمستويات تقديم

¹ ناجي معلا، خدمة العملاء (مدخل اتصالي سلوكي متكامل)، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص183 .
² حرم عبد الله محمد عبد الحميد العبسي، مرجع سابق، ص95 .

الخدمات وخبرات هؤلاء الزبائن السابقة مما يساهم في تكوين سلوكياتهم الشرائية أو عدمها¹، و التوقعات المشكلة لديهم تتكون في شكل قيم يسعى الزبائن لتحقيقها من قبل ما يتكبدونه من نفقات في شرائهم لها، وهذه التوقعات مختلفة من زبون لآخر ومستوياتها وأهميتها تنتج من ارتباطها وتأثيرها المباشر على رضاهم فكل المستويات الرضائية ترتبط بمجال التسامح (مجال قبول الخدمة من طرف الزبون) في نوعية الخدمة فإذا ما وقع الزبائن في مجال قبولها أو في الخدمة المرغوبة جدا حدث رضاهم عن الجودة الكلية والعكس صحيح²، وهذه الفكرة ناتجة عن تطابق رغبات الزبائن عن جودة تلك الخدمات مع إدراكاتهم لها وفي هذا المجال يرى الباحثين (spreng et Makoy, 1996) بأن هذا التطابق يحدث النتائج التالية³:

تطابق تقديم خدمات المؤسسة المدركة من قبل الزبائن مع رغباتهم تؤثر على جودة الخدمات المدركة بشكل مباشر وبالعلاقة طردية، أي كلما زاد تطابق أداء تلك الخدمات المدركة مع رغبات الزبائن كلما زادت جودة الخدمات المدركة وهذه الأخيرة تؤثر على رضاهم الكلي بشكل مباشر، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت جودة الخدمات الكلية المقدمة للزبائن كلما ارتفع رضاهم الكلي عنها والعكس صحيح. أما حدوث عدم التطابق بين أداء خدمات المؤسسة مع توقعات زبائنهم فإنه يؤثر على رضاهم الكلي بشكل مباشر وعكسي.

خامسا نموذج كانو لرضا الزبائن

لقد تم إنشاء هذا النموذج من قبل العلم الياباني (Noriaki Kano) بالتعاون مع ثلاثة علماء آخرين وهم (N.Seraku, F.Takahahi, S.Tsuji) في شكل مخطط و قامو بنشره في مجلة المجتمع الياباني للرقابة على الجودة سنة 1984م⁴، فهذا النموذج جاء في شكل إستراتيجية لقياس رضا الزبون عن المنتج أو الخدمة يركز على الكثير من المؤشرات التي يستطيع بواسطتها تقديم إضافة لمنتج أو خدمة جديدة يرضي الزبائن أو البقاء على ميزة تفيد المؤسسة أو حذفها إذا كانت لا ترضي زبائنهم كما أن هذا النموذج يقوم على فكرة أنه كلما كان الأداء للمنتجات أو الخدمات أعلى كلما كان رضا الزبائن أعلى، ورضا الزبائن يختلف بينهم حول أداء صفات المنتجات

¹ على جمال على البر، مرجع سابق، ص 193.

² ناجي معلا، مرجع سابق، ص 184-185.

³ محمد على بركات على، مرجع سابق، ص 104-105.

⁴ عمار عبد الأمين زوين، مرجع سابق، ص 10.

أو الخدمات، كما أن أداء صفات محددة للمنتجات يحدث مستويات أكبر من الرضا مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع ، ويتولى معرفة متطلبات الزبائن وإحساسهم بالرضا عن المنتجات اعتمادا على الأسئلة المقدمة للزبائن في الاستقصاء¹. فهذا النموذج يقوم على فكرة أساسية أساسية مفادها أن رضا الزبائن يتأثر إلى حد كبير بمتطلبات الرضا لهم²، وبما أنه توجد علاقة ارتباط قوية بينهما فيرى (Kano,1990)³ بضرورة تصنيفها لإمكانية القيام بقياس رضا زبائن المؤسسة، حيث قسمها إلى ثلاثة أنواع وهي⁴ :

1 - المتطلبات الأساسية : وهذه المتطلبات يتوقع الزبون توفيرها له دون أن يعبر عنها ففي حالة عدم توفيرها يبقى الزبون غير راضي أما إذا ما تم توفيرها يكون لراضي .

2- المتطلبات الجاذبة : وهي تلك المتطلبات السارة أو المبهجة للزبون حيث لا يتوقع وجودها ، إلا أنه في الواقع يجدها في متوفرة المنتج أو الخدمة فينبهر بوجودها ولهذا المتطلبات أثر كبير على منح الميزة التنافسية للمؤسسة وعليه يوصي الباحث مؤسسات الاتصال بتوفيرها لزبائنهم .

3- متطلبات الأداء:هي تلك المتطلبات التي يعبر الزبائن عن طلبها بصراحة في المنتج أو الخدمة فكلما توفرت زاد رضاه والعكس صحيح . فالعلاقة بين بين هذه المتطلبات ورضا الزبائن طردية⁵.

ولقد وضع كانو هذه المتطلبات في شكل هرم يوضح في مدى احترام المؤسسة لمتطلبات الرضا وفقا لأهميتها لجذب الزبون بداية بالمتطلبات الأساسية للزبائن ثم تليها متطلبات الأداء لهم ثم تليها في قمة الهرم متطلبات البهجة والتي تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي .

¹ سلوى عبد اللطيف محمود البرغوثي، إدارة الأداء الشامل وأثره على رضا العملاء-دراسة تطبيقية على مختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2012، ص81.

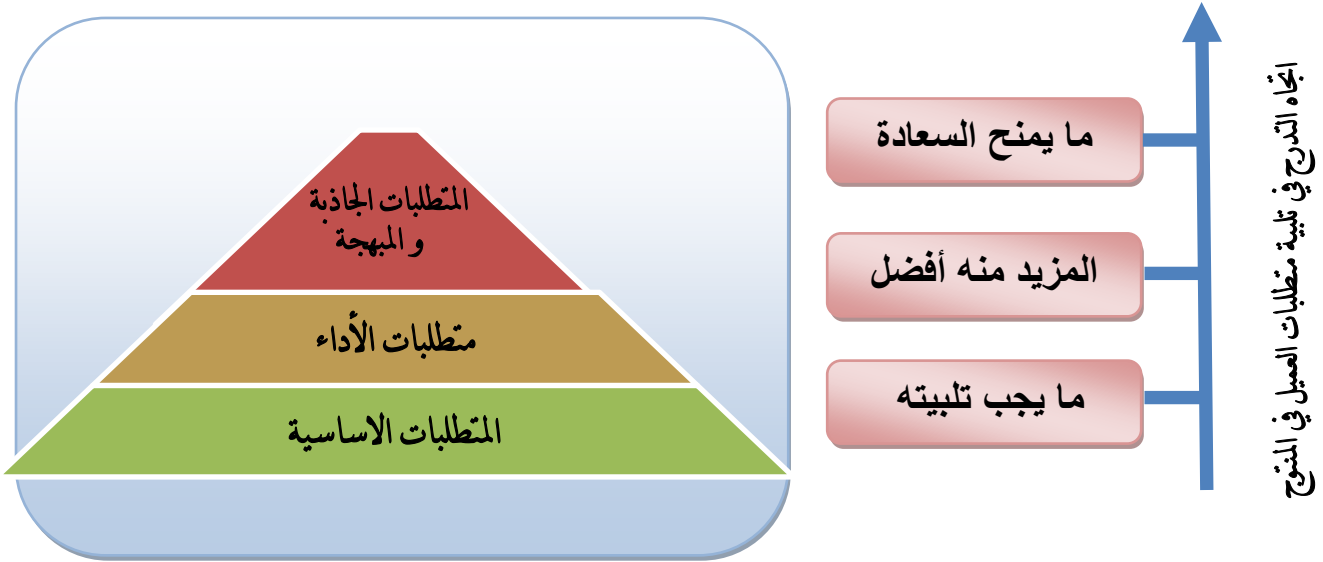
² رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، مرجع سابق، ص156

³ سعاد فهد الحوال، مرجع سابق، ص114 .

⁴ المرجع السابق، ص118، 119.

⁵ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، مرجع سابق ، ص156 .

الشكل رقم (39) هرم تصنيف متطلبات الزبائن



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، مرجع سابق، ص 158.

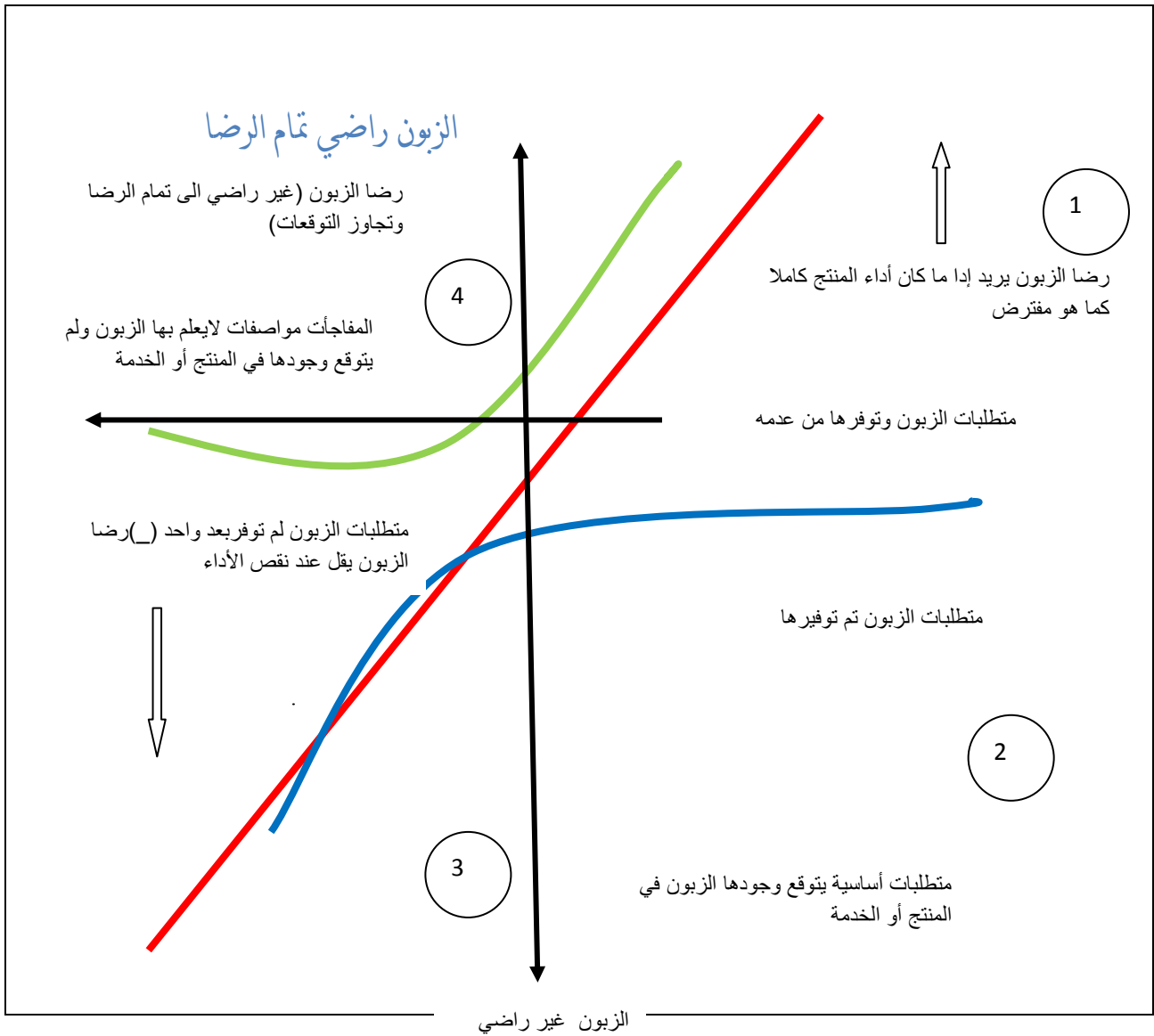
كيفية تطبيق تحليل كانوا: إن تحليل نموذج كانوا يتطلب من خلال تحليل الأسئلة التوضيحية للمشارك في تحليله مع إجاباته حيث يمكن رسم منحني تحدد فيه عملية الرضا أو عدمه لمنوذج أو خدمة معينة، ويجب على المختص أن يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل عند رسمه للمنحنى لكي تتسم نتائج الموضوعية وهي¹:

- التأكد من وضوح الأسئلة الموجهة للمشارك .
- كون هذه الأسئلة مفهومة بالنسبة للمشارك وفقا لإمكانياته العلمية .
- أن تشمل على جميع الجوانب التي تحقق رضا الزبائن .
- كون تلك الأسئلة مباشرة في الموضوع ومختصرة .

إن نموذج كانوا يتشكل من مجموعة من العناصر في شكل متطلبات لرضا الزبائن ويمكننا تمثيلها في الشكل الآتي :

¹ سعاد فهد الحوال، مرجع سابق، ص 116.

الشكل رقم (40) العناصر الأساسية في نموذج كانو لرضى الزبائن



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص456.

إن نموذج كانو هو أحد النماذج التي توضح رضا الزبون كما توضح الحالات والأمور المختلفة التي تؤثر على رضا الزبائن على شكل منحنيات مختلفة تدرس تغير رضاهم وعلاقته بما يريدونه في المنتج أو الخدمة وما يتوقعونه وما لا يتوقعونه¹، والعناصر الأساسية لهذا النموذج هي متطلبات لابد من وجودها في المنتج أو الخدمة وليس شرط أن يطلبها الزبائن بل يفترض وجودها فيه، وفي حالة

¹ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص451-452.

عدم وجودها يؤثر سلبا على رضا الزبائن¹، وبشكل كبير لأنها أمور أساسية في المنتج أو الخدمة كما هو ممثل في المنحنى الأزرق، فهي خصائص أساسية تعطي قيمة للمنتج أو الخدمة وتسم بكونها (بديهية وضمنية ليست خاصة وواضحة) فينبغي توفرها نظرا لتوقع وجودها من الزبائن²، ومتطلبات ذات بعد واحد (+/-) ممثلة بالمنحنى الأحمر فرضا الزبائن بالنسبة لهذه المتطلبات³، يتعلق بمدى تحقيق المنتج أو الخدمة لمتطلبات الزبائن أي أنه في حالة عدم إضافة للتحسين في المنتج أو الخدمة لمدة طويلة يحافظ على رضا الزبائن⁴، وفي الحالة المعاكسة يقل رضاهم. وتتصف هذه المتطلبات بكونها (قابلة للقياس، ناطقة بالجودة، محددة وفنية) أما صفات الجودة العكسية هي غياب ما يتوقعونه من جودة في المنتج أو الخدمة⁴. وبالنسبة للخط المائل يمثل الأداء المتميز بالنسبة للزبائن والخط المائل صعودا من الأسفل يمثل الأداء المرضي للزبائن⁵، إن المتطلبات ذات البعد الواحد ترتبط بشكل كبير بمتطلبات الزبائن، فكلما تحققت أدت إلى زيادة رضا الزبائن أما إذا لم يتم تحقيقها ينخفض رضا الزبائن وهذا ما يتضح لنا من خلال الشكل السابق بالإشارتين بالزيادة أو النقصان في أداء المؤسسة وعلاقتها برضا أو عدم رضا زبائنها. والمنحنى الأحمر المرتبط بمتطلبات الزبائن ذات البعد الواحد يزيد فيه رضا الزبائن بزيادة أداء المؤسسة لذلك المتطلب وللإشارة هنا أن هذا العد مهم على الرغم من أنه لن يساهم في زيادة رضا الزبائن بشكل كبير.

وعليه يمكن هنا نصح مؤسسة الاتصالات إذا كانت ترغب في تحقيق الميزة التنافسية الاهتمام بتقديم المفاجآت في منتجاتها وخدماتها لربائنها لتحقيق ولائهم لها .

أما بالنسبة لتوفير المتطلبات الأساسية للزبائن في المنحنى الأزرق لن يزداد برضا الزبائن إلى المنحنى العلوي بل يبقى في الجزء السفلي من النموذج وهذا يرجع إلى أن هذه المتطلبات توقع الزبائن وجودها ففي حالة عدم توفيرها سيقبل رضا الزبائن عن منتجات وخدمات المؤسسة⁶.

ويؤكد الباحثين (Sommerville ;Craig, 2002) على أن التصنيف السابق لمتطلبات

¹ نزار عبد المجيد البرواري ولحسن باشبوة، مرجع سابق، ص 453.

² عمار عبد الأمين زوين، مرجع سابق، ص 12.

³ نزار عبد المجيد البرواري ولحسن باشبوة، مرجع سابق، ص 453-454.

⁴ عمار عبد الأمين زوين، مرجع سابق، ص 12.

⁵ سعاد فهد الحوال، مرجع سابق، ص 117.

⁶ نزار عبد المجيد البرواري ولحسن باشبوة، مرجع سابق، ص 453-454.

الزبائن يمكن المؤسسة من تحقيق العديد من المزايا مثل¹:

- فهم متطلبات الزبائن يمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة .
- تمكين المؤسسة من معرفة متطلبات الزبائن ذات التأثير الكبير لوضعها ضمن أسبقياتها التنافسية ، وبناء على ما سبق يمكن القول بأن هذا النموذج يمكن تطبيقه في المؤسسات الإنتاجية والخدمية معا .

وبناء على ما سبق يمكن تمثيل المعلومات المتعلقة بمستويات الجودة ومتطلبات رضا الزبائن من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (41) مستويات جودة المنتج ومتطلبات رضا الزبائن عنه حسب نموذج كانو

		مستويات جودة المنتج		
		جودة الأساس	جودة الأداء	جودة الانبهار
متطلبات المنتج	متحققة	زبون راضي	راض جدا	زبون مبتهج
	ظاهرة	غير راض	زبون راض	راض جدا
	متحققة	غير راض جدا	غير راض	زبون راض
	غير ظاهرة			

غير متحققة

المصدر : سعاد فهد الحوال ،مرجع سابق ،ص118 .

من خلال هذا الشكل يتضح لنا بروز مجموعة من مستويات رضا الزبائن وبروزها ناتج عن تحقق متطلبات هؤلاء الزبائن المرتبطة بالمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وأفضل حالة لهم لتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية إذا تعلق الأمر بمؤسسة الاتصالات هي الحالة السادسة كون الزبائن مبتهجين بالخدمات المفاجئة لهم على خلاف المنافسين لتلك المؤسسة .

من خلال النماذج السابقة نلاحظ بأنها كلها مناسبة لاستخدامها في مؤسسات الاتصالات لأن

¹عمار عبد الأمين زوين ،مرجع سابق ،14 .

نشاطها ذو طابع دولي من جهة، وذو طابع تنافسي من جهة أخرى إلا أن نموذج كانوا أفضل منهم نظرا لاعتماده على الدراسات التسويقية المعتمدة على استقصاء رأي الزبائن فهو يأخذ بفكر إستراتيجي مبني على فكرة فهم متطلبات الزبون كمؤشر حساسية لبناء إستراتيجية المؤسسة عند قيامها بتقديم خدماتها على أساس تميزها بوضع منتجات أو خدمات مبهرة للزبائن مقارنة بمنافسيها

المطلب الثالث : مؤشرات قياس رضا الزبائن

إن عملية متابعة رضا الزبائن توضح مدى نجاح المؤسسة في تلبية متطلباتهم بطرق تقنعهم مع استجابتها لمؤشرات الرضا التي يركزون عليها في الحكم على علاقتهم من خلال منتجاتها ، إن هذه المؤشرات تختلف من باحث لآخر وأهمها ما حضره الباحثان (الطار و حسن، 2015) فيما يلي¹ :

1- الأمان : ويشير هذا المؤشر إلى مدى حماية الزبائن من المنتجات والخدمات الضارة لحياتهم فالمؤسسات الناجحة هي التي تنتج منتجات وخدمات قامت بالتأكد من خلوها من العيوب قبل عرضها للزبائن في السوق .

2- الحصول على المعلومات : ومعني ذلك تقديم جميع المعلومات للزبائن والتي تبين لهم بوضوح بأن تلك المنتجات والخدمات التي يرغبون في شرائها ليست معرضة للغش أو التدليس أو للإعلانات المضللة .

وعليه يجب على المؤسسة إرفاق منتجاتها وخدماتها بكتيبات ونشرات توضح تاريخ استهلاكها وكيفية استعمالها وسعرها وتركيبها وتاريخ صنعها .

الاختيار ويقصد به منح الزبون حرية الاختيار في شراء المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية مع ضمان جودتها .

أي منحه الحق في الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة كما تمنح له الحرية في الاختيار بين البدائل المعروضة أمامه وفقا للعلامة التجارية التي يرغب فيها .

3- سماع الرأي² : أي منح الحق للزبائن في إبداء رأيهم حول منتجات وخدمات المؤسسة وبدون

¹ بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص 196.

² حسين وليد عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 147.

عائق حول مدى إشباعها لرغباتهم و حاجاتهم .
و هذا الحق يمكن المؤسسة من الحصول على ردود أفعال الزبائن بخصوص جودتها و طرق عرضها ، فإضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة وضع آليات المراقبة و متابعة شكاوى الزبائن فيما يخص المنتجات و الخدمات المقدمة لهم .

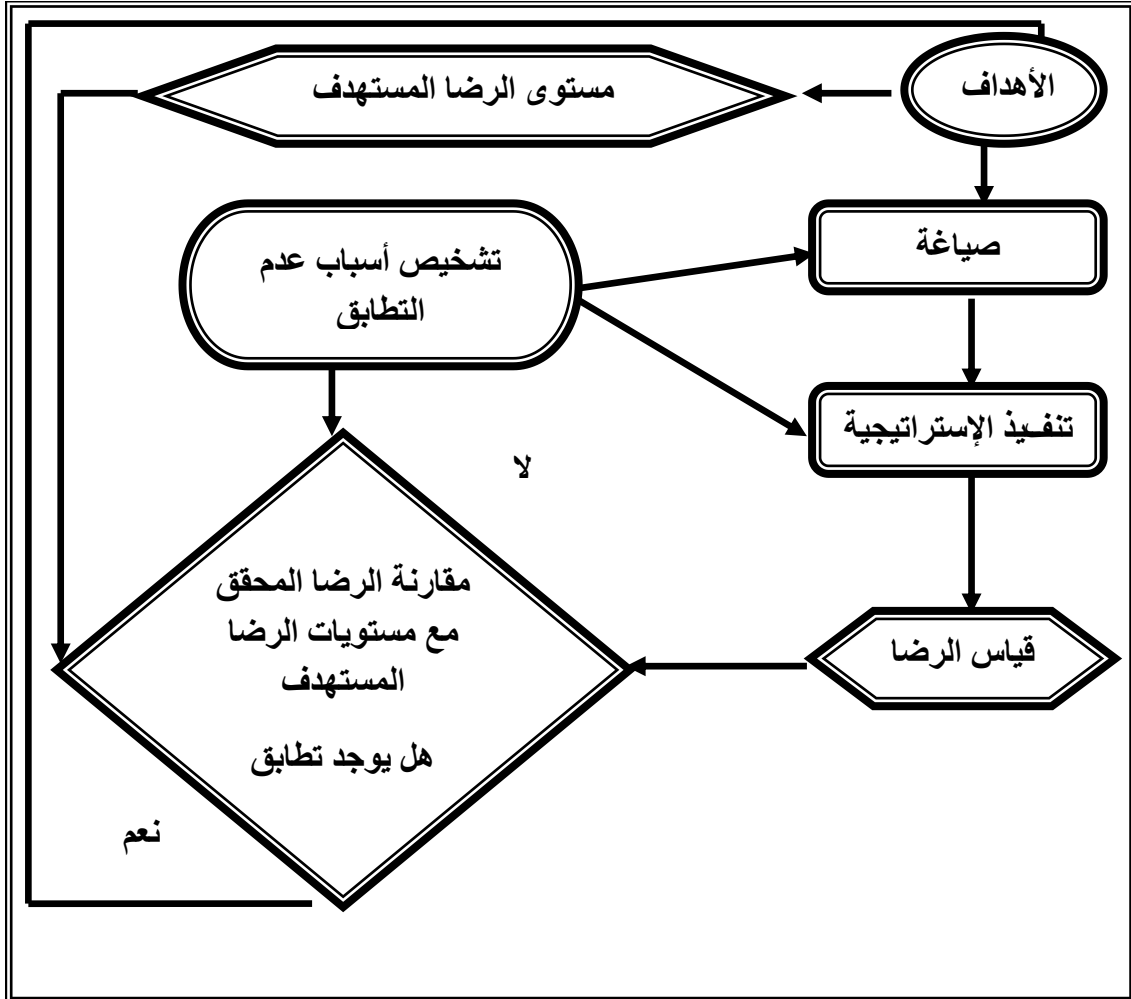
4- تمييز المنتج أو الخدمة¹ : إن المؤسسة تضع علامة مميزة لمنتجاتها و خدماتها بألوان أو إشارات أو علامات تجارية معينة فالمؤسسة تتفوق من خلال سرعة تمييزها في مختلف المنتجات التسويقية بواسطة تقديم منتج أو خدمة متميزة و بتعرفها على مصادر تمييزها لمنتجاتها و خدماتها و التي تحتمل بأنها لها قيمة لدى زبائنها حيث تقوم بتوظيف جميع إمكانياتها لتحقيق ذلك و حتى المنتج أو الخدمة يكمن في نوع التكنولوجيا المستعملة فيه و سمات العاملين و علامته التجارية المميزة له عن المنافسين إضافة إلى تقديم المؤسسة للخدمات المساعدة من ضمان و نقل و صيانة بعد البيع لتمييزها عن منافسيها .

المطلب الرابع : متابعة رضا الزبون واستدامته

إن رضا الزبائن في مؤسسة الاتصالات ليس كافيا لتحقيق أهدافها بل يستدعي منها ضرورة متابعة مدى استمرارية تحقيقه من حين لآخر للتمكن من اكتشاف الفجوات التي يمكنها أن ترد فيه لأن رضا الزبائن عملية إستراتيجية فهي سر نجاح المؤسسة على المدى الطويل ، فلمتابعة رضا زبائن المؤسسة اقترح بعض الباحثين مجموعة من الخطوات لتحقيق متابعة مدى استمرارية رضا الزبائن ويمكن إبرازها من خلال الشكل الآتي :

¹حسين وليد عباس وأحمد عبد محمود الجنابي ، مرجع سابق ،ص147 .

الشكل رقم (42) خطوات متابعة رضا الزبون



المصدر : بوحروود قتيحة ،مرجع سابق ،ص 197 .

من خلال الشكل السابق الذكر يمكن ملاحظة أن عملية متابعة مدى رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها من خلال ما يلي :

الخطوة الأولى تحديد أهداف مستوى رضا الزبائن المستهدفين بوضوح : أي أن المؤسسة هنا تلجأ إلى استنباطها من خلال فكرة التغذية العكسية بعد تحليل آراء الزبائن وشكاويهم و هذه الآراء تستلزم عملية الحصول عليها وضع نظام تقييم الخدمة للتعرف على رضا الزبائن، أي وضع وحدة تقييم خدمة الزبائن قادرة على تزويد الزبائن بالفرصة للتعبير عن عدم رضاهم دون ذكر أسمائهم تجاه أداء خدمات المؤسسة في فترة زمنية معينة لعلاج المشكلة التي تسبب في شعورهم بالتقييم

السلي للمؤسسة بأكملها و من هنا يتم تحديد أهداف مستوى رضا زبائننا أو عدم رضاهم ، فحسب Larry و Gadotte هذا النظام يعتبر فرضته لتعبير الزبائن عن عدم رضاهم والذي يساهم في تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات بطريقة متميزة¹.

الخطوة الثانية صياغة إستراتيجية في حدود رضا الزبائن المطلوب مع إمكانية تنفيذها على فترات زمنية متعاقبة²:

و هنا تلجأ المؤسسة إلى تحديد أبعاد إستراتيجيتها أي تحديد ما تريد الوصول إليه و ما هو مستوى توقعات زبائننا ثم تضع الإستراتيجية المناسبة لذلك المستوى من الرضا و في ظل هذه الإستراتيجية يتم قبل صياغتها تشخيص بيئة مستوى رضا الزبائن من حيث نقاط قوة المؤسسة في تحقيق ذلك المستوى من الرضا ، و من حيث نقاط ضعف المؤسسة في تحقيقه و لقد عرف (Robinson, 1994) هذه الأخيرة على أنها "محدودية في الموارد و المهارات و القابلية التي تعيق أداء المنظمة الفعال بصورة حقيقية"³ و نقاط الضعف هذه ناتجة عن ما يلي⁴ :

- نقص في موجودات المؤسسة التنافسية المادية أي ضعف تهيئة المؤسسة من حيث تجهيزاتها البشرية و التنظيمية أي ضعف تكوين عمالها أو نقص خبرتهم في مواجهة اعتراضات الزبائن إضافة إلى تشخيص فرض نجاحها في إعادة رضا زبائننا إلى المستوى الأصلي و تهديدات نجاحها في رضاهم .

- فهذا التشخيص يمكنها من وضع إستراتيجية ملائمة لتحسين رضا زبائننا .
- فتجربة الزبائن عملية تقييم مستمرة لحالتهم النفسية من قبل المؤسسة للتعرف على الأسباب الأساسية التي تجعلهم يكررون التعامل معها و العزوف عن التعامل مع منافسيها لضمان تأمين تجارب متنوعة لزبائننا و على نحو مستمر⁵ .

هيكلية التنظيم باتجاه الاتصال الفعال مع الزبائن⁶ :

¹ سعاد فهد الحوال ، مرجع سابق ، ص 125 .

² بوحروود قتيحة ، مرجع سابق ، ص 197 .

³ محي الدين قطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 89.

⁴ محي الدين قطب ، مرجع سابق ، ص 89 .

⁵ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي ، مرجع سابق ، ص 128 .

⁶ بوحروود قتيحة ، مرجع سابق ، ص 89 .

ويتضمن توضيح المسؤوليات و كيفية تفويض السلطات لتحقيق رضا الزبائن .

تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ذات صلة بالزبائن ، إن عملية تفويض السلطة و المرونة في الإجراءات التي تساهم في تثمين التجربة الرائدة للزبائن و التي هي نتيجة الاستجابة الداخلية و الذاتية للزبائن نتيجة ناتجة عن اتصالاتهم المباشرة و الغير مباشرة بالمؤسسة و هذه الاتصالات المباشرة تحدث عادة أثناء الشراء و عند حصول الزبائن على الخدمات و تبدأ من قبل الزبائن ، أما الاتصالات المباشرة فهي في أغلب الأحيان لا يخطط لها تأخذ شكل لقاءات مع ممثلي المؤسسة و الذين يوجهون سلوكات الزبائن عبر التوصيات و الانتقادات للمنتجات البديلة أو بواسطة التقارير الإخبارية و تعليقات الزبائن الآخرين¹ .

و عملية تثمين استمرارية التجربة تأتي من تفحص مدى وجود بعض النقائص في رضاهم و الاستفادة من اقتراحاتهم في تحسين الخدمة أكثر لهم ، كما يمكن للمؤسسة هنا الاعتماد على نظامها المعلوماتي لفهم متطلباتهم أكثر .

الخطوة الثالثة وضع الجودة كمصدر للحصول على ولاء الزبائن وزيادة الرجحية

إن تحقيق المستويات العالية من جودة الخدمات و القضاء على الفجوات بين الجودة المدركة و الجودة المتوقعة بواسطة عمليات التحسين المستمرة و المبنية على مؤشرات رضا الزبائن السالفة الذكر يمكن المؤسسة من استدامة استمرارية رضا زبائنها عن أداؤها² .

الخطوة الرابعة وضع الرضا كهدف يتضمن تقديم القيمة الأعلى للزبائن بأقل تكلفة ممكنة

إن نجاح المؤسسة في أعمالها مرهون بتحقيقها لرضا الزبائن و هي مقارنة الجودة الشاملة أي تحقيق مصلحة الطرفين فلا يختبر الزبائن على حساب المؤسسة ولا تتميز المؤسسة على حساب الزبائن عند تحقيقها لرضاهم³ .

و هذه العلاقة المنطقية مبنية على تحكم المؤسسة في مجموعة العوامل المؤثرة على رضا زبائنها

¹ وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي ، مرجع سابق، ص128-129 .

² بوحروود فتحة، مرجع سابق، ص199 .

³ بوحروود فتحة، مرجع سابق ، ص199 .

وهي¹:

- 1- ملامح و خصائص المنتج أو الخدمة ، الرضا يتأثر بمدى إدراك الزبائن لخصائص الخدمة .
- 2- العوامل الشخصية : إن المشاعر الداخلية للزبائن تؤثر في عملية رضاهم و هي تختلف عندما يكون هؤلاء الزبائن مسرورين منها في حالة غضبهم .
- 3- الجودة : إدراك الزبائن لأبعاد جودة الخدمة المتعددة يؤثر على رضا الزبائن فالرضا متغير تابع للأسعار .
- 4- الأسعار: إن التغيير في أسعار المنتجات و الخدمات بالصعود و الانخفاض يؤثر على رضا الزبائن فالرضا متغير تابع للأسعار .

فكلما تحكمت المؤسسة في إدارة هذه العوامل كلما ضمنت تقديم قيمة أعلى للزبائن مقارنة بالمنافسين و كلما حققت ذلك أدى إلى استدامت رضا زبائنها .

فبناء ثقافة لائقة داخل المؤسسة لتوجيه سلوك الموظفين في التميز في معاملتهم مع الزبائن أي غرس ثقافة التميز في المؤسسة، و هذه الأخيرة على أنها الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة و المعتقدات و الأخلاقيات و التقاليد و العادات و القيم التي يتحلى بها العاملون في المنظمة ، و هي أيضا مجموع نتائج طرق تفكير و سلوك العاملين في المنظمة تجاه بعضهم البعض و اتجاه العملاء و المزودين و اتجاه المنتجات و الخدمات المقدمة ، و اتجاه المنظمة و المجتمع و التي تنعكس إيجابياتها على كفاءة أداء المنظمة و جودة منتجاتها و خدماتها بشكل عام و على النتائج و الأهداف العالية التي تحققتها و التي تتفوق على توقعات و طموحات كافة أطراف المصلحة ذات العلاقة بالمنظمة كما يعزز مكائنها المرموقة في السوق ، و قوتها بين المؤسسات المنافسة و يساعد في استمرارها و بقائها في قمة نجاحها² .

فهذه الثقافة تجعل العاملين يفكرون بشعار " الزبون دائما على حق "³ . و عليه من واجبهم خدمة الزبائن بكفاءة و تميز وفقا لما يريدونه و هذه الثقافة مبنية على تجربة الزبون و هذه الأخيرة

¹ محمود منصور أبو جليل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص76.

² صالح علي عودة الحلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2014، ص127.

³ سامي زعباط، مرجع سابق، ص373.

يقصد بها "ضرورة تلاقي الموقع اهتمامات و رغبات المستخدمين"¹ ، أي حصول الزبائن على خبرة رائعة للاستخدام و توظيف أفضل العمال ذوي الكفاءات و استقطابهم بمنحهم امتيازات مغرية .

- تطوير قدرات و مهارات العاملين بالمؤسسة بتدريبهم و منحهم تربية .

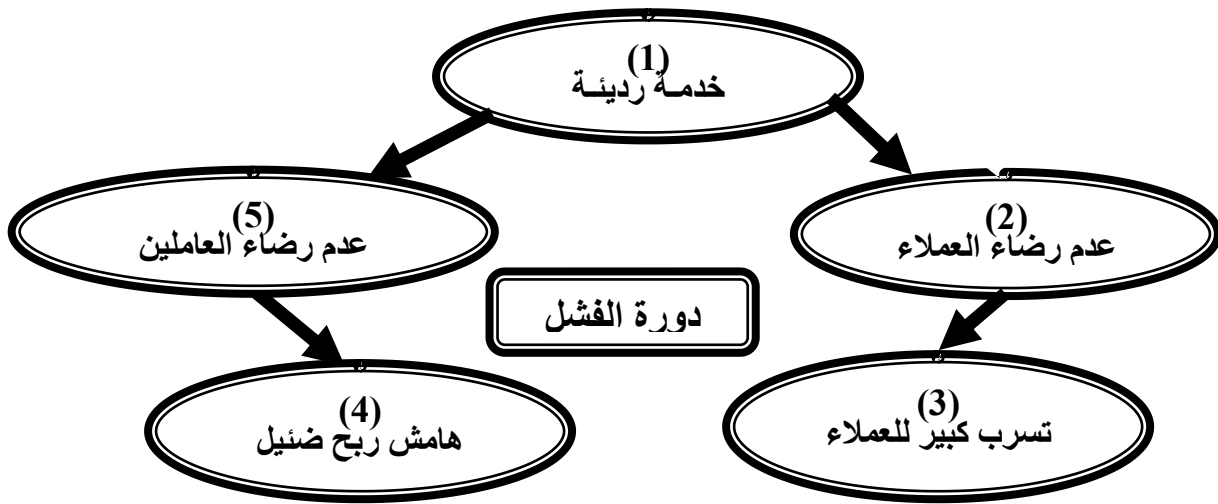
- تحفيز أداء العاملين المتميزين بمنحهم مكافآت خاصة بهم .

- وضع أنظمة تقييم عادلة للعاملين وفقا لمجهوداتهم .

- تجنب دورة الفشل في الخدمات

إن عدم توظيف مؤسسة الاتصالات للكفاءات البشرية المناسبة يساهم في قيامهم بتقديم الحد الأدنى من الأداء كما أن عدم تحفيزهم أيضا يساهم في ذلك، مما يؤدي بدوره إلى تسرب زبائن المؤسسة وبالتالي تكبدها للخسائر بسبب عدم رضاهم عن خدماتها²، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل الآتي .

الشكل رقم (43) تمثيل لدورة فشل المؤسسة



المصدر: جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 137 .

أما إذا قامت المؤسسة بتوظيف المهارات البشرية العالية وقامت بتحفيزهم وتدريبهم فإن هذه

¹ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي ، مرجع سابق، ص 127 .

² جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 137 .

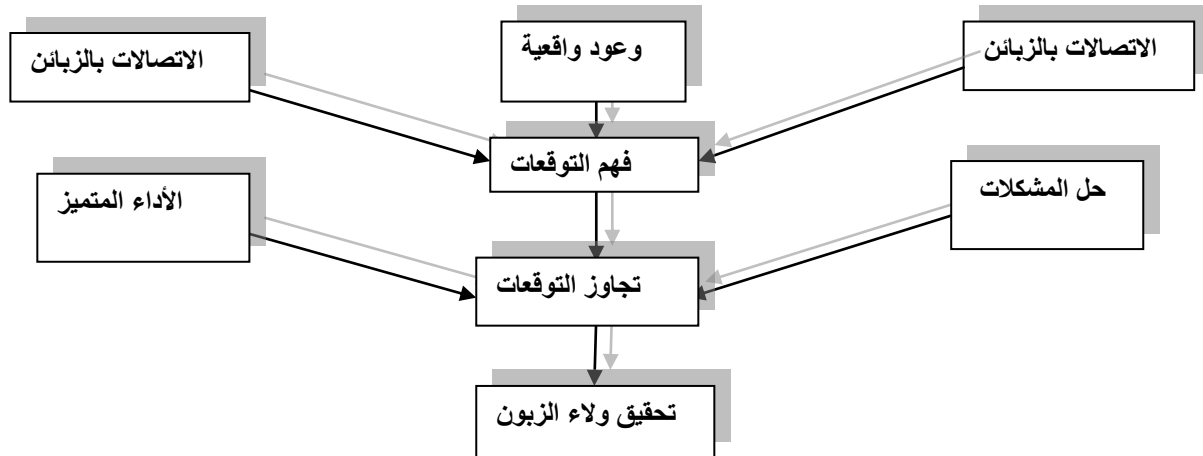
العملية تساهم في رضا زبائننا بشكل أفضل مما يساهم في عملية الحفاظ على ولائهم لها وبالتالي تتفادى دورة الفشل في خدماتها .

و الحفاظ على العاملين الأكفاء من التسرب بتوفير كل ما يلزمهم ويميزهم عن العاملين

و من خلال توفير هذه العناصر للعاملين يتحقق رضاهم عن العمل و الذي ينتج عنه اهتمامهم بتطوير أساليب العمل و معاملة الزبائن مما يساهم في كسب هؤلاء الزبائن ، عن طريق تحويل فكرة إعادة الشراء إلى إعادة الشراء الفعلية لأن قرار الزبائن لإعادة الشراء هو تفضيل داخلي من جانبهم لتكرار شراء نفس المنتجات و الخدمات فهو يكون بارتباط عاطفي للمنتج أو الخدمة ناتج عن تأثره بمعاملة الموظفين .

و إعادة الشراء الفعلي هي مرحلة متقدمة لإعادة الشراء فهي تشكل الولاء للمؤسسة حيث يقوم الزبائن بإعادة شراء منتجات و خدمات نفس العلامة التجارية و يرفضون العلامات المنافسة مهما كانت الظروف¹، فتحقيق هذا الإنجاز هو خطوة لضمان استدامة رضا الزبائن ، وهذا نظرا لكون هذه الأمور تساهم في تحقيق ولاء الزبائن وتقويتها بمنح وعود واقعية للزبائن وتنفيذها بشكل فعال ومتميز مما يضمن ديمومة عودة الزبائن للمؤسسة وهذا ما يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (44) استدامة رضا الزبائن بتجاوز توقعات الزبائن



المصدر : جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 137 .

¹علاء على عباس ، مرجع سابق ، ص 54 .

الخطوة الخامسة وضع ثقافة المؤسسة كخطوة أساسية في بناء علاقة طويلة مع الزبائن: ويقصد بثقافة المؤسسة "التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العاملين داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه"¹.

إن المؤسسات الناجحة في أعمالها في تحقيق رضا الزبائن تستخدم مجموعة من الأدوات لتحسين رضاهم ومن أهم هذه الأدوات مصفوفة تحسين رضا الزبائن² ووظيفة بيت الجودة او وبرامج بحوث المساعدات الفنية³ التي تطرقنا لها سابقا في أدوات تحسين جودة الخدمات ، فمصفوفة تحسين الخدمات ترتب رضا الزبائن في شكل سلم لمعرفة مرتبة رضا الزبائن هل هو في اتجاه إيجابي أو سلبي، أما بيت الجودة فهو أيضا مصفوفة ولكنها مبنية على دراسة رغبات الزبائن وترجمتها في خصائص المنتجات والخدمات.

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار جدارا للكتاب العالمي، عمان 2009، ص429.

² كشيدة حبيبة ، مرجع سابق، ص87 .

³ علي عبد الله، مرجع سابق، ص43.

خلاصة الفصل الثالث :

إن الزبون هو محور نشاط المؤسسة، وعليه وجب على المؤسسات إقامة العلاقات معه بواسطة إدارتها والتعرف على أنماط الزبائن لتحسين كيفية التعامل معهم ومحاولة كسب رضا الزبائن بطريقة أو بأخرى.

ولقد أدركت المؤسسات الحديثة ولاسيما منها مؤسسات الاتصال أن سبب وجودها هو إرضاء الزبون وليس الإنتاج، وبالتالي حاولت تقديم حلول لمشاكل الزبون بدلا من تقديمها منتجات، وإن كان الرضا يعبر عن حالة إشباع مادي وإشباع نفسي واجتماعي لدى الزبون يولد لديه شعور بالرضا يكون ناتج عن مقارنة توقعاته بالأداء الفعلي الذي قدمته المؤسسة.

فلكي تنال مؤسسة الاتصالات الريادة في مجال أعمالها استلزم منها ضرورة قيامها بإتباع إحدى نماذج رضا الزبون فهي جميعها مناسبة لها، كما يستلزم عملية قيامها باستخدام رضا الزبائن باستخدام مختلف الأدوات والأساليب التي تمكنها من تحيين رضاهم وإدامته بتجنبها لدورات الفشل والقيام بوضع دورات النجاح في تسيير زبائنها .

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لأثر جودة خدمات

الاتصال على رضا الزبون

تمهيد:

إن قطاع الاتصالات يعتبر من القطاعات الحساسة والتي تساهم بشكل كبير في فعالية والنشاط الاقتصادي وعليه سنحاول إبراز كل ما يتعلق بهذا القطاع من مصطلحات وما يقصد به ، ولقد شهد هذا القطاع في الجزائر تطورا ملحوظا سواء فيما يتعلق بالهاتف الثابت أو النقال أو الانترنت حيث عمدت الجزائر إلى فتح مجال المنافسة في هذا القطاع لمجموعة من المؤسسات لتأمين خدمة الزبائن، إن الوكالات التجارية للاتصالات للمؤسسات الثلاثة في قطاع الاتصالات تمثل الواجهة الأمامية لتلك المؤسسات، حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف إلى خدمة الانترنت والشبكات المتخصصة، وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة ، ولقد عملت مؤسسات الاتصالات في الجزائر على أن تكون تقدم خدماتها عبر كامل التراب الوطني، ممثلة في وكالاتها التجارية، بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن، سواء كانوا أشخاصا أو مؤسسات. ونحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية إبراز واقع الجودة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمجموعة من المؤسسات المتواجدة عبر ولايات الشرق الجزائري والمتمثلة في كل من الولايات التالية باتنة، أم البواقي، قسنطينة، ميلة، جيجل، خنشلة ، وتستهدف هذه الدراسة ما يلي:

_ محاولة قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالات التجارية للاتصالات المختلفة، وهذا من وجهة نظر الزبائن (Servperf) . وسيتم ذلك بتطبيق مقياس الجودة الفعلية كما سيتم تحديد فيما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائيا بين اتجاهات الزبائن نحو أبعاد جودة الخدمات فيما يتعلق بالسن والمستوى التعليمي والدخل. ولقد قسمنا الفصل الأخير من هذه الدراسة إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : التأصيل النظري لقطاع الاتصالات

المبحث الثاني : عرض حول واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

المبحث الثالث: دراسة مدى رضا الزبون الجزائري عن منتجات وخدمات مؤسسات الاتصالات

المبحث الأول: التأسيس النظري لقطاع الاتصالات

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات التي تساهم في رفع اقتصاديات الدول وعليه استوجب ضرورة التعرض لتعريف الاتصالات وأهم المصطلحات القريبة منها بما فيها عملية الاتصالات لمعرفة كيفية سيرها بالمؤسسة، إضافة إلى التطرق لخصائص قطاع الاتصالات، كما سنتعرض إلى مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات.

المطلب الأول: عمليات الاتصالات تعريفها والمصطلحات المرتبطة بها

أ-تعريف الاتصالات: إن كلمة الاتصال قديما كانت يقصد بها الوصل والبلوغ، أما معناها الحديث Communication، مأخوذ من الكلمة الانجليزية والفرنسية فهما تستخدمان لفظ واحد للدلالة عليه هو Communication بمعنى أوصل وبلغ، وتعود جذورها إلى المصطلح اللاتيني Comunis والذي يقصد به مشترك¹. ولقد عرفت الاتصالات على أنها "العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها"² أما الباحثة سامية محمد جابر فلقد عرفت على أنه "نقل أو بث استقبال أو إرسال الرموز والإشارات أو الأصوات أو الصور أو البيانات، مهما كنت طبيعتها بواسطة الوسائل السلوكية أو الراديوية أو الضوئية، أو الوسائل اللاسلكية أو أي وسيلة أخرى من الأنظمة الإلكترونية"³. وهذا التعريف أخذ بجمع كل وسائل الاتصالات إلا أنه أدمج معها وسائل الإعلام كالراديو والتي تستبعد من قطاع الاتصالات.

كما تعرف الاتصالات على أنها الوسائط الإلكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات عبر المسافات، إنها توزيع البيانات بين محطتين حاسوبيتين أو أكثر، لذا على المديرين أن يختاروا تكنولوجيا

¹ بلخيري رضوان، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، الطبعة الأولى، دار جسر للنشر والتوزيع، الحمدية الجزائر، 2014، ص 15.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 8.

³ - سالمية محمد جابر و نعمات أحمد عثمان، الاتصال وإعلام تكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 390.

الاتصالات المناسبة لتعزيز أداء شركاتهم، والوصول إلى أفضل طريقة لدمجها في نظم المعلومات وعمليات الأعمال¹.

وهذا التعريف أقرب أخذ بأفكار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والتي تستخدم في مؤسسات الأعمال المتطورة.

أما قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية فتعرف على أنها "إرسال أو استقبال العلامات أو الإشارة أو الرسائل المكتوبة أو الصورة أو الأصوات أو المعلومات المفهومة من أي نوع بوسيلة سلكية أو لاسلكية أو بصرية أو بنظم كهرومغناطيسية أخرى"².

أما الخدمة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية فتعرف على أنها كل الرسائل المرسله لإشباع الحاجات العامة بين نقط ثابتة، ووفقا لهذه الفكرة فخدمات الاتصالات تتضمن مايلي: خدمة الهاتف، خدمة التلغراف، خدمة التلكس، خدمة البريد، تراسل البيانات .

ويستبعد منها خدمتي التلفزيون والإذاعة والمكالمات التي تتم عن طريق الشبكات الخاصة³. وتعرف خدمات الاتصالات الشاملة "إتاحة خدمة اتصال أساسية عامة مناسبة لجميع أفراد المجتمع وخاصة بالأماكن الغير مجدية اقتصاديا للدخول على شبكات الاتصال العامة الأخرى سواء كانت محلية، مباشرة أو دولية. بما في ذلك خدمات الفاكس ونقل البيانات بمعدلات تسمح بالدخول على الانترنت"⁴. وتعرف بخدمات الاتصالات الشاملة لأنها توفر خدمات الاتصالات العامة على مستوى محلي ودولي مع فتح المجال لجميع المنافسين في قطاع الاتصالات في ذلك.

وتعرف خدمات الاتصالات الأساسية العامة⁵ فتعرف على أنها تشمل جميع التقنيات الأساسية لتوفير إمكانية إرسال وتلقي مكالمات محلية أو دولية وخارجية من خلال هواتف أو مكاتب اتصالات عمومية تدعم الخدمات الصوتية والفاكس والمعلومات. وهذا التعريف اغفل التحدث عن عما إذا كانت الاتصالات سلكية أو لاسلكية.

¹ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 229.

² عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات (سياسات إدارة)، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص 436.

³ المرجع السابق، ص 436.

⁴ إباد شوكت مصطفى منصور، مرجع سابق، ص 79 .

⁵ المرجع السابق، ص 79 .

- إمكانية تخصيص رقم للمشارك.
- توفير خدمة الدليل.
- توفير خدمات الطوارئ والإغاثة مجاناً.
- تحصيل الفواتير طبقاً للقواعد الأساسية لتحصيل الفواتير بالدولة.
- توفير نظام لتلقي الشكاوي.
- الاتصال بعميل التحويلة.
- إمكانية الإيقاف الانتقائي للمكالمات الصادرة.
- الالتزام بالحد الأدنى للجودة طبقاً للمعايير التي يضعها الجهاز.

ومما سبق ذكره يمكننا تعريف قطاع الاتصالات على أنه ذلك القطاع الذي يهتم بتقديم خدمات الاتصالات سواء بالصورة أو الكتابة أو الصوت من شخص أو جماعة أو مؤسسة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى أو مؤسسة أخرى مهما كانت طبيعتها ، باستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة ، والمهم هنا هو بلوغ الرسالة من مصدرها إلى المستقبل بشكل واضح ومفهوم لتلبية حاجات الأشخاص أو الزبائن في أي مكان أو زمان ودون قيد باستثناء تسديد نفقات الاشتراك.

ب- المصطلحات المرتبطة بالاتصالات

من خلال التعارف السابقة الذكر يتضح لنا بأن قطاع الاتصالات يتضمن المصطلحات التالية:

- **الاتصالات اللاسلكية أو الاتصالات عن بعد:** هي تلك الاتصالات للمعلومات عن طريق وسائل إلكترونية، وتتم عادة عبر مسافة معينة، ففي الماضي كانت الاتصالات اللاسلكية تعني انتقال الصوت عبر خطوط الهاتف، أما اليوم فأصبح الانتقال للبيانات الرقمية أيضاً، حيث تستخدم الحاسبات لنقلها، فهي تنقل الصوت والصورة، والنصوص المكتوبة¹.
- **نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية:** مجموعة من الأجهزة والبرمجيات المتوافقة مرتبة لإيصال المعلومات من موقع لآخر، حيث يوجد بروتوكول يمثل مجموعة من القواعد، الأنظمة التي تتحكم

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص470.

في بث وتحويل تراسل البيانات بين مكونات الشبكة المختلفة، وتحديد هذه البروتوكولات ناقل البيانات، وقت النقل، عدد مرات النقل وكيفية التسليم¹.

– **الاتصال السلكي**: وهو النوع التقليدي من أنواع الاتصال فهو يعتمد على نقل المعلومات والصور والأصوات من مصدر عملية الاتصال إلى مستقبلها عبر الأسلاك الكهربائية والألياف.

– **الاتصال اللاسلكي**: هذا المصطلح عن يستعمل لنقل المعلومات عن بعد دون استخدام موصلات فيزيقية كهربائية أو ضوئية (أسلاك، كوابل، أو ألياف)، بل بعض أشكال الطاقة التي يتيحها الطيف الكهرو مغناطيسي بتردداته الإذاعية المعدلة في الاتساع /السعة أو في التردد أو في الطور، بالإضافة إلى الأشعة تحت الحمراء، ضوء الليزر، الضوء المرئي العادي، الطاقة الصوتية...

وسواء كانت المسافة المغطاة قصيرة بعدد من الأمتار أو طويلة بآلاف الكيلومترات بالنسبة للاتصالات الإذاعية والتلفزيونية والهاتفية...، وقد يكون هذا الاتصال لاسلكي في اتجاه واحد كما هو الحال في أنظمة البث (راديو أو تلفاز) أو في اتجاهين مثلما يوجد في الهواتف المحمولة².

كما نشير هنا إلى تضمن نظام الاتصالات لتكنولوجيات أخرى أدخلت فيها الحواسيب بكل ملحقاتها.

وهنا يجب الإشارة أيضا إلى التمييز بين مصطلحي الأجهزة اللاسلكية و الاتصالات اللاسلكية فالمصطلح الأول يستعمل للإشارة إلى الأجهزة أو الأدوات التي تعمل بالطاقة سواء الإليكترونية أو الكهربائية دون حاجة إلى سلك قد يحد من إمدادها بالطاقة فهي قادرة على العمل من مصدر طاقة محمول (بطارية)، أما الثاني فيشير إلى لاسلكية التواصل³.

تكنولوجيا المعلومات هي " مصطلح يطبق على الحاسب الآلي، أو يعتبر عملية من عمليات الحاسب الآلي على نحو ما يحدث في الاستخدام الآلي للمعلومات في الأعمال الإدارية"⁴

تكنولوجيا الاتصالات: وتشير إلى "جميع برامج ووسائط وتقنيات الاتصالات لربط نظم الحاسوب وبناء الشبكات بأنواعها المختلفة (WAN ;lan) والاتصال بالانترنت وأخيرا البنية التحتية

¹ dec

² فضيل دلبو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة (بعض تطبيقاتها التقنية)، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص54.

³ المرجع السابق، ص55.

⁴ منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص41.

لتكنولوجيا المعلومات التي تشكل قاعدة انطلاقاً تقنية جميع النظم والأهداف والتقنيات المعلوماتية المستخدمة في المنظمة¹.

ج - عمليات الاتصال

إن عملية الاتصال عملية منظمة ديناميكية، وتفاعلية تبادلية في اتجاهين²، وهما الإرسال والاستقبال، فكل طرف منها يكون مستقبل ومرسل للمعلومات والأفكار في أن واحد، فهي عملية تتشكل من مجموعة من العناصر لضمان حدوثها بشكل فعال ويمكننا توضيح هذه العناصر من خلال مايلي :

1 - المصدر أو المرسل: ويقصد به صانع الرسالة فقد يكون فرداً أو جماعة أو مجموعة من الأشخاص، وقد يكون مؤسسة أو شركة³، كما يمكن هنا أن نضيف أنه يمكن أن يكون مصدراً آخر كالتلفاز والإذاعة أو الكتب أو محطة خاصة بالإعلام المهم أنه يمد الأشخاص بالمعلومات مهما كانت طبيعتها في شكل نصوص مكتوبة أو صور أو أصوات.

2- الرسالة أو المعنى : فهي تشير إلى الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صورة أو تجسيدات لها أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى لأن الرسائل تتضمن معانٍ أو إيحاءات معينة، وعليه تحمل الرسالة إلى ثلاثة جوانب وهي: المضمون والرمز الذي اختاره المصدر وهو مجموعة رموز يمكن بناؤها بشكل يجعلها مفهومة للشخص المتلقي، كاللغة والحروف والصوت... إلخ. وأخيراً معالجة الرسالة ويشترط فيها الوضوح⁴. وفي هذا الجانب يتفق معظم الباحثين فيرى الباحث محمد الهادي بأن الرسالة هي موضوع الاتصال، فهي مشكلة من آراء ومعلومات وأفكار قد

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات في نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص44.

² علي منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، بدون مكان وسنة النشر، ص222.

³ سام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص131.

⁴ علي محمد شمو، الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، 2002، الإسكندرية، ص43.

تكتب أو تلفظ شفويا¹. إلا أنه هنا يمكننا أن نضيف لها إمكانية كونها في شكل صور وأشكال أيضا.

3- الترميز أو التشفير: يشير إلى عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو التشفير المكونة للرسالة والتي تساعد في صياغتها كاستخدام المرسل للحروف مثلا².

4 - مستقبل أو مستلم الرسالة: يمثل في شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستقبال يخضع لمؤثرات عديدة قد تؤثر على فهمه³، وأحيانا يحدث خلل في استقبالها مما يحدث التشويش أو الضوضاء وهذا قد يشكل خطرا للمؤسسة، إن المستقبل للرسالة مجبر على أن يدرك الرسالة كما هي ومن جهة أخرى، على أن يكون على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها بالتفسير المناسب وحسب خبراته السابقة⁴.

5 - الضوضاء أو التشويش:⁵ ويعبر عنه بأي عائق يحول دون القدرة على الإرسال، ويظهر هذا الأخير في عملية الاتصال في عنصرين أساسيين وهما :

-العقل الإنساني: وهذا نتيجة شعور الشخص بالخوف من مواجهة تهديدات صعبة . كما يبرز بعقله من مصادر داخلية وخارجية فيؤثر على المرسل والمرسل إليه مما يتسبب في حدوث عدم فهم الرسالة ، ففي المصادر الخارجية يحدث بما يلي⁶ :

- إضاءة منخفضة ، تحرك أشخاص آخرين . . . إلخ.

- أما في المصادر الداخلية يحدث نتيجة وجود معلومات خاطئة مخزنة بعقل الإنسان ، اختلاف المشاعر . . . إلخ.

الرسالة المنقولة: تؤثر بعض العناصر الخارجية والمتعلقة بوسائل الاتصال كقطع التيار الكهربائي ، أو حدوث خلل في برامج ووسائل الاتصال .

¹ محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض ، ص 118.

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص 19.

³ ميمون الطاهر، الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلي ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، دون سنة نشر ، ص 25.

⁴ كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان) ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص 249.

⁵ حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر ، ص 50.

⁶ منى محمد إبراهيم البطل ، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، بدون ناشر ، دون سنة نشر ، القاهرة ، ص 41- 42.

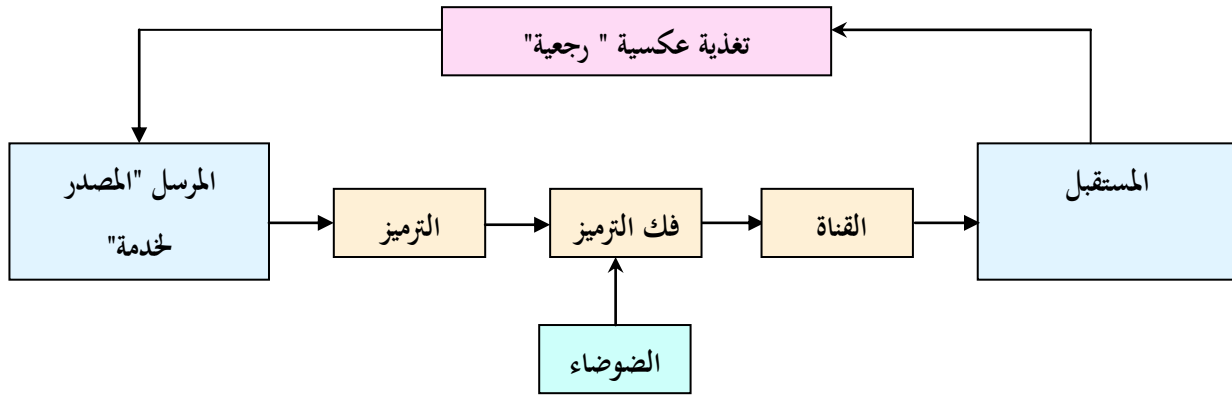
6 - وسيلة الاتصال: هي الأداة التي يستخدمها المرسل في إرساله سواء أكانت شخصية أو غير شخصية، من خلال أجهزة تنقل الكلمة والصوت والصورة¹.

7- ترجمة الرسالة واستيعابها (فك رموز الرسالة): بعد استقبال الرسالة من قبل المستقبل ، يجب عليه فك رموزها وترجمتها على شكل آراء وأفكار ومفاهيم وبشكل واضح وصحيح لأن الخطأ في فهمها يساهم في الخطأ في القرارات²، كما يجب أيضا على المرسل أن يضعها بشكل مفهوم.

8- التغذية العكسية: إن عملية الاتصال لا تنتهي بجد الحصول عليها أو استقبال الرسالة بل يجب أيضا فهمها والإجابة عليها ، وتشير هذه العملية إلى أي التغذية العكسية إلى قرار تسليمها بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، فعملية الاتجاه المتبادل في تسليمها والرد عليها يعني فهمها الجيد واستيعاب ما تتضمنه، أما أسلوب التسليم بلا رد يعني تضمينها للأخطاء³.

و الشكل الآتي يوضح لنا باختصار عملية الاتصال.

الشكل رقم (45) عملية الاتصال التسويقي في مؤسسة الاتصالات



Source : Sylvie Martain Védrine, initiation au marketing les concepts clés, Paris, Edition d'organisation, 2003, p 266

نلاحظ من خلال الشكل رقم (45) بأن عملية اتصال تشكل من حلقة متكاملة من الإشارات والعمليات تبدأ بالمرسل أو مصدر الرسالة المنقولة إلى مستقبلها أما المرسل إليه فبعد

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن 21، الطبعة الثامنة عشر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2013، ص 471.

² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 358.

³ المرجع السابق، ص 358.

استقباله لها يقوم بإحداث رد فعل أو استجابة عنها فكلما كانت الرسالة خالية من العيوب أي ذات جودة عالية كلما نقصت الضوضاء منها وبالتالي نجاح عملية الاتصال وهذا يكمن في شكل تغذية مرتدة تبرز من خلال زيادة الإقبال على شراء منتجات وخدمات مؤسسة الاتصالات وهذا شكل إيجابي للتغذية العكسية وقد يكون بشكل سلبي لها ، عند القيام بالإحجام عن عملية شراء خدمات الاتصالات .

أما الرسالة فهي تلك الأفكار والمعلومات الواجب توصيلها للمرسل إليه لإحداث القرار الشرائي، حيث يتم نقلها عبر وسائل أو قنوات الترويج المختلفة (إعلان، دعاية... إلخ) ، و عليه يجب على رجل التسويق تتبع عمليات الاتصال بالمؤسسة بشكل يقض لكي لا تحدث استجابة سلبية من قبل زبائنه .

المطلب الثاني : خصائص قطاع الاتصالات

يتميز قطاع الاتصالات بمجموعة من الخصائص فهو تقريبا ذو طابع احتكاري وعليه تدخل الدولة للاستفادة منه في تقديم النفع العام للجمهور، فهذا القطاع يتسم بسرعة التغير وعدم الوضوح، فهو يخضع لقوى كثيرة ويوجد عليه ضغط كبير، كما أنه قطاع ذو جاذبية نظرا لما يساهم به في رفع اقتصاديات البلدان إن أحسنت توظيفه، ومن أهم الخصائص التي يتسم بها هذا القطاع مايلي:¹

أ- الابتكار على المستوى التكنولوجي²: إن هذا القطاع يتسم باستخدام التكنولوجيا المتطورة، مما ساهم في استخدامه الواسع للأجهزة الحديثة، والتي لم تكن معروفة قبل السنوات الماضية، كالتشمار الحواسيب الإلكترونية، وتجهيزات الانترنت والهواتف النقالة... إلخ.

ب- تركيز قطاع الاتصالات على إنتاج المعرفة وتوفيرها ومعالجتها ونقلها :

¹ ميمون الطاهر، الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص58.
² ميمون الطاهر، مرجع سابق، ص58.

إن نشاطات هذا القطاع سواء كانت متعلقة بالصناعة أو بالخدمات تتمحور حول الإنتاج المعرفي ومعالجة المعرفة ونقلها بين الأشخاص والمؤسسات للاستفادة منها ، فالأنشطة الصناعية تركز على توفير التجهيزات اللازمة لذلك أما الأنشطة الخدمية فهي تركز على تقديم الخدمات ذات جودة عالية لهم، وبسعر مقبول من قبل الزبون .

ج- وجود ظاهرة اقتصاديات الحجم: أي تخفيض حجم التكاليف ومحاولة زيادة حجم الغلة، فزيادة الإنتاج من حيث حجمه ليرافقه تحقيق وفورات داخلية وخارجية نتيجة لارتفاع كثافة رأس المال، وهذا ما يساهم في تخفيض متوسط تكلفة الوحدة من زيادة حجم القطاع والإنتاج في أن واحد¹.

د- أن خدمات هذا القطاع ذات طابع حيوي²: فهذا القطاع يقدم خدمات أساسية يصعب على الأفراد صنعها بمفردهم، فهي ضرورية للأفراد للتواصل بينهم على الرغم من أن الطلب الفردي عليها غير فعال أو ضعيف نسبيا ، إضافة إلى كون هذه الخدمات التي تقدمها تتطلب احتياجات رأسمالية كبيرة ، وعوائدها مؤجلة التحقيق .

هـ- تميز خدمات قطاع الاتصال بالطابع الاحتكاري³: ومعنى ذلك أنه يصعب على بعض الأشخاص الاستثمار في مجالها نظرا لما يتطلبه من أموال وتجهيزات ضخمة وذات تكنولوجيا عالية ، ولقد حاولت بعض الحكومات في الدول المتقدمة تشجيع قيام المنافسة في هذا القطاع وخاصة فيما يتعلق بالخدمات العامة أو ذات المنفعة العامة ، ولكن التجارب أثبتت أنه لا يمكن ذلك نظرا لاعتبارات اقتصادية وفنية أن تقوم المنافسة بين هذه الخدمات ولو تمت فلا يمكنها تحقيق نتائج مثلى وعليه لا بد أن تعود للاحتكار للأقوى في التطور التكنولوجي وذو الإمكانيات الضخمة . وعليه يرى بعض الباحثين في ضرورة تدخل الدولة في تحديد أسعارها أحيانا خوفا من استغلال الجمهور وتجنبنا للمركز الاحتكاري للمشروعات ، وضمانا لاستقرار الخدمات وهذا بسبب ما

¹ المرجع السابق، ص 58.

² المرجع السابق، ص 58.

³ عايدة سيد الخطاب، مرجع سابق، ص 438.

قد ينبجم عنها من آثار مختلفة على اقتصاديات البلدان.¹ وعليه يرى بعض الباحثين بضرورة تنظيم قطاع الاتصالات بقوانين خاصة به: لإدارة قطاع الاتصالات وهذا يتجسد من خلال إطار قانوني في شكل معايير ولوائح تحكم المنافسة في سوقه وتضمن حقوق المتعاملين فيها، والهدف من ذلك هو موازنة المصالح التجارية للاستثمار في هذا المجال حسب المتطلبات الاجتماعية التي هي جزء من الاتصالات.²، فهذه القوانين يجب أن تحتل مكانة عالية على الصعيد الوطني من حيث تسلسلها القانوني، كما يجب أن تتضمن السياسات والمبادئ التوجيهية التي تحكم الاتصالات لفترة طويلة الأجل، كما يحدد بالتفصيل طبيعة التدخل ونوعية العلاقة بين الفاعلين على مستوى هذا القطاع³،

كما يجب أن يتكيف مع بيئة البلد الذي تنشط فيه مؤسسة الاتصالات من جميع الجوانب .

و- وجوب اهتمام مؤسسات الاتصال بالحكومة كأحد زبائنها: إن مؤسسات الاتصال لكي تنجح في عملية تسويقها يجب عليه الاهتمام بالحكومة كأحد زبائنها لما لها من أهمية كبيرة في استهلاك الحجم الأكبر من خدمات الاتصالات⁴.

ز- زيادة الطلب على قطاع الاتصالات: إن الطلب على خدمات قطاع الاتصالات في تزايد متسارع وهذا نظرا لكونه ضروري في تسهيل المعاملات للأشخاص من جهة ونظرا لكونه يوفر كل ما يحتاجه الإنسان بأسرع وقت ممكن، إضافة إلى تسهيل تلبية حاجات الزبائن وبكيفية أفضل في كل زمان أو مكان ودون عناء. وزيادة الطلب عليه ساهمت في تشغيل اليد العاملة، وتنشيط التجارة، حيث أصبحت البلدان اليوم تسير بشكل عالمي نظرا لمساهمة هذا القطاع في عملية الاتصال بين الأشخاص عالميا في أي لحظة ودون عائق.

¹ عايدة سيد الخطاب، مرجع سابق، ص 438.

² الحاج نعاس خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات_ حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف، 2007-2008، ص 77.

³ ميمون الطاهر، مرجع سابق، ص 96.

⁴ الحاج نعاس خديجة، مرجع سابق، ص 77.

المطلب الثالث: أصناف خدمات الاتصالات

إن خدمات الاتصالات تطورت وتعددت لتشمل كافة مجالات حياة الإنسان المعاصر ومن أهم هذه الخدمات مايلي:

أ- الخدمة الإذاعية: إن كلمة راديو اصطلاح هندسي تعني الإرسال والاستقبال اللاسلكي للإشارات الكهربائية بواسطة موجات كهربائية .

أما الإذاعة كلمة تطلق على الاتصال بالراديو أي إرسال واستقبال الكلمات والإشارات الصوتية على الهواء لا سلكيا ،أي كل ما يث عن طريق الأثير باستخدام موجات كهرومغناطيسية ،بإمكانها اجتياز حاجز الأمية والحواجز الجغرافية والسياسية ،وربط مستمعيها مهما بعدت مسافتهم مباشرة وبسرعة،وعليه فهي أداة انفعالية لتبادل الأخبار والآراء والأفكار والمعلومات عن طريق المشاركة¹ . إن إرسالها يقدم لمستقبله الجمهور مباشرة وهذه الخدمة يمكنها أن تتضمن الإرسالات الصوتية التي يمكن للجمهور سماعها . ففي سنة 1896 قام العالم الإيطالي "جوليلمو ماركوني " باختراع جهاز الاتصال اللاسلكي والذي يسمح بانتقال الصوت بدون أسلاك، حيث كان الألمان والكنديون أول من بدأ في توجيه خدمات الإذاعة الصوتية المنتظمة منذ سنة 1919م، وبعدها بدأت تجارب التلفزيون في الولايات المتحدة منذ أواخر العشرينات مستفيدة مما سبقها من دراسات وتجارب في مجال الكهرباء والتصوير الفوتوغرافي، والاتصالات السلكية اللاسلكية² ، ولقد أصبح في حاليا ينقل الصوت عبر آلاف الكيلومترات كما ينقل الأخبار من منطقة إلى أخرى بسرعة فائقة على المباشر .

ب - خدمة الفاكس: يان الفاكس عبارة عن جهازا يتولى بإرسال رسائل لإلى طرف آخر سواء أكانت بكلمات أو بصور،إن الفاكس أو الفاكسميلي هو أسلوب موازي للبريد العادي في نقل الرسائل مهما كان نوعها رسومات أو نصوص أو وثائق مكتوبة خطيا³ . فهو إذن جهاز يمكن

¹ فؤاد شعبان وعبيدة صبيطي ،تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجياه الحديثة،دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،القبة القديمة ،الجزائر ،2012،ص121 .
² محمد الفاتح حمدي وآخرون، تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة (الاستخدام والتأثير)، الطبعة الأولى، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص5.

³ رتيبة طيبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع،عمان ،ص69-70 .

الأشخاص من وصول رسائلهم بسرعة بدلا من البريد العادي وخاصة فيما يتعلق بالوثائق المستعجلة عبر خطوط هاتفية .

ج - خدمة الفيديو توكس : فهو نظام لتحويل النصوص المرئية وتوصيل المعلومات للمنازل حيث يعتمد على جهاز التلفزيون العادي وجهاز الهاتف ولوحة مفاتيح وجهاز محلل الرموز متصل بالتلفزيون فللحصول على المعلومات يعتمد على شبكة خاصة برقم هاتفي ثم يضع سماعة على جهاز سمعي وعنده تظهر له الصورة على التلفزيون¹ .

أما التلكس : فهو نظام إيصال معلومات من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية باستخدام خطوط الهاتف العادية أو الكوابل المحورية أو التلفزيون للحصول على معلومات مرئية على شاشة التلفزيون ، ويختلف عن الفيديو توكس في كونه أحادي الاتجاه فهو لا يتفاعل ، وإنما يربط مركز المعلومات بالمنازل عن طريق البث التلفزيوني . فالفيديو توكس و التلكس يختلفان من حيث نوع خدمتهما الاتصالية عن الفاكس في كونهما يقدمان خدمات سمعية وبصرية ، أما الفاكس يقدم خدمات سمعية ومطبوعة² .

د - خدمات الانترنت: تعرف الانترنت المنظومة العالمية التي تربط مجموعة من الكمبيوترات بشبكة واحدة ، وانترنت بالانجليزية تتكون من Inter بمعنى -بين- والكلمة Net ويقصد بها شبكة ، أي الشبكة البينية ، والاسم دلالة على بنية الانترنت باعتبارها شبكة من الشبكات ومع هذا شاع عليها الاسم الخاطئ وهو الشبكة الدولية في الترجمة العربية ضنا منهم بأن الكلمة Inter مقطع من مصطلح International الذي يعني دولي³ .

لقد نشأت الإنترنت يوم 2 يناير 1969م من قبل الحكومة الأمريكية حيث كلفت مجموعة من الباحثين في إنشاء مشروعها لوزارة الدفاع الأمريكية، وأنشأت أول شبكة باسم (Arpanet) وكان الهدف من إنشائها هو تبادل المعلومات بين العلماء فيها، إضافة إلى تبادل البحوث العلمية ، وفي سنة 1983 انقسمت شبكة الانترنت إلى شبكتين الأولى تسمى Milnet ذات غرض عسكري والثانية

¹ المرجع السابق، ص 68 .

² المرجع السابق، ص 69 .

³ هارون منصر ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة - المسائل النظرية والتطبيقية ، الطبعة الأولى، دار الألفية للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، 2012، ص 118 .

باسم Arpa Net تستعمل لأغراض مدنية، وفي التسعينات توسع مجال استخدامها لتصبح تستعمل في جميع ميادين العمل¹.

إن الانترنت لم يبق دورها منحصرًا في عملية تقديم خدمات لأغراض البحث العلمي فقط بل اتسعت وأصبحت تستخدم في الكثير من الخدمات الفرعية لها وأهم هذه الخدمات مايلي :

1- خدمة الاتصال الهاتفي²: لقد أتاحت شبكة الانترنت خدمة الاتصالات الهاتفية الدولية بتزويد الكمبيوتر ببعض المكونات الصلبة مثل المكرفون، كارت صوت، وبعض المكونات الغير صلبة وهي عبارة عن برامج خاصة بالاتصال التليفوني عبر شبكة الانترنت، تمنح تلك الخدمة لمستلمي هذه التقنية إمكانية استعمال الشبكة في الاتصالات التليفونية الدولية مجانًا بدلًا من الهاتف العادي، وبتكلفة منخفضة مقارنة بالهاتف العادي.

2- خدمة المحادثة: وهي عبارة عن وضع خط اتصالي يربط بين شخصين من خلال حاسبين حيث يتم تبادل الرسائل بينهما دون تدخل³، ومهما كان نوع الرسالة دون استثناء كما تعرف بخدمة الدردشة، نظرا لإمكانية إتاحتها لإمكانية الحوار المباشر بين الأشخاص على المستوى العالمي⁴.

3- خدمة الطبيب عن بعد: وهي خدمات تقدم تسهيلات للمرضى في مجال التعاون الطبي وإتقاذ الآلاف من الأرواح البشرية في مختلف بقاع العالم⁵، حيث تدل المرضى على أماكن العلاج وكيفية الوقاية من الأمراض المختلفة.

4- بروتوكول نقل الملفات: فبموجب هذه الخدمة يمكن لأي شخص أن يقوم بنقل ملفاته بين أكثر من موقع في شبكة الانترنت، مما يمكنه من عملية الحصول على ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات أخرى له⁶.

¹فؤاد شعبان وعبيدة صبطي، مرجع سابق، ص 187-188.

²منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 298.

³المرجع السابق، ص 150.

⁴فؤاد شعبان وعبيدة صبطي، مرجع سابق، ص 176.

⁵عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 482.

⁶علاء عبد الرزاق ومحمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 114.

5- خدمة التعليم عن بعد: أو ما يعرف بالجامعة المفتوحة أو الجامعة الافتراضية، فهي نمط تعليمي جديد من حيث أساليبه ونظامه وبرامجه وإدارته لا يخضع للمدرسين مباشرة بتواجدهم الفعلي، بل يعتمد على وسائل تكنولوجية للتواصل والحصول على الدروس¹.

6- خدمة البريد الإلكتروني: ويعرف هذا الأخير "بإرسال الرسائل من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة وإلى أي مستخدم في أي مكان"² إن خدمة البريد الإلكتروني حلت في مكان الرسائل العادية لأي فرد، ويتميز هذا الأخير عن البريد العادي بالخصائص الآتية:³

- السرعة في عملية الاتصال مقارنة بالبريد المكتوب ومنخفض التكاليف مقارنة بالهاتف أو الفاكس.

- الحفظ الدائم للرسائل داخل الآلة.

- عدم إمكانية إطلاع الآخرين على الرسائل نظرا لطلبها لكلمة المرور للحساب.

- السرية في الاتصالات عند استعمال التشفير.

- إمكانية الاشتراك في الندوات والمؤتمرات عبر البريد الإلكتروني في مختلف المواضيع.

فهذه الخدمة تساهم في تسهيل عمليات الاتصال في جميع المجالات وفي كل وقت أو زمان

7- خدمة المجموعات الإخبارية: وتعرف المجموعات الإخبارية بأنها وسيلة للتناقص مع الأشخاص ذوي الاهتمامات المشتركة، ويتم ذلك من خلال وضع موضوع محدد للتناقص من قبل مدير المجموعة ليقوم الأشخاص المهتمين به بالرد والتعليق على ذلك الموضوع، مما يساهم في تدعيمه بالآراء ووجهات النظر⁴، وهذه الخدمة تشمل عدة خدمات منها التجارية .

8 - بروتوكول الربط عن بعد: وتسمى أيضا بخدمة التلنت وهي برنامج خاص يمكن المستعمل من الاتصال بكافة الحواسيب في العالم دون أن يرتبط بها، فيصبح بواسطتها المستخدم زبونا للتلنت، لكي يتمكن من الوصول للبيانات والبرامج الموجودة في إحدى خدمات التلنت الموجودة في

¹ عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 479.

² Steve Sleight, Internet et l'entreprise, mango Pratique édition, France, 2001, P55.

³ ياسين قرناني، الشباب والانترنت (دراسة في العادات والأنماط، الدوافع والتأثيرات، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 150.

⁴ ياسين قرناني، مرجع سابق، ص 177.

أي مكان من العالم بدون استثناء¹، كما أن هذه الخدمة تمكن الشخص من الاتصال بحاسوب العمل وهو يقود سيارة²

9- منتديات النقاش: لقد أصبح بإمكان الأشخاص من مواقع مختلفة التحوار حول أفكار معينة وكأنهم يتحدثون هاتفيا من خلال الصوت عوضا لتناقشهم بالرسائل الكتابية³.

10- خدمات التجارة الإلكترونية: إن هذه الخدمة تمكن المؤسسات التجارية من ترويج خدماتها وبيعها عبر الانترنت باستخدام مواقع خاصة بها⁴. مثل تسويق الكتب عبر مواقع الانترنت ككتب أمازون عبر الانترنت مثلا.

11- خدمات الترفيه والتسلية: تقدم الانترنت العديد من أصناف والترفيه للجمهور مثل سماع الموسيقى ونفج الأفلام والتجول في المتاحف، إضافة إلى قراءة الجرائد والمجلات⁵.

12 - التفاوض عن بعد: لقد توقع الباحثين في مجال الانترنت في السبعينات بأن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال في تلك الفترة، وبالخصوص نظم تحويل الاتصالات المسموعة والمرئية ونقلها، وما يسمى بالهاتف videophone سيساهم في التأثير على المشروعات التجارية الصناعية، مما يساهم في تخفيض حجم السفر بهدف عقد الصفقات التجارية أو القيام بأعمال متخصصة، وهذا نظرا لبروز تكنولوجيا الانترنت والتي تساهم في التقليل من التنقلات خارج المناطق الحضرية وداخلها، كما تساهم التقليل من حجم اتصالات العاملين بين المكاتب والطرق في مؤسساتهم وشركاتهم التي يعملون بها⁶، وللإشارة بأنه توجد خدمات أخرى للانترنت ولكننا اقتصرنا على ذكر أهمها فقط.

ه- الخدمات الهاتفية:

إن الهاتف هو جهاز تتم به عملية الاتصال بإشارات صوتية تحول عبر إشارات كهربائية حيث تمكن مرسل الرسالة من إيصالها إلى طرف آخر على مسافات بعيدة، وكان في السابق يعتمد على

¹ المرجع السابق، ص 152.

² إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 184.

³ المرجع السابق، ص 184.

⁴ سعيدة عقل ونور الدين أحمد النادي، التسويق عبر الانترنت، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17.

⁵ عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 483.

⁶ منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 296-297.

نقل الإشارات عبر أسلاك أو كوابل، إلا أنه مؤخرا أستحدث ما يعرف بالهاتف النقال فهو عبارة عن جهاز صغير لا يعتمد على الأسلاك في نقل الصوت أو الرسالة إلى طرف آخر. إن الهاتف النقال يحمل عدة تسميات وهي الهاتف الجوال أو الهاتف الخليوي أو الهاتف المحمول، ولقد ظهر هذا الأخير منذ سنة 1793 م باسم التلغراف الضوئي، ثم التلغراف الكهربائي سنة 1837، وفي سنة 1876 تحصل غراهام بل على براءة اختراع الهاتف وانتشرت أجهزته بسرعة¹، أما الاتصالات اللاسلكية فيعود تاريخها إلى سنة 1898 على يد ماركوني جاليليمو الذي تم عملية بث أول رسالة لاسلكية، وبعده انتشر استخدامه بأجيال متعاقبة إلى أن أصبح على شكله الحالي.

وفي السبعينات قامت السويد بتشغيل شبكة وطنية للهاتف النقال.

ولقد أصبح الهاتف يستعمل في العديد من المجالات وأصبح ضروري للأفراد ومن بين هذه المجالات مايلي²:

المجال التجاري: لقد أصبح الهاتف يحل محل الحاسوب في تسهيل المبادلات التجارية في الأسواق العالمية حيث يتم إنجاز العديد من الصفقات في دقائق قليلة به مما ساهم في تسريع عملية البيع والشراء للمنتجات والخدمات في دقائق قليلة.

المجال الصحي: فلقد أصبحت عمليات إجراء حجز المواعيد لدى الأطباء والعيادات تجرى في لحظات قليلة مما ساهم في إنجاز العمليات الجراحية للأشخاص وإتقاذ حياة العديد منهم بواسطته.

المجال التعليمي: في لقد ساهم الهاتف في تعليم الكثير من الأفراد وثقيفهم عن طريق بعث الكتب والمجلات عبره في لحظات قليلة مما ساهم في تعليم الكثير من الأفراد صغار وكبار.

مجال العلاقات الاجتماعية لقد سهل الهاتف اليوم عملية الاتصال بالأقارب في الأماكن البعيدة وأصبح بديل للتفاعل معهم بدلا من زيارتهم، مما جعل العالم اليوم تحول إلى قرية صغيرة.

كما نشير أنه أصبح يستخدم في جميع مجالات حياة الإنسان نظرا لما أستحدث فيه من برامج ترفيهية وألعاب وإمكانية سماع القرآن الكريم، وتفرج الأفلام... إلخ.

¹ فؤاد شعبان وعبيدة صبطي، مرجع سابق، ص 150-152.

² محمد الفاتح حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص 102.

المطلب الرابع: مؤشرات (معايير) الأداء في قطاع الاتصالات

وفي هذا العنصر سنتطرق إلى كل من مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات وأهمية قياسها .

أولا تعريف مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات : يمكننا تعريف مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات على أنها تلك المعايير المستخدمة من طرف الهيئات الدولية المتخصصة بشكل عام لقياس مدى تطور البلدان في إنتاج المنتجات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الخدمات المرتبطة بها سواء أكانت متعلقة بالجانب الاقتصادي أو المالي أو التشغيلي وسواء أكان القياس كمي أو نوعي على السواء .

ثانيا أهمية وضع مؤشرات لقياس الأداء في قطاع الاتصالات:

إن عملية وضع مؤشرات لقياس الأداء في قطاع الاتصالات تعني في مضمونها قياس الجزئيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،وعملية وضع مؤشرات أو معايير لقياسها لها أهمية كبيرة للبلدان سواء أكانت متقدمة أو متخلفة على السواء ،وتجلى هذه الأهمية فيمايلي ¹:

-كونها تدعم جميع القطاعات الأخرى المكونة لعناصر المعرفة في أي بلد سواء في التعليم الأساسي أو التعليم التقني والفني أو التعليم العالي .

-إضافة إلى مساهمتها في دعم البحث العلمي والتطوير وعمليات الابتكار والتجديد و الاقتصاد .

إن هذه المؤشرات تتأثر بالمرجات العلمية والتعليمية في جميع مراحلها وبقدرة البلد في مجالات البحث العلمي والتطوير والابتكار أيضا .

-كما تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية للبلد وبمناخه التشريعي ،وكفاءة استخدامه لرأس المال و إدارة الأعمال ،وقوانين العمل ،وتشجيعه للاستثمار ،فنظرا لارتباط القطاع الإنتاجي والخدمي بهذا القطاع وأهميته لتطویرهما .

¹ مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لوحظ يوم 12-02-2016 على الساعة 11.0،

تم وضع هذه المؤشرات لقياس استفادة الدول من استخدامها في عملية التنبؤ وإعداد الخطط المستقبلية، وهذا نظرا لكون هذه المؤشرات أدوات تساعد في معرفة مستوى أي بلد مقارنة بالبلدان الأخرى.

- كما تسهل لأي بلد من معرفة درجة ومستوى تطوره في جميع القطاعات.
- كما تساهم أيضا هذه المؤشرات في إبراز التفاصيل المرتبطة بالتكنولوجيا والجانب الاقتصادي والسياسي للبلدان في أي وقت¹.

ثالثا تصنيف مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات : لقد اختلفت المؤسسات الدولية في تصنيفها لمؤشرات قياس الأداء في قطاع الاتصالات فنجد مثلا منظمة التعاون الاقتصادي لمنطقة آسيا قد وضعت مؤشرات ولكنها ركزت على أدوات الاستعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى عدد ونسبة المستخدمين لها مثل²:

- عدد أجهزة الهاتف النقال لكل 1000 نسمة

- عدد أجهزة الحاسوب لكل 1000 نسمة.

- نسبة مستخدمي الانترنت من إجمالي السكان

- عدد مشغلي الانترنت لكل 1000 نسمة

- إيرادات التجارة الالكترونية المتوقعة.

أما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية فقامت بوضع خمسة عشرة مؤشرا، فهي توسعت في المؤشرات السابقة الذكر حيث أضافت لها مؤشرات تتعلق بالجانب المالي والإقتصادي مثل³:

- نسبة الوظائف المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- العائد الإجمالي لخدمات الاتصالات للهاتف المحمول والاستثمار الإجمالي في البنية التحتية

للاتصالات .

¹ بوجحيش خالدية والبشير عبد الكريم، مرجع سابق، ص 161.

² المرجع السابق، ص 162.

³ المرجع السابق، ص 162.

-حصة القيمة المضافة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من إجمالي القيمة المطلقة لقطاع الأعمال لفئات البحث والتطوير في إطار صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
-نسبة التوظيف في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في قطاع الأعمال
-نسبة براءات الاختراع الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال من إجمالي براءات الاختراع
-نسبة التجارة في منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال 50 شركة أولى في مجال الاتصالات و 50 الأولى في مجال تكنولوجيا المعلومات .
-مساهمة خدمات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في القيمة المضافة لكل فرد مستفيد من هذه الخدمات

-مساهمة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الناتج المحلي الإجمالي.
أما البنك الدولي فلقد اعتمد على إحدى عشرة مؤشرا لقياسها فهي تشترك مع سابقتها في التركيز على الاستخدام إلا أنها تصيف لها مايلي¹ :
-مدى توفر خدمات الحكومة الالكترونية
-مدى استخدام الانترنت في الأعمال و التجارة
-الإلتفاق على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي
-نسبة توفر التلفزيونات في المنازل
-مستخدمو الانترنت لكل 1000 نسمة .

أما الاونكتاد فلقد وضعت مجموعة من المؤشرات أيضا وضعت الاونكتاد مجموعة من المؤشرات ركزت على فكرة المقارنة المرجعية بين البلدان بناء عدد من المعايير ، والتي يتم وفقا لها وضع سياسات ملائمة للمسيرين في مجال الاتصالات في بلد معين مستقبلا،وهي تتعلق بأربعة أبعاد أساسية وهي² : التوصيل،النفاذ،سياسة المنافسة في الاتصالات،عملية استخدام الاتصالات .

¹بوجحيش خالدية و البشير عبد الكريم ،مرجع سابق ،ص 163 .

²بوجحيش خالدية و البشير عبد الكريم ،مرجع سابق ،ص 161 .

بينما نجد الإتحاد الدولي للاتصالات قد وضع أيضا مجموعة من المؤشرات والتي توضح لنا مدى اندماج بلد معين في مجتمع المعلومات و اهتمام الدولة بتطوير الاتصالات فيها ، حيث حددت مجموعة من المعايير التي يمكن ملاحظتها وقياسها مثل عدد مستعملي الانترنت والحواسيب ووسائل الاتصالات الأخرى مقارنة بعدد سكان ذلك البلد ، مضافا إليها نسبة أمية سكانها وتعلمهم ومدى ربط السكان بالشبكة الكهربائية ، كما وضعت مؤشرات أخرى تتعلق بتحرير قطاع الاتصالات بالدولة

حيث تم تصنيفها لإلى صنفين أساسيين وهما¹ :

أ- **المؤشرات الكيفية:** وهي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالجانب التنظيمي لقطاع الاتصالات فهي تساهم في تقييم مؤشر جاهزية الدولة للمشاركة في والاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وذلك على ثلاثة مستويات رئيسية وهي : مستوى الأفراد، ومستوى مؤسسات الأعمال، والمستوى الحكومي²، تتمثل فيما يلي³:

1- **تحويل مؤسسة الاتصالات إلى شركة أو مؤسسة تملكها الحكومة أو الخواص:** ويقصد بذلك إخضاع هذه المؤسسات حتما للقانون التجاري حيث تسري عليها جميع الأحكام القانونية الواردة في القانون التجاري، مما يجعلها قابلة للمنافسة.

2- **فصل خدمات البريد عن الاتصالات:** أي وضع مؤسسات مستقلة متخصصة بتقديم منتجات وخدمات الاتصالات وغير مرتبطة بمؤسسات البريد وما تقدمه من منتجات وخدمات بريدية.

3- **إنشاء قوانين خاصة بضبط قطاع الاتصالات:** أي وضع قوانين خاصة تضبط ممارسة قطاع الاتصالات من حيث التسيير وحماية الزبائن ومنح رخص الاستغلال للمستثمرين كما يبين كيفية تشغيل العاملين في هذا القطاع وكيفية التعامل مع هذا النوع من الاستثمارات .

4- **تأسيس هيئة لتنظيم قطاع الاتصالات:** أي إنشاء هيئة وزارية لمتابعة نشاط هذه المؤسسات. ولقد خصصت الجزائر لهذا الغرض هيئة خاصة بمجال الاتصالات مستقلة عن البريد

¹ الحاج نعاس خديجة، مرجع سابق، ص 95.

² التقرير العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مديرية السياسات والاستراتيجيات بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية ، 2008-2009 ، ص 4.

³ الحاج نعاس خديجة، مرجع سابق، ص 95.

بعد قيامها بالإصلاحات المتعلقة بالاتصالات سنة 2000م أطلقت عليها اسم سلطة الضبط والبريد للمواصلات السلكية واللاسلكية ((ARPT)).

5- تحرير قطاع الاتصالات (الخدمات والبنية التحتية): أي جعله يخضع للمنافسة التامة ولا

يتبع الدولة ولقد بادرت الجزائر فعلا في تحرير قطاع الاتصالات بموجب القانون رقم (2000-03) مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 هجري الموافق ل 5 غشت سنة 2000 والمتعلق بتجديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية¹. وألغت قانون الاحتكار لهذا القطاع المتعلق بالأمر الوزاري رقم (75-89) المؤرخ في 30 سبتمبر 1985 المتضمن لقانون وزارة البريد والمواصلات حيث خول الحق لتلك الوزارة باحتكار جميع خدمات البريد المالية البريدية وخدمات الاتصالات من بعد².

6- مدى الفصل بين صانعي السياسات وهيئة تنظيم الاتصالات والمشغلين: وضع هيئة

خاصة بقطاع الاتصالات للرقابة وليس للتحكم في تسييرها ولقد جسدت الجزائر فعلا هذه الفكرة من خلال منحها لرخص الاستغلال للمؤسسات الثلاثة ومنحتها استقلالية التسيير لشؤونها، إلا أنها تخضع لرقابة هيئة تعرف بسلطة الضبط والبريد للمواصلات السلكية واللاسلكية ((ARPT)) حيث خولتها مهمة تنظيم سوق الاتصالات والقواعد التي تنظمها، وهي هيئة مستقلة تماما عن الإدارة الحاكمة والمسيرة في كل مؤسسة من مؤسسات الاتصالات الثلاثة.

ب- المؤشرات الكمية: ويقصد بها تلك المؤشرات التي تحصر قطاع الاتصالات بشكل رقمي لكي يمكن تفسيره اقتصاديا، وهي معلومات متعلقة بالبنية التحتية للدول فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتم الحصول على هذا النوع من المعلومات من خلال البيانات الإحصائية المتوفرة لدى البنك الدولي، واتحاد الاتصالات الدولي، واليونسكو³.

وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي⁴:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادر بتاريخ 6 جمادى الأولى 1421هـ الموافق لتاريخ 6 غشت 2000 ص 1.
² ميمون الطاهر، الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 129-130.
³ التقرير العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مديرية السياسات والاستراتيجيات بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية، 2008-2009، ص 4.
⁴ الحاج نغاس خديجة، مرجع سابق، ص 96.

1- العرض والطلب: على منتجات وخدمات الاتصالات بين هذا المؤشر أشياء كثيرة

مثل¹: عدد أجهزة الحاسوب لكل 1000 نسمة.

-نسبة مستخدمي الانترنت من إجمالي السكان.

-عدد مشغلي الانترنت لكل 1000 نسمة.

إضافة إلى عدد الأشخاص الراغبين في الحصول على منتجات وخدمات الاتصالات، وعدد المؤسسات القائمة بعرض منتجات وخدمات الاتصالات وسعة شبكتها ومدى إمكانية تغطية طلب هؤلاء الزبائن، إضافة إلى عدد الأشخاص الذين قاموا بتقديم طلب الحصول على تلك الخدمات والمنتجات ومدى تلبية رغباتهم.

2- استغلال الشبكة : حيث يبين هذا المؤشر مدى استغلال مؤسسات الاتصالات

لشبكتها وداراتها بشكل جيد ملائم لطلبات الزبائن، فهو يشير هنا إلى كفاءة مؤسسات الاتصالات ، ويعد معدل الاستغلال الأمثل هو ذلك الذي تتراوح نسبة تحقيقه ما بين (80%) إلى (100%) وتحقيق هذه النسب تعتمد على درجة تطور التقنيات التي تملكها مؤسسة الاتصالات و تحديثها وفقا لمتطلبات زبائنها ومدى وضعها لشبكة ذات كفاءة في تحقيق التغطية الشاملة لرغبات الزبائن .

3- جودة خدمات الاتصالات : فيتعلق هذا المؤشر بجودة خدمات الاتصالات التي تقدمها

تلك المؤسسات للزبائن ومدى رضا المتعاملين عنها، فهذا المؤشر يركز في تقييمه لأداء المؤسسات على مايلي : مدى تحقيق أبعاد جودة الخدمات الخمسة من حيث مدى تفاديها لعيوب الجودة وتحقيقها للتلف الصفري فيها .

4- مدى إنتاجية الإطارات المؤهلة في قطاع الاتصالات: ويقاس مدى جاهزية أو قدرة

الأفراد للاستفادة من التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها²، إضافة إلى القدرة الإستيعابية للعمالة في هذا القطاع لطلب الزبائن، وتقاس عادة هذه الإنتاجية بعدد العاملين مقارنة بألف خط هاتفي إضافة إلى مقارنة عدد الموظفين بالكثافة السكانية³.

¹ بوجحيش خالدية و البشير عبد الكريم، مرجع سابق، ص 163.

² التقرير العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مديرية السياسات والاستراتيجيات بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية، 2008-2009، ص6.

³ الحاج نعا س خديجة، مرجع سابق، ص96.

5- المؤشرات الاقتصادية: وتتمثل في المؤشرات المؤثرة على الاقتصاد بصفة عامة ،وعليه يتم مقارنتها بالمؤشرات في القطاعات الباقية في الدولة ، ، كما يمكن من خلالها معرفة رقم الأعمال المحقق من نشاط هذا القطاع والأرباح المحققة من عملية الاستثمار فيه ، كما تبرز مدى مساهمتها في تحقيق الفائض أو العجز في الميزان التجاري للدولة بهذا القطاع كما تبرز الاستهلاك الوطني لهذا القطاع وإمكانية مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي للدولة و في تنمية التجارة الخارجية¹، تشغيل اليد لمعرفة العاملة ومساهمتها ،ولقد تمت عملية تنظيم هذه المعايير من قبل الإتحاد الدولي للاتصالات في مجموعة تعرف بالرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يتكون هذا الأخير من إحدى عشرة مؤشرا ولقد تم جمعها في ثلاثة مؤشرات فرعية وهي على التوالي²:

- المؤشر الفرعي الأول: يتعلق بقياس النفاذ إلى البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخطوط الهاتف الثابت والنقال لكل 100 نسمة، و الوصول لشبكة الأنترنت... الخ.

- المؤشر الفرعي الثاني: يتعلق بقياس استخدام تكنولوجيا الاتصالات.

- المؤشر الفرعي الثالث: يتعلق بقياس مدى التحكم في استعمال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من قبل الأشخاص .

6- المؤشرات المالية لقطاع الاتصالات :وهذه المؤشرات تستعمل في عملية قياس كفاءة قطاع الاتصالات من حيث دراسة الإيرادات المتحصل عليها من هذا القطاع والنفقات التي تحملتها هذه المؤسسات في نفس القطاع ،إضافة إلى معرفة أصول وخصوم هذه المؤسسات لمعرفة مدى ربحيتها من تحقيقها للخسائر نظرا لكونها عنصر مهم في تمويل الدولة بالضرائب .

ومن أمثلة هذه المؤشرات مؤشر سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تقيس سلة هذا المؤشر كل من³:

¹ مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموقع

http://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/PDFAr/AKI2015_Ch5_Ar.pdf

² بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص 217.

³ بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص 220.

- نفقات الخط الهاتفي الثابت أو النقل.

- أسعار الخدمات المقدمة بجودة عالية. حيث يتم حسابه بنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي الشهري للفرد.

إضافة إلى مؤشرات السابقة يوجد مؤشر آخر يعرف بمؤشر رقم أعمال قطاع الاتصالات والذي يدل على مدى توسع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بلد ما¹ كما يدل على رقم الأعمال الذي يحققه قطاع الاتصالات في ذلك البلد مقارنة بالبلدان الأخرى كما يعبر عن مدى مساهمته في الناتج الداخلي لذلك البلد.

المبحث الثاني: عرض حول واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

لقد شهد العالم ثورة اتصالات منذ عدة سنوات حيث ساهمت تلك الثورة في تطوير وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما أدى إلى المساهمة في تنشيط اقتصاديات عدد كبير من الدول ، كما ساهم في تطوير الجوانب الأخرى لها كالجانب السياسي والثقافي والاجتماعي نظرا لكون الاتصالات ضرورية لجميع القطاعات، وعليه اهتمت الكثير من تلك الدول في محاولة الاستفادة منها ومن بينها الجزائر، حيث حاولت هذه الأخيرة بفتح باب الاستثمار للنحواس في قطاع الاتصالات بهدف تنشيطه والاستفادة من مزاياه.

وهذا ما ساهم في دخول ثلاثة مؤسسات أساسية للاستثمار في مجال الاتصالات وهي كل من مؤسسة جازي ومؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو حاليا والتي كانت تعرف بمؤسسة نجمة سابقا ، مما ساهم في تنويع تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة لزبائنها بالجزائر حيث أصبح الزبون يختار من حين لآخر باقة من العروض وفقا لما يتلاءم وإمكانياته المادية ووفقا لاحتياجاته الخاصة سواء من انترنت أو اتصالات عادية مع الأشخاص والمؤسسات ووفقا لدخله الخاص .

ولقد ساهمت المنافسة بين هذه المؤسسات في منح الزبائن فرصة الاختيار للأفضل والمضي قدما في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من مزاياها في مختلف القطاعات.

¹ المرجع السابق، ص221.

المطلب الأول: الإصلاحات المستحدثة في قطاع الاتصالات بالجزائر

إن قطاع الاتصالات في الجزائر وجد منذ وجود الاستعمار الفرنسي بالجزائر إلا أنه انحصر لدى المعمرين الفرنسيين وبعض الأغنياء الجزائريين إلا أنه في تلك الفترة امتاز بعدم التوازن الجهوي في تقديم خدمات الاتصالات¹، أي أنه لم تكن خدمة الاتصالات خدمة عامة كما هو الحال بعد الاستقلال حيث حاولت الجزائر بعد الاستقلال الاهتمام بهذا القطاع في مخططاتها التنموية المعروفة وفي المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) بالضبط اهتمت أكثر بتطور الخدمة الشاملة للاتصالات كما أصدرت الأمر الوزاري رقم (75-89) المؤرخ في 30 سبتمبر 1985 المتضمن لقانون وزارة البريد والمواصلات حيث خول الحق لتلك الوزارة باحتكار جميع خدمات البريد المالية البريدية وخدمات الاتصالات من بعد².

إن عملية احتكار خدمات الاتصالات ساهمت في تخلف هذا القطاع إلا أن الدولة أدركت أهميته فأعدت النظر في تسييره بإدخال إصلاحات فيه بإصدارها للقانون رقم (03-2000) مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 هجري الموافق ل 5 غشت سنة 2000 والمتعلق بتجديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية³، حيث نص في مادته الأولى على ضرورة تطوير قطاع الاتصالات واحتكار الدولة فقط لقطاع البريد، كما ميّز بين خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وبين الخدمات البريدية، وبموجب هذا القانون وتجسيد الإصلاحات أنشأت هيئة تعرف بسلطة الضبط والبريد للمواصلات السلكية واللاسلكية ((ARPT)) حيث حولتها مهمة تنظيم سوق الاتصالات والقواعد التي تنظمها، وبموجب هذا القانون تم تحرير سوق الاتصالات بالجزائر ولقد أعلنت عن هذا الإصلاح سنة 2000 م، حيث وضعت خطة لإعادة هيكلته وتحديثه كما فتحت مجالاً واسعاً للخوادم سواء المحليين أو الأجانب، بعد قيامها باستشارة البنك الدولي، ولقد تضمنت هذه الإصلاحات خدمات الهاتف الثابت والهاتف النقال وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية

¹ - ميمون الطاهر، مرجع سابق، ص 124.

² المرجع السابق، ص 129-130.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادر بتاريخ 6 جمادى الأولى 1421ه الموافق لتاريخ 6 غشت 2000، ص 1.

فاستبعدت منها الخدمات البريدية فقط، كما قامت بتغيير اسم الوزارة وأصبحت باسم وزارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.

كما تقدمت بتحديث وسائل الاتصالات وعصرتها إضافة إلى قيام بإدارة الشبكة المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية عام 2002 بشراء المعدات والبرامج من أجل مراقبة وفحص وإجراء الصيانة عن بعد²، وفي شهر جوان 2001 قامت بمنح رخصة لإقامة شبكة الهواتف النقالة للشركات الأجنبية، كما استمرت في تطبيق سياسة الإصلاحات وفتح مجال المنافسة للفروع الأخرى حيث منحت رخصة متعلقة ببيع شبكات USAT وشبكة الربط المحلي خاصة بالأرياف إضافة إلى منح رخص للدارات الدولية في عام 2003 ووضع شبكة الربط المحلي للمناطق الحضرية سنة 2004³.

إن برنامج الإصلاحات الذي أعدته الدولة سيسمح بالحفاظ على المنافسين في قطاع الاتصالات وتحسين خدماته إضافة إلى تنويع الاقتصاد الوطني مما يساهم حتما في تشغيل اليد العاملة وإضافة قيمة مضافة للناتج الوطني.

إن هذه الإصلاحات تدعم انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وافتتاحها على دول العالم بأكملها، وفي هذه الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية والتي تم إجراؤها على مستوى البريد والاتصالات أفرزت النتائج التالية⁴:

- إنشاء مؤسسة اتصالات أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر وتفرعت إلى موبيليس للهاتف وجواب الأنترنت.
- إنشاء مؤسسة البريد وهي ذات طابع صناعي وتجاري في آن واحد نظرا لقيامها بصنع الطوابع البريدية وتقديمها للخدمات البريدية والمالية.

¹ - لحر عباس ابن تاج، تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 247.

² - <http://www.algeriatelecom.dz/ar/index.php?p=pressetatio> (14:40) (2018-01-16)

³ - روشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر ساعة الإصلاحات الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية يومي 20 و 21 أبريل 2004 بالمركز الجامعي بشار، ص 164-165.

⁴ - لحر عباس ابن تاج، مرجع سابق، ص 247.

كما حاولت فع مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات حيث اعتمدت في ذلك على تقطين مهمتين¹: الأولى قيامها بعصرنة هذه الشبكة نظرا لإشتراك ملايين الزبائن في الهاتف وهذا بالإدخال الواسع للتكنولوجيا الحديثة ASTM- CDMA-IBE-SDH إضافة إلى فكرة رقمنة جميع الشبكات وإضافة خدمات حديثة كخدمات الإنترنت وتعميم استخدام الحواسيب في المؤسسات، وإدخال تقنية الألياف البصرية في الربط بين المراكز الهاتفية في المخطط الخماسي الأول (1990-1996)².

الثانية: هي زيادة طاقة تشغيل الشبكة الوطنية للاتصالات لتوسيع تغطيتها للولايات وهذا تم تجسيده من خلال البرامج التالية³:

- إنشاء شبكة إرسال وطنية بألياف بصرية يبلغ طولها 1500 كيلومتر بسرعة تقدر ب 10 جيجا بايت و 2.5 ميغا بايت.
- أما بالنسبة للاتصال الدولي فقامت بوضع خطوط دولية وربطتها بكابل بحري يربط بين إسبانيا والجزائر، إضافة إلى إنشائها لأرضية أنترنت تتسع ل 10000 مشترك ويمكن لها توسيعه إلى 1.5 مليون مشترك، إضافة إلى كونها متعددة الخدمات.
- كما قامت بتنفيذ شبكات INMARSAT و VSAT ، إضافة إلى قيامها بتوسيع خدمات اللاسلكي البحري.

ووضعها لنظام الإغاثة البحري⁴ SNDSM ، فكل هذه المبادرات توحى بتطبيقها لإصلاحات عميقة في هذا القطاع إضافة إلى منحها لرخصة أفر في إطار مؤسسات الهاتف النقال وإنشائها للوكالة الفضائية الجزائرية في جانفي 2002 وإطلاقها للقمر الصناعي ALSAT1 ، كما برجت وضع أقمار أخرى مستقبلا وهي ALST2 و ALSAT3 ويهدف هذا البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية⁵:

¹ - روشام بم زيان، مرجع سابق ، ص 165-166.
² - ميمون الطاهر، مرجع سابق، ص 131.
³ - روشام بن زيان، مرجع سابق، ص 165-166.
⁴ - روشام بن زيان، مرجع سابق، ص 165-166.
⁵ - لحر عباس ابن ناج، مرجع سابق، ص 248.

- تنوع خدمات البريد والاتصال للزبائن .
 - تحسين جودة خدمات قطاع الاتصالات المعروضة وبأسعار تنافسية
 - تطوير شبكات الاتصالات
 - ترقية قطاع الاتصالات كقطاع مهم للنمو في اقتصاد تنافسي
- وعليه فهذا البرنامج يستهدف مجموعة من الأنشطة يمكن تحديدها كالاتي¹:
- إعادة النظر في الإطار القانوني والتنظيمي
 - إنشاء سياسة قطاعية وعزلها في وظائف الاستغلال
 - تشجيع الاستثمار الخاص في قطاع الاتصالات
 - الحفاظ على خدمات البريد والهاتف على مستوى الجزائر .
- كما عززت إصلاحاتها في المخطط الخماسي الثاني (1995-1999) وهذا من خلال ما يلي²:
- زيادة ربطها للمشاركين بالشبكة الهاتفية تقدر بـ 3.000.00 مشترك
 - تركيب 3500 هاتف عمومي في الطرقات العمومية
 - تعميم استخدام الإعلام الآلي في التسيير التقني والتجاري لشبكة الاتصالات
 - إضافة إلى وصفها لمرسوم آخر في 8 جمادى الأولى 1425 الموافق لـ 27 يونيو 2004
 - وحيث عزز بموجب هذا المرسوم³.
 - الاهتمام بجودة خدمات الاتصالات حيث يبين من خلالها المادة 10 منه
 - ضرورة مراقبة جميع مؤسسات الاتصال من قبل الهيئة الوطنية للتقييس فهي التي تتولى رقابة جودة خدماتها وهي التي تمنح شهادة التقييم مما يضمن تحسين جودة خدماتها للمواطنين .
- وبهذا تكون الجزائر سباقة إلى تحسين جودة خدمات الاتصالات وفي المرسوم (20-4) الصادر بتاريخ 17 ذو القعدة 1425 الموافق لـ 29 ديسمبر 2004⁴، نجد بأن الجزائر حاولت وضع قوانين تضمن أنها جودة خدمات الاتصالات للزبائن تجسيدا لفكرة التنمية المستدامة لقطاع الاتصالات من خلال

¹ - المرجع السابق، ص 249 .

² - ميمون الطاهر، مرجع سابق، ص 131 .

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، الصادرة بتاريخ 9 جمادى الأولى 1425هـ الموافق لتاريخ 27 يونيو 2000م، ص 16 .

⁴ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 85، الصادرة بتاريخ 17 ذو القعدة 1425هـ الموافق لتاريخ 29 ديسمبر 2004م، ص 13 .

وضع اتفاقيات مع السويد في هذا الشأن، ولقد حاولت الجزائر في السنوات الأخيرة تعزيز قطاع الاتصالات بإنجازات ضخمة ب استخدامها للتكنولوجيات الجديدة تم تصنيف الجزائر على أنها البلد الثالث "الأكثر ديناميكية" في العالم من طرف الهيئة الدولية للاتصالات، إذ حققت الجزائر إنجازات هامة في هذا القطاع، نذكر منها¹: **وصلة الألياف البصرية: الجزائر- عين قزام** تعتبر وصلة الألياف البصرية الجزائر - عين قزام، والتي تصل إلى غاية حدود النيجر، جزءاً لا يتجزأ من وصلة الألياف البصرية الجزائر العاصمة (الجزائر) - زيندر (النيجر) - أبوجا (نيجيريا).

هذا المشروع الذي تم إطلاقه في إطار الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا،

وصلة الألياف البصرية البحرية: وهران- فالنسيا²:

إن إنجاز وصلة الألياف البصرية البحرية (اورفال)، والتي تربط مدينة وهران بمدينة فالنسيا بقدرة تدفق تصل إلى 100 جيجابايت و بطول يبلغ 563 كلم، تمثل استثمار إستراتيجي أتي لتعزيز الولوج لخدمات شبكة ذات جودة عالية، وهذا على شاكلة الكابلات الموجودين وهما SMW4 و الذي يربط مدينة عنابة بمدينة مرسيليا، وAlpal2 الذي يربط مدينة الجزائر العاصمة بمدينة بالم.

فيما يخص الاتصالات الفضائية

بالإضافة إلى الثلاث الأقمار الصناعية، والتي دخلت حيز الخدمة، سوف تطلق الجزائر في عام 2017 القمر الصناعي Alcomsat-1، و الذي يسمح بالولوج إلى شبكة الأنترنات من جميع أنحاء الوطن بما في ذلك المناطق النائية. حيث سيقوم هذا القمر الصناعي بضمان استمرارية التواصل عبر شبكة الأنترنات في حالة حدوث اضطرابات على مستوى الألياف البصرية وبتكاليف منخفضة.

وفي مجال الهاتف النقال حاولت تطوير خدماته بالجزائر حيث عرفت استعمال تكنولوجيا الجيل الثالث G3 منذ عام 2014 و التي تم تعميمها تدريجيا في جميع أنحاء الوطن، و مع دخول عام

لوحظ يوم 18-4-2018م بموقع الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار الجزائرية ¹ <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16/04/2015>

لوحظ يوم 18-4-2018م بموقع الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار الجزائرية ² <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16/04/2015>

2016، تم إطلاق تكنولوجيا الجيل الرابع G4 ذات التدفق العالي و التي سمحت بتسهيل الحياة الرقمية للمؤسسات و المواطنين¹.

المطلب الثاني: تطور سوق الهاتف الثابت في الجزائر

لقد نشأ سوق الهاتف الثابت إبان فترة الاستعمار الفرنسي وبالضبط سنة 1931م، وكانت الاتصالات الدولية منحصرة على فرنسا والمغرب وتونس، أما بعد حصول الجزائر على الاستقلال فلقد سعت إلى تطويره بتهيئة الهياكل المتعلقة به عبر مخططاتها التنموية الخمسة، حيث قامت بإنشاء المراكز الهاتفية، ووضعت كوابل للاتصال بالدول الأجنبية مثل فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، ألمانيا، النمسا، تشيكوسلوفاكيا، تونس، ليبيا، في مخططاتها الرباعي الثاني لتتوسع أكثر في المخططات الخماسية²، إلا أن هذا السوق بقي محتكراً من طرف مؤسسات الدولة حتى مجيء قانون الإصلاحات في قطاع الاتصالات (2000-03) المؤرخ في 05 أوت 2000م الموافق لـ 05 جمادى الأولى 1421هـ³، والذي بموجبه أدخلت عدة إصلاحات من بينها عملية إصلاح القطاع بفتحه على الاستثمار الخاص، ولقد سجل هذا القطاع نمو يقدر ب(9.9%) خلال الفترة الممتدة ما بين (2002-2006م) ولكن معدلات استخدامه تبقى منخفضة⁴، ولقد كان هذا القطاع محتكراً من طرف مؤسسة تعرف بالجزائرية للاتصالات "كان"، ثم أنشأت مؤسسة أخرى في هذا القطاع تعرف بإسم "لكم" والتي بدأت في الاشتغال في نهاية فيفري 2006م، والتي تستخدم تقنيات الهاتف اللاسلكي والألياف البصرية على حد سواء، إن شركة الاتصال الجزائرية الخاصة بلكم" عرضت خدماتها الخاصة بالهاتف الثابت و الانترنت سنة 2006م، وكانت على أمل إنشاء منافسة لشركة اتصالات الجزائرية

إن هذه الشركة من حيث طبيعتها القانونية هي شركة أسهم اشتركت فيها الشركتين المصريتين وهما المصرية للاتصالات و أوراسكوم تليكوم، فهي أول شركة تحصلت على رخصة استغلال في سوق

¹ لوحظ يوم 18-4-2018م بموقع الوكالة الوطنية لتطوير

الاستثمار الجزائرية

² ميمون الطاهر، مرجع سابق، ص 124-132.

³ الجريدة الجزائرية الرسمية رقم 48 الصادر بتاريخ 6 جمادى الأولى الموافق لتاريخ 6 غشت 2000م، ص 1.

⁴ لحر عباس، مرجع سابق، ص 257.

الهاتف الثابت في القطاع الخاص بالجزائر¹، لكن هذه الشركة لم تكلل بالنجاح في استثمارها حيث لم يتعدى عدد زبائنها 20 ألف زبون، وهذا يعود لتطوير المؤسسة المنافسة لها لخدماتها بعرض خط للهاتف الثابت و اشتراك في الانترنت بسعر مقبول وهو 1.00 دج، وبأجهزة وتركيب مجاني، وتشمل على أجهزة المودم وسماعة الهاتف وهوائي خارجي، كما نجحت في استخدامها للترويج، وهذا ما ساهم في إدخال الشك في المؤسسة المصرية وادعت بوجود المحسوبة، لكنه في الحقيقة كان سبب فشلها هو استعمالها للنظام اللاسلكي الصيني WEL و الذي برز بأنه بطيء جدا، ولا يستطيع تلبية حاجات الزبائن في الانترنت، وهذا ما كان سبب في إعلان إفلاسها بعد أن حققت نتائج سلبية في أدائها انتهت بخسارة قدرها 42مليار دولار²، وعموما يبقى عدد زبائن سوق الهاتف الثابت في تطور متناقص إلى غاية سنة 2008م، وهذا نظرا لظهور الهاتف النقال وانطلاقا من سنة 2009م أعيد الاعتبار للهاتف الثابت حيث تم الإقبال عليه من قبل الزبائن نظرا لإدخال الانترنت كخدمة إضافية له وعموما فإن سوق الهاتف الثابت بعد الإصلاحات بقي متذبذبا من حي عدد المشتركين، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال الجدول التالي:

¹ بوياح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة قطاع الاتصالات، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سنوري قسنطينة، 2011-2010، ص 147.

² لحمر عباس، مرجع سابق، ص 259.

الجدول رقم (14): تطور عدد زبائن الهاتف الثابت ما بين (2006-2016م)

التطور %	العدد الإجمالي للمشاركين	السنوات
7.88	2885916	2006
-3.4	3113325	2007
-16.2	3074728	2008
13.45	2576165	2009
4.67	2922731	2010
7.52	3059336	2011
-4.53	3289363	2012
43	3138914	2013
1.28	3098787	2014
5.45	3267592	2015
4.2	3404709	2016

المصدر: سلطة الضبط والبريد لوحظ يوم 12-2-2017م على الساعة 14.20 . الوحدة (مليون مشترك)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود تذبذب في سوق الهاتف الثابت قبل سنة 2006 كان في تزايد مرتفع حيث بلغ عدد المشتركين في نفس السنة 2885916 مشتركا ، ثم ارتفع عدد المشتركين سنة 2007م إلى 3113325 مشتركا حيث قدر تطوره ب (7.88 %) ثم شهد انخفاضا في سنت 2008 حيث أصبح عدد المشتركين 3074728 مشترك أي انخفض بنسبة (3.4%) كما شهد انخفاضا شديدا سنة 2009 حيث أصبح عدد الزبائن 2576165 مشترك وبقدر نسبة انخفاضهم ب(16.2 %)، ومرد التراجع في عدد الزبائن هو تحول الزبائن إلى استخدام الهاتف النقال نظرا لما يتضمنه من خدمات جديدة تم عاد من جديد إلى الارتفاع منذ سنة 2010 إلى غاية 2012 حيث شهدت هذه السنوات ارتفاع في عدد الزبائن حيث بلغ عدد المشتركين 3289363 مشتركا سنة 2012 أي بنسبة تطور تقدر ب(7.52 %) لتتخفف مرة أخرى سنة 2013 إلى 3138914 مشترك أي بنسبة انخفاض قدرها (4.53%) و كما استمر عدد المشتركين في الانخفاض سنة 2014م حيث بلغ عدد المشتركين فيها 3098787. مشترك وبنسبة انخفاض

قدرها (1.28%) ويعد سبب هذا الانخفاض إلى المنافسة الموجودة في الهاتف النقال والذي طور منجاته أكثر من السابق بينما تم تسجيل ارتفاع مقبول في سنة 2015 بنسبة (5.45%) وتلته سنة 2016م أيضا بارتفاع ولكنه متزايد بنسبة متناقصة تقدر بنسبة (4.20%) ويمكن تفسير هذا التناقص الأخير بتأثر هذا القطاع بالأزمة البترولية للجزائر والتي اضطرت بسببها إلى سياسة التقشف.

المطلب الثالث: تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر

لقد خضع سوق الهاتف النقال في الجزائر للاحتكار قبل مجيء السياسة الجديدة المنتهجة من طرف الدولة في مجال الاتصالات، حيث أعلنت الجزائر عن خطة لإعادة هيكلة قطاع الاتصالات والمعلومات وتحديثه وفتحها أمام القطاع الخاص سواء أكان محليا أو أجنبيا¹، ومن بين هذه الإصلاحات عملية الإصلاح فيما يتعلق بسوق الهاتف النقال وهذا بصدر القانون رقم (03-2000) المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421ه الموافق ل5 غشت 2000م، والذي تعلق بتحديد القواعد العامة والتي تنظم البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية²، كما جاء بفكرة تحرير قطاع الاتصالات والذي يعرف ب "إنهاء الاحتكار والاعتراف بحق القطاع الخاص في نشاطات القطاع التي كانت محجوزة فيما سبق للدولة"³، والذي جاء من بين نتائج تحرير سوق الهاتف النقال، حيث تم منح رخصة الاستغلال للمؤسسة أوراسكوم للاتصالات الجزائر والتي تحصلت على ثاني رخصة في شهر جويلية من سنة 2001⁴، وبالتالي بموجب هذه الرخصة أصبحت منافس أول للمؤسسة الجزائرية للاتصالات "موبيليس"، وللإشارة بأن هذه الأخيرة انبثقت من مجمع اتصالات الجزائر، وفيما بعد دخل منافس ثالث وهو مؤسسة الوطنية للاتصالات "أوريدو" حاليا والتي تعرف بنجمة سابقا، وبإرخة استغلال ثالثة من نوعها في هذا القطاع وذلك بتاريخ 20 ديسمبر 2003م من خلال عرضها الرابع ب421 مليون دولار، وهو مشروع ساهمت فيه كل من مؤسسة الخليج للاستثمار وبنك الخليج

¹ لحر عباس ابن تاج، مرجع سابق، ص 247.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 48، يوم 6 جمادى الأولى 1421ه الموافق لتاريخ 6 غشت 2000م، ص 3.

³ ميمون الطاهر، مرجع سابق، ص 87.

⁴ Djezzy , "Historique", <http://www.otalgerie.com/propos/historique>, consultée le, 16-03-2014 a15 10.

المتحد¹، مما جعل هذا القطاع ينشط في جو تنافسي فكل هذه المؤسسات الثلاثة _موبيليس، جازي، أوريدو_ تسعى إلى عملية التحسين المستمر لجودة خدماتها للحفاظ على رضا زبائنها، وسعيا إلى الحفاظ على حصتها السوقية حيث لقيت هذه المؤسسات المتنافسة في هذا القطاع رواجاً كبيراً وإقبالاً عارماً من طرف الجمهور الجزائري، والجدول التالي يوضح، لنا تزايد وتطور عدد المشتركين فيها لدى مؤسسات الاتصالات الثلاثة

¹الحمر عباس ابن تاج، مرجع سابق، ص251.

الجدول رقم (15): تطور عدد زبائن الهاتف النقال (1998-2016م)

المؤسسات السنوات	موبيليس الجزائر للاتصالات	نسبة التطور	جازي أوراسكوم للاتصالات	نسبة التطور	نسبة التطور	نجمه الوطنية للاتصالات	نسبة التطور
1998	18000	-	-	-	-	-	-
1999	72000	30	-	-	-	-	-
2000	86000	19.44	-	-	-	-	-
2001	100000	16.27	-	-	-	-	-
2002	135204	35.2	315040	-	-	-	-
2003	167662	24	1279265	31.98	-	-	-
2004	1176485	600.7	3418367	62.57	287562	-	-
2005	4907960	317.17	7276834	112.87	1476561	413.47	-
2006	7 476 104	52.32	10 530 826	44.71	2 991 024	102.56	-
2007	9 692 762	29.64	13 382 253	27.07	4 487 706	50.03	-
2008	7 703 689	20.52	14 108 857	5.40	5 218 926	16.29	-
2009	10 079 500	30.83	14 617 642	3.60	8 032 682	53.91	-
2010	9 446 774	6.27	15 087 393	3.21	8 245 998	2.65	-
2011	10 515 914	11.31	16 595 233	9.99	8 504 779	3.13	-
2012	10 622 884	1.01	17 845 669	7.53	9 059 150	6.51	-
2013	12451373	17.21	17574249	782.56	9491423	4.77	-
2014	13022295	18	18642148	10.75	11663731	48.46	-
2015	14087440	8.17	17005165	8.781	12298360	5.44	-
2016	17344746	23.12	16367886	-3.75	13328689	8.38	-

Source :https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude//Observatoire_Mobile_.pdf consulte le 14-2-2017a.17 :30.

الوحدة (مليون مشترك نشيط)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن مؤسسات الاتصال الثلاثة انطلقت بتزايد مستمر في عدد زبائنها فمؤسسة موبيليس حققت معدلات متذبذبة منذ انطلاق نشاطها سنة 1998 إلى غاية سنة 2003، وفي سنة 2004 استقطبت أكبر نسبة تطور في زيادة عدد زبائنها بلغت (600.7 %) حيث بلغ عدد المشتركين فيها 1176485 زبونا، ثم بدأت في تزايد متناقص في عدد زبائنها ابتداء من سنة 2005 و في عام 2010 خسرت عددا هائلا من زبائنها حيث انخفض عددهم من 10079500 سنة 2009 إلى 9446774 زبونا سنة 2010 حيث قدرت نسبة خسارتها ب (6.27 %) وهذا ما يمكن تفسيره بإدخال منافسيها للخدمات الجديدة والتي أغرت زبائنها للانسحاب منها، وبعد سنة 2010 استدركت الأمر ولكن بمعدلات تزايدية متذبذبة ففي سنة 2011 ارتفعت نسبتها فقدرت ب (11.31 %) لتتخفف سنة 2012 حيث بلغت نسبة تطورها (1.01) ويعود سبب ذلك الانخفاض إلى إدخال المؤسسات المنافسة لها لتقنيات الاتصال الجديدة من أنترنت وخدمات أخرى، ولكنها سرعان ما استدركت الأمر حيث استرجعت مكائنها السوقية فارتفعت نسبة زبائنها إلى (17.8 %) و (18 %) في سنتي 2013 و 2014 على التوالي وفي سنة 2015 انخفضت زيادة مشتركها إلى نسبة قدرها (8.17 %) وهذا مرده وضع المؤسسات الأخرى لإستراتيجيات هجومية لها إلا أنها استدركت الأمر في سنة 2016 حيث كثفت عملية التحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها لاستقطاب المشتركين حيث بلغت نسبة زيادتهم أقصى معدل زيادة قدره (23.12 %) وهي أعلى نسبة مقارنة بمنافسيها وهذا شيء محفز لمواصلة نجاحها في نشاطها، أما مؤسسة جازي فلقد انطلقت بعدد مقبول من الزبائن حيث تطور عدد زبائنها من 315040 مشترك سنة 2002 إلى 1279265 مشترك سنة 2003م بزيادة تقدر ب (31.98 %)، وفي سنة 2004 م شهدت انخفاضا كبيرا في عدد زبائنها حيث بلغ عدد زبائنها في تلك السنة 3418367 أي أنها خسرت جزء من زبائنها بنسبة (-62.57 %) وهذا بسبب دخول المتعامل الثالث نجمة إلى سوق الاتصالات بتجهيزات وتقنيات حديثة ومتطورة إلا أنه استدركت الأمر في سنة 2005م بتغيير خدماتها وإدخال تحسينات فيها حيث بلغ عدد المشتركين في تلك السنة 7276834 مشتركا وبنسبة زيادة تقدر ب (112.87 %)، ثم شهدت تزايدا بمعدلات متناقصة ابتداء من سنة 2006م إلى غاية 2013م حيث حققت في هذه السنة أكبر ارتفاع في عدد زبائنها قدر ب 15.7500000 مشتركا وبنسبة تطور تقدر ب (782.56 %) وهي أكبر نسبة تسجل في

حياة هذه المؤسسة ،وابتداء من سنة 2014 شهدت انخفاضا متتاليا في عدد زبائنها إلى غاية سنة 2016 حيث قدرت نسب انخفاض زبائنها في السنوات 2014 و2015 و2016 كما يلي على التوالي (-10.75%) و(-8.781%) و(-3.75%) ولعل ذلك يرجع إلى ضعف إستراتيجيتها التسويقية وعدم مراجعتها لإستراتيجيتها التسويقية للقيام بعملية التحسين المستمر وفقا لتغير أذواق زبائنها إضافة إلى تأثر سمعة هذه المؤسسة بسبب الأزمة الرياضية التي وقعت بين الجزائر ومصر، أما مؤسسة أوريدو حاليا فلقد حققت أعلى زيادة في عدد زبائنها سنة 2005م، حيث انتقل عدد مشتركها من 287562 مشتركا سنة 2004م إلى 1476561 مشتركا في سنة 2005م، أي بنسبة تطور إيجابية مقدرة ب (413.47%)، ومنذ سنة 2006م بدأت في التزايد بمعدلات متناقصة إلى غاية سنة 2013م، ثم بدأت في التزايد مرة أخرى سنة 2014م، حيث بلغ عدد زبائنها في هذه السنة 14000000 مشتركا ونسبة زيادة قدرها (48.46%)، وهي نسبة جيدة ومرد ذلك هو قيامها بعملية التحسين المستمر في جودة خدماتها كما أن معدلات زيادة المشتركين فيها متزايدة حيث بلغت نسبة زيادة زبائنها في سنتي 2015 و2016 نسبي (5.44%) و (8.38%) وهي نسب مقبولة مقارنة بمؤسسة جازي، وعلى الرغم من انخفاضها مقارنة بالسابق وهذا نظرا لتكثيف مؤسسة موبيليس لعملية التحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها. وعموما فإن سوق الاتصالات فيما يتعلق بالهاتف النقال شهد تحسنا ملحوظا.

المطلب الرابع: واقع استخدام الانترنت بالجزائر

لقد حاولت الجزائر الاستثمار في جانب الانترنت لتمكين مواطنيها من الانتفاع بخدماتها المختلفة، كما أن هذا القطاع كان يستغل في الجزائر بفكرة الاحتكار من قبل مركز البحث العلمي والتقني CERIST منذ سنة 1993¹، إلى غاية إنشائها للتنظيم القانوني المؤهل لمجال الاستثمار في قطاع الانترنت سنة 1998م²، إن قطاع الانترنت في الجزائر كان يستغل بفكرة الاحتكار من قبل مركز البحث العلمي والتقني CERIST منذ سنة 1993³ وهذا المركز عبارة عن مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولقد ظل هذا القطاع محتكر إلى غاية صدور المرسوم الوزاري (98-

¹ الطاهر ميمون، مرجع سابق، ص 154.

² المرجع سابق، ص 104.

³ المرجع سابق، ص 154.

257) المؤرخ في أوت 1998، وبموجبه أنهى احتكار الدولة لخدمات الانترنت وبدأ الخواص يفتحون مقاهي الانترنت لاستخدامها والتمكن من الاستفادة من خدماتها المتنوعة¹، ثم تطورت بدخول المتعاملين الخواص والممارسين لنشاط مزودي خدمات الانترنت مما ساهم في توسع استعمالها لدى الكثير من المؤسسات في جميع القطاعات سواء أكانت خدمية كالجامعات والمؤسسات التربوية والمستشفيات والمؤسسات العسكرية أو كانت مؤسسات إنتاجية.

ولقد ساهم تحرير قطاع الانترنت في زيادة عدد المستخدمين لها حيث بلغ عدد المستخدمين لها من 2460000 مستخدم سنة 2007 بما في ذلك مستخدمو الانترنت فائق السرعة والذي فاق عددهم في سنة 2000 والذي بلغ 50000 مستخدم²

وعلى الرغم من هذا التزايد والنمو في استخدام الانترنت إلا أن هذه النسبة تبقى منخفضة مقارنة بعدد سكان الجزائر حسب إحصائيات الإتحاد الدولي للاتصالات³.

والجدول التالي يوضح لنا تطور عدد مستخدمي الانترنت بالجزائر

¹ لخمير بن عباس ابن تاج وعمار طهرات، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 1، 2018، ص 41.

² - WWW.internetworldstats.com/stats.html 14:20 (2015-3-17)

³ - لخمير بن عباس ابن تاج، مرجع سابق، ص 41.

الجدول رقم (16): تطور عدد مستخدمي الانترنت بالجزائر (2000-2016 م)

السنوات	عدد المستخدمين للانترنت	نسبة التطور
2000	50000	—
2005	1920000	%37.4
2007	2460000	%28.12
2008	3500000	%42.27
2009	4100000	%17.14
2010	4700000	%14.63
2011	1283420	%34.16_
2012	5230000	%24.64
2013	6404264	%16.5
2014	6669927	%17.2
2015	11000000	%27.8
2016	15000000	%37.8

Source : Internet world stats, Algerian Internet Usage and Population Growth ,
www .internet world stats.com/stats.ntm consulte le 12-2-2017 a16 :30.

الوحدة (مليون مستخدم للانترنت)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ارتفاع عدد الزبائن المستعملين للانترنت حيث بلغت نسبة تطوهم (37.4%) ما بين سنتي (2000 - 2005) ثم تزايدت تزيادا متناقضا في سنة 2007 حيث بلغت نسبة تطوهم (28.12%) وبعدها عادت للارتفاع إلى أعلى نسبة ممكنة سنة 2008، وتقدر ب(42.27%) ويفسر هذا الارتفاع بإقبال الطلبة والباحثين على استخدامها إضافة إلى وجود رغبة الأفراد في تعميمها وفي سنة 2009 شهدت انخفاضا ملحوظا قدر ب (17.14%). ثم يتبعها انخفاض عدد المستعملين في أكبر نسبة من سابقها في سنة 2010 وتقدر ب(14.63%) وهذا ما يمكن تفسيره بإقبالهم على منتجات الهاتف النقال والتي كانت منافسة لها فعلى العموم كانت انطلاقة استخدام محشمة إلا أن الدولة استدركت الأمر وحاولت تحسين خدماتها إضافة إلى قيامها بتخفيض أسعارها وتوسيع نشاط المديرية الجهوية وإطلاق الانترنت ذات التردد العالي (adsl) بالشراكة مع العملاق الفرنسي (الكثال) Alcatel كما قامت أيضا مؤسسة الجزائرية للاتصالات

باختيار العديد من الشركاء الأجانب لتطوير خدمات الانترنت ومنهم المجموعة الألمانية لتوظيف آخر التكنولوجيا المعتمدة في أوروبا لتحسين قدرات الشبكة الجزائرية لتوفير أحسن الخدمات لزبائنها كما حاولت مؤسسة اتصالات الجزائر بإصلاح تأخرها الكبير في البنية التحتية للاتصالات ووفرت خطا وطنيا من الألياف الضوئية يسمح بتغطية احتياجات كافة مزودي خدمات الانترنت على المستوى الوطني. فهذه المحاولات التي قامت بها الجزائر لتحسين خدماتها باستمرار ساهم في إعادة الزبائن للإقبال على استعمالها بالزيادة وهذا ما نلاحظ آثاره الإيجابية ابتداء من سنة 2012 حيث بلغت نسبة مستخدمي الانترنت فيها (24.64%) مقارنة بانخفاضها الفادح سنة 2011 حيث بلغت نسبة انخفاضها فيها (34.16%) و الذي يمكن تفسيره بقوة منافسة خدمات الهاتف النقال لها. أما في سنة 2014 فلقد بلغت نسبة تطور عدد المستخدمين للانترنت فيها (24.64%) وهذا مرده وجود مواقع انترنت جديدة تفيد جميع المواطنين كموقع واد كنيس للبيع والشراء وموقع التواصل الاجتماعي أو الفيس بوك والذي غزى أذهان الشباب وأصبح ضروريا لهم مما زاد في مساهمة الإقبال على الانترنت استعمالا. كما تواصل ارتفاع استخدام الانترنت في سنة 2015 بنسبة تطور تقدّر ب (27.8%) وهذا ما يدل على توسيع استخدامها في جميع مجالات الحياة لدى الجزائريين، حيث ظهرت العديد من المواقع الإلكترونية بمختلف أنواعها في معظم المؤسسات سواء على مستوى الوزارات المختلفة والهيئات التابعة لها حيث بلغ عدد مواقعها الإلكترونية 578 موقع ، أما عدد مواقع الانترنت الجزائرية Dz فلقد بلغ 7148 موقع في السداسي الأول من سنة 2015م¹، كما برزت أيضا مواقع إلكترونية على مستوى الجامعات أو على مستوى البنوك أو على مستوى البريد فمثلا يمكن للزبائن الإطلاع على كشف حسابهم البريدي وطلب الصكوك البريدية وتوفير خدمة الموزع الصوتي (30-15) معرفة الحساب البريدي للزبائن وما يملكونه من أرصدة فيها، كما انتشرت بطاقة الدفع المغناطيسية نظرا لتحسين الجزائر لخدمات البريد بوضع الموزعات الآلية للأوراق النقدية والتي يمكن للزبائن من سحب السيولة وفقا لطلباتهم في أي وقت دون قيد سواء ليلا أو نهارا. كما استحدثت الكثير من البنوك ما يعرف بالبطاقات المغنطة والتي تمكنهم أيضا من سحب أرصدتهم المالية مثلما هو الحال لدى مؤسسات البريد. وهناك بعض البنوك أدخلت ما يعرف ببطاقات فيزا وماستر كارد

¹ قطاع الاتصالات لوحظ يوم 28 أبريل 2018 الساعة 14.00 مؤشرات <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%مؤشرات>

كالبانك الجزائري الخليجي وغيرهم حيث خفضوا من معاناة المواطنين وتسهيل عملياتهم التجارية داخل وخارج الوطن¹.

المبحث الثالث: دراسة مدى رضا الزبون الجزائري عن منتجات وخدمات مؤسسات الاتصالات

إن رضا الزبائن عن منتجات وخدمات مؤسسات الاتصالات من المواضيع المهمة لإعداد تلك المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات لوضع إستراتيجيات مناسبة لها، ونظرا لتغير منتجاتها وخدماتها من حين لآخر فإن هذه المؤسسات لجأت إلى فكرة التحسين المستمر لما تقدمه لهم وللتأكد من مدى رضا هؤلاء الزبائن تم إجراء فحص لزبائنهم لمعرفة مدى رضاهم أو عدمه عن منتجاتها وخدماتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية بمؤسسات الاتصالات

وفي هذا المطلب سنتناول مجالات دراستنا بجميع جوانبها البشرية والزمنية والمكانية، ثم ننقل لكيفية تحديد مجتمع وعينة دراستنا إضافة إلى إبراز الأداة المستعملة لجمع البيانات فيها ثم إبراز مدى صدق الدراسة ثم ننقل لعملية معالجتها إحصائيا وعرض مختلف الأدوات المستخدمة في ذلك.

أولا: مجال الدراسة الميدانية

تتمثل مجالات دراستنا في الجوانب التالية :

أ- المجال الموضوعي : اقتصرنا دراستنا على جودة الخدمات في القطاع الخدمي وأثرها على رضا الزبون وتم اختيار قطاع الاتصالات كميدان للدراسة.

ب- المجال البشري: لقد تمت دراستنا هذه على مجموعة من زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جازي، موبيليس، أوريدو

¹ - حسين شنيقي، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من مصر والإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة، مجلة الباحث، العدد 9، 2011، ص 71.

ج_ المجال الزمني: لقد تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين (أكتوبر 2012 إلى ماي 2017)، كما تم تجميع بعض البيانات في سنة 2018م، ولقد انقسمت فترة الإنجاز إلى جانبين أساسيين وهما :

جانب نظري : حيث استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من أكتوبر 2012 إلى جوان 2017 .

جانب ميداني :شرع فيه ابتداء من شهر سبتمبر 2016 إلى غاية شهر ماي 2017، وقد مر إنجازنا للجانب الميداني بمرحلتين:

-مرحلة الزيارات الاستطلاعية :انطلقت ابتداء من 15 سبتمبر 2016 إلى غاية 27 ديسمبر 2016، وقد تم فيها تجميع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة، كالتعرف على الوسائل الاتصالية المستخدمة، الأفراد الموظفين بمؤسسات الاتصالاتإلخ.

-مرحلة جمع المعلومات: وامتدت من 12 جانفي 2017 إلى غاية 9 ماي 2017 .

وفيما يتعلق بالإحصائيات الخاصة بدراستنا لمؤسسات الاتصالات المختلفة بالجزائر (عدد مستخدمي الانترنت وعدد المشتركين في الهاتف الثابت والنقال فكانت سنة 2016م.

د _ المجال المكاني: لقد تم إجراء الدراسة بمجموعة من مشتركى الهاتف النقال لمجموعة من المتعاملين الشرق الجزائري و نأخذ كعينة ممثلة له المشتركين مع هذه المؤسسات ب ولاية باتنة، ولاية أم البواقي، ولاية خنشلة، ولاية قسنطينة، ولاية ميله، ولاية جيجل.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو مجموعة من مشتركى الهاتف النقال عبر مجموعة من ولايات الشرق الجزائري . و نأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض المشتركين من الولايات التالية: قسنطينة و أم البواقي و جيجل و باتنة و ميله و خنشلة.

وتكون هذه العينة من 1950 فرد تم اختيارهم عشوائيا و ذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد الأطروحة وكذا الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للدراسة.

ثالثا أسلوب جمع البيانات الأولية :

لقد تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استعمال طريقة الاستقصاء ويقصد بهذا الأخير "تابع منطقي لمجموعة من الأسئلة الموضوعية بعناية للوصول إلى هدف محدد"¹ ، نظراً لانتشار تطبيقها في معرفة مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة لهم في قطاع الاتصالات وهذا الاستقصاء استخدمناه بطريقة مباشرة مع بعض الزبائن وبطريقة افتراضية مع بعض الزبائن الآخرين.

حيث قمنا بتصميم استمارة وقدمناها إلى زبائن مؤسسات خدمات الاتصالات، قصد التعرف على مدى إدراكهم لجودة تلك الخدمات المقدمة لهم، أي التعرف على تقييم الأداء الفعلي لخدمات الاتصالات المقدمة من وجهة نظر الزبائن، وهذا وفقاً لنموذج الأداء الفعلي. ولقد تم استخدام هذا النموذج للاعتبارات التالية:

- سهولة استخدام نموذج الأداء الفعلي من الناحية العملية مقارنة بنموذج الفجوات، إذ يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة على إعداد وتقديم قائمة موحدة لجميع زبائن مؤسسات الاتصالات، يركز فيها على تحديد إدراكات الزبائن لجودة الخدمات الاتصالية المقدمة فعلاً. للزبائن أما نموذج الفجوات، فيستلزم إعداد قائمتين، إحداهما تستخدم لتحديد إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي لخدمات الاتصالات المقدمة إليهم، والأخرى تعطى بصيغة التوقع لمعرفة توقعات الزبائن لمستوى الخدمة، وكل ذلك يتطلب فترة طويلة نسبياً للملئ الاستمارة، وهذا ما يجعل استجابة الزبائن لتقديم المعلومات الخاصة بالبحث ضعيفة جداً، إضافة إلى بساطة هذا النموذج من حيث القياس والتحليل،

- ودرجة مصداقيته وواقعيته الكبيرة، كما أنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم.

لإنجاز بحثنا قمنا بتصميم استمارة البحث، حيث تكونت هذه الأخيرة من ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى صفحة طلب ملء الاستبيان من قبل الزبائن، وهي كالتالي:

الجزء الأول: ويتعلق هذا الجزء، بالخصائص الديموغرافية للعينة محل الدراسة من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومدة التعامل مع مؤسسة الاتصالات والوظيفة.

¹عبد الرحمان توفيق، إعداد بحوث التسويق، الطبعة السابعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزيرة - مصر، ص 50.

الجزء الثاني: ويقوم على تحديد إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي لخدمات الاتصالات المقدمة، وذلك من خلال عشرين عبارة تعكس المؤشرات الخمس الرئيسية لتقييم جودة الخدمات الاتصالية ، والمتمثلة في: الاعتمادية، والاستجابة، الملموسية، والضمان، والتعاطف.

ولقد تم توزيع هذه العبارات في هذا الاستبيان كالتالي:

- تشير العبارات من (1إلى3) إلى جانب الاعتمادية لخدمات الاتصالات، في مختلف مكاتب وكالات تقديم خدمات الاتصالات، بينما تعكس العبارات من (4 إلى 7) جانب الاستجابة، تفسر العبارات من(8 إلى 12) بعد الملموسية وتعلق العبارات من(13إلى 16) بعد التعاطف أما العبارات من (17إلى 19) تعكس بعد الأمان أما العبارة رقم 20 فتشير إلى الرضا الكلي للزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الاتصالات لهم.

الجزء الثالث: ويتعلق هذا الجزء، بتحديد درجة رضا زبائن مؤسسات الاتصالات، عن الجودة الكلية لخدمات الاتصالات المقدمة إليهم. وهذا من منطلق، أن رضا الزبون عن مستوى الجودة في الخدمة المقدمة له، يعد بمثابة تقييم نهائي لأداء جودة الخدمة الفعلية.

كما استعملت فقرات هذا الجزء، لاختبار مدى توافق وتناسب أجوبة عناصر الجزء الثاني مع عناصر الجزء الثالث من الاستبيان، أي: معرفة درجة مصداقية أجوبة أفراد عينة الدراسة.

وقد تم قياس متغيرات كل من الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس " ليكرت"، باعتباره المقياس المناسب الذي يسمح لنا بقياس إدراكات الزبائن لمحتويات الجزء الثاني والثالث، ويتكون هذا المقياس من 5 درجات تتراوح من(1إلى5) حيث تشير الدرجة 1 إلى عدم الموافقة المطلقة، 2 إلى عدم الموافقة، 3 إلى الحياد، 4 إلى الموافقة و 5 إلى الموافقة المطلقة.

ولقد تم حساب المدى لتحديد طول الخلايا أو الفئات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

فبعدما تم إدخال البيانات في الحاسوب، حددنا طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستعملة في الجزئين الثاني والثالث من الاستبيان، ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة(1=4_5) ثم قمنا بتقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية (0,8=4/5)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس(+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية (1.8=0.8+1) وهكذا يصبح طول الخلايا كالتالي:

- من (1 إلى 2.6) يمثل مجال التقييم السلبي، حيث انه :من (1 إلى 1.80) يمثل لا أوافق بشدة ومن (1.81 إلى 2.60) يمثل لا أوافق .
- من (2.61 إلى 3.40) يمثل مجال التقييم المتوسط أو المقبول .
- من (3.41 إلى 5) يمثل مجال التقييم الجيد، حيث انه من(3.41 الى 4.20) يمثل أوافق ومن (4.21 إلى 5.00) يمثل أوافق بشدة .
- كما يعكس كل من المدى [1] أقل من [2.5] درجة الموافقة والرضا المتدنية، والمدى [2.5] أقل من [3.5] فيعكس درجة الموافقة والرضا المتوسطة، أما المدى [5] فيعكس درجة الموافقة والرضا العالية.

رابعا ثبات وصدق أداة البحث

قبل تشكيل قائمة الاستقصاء في صيغته الحالية مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها حيث قمنا مبدئيا بعملية التحقق من صدق الأداة، ثم قمنا بعرض قائمة أولية للأسئلة على بعض الأساتذة المختصين في التسويق لاستدراك ما قد يكون فيها من لبس ، وتم تزويدهم بأهداف البحث للتأكد من مدى صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، ولقد أخذنا بعين الاعتبار تلك الملاحظات والآراء ثم قمنا بتعديلها وفقا لاقتراحاتهم. بناء عليها ثم تم توزيع قائمة الأسئلة على (100) مفردة من عينة الدراسة للتأكد من مدى فهم الأسئلة من قبل المستجوبين وعدم وجود اللبس فيها، وقد تم تحديد الأسئلة غير المفهومة والغامضة وقمنا بتعديل صياغتها ، ولقد تم بناء على اقتراحات هؤلاء المحكمين إعادة صياغة أسئلة الاستبيان لتصبح في شكلها الأخير، الملاحظات السابقة للمحكمين ثم قمنا بتوزيعه النهائي على المستجوبين ،ثم تأكدنا من ثبات الاستقصاء من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وهذا الأخير يدل على أنه في حالة تكرار طرح الأسئلة مرة على أخرى على ظروف متجانسة وشروط مماثلة الأشخاص لا تتغير نتيجته، ولو تم تكرار توزيعه لمرات عديدة خلال فترة زمنية معينة ولقد كانت نتائج معامل ألفا كرونباخ في المؤسسات الثلاثة كما يلي:

الجدول رقم (17): معاملات ألفا كرونباخ بمؤسسات الاتصالات

المؤسسات	معامل ألفا كرونباخ
جازي	0.995
موبيليس	0.992
أوريدو	0.991

المصدر: من إعدادا لطالب اعتمادا على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتضح لنا أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ جيدة للمؤسسات الثلاثة، لأن قيمة ألفا كرونباخ هنا تفوق القيمة التي تقبل على أساسها الاعتمادية للدراسة وهي (60%) .

خامسا المعالجة الإحصائية: لقد تم الإعتماد في تحديد حجم عينتنا في هذه الدراسة على أسلوب المعاينة الاحتمالية بحساب حجم العينة، وبناء على ذلك قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على زبائن وكالات الاتصالات وفقا لمواعيد عملها المبرمج، ثم قمنا بجمعها واستبعدنا منها بعض الاستمارات لوجود تناقضات في أجوبة تلك الاستمارات للقيام بعملية معالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package For Social Sciences ، إضافة إلى استخدام الأدوات التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة المدروسة من حيث خصائصها؛
- 2- المتوسطات الحسابية، استخدمت لمعرفة درجة موافقة زبائن وكالات الاتصالات الثلاثة على كل بعد من أبعاد جودة خدمات الاتصالات الخمسة (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)، ودرجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الثلاثة ، إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية لجودة خدمات الاتصالات .
- 3- الانحراف المعياري: لبيان مدى تركز أو تشتت إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي .

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة لمؤسسات الاتصالات.

للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، تناول القسم الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والوظيفة.

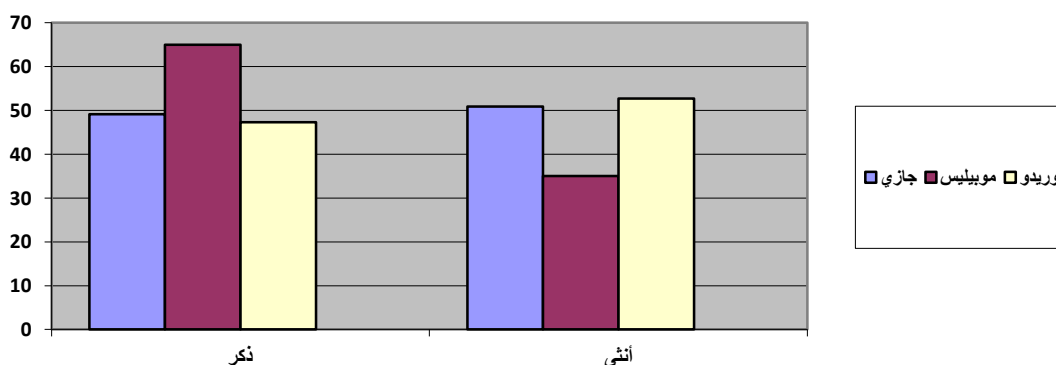
1- الجنس : يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

المؤسسات الجنس	جازي		موبيليس		أوريدو	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
ذكر	393	49.1	390	65	260	47.3
أنثى	407	50.9	210	35	290	52.7
المجموع	800	100	600	100	550	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(46) توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي له أن نسبة الإناث (50.9%) تفوق نسبة عدد الذكور (49.1%) في العينة المستجوبة في المؤسسة كما كانت أيضا نسبة الإناث والتي بلغت (52.7%) تفوق نسبة الذكور (47.3%) بمؤسسة أوريدو بينما نجد نسبة الذكور (49.1%) تقل عن نسبة الإناث في مؤسسة جازي وهذا من الطبيعي أن يحدث نظرا لتضاعف عدد الإناث في

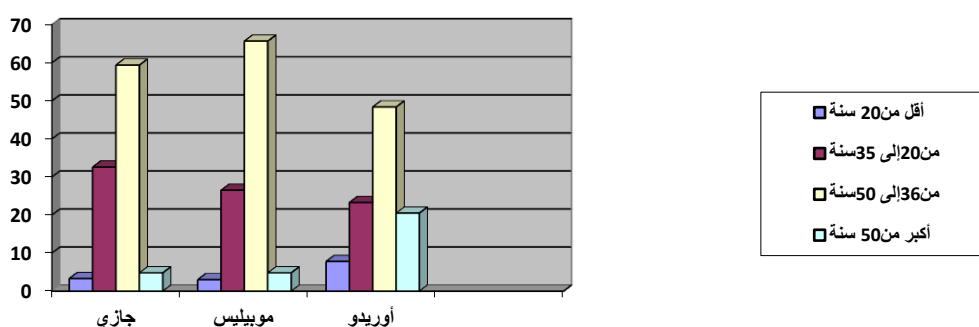
العشرية الأخيرة بسبب خروج المرأة للعمل وحاجتها للهاتف النقال، أما مؤسسة موبيليس فتتفوق فيها نسبة المشتركين من الذكور على الإناث.

2- من حيث السن: يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية
الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

أوريدو		موبيليس		جازي		المؤسسات السن
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
7.8	43	3.0	18	3.3	26	أقل من 20 سنة
23.3	128	26.5	159	32.6	261	من 20 إلى 35 سنة
48.4	266	65.7	394	59.4	475	من 36 إلى 50 سنة
20.5	113	4.8	29	4.8	38	أكبر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (47) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول (19) والشكل المرافق له أعلاه بأن أغلبية المستجوبين بالنسبة لمؤسسة جازي ينتمون للفئة العمرية ما بين (36 إلى 50 سنة) بنسبة (59.4 %)، ثم تليها الفئة العمرية ما بين (20 إلى 35 سنة) بنسبة (32.6 %) ثم تليها الفئة العمرية أكبر من (50 سنة) بنسبة (4.8 %) وتليها الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) بنسبة (3.3 %) أي أن أغلبية زبائنها شباب مما يعطيها أمل

إستمرارية حصتها التسويقية، أما بالنسبة لمؤسسة موبيليس فلقد كانت أيضا الفئة العمرية (36 إلى 50 سنة) بنسبة (65.7%) ثم تليها الفئة العمرية (ما بين 20 إلى 35 سنة) بنسبة (26.5%) ثم تليها الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة (4.8%) ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) بنسبة (3.0%) فنلاحظ هنا تقارب بين الفئات العمرية لأفراد العينة المستجوبة لدى المؤسستين، أما بالنسبة لمؤسسة أوريدو فلقد كانت الفئة العمرية من (36 إلى 50 سنة) بنسبة (48.4%) أخذت حصة الأسد من العينة المستجوبة ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (ما بين 21 إلى 35 سنة) بنسبة (23.3%) ، ثم تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة (20.5%) (وهنا تشابه مع مؤسسة جازي في التقارب في هذه الفئة العمرية ، ثم تليها في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) بنسبة

(7.8 %) ، كما نلاحظ أيضا أن أغلبية الفئة المستجوبة لدى أغلبية مؤسسات الاتصالات من الفئة الشابة مما يجعلها تطمئن على استقرار الحصة التسويقية لكل منها نسبيا مستقبلا.

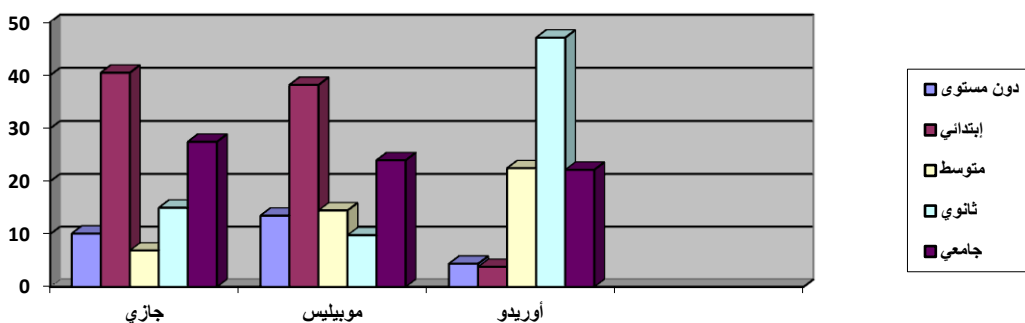
3 - المستوى التعليمي: يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (20): المستوى التعليمي للفئة المستجوبة

أوريدو		موبيليس		جازي		المؤسسات المستوى التعليمي
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
4.4	24	13.5	81	10.1	81	دون مستوى
3.8	21	38.2	229	40.5	324	إبتدائي
22.5	124	14.5	87	6.9	55	متوسط
47.1	259	9.8	59	15.0	120	ثانوي
22.2	122	24.0	144	27.5	220	جامعي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (48) تمثيل بياني للمستوى التعليمي للفئة المستجوبة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم(20)والشكل رقم (48)، أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة جازي ذات مستوى تعليمي ابتدائي وهم يمثلون نسبة (40.5%) من العينة المستجوبة ثم تليها فئة الجامعين في المرتبة الثانية بنسبة (27.5%) ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة(15.0%) مما يدل على تنوع زبائن مؤسسة جازي أما في مؤسسة مويبيس فنجد أغلبية زبائنها ذوو المستوى الابتدائي بنسبة(38.2%) ثم تليها فئة الجامعين بنسبة (24.0%) ثم ذوو المستوى المتوسط بنسبة (14.5%) وهذا يدل أيضا على تنوع زبائن هذه المؤسسة، أما عن الفئة المستجوبة بالنسبة لزبائن مؤسسة أوريدو فنجد أغلبهم من المستوى الثانوي بنسبة(47.1%) تليهم فئة المستوى الجامعي والمتوسط بنسبة(22.2%)، وهذا يعني وجود تقارب بين هذه المؤسسات من حيث المستويات التعليمية مما يحدث لها تقارب في حصصها السوقية .

4 - من حيث المهنة: ويمكن لنا عرض عينة الدراسة من حيث مهنتهم من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (21): مهن الفئة المستجوبة

المهنة	اوريدو		مويبيس		جازي	
	ال تكرارات	%	ال تكرارات	%	ال تكرارات	%
بطال	18	3.3	37	6.2	33	4.1
موظف	54	9.8	241	40.2	390	48.8
أعمال حرة	354	64.4	301	50.2	369	46.1
متقاعد	124	22.5	21	3.5	8	1.0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية الفئة المستجوبة بالنسبة لمؤسسة جازي موظفين ويمثلون نسبة (48.8 %) ثم يليهم في النسبة الأشخاص الذين يمارسون الأعمال الحرة بنسبة (46.1 %) ويليهم في الترتيب البطالون بنسبة (4.1 %) ثم يليهم المتقاعدون بنسبة (1.0%) مما يعطي أملا كبيرا لهذه المؤسسة في الاستمرار في تحسين خدماتها مستقبلا، كما نجد هذه النسبة متجانسة تقريبا مع مؤسسة موبيليس حيث تجد بأن الأشخاص الذين يمارسون الأعمال الحرة أخذوا حصة الأسد من العينة المستجوبة بنسبة (50.2%) وتليها في المرتبة الثانية فئة الموظفين بنسبة (40.2 %) من العينة المستجوبة وهنا يقع الفرق بين المؤسستين السابقتين من حيث ترتيب الموظفين وأصحاب الأعمال الحرة، بينما تليها في الترتيب فئة البطالين بنسبة (6.2%) ثم تليها فئة المتقاعدين أخيرا بنسبة (3.5 %) من العينة المستجوبة، أما مؤسسة أوريدو فتشابه كثيرا مع موبيليس من حيث ترتيب فئتي الموظفين وذو الأعمال الحرة حيث بلغت نسبة أصحاب الأعمال الحرة (64.4%) ثم تليها فئة المتقاعدين بنسبة (22.5%) وهنا تختلف هذه الأخيرة عن المؤسسات السالفة الذكر، ثم تليها في الترتيب فئة الموظفين بنسبة (9.8%) ثم تأتي أخيرا فئة البطالين بنسبة (3.3 %) من العينة المستجوبة مما قد يساهم في زيادة الحصة السوقية لهذه الأخيرة نسبيا .

5- الدخل الشهري: يمكننا إبراز الدخل الشهري للعينة المدروسة من خلال مايلي:

الجدول رقم (22): دخل الفئات المدروسة

أوريدو		موبيليس		جازي		المؤسسات الدخل
%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
38.5	212	2.2	13	1.6	13	أقل من 18000 دج
28.2	155	81.3	488	61.0	488	من 18000 دج إلى 30000 دج
14.4	79	9.5	57	26.1	209	من 30000 إلى 50000 دج
18.9	104	7.0	42	11.3	90	أكبر من 50000 دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن أغلبية الفئة المستجوبة من زبائن مؤسسة جازي ينتمون للفئة التي يتراوح دخلها من (18000 دج إلى 30000 دج) بنسبة (61.0 %) من العينة المدروسة وتليها في الترتيب الفئة ذات الدخل المحصور من (30000 إلى 50000 دج) بنسبة (26.1 %) وتليها

رتبة الفئة ذات الدخل الأكبر من 50000 دج ثم تأتي أخيرا الفئة الأقل من 18000 دج بنسبة (1.6%) مما قد يشجع هذه المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية، أما مؤسسة موبيليس فهي أيضا متجانسة تقريبا مع منافستها جازي حيث نجد بأن أغلبية الفئة المستجوبة يتراوح دخلها من (18000 دج إلى 30000 دج) فهي ذات دخل متوسط وتليها الفئة ذات الدخل المرتفع تقريبا من (30000 إلى 50000 دج) بنسبة (9.5 %) ثم تليها في المرتبة الثالثة الفئة ذات الدخل المرتفع تماما أكبر من 50000 دج بنسبة (7.0%) بينما تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة ذات الدخل المنخفض بنسبة (2.2 %) وهذا ما قد يمنح ميزة تنافسية أكثر لهذه المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية ، أما مؤسسة أوريدو فنجد أن أغلب العينة المدروسة بالنسبة لها ذات الدخل المنخفض أقل من 18000 دج بنسبة (38.5 %) ثم تليها في الترتيب الفئة ذات الدخل المتوسط والذي يتراوح من (18000 دج إلى 30000 دج) بنسبة (28.2 %) ثم تليها في الرتبة الفئة ذات الدخل المرتفع تماما أي تلك التي يتعدى دخلها 50000 دج بنسبة (18.9%) ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة ذات الدخل المرتفع المحصور بين (30000 إلى 50000 دج) بنسبة (14.4 %) من العينة المدروسة وعموما فإن هذه النسب توحى بوجود ملامح لنجاحها في المستقبل أيضا .

6- مدة التعامل مع المؤسسة: يمكننا تبيان مدة تعامل المشتركين مع مؤسسات الاتصالات من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (23): مدة التعامل مع مؤسسات الاتصالات الثلاثة

أوريدو		موبيليس		جازي		مدة التعامل مع المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
29.1	160	19.3	116	12.6	101	أقل من 5 سنوات
70.9	390	80.7	484	87.4	699	أكثر من 5 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة تعاملوا مع المؤسسات الثلاثة لأكثر من 5 سنوات حيث نجد أعلى نسبة وتقدر ب(87.4%) لدى مؤسسة جازي ثم تليها مؤسسة موبيليس في المرتبة الثانية بنسبة (80.7%) ثم تليها في المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو بنسبة (70.9)

(%) وهذا ما يدل على مصداقية نتائج الدراسة وكذا رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء الزبائن.

7- نوعية اشتراك الزبائن: يمكن إبراز نوعية إشتراك الزبائن مع مؤسسات الاتصالات من خلال مايلي:

الجدول رقم (24): الاشتراك في أكثر من خط هاتفي

أوريدو		موبيليس		جازي		اشتراك
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3.1	17	8.3	50	17.9	143	نعم (أكثر من خط هاتفي)
96.9	533	91.7	550	82.1	657	لا (خط واحد)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السالف الذكر نلاحظ في مؤسسة جازي بأن معظم المشتركين فيها لهم خط واحد بنسبة (82.1%) من الزبائن الذين يملكون أكثر من خط واحد فلقد بلغت نسبتهم (17.9%)، بينما بلغت نسبة المشتركين بخط واحد في مؤسسة موبيليس نسبة (91.7%) أما النسبة الباقية وهي (8.3%) فهي مشتركة بأكثر من خط واحد حيث نلاحظ هنا بأن نسبة المشتركين بخط واحد في مؤسسة موبيليس أكثر منها في مؤسسة جازي، كما بلغت نسبة المشتركين بخط واحد في مؤسسة أوريدو (96.9%) أما نسبة المشتركين بأكثر من خط واحد فلقد بلغت (3.1%) كما نلاحظ أيضا هنا بأن نسبة المشتركين بخط واحد في مؤسسة أوريدو تزيد منها في المؤسسات الأخرى مما يدل على وفاء الزبائن للمؤسسات الثلاثة.

الجدول رقم(25): نوعية اشتراك زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة

أوريدو		موبيليس		جازي		
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
66.7	367	73.7	442	74.4	595	اشترك بدون فاتورة
33.3	183	26.3	158	25.6	205	اشترك بفاتورة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن معظم المشتركين مع مؤسسة جازي اشتركوا بدون فاتورة وتقدر نسبتهم ب(74.4%) ثم تليها مؤسسة موبيليس في المرتبة الثانية بنسبة(73.7%) بالنسبة لعدد المشتركين معها بدون فاتورة ثم تليها في المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو بنسبة (66.7%) حيث نلاحظ هنا بأن معظم زبائن المؤسسات الثلاثة اشتركوا بدون فاتورة نظرا لمحدودية إمكانياتهم المادية.

المطلب الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات لأفراد العينة

وفي هذا العنصر تطرق إلى تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة واختبار فرضياتها أولا اختبار الفرضية الأولى يقيم زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة خدماتها تقييما سلبيا وللتأكد من صحة وعدم صحة هذه الفرضية سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها كما يلي:
إذا كان المتوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي والمقدر ب 3 فإن التقييم سلبي، وإذا كان العكس فالتقييم ايجابي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى : ينص قرار هذه الفرضية على أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الاعتمادية، تقييما سلبيا، ويمكننا توضيح اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد الاعتمادية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26) تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الاعتمادية لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة

رقم العبارة	العبارة	المؤسسات	درجة الموافقة (النسبة) %					الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			5	4	3	2	1		
1	- يهتم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بتقديم الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.	جاري	200	320	100	100	80	1.263	جيدة
		موبيليس	230	265	100	3	2	0.750	جيدة
		أوريدو	250	210	40	30	20	1.024	جيدة
2	يقدم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها نصائح وارشادات كافية للزبون لاختيار الخدمة الملائمة له.	جاري	300	260	200	30	10	0.943	جيدة
		موبيليس	160	280	120	30	10	0.901	جيدة
		أوريدو	190	205	65	80	10	1.094	جيدة
3	- يحرص موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على تقديم الخدمات في الأوقات المحددة لها ودون تأخير.	جاري	280	340	150	25	5	0.952	جيدة
		موبيليس	174	256	150	15	5	1.085	جيدة
		أوريدو	217	223	95	10	5	0.836	جيدة
جيدة	1.023	3.86	جازي			المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام			
جيدة	0.880	3.97	موبيليس						
جيدة	0.953	4.06	أوريدو						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق تبين لنا ، أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة (1) والتي تنص على أنه يهتم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بتقديم الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى ، كانت ضمن الموافقة الجيدة في المؤسسات الثلاثة وهذا ما يدل على التقييم الفعلي لزبائن المؤسسات الثلاثة حيث كان متوسط الموافقة بالنسبة لمؤسسة موبيليس مقدر ب (4.20) وبانحراف معياري

قدره (0.750) ثم تليه في رتبة الموافقة مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري قدره (1.02) أما موافقة الزبائن على هذه العبارة بالنسبة للمؤسسة جازي فقد جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.263) وعليه يجب هنا على هذه الأخيرة إعادة النظر في كيفية اهتمام موظفو المؤسسة بتقديم الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى لكي لا تؤثر على رضا زبائننا بطريقة سلبية مستقبلاً.

أما فيما يتعلق باتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة رقم (2) والتي تنص على أنه يقدم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها نصائح وإرشادات كافية للزبون لاختيار الخدمة الملائمة له. فنجد أيضاً بأن زبائن المؤسسات الثلاثة جازي، موبيليس، أوريدو يقيمونها تقييماً إيجابياً حيث وقع تقييمهم ضمن مجال التقييم الجيد حيث كانت متوسطات موافقة الزبائن على جودة خدماتها على التوالي (4.01)، (3.92)، (3.88) أما الانحرافات المعيارية المتعلقة بها فكانت على التوالي (0.943)، (0.901)، (1.094). وعليه هنا يستحسن أن تقوم مؤسسة أوريدو بمراجعة كيفية تقديمها للنصائح والإرشادات لزبائننا.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (3) والتي تنص على يحرص موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على تقديم الخدمات في الأوقات المحددة لها ودون تأخير. فنجد بأن موافقة الزبائن عليها تقع أيضاً ضمن المجال الجيد حيث نالت مؤسسة جازي الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.952)، ثم تليها في الرتبة الثانية مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.836) أما مؤسسة موبيليس فلقد جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري مقداره (1.085) وعليه يستحسن مراجعة هذه الأخيرة لكيفية تقديمها لخدماتها في الوقت المحدد أما من حيث موافقة الزبائن بشكل عام على بعد الاعتمادية فلقد وقع ضمن مجال التقييم الجيد حيث كانت موافقة الزبائن على مؤسسة أوريدو بمتوسط عام مقداره (4.0679) وانحراف معياري مقداره (0.95361) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط عام مقداره (3.9706) وانحراف معياري (0.88016) ثم تليها مؤسسة جازي قدره (3.8687) وانحراف معياري مقداره (1.02337)، وبناء على النتائج السالفة الذكر نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الثلاث كانت أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة تقيم جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الاعتمادية،

تقييما إيجابيا، وبناءا على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الاعتمادية، تقييما سلبيا مرفوضة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ينص قرار هذه الفرضية على أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات لاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الاستجابة، تقييما سلبيا.

ويمكننا توضيح اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد الاستجابة من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع ————— دراسة ميدانية لأثر جودة خدمات الاتصال على رضا الزبون

الجدول رقم (27): تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الاستجابة لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة

رقم العبارة	العبارة	المؤسسات	درجة الموافقة (النسبة) %					الانحراف المعياري	المؤشر الحسابي	درجة الموافقة
			5	4	3	2	1			
4	- إن موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على استعداد تام لتقديم المساعدة لك	جائز	20	20	200	380	180	3.85	0.882	جيدة
		مoylis	20	24	40	300	216	4.11	0.936	جيدة
		أوريدو	10	10	80	243	207	4.14	0.860	جيدة
5	- يتم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بمساعدة تلي في حل المشاكل التي تواجهك في تقديم الخدمة دائما	جائز	5	15	300	180	300	3.94	0.938	جيدة
		مoylis	10	20	160	220	190	3.93	0.929	جيدة
		أوريدو	2	3	85	260	200	4.19	0.734	جيدة
6	- يتوفر لدى المؤسسة التي تتعامل معها عدد كافي من مقدمي الخدمات	جائز	20	20	180	290	290	3.99	0.969	جيدة
		مoylis	15	15	10	355	205	4.20	0.803	جيدة
		أوريدو	25	40	140	170	175	3.78	1.108	جيدة
7	- تتم إدارة المؤسسة التي تتعامل معها بآرد على استفسارات الزبائن والاستجابة السريعة لشكاويهم	جائز	30	50	200	325	195	3.76	1.011	جيدة
		مoylis	25	25	50	313	187	4.02	0.968	جيدة
		أوريدو	10	60	110	188	182	3.86	1.055	جيدة
			المؤشر الحسابي العام والانحراف المعياري العام					3.88	0.913	جيدة
			جاري					4.06	0.874	جيدة
			مoylis					3.99	0.911	جيدة
			أوريدو							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن اتجاهات عينة الدراسة تجاه العبارة رقم (4) والتي تنص على إن موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على استعداد تام لتقديم المساعدة لك كانت ضمن مجال الموافقة الجيد بالنسبة للمؤسسات الثلاثة أوريدو، موبيليس، جازي حيث كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.14)، (4.11)، (3.85) كما جاءت انحرافات المعيارية على التوالي (0.860)، (0.936)، (0.882) وعليه يستحسن هنا أن تنتبه مؤسسة جازي لهذا الجانب والقيام بالتحسين في ممارسته.

كما كانت أيضا اتجاهات عينة الدراسة ضمن مجال التقييم الجيد بالنسبة للعبارة رقم (5) والتي تنص بيهتم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بمساعدتك في حل المشاكل التي تواجهك في تقديم الخدمة دائما حيث كانت المتوسطات الحسابية لموافقة الزبائن على هذه العبارة بالنسبة للمؤسسات الثلاثة أوريدو، جازي، موبيليس على الترتيب (4.19)، (3.94)، (3.93) كما كانت انحرافات المعيارية كالآتي (0.734)، (0.938)، (0.929) وعليه يستحسن هنا أن تقوم مؤسسة موبيليس بإعادة النظر في ممارستها لحل المشاكل لزبائنها أثناء تقديم خدماتها.

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (6) فلقد كانت اتجاهات عينة الدراسة ضمن مجال التقييم الجيد حيث نالت مؤسسة موبيليس المرتبة الأولى من حيث موافقة زبائنها بمتوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري مقداره (0.803) ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.9690) وتليه مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (1.108) وهنا تجدر بنا الإشارة إلى أنه يستحسن أن تراجع مؤسسة أوريدو ممارستها فيما يتعلق بالعدد الكافي من العمال لتقديم خدماتها.

وفيما يخص العبارة رقم (7) فلقد كانت أيضا اتجاهات العينة المستجوبة ضمن مجال التقييم الجيد من حيث موافقة زبائنها على ممارستها لها حيث نالت مؤسسة موبيليس المرتبة الأولى في ذلك بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.968) ثم تليها مؤسسة أوريدو في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (1.055) ثم تليها مؤسسة جازي في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (1.011)

وعليه يستحسن هنا أن تقوم هذه الأخيرة بمراجعتها لكيفية الاستعجال في الرد على استفسارات زبائننا .

أما بالنسبة للتقييم العام فيما يتعلق بعد الاستجابة فلقد ورد ضمن مجال التقييم الجيد بالنسبة لمؤسستي موبيليس وجازي حيث كان المتوسط الحسابي لموافقة زبائن موبيليس مقدر ب(4.0667) وانحراف معياري مقداره(0.87474) ثم تليها مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره (3.9918) وانحراف معياري مقداره (0.91146)، أما المتوسط الحسابي لجازي فكان مقدر ب(3.8844) وانحراف معياري مقداره(0.91311) ، وبناء على النتائج السالفة الذكر نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الثلاث كانت أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة تقيم جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الاستجابة، تقييما إيجابيا، وبناء على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الاستجابة، تقييما سلبيا مرفوضة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : ينص قرار هذه الفرضية على أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الملموسية، تقييما سلبيا .

ويمكننا توضيح اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد الاستجابة من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع ————— دراسة ميدانية لأثر جودة خدمات الاتصال على رضا الزبون

الجدول رقم (28) تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الملموسية لزبائن مؤسسات الإتصالات الثلاثة

رقم العبارة	العبارة	المؤسسات	درجة الموافقة (النسبة) %					الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			1	2	3	4	5		
8	- يتوفر لدى المؤسسة أجهزة ذات جودة عالية التي تتعامل معها تجهيزات حديثة	جاز	30	110	170	270	220	3.67	1.127
		موبيل	20	70	82	300	128	3.74	1.026
		أوريدو	40	120	70	180	140	3.47	1.278
9	- موظفو المؤسسة التي تتعامل معها يهتمون بمظهرهم وأدائهم	جاز	10	80	180	400	130	3.70	0.901
		موبيل	12	18	130	321	119	3.86	0.835
		أوريدو	5	5	20	302	218	4.31	0.675
10	- المظهر الخارجي للزبون الذي تتعامل معه يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة للزبون	جاز	20	100	130	375	175	3.73	1.018
		موبيل	5	10	145	333	107	3.86	0.767
		أوريدو	10	10	70	271	189	4.13	0.832
11	- التصميم الداخلي للمؤسسات التي تتعامل معها يوفر جوا مريحاً للزبون	جاز	20	50	120	380	230	3.94	0.954
		موبيليس	10	10	80	403	97	3.95	0.711
		أوريدو	13	37	25	310	165	4.05	0.909
12	- قاعة الاستقبال مكيفة ونظيفة	جاز	10	20	200	360	210	3.93	0.849
		موبيل	10	15	95	372	108	3.92	0.764
		أوريدو	10	15	35	302	188	4.17	0.807
			جازي					3.79	0.9369
			موبيليس					3.86	0.847
			أوريدو					4.02	0.847

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ فيما يتعلق بالعبارة رقم (8) بأن اتجاهات عينة الدراسة فيها كانت ضمن مجال التقييم الجيد حيث نالت مؤسسة موبيليس الميزة التنافسية فيها بمتوسط حسابي مقداره (3.74) ومتوسط حسابي مقداره (1.026) تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.67) و إنحراف معياري مقداره (1.127) بينما تليه في المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري مقداره (1.278). وعليه من الأحسن لهذه الأخيرة مراجعتها بالنسبة لهذه العبارة.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (9) فلقد كانت اتجاهات عينة الدراسة فيها أيضا ضمن مجال التقييم الجيد حيث نالت مؤسسة أوريدو موافقة الزبائن بأعلى متوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري (0.675) ثم تليها في الرتبة الثانية مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وبانحراف معياري مقداره (0.835) بينما تليها في الرتبة الأخيرة مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وانحراف معياري مقداره (0.901) وعليه من الأحسن هنا أن تقوم هذه الأخيرة بمراجعة الاهتمام بأناقة عمالها أكثر.

وفيما يخص العبارة رقم (10) فلقد كانت اتجاهات العينة المدروسة قد وقعت ضمن مجال التقييم الجيد حيث نالت مؤسسة أوريدو المرتبة الأولى في موافقة الزبائن بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.832) ثم تليه مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.767) ثم تليه أخيرا مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (1.018) وعليه يستحسن هنا أن تقوم هذه الأخيرة أن تراجع نفسها فيما يتعلق بمظهرها الخارجي .

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (11) فلقد كانت اتجاهات العينة المدروسة ضمن مجال التقييم الجيد للمؤسسات الثلاثة حيث كان متوسط موافقة الزبائن على مؤسسة أوريدو مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.909) ثم تليه مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.711) ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.954) وعليه من الأفضل هنا أن تقوم مؤسستي موبيليس و جازي بإعادة النظر فيما يتعلق بالتصميم الداخلي لها لكي يوفر جوا أكثر راحة لزبائنها ، وفيما يتعلق بالعبارة رقم

(12) فلقد كانت اتجاهات العينة المدروسة ضمن مجال التقييم الجيد حيث نالت مؤسسة أوريدو أكبر متوسط مقدر ب(4.0258) وبانحراف معياري مقداره(0.84732) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.8680) وبانحراف معياري مقداره(0.84799) ثم تليه مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.7937) وبانحراف معياري مقداره(0.9369) وعليه من الأحسن هنا أن تقوم هذه الأخيرة الاهتمام بتحديث تجهيزاتها أكثر.

وبناء على النتائج السالفة الذكر نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الثلاث كانت أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة تقيم جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الملموسية، تقييما إيجابيا، وبناءا على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الملموسية، تقييما سلبيا مرفوضة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : ينص قرار هذه الفرضية على أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات اتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد التعاطف، تقييما سلبيا .
-ويمكننا توضيح اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد التعاطف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (29): تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر التعاطف لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة

رقم العبارة	العبارة	المؤسسات	درجة الموافقة (النسبة) %					الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			1	2	3	4	5		
13	يتعلق مقدموا الخدمات بالمؤسسة التي تتعامل معها بالأدب والأخلاق الطيبة	جاري	25	25	190	370	190	3.84	0.926
		موبيليس	10	5	125	290	170	4.01	0.822
		أوريدو	20	20	35	280	195	4.11	0.938
14	- يشعر الزبون بالاهتمام الشخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه	جاري	20	80	170	380	150	3.70	0.968
		موبيليس	15	15	80	380	110	3.93	0.798
		أوريدو	20	10	53	187	280	4.27	0.967
15	- مقدموا الخدمات بالمؤسسة التي تتعامل معها لا يميزون بين الزبائن من حيث المهارة والاهتمام	جاري	20	20	180	360	220	3.92	0.906
		موبيليس	10	10	150	300	130	3.88	0.824
		أوريدو	2	38	78	175	257	3.99	1.050
16	- إدارة المؤسسة تعلم الزبائن جديريتها الجديدة	جاري	23	35	200	373	167	3.78	0.931
		موبيليس	3	17	50	270	260	4.28	0.774
		أوريدو	10	12	35	354	139	4.09	0.748
جيدة	0.910	3.81	جاري						
جيدة	0.759	4.02	موبيليس						
جيدة	0.867	4.11	أوريدو						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن اتجاهات عينة الدراسة قد وردت ضمن مجال التقييم الجيد حيث كانت موافقة الزبائن بالنسبة للعبارة رقم (13) لدى مؤسسة أوريدو بمتوسط مقداره (4.11) وبانحراف معياري مقداره (0.938) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وبانحراف معياري مقداره (0.822) ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وبانحراف معياري مقداره (0.926) وعليه من الأفضل هنا أن تقوم مؤسسة جازي بتدريب موظفيها أكثر في كيفية التعامل مع زبائنهم.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (14) فلقد كانت اتجاهات عينة الدراسة بالإجماع بالموافقة على ما تقدمه مؤسسات الاتصالات الثلاثة، أوريدو، موبيليس، جازي، حيث كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.27)، (3.93)، (3.70) بينما كانت الانحرافات المعيارية المرافقة لها على الترتيب كالتالي (0.967)، (0.798)، (0.968) وعليه يستحسن أن تقوم مؤسسة جازي بمراجعتها لما يتعلق بإشعار الزبون بالاهتمام الشخصي به.

وفيما يخص الفقرة رقم (15) فنلاحظ كذلك وجود موافقة بالإجماع من قبل الزبائن ضمن مجال التقييم الجيد لدى مؤسسات الاتصالات حيث نالت مؤسسة أوريدو المرتبة الأولى في الموافقة بمتوسط مقداره (3.99) وبانحراف معياري مقداره (1.050) ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وبانحراف معياري مقداره (0.906) وتليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وبانحراف معياري مقداره (0.824) وعليه يستحسن هنا أن تقوم مؤسسة موبيليس بإعادة النظر في هذا الجانب.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (16) فإننا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية عينة الدراسة أيضا ورد تقييمها ضمن مجال التقييم الجيد حيث فاقت عليهم مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وبانحراف معياري (0.774) بينما تليها مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وبانحراف معياري مقداره (0.7480) ثم يليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وبانحراف معياري مقداره (0.931) وعليه من الأفضل هنا أن تقوم هذه الأخيرة بتحسين كيفية إعلامها لزبائنهم بخدماتها الجديدة. وفيما يتعلق بالتقييم العام لجودة خدمات مؤسسات الاتصالات من حيث مؤشر التعاطف فنجد تقييم زبائن المؤسسات الثلاثة يقع ضمن مجال التقييم

الجيد حيث نجد أوريدو نالت حصة الأسد فيما يخص هذا البعد بمتوسط حسابي مقداره (4.1150) وبانحراف معياري مقداره (0.86764) ثم تليها في المرتبة الثانية موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.0233) وبانحراف معياري مقداره (0.75980) ثم تليها في المرتبة الأخيرة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.8116) وبانحراف معياري مقداره (0.91060) وبناء على النتائج السالفة الذكر نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الثلاث كانت أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة تقيم جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد التعاطف، تقييماً إيجابياً، وبناءً على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد التعاطف، تقييماً سلبياً مرفوضة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : ينص قرار هذه الفرضية على أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الأمان، تقييماً سلبياً.

ويمكننا توضيح اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد الأمان خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (30): تقييم جودة خدمات الاتصالات من حيث مؤشر الأمان لزبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة

رقم العبارة	العبارة	المؤسسات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	
			1	2	3	4	5				
17	تشعر بالأطمئنان عند تعاملك مع موظفو مؤسسة الاتصالات	جاري	10	10	50	280	450	4.44	0.773	جيدة	
		موبيليس	20	30	20	303	227	4.14	0.945	جيدة	
		أوريدو	15	35	45	315	140	3.96	0.915	جيدة	
18	يقدم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها الفندقات خدمات خالية من المخاطر	جاري	20	50	200	290	240	3.85	1.002	جيدة	
		موبيليس	15	20	180	240	145	3.80	0.928	جيدة	
		أوريدو	10	30	20	320	170	4.11	0.847	جيدة	
19	موظفو المؤسسة التي تتعامل معها يشعرونك بالأمان في معاملتهم إلى	جاري	10	94	180	300	216	3.77	1.013	جيدة	
		موبيليس	5	20	40	275	260	4.27	0.796	جيدة	
		أوريدو	36	40	25	289	160	3.54	1.171	جيدة	
			جاري					4.02	0.896	جيدة	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام
			موبيليس					4.07	0.850	جيدة	
			أوريدو					3.87	0.944	جيدة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ فيما يتعلق بالعبارة رقم(17) بأن أغلب اتجاهات عينة الدراسة وردت بموافقة عالية ضمن مجال التقييم الجيد حيث كان أكبر متوسط لدى مؤسسة جازي وكان مقداره(4.44) وبانحراف معياري مقداره(0.773) تم تليها من حيث الموافقة مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وبانحراف معياري مقداره (0.945) تم تليها مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وبانحراف معياري مقداره(0.915) وعليه من الأفضل أن تقوم هذه الأخيرة بإعادة النظر فيما يتعلق بتقديم موظفي الفندق لخدمات محفوفة الاطمئنان .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (18) فنلاحظ من خلال الجدول السالف بأن معظم عينة الدراسة لديها موافقة عالية تقع ضمن مجال التقييم الجيد حيث بلغ متوسط موافقة الزبائن على مؤسسة أوريدو (4.11) و بانحراف معياري مقداره(0.847) ثم تليها مؤسسة جازي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وبانحراف معياري مقداره(1.002) وتليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وبانحراف معياري مقداره(0.928) وعليه يستحسن أن تقوم هذه الأخيرة بمراجعة كيفية تقديم خدماتها بكيفية أكثر خلوا من المخاطر .

أما فيما يخص العبارة رقم (19) فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية اتجاهات عينة الدراسة قد أجمعت على الموافقة ضمن مجال التقييم الجيد في المؤسسات الثلاثة حيث بلغ متوسط الموافقة لدى مؤسسة موبيليس (4.27) و بانحراف معياري مقداره (0.796) بينما بلغ متوسط الموافقة لدى مؤسسة جازي (3.77) وبانحراف معياري مقداره(1.013) ثم تليها مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره(3.54) وبانحراف معياري مقداره (1.171) مما يدل على وجود موافقة عالية لدى زبائن المؤسسات الثلاثة إلا أنه يستحسن هنا أن تقوم مؤسسة أوريدو بمراجعة كيفية تقديم الأمان أكثر لزبائنهم .

أما من حيث التقييم العام للزبائن من حيث مؤشر الأمان فنجد مؤسسة موبيليس قد نالت أعلى متوسط مقداره(4.0733) وبانحراف معياري مقداره(0.85021) مما يدل على إتقانها لممارسة هذا البعد من الجودة، ثم تليها في المرتبة الثانية جازي متوسط مقداره(4.0200) وبانحراف معياري مقداره(0.89663) ثم تليها في المرتبة الأخيرة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره(3.8709) وبانحراف معياري مقدار(0.94437) وعليه الرغم من هذا الاختلاف إلا أنه

يبقى التقييم العام لزبائن المؤسسات الثلاثة ضمن مجال التقييم الجيد، وبناء على النتائج السالفة الذكر نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الثلاث كانت أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة تقيم جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الأمان، تقييما إيجابيا، وبناء على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص أنه تقيم عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة جودة الخدمات المقدمة لها من حيث بعد الأمان، تقييما سلبيا مرفوضة.

اختبار الفرضية الثانية: و ينص قرارها على أنه تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسات الاتصال في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة خدمات الاتصالات.

وجاء ترتيب مؤشرات جودة الخدمات في مؤسسات الاتصالات الثلاثة كما يلي:

الجدول رقم (31) : ترتيب مؤشرات جودة الخدمات بمؤسسات الاتصالات الثلاثة

أوريدو		موبيليس		جازي		المؤسسات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	أبعاد الجودة
0.9536	4.0679	0.88016	3.9796	1.02337	3.8687	بعد الاعتمادية
0.91146	3.9918	0.87474	4.0667	0.91311	3.8844	بعد الاستجابة
0.84732	4.0258	0.84799	3.8680	0.93691	3.7937	بعد الملموسية
0.86764	4.1150	0.75980	4.0233	0.91069	3.8116	بعد التعاطف
0.94437	3.8709	0.85021	4.0733	0.89660	4.0200	بعد الأمان

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق بالنسبة لمؤسسة جازي بأن بعد الأمان نال حصة الأسد بمتوسط حسابي مقداره (4.0200) وبانحراف معياري مقداره (0.89660) ثم يليه بعد الاستجابة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.8844) وبانحراف معياري مقداره (0.91311) ثم يليه في المرتبة الثالثة بعد الاعتمادية بمتوسط حسابي مقداره (3.8687) وبانحراف معياري مقداره (1.02337) ثم يليه بعد التعاطف بمتوسط حسابي مقداره (3.8116)

وبانحراف معياري مقداره (0.91069) ثم يليه في المرتبة الأخيرة بعد الملموسية بمتوسط حسابي (3.7937) وبانحراف معياري مقداره (0.93691)، بينما نجد في مؤسسة موبيليس بعد الأمان أيضا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0733) وبانحراف معياري مقداره (0.85021) ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الاستجابة بمتوسط حسابي مقداره (4.0667) وبانحراف معياري مقداره (0.87474) ثم يليه بعد التعاطف بمتوسط حسابي مقداره (4.0233) وبانحراف معياري مقداره (0.75980) ثم يليه بعد الاعتمادية بمتوسط حسابي مقداره (3.9796) وبانحراف معياري مقداره (0.88016) ثم يليه في المرتبة الأخيرة بعد الملموسية بمتوسط حسابي مقداره (3.8680) وبانحراف معياري مقداره (0.84799)، حيث نلاحظ هنا تشابه مؤسسة موبيليس مع مؤسسة جازي من حيث ترتيب بعد الأمان في المرتبة الأولى وترتيب بعد الملموسية في المرتبة الأخيرة، أما في مؤسسة أور يدو فنجد بعد التعاطف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.1150) وبانحراف معياري مقداره (0.86764) ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الاعتمادية بمتوسط حسابي مقداره (4.0679) وبانحراف معياري مقداره (0.953686764) ثم يليه في المرتبة الثالثة بعد الملموسية بمتوسط حسابي مقداره (4.0258) وبانحراف معياري مقداره (0.84732) ثم يليه في المرتبة الرابعة بعد الاستجابة بمتوسط حسابي مقداره (3.9918) وبانحراف معياري مقداره (0.91146) ثم يليه أخيرا بعد الأمان بمتوسط حسابي مقداره (3.8709) وبانحراف معياري مقداره (0.94437) حيث نلاحظ في مؤسسة أور يدو أن بعد الأمان لم ينال حظ الأسد عكس ما حدث في مؤسسات الاتصالات المنافسة لها ولعل السر في ذلك هو وضع إستراتيجية مخالفة لها لكسب الميزة التنافسية في سوق الاتصالات.

يتضح على ضوء هذه النتائج، أن المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسات تقديم خدمات الاتصالات تختلف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات المقدمة لهم. وعليه نقول أن الفرضية المتعلقة باختلاف الأهمية النسبية للمؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة الاتصالية صحيحة.

اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على وجود علاقة ارتباط سلبية بين معايير جودة الخدمات الخمسة ورضا زبائن مؤسسات الاتصالات، و الجدول التالي يبين لنا مختلف علاقات الارتباط الموجودة بين أبعاد الجودة ورضا الزبائن بمؤسسات الاتصالات الثلاثة.

الجدول رقم(32): معاملات ارتباط أبعاد الجودة برضا الزبائن

المؤسسات						أبعاد الجودة
أوريدو		موبيليس		جازي		
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	
0.00	0.824	0.00	0.916	0.00	0.950	الاعتمادية
0.00	0.781	0.00	0.959	0.00	0.952	الاستجابة
0.00	0.805	0.00	0.882	0.00	0.968	الملموسية
0.00	0.766	0.00	0.928	0.00	0.932	التعاطف
0.00	0.811	0.00	0.936	0.00	0.959	الأمان
0.847		0.962		0.945		الارتباط الكلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ في مؤسسة جازي بأن جميع أبعاد جودة الخدمات الخمسة وهي الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان حيث كانت معاملات ارتباطها على التوالي (0.950)، (0.952)، (0.968)، (0.932)، (0.959) كما أن علاقة ارتباط الجودة الكلية لخدمات الاتصالات برضا الزبائن في مؤسسة جازي قد بلغت (0.945) فهي تعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة خدمات مؤسسة جازي ورضا زبائنها، أما مؤسسة موبيليس فلقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط برضا زبائنها بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات الخمسة على التوالي الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان حيث كانت معاملات ارتباطها على التوالي (0.916)، (0.959)، (0.882)، (0.928)، (0.936) كما أن علاقة ارتباط الجودة الكلية لخدمات الاتصالات برضا الزبائن في مؤسسة موبيليس قد بلغت (0.962) فهي

علاقة قوية إيجابية بين رضا زبائن هذه المؤسسة وجودة خدماتها، كما نلاحظ أيضا في مؤسسة أور يدو بأن علاقة بعد الاعتمادية برضا زبائنها قد بلغت (0.824) فهي علاقة ارتباط قوية كما أن علاقة الارتباط بين تعد الاستجابة مع رضا الزبائن فيها تساوي (0.781) فهي أيضا قوية كما نجد أيضا علاقة ارتباط بعد الملموسية برضا الزبائن قد بلغت (0.805) فهي قوية أيضا كما كانت علاقة بعدي الأمان والتعاطف قد بلغت على التوالي (0.811) و(0.766) فهما علاقتان قويتان كما أن علاقة ارتباط الجودة الكلية لخدمات الاتصالات برضا زبائن في مؤسسة أور يدو قد بلغت (0.847) فهي علاقة قوية بين رضا زبائن هذه المؤسسة وجودة خدماتها، وبناء عليه يتم رفض الفرضية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط سلبية بين أبعاد جودة الخدمات ورضا الزبائن بمؤسسات الاتصالات الثلاثة.

اختبار الفرضية الرابعة : و ينص قرارها على أنه تؤثر جودة خدمات مؤسسات الاتصالات سلبا على رضا زبائنها .

وجاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33) تقييم أثر جودة خدمات الاتصالات على رضا زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة

رقم العبارة	العبارة	المؤسسات	درجة الموافقة (النسبة) %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			5	4	3	2	1			
20	مادى رضاك عن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاتصال التي تتعامل معها	جاري	229	261	170	120	20	3.70	1.111	جيدة
		موبينيس	210	300	70	15	5	4.16	0.796	جيدة
		أوريدو	270	250	17	10	3	4.41	0.692	جيدة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه بوجود أثر إيجابي لجودة الخدمات المقدمة من قبل زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة حيث بلغ المتوسط الحسابي للتأثير في مؤسسة أوريدو (4.41) وبانحراف معياري مقداره (0.962) وهو يقع ضمن مجال التقييم الجيد، ثم تليها مؤسسة موبيليس في المرتبة الثانية من حيث تأثيرها على رضا زبائنها بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.796) وهو كذلك يقع ضمن مجال التقييم الجيد، ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري مقداره (1.111) وهو كذلك يقع ضمن مجال التقييم الجيد وهذه النتائج قد تمنح التفاؤل للمؤسسات الاتصالات للنشاط أكثر. وبناء على النتائج السالفة الذكر نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الثلاث كانت أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لجودة الخدمات التي يقدمها مؤسسات الاتصالات على رضا زبائنها. وبناء على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص انه تؤثر جودة خدمات مؤسسات الاتصالات سلبا على رضا زبائنها مرفوضة.

اختبار الفرضية الخامسة: التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الدخل، المستوى التعليمي)

أولا : بالنسبة لمؤسسة أوريدو

ويمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الدخل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة أوريدو من خلال ما يلي:

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى بالنسبة لمؤسسة أوريدو فيما يتعلق بمتغير الجنس

يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة أوريدو من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (34) : الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير الجنس بالنسبة لأوريدو

أبعاد جودة الخدمة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	ذكر	260	3.2115	0.30036	24,177	0.000
	أنثى	290	2.2908	0.56567		
الاستجابة	ذكر	260	3.2029	0.22499	19,312	0.000
	أنثى	290	2.4086	0.65886		
الملموسية	ذكر	260	3.2808	0.38154	23,272	0.000
	أنثى	290	2.2966	0.59693		
التعاطف	ذكر	260	3.3721	0.38082	19,455	0.000
	أنثى	290	2.4422	0.70764		
الأمان	ذكر	260	3.4679	0.17648	24,216	0.000
	أنثى	290	2.3609	0.75586		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

قاعدة القرار تنص على أنه إذا كانت القيمة الاحتمالية لـ (t) المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 فنقبل الفرضية البديلة H_1 ، وإذا كانت القيمة الاحتمالية لـ (t) المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 فنقبل الفرضية الصفرية H_0 ، وعليه يتم صياغة الفرضية كما يلي:

H_0 : لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير الجنس.

H_1 : توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير الجنس.

يظهر الجدول رقم (34) : أنه توجد فوارق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حيث جاءت القيمة الاحتمالية لـ (t) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05، ووفقاً لقاعدة القرار تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير الجنس.

ولمعرفة الفئة التي تعزى إليها هذه الفروق، فنرجع إلى أكبر متوسط حسابي من خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل فئة، وعليه نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر متوسط حسابي لجميع الأبعاد يقابل فئة الذكور، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى فئة الذكور.

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية بالنسبة لمؤسسة أوريدو فيما يتعلق المستوى التعليمي

فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة أوريدو من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (35) : تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لأوريدو

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	أبعاد جودة الخدمة
0.000	782.916	49.415	197.661	4	بين المجموعات	الاعتمادية
		0.063	34.399	545	داخل المجموعات	
0.000	685.919	46.938	187.753	4	بين المجموعات	الاستجابة
		0.068	37.295	545	داخل المجموعات	
0.000	1528.693	62.775	251.098	4	بين المجموعات	الملموسية
		0.041	22.380	545	داخل المجموعات	
0.000	668.569	62.473	249.892	4	بين المجموعات	التعاطف
		0.093	50.926	545	داخل المجموعات	
0.000	853.003	73.549	294.194	4	بين المجموعات	الأمان
		0.086	46.992	545	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (50) ، يتبين أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لكون القيم الاحتمالية لـ F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 ، هذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

وبعد إجراء الاختبار البعدي تبين أن الفروق تعود إلى جميع المستويات (دون مستوى، ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) بالنسبة لجميع الأبعاد فكان أكبر متوسط حسابي للمستوى

الجامعي (أنظر الملحق السابع) في كل أبعاد الجودة، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى المستوى الجامعي.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة لمؤسسة أوريدو فيما يتعلق الدخل

فيما يتعلق بتغير الدخل يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدخل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة أوريدو من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (36): الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير الدخل بالنسبة لأوريدو

أبعاد جودة الخدمة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	بين المجموعات	3	192.966	64.322	898.354	0.000
	داخل المجموعات	546	39.094	0.072		
الاستجابة	بين المجموعات	3	184.964	61.655	839.828	0.000
	داخل المجموعات	546	40.084	0.073		
الملموسية	بين المجموعات	3	225.785	75.262	861.613	0.000
	داخل المجموعات	546	47.693	0.087		
التعاطف	بين المجموعات	3	248.237	82.746	859.224	0.000
	داخل المجموعات	546	52.581	0.096		
الأمان	بين المجموعات	3	295.255	98.418	1169.946	0.000
	داخل المجموعات	546	45.931	0.084		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (36)، يتبين أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، تعزى إلى متغير الدخل لكون القيم الاحتمالية لـ F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05، هذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى الدخل.

وبعد إجراء الاختبار البعدي تبين أن الفروق تعود إلى جميع فئات الدخل ، بالنسبة لجميع الأبعاد فكان أكبر متوسط حسابي لفئة الدخل أقل من 18000 دج (أنظر الملحق السابع) في كل أبعاد الجودة، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى فئة الدخل أقل من 18000 دج .

ثانياً: بالنسبة لمؤسسة موبيليس

ويمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الدخل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة موبيليس من خلال ما يلي:

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى بالنسبة لمؤسسة موبيليس فيما يتعلق بمتغير الجنس

فيما يتعلق بمتغير الجنس يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة موبيليس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (37) : الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لمتغير الجنس بالنسبة لموبيليس

أبعاد جودة الخدمة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	ذكر	390	4.4821	0.45862	28,630	0.000
	أشئ	210	3.0206	0.65872		
الاستجابة	ذكر	390	4.5115	0.48386	20,241	0.000
	أشئ	210	3.2405	0.83789		
الملموسية	ذكر	390	4.2867	0.43566	21,993	0.000
	أشئ	210	3.0905	0.72045		
التعاطف	ذكر	390	4.4295	0.40857	22,588	0.000
	أشئ	210	3.2690	0.68143		
الأمان	ذكر	390	4.5359	0.43516	23,217	0.000
	أشئ	210	3.2143	0.76061		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول رقم (37) : أنه توجد فوارق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حيث جاءت القيمة الاحتمالية لـ (t) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 ، ووفقاً لقاعدة القرار المشار إليها أعلاه في مثل هذا الاختبار، تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير الجنس.

ولمعرفة الفئة التي تعزى إليها هذه الفروق، فنرجع إلى أكبر متوسط حسابي من خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل فئة، وعليه نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر متوسط حسابي لجميع الأبعاد يقابل فئة الذكور، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى فئة الذكور.

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية بالنسبة لمؤسسة موبيليس فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي

يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة موبيليس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (38) : تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لموبيليس

أبعاد جودة الخدمة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	بين المجموعات	3	383.260	127.753	942.620	0.000
	داخل المجموعات	596	80.776	0.136		
الاستجابة	بين المجموعات	3	387.726	129.242	1090.936	0.000
	داخل المجموعات	596	70.607	0.118		
الملموسية	بين المجموعات	3	290.626	96.875	663.654	0.000
	داخل المجموعات	596	87.000	0.146		
التعاطف	بين المجموعات	3	278.528	92.843	822.560	0.000
	داخل المجموعات	596	67.271	0.113		
الأمان	بين المجموعات	3	352.183	117.394	865.790	0.000
	داخل المجموعات	596	80.813	0.136		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (38) ، يتبين أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لكون القيم الاحتمالية لـ F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 ، هذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

وبعد إجراء الاختبار البعدي تبين أن الفروق تعود إلى جميع المستويات (دون مستوى، ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) بالنسبة لجميع الأبعاد فكان أكبر متوسط حسابي للمستوى الجامعي (أنظر الملحق التاسع) في كل أبعاد الجودة، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى المستوى الجامعي .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة لمؤسسة موبيليس فيما يتعلق بمتغير الدخل

فيما يتعلق بمتغير الدخل يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدخل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة موبيليس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (39) : تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير الدخل بالنسبة لموبيليس

أبعاد جودة الخدمة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	بين المجموعات	3	306.081	102.027	384.971	0.000
	داخل المجموعات	596	157.955	0.265		
الاستجابة	بين المجموعات	3	308.444	102.815	408.819	0.000
	داخل المجموعات	596	149.889	0.251		
اللموسية	بين المجموعات	3	256.179	85.393	419.067	0.000
	داخل المجموعات	596	121.447	0.204		
التعاطف	بين المجموعات	3	237.381	79.127	434.984	0.000
	داخل المجموعات	596	108.417	0.182		
الأمان	بين المجموعات	3	287.408	95.803	392.194	0.000
	داخل المجموعات	596	145.587	0.244		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (39) ، يتبين أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، تعزى إلى متغير الدخل لكون القيم الاحتمالية لـ F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 ، هذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى الدخل.

وبعد إجراء الاختبار البعدي تبين أن الفروق تعود إلى جميع فئات الدخل ، بالنسبة لجميع الأبعاد فكان أكبر متوسط حسابي لفئة الدخل من 18000 دج الى أقل من 30000 دج (أنظر

الملحق التاسع) في كل أبعاد الجودة، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى فئة الدخل من 18000 دج الى أقل من 30000 دج.

ثالثا: بالنسبة لمؤسسة جازي

ويمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الدخل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة جازي من خلال ما يلي:

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى بالنسبة لمؤسسة جازي فيما يتعلق بمتغير الجنس

فيما يتعلق بمتغير الجنس يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة جازي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (40) : الفوارق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير الجنس بالنسبة لجازي

أبعاد جودة الخدمة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	ذكر	393	4.6616	0.40960	33,575	0.000
	أنثى	407	3.1032	0.83849		
الاستجابة	ذكر	393	4.6139	0.40632	36,163	0.000
	أنثى	407	3.1800	0.68477		
الملموسية	ذكر	393	4.4911	0.44784	30,606	0.000
	أنثى	407	3.1204	0.78014		
التعاطف	ذكر	393	4.4625	0.46052	28,152	0.000
	أنثى	407	3.1830	0.78802		
الأمان	ذكر	393	4.7201	0.31895	34,259	0.000
	أنثى	407	0.3440	0.74252		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول رقم (40) : أنه توجد فوارق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حيث جاءت القيمة الاحتمالية لـ (t) المحسوبة لجميع الأبعاد أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 ، ووفقاً لقاعدة القرار المشار إليها أعلاه في مثل هذا الاختبار، تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير الجنس.

ولمعرفة الفئة التي تعزى إليها هذه الفروق، فنرجع إلى أكبر متوسط حسابي من خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل فئة، وعليه نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر متوسط حسابي لجميع الأبعاد يقابل فئة الذكور، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى فئة الذكور.

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية بالنسبة لمؤسسة جازي فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي

يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة جازي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (41) : تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لجازي

أبعاد جودة الخدمة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	بين المجموعات	4	81.007	20.252	21.303	0.000
	داخل المجموعات	795	755.767	0.951		
الاستجابة	بين المجموعات	4	92.162	23.041	31.911	0.000
	داخل المجموعات	795	574.017	0.722		
الملموسية	بين المجموعات	4	57.489	14.372	17.745	0.000
	داخل المجموعات	795	643.880	0.810		
التعاطف	بين المجموعات	4	63.962	15.990	21.238	0.000
	داخل المجموعات	795	598.569	0.753		
الأمان	بين المجموعات	4	74.803	18.701	26.195	0.000
	داخل المجموعات	795	567.544	0.714		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (41) ، يتبين أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لكون القيم الاحتمالية لـ F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05 ، هذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

وبعد إجراء الاختبار البعدي تبين أن الفروق تعود إلى جميع المستويات (دون مستوى، ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) ، فكان أكبر متوسط حسابي للمستوى الابتدائي بالنسبة لبعد الاعتمادية، اما بالنسبة للأبعاد الاستجابة، الملموسية، التعاطف، فكان أكبر متوسط حسابي للمستوى الجامعي في حين كان أكبر متوسط حسابي للمستوى الثانوي بالنسبة لبعد الامان ، وعليه

نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى المستوى الجامعي والثانوي والابتدائي. (أنظر الملحق الثامن).

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة لمؤسسة جازي فيما يتعلق بمتغير الدخل

فيما يتعلق بمتغير الدخل يمكننا إظهار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدخل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بمؤسسة جازي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (42) : تحليل التباين بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، وفقا لمتغير الدخل بالنسبة لجازي

أبعاد جودة الخدمة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الاعتمادية	بين المجموعات	3	555.200	185.067	523.176	0.000
	داخل المجموعات	796	281.574	0.354		
الاستجابة	بين المجموعات	3	459.877	153.292	591.463	0.000
	داخل المجموعات	796	206.303	0.259		
الملموسية	بين المجموعات	3	454.859	151.620	489.591	0.000
	داخل المجموعات	796	246.510	0.310		
التعاطف	بين المجموعات	3	393.849	131.283	388.941	0.000
	داخل المجموعات	796	268.681	0.338		
الأمان	بين المجموعات	3	450.409	150.136	622.644	0.000
	داخل المجموعات	796	191.937	0.241		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (42)، يتبين أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، تعزى إلى متغير الدخل لكون القيم الاحتمالية لـ F المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05، هذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى الدخل.

وبعد إجراء الاختبار البعدي تبين أن الفروق تعود إلى جميع فئات الدخل ، بالنسبة لجميع الأبعاد فكان أكبر متوسط حسابي لفئة الدخل من 18000 دج إلى أقل من 30000 دج (أنظر الملحق الثامن) في كل أبعاد الجودة، وعليه نقول أن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعزى إلى فئة الدخل من 18000 دج إلى أقل من 30000 دج.

المطلب الرابع عرض وتفسير النتائج

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي تخص مؤسسات تقديم خدمات الاتصالات بالمؤسسات الثلاثة على مستوى ولايات الشرق الجزائري، كما يلي:

أ- نتائج متعلقة بوصف خصائص العينة: وتتمثل هذه النتائج في:

1- سيطرة جنس الإناث من زبائن مؤسسة جازي على جنس الذكور، إذ بلغت

نسبتهم (50.9%)، في حين بلغت نسب الذكور (49.1%) زبائن هذه المؤسسة، بينما نجد عكس ذلك في مؤسسة موبيليس حيث نجد هيمنة جنس الذكور على عينة الدراسة فيها جنس الإناث حيث بلغت نسبة الذكور فيها (65%) أما نسبة الإناث فلقد بلغت (35%) كما نجد أيضا في مؤسسة أوريدو هيمنة جنس الإناث على الذكور حيث بلغت نسبة الإناث (52.7%) بينما بلغت نسبة الذكور فيها (47.3%).

2 - هيمنة فئة الشباب ما بين (36_ 50 سنة) على عينة زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة ففي مؤسسة جازي بلغت نسبتهم حوالي (59.4%)، كما بلغت نسبتها في مؤسسة موبيليس (65.7%) كما بلغت أيضا في مؤسسة أوريدو (48.4%).

أما من حيث المستوى التعليمي هيمنة الفئة ذات المستوى التعليمي الابتدائي في مؤسسة جازي بنسبة (40.5%) ثم المستوى الجامعي بنسبة (27.5%)، أما مؤسسة موبيليس فلقد هيمن المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة (38.2%)، والمستوى الجامعي (24%)، أما مؤسسة أوريدو فلقد هيمن المستوى التعليمي المتوسط والجامعي بنسبة متساوية (22.5%).

أما من حيث المهنة نجد أغلبية زبائن العينة من الموظفين بالنسبة لمؤسسة جازي بنسبة (48.8%) ثم تليهم فئة الأعمال الحرة ب(46.1%).

أما بالنسبة لزبائن مؤسسة موبيليس فإن أغليتهم من فئة الأعمال الحرة فلقد بلغت نسبتها (50.2%). والموظفين تقدر نسبتهم ب (40.2%) وهذا ما يساهم في ارتفاع حصتها السوقية أكثر لأن هذه الفئة ذات دخول مرتفعة، بينما نلاحظ في مؤسسة أوريد وأغلبية زبائنها من ذوي الأعمال الحرة بنسبة (64.4%) والفئة التي تليها من المتقاعدين بنسبة (22.5%) مما يرشحها لنيل المرتبة الثانية في حصتها السوقية. أما من حيث الدخل نلاحظ في مؤسسة جازي بأن أغلبية زبائنها من فئة الدخل المتوسطة ما بين (18000_30000 دج) بنسبة (61%) تليها فئة الدخل المرتفعة (30000_50000 دج) بنسبة (26.1%) مما يعطيها أكثر أمانا في حصتها السوقية أما مؤسسة موبيليس فنجد بأن أغلبية زبائنها من فئة الدخل المتوسطة ما بين (18000_30000 دج) بنسبة (81.3%)، ثم تليها الفئة ما بين (30000_50000 دج) بنسبة (9.5%) وهي نسبة ضعيفة مقارنة بزبائن مؤسسة جازي، بينما نلاحظ في مؤسسة أوريدو أن أغلبية زبائنها بنسبة (28.2%) مما يرشحها لنقص حصتها السوقية .

ومن حيث مدة التعامل نجد بأن أغلبية زبائن العينة في المؤسسات الثلاثة لديهم مدة تعامل أكثر من 5 سنوات حيث تجد نسبتهم في مؤسسة جازي تقدر ب(87.4%) أما في مؤسسة موبيليس تقدر ب(80.7%)، أما في مؤسسة أوريدو فتقدر ب(70.9%).

ومن حيث الاشتراك نجد بأن معظم زبائن العينة لدى مؤسسة جازي يملكون خط واحد بنسبة (82.1%)، أما بالنسبة لموبيليس فنجد نسبتهم مرتفعة قليلا وتقدر ب(91.7%) بينما نجد هذه النسبة مرتفعة جدا لدى أوريدو وتقدر ب(96.9%) مما يدل على وفاء الزبائن لهذه المؤسسات وهذه النتائج منطقية.

ومن حيث نوعية اشتراك زبائن مؤسسات الاتصالات نجد بأن أغلبية زبائن جازي يشتركون بدون فاتورة بنسبة (74.4%) ونفس الملاحظة مسجلة بالنسبة لزبائن موبيليس بنسبة (73.7%) كما سجلنا نفس الملاحظة أيضا بالنسبة لزبائن أوريدو بنسبة (66.7%) إلا أنه نلاحظ في

مؤسستي موبيليس وأوريد ووجود زيادة في عدد المشتركين بالفاتورة مما يمنح لها إمكانية زيادة حصتها السوقية .

ب - نتائج متعلقة بتحليل البيانات واختبار الفرضيات :

فلقد توصلنا إلى وجود تأثير جيد بالنسبة لمؤشر الاعتمادية على رضا زبائن المؤسسات الثلاثة وبنسب متفاوتة بالنسبة للعبارات التالية بالنسبة للعبارة رقم(1)اهتمام موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بتقديم خدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى خاصة بالنسبة لمؤسستي موبيليس و أوريدو.

بالنسبة للعبارة رقم (2)يقدم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها نصائح وإرشادات كافية للزبون لاختيار الخدمة الملائمة له ، حيث تفوقت مؤسسة جازي في ذلك بمتوسط حسابي مقداره(4.01).

بالنسبة للعبارة رقم(3)يحرص موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على تقديم الخدمات في الأوقات المحددة لها دون تأخير حيث تفوقت مؤسسة أوريدو فيها بمتوسط حسابي مقداره(4.02).

أما من حيث بعد الاستجابة فبالنسبة للعبارة رقم 4إن موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على استعداد لتقديم المساعدة لك نجد مؤسستي أوريد وموبيليس ولهما ميزة فيها بمتوسطين حسابيين متتاليين وهما (4.14)،(4.11).

بالنسبة للعبارة رقم (5) يهتم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بمساعدتك في حل المشاكل التي تواجهك في تقديم الخدمة دائما فنجد مؤسسة أوريدو تميزت فيها بمتوسط حسابي مقداره(4.19).

بالنسبة للعبارة رقم(6)ويتوفر لدى الوكالة التي تتعامل معها عدد كافي من مقدمي الخدمات فنجد موبيليس لاقت موافقة كبيرة وذلك بمتوسط حسابي مقداره(4.20).

بالنسبة للعبارة رقم (7) تهتم إدارة المؤسسة إلى تتعامل معها بالرد على استفسارات الزبائن والاستجابة السريعة لشكاويهم فنجد موبيليس نالت فيها الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.02) .

أما بالنسبة للعبارة رقم (8) تتوفر لدى المؤسسة التي تتعامل معها تجهيزات حديثة . فنلاحظ هنا نيل مؤسسة موبيليس للميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (3.74) ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.67) .

أما بالنسبة للعبارة رقم (9) موظفو المؤسسة التي تتعامل معها يهتمون بمظهرهم و أناقتهم فنجد مؤسسة أوريدو قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.31) ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.70) .

أما بالنسبة للعبارة رقم (10) المظهر الخارجي للمؤسسة التي تتعامل معها يتلاءم مع نوع الخدمات للزبون فنلاحظ بأن أوريدو قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.13) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.86) .

أما بالنسبة للعبارة رقم (11) التصميم الداخلي للمؤسسة التي تتعامل معها يوفر جوا مريحا للزبون نجد بأن مؤسسة أوريدو قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (3.95) .

أما بالنسبة للعبارة رقم (12) قاعة الاستقبال مكيفة ونظيفة فنجد مؤسسة أوريدو أيضا قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (3.93) .

وعموما نلاحظ هنا نيل مؤسسة أوريدو للميزة التنافسية بالنسبة لبعدها الموسمية بمتوسط حسابي عام مقداره (4.02) .

أما بالنسبة للعبارة رقم (13) يتحلى مقدمو الخدمات بالوكالة التي تتعامل معها بالأدب والأخلاق الطيبة

فنجد أوريدو قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.11) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.01) .

بالنسبة للعبارة رقم (14) يشعر الزبون بالاهتمام الشخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه فوجد أوريدو قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.27) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (3.93) .

بالنسبة للعبارة رقم (15) مقدمو الخدمات بالمؤسسة التي تتعامل معها لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام فوجد أوريدو أيضا قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (3.99) ثم تليها مؤسسة جازي بمتوسط حسابي مقداره (3.92) .

بالنسبة للعبارة رقم (16) إدارة المؤسسة تعلم الزبائن بخدماتها الجديدة فنلاحظ بأن مؤسسة موبيليس نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.28) ثم تليها مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وعموما بالنسبة لبعد التعاطف نجد مؤسسة أوريدو بمتوسط حسابي عام مقداره (4.11) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.02) .
أما بالنسبة لبعد الأمان:

بالنسبة للعبارة رقم (17) تشعر بالاطمئنان عند تعاملك مع موظفو المؤسسة نجد مؤسسة جازي نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.44) ثم تليها مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.14) .

بالنسبة للعبارة رقم (18) يقدم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها المؤسسة لك خدمات خالية من المخاطر فوجد مؤسسة أوريدو قد نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.11) .

بالنسبة للعبارة رقم (19) موظفو المؤسسة التي تتعامل معها يشعرونك بالأمان في معاملتهم لك فلقد نالت مؤسسة موبيليس بمتوسط حسابي مقداره (4.27) .

أما بالنسبة للعبارة رقم (20) ما مدى رضاك عن جودة الخدمات التي تقدمها لك مؤسسة الاتصال التي تتعامل معها فوجد مؤسسة أوريدو نالت الميزة التنافسية بمتوسط حسابي مقداره (4.41) .

لقد كشفت الدراسة من خلال ما سبق ذكره عن نفي الفرضية الأولى والفرضية الرابعة.

لقد كشفت الدراسة عن اختلاف المعايير التي يستخدمها زبائن مؤسسات الاتصالات في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة خدمات الاتصالات المقدمة لهم، حيث أكثر الأبعاد التي تشعر الزبون جودة الخدمات هي الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان ولكنها بمعدلات ارتباط مختلفة .

فوجد ترتيب هذه الأبعاد في مؤسسة جازي كما يلي بعد الملموسية، بعد الأمان، بعد الاستجابة، بعد التعاطف، بعد الاعتمادية بمعدلات ارتباط قدرها على الترتيب (0.968)، (0.959)، (0.952)، (0.932)، (0.950)) بينما نجد ترتيبها في مؤسسة موبيليس على التوالي (بعد الاستجابة ثم بعد الأمان ثم بعد التعاطف ثم بعد الاعتمادية، ثم بعد الملموسية بمعدلات ارتباط على الترتيب ((0.959)، (0.936)، (0.928)، (0.916)، (0.882))، بينما نجد ترتيبها في مؤسسة أوريدو كالتالي :بعد الاعتمادية ثم بعد الأمان، ثم بعد الملموسية ثم بعد الاستجابة ثم بعد التعاطف بمعدلات ارتباط على الترتيب :((0.824)، (0.811)، (0.805)، (0.781)، (0.766)) وهذا ما يؤكد لنا تحقق الفرضية الثانية .

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين أبعاد جودة الخدمات الخمسة ورضا الزبائن لجميع مؤسسات الاتصالات الثلاثة ولكن بمعاملات مختلفة نسبيا مما يفرض ضرورة نفي الفرضية الثالثة .

وجود أثر واضح للجودة المدركة لخدمات الاتصالات التي تقدمها مؤسسات الاتصالات، بأبعادها الخمسة على رضا زبائنهم بدون استثناء.

رضا أغلبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاثة على مستوى الشرق الجزائري كان بدرجة عالية عن جودة الخدمة الاتصالية، إذ يعتبرون أن الأداء الفعلي لخدمات الاتصالات المقدمة لهم في مؤسسات الاتصالات الثلاثة عبر مختلف الولايات بالشرق كان ذو نوعية جيدة بصفة عامة .

كما برزت بعض الفروق ذات دلالة إحصائية في هذه الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الدخل، المستوى التعليمي، الجنس) وهذا ما يظهر جليا من خلال الجداول التالية (34) إلى (42)، وعليه يجب على مؤسسات الاتصالات أخذه في الحسبان عند وضعها لإستراتيجياتها

التسويقية للاستفادة منها في عملية التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها وهذا ما يساهم في نفي الفرضية الخامسة.

و عليه يمكن القول بتحقق الفرضية الثانية ونفي جميع الفرضيات الباقية.

خلاصة الفصل الرابع:

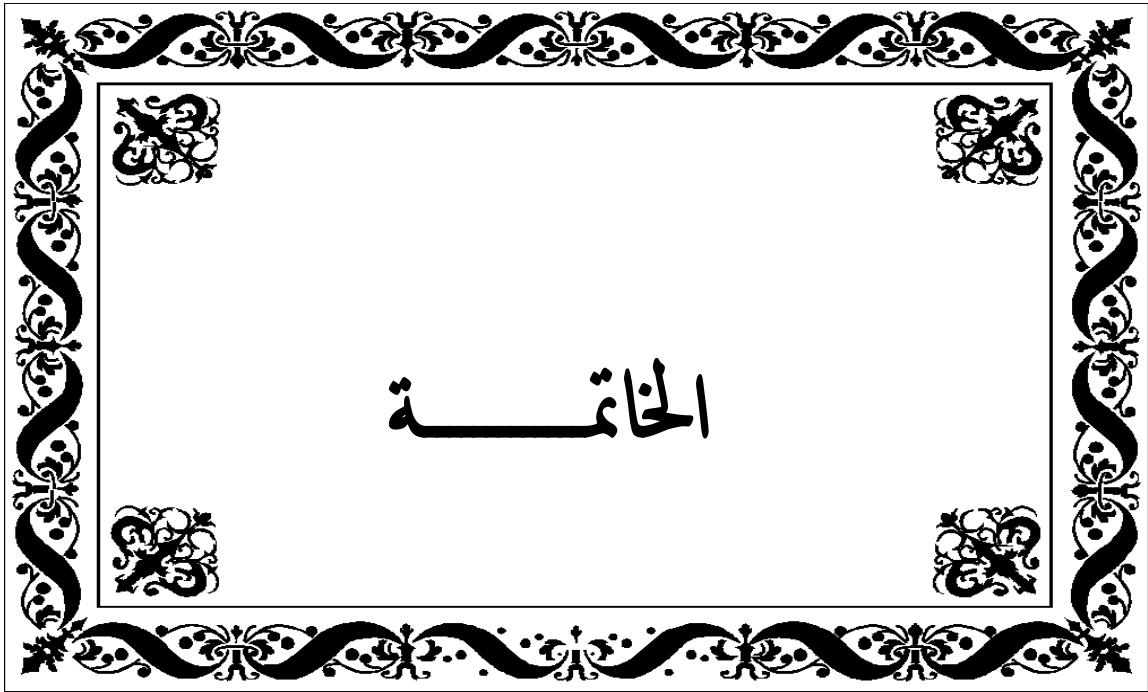
يتبين لنا من خلال هذا الفصل بأن قطاع الإتصالات له خصوصيات تميزه عن القطاعات الأخرى كما يقاس بمجموعة من المؤشرات لمعرفة مدى تفوق أحد المؤسسات الناشطة فيه، كما أن خدمات الاتصالات تعتمد على تكنولوجيا عالية، حيث سعت الجزائر لمواكبة التطورات الحاصلة فيها، من خلال قيامها بفتح قطاع الاتصالات للمنافسة الحرة للعديد من الشركات سواء أكانت محلية أو دولية، كما سعت إلى إنشاء العديد من الأقمار الصناعية، كما حاولت توسيع استعمال الانترنت في جميع المجالات سواء أكانت علمية أو صناعية أو عسكرية أو إدارية . . . الخ.

قيام الجزائر بإصلاحات عميقة في قطاع الاتصالات من حيث وضعها لتشريعات خاصة به إضافة إلى عزل وزارة الاتصالات عن البريد ، على جميع الأصعدة مما ساهم في تطور سوق خدمات الاتصالات.

إن مؤسسات الاتصالات الثلاثة تعمل في ظل المنافسة الحرة مما جعلها تقدم خدمات ذات جودة مقبولة حيث تنافست في إنشاء عروض متجانسة لكنها تختلف من حيث الأسعار، حيث جعلت الزبائن راضين عن تلك الخدمات التي تقدمها عموما .

وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة خدمات الاتصالات ورضا الزبائن في جميع مؤسسات الاتصالات وهذا دال على أنه توجد أهمية نسبية لأبعاد جودة خدمات الاتصالات، كما تم تسجيل اختلاف تأثير أبعاد جودة خدمات الاتصالات في المؤسسات الثلاثة، إضافة إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية لأبعاد جودة خدمات الاتصالات الخمسة بشكل مختلف الأهمية نسبيا .

كما خالصنا إلى أن مؤسسة موبيليس تميزت عن باقي المؤسسات من حيث عدد المشتركين معها، ومن جانب آخر تفوقت مؤسسة أوريدو من حيث رضا الزبائن الكلي عن جودة خدماتها مقارنة بمنافسيها من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط في هذا القطاع.



من خلال هذه الدراسة اتضح لنا بأن الخدمات تتسم بسمات خاصة تميزها عن المنتجات ولها دورة حياة، تتجدد بوجود الجودة فيها وهذه الجودة تتطلب عمليات التحسين المستمر للحفاظ على تحقيقها، كما أن جودة الخدمات ضرورية الوجود في قطاع الاتصالات لما يتسم به من منافسة بين المؤسسات التي تقدم خدمات الاتصالات، كما يتضح ضرورة اهتمامها بالجودة الشاملة لما لها من أهمية في الاستمرار في نجاح المؤسسات في نشاطها، فهي تساهم في زيادة وتدعيم القدرات التنافسية لهذه المؤسسات، وخاصة أن هذه المؤسسات تنشط في ظل اقتصاد السوق الذي يتسم بالمنافسة، وعليه فالسعي إلى تحقيق جودة الخدمات بها يتطلب دراسة سوق الاتصالات للتعرف على تقييم الزبائن لمستوى الجودة المقدمة لهم في تلك المؤسسات من أجل تشخيص واقعها، ورفع مستواها بما يحقق رغبات زبائنها أو يفوق توقعاتهم في ذلك، وعليه قمنا في هذه الدراسة في جانبها التطبيقي بالتركيز على تقييم جودة الخدمات في مؤسسات الاتصالات الثلاثة (جازي، موبيليس، أوريدو) على مستوى مجموعة من الولايات بالشرق الجزائري من وجهة نظر زبائنها والمتمثلة في باتنة، ميله، قسنطينة، جيجل، خنشلة، أم البواقي، وذلك للكشف عن درجة رضاهم عن مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، مما قد يساهم بتزويد تلك المؤسسات باقتراحات لتحسين جودة خدماتها، وسنقوم فيما يلي باستعراض النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة واقتراح بعض الاقتراحات المناسبة لها.

أولاً نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال الدراسة السابقة إلى استنتاج ما يلي:

1- إن فكرة الجودة كانت تمارس منذ قدم الزمان وتطورت بتطور الإنسان عبر العصور، ولكن تطبيقها الإداري بفلسفة الجودة الشاملة تم استحداثه من قبل اليابانيين. اختلاف الباحثين حول مفهوم جودة الخدمات، كما أن جودة خدمات الاتصالات تمتاز بمجموعة من السمات تختلف في بعضها عن الخدمات الأخرى نظراً لكونها تحتاج إليها جميع القطاعات الاقتصادية الأخرى.

2- إن جودة خدمات الاتصالات من وجهة نظر الزبائن ترتبط كثيراً بكيفية تقديمها لتقديم لخدمات تتوافق مع توقعاتهم أو تقديمها لخدمات تتجاوز توقعاتهم لها، فلنكي تقدم لزبائنها خدمة اتصالات ذات نوعية جيدة يتطلب الأمر منها أن تقدمها بشكل مطابق بين أبعاد جودتها وتوقعاتهم ولنكي تحقق ذلك

يستدعي الأمر منها ضرورة تشكيل نظام معلوماتي كفء مما يساهم في وجود تغذية مرتدة إيجابية، إضافة إلى قيامها بعملية التحسين المستمر لجودة الخدمات لتحقيقه باستمرار حفاظا على رضا زبائنها .

3- لقد تم نفي الفرضية الأولى التي تنص على القرار بأنه "يقيم زبائن المؤسسات الثلاثة جودة خدماتها من حيث أبعادها الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان) تقييما سلبيا" نظرا لكشف الدراسة عن تقييم زبائن المؤسسات الثلاثة لجودة خدماتها تقييما إيجابيا .

4 - بينما تم إثبات الفرضية الثانية والتي نص قرارها على أنه "تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسات الاتصالات الثلاثة في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة خدماتها" .

5- تم نفي الفرضية الثالثة والتي نص قرارها على أنه "توجد علاقة ارتباط سلبية بين معايير جودة الخدمات الخمسة ورضا زبائن مؤسسات الاتصالات" حيث أثبتت هذه الدراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جودة خدمات مؤسسات الاتصالات الثلاثة ورضا زبائنها .

كما تم نفي الفرضية الرابعة والتي نصت على أنه "تؤثر جودة خدمات مؤسسات الاتصالات سلبا على رضا زبائنها" حيث كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لجودة خدماتها على رضا زبائنها .

6- كما تم نفي الفرضية الخامسة والتي نص قرارها على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الدخل)" وهذا ما يتجلى لنا من خلال مايلي :

فبالنسبة لمؤسسة موبيليس وجود فوارق ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمات الخمسة مردها فئة الذكور أما وجود الفروق من حيث متغير المستوى التعليمي فلقد كشفت الدراسة بأنها تعزى إلى المستوى الجامعي، أما من حيث متغير الدخل فيعود فيها السبب إلى فئة الدخل من 18000 دج إلى أقل من 30000 دج.

أما بالنسبة لمؤسسة جازي فلقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود فوارق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمستوى التعليمي نجد أنها ترتبط بجميع المستويات بعد الاعتمادية، أما بالنسبة للأبعاد

(الاستجابة، الملموسية، التعاطف) تعزى إلى المستوى الجامعي أما بالنسبة لبعد الأمان تعزى إلى المستوى الثانوي .

أما هذه الفوارق فيما يتعلق بالجنس فتعزى جميعها إلى فئة الذكور .

أما بروز هذه الفوارق فيما يتعلق بمتغير الدخل فمردها تعزى إلى فئة الدخل من 18000 دج إلى أقل من 30000 دج بالنسبة لجميع أبعاد الجودة .

بينما نجد في مؤسسة أوريدو بروز هذه الفوارق حيث تعزى جميعها فيما يتعلق بمتغير الجنس إلى فئة الذكور أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فتوجد فروق في جميع المستويات لكل أبعاد الجودة إلا أن أغلبها تعزى للمستوى الجامعي، أما من حيث متغير الدخل فلقد برزت فروق إلا أنها تعلقت بالفئة أقل من 18000 دج لكل أبعاد جودة الخدمة، وأخيرا يمكننا استنتاج وجود فروق ذات دلالة إحصائية مختلفة نسبيا من مؤسسة لأخرى لجميع المتغيرات الشخصية (الدخل، الجنس، المستوى التعليمي) مما يدل على أن هذه المتغيرات قد تؤثر على رضا الزبائن وعلى سلوكياتهم الشرائية .

7-ت تحقيق مؤسسة موبيليس للتفوق في عدد المشتركين من زبائن مقارنة بمنافسيها .

8- تحقيق مؤسسة أوريدو للميزة التنافسية من حيث الرضا الكلي للزبائن عن جودة خدماتها مما يشكل تهديدا للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس ومؤسسة جازي .

ثانيا توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج من هذه الدراسة يمكننا اقتراح ما يلي:

- 1 ضرورة مراجعة مؤسستي جازي و موبيليس لنقاط ضعفها في جودة الخدمات وإجراء التحسين المستمر في جودة خدماتها .
- 2 وجوب تحسين مؤسسة جازي لجودة خدماتها فيما يتعلق بالأبعاد التالية (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف) .
- 3 وجوب تحسين مؤسسة موبيليس لجودة خدماتها فيما يخص الأبعاد التالية (الاعتمادية، الملموسية) .

4 وجوب تحسين مؤسسة أور يدو لجودة خدماتها فيما يخص الأبعاد التالية (الاستجابة، الأمان).

5 ضرورة مراجعة مؤسسات الاتصالات لإستراتيجيتها وفقا للمتغيرات الشخصية للزبائن نظرا لكونها مختلفة من متغير لآخر فيما يتعلق بأبعاد جودة خدماتها تحسبا للمنافسة نظرا لكون إهمالها قد يشكل خطرا على ميزتها التنافسية على المدى الطويل.

7- ضرورة قيام مؤسسة موبيليس بعملية الاستمرار في استدامة رضا زبائن بتحسين خدماتها بشكل مستمر لأن عدد رضا الزبائن يمتاز بخاصية التطور في الأذواق والذي يشكل تحديا أمامها.

8- ضرورة إعادة النظر في الإستراتيجية التسويقية لمؤسستي موبيليس وجازي نظرا لإخفاقهما في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الرضا الكلي عن جودة خدماتها.

ثالثا أفاق الدراسة:

على الرغم من ما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه إلا أنها تبقى تفتح أفقا لمواضيع أخرى يمكن الباحثين من البحث فيها أهمها ما يلي:

- استخدام عملية التحسين المستمر لجودة خدمات الاتصالات وأثره على رضا الزبون.
- نماذج الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات.
- استخدام جودة خدمات الاتصالات كميزة تنافسية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا قائمة المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب:

1. ابن تاج لحر عباس تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015 .
2. أبو تاية صباح محمد ، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
3. أبو جليل محمد منصور وآخرون ،سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية "مدخل متكامل"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
4. أبو جليل محمود منصور وآخرون ،المفاهيم التسويقية الحديثة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
5. أبو علفة، عصام الدين ،التسويق المفاهيم الإستراتيجيات النظرية والتطبيق، جزء أول أساسي ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 .
6. أبو غزالة صفاء ،إدارة الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان 2006 .
7. أبي سعيد الديوه جي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، الدار النموذجية للنشر والتوزيع، صيداء -بيروت، 2011 .
8. إحسان دهش جلاب و هاشم فوزي دباس العبادي ، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
9. أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 .
10. أحمد محمد غنيم ،التسويق والتجارة الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة جمهورية مصر ، 2010-2011 .
11. أحمد محمود غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر، 2007 .

12. إباد شوكت مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
13. البارودي منال أحمد وخبراء آخرون ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2014 .
14. البرواري نزار عبد المجيد و باشيوة لحسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات ، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .
15. البطل محمد إبراهيم منى ، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة ، ، الطبعة الأولى ، بدون ناشر ، دون سنة نشر ، القاهرة .
16. البكري ثامر ، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2006 .
17. البكري سونيا محمد ، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2003_2004 .
18. بلخيري، رضوان ، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها ، دار جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2014 .
19. البلداوي عبدا حميد عبد المجيد وزينب شكري ، محمود نديم ، إدارة الجودة الشاملة المعولية -الموثوقة -والتقنيات الحديثة في تطبيقاتها واستدامتها، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007 .
20. بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان ، 2007 .
21. بهيرة الموجي ، دوائر الجودة، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سلسلة البحوث الإدارية والدراسات، 1995 .
22. بوحروود ، فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015 ،
23. بوزيان ، راضية ، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان، 2015 .
24. بوعزيز سعيد عقل جمعة و نور الدين أحمد النادي ، التسويق عبر الانترنت ، الطبعة الأولى ، دار جنادير للنشر والتوزيع ، الرياض، السعودية ، 2007 .

25. بوكميش لعلى، إدارة الجودة الشاملة إيزو9000، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
26. الترتوري محمد عوض و حويجات، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
27. التميمي فواز و الخطيب أحمد، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، الطبعة الأولى عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2009.
28. توفيق محمد عبداحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايير والقياس، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005-2006.
29. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
30. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، (مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
31. جاي ككاندامبولي وآخرون ترجمة سرور إبراهيم علي سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
32. الجبوري عبد الكريم راضي، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، الطبعة الأولى، دار البحار، بيروت-لبنان، 2000.
33. جمال الدين محمد مرسي أبوبكر و مصطفى محمود، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، بدون سنة نشر.
34. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
35. جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبوبكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع - مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة نشر.
36. حاروش نور الدين، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان

37. حامد فداء محمود ،إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى،دار البداية للنشر والتوزيع،عمان،2012.
38. الحداد عواطف إبراهيم ،إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،2009
39. حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية(الإنزو)9000-90014وأهم التعديلات الواردة فيها،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2008.
40. حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محمود الجنابي ،إدارة علاقات الزبون ،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2017.
41. حسين، عبد العال محمد ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية(الإنزو)9000_90014وأهم التعديلات التي أدخلت عليها،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية،2006.
42. حمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (المواصفات العالمية ISO9000 إصدار2000،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،الطبعة الأولى ،القاهرة،2002.
43. حمداوي وسيلة،الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة،الجزائر،2009 .
44. حمدي محمد الفاتح وآخرون، تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة (الاستخدام والتأثير)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
45. الحميري موفق عدنان عبد الجبار و الطويل رامي فلاح ،التسويق الإستراتيجي لخدمات الفنادق والساحة توجه حديث متكامل، الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2016.
46. حويجات عواطف إبراهيم الحداد،إدارة الجودة الشاملة،الطبعة الأولى،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،2009.
47. خضير كاظم حمود ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الثانية،دار المسيرة،عمان،2005.

48. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2002.
49. خضير كاظم حمود و اللوزي موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى ،دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان، 2008.
50. الخطيب أحمد و معاينة عادل سالم، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة [،دار جدارا للكتاب العالمي،عمان، 2009.
51. الدرادكة مأمون و الشبلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2002.
52. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، الطبعة ، دار كنوز المعارف للنشر والتوزيع،عمان، 2012.
53. دعبول محمد زاهر ومحمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دمشق ، دار الرضا للنشر، 2003.
54. دليو فضيل ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة (بعض تطبيقاتها التقنية)، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
55. ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، 2009.
56. ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الحديثة في بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، 2008.
57. ردينة عثمان يوسف والصميدعي محمود جاسم ، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي- كمي-تحليل)، عمان، دار المناهج، 2001.
58. الزامل أحمد محمود وآخرون ،تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ،دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان، 2012.
59. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،
60. الزعبي علي فلاح، مبادئ وأساليب التسويق،-مدخل منهجي -تطبيقي، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2010.

61. الزيادات محمد عواد و العوامرة محمد عبد الله، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
62. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
63. سالمية محمد جابر و نعمات أحمد عثمان، الاتصال و إعلام تكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
64. السامرائي إيمان فاضل و الزعبي هيثم محمد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
65. السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2007.
66. سعاد فهد الحوال، أسرار التسويق الأخضر ودوره في رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
67. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
68. سعيد جمعة عقل و النادي نور الدين أحمد، التسويق عبر الانترنت، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
69. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
70. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000-10011 (رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس. تطبيقات. حالات)، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
71. سويدان نظام موسى و شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
72. سيد خطاب عايدة، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات (سياسات إدارية)، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.

73. شاکر مجید سوسن و الزیادات محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
74. شفيق منى، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
75. شوکت آیاد و مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
76. صالح عبد الرضا رشيد و إحسان، دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
77. صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
78. صالح ناصر عمليات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بالتطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
79. الصحن محمد فريد و طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
80. الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
81. الصميدعي محمود جاسم و العلق بشير عباس، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، دار المناهج، عمان - الأردن، 2002.
82. الصميدعي محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان، الأساليب الكمية في التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
83. الصميدعي محمود جاسم و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010.
84. الصميدعي محمود جاسم و ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

85. الصميدعي محمود جاسم وردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان، 2013.
86. الصيرفي محمد ، الجودة الشاملة TQ طريقك للحصول على شهادة الإيزو ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،الإسكندرية، 2006.
87. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2003.
88. الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
89. طاهر مرسي عطية، فن التميز في خدمة العملاء ،دار النهضة العربية ،القاهرة ، 2009.
90. الطاهر ميمون ، الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلي ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، 2013.
91. طایل مصطفى كمال السيد ، معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
92. الطائي حميد ، البيع الشخصي والتسويق المباشر ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان، 2009.
93. الطائي حميد عبد النبي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
94. الطائي حميد و العلاق بشير ، تسويق الخدمات -مدخل إستراتيجي ،وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان 2013.
95. الطائي حميد و العلاق بشير ، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان، 2008.
96. الطائي حميد وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، عمان الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2010.
97. الطائي محمد عبد حسين و العجارمة تيسير ، نظم المعلومات التسويقية مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2008.

98. الطائي يوسف حجيم و الفضل مؤيد عبد الحسين ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
99. الطائي يوسف حجيم وآخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، 2009
100. الطائي يوسف حجيم وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
101. الطائي يوسف حجيم وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني وإدارة المبيعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
102. الطراونة، عمر، فن التعامل مع العملاء والجمهور "خدمة فائقة متميزة"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
103. طلعت، أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، كيف تواجه تحديات القرن 21، الطبعة الثامنة عشر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
104. طلعت، أسعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك المفاهيم العصرية والتطبيقات ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
105. طيبي رتيبة ، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
106. الطيبي خضر مصباح إسماعيل ، إدارة وصناعة الجودة - مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
107. الظاهر نعيم إبراهيم ، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، الطبعة الأولى ، دار عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2010.
108. عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
109. عبد الخالق محمد يحيى ، الإدارة المالية والمصرفية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.

110. عبد الرحمان توفيق ، إعداد بحوث التسويق ، الطبعة السابعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة - مصر، 2009.
111. عبد المطلب عبد الحميد ، التسويق المصرفي مدخل اقتصادي ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2015.
112. عبد الناصر أحمد و آخرون ، تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
113. عبوي زيد منير ،إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة ،عمان،2006.
114. العجارمة تيسير ،التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى، دارا لحامد للنشر والتوزيع، عمان،2005.
115. العزاوي محمد عبد الوهاب ،إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
116. عقيلي عمر وصفي ،المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر) ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2001.
117. علاء عباس علي ،ولاء المستهلك (كيفية تحقيقه والحفاظ عليه)،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،القاهرة،2009.
118. علاء عبد الرزاق و السالمي ،محمد ، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
119. العلاق بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي) ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013.
120. العلي عبد الستار ،تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ،دار المسيرة، عمان ،2008.
121. علي محمد شمو ، الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة ، الطبعة الأولى مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 2002.
122. علي منصور ،مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، بدون مكان وسنة النشر.

123. العوامرة محمد عبد الله، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
124. فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
125. فهد الحوال سعاد، أسرار التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2015.
126. فؤاد شعبان وعبيدة صبطي، تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجياته الحديثة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2012.
127. قرناني ياسين، الشباب والانترنت (دراسة في العادات والأنماط، الدوافع والتأثيرات)، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
128. القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009.
129. قطب محي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
130. قديلجي عامر إبراهيم وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
131. كافي هبة مصطفى، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ألفا دوك للنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر، 2017.
132. الكرخي مجيد، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
133. كورتل فريد وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
134. كورتل فريد وأمال كحيل، الجودة وأنظمة الأيزو، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

135. اللامي غسان قاسم داود ،إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة،الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2014.
136. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الأولى ،دار وائل ،عمان_الأردن،2004.
137. محمد توفيق ماضي ،إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل اتخاذ القرار)،مكتبة الإشعاع،الإسكندرية،1998.
138. محمد سمير أحمد ،الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2009.
139. محمد عبد العظيم ،مبادئ دراسة سلوك المستهلك ، الطبعة الأولى ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2012.
140. محمد عبد العظيم أبو النجا ،إدارة العلاقات مع العملاء (مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات)،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2013.
141. محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،2008.
142. محمد عبده حافظ ،تسويق الخدمات،الطبعة الأولى ، المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع ، القاهرة،2009.
143. محمد قدرى حسن ،إدارة الأداء المتميز قياس الأداء ،تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية 2014-2015.
144. محمد محمود مصطفى ،التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان ،2010.
145. محمد يحيى عبد الخالق ،الإدارة المالية والمصرفية ،الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2009.
146. الحياوي قاسم نايف علوان،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنزو 9000:2000،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2009.

147. الحياوي نايف قاسم علوان ، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم ،عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، 2006.
148. مخيمر عبد العزيز و الطعمانة ، محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
149. مرسي نبيل محمد ،نظم المعلومات الإدارية (الحاسب الآلي-الاتصالات-الشبكات-الانترنت-قواعد البيانات-تحليل-تقييم-مراقبة-صورة حية)، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
150. المزاهرة هلال منال ،تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، 2014.
151. المساعد زكي خليل ، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الثالثة ، عمان-الأردن، دار المناهج، 2005.
152. المسعودي حيدر علي ، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
153. مسلم عبد الله حسن ، إدارة الجودة الشاملة -معايير الأيزو-، الطبعة الأولى، دار المعزز، عمان، 2015.
154. المشاقبة بسام و عبد الرحمان ،نظريات الاتصال، الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
155. مصطفى كمال السيد طایل ،معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
156. معراج هواري و أحمد أجدل، التسويق المصرفي مدخل تحليلي استراتيجي، بدون دار نشر ، بدون مكان نشر، 2008.
157. معراج هواري وآخرون ،تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
158. مقري زكية ونعيمة يحياوي، التسويق الاستراتيجي (مداخل حديثة)، الطبعة الأولى، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

159. مكاوي، حسن عماد و حسين السيد ،ليلي ،الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر .
160. المكاوي عمر جوايرة ، التسويق الفندقى، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
161. منصر هارون ،تكنولوجيا الاتصال الحديثة - المسائل النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار الأملية للنشر والتوزيع ،قسنطينة ، 2012 .
162. المنصور كاسر نصر ،سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2006 .
163. المؤذن محمد صالح ، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .
164. ميمون الطاهر ،الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلى، مؤسسة الثقافة الجامعية ،الإسكندرية ، 2013 .
165. ميمون نبيلة ،البيع الشخصى وخدمة العملاء في المؤسسة الإقتصادية ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2014 .
166. الميناوي عائشة مصطفى ، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى ،مكتبة عين الشمس ،القاهرة .
167. ناجي معلا ،بحوث التسويق (مدخل منهجى تحليلي)، الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،
168. ناجي معلا ،خدمة العملاء (مدخل إتصالي سلوكي متكامل) ، الطبعة الأولى ،دار زمزم للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010 .
169. ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ،دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2011 .
170. نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،الدار الجامعية، الاسكندرية 1996 .
171. النجار فايز جمعة صالح ،نظم المعلومات الإدارية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، 2005 .
172. النجار فريد ،إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .

173. نجم عبود نجم ،إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2010 .
174. نجم عبود نجم ،مدخل إلى إدارة العمليات ، الطبعة الأولى ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن، 2007 .
175. نديم عكروش ،مأمون و نديم عكروش ،سهير ، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل وعصري)، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 .
176. نزار عبد المجيد البرواري ولحسن باشيوة ،إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة(مفاهيم وأسس وتطبيقات) ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2011 .
177. النسور إياد عبد الفتاح ،تسويق المنتجات المصرفية ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2015 .
178. النعيمي ،محمد عبد العال وراتب ،جليل صويص ،SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان،2008 .
179. النعيمي محمد عبد العال وآخرون ،إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات ،دار اليازوري ، الطبعة الثانية ،عمان الأردن ،2009 .
180. نوري منير ، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ، الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون -الجزائر،2009 .
181. نوري منير ، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون - الجزائر،،2013 .
182. الهادي محمد ، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض،1983 .
183. الهلالات صالح علي عودة ،إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2014 .
184. بيجة عيسى وآخرون ،التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع،القبة القديمة - الجزائر ،2011 .
- ب- الأطروحات والمذكرات الجامعية
- 1- الأطروحات:

1. البر على جمال على عبد ،نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الفندقى ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002.
2. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجى للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، 2012_2013
3. سلوى عبد اللطيف محمود البرغوثى، إدارة الأداء الشامل وأثره على رضا العملاء-دراسة تطبيقية على مختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2012.
4. الطيب جمعة ،إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية و رضا المستفيد دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات الجزائرية ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،، تخصص التسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015-2016.
5. كشيده حبيبة ،آليات تدعيم الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص التسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 2013_2014 ،
- 6.

ب الرسائل الجامعية:

1. بوباح عالية ، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات ،دراسة حالة قطاع الاتصالات ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2010-2011.
2. الحاج نعاس خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات_حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_ مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف، 2007_2008.

3. رشا، حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
4. عبد الله محمد عبد الحميد العبسي، كرم، أثر تسويق العلاقات مع رضا عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضاهم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2012.
5. كشيده حبيبة، إستراتيجيات رضا العميل رسالة ماجستير غير منشورة تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة، 2005.
6. محمد، على بركات على، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة 2001.

ثالثا: الدوريات

1. ابن تاج لحر بن عباس و طهرات عمار ، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 1 ، 2018.
2. بوجحيش خالدية و البشير عبد الكريم ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير مخرجات الابتكار(دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 17 ، السداسي
3. بوعبد الله صالح ، قياس أبعاد جودة الخدمة:دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -الجزائر العدد 10، 2010.
4. بولودان نجاح، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 7، 2011.
5. جمال خنشور، أثر القيمة -الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد العاشر، نوفمبر 2006، جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. حمد حسين منهل، أثر جودة المعلومات في رضا الزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 16، 2009.
7. خيثر محمد و مرايمي أسماء ، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 30، العدد 4، 2017

8. زعباط سامي ، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون- دراسة مقارنة ،مجلة المالية والأسواق ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ،العدد السادس،مارس 2017 .
9. زوين عمار عبد الأمير ،قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج(دراسة استطلاعية لأراء عينة من الزبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة/في النجف)،مجلة دراسات إدارية،المجلد الثالث،العدد5،كانون الأول،2009 .
10. شريف أحمد شريف ، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرون، 1998 .
11. شنيبي حسين ، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من مصر والإمارات خلال الفترة (2000-2010) دراسة مقارنة، مجلة الباحث، العدد 9، 2011 .
12. العبادي مصطفى راشد ، إطار مقترح لتشخيص مشكلات الجودة مع قياس وتقييم جدوى الاستثمار في مجالات تحسينها ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، أبريل، 2000 .
13. عباس حسين جواد وسحر عباس حسين،أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفن فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية،مجلة أهل البيت ،العدد الثالث، دون سنة نشر .
14. علي عبد الله ،قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد15،أكتوبر 2008 .
15. محمد عباس ديوب و هنادي، رمضان عطية ،إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد باللاذقية ،مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد27،العدد الثاني،2005 .
16. مصطفى شلابي محمد و جميل أحمد خضر ،قياس الفجوة بين إدراكات وتوقعات المستفيدين من الخدمات التعليمية "دراسة ميدانية بالتطبيق على كلية المجتمع بالرياض -جامعة الملك سعود"،المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ،القاهرة ،2013 .

2- الملتقيات :

1. بن زيان روشام إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر ساعة الإصلاحات، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية يومي 20 و21 أبريل 2004، المركز الجامعي بشار.
2. بن عيشاوي أحمد، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08 و09 مارس، بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2005.
3. بودي عبد القادر و ابن سالم عامر، تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية من وجهة نظر العاملين) حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال **Mobilis**، وقائع الملتقى الدولي لإدارة الجودة الشاملة بجامعة قسنطينة يومي 10 و 11 ماي 2001. غبور أكرم، الخدمات، وقائع المؤتمر العربي الثالث، الاتجاهات التطبيقية الحديثة في إدارة المستشفيات: تقنية نظم المعلومات، القاهرة، جامعة الدول العربية، 5 و6 ديسمبر 2004.
4. كتوش، عاشور وقورين، حاج قويدر، إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، وقائع المؤتمر العلمي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، 10 و11 ماي 2010 بجامعة قسنطينة.

ج- الجرائد:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، الصادر بتاريخ 9 جمادى الأولى عام 1425هـ الموافق لتاريخ 27 يونيو 2004م.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 85، الصادر بتاريخ 17 ذو القعدة عام 1425 هـ الموافق لتاريخ 29 ديسمبر 2004م.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 6 جمادى الأولى 1421هـ الموافق ل6 غشت 2000م.

د- التقارير:

1. http://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/PDFAr/AKI2015_C_h5_Ar.pdf
2. التقرير العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مديرية السياسات والاستراتيجيات بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية، 2008-2009.

- 3 . مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموقع
http://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/PDFAr/AKI2015_Ch5_Ar.pdf
- 4 . إحصائيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ،
<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>
- ه - مواقع الانترنت :

1. https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude//Observatoire_Mobile_.pdf
2. <http://www.djezzy.dz/djezzy/actualite-et-nouveautes/communiqués-de-presse/djezzy-lance-le-pack-smartphone-et-vous-fait-decouvrir-le-monde-digital/consulte> <http://www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-carte/>
3. http://www.mobilis.dz/communiqué_persse.php?atmAction=2&Annee=2005&Id_Communique=91
4. Djezzy "Historique", <http://www.otalgerie.com/propos/historique>, consultée le 16-03-2014
5. https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude//Observatoire_Mobile_.pdf consulte nternle 14-2-2017
6. [www .internet world stats.com/stats.ntm](http://www.internetworldstats.com/stats.ntm) consulte le 12-2-2017
7. WWW.internetworldstats.com/stats.html 14:20 (2015-3-17)
8. <http://www.mobilis.dz/particulier/gosto.php>
9. <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/entreprises/solutions-metiers>
10. <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/services>
11. Internet world stats, Algerian Internet Usage and Population Growth ,
12. www .internet world stats.com/stats.ntm
13. www.arp.dz
14. www.djezzy.dz/ar
15. WWW.internetworldstats.com/stats.html
16. <http://qma.uofg.edu.sd/Download/ISO%209001%20-%202015%20English%20-%20Arabic.pdf> سيد عبد الحميد سليمان ،المواصفة أسامة الدولية الإيزو، 9001:2015، le 24-10-2018
17. www.psigroup.com/ar-ae/-iso-9001/--90012015 le 24-10-2018 a 14.00

ثانيا قائمة المراجع باللغات الأجنبية :

1. Gary Hamel.Pr.Proralad. computing For The Future. Vsa.Harvard Business School Press.2007.
2. Mar Monique et Zolinger Eric, La marque marketing et stratégie de la banque, Dunod, Paris,.

3. Philippe Detrie, Conduire une démarche qualité, 4^e édition d'organisation , paris, 1991.
4. Richard Ladwein, Le comportement de consommateur et de l'acheteur, édition economica, Paris, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
5. * Philippe Détrie, Le client retrouve, Edition d'organisation, Paris, 1998.
6. Robert s. Kaplan, David P. Norton , le tableau de bord prospectif, les éditions d'organisation, Paris, 2000 .
7. ' Oliver Netter, Nigel Hill, Satisfaction de client, édition ESKA, Paris, 2000.
8. 5th ED, McGraw-Hill, New York. 1999 .
9. Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variable d'action , Edition, Management, Paris, 1994,.
10. Hamadouche Ahmed, Méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, Alger, 1997.
11. Alliouche Laradi Bahia ,Le Marketing Des Services , les Connaissances de base, office Des Publications Universitaires ,Ben Aknoun ,Alger ,2017 .
12. André Boyer et autres, les fondamentaux de l'entreprise, paris édition d'organisation ,3^eédition , 1997.
13. Bernoussi Nedjma, De letude fe Marche a La strategie marketing ,OfficeDes Publications Universitaires ,ben Aknoun ;Alger ;2010 .
14. butterurerth_heinemann, 2001.
15. Chantal Bussnault_martine prété, organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert , paris ,1991.
16. Claude Demeur, Marketing , Dunod, paris ,6^{ème} édition , 2008.
17. Claude Yves Bernard ,le management par la qualité totale , èdition Afnor , 2000.
18. Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, édition d'organisation, Paris,
19. Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, édition d'organisation, Paris, 2000.
20. Debruyne.Michel, La certification qualité selon les normes ISO , Revue des sciences de Gestion, Compétence et Management , N°194, Mars-Avril, 2002.
21. Fornell,c et all ,The American Customer Satisfaction Indess,Nature ;purpose and finding ,journal of marketing ;1996.
22. François Caby, la Qualité dans les services , édition economica ,Paris,2002 .
23. Frédéric Canard ,Management de La Qualité, Gualino lextensio édition ,Paris ,2009.
24. Guy Landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000. .
25. Horovitz Jacques ,Sept secrets pour un service client performant ;les echos Editions,paris ;2000 .
26. Hubérac_gean pière , guide des méthodes de la qualité , maxima, paris, 1998.
27. juran,Joseph M., and Godfrey, A. Blanton,Juran's quality handbook,

28. Kotler et Autres, Marketing Management, 12 édition , Paris, Pearson education, 2006.
29. La non-qualité coût et Solutions des dysfonctionnements, cycle de conférences, revue organisé par L'université François Rabelais de tours France et L'institut Supérieur du génie appliquée Maroc, 25 Février 1998 à L'hôtel hayat Regency de Casablanca, 1^{ère} édition ,les éditions toubkel, Maroc, 1998.
30. Lendervie J et autres, le Mercator-théorie et pratique en marketing, Dalloz, Paris, 7^{ème} ed, 2003
31. Lendrevie, Lévy Lindon, Mercator, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris 2003.
32. Laurent Hermel, Mesurer la satisfaction clients, AFNOR, Paris
33. Lovelock, C.H., and Gummesson, Evert, 2004, Whither Services Marketing ? in Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, Journal of Service Research, Vol.7, N°1.
34. M. Gauthy-Sinéchal et M. Vandercammen , Etudes de marchés , Paris , BERTI , 2005p.39
35. M. Zolinger . et E Lomarque , Marketing et stratégie de la banque, Dunod, Paris, 4^{ème} édition, 2004
36. Measuring Customer Satisfaction in The, D.M. Mahapatra, Manoj Kumar , Dush, Banking Industry 2006.
37. Oakland John, Total quality management, Butterworth-Heinemann, 2001
38. Oliver Netter, Nigel Hill, Satisfaction de client, édition ESKA, Paris, 2000.
39. Richard Ladwein, Le comportement de consommateur et de l'acheteur, édition economica, Paris, 2^{ème} édition, Paris, 2003
40. Robert S. Kaplan, David P. Norton , le tableau de bord prospectif, les éditions d'organisation, Paris, 2000.
41. Stéphane Mathieu, Anticiper les normes ISO 9000, version 2000, Afnor, Paris.
42. Steve Sleight, Internet et l'entreprise, Mango Pratique édition, France, 2001.
43. Sylvie Martain Védrine, initiation au marketing les concepts clés, Paris, Edition d'organisation, 2003

ARTICLE

1. Lovelock, C.H., and Gummesson, Evert, 2004, Whither Services Marketing ? in Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, Journal of Service Research, Vol.7, N°1.
2. Blanchard/r.f. and Galloway.R ;L, quality in Banking. international journal of service Industry Management, Vol.5.4, 1994
3. Babin B and Griffen M, Examination and Analysis, Journal of Business Research, Vol.41, 1998
4. Blanchard/r.f. and Galloway.R ;L, quality in Banking. international journal of service Industry Management, Vol.5.4, 1994 ,p5_23
5. Dagger, Tracey S., and Sweeney, Jullian C, (2007, Service Quality Attribute Weights: How do Novice and Longer-term Customers Construct Service Quality Perceptions ?, Journal of Service Research, Vol.10, N°1.
6. ed, 2003,
7. **Paulo O. Duarte**, Mário B. Raposo & Helena B. Alves, Journal of Teratiary Education and Management, Volume 18 , issue 1 , 2012

B-Séminaire

1. Séminaire CFCIA du 20 Octobre 2002, Alger, la certification de systèmes ISO (9001- 2000),

2. Potie M.Christian, La qualité, La revue de Gestion et Entreprise, Boumerdès, mai 1999, N° 9

C-THESES

1. le leuch adrie.,mesure de satisfaction client ,une enquete aupres des usegers hospitalier universitaire de l'ecole nationale veterinaire de toulouse-envt,these de doctorat ;2014 .

الملاحق

الملحق الأول استبيان الدراسة
الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الجزء الثاني
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص التسويق

استمارة استبيان بعنوان " بأثر جودة خدمات الاتصالات على رضا الزبون "

أخي الفاضل أخي الفاضلة تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات تتعلق بأثر جودة الخدمات الاتصالية على رضا الزبون، وذلك بهدف معرفة دور و طريقة تأثير جودة الخدمات الاتصالية على رضا الزبون ، لذا فإننا نشكر تعاونكم و مساهمتكم في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة و إعطائكم إيها الاهتمام الكافي لإتمام هذا العمل، مؤكداً على أن كل ما سوف تدلون به من آراء و وجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية التامة و لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وأخيراً أرجو أن تقبلوا مني هذا الطلب بفائق من التقدير والاحترام .

ضع علامة X في الإجابة التي تراها مناسبة

القسم الأول التمهيدي معلومات خاصة بالزبون

		<input type="radio"/>	ذكر	الجنس
		<input type="radio"/>	أنثى	
		<input type="radio"/>	أقل من 20 سنة	العمر
		<input type="radio"/>	من 20_35 سنة	
		<input type="radio"/>	من 36_50 سنة	
		<input type="radio"/>	أكبر من 50 سنة	
		<input type="radio"/>	ابتدائي	المستوى التعليمي
		<input type="radio"/>	متوسط	
		<input type="radio"/>	ثانوي	
		<input type="radio"/>	جامعي	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	بطل	المهنة
		<input type="radio"/>	موظف	
		<input type="radio"/>	أعمال حرة	
		<input type="radio"/>	أقل من 18000 دج	الدخل الشهري
		<input type="radio"/>	من 18000 إلى أقل	
		<input type="radio"/>	من 30000	
		<input type="radio"/>	من 30000 دج إلى 50000 دج	
			أكبر من 50000 دج	

5- هل تملك أكثر من خط هاتف نقال (سواء من نفس الشركة أو من شركات مختلفة) ؟

نعم لا

6 إذا كانت الإجابة نعم حدد نوع الاشتراك التي تستعملها:

اشترك قبلي اشترك بعدي
فان

8 ما هو نوع خط الهاتف النقال الذي تستخدمه

جازي أوريدو موبيليس

متى قمت بالاشتراك بالخدمة للخط المذكور سابقا؟-----

القسم الثاني: بيانات تتعلق بدرجة موافقة الزبون عن الخدمة التي تقدمها مؤسسة

الاتصال له

درجة الموافقة					عبارات البعد	رقم العبارة	البعد
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
					1 - يهتم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بتقديم الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.	1	الاعتمادية
					2 - يقدم موظفوا المؤسسة التي تتعامل معها نصائح وإرشادات كافية للزبون لاختيار الخدمة الملائمة له.	2	
					3 - يحرص موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على تقديم الخدمات في الأوقات المحددة لها ودون تأخير	3	
					4 - إن موظفو المؤسسة التي تتعامل معها على استعداد تام لتقديم المساعدة لك	4	الاستجابة
					5 - يهتم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها بمساعدتك في حل المشاكل التي تواجهك في تقديم الخدمة دائما	5	
					6 - يتوفر لدى المؤسسة التي تتعامل معها عدد كافي من مقدمي الخدمات	6	
					7 - تهتم إدارة المؤسسة التي تتعامل معها بالرد على استفسارات الزبائن والاستجابة السريعة لشكاويهم	7	

					8	- يتوفر لدى المؤسسة التي تتعامل معها تجهيزات حديثة	الملموسية
					9	- موظفو المؤسسة التي تتعامل معها يهتمون بمظهرهم وأناقيتهم	
					10	- المظهر الخارجي للمؤسسة التي تتعامل معها يتلاءم مع نوع الخدمات المقدمة للزبون	
					11	- التصميم الداخلي للمؤسسة التي تتعامل معها يوفر جوا مريحا للزبون	
					12	- قاعة الاستقبال مكيفة ونظيفة	
					13	- يتحلى مقدموا الخدمات بالمؤسسة التي تتعامل معها بالأدب والأخلاق الطيبة	التعاطف
					14	- يشعر الزبون بالاهتمام الشخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه	
					15	- مقدموا الخدمات بالمؤسسة التي تتعامل معها لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام	
					16	- إدارة المؤسسة تعلم الزبائن بخدماتها الجديدة	
					17	- تشعر بالاطمئنان عند تعاملك مع موظفو المؤسسة	الأمان
					18	- يقدم موظفو المؤسسة التي تتعامل معها لك خدمات خالية من المخاطر	
					19	- موظفو المؤسسة التي تتعامل معها يشعرونك بالأمان في معاملتهم لك	

القسم الثالث: بيانات تتعلق بدرجة رضا الزبون عن جودة الخدمة التي تقدمها مؤسسة

الاتصال له

درجة الموافقة					عبارات البعد	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					ما مدى رضاك عن جودة الخدمات التي تقدمها لك مؤسسة الاتصال التي تتعامل معها	

الملحق الثاني : يتعلق بنتائج زبائن جازي

- الثبات الكلي لمحور جودة الخدمة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.995	20

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	800	1	5	3.58	1.263
x2	800	1	5	4.01	.943
X3	800	1	5	4.02	.952
X4	800	1	5	3.85	.882
X5	800	1	5	3.94	.938
X6	800	1	5	3.99	.969
X7	800	1	5	3.76	1.011
X8	800	1	5	3.67	1.127
X9	800	1	5	3.70	.901
X10	800	1	5	3.73	1.018
X11	800	1	5	3.94	.954
X12	800	1	5	3.93	.849
X13	800	1	5	3.84	.926
X14	800	1	5	3.70	.968
X15	800	1	5	3.92	.906
X16	800	1	5	3.78	.931
X17	800	1	5	4.44	.773
X18	800	1	5	3.85	1.002
X19	800	1	5	3.77	1.013
X20	800	1	5	3.70	1.111
N valide (listwise)	800				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X20	800	1	5	3.70	1.111
الإعتمادية	600	1.00	5.00	3.9706	.88016
الإستجابة	600	1.00	5.00	4.0667	.87474
الملموسية	600	1.00	5.00	3.8680	.79399
التعاطف	600	1.00	5.00	4.0233	.75980
الأمان	600	1.00	5.00	4.0733	.85021
N valide (listwise)	600				

Corrélations							
		X20	الإعتمادية	الإستجابة	الملموسية	التعاطف	الأمان
X20	Corrélation de Pearson	1	.933**	.871**	.821**	.872**	.875**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	800	600	600	600	600	600
الإعتمادية	Corrélation de Pearson	.933**	1	.927**	.929**	.956**	.922**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	600	600	600	600	600	600
الإستجابة	Corrélation de Pearson	.871**	.927**	1	.905**	.951**	.972**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	600	600	600	600	600	600
الملموسية	Corrélation de Pearson	.821**	.929**	.905**	1	.975**	.905**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	600	600	600	600	600	600
التعاطف	Corrélation de Pearson	.872**	.956**	.951**	.975**	1	.957**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	600	600	600	600	600	600
الأمان	Corrélation de Pearson	.875**	.922**	.972**	.905**	.957**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	600	600	600	600	600	600

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.945 ^a	.893	.892	.239

a. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة, التعاطف

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	281.517	5	56.303	987.112	.000 ^b
	Résidu	33.881	594	.057		
	Total	315.398	599			
a. Variable dépendante : X20						
b. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, الملموسية, الاعتمادية, الاستجابة, التعاطف						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.275	.060		21.412	.000
	الإعتمادية	.933	.039	1.132	24.084	.000
	الإستجابة	-.041-	.051	-.049-	-.802-	.423
	الملموسية	-.326-	.061	-.356-	-5.335-	.000
	التعاطف	-.103-	.102	-.108-	-1.011-	.312
	الأمان	.260	.058	.305	4.496	.000
a. Variable dépendante : X20						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.945 ^a	.893	.892	.239	.103
a. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة, التعاطف					
b. Variable dépendante : X20					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.275	.060		21.412	.000
	الإعتمادية	.933	.039	1.132	24.084	.000
	الإستجابة	-.041-	.051	-.049-	-.802-	.423
	الملموسية	-.326-	.061	-.356-	-5.335-	.000
	التعاطف	-.103-	.102	-.108-	-1.011-	.312
	الأمان	.260	.058	.305	4.496	.000
a. Variable dépendante : X20						

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الجنس	800	1,5088	,50024	,01769
المستوى	800	3,0925	1,43318	,05067
الدخل	800	2,4700	,71220	,02518

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الجنس	85,307	799	,000	1,50875	1,4740	1,5435
المستوى	61,031	799	,000	3,09250	2,9930	3,1920
الدخل	98,093	799	,000	2,47000	2,4206	2,5194

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.00	5.27	4.20	.686	600
Résidu	-.541-	1.002	.000	.238	600
Erreur Prévision	-3.209-	1.563	.000	1.000	600
Erreur Résidu	-2.264-	4.195	.000	.996	600

a. Variable dépendante : X20

ANOVA à 1 facteur					
الإعتمادية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	291.528	1	291.528	1010.589	.000
Intra-groupes	172.507	598	.288		
Total	464.035	599			

Statistiques					
		الجنس	السن	المستوى	المهنة
N	Valide	800	800	800	800
	Manquante	0	0	0	0

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	393	49.1	49.1	49.1
	أنثى	407	50.9	50.9	100.0
	Total	800	100.0	100.0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 20 من أقل	26	3.3	3.3	3.3
	سنة 35 إلى سنة 21 من	261	32.6	32.6	35.9
	سنة 50 إلى سنة 36 من	475	59.4	59.4	95.3
	سنة 50 من أكبر	38	4.8	4.8	100.0
	Total	800	100.0	100.0	

المستوى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى دون	81	10.1	10.1	10.1
	إبتدائي	324	40.5	40.5	50.6
	متوسط	55	6.9	6.9	57.5
	ثانوي	120	15.0	15.0	72.5
	جامعي	220	27.5	27.5	100.0
	Total	800	100.0	100.0	

المهنة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بطل	33	4.1	4.1	4.1
	موظف	390	48.8	48.8	52.9
	حر عمل	369	46.1	46.1	99.0
	متقاعد	8	1.0	1.0	100.0
	Total	800	100.0	100.0	

الدخل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 18000	13	1.6	1.6	1.6
	دج 18000 من أقل إلى دج 30000	488	61.0	61.0	62.6
	دج 30000 من أقل إلى دج 50000	209	26.1	26.1	88.8
	دج 50000 من أكبر	90	11.3	11.3	100.0
	Total	800	100.0	100.0	

الخط					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جازي	800	100.0	100.0	100.0

التعدد					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	143	17.9	17.9	17.9
	لا	657	82.1	82.1	100.0
	Total	800	100.0	100.0	

إشتراك					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاتورة بدون	230	28.8	28.8	28.8
	بالفاتورة	570	71.3	71.3	100.0
	Total	800	100.0	100.0	

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	800	1	5	3.58	1.263
x2	800	1	5	4.01	.943
X3	800	1	5	4.02	.952
X4	800	1	5	3.85	.882
X5	800	1	5	3.94	.938
X6	800	1	5	3.99	.969
X7	800	1	5	3.76	1.011
X8	800	1	5	3.67	1.127
X9	800	1	5	3.70	.901
X10	800	1	5	3.73	1.018
X11	800	1	5	3.94	.954
X12	800	1	5	3.93	.849
X13	800	1	5	3.84	.926
X14	800	1	5	3.70	.968
X15	800	1	5	3.92	.906
X16	800	1	5	3.78	.931
X17	800	1	5	4.44	.773
X18	800	1	5	3.85	1.002
X19	800	1	5	3.77	1.013
X20	800	1	5	3.70	1.111
N valide (listwise)	800				

الملحق الثالث: نتائج زبائن أوريدو

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.991	20

Corrélations							
		X20	الإعتمادية	الإستجابة	الملموسية	التعاطف	الأمان
X20	Corrélation de Pearson	1	.824**	.781**	.805**	.766**	.811**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550	550
الإعتمادية	Corrélation de Pearson	.824**	1	.955**	.954**	.960**	.957**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550	550
الإستجابة	Corrélation de Pearson	.781**	.955**	1	.950**	.972**	.958**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550	550
الملموسية	Corrélation de Pearson	.805**	.954**	.950**	1	.972**	.934**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	550	550	550	550	550	550
التعاطف	Corrélation de Pearson	.766**	.960**	.972**	.972**	1	.932**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	550	550	550	550	550	550
الأمان	Corrélation de Pearson	.811**	.957**	.958**	.934**	.932**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	550	550	550	550	550	550

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.847 ^a	.718	.715	.369

a. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, التعاطف, الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	188.556	5	37.711	276.423	.000 ^b
	Résidu	74.215	544	.136		
	Total	262.771	549			

a. Variable dépendante : X20

b. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, التعاطف, الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1.999	.087		23.026	.000
	الإعتمادية	.791	.111	.743	7.136	.000
	الإستجابة	.126	.135	.116	.931	.352
	الملموسية	.672	.102	.685	6.555	.000
	التعاطف	-.851-	.131	-.910-	-6.506-	.000
	الأمان	.173	.086	.197	2.025	.043

a. Variable dépendante : X20

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.847 ^a	.718	.715	.369	.064

a. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, التعاطف, الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة

b. Variable dépendante : X20

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	188.556	5	37.711	276.423	.000 ^b
	Résidu	74.215	544	.136		
	Total	262.771	549			

a. Variable dépendante : X20

b. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, التعاطف, الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	550	1	5	4.16	1.024
x2	550	1	5	3.88	1.094
X3	550	1	5	4.16	.836
X4	550	1	5	4.14	.860
X5	550	1	5	4.19	.734
X6	550	1	5	3.78	1.108
X7	550	1	5	3.86	1.055
X8	550	1	5	3.47	1.278
X9	550	1	5	4.31	.675
X10	550	1	5	4.13	.832
X11	550	1	5	4.05	.909
X12	550	1	5	4.17	.807
X13	550	1	5	4.11	.938
X14	550	1	5	4.27	.967
X15	550	1	5	3.99	1.050
X16	550	1	5	4.09	.748
X17	550	1	5	3.96	.915
X18	550	1	5	4.11	.847
X19	550	1	5	3.54	1.171
X20	550	1	5	4.41	.692
N valide (listwise)	550				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X20	550	1	5	4.41	.692
الإعتمادية	550	1.00	3.67	2.7261	.65015
الإستجابة	550	1.00	3.50	2.7841	.64025
الملموسية	550	1.00	3.80	2.7618	.70579
التعاطف	550	1.00	4.00	2.8818	.74023
الأمان	550	1.00	4.00	2.8842	.78833
N valide (listwise)	550				

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	260	47.3	47.3
	أنثى	290	52.7	100.0
	Total	550	100.0	100.0

المستوى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون مستوى	24	4.4	4.4	4.4
	إبتدائي	21	3.8	3.8	8.2
	متوسط	124	22.5	22.5	30.7
	ثانوي	259	47.1	47.1	77.8
	جامعي	122	22.2	22.2	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 20 من أقل	43	7.8	7.8	7.8
	سنة 35 إلى سنة 21 من	128	23.3	23.3	31.1
	سنة 50 إلى سنة 36 من	266	48.4	48.4	79.5
	سنة 50 من أكبر	113	20.5	20.5	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

المستوى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى دون	24	4.4	4.4	4.4
	إبتدائي	21	3.8	3.8	8.2
	متوسط	124	22.5	22.5	30.7
	ثانوي	259	47.1	47.1	77.8
	جامعي	122	22.2	22.2	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

المهنة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بطل	18	3.3	3.3	3.3
	موظف	54	9.8	9.8	13.1
	حر عمل	354	64.4	64.4	77.5
	متقاعد	124	22.5	22.5	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

الدخل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18000 من أقل	367	66.7	66.7	66.7
	دج 50000 من أقل إلى دج 30000 من	79	14.4	14.4	81.1
	دج 50000 من أكبر	104	18.9	18.9	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

الملحق الرابع: نتائج زبائن موبيليس

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.992	20

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	600	1	5	4.20	.750
x2	600	1	5	3.92	.901
X3	600	1	5	3.80	1.085
X4	600	1	5	4.11	.936
X5	600	1	5	3.93	.929
X6	600	1	5	4.20	.803
X7	600	1	5	4.02	.968
X8	600	1	5	3.74	1.026
X9	600	1	5	3.86	.835
X10	600	1	5	3.86	.767
X11	600	1	5	3.95	.711
X12	600	1	5	3.92	.764
X13	600	1	5	4.01	.822
X14	600	1	5	3.93	.798
X15	600	1	5	3.88	.824
X16	600	1	5	4.28	.774
X17	600	1	5	4.14	.945
X18	600	1	5	3.80	.928
X19	600	1	5	4.27	.796
X20	600	1	5	4.16	.786
N valide (listwise)	600				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X20	600	1	5	4.16	.786
الإعتمادية	600	1.00	5.00	3.9706	.88016
الإستجابة	600	1.00	5.00	4.0667	.87474
الملموسية	600	1.00	5.00	3.8680	.79399
التعاطف	600	1.00	5.00	4.0233	.75980
الأمان	600	1.00	5.00	4.0733	.85021
N valide (listwise)	600				

Corrélations							
		X20	الإعتمادية	الإستجابة	الملموسية	التعاطف	الأمان
X20	Corrélacion de Pearson	1	.916**	.959**	.882**	.928**	.936**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	600	600	600	600	600	600
الإعتمادية	Corrélacion de Pearson	.916**	1	.927**	.929**	.956**	.922**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	600	600	600	600	600	600
الإستجابة	Corrélacion de Pearson	.959**	.927**	1	.905**	.951**	.972**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	600	600	600	600	600	600
الملموسية	Corrélacion de Pearson	.882**	.929**	.905**	1	.975**	.905**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	600	600	600	600	600	600
التعاطف	Corrélacion de Pearson	.928**	.956**	.951**	.975**	1	.957**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	600	600	600	600	600	600
الأمان	Corrélacion de Pearson	.936**	.922**	.972**	.905**	.957**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	600	600	600	600	600	600

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.962 ^a	.926	.925	.215	.151
a. Valeurs prédites : (constantes), الأمان, الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة, التعاطف					
b. Variable dépendante : X20					

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.45	5.06	4.16	.756	600
Résidu	-.557-	.686	.000	.214	600
Erreur Prévision	-3.578-	1.191	.000	1.000	600
Erreur Résidu	-2.587-	3.190	.000	.996	600

a. Variable dépendante : X20

البيانات شخصية لموبيليس

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	390	65.0	65.0	65.0
	أنثى	210	35.0	35.0	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 20 من أقل	18	3.0	3.0	3.0
	سنة 35 إلى سنة 21 من	159	26.5	26.5	29.5
	سنة 50 إلى سنة 36 من	394	65.7	65.7	95.2
	سنة 50 من أكبر	29	4.8	4.8	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

المستوى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى دون	81	13.5	13.5	13.5
	إبتدائي	316	52.7	52.7	66.2
	ثانوي	59	9.8	9.8	76.0
	جامعي	144	24.0	24.0	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

المهنة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بطل	33	5.5	5.5	5.5
	موظف	245	40.8	40.8	46.3
	حر عمل	322	53.7	53.7	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

المهنة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بطل	33	5.5	5.5	5.5
	موظف	245	40.8	40.8	46.3
	حر عمل	322	53.7	53.7	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

الدخل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 18000	13	2.2	2.2	2.2
	دج 30000 من أقل إلى دج 18000 من	488	81.3	81.3	83.5
	دج 50000 من أقل إلى دج 30000 من	57	9.5	9.5	93.0
	دج 50000 من أكبر	42	7.0	7.0	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

الخط					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موبيليس	600	100.0	100.0	100.0

التعدد					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	50	8.3	8.3	8.3
	لا	550	91.7	91.7	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

إشتراك					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاتورة بدون	111	18.5	18.5	18.5
	بالفاتورة	489	81.5	81.5	100.0
	Total	600	100.0	100.0	

ملخصات الدراسة

أولا الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر على رضا الزبون وتم اختيار قطاع الاتصالات كميدان للدراسة ذلك من خلال مؤسساته الثلاثة جازي، موبيليس، أوريدو وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والذي وزع على عينة قدرها 1950 زبون تم اختيارهم عشوائيا، وتحليل البيانات استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية والتي تم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة الخدمات على رضا الزبون وبدرجات متفاوتة، وعليه أوصت الدراسة بضرورة تركيز مؤسسات الاتصالات أكثر على أبعاد جودة الخدمات تحقيقا لرضا زبائنهم وبشكل يضمن ولائم لها.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمات، الرضا، الزبائن، الاتصالات، التطابق، التحسين المستمر .

ثانيا الملخص باللغة الفرنسية:

Résumé

Cette étude vise à analyser l'impact de la qualité des services sur la satisfaction du client dans le secteur des services de télécommunication à travers ses trois entreprises : DJEZZY, OOREEDO et MOBILIS et ce on s'appuyant sur les questionnaires comme outil principale de la collecte de donnée et qui étaient distribués à un échantillon de 1950 clients choisis au hasard.

L'analyse des données ainsi trouvés s'est faite par un ensemble de mesures statistiques on utilisons le programme du paquet statistique des sciences sociales, l'étude à démontrer l'existence et à des degrés différents d'un effet positif entre la qualité des services et la satisfaction du client, et de ce fait, il est impératif pour ces entreprises d'insister sur le rôle de la qualité des services pour la réalisation de la satisfaction du client.

Mots-clés : qualité des services, satisfaction clients, télécommunications, Correspondant, amélioration continue.

ثالثا الملخص باللغة الإنجليزية:

Summary

This study aims to analyze the impact of service quality on customer satisfaction in the telecommunication services sector through its three companies: DJEZZY, OOREEDO and MOBILIS and this is based on questionnaires as the main tool of the data collection and which were distributed to a sample of 1950 randomly selected clients.

The analysis of the data thus found was done by a set of statistical measures using the program of the statistical package of the social sciences, the study to demonstrate the existence and to different degrees of a positive effect between the quality of the services and customer satisfaction, and because of this, it is imperative for these companies to insist on the role of quality of services for achieving customer satisfaction.

Keywords: quality of services, customer satisfaction, telecommunications, Correspondent, continuous improvement.