

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم تجارية  
تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

اعداد الطلبة :

رابحي عيسى

صالحى صلاح الدين

تحت عنوان :

## دور جودة خدمات الإتصال في تحقيق رضا الزبون

- دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر المسيلة وكالة سيدي عيسى

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. فتيحة ديلمى
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. شريط حسين الأمين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حجاب موسى

السنة الجامعية : 2022/2021

## الشكر و العرفان

الحمد لله الذي له العزة و الجبروت و بيده الملك و الملكوت وله البقاء و الثبوت و أفضل الصلاة و الأذى  
التسليم على سيرنا محمد و على آله و صحبه أجمعين إلى يوم الدين

امثالاً لقول الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " فيسرعني بعد إتمامنا وراستنا التي أنعم الله

علينا بالتوفيق بإنجازها،

أن نتقدم أولاً بالشكر الجزيل إلى الأستاذ

الركتور شريط حسين الأمين

الذي قام بالإشراف على إنجاز هذا العمل، والذي أجاو علينا و لم يبخل بتوجيهاته و نصائحه و  
ملاحظته القيمة في سبيل إنجازنا هذه الدراسة و إخراجها بأفضل صورة و نتقدم بجزيل الشكر إلى كل  
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مدير الوكالة التجارية للاتصالات (الجزائر بالمسيلة – سيدي عيسى

على مساعرتة لنا و لتفهمه كل التسهيلات اللازمة للحصول على المعلومات

و كذا جميع عمال و عاملات الوكالة و ون إستثناء

وأخيراً أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير و التوفيق و النجاح  
وأن يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم و أن يغفر لتي و يقبل عشتي، فما كان فيه صواب  
فمن الله و توفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي، والله ولي التوفيق

لكم منا تحية طيبة

عيسى و صلاح الدين

## إهداء

إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى بسملة الحياة وسرّ الوجود إلى من كان وعائها سر

نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى حبيبة في الدنيا

إليك أُمي الغالية رحمها الله و أسكنها فسيح جناته

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من مهر لي طريق العلم و لم يبخل عليّ

بنعمه في سبيل العلم

إليك أبي الغالي حفظك الله و أطال في عمرك

إلى الزوجة الكريمة ، و إلى الإخوة و الأخوات و أبنائهم جميعا

كما أهري ثمرة جهري لأستاذي الكريم الدكتور شريط حسين الأمين

الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأناهاها لي و كلما وب اليأس في نفسي زرع نيا للأمل

لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زووني بها و كلما طلبت كمية من وقته الثمين وفرها لي

بالرغم من مسؤولياته المتعددة، فلك مني يا أستاذي الفاضل جزيل الشكر العرفان

إلى كل عائلتي و أقاربي....

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي...أهري هزا العمل المتواضع

عيسى راجحي

## إهداء

أُحمد الله عز وجل على منة و عونه للإتمام هذا البحث

إلى الوالدين العزيزين

إلى كل الإخوة و الأخوات

إلى الأستاذ المشرف : و شريط حسين الأمين

إلى صديقي التي شاركتني هذا العمل عيسى

إلى كل فروع عائلتي وإلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي

صلى الله على الوالدين

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
أ	أولا : إشكالية البحث
ب	ثانيا : فرضيات البحث
ج	ثالثا : أهداف البحث
ج	رابعا : أهمية البحث
ج	خامسا : أسباب اختيار البحث
د	سادسا : منهج البحث
د	سابعا : الدراسات السابقة
هـ	ثامنا : تقسيم البحث
6	<b>*** الفصل الأول : إدارة الجودة في الخدمات ***</b>
7	<b>تمهيد</b>
8	<b>المبحث الأول: أساسيات حول الجودة و إدارتها</b>
8	المطلب الأول: ماهية الجودة
10	المطلب الثاني : أهمية ،أهداف والعوامل المؤثرة في الجودة
14	المطلب الثالث :متطلبات الجودة
17	<b>المبحث الثاني: جودة الخدمات</b>
17	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
19	المطلب الثاني: اهمية جودة الخدمة
20	المطلب الثالث : أبعاد جودة الخدمة

21	المبحث الثالث: اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات
21	المطلب الأول : محددات جودة الخدمة
24	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات
31	خاتمة
32	*** الفصل الثاني : ادارة رضا الزبائن ***
33	تمهيد:
35	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول إدارة علاقات الزبائن
35	المطلب الأول : التسويق بالعلاقات و تطوره
41	المطلب الثاني :إدارة الزبائن
44	المطلب الثالث: إدارة العلاقات مع الزبائن
48	المبحث الثاني: رضا الزبائن
48	المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون
49	المطلب الثاني : أهمية رضا الزبون
51	المبحث الثالث :جودة الخدمة و رضا الزبون
51	المطلب الأول: علاقة جودة الخدمة برضا الزبون
53	المطلب الثاني : بحوث الرضا و المبادئ الأساسية لنجاحها
61	خاتمة
62	واقع جودة الخدمة و تاثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سيدي عيسى-
63	تمهيد
64	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة " اتصالات الجزائر
64	المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

67	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الثالث: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - سيدي عيسى
75	المبحث الثاني: أهمية جودة الخدمة في كسب رضا زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر
75	المطلب الاول: منتوجات مؤسسة اتصالات الجزائر - سيدي عيسى -
78	المطلب الثاني: زبائن و تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى
81	خلاصة
82	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	الرؤية التقليدية للمؤسسة	01
38	الرؤية التقليدية للمؤسسة	02
39	التصور التسويقي الحديث	03
53	أهم مؤشرات الرضا	04
66	المديريات التابعة لإتصالات الجزائر	05
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	06
73	عدد الموظفين ملاحق سيدي عيسى	07
73	يمثل الهيكل التنظيمي فرع سيدي عيسى	08
74	توزيع زبائن إتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى	09

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	أهم محددات الجودة	01
77	يمثل عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر	02
78	يمثل تطور مبيعات وكالة سيدي عيسى	03

## فهرس الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
فاتورة زبون 1	01
سند طلب	02
فاتورة 2	03
تصريح شرفي 1 بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في اعداد مذكرة مساتر	04
تصريح شرفي 2 بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في اعداد مذكرة مساتر	05

## المقدمة :

لقد عرفت السنوات الأخيرة تطور كبيرا في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. وفي هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات و أثرها على رضا الزبون من أجل خلق ميزة تنافسية و زيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

ومن أجل النمو و التطور أصبحت إدارة الجودة و تحقيق رضا الزبون هاجسا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا الزبون محور اهتمامها، و دائمة البحث و التعرف على حاجات و توقعات الزبون، و تقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة و أن ثورة تكنولوجيا الاتصالات و المعلوماتية مكنت الزبون من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته و اختياراته.

إن المتتبع لواقع المؤسسات الخدمية الجزائرية و في ظل اقتصاد السوق و الانفتاح على العالم، يلاحظ أن هذه الأخيرة لا تزال تطمح إلى التقدم و التطور في طرق تقديم الخدمات و تنويعها، و تسويقها و تحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على الزبائن و قياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة.

### أولا : إشكالية البحث

نظرا لأن الجودة و الرضا لدى الزبون يمثلان الهاجس الحقيقي لكل المؤسسات الخدمية و التي ترغب في تحقيق المكانة التسويقية الملائمة و تسعى نحو الاستقرار و الاستمرار في نطاق عملها، كان جديرا بنا معالجتهم انطلاقا من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن لجودة خدمات الإتصال أن تساهم في تحقيق رضا الزبون؟

من خلال التساؤل الرئيسي المطروح سابقا يمكن الاعتماد على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما المقصود بجودة الخدمة؟
- 2) ماهي المعايير التي يستخدمها الزبون في تقييمهم لجودة الخدمة؟
- 3) كيف يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر مسايرة أداء خدماتها وجودتها مع توقعات عملائها؟
- 4) كيف يتم تقييم الزبون لجودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر؟

#### ثانيا :فرضيات البحث

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- 1) الزبون يعتبر النقطة الرئيسية التي يعتمد عليها مقدمي الخدمات، وذلك يتم من خلال تقديم خدمات متميزة لغرض تحقيق وتلبية كل ما يتوقعه الزبون.
- 2) إن جودة الخدمة هي وسيلة لتحقيق رضا الزبون.
- 3) تقييم الأداء الفعلي للخدمات المقدمة يختلف من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- 4) المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر تختلف اختلاف نسبي عند تقييمهم لجودة خدمات مؤسسة.
- 5) تؤثر جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة وكالة سيدي عيسى تأثيرا إيجابيا على الزبون .

### ثالثا: أهداف البحث

هذا البحث يهدف إلى معرفة مستوى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر لزبائنها وذلك بهدف تطوير جودة خدماتها والعمل على إرضاء المتعاملين معها، لذي فان هذه الدراسة تهدف إلى مايلي:

1-تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة وأساليب قياسها وتحسينها ونماذج تقييمها بالإضافة إلى التعرف على رضا الزبون وطرق قياسه.

2-التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة خدمات اتصالات الجزائر المقدمة لهم.

3-تحديد أهم نسب المعايير التي تعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

4-التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

### رابعا: أهمية البحث

أهمية هذا البحث تكمن في التعبير عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لعملائها ومدى توافقها مع رغباتهم وذلك لكسب رضاهم، ومحاولة إظهار العلاقة بين ثلاثة متغيرات فعالة وهي الجودة كإستراتيجية تتخذها المؤسسة، رضا الزبون كنتيجة، والقياس كوسيلة لتقييم درجة الرضا أو عدم الرضا.

### خامسا:أسباب اختيار البحث

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- لفت الانتباه لأهمية جودة الخدمة في كسب رضا الزبون

-الرغبة في البحث في الموضوع ,نظرا لكون الزبون يجد صعوبة اكبر في تقييم

جودة الخدمة مقارنة بالسلعة المادية

-معرفة درجة رضا الزبون من خلال جودة الخدمة المقدمة .

-تسليط الضوء على أهمية جودة الخدمة المقدمة للزبائن ومدى أهمية رضا الزبون عن هذه الخدمة،كونها أصبحت ملائمة في تقديم الخدمات والمنتجات على حد سواء

#### سادسا: منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوصف النظري للموضوع والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة، الخدمة والرضا، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة وتنظيمها وتبويبها وتفسيرها بهدف توصل إلى نتائج .

#### سابعا: الدراسات السابقة

✓دراسة الطالبتين بوريش ياسمين و حملات نجمة دور جودة خدمات النقل الجوي في كسب رضا الزبون دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة التسويق ،قسم علوم التسيير،جامعة بومرداس 2017 و هدفت هذه الدراسة الى تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها من المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة ، و الذي يرمي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الإهتمام بالجودة .

✓دراسة الطالبتين حياة قليل وسلمى واضح تحت عنوان جودة الخدمة الإلكترونية في تحقيق رضا الزبون ، دراسة ميدانية ببريد الجزائر- المسيلة-مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة سنة 2020 و التي هدفت الى معرفة دور جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من فريق مؤسسة بريد الجزائر ، وكدى اسهام أبعاد هذه الخدمات التي تقدمها المؤسسة كبر موقعها الالكتروني في تحقيق رضا الزبون .

ثامنا :تقسيم البحث

لمعالجة الموضوع قامنا بتقسيم البحث إلى قسمين ، نظري يضم فصلين وتطبيقي يضم فصل واحد ، يتناول الفصل الأول " : ادارة الجودة في الخدمات " و تم تقسيمه الى ثلاث مباحث في الأول بعنوان اساسيات حول الجودة و ادارتها وقد تناولنا فيه ماهية الجودة اهمية الجودة و اهدافها و العوامل المؤثرة فيها اضافة الى متطلبات الجودة اما المبحث الثاني بعنوان جودة الخدمات حيث تناولنا فيه مفهوم جودة الخدمة و اهميتها و الابعاد الاساسية لقياس جودة الخدمات اما المبحث الثالث قد تناولنا اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات و ذلك بالتطرق الى جودة الخدمة محدداتها و نماذج قياس جودة الخدمات.

الفصل الثاني والذي جاء بعنوان " ادارة رضا الزبائن " فقد قسمناه الى ثلاث مباحث الاول يخص مفاهيم حول ادارة العلاقات الزبائن و يضم التسويق بالعلاقات و ادارة بالزبائن و ادارة العلاقات مع الزبائن اما المبحث الثاني بعنوان رضا الزبائن حيث تناولنا فيه مفهوم رضا الزبائن و اهمية رضا الزبون اما المبحث الثالث قد تناولنا جودة الخدمة و رضا الزبون حيث تطرقنا الى علاقة جودة الخدمة و رضا الزبون و بحوث الرضا و المباديء الاساسية لنجاحها .

الفصل الثالث قد قسمناه الى مبحثين الاول يخص تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة و يضم تقديم عام للمؤسسة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى اما المبحث الثاني : دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر و الذي يضم مهام ومنتجات مؤسسة اتصالات الجزائر زبائن و تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر جودة الخدمة و رضا الزبون.

# الفصل الأول

## إدارة الجودة في

### الخدمات

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

### تمهيد:

لقد زاد الاهتمام بالمؤسسات الخدمائية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر عبر التاريخ، وفي ظل هذه التحديات على المؤسسة إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف الغامضة و المعقدة، وذلك بالاعتماد على أهمية الجودة لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة لدى موضوع الجودة أهمية في الدين الإسلامي والذي أعطاها اهتماما واسعا في التأكيد على العمل الجاد وهو ما نصت عليه الآية القرآنية الكريمة ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ آية، التوبة 105 .

لقد أصبح الزبون أكثر إدراك واهتمام بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها، وتعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمر صعبا بالنسبة لمؤسسة خدمية إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها. لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد بعض المفاهيم حول الجودة وتطورها التاريخي وبعض المفاهيم حول الخدمة، وسنتناول أيضا عملية قياس جودة الجودة، وهذا انطلاقا من المباحث التالية:

**المبحث الاول : أساسيات حول الجودة و إدارتها**

**المبحث الثاني : جودة الخدمات**

**المبحث الثالث : الأبعاد الأساسية لقياس جودة الخدمات**

### المبحث الأول: أساسيات حول الجودة و إدارتها

موضوع الجودة اليوم يحضى باهتمام متزايد في كل المؤسسات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم على السواء ,وبعد أن انتبعت هذه المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية, التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة, و الاتجاه نحو العولمة و الاهتمام بالقضايا البيئية و التغيير الحاصل في سلوك الزبون, و الذي بدا ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع حاجاته و رغباته.

#### المطلب الأول: ماهية الجودة

اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحداً ودقيقاً حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

#### أولاً: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualité* التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة،<sup>1</sup> " و للجودة العديد من التعاريف أهمها:  
تعرف الجودة على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

كما تعرف على أنها "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"<sup>2</sup>، أي تكون مطابقة لمواصفات ومتطلبات الزبائن<sup>3</sup>

### ثانيا: التطور التاريخي للجودة

مرت الجودة بمراحل تاريخية وقد تبلورت عبرها وقد كانت الفكرة يابانية الأصل وذلك بداية القرن العشرين وبعدها انتشرت الفكرة في شمال أمريكا وكذلك الدول الغربية أخذت بهذه الفكر أيضا، وقد شمل تطبيقها على كامل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية إلى أن أصبح موضوع العصر، ويمكن تقسيم: مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي:<sup>4</sup>

1-المرحلة 1 ضبط الجودة امتدت هذه المرحلة ما بين 1890 – 1920 وتميزت بأن المسؤولية تقع على المشرفين المتخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

2-المرحلة 2 الضبط الإحصائي للجودة من 1920 الى 1940 واتسمت باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة للجودة.

3 -المرحلة 3 ظهور منظمات متخصصة بالجودة: 1940-1960 وتميزت بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادية الرأسمالية والتي

<sup>1</sup>علي السلمي، "إدارة الشاملة ومتطلبات اللايزو" 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص18

<sup>2</sup>فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996

<sup>3</sup>عبد الله الطائي، عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص29

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان المحياوي ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو " 900 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2003، ص 197

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

دامت من 1929 الى 1933 مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة، وظهر حلقات الجودة في اليابان عام 1956

**4-المرحلة 4 تحسين الجودة: 1960-1980** وتميزت بتطوير مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى ما بين كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية .

**5-المرحلة 5 إدارة الجودة: 1980-2000** وتميزت بعدد من المفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم - امتدت هذه المرحلة ما بين العولمة، وظهر برنامج الحاسوب في تصميم المنتج...الخ.

**6-المرحلة 6 مرحلة القرن 21:** وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به الزبون من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

### المطلب الثاني: أهمية، أهداف والعوامل المؤثرة في الجودة

**أولاً: أهمية الجودة:** للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعبير الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة،<sup>1</sup> وتكون الأهمية كما يلي<sup>2</sup>

**1سمعة المؤسسة:** وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب العلي، سناد كاظم الموسوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 8 ،

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، " إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ليبيا، 2006، ص 32-33

## **الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات**

تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة و السمعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

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

**3-المنافسة العالمية :** إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافس ي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات و المجتمع على تحقيقها هدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

**4-حماية الزبون :** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

**5-التكاليف وحصة السوقية :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح لات عن فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن و طريق تقلييل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

ثانياً: أهداف الجودة : هناك نوعان من الأهداف جودة وهما :<sup>1</sup>

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

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

✓ هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع.

✓ هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

✓ هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

✓ هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

✓ هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الجودة تشمل ستة عوامل أساسية:

1-الأسواق : إذالم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ، ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها ، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ، ولكي يمكن لمنهج ما أن يحتل مكاناً مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مأمون السلطي، سهيل الياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو" 9000 ، دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى ،

دمشق، 1999 ، ص 10

<sup>2</sup> دقاسم نايف علوان ، "ادارة الجودة الشاملة في الخدمات" ، الشروق ، عمان ، 2006 ص4

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

2-العامل: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

3-رأس المال: قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين ، وفي نفس

الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

4-الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على الجموعات المختلفة وأصبحت للإدارة مسؤولية مسؤولية تامة عن متابعة هذه الجموعات ومراقبة الجودة.

5-المواد الأولية : نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية ، فإنه قد أمكن الوصول إلى ن اختيار جودة المواد الأولية <sup>2</sup> كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة ، كما انه أصبح من الممكن من باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

6- الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى إختراع الكثير من الماكينات الخاصة على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة ، وقد ساعدت هذه الماكينات إلى حد كبير <sup>1</sup>

<sup>1</sup> دقاسم نايف ، نفس المرجع ، ص 44

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

**المطلب الثالث: متطلبات الجودة** إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءهما على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذ تم احترامها يتحقق التطابق مع متطلبات الزبون المعلنة والضمنية ، تمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي <sup>1</sup>

**أولا: احترام معايير الأداء:** ويعبر الأداء عن الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه ، ويتحقق الأداء في المنتج من خلال توفره على العديد من الصفات العامة أو الرئيسية مثل : السرعة ، القوة ، الصلابة ..... إلخ. وعموما فإن الزبون ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب من المنتج والحفاظ على هذا الأداء واستمراره لمدة طويلة من الزمن .

**ثانيا: التكلفة:** تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات الاقتصادية التالية:

سعر التكلفة ، تكلفة الإنتاج ، وقد أخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عند الانتقال من جال المحددة وإنما يهتم اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق ، ومن ثم لم يعد الزبون يهتم فقط بتوفير المنتج في بالتكاليف أيضا ، فعندما يقوم بالشراء فإنه يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمدا في ذلك على معيار السعر . هذا الأخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية ، فعند تحديد هذه التكاليف ، فالزبون يأخذ بعين الاعتبار كلا من تكاليف الحصول على المنتج ، تكاليف الصيانة ، تكاليف التوقف عن التشغيل ، الإصلاح ، إضافة إلى تكاليف محتملة لتوقف المنتج عن الخدمة.

<sup>1</sup> Jacques clavier , op.cit , P 5 .

## الفصل الأول \* \* \* \* \* إدارة الجودة في الخدمات

**ثالثا : فترة التسليم:** تعبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد و الكمية و النوعية المطلوبة من قبل الزبون الذي أصبحت له الإمكانية في الاختيار ، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء و التكلفة وإنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة ، فبالنسبة لآداءات متماثلة (منتجات لها نفس الخصائص التقنية (الزبون اليوم له القدرة على إتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه ولا يفضل الانتظار.

يعتبر كل من الأداء و التكلفة و فترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة ، و تمكن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض و غير مستقلة. و تمكن كفاءة المسير في هذه الحالة في تعظيم هذه المتطلبات الثلاث مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات و رغبات الزبائن ، فمن أجل فترات تسليم محددة سيبحث المسير عن تلبية العلاقة (تكلفة / أداء) و المعرفة كما يلي<sup>1</sup>

✓ بالنسبة لتكلفة محددة و موضوعية سيحاول المسير الحصول على أداء مرتفع.

✓ بالنسبة لأداء محدد سيبحث المسير على تقليص التكلفة و المقصود بالتكلفة هنا هي تلك التكلفة التي سيتحملها الزبون ممثلة في سعر الشراء.

**رابعا : الخدمات:** تم إضافة الخدمات كمطلب أساسي يساهم في تنمية و تطوير مفهوم الجودة و خاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع ، و تشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة و السرعة في التعامل مع شكاوي الزبائن بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة ، و قد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل 80 % من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية يمثل من التأثير على الزبون.

<sup>1</sup> : Jacques clavier , op.cit , P 5 .

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

**خامسا : الأمن:** أصبح توفير الأمن عند استخدام السلعة مطلوبا من قبل الزبائن اليوم، حيث يعتبر معيارا في حد ذاته فلا يمكن أن يكون نظام ذو جودة عالية، إلا إذا كان قادرا على ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضرارا أو خسائر في البضائع.

في الواقع تحقيق الأمن المطلق يعتبر أمرا يستحيل الوصول إليه، لذلك يجب توفر أدنى مستوى متعلق باحتمال وقوع حوادث ناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتج.

فبالنسبة للزبون يعتبر الأمن مطلبا ضمنيا، لا يرتبط فقط بالمنتجات وإنما يرتبط أيضا بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه لذلك فأغلب المؤسسات تسعى للحصول على أحسن التجهيزات والموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف آثارا سلبية على البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف التي يتعامل معها.

من الواضح جدا أن متطلبات الجودة أصبحت حاليا مكونا هاما في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التطابق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

### المبحث الثاني: جودة الخدمات

لجودة الخدمة دورا أساسيا في تصميم و إنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، بحيث زاد إدراك مؤسسات الخدمة لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

### المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة

لجودة الخدمة مجموعة من التعاريف نريدها فيمايلي:

عرفها كل من Keiler & Kotler جودة الخدمة بأنها: "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة"<sup>1</sup>

يعرف كل من Lewis and Booms جودة الخدمة بانها "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها."<sup>2</sup> "ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي تتجم عليها فجوة بحيث يقيم مدى رضاه عن الخدمة.

كما عرفها Bernard Monteuil المستهلك بأنها "المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو الممتلة للطرف"

و اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تينة لقمان أحمد ، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للإتصالات ، تنمية الرافدين ، 109، مجلد 2012، 34، ص 35

<sup>2</sup> إدريس، ثابت عبد الرحمان، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2006 ص

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ، ص 2

## الفصل الأول \* \* \* \* \* إدارة الجودة في الخدمات

وتعرف جودة الخدمات "تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات الزبائن والأداء المحقق فعلا لخدمة ما<sup>1</sup>

و يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيس لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها<sup>2</sup> "ومن خلال هذا التعريف ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:

-**جودة الخدمة المتوقعة:** وتعرف على أنها "تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات الزبون، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين.

-**جودة الخدمة الفعلية:** وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

-**جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة

تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا. مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي، وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس

<sup>1</sup> Benoit meyronin charles Ditandy "du management au marketing des service", edition, dunod, Paris 2007, p 120

<sup>2</sup> عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان

## **الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات**

الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها جودة المطابقة، أما وجهة النظر 2 الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون.

و من خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة و احترام وقته و الاهتمام الدائم به.

### **المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة**

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الزبون والموظفين أن يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي<sup>1</sup>

**اولاً: نمو مجال الخدمة :** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

**ثانياً: ازدياد المنافسة :** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

**ثالثاً: المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة :** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص15

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

رابعاً: فهم الزبون : إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

### المطلب الثالث : أبعاد جودة الخدمة

لجودة الخدمة أبعاد تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>

اولاً: الفهم و الإدراك : ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في الوقت الكافي للزبون للتحديث وإبداء وجهة نظره دون ملل منه، أي معرفة الزبون وبذل الجهود لفهم حاجاته.

ثانياً: الثقة في الأداء: وهذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

ثالثاً: الاستمرارية : وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

رابعاً: المضمون الذاتي للخدمة : ويتمثل في المهارات التي أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

خامساً: المطابقة : تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة.

سادساً: الأدوات : وقد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع الزبون بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة وهنا لتعميق الشعور. المادي للزبون في حصول على الخدمة<sup>2</sup>

سابعاً: التوقيت : ويمثل في محاولة تحقيق رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده. أي كم ينتظر الزبون من وقت لتقديم الخدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ذكره ص 27

<sup>2</sup> مفتاح صالح، معارف فريد، "جودة الخدمة المصرفية، وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة- مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري"، المؤتمر العلمي الدولي. حول التميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر،

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

### المبحث الثالث: اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات

إن الإهتمام بجودة الخدمة ليس حديثا بل قديما، ولكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة، لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو بمقدمي الخدمة أو وفق النموذج الشامل للقياس ومن ثم تقويم مستويات الأداء المميزة، من خلال اعتماد على فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم محددات الخدمة للزبون.

### المطلب الاول : محددات جودة الخدمة

إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة وقد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة وهي<sup>2</sup>

**اولا :الإعتمادية :** قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة ، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

**ثانيا: الاستجابة:** تشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 - ISO 1400 دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى ، بغداد، 2002 ص 22،

<sup>2</sup> -محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 27

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

**ثالثا: الكفاءة:** ويقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرة التحليلية والإستنتاجية، والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة، والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.

**رابعا: الفورية:** مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين من حيث:

✓ ملاءمة موقع مكان الخدمة.

✓ كفاية أماكن الانتظار.

✓ سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة.

✓ سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.

**خامسا: اللباقة:** يقصد به أيضا الود، المعاملة، التعاطف، التعاون؛ وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة واللفظ في التعامل واحترام عادات وتقاليده العميل.

**سادسا: الإتصال:** يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة، سهلة وواضحة يفهمها العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، والقدرة على الإنصات والمخاطبة<sup>1</sup>

**سابعا: المصداقية:** أو الإلتمان والثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى إلتزام مقدم الخدمة بوعوده، وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعملائها

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلق، "إدارة عمليات الخدمة"، ص145

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

جدول ( 1 ) أهم محددات الجودة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة؛ التصميم الداخلي للمنظمة ؛ حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة؛ المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الإعتمادية	الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛ تقديم الخدمة بشكل صحيح ( عدم حدوث الأخطاء) ؛ معلومات دقيقة وصحيحة.
الإستجابة	السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛ الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن؛ الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى
الضمان	الشعور بالأمان في التعامل؛ الثقة بمقدمي الخدمات
التعاطف	تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن التعامل؛ فهم ومعرفة احتياجات الزبائن؛ ملاءمة ساعات العمل؛ وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا؛ تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه؛ اللطف في التعامل مع الزبائن

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول نوفمبر 1996، ص21

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

### المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات

أن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة وبالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع فمازالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات في غاية الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية والإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها:

✓ انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية منها<sup>1</sup>

✓ التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات .

لكل ماسبق، فقد انتهى الباحثون، بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل أن هناك حاجة هامة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية ب:

تطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة وتتمثل في:

### أولاً: قياس جودة الخدمات من منظور الزبون:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 43

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص 44

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

**1-مقياس عدد الشكاوي :** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنهم.

**2-مقياس الرضا :** وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

**3-مقياس الأداء الفعلي** استمرار الجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة هذا الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق، فقد توصل كل Gronin and taylor من المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: **جودة الخدمة = الأداء**

### الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة ، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

4 مقياس القيمة: تقوم الفكرة لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات فالعلاقة بعد المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة ، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات ، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب لمنظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة ، ولاشك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً : قياس جودة الخدمات من منظور توقعات/مدركات الزبون:

ينسب هذا المدخل إلى (parasuramanet et a 1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ،ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الخدمة.

1- مفهومه : جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها ، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر ، عند التحدث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما <sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات" ، مرجع سابق ، ص 101

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

1-1-توقعات الزبون :وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة ، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها <sup>1</sup>

1-2-إدراكات الزبون :وهي النقطة التي يدركها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له قد يكون راضيا عن الخدمة وبالتالي فقد أعجب بنتائج كما ذكر الباحثان Vandarmne and Leunis إن نموذج (SERVQUAL) لا يركز فقط على نتائج الخدمة،

بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن،<sup>1</sup> وكما هو جدير بالإشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ بداية الثمانيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال ثابت، والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساس ي في تقييم جودة الخدمة.

ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لأن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات ، يمكن التعبير عنها بما يلي:

**جودة الخدمة = التوقعات - المدركات**

الدلالات العلمية لاستخدام نماذج الجودة في قياس وتقييم الخدمة:

قد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نماذج SERVQUAL /SERVPERF في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذه النماذج تساعد

<sup>1</sup> Philippe malaval,christophe bénaroya " Marketing business to bessiness",Op-cit,p672

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتلخص في الآتي:<sup>1</sup>

مدى قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقه من خلال جانبي المعادلة التالية .

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

مدى فاعلية المنظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

الإدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = إدراكات الإدارة

من جانب الإدارة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:  
إدراكات الإدارة للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة  
مدى المصادقية والثقة في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية.

إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = الإدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المروجة

مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص103

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة

تحقيق التميز في الخدمة: بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة، يتولد عنها الإشباع والرضا والتحفيز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقة تفصل ما بين منظمة الخدمة وزبائنهم كما أكد Cronin and Taylor 1992 على أنه من خلال مراجعتهم لنتائج الدراسات Parasurma بحيث شملت دراستهما مسح لنتائج الدراسات التي قام بها Parasurma لقياس جودة الخدمة المدركة للعملاء في أربعة أنواع من الخدمات وهي الخدمة البنكية وخدمة مكافحة الآفات، وخدمة الغسيل الجاف وخدمة الأكل السريع) باستخدام نموذج SERVQUAL وقد توصلت دراستهما إلى:

✓ اختلاف أبعاد جودة الخدمة باختلاف نوع الخدمة.

✓ إن نموذج الفجوة مبني على نموذج الرضاء بحيث يأخذ كلاهما التوقعات في الحسبان

✓ بالرغم من اختلاف مفهومي الرضا والجودة.

✓ أن بعض أبعاد الجودة هي نتيجة لبقية أبعاد الجودة الخمسة.

وعلى هذا الأساس فقد اقترحت دراستهما نموذج آخر جديد لقياس جودة الخدمة وأطلقت عليه نموذج الأداء الفعلي SERVPERF حيث يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة، باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، وبالتالي استبعاد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاته لمستوى الخدمة، وقد أكدت بالنسبة لنوعين بالنسبة لثلاثة أنواع من نتائج الصدق والثبات الصلاحية الممتازة لهذا النموذج الفجوة SERVQUAL الخدمات السابقة مقابل نجاح نموذج فقط من

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

الخدمات. وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة استخدام نموذج الأداء الفعلي في دراسات قياس جودة الخدمة، لما يتميز به عن نموذج الفجوة بسهولة الاستخدام والبساطة وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصدقيته<sup>1</sup>

---

1 د.شيرين حامد محمد أبو وردة، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية"، مدرس بقسم إدارة الأعمال - أكاديمية الدلتا

للعلوم معهد الدلتا العالي للحاسبات، نوفمبر 2007، ص 99

## الفصل الأول \*\*\*\*\* إدارة الجودة في الخدمات

### خلاصة:

ظهر لنا من خلال هذا التطور المذهل الذي عرفته الجودة خلال التطورات الزمنية ، ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات ، وهذه التطورات فقد شغلت فكر الإنسان خاصة عندما بدأ الاهتمام بقطاع الخدمات لهذا تعتبر سلاحا استراتيجيا يتحدى الأمم، وذلك من أجل ثقافة تنظيمية الجديدة التي تهدف إلى تحسين المستمر في الخدمات وتخفيض من التكاليف ، وذلك من خلال اشترك جميع الموظفين في المؤسسة ، وإدخال تغييرات على أداء كل موظف حتى يتمكن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى .

# الفصل الثاني

## إدارة رضا الزبائن

تمهيد:

إن جميع التحولات التي مست مختلف الجوانب و المجالات التسويقية جاءت نتيجة لحتمية واحدة هي تطور نظرة التسويق ونظرة المؤسسة إلى الزبون لبناء علاقة وطيدة معه و زيادة تأثيره على القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، فاتجه رجال التسويق في ظل هذا التحول إلى القيام بدراسات و بحوث سلوك المستهلك للتعرف و لتحديد بدقة حاجاته و رغباته و كل ما يتعلق بإجراءات اتخاذ قرار الشراء و نتائج تقييم هذا القرار، من خلال عملية المطابقة بين الأداء المتوقع و المدرك للزبون.

يعد الزبون أصلا من أصول المنظمة و هو أساس بقائها في ظل بيئة اشتدت فيها المنافسة و البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها، أصبح من الضروري على المنظمة أن لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنها بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته ، هناك العديد من أساليب قياس رضا الزبون و التي تتمثل في: القياسات الدقيقة، القياسات التقريبية و التي تنقسم إلى البحوث الوصفية و البحوث الكمية.

إن تحقيق رضا الزبون هو عملية مستمرة عبر الزمن لتحقيق ولاءه، المحافظة عليه و اكتساب زبائن جدد إذ لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائنها، بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا و كذا الإجابة على حالات عدم الرضا و معالجتها في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا، وعلى هذا الأساس

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة رضا الزبائن

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مفاهيم حول رضا الزبائن من خلال ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول : أطر عامة حول إدارة علاقات الزبائن

المبحث الثاني : رضا الزبائن

المبحث الثالث : جودة الخدمة و رضا الزبون

### المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول إدارة علاقات الزبائن

تحولت العملية الإنتاجية بعد أن كانت مجرد آلة تنفذ أوامر خطط إنتاج يتم إعدادها على أساس ظروف العرض ، إلى عملية تصميم فنية و إبداع تحاول من خلالها المؤسسة تجسيد أفكار و تطلعات عملائها في منتجات ترضي رغباتهم و حاجاتهم، و تحولت عملية التسعير من المنطق القديم الذي ارتكز على ربحية المؤسسة إلى فكرة أكثر عقلانية ، تراعي قدرة الزبون المالية و مدى تأثير السعر في خلق القيمة المنتظرة من طرف الزبون ، إضافة إلى تطور الفنون البيعية و أساليب الاتصال و التعامل مع الزبون و تقنيات التفاوض و فن عرض السلعة في نقاط البيع.

### المطلب الأول : التسويق بالعلاقات و تطوره

أدركت المؤسسة أن نجاحها و استقرارها يبقى مرهونا بمدى قدرتها على معرفة و تحديد حاجات و رغبات عملائها بدقة و قدرتها على تلبيتها ، فأخذت استراتيجيات المؤسسة وجهة جديدة أكثر تطورا عرفها الأخصائيون في مجال التسويق بالتوجه بالزبون الذي يشكل قلبا متطورا لمفهوم التسويق جاء نتيجة التدرج التاريخي للتصورات التسويقية التي تبنتها المؤسسة خلال حقبات متتابعة.

### أولاً:التصورات الكلاسيكية للتسويق و النظرة إلى الزبون:

مرت مفاهيم التسويق بمراحل مختلفة من ناحية الخصائص و المواصفات حتى وصل إلى مفهومه الحالي كان النشاط و الإهتمام على الإنتاج في وقت خاص إلا أن التسويق أصبح الشغل لأغلب المنشآت و رجال الأعمال في الوقت الحالي ، بحيث بدأت أغلب المنشآت بمفهوم الإنتاج ثم حولت اهتمامها إلى مفهوم البيع ثم انتقلت

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة رضا الزبائن

أخيرا إلى مفهوم التسويق و فيما يلي المراحل التي مربها التسويق، تلخص هذه المرحلة في ثلاث توجهات هي:

1. **المفهوم الإنتاجي:** وهو مفهوم قديم استخدم من قبل الباعة ، ويقوم المفهوم على أن المستهلكين سوف يفضلون المنتجات التي تتوافر بشكل أكبر من غيرها وبأقل تكلفة ، وفي هذه المرحلة كان التركيز منصبا على الطاقة الإنتاجية من حيث الإنتاج وتكاليفه ، وقد كان لهذا التوجه مبرراته ، حيث كان من خصائص هذه المرحلة<sup>1</sup>

✓ التركيز كان منصبا على الطاقة الإنتاجية.

✓ أن كل ما ينتج يباع.

✓ الطلب كان أكبر من العرض.

✓ لم يكن السوق سوق منافسة

✓ السيطرة كانت للإدارة الهندسية وإدارة التصميم والإنتاج.

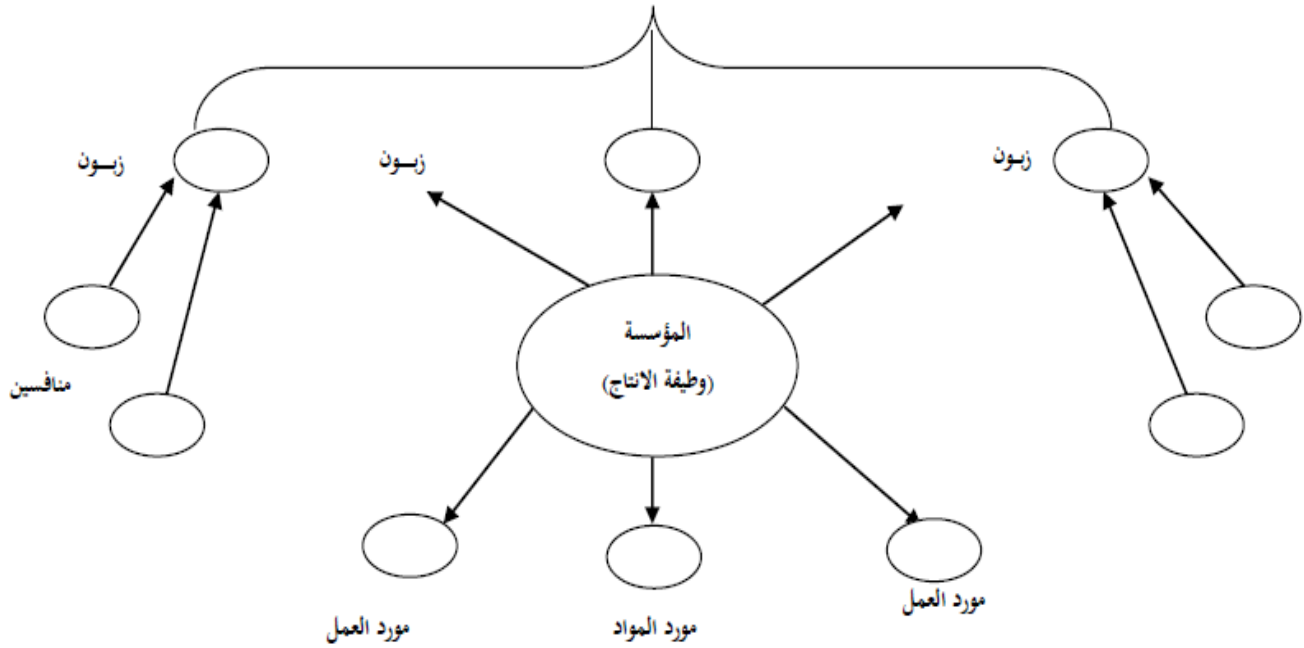
✓ مصلحة المؤسسة تفوق كل المصالح.

✓ نشاط البيع لم يكن له أهمية.

✓ لم يكن هناك حاجة لوسائل الترويج

<sup>1</sup> دربحي مصطفى عليان "أسس التسويق المعاصر" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 ص 52

الشكل رقم (01) الرؤية التقليدية للمؤسسة



Source :j.Lendrevie,d.Lindon," **Mercator**",Edition dalloz,paris,7em edition,203 ;p04.

يوضح الشكل أعلاه الغياب التام للزبون عن المحاور الإستراتيجية و العملية في المؤسسة التي لم تكن سوى آلة تحويل واسطة بين موردي المواد الأولية و الزبون، و لم يكن لمدير الإنتاج و هو صاحب المركز الأول أي اهتمام أو فكرة عن حاجات و رغبات الزبون الذي يوجه إليه إنتاج المؤسسة و قد ارتكز التصور الإنتاجي على فكرتين أساسيتين<sup>1</sup>:

✓ الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض و هو ما جعل السوق سوق بائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع الكمي لهذه السوق.

✓ يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة و بأقل تكلفة، و هو ما دفع المؤسسة إلى انتهاز إستراتيجية التوزيع الشامل و إستراتيجية تخفيض التكاليف لهذا اعتبرت المؤسسة دائماً الزبون مجرد مصدر للربح و لتصريف إنتاجها.

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف "اساسيات التسويق"الدار الجامعية الجديدةبيروت 2002 ص 3

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

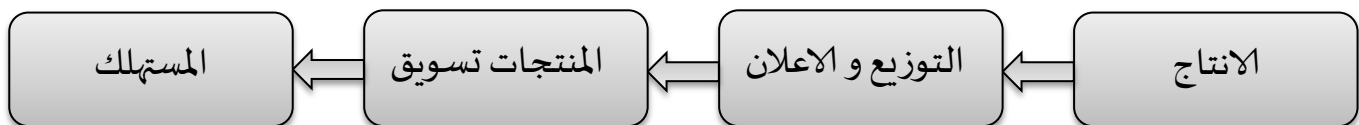
**المفهوم السلعي:** ويعني هذا المفهوم أن المستهلكين يفضلون السلع التي تحقق لهم أحسن جودة،

وأحسن إنجازه وأفضل خصائص ، أما الإدارة في هذا التوجه السلعي فترتكز طاقتها على صنع منتجات جديدة وتعمل على تطويرها بإستمرار أما أهم خصائص هذه المرحلة فهي:

-زيادة حدة المنافسة وتحريك المنافسين من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم السلعي  
-التركيز على السلعة ( المنتج ) أكثر من التركيز على حاجات المستهلكين ومحاولة إشباعهم.

**2.المفهوم أو التوجه البيعي:** المستهلك يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة و ينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات و ليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه.ويطلق عليه مفهوم المبيعات , وهو توجه جديد يقوم على فكرة أن المستهلكين إذا تركوا لوحدهم فلن يقوموا بشراء الكمية الكافية من منتجات المؤسسة , ولذا يجب على المؤسسة أن تتبنى بيعا هجوميا وجهودا ترويجية كبيرة من أجل إقناع المستهلكين بشكل فعال لشراء السلعة أو المنتج و أهم خصائص هذه المرحلة :موضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (02) الرؤية التقليدية للمؤسسة



المصدر: عبد السلام ابو قحف "اساسيات التسويق"الدار الجامعية الجديدة ببيروت 2002 ص2

✓ التركيز على عنصري التوزيع والترويج (الدعاية والإعلان).

✓ قيام إدارة التصميم والإنتاج بإنتاج كميات كبيرة من السلع.

✓ لرجال البيع أهمية ودور كبيران.

✓ ظهور الحاجة لمنافذ جديدة للتوزيع وذلك لزيادة حجم المبيعات 1

✓ ينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي:

✓ الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه و تكثيف الجهود الترويجية

حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء 2

✓ الزبون عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى

الآخرين

✓ قد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق .

**ثانياً: التصور التسويقي الحديث والنظرة إلى الزبون:**

المفهوم التسويقي يشكل فلسفة إدارية ظهرت بعد عام 1950 م لتحدي المفاهيم

التسويقية السابقة ، ويقوم هذا التوجه الجديد في التسويق على مبدأ أن الطريقة لتحقيق

أهداف المؤسسة تتضمن تحديد حاجات ورغبات الأسواق الأخرين. ، كما يعتبر

التوجه الحديث □ المستهدفة وتحقيق الإشباع المرغوب بشكل أكثر فاعلية وكفاءة

من المنافسين للتسويق الإهتمام الأول و القلب المحرك لأي استراتيجية تسويقية فعالة

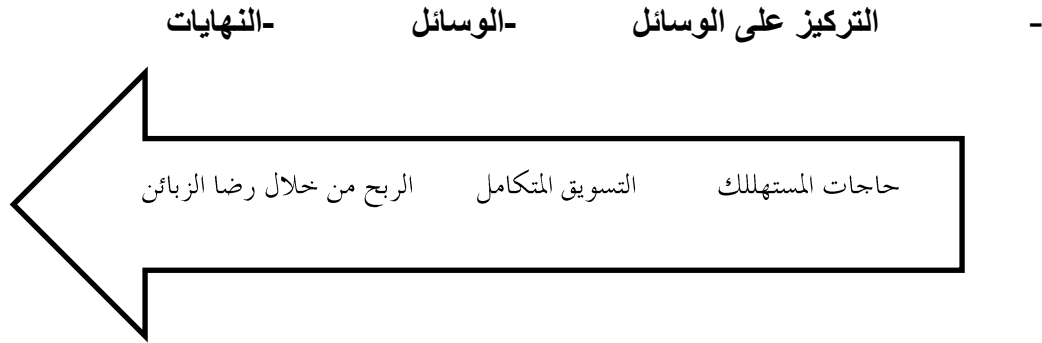
<sup>1</sup> حاتم نجود، "تفعيل رضا الزبوناً كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية

<sup>2</sup> طارق الحاج، علي ربايعية، " التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الثانية، عمان ، 1999 ، ص

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

و عموما فقد بدأ الإهتمام بدراسة سلوك المستهلك في الستينات إثر بروز المفهوم الحديث للتسويق<sup>1</sup>، و الشكل التالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (03): التصور التسويقي الحديث



المصدر : ربحي، "مصطفى عليان اسس التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص33

وقد تضمن التصور الحديث محاور أساسية كلها ترتكز على الزبون وهي:

**1- التركيز على السواق :** يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق يمكن الوصول إلى أكبر تجانس ممكن عناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات عملائها بفعالية لمواجهة المنافسة<sup>2</sup>

**2- التوجه بحاجات الزبون :** يرى أغلب الأخصائيين والميدانيين في مجال التسويق أنه لا أساس للتفرقة بين مفهوم التوجه التسويقي أو التوجه بالزبون ، بمعنى أن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجيهها بحاجات ورغبات الزبون و صحة هذا التوجه تستلزم ما يلي:

-تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظره وسلوكه من خلال قياس تطلعاته ومحاولة تحقيق أداء فعليا للمنتوج ، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها

<sup>1</sup> عنابي بن عيسى، "سلوك المستهلك"، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 11

<sup>2</sup> Jean-Pierre Helfer Jacques Orsoni, "Marketing", Op-cit ,p178

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

الزبون انطلاقاً من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق ، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات حقيقية معبر عنها وليست متصورة .

### المطلب الثاني : إدارة الزبائن

يعرف المستهلك بأنه الشخص العادي أو الإعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لإستهلاكها الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والإستهلاك ، لإشباع حاجاته ومتطلباته والتي تشبع من خلال حصوله على السلع ، والخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة ، يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي وزبون خارجي.

### اولاً : تصنيفات الزبائن

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي.

#### 1-التصنيف على أساس الخصائص الشخصية : أدرج الباحثون تحت هذا المعيار

سنة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي : <sup>1</sup>

**الزبون السلبي:** ويتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة إضافة إلى البطئ في إتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستعابه لمحتوى الحديث.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، " إدارة الجودة الشاملة خدمة الزبائن "، دار صفاء للنشر والتوزيع 2006 ، عمان ، ص 183

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

الزبون المتشكك: ويتصف هذا الزبون بالشك وعدم الثقة ، إضافة إلى لهجته التهامية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير ، وقد يطلب تقديم البراهين ، ويصعب عادة معرفة ما يريده.

الزبون الثرثار : ويتصف الزبون هنا بأنه صديقا مجاملا ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة ويتصف باستحوازه على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين ، ويصعب عادة معرفة ما يريده .

1

الزبون المغرور والمندفع: يشعر هذا الزبون بأنه يحسن صنعا بانتظار الآخرين له ، لديه اتجاهات التميز والسيطرة إضافة إلى غروره المفرط ، الذي يقوده إلى الشعور الزائد بالثقة ، ويبدو في عجلة من أمره ، كذلك يثار بسرعة ولا يسأل له شعور بأنه يعرف كل شيء . وينفذ صبره بسرعة ويقاطع الحديث .

الزبون المتردد: يتصف هذا الزبون بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها ، ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه ، وعلى الرغم من عدم معارضته لما يقال له إلا أن إجابته بنعم تكاد تكون مستحيلة وإذا تعرض هذا الزبون لموقف حرج ، فإنه يبدي عدم رغبته في القرارات التي ستفرض عليه.

الزبون الغضبان: يتصف هذا الزبون بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافقها، لكي يجعل منها مبررات كافية لإفتماع الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم وفي نفس الوقت يكون من الصعوب إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم .

<sup>1</sup> P.Kotler, B.Dubois, "Marketing Management "، Op-cit p 185.

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

الزبون المشاهد المتسوق: يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وفحصها، فلا يوجد ذهنه شيء محدد يريده، ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من أنه يمكن أن يكون زبونا جيدا إلا أنه يجب التعامل معه بحذر لأنه لا يجب أن يكون مراقبا وملاحظا، فإذا شعر بذلك يتوقف عن ما كان يقوم به. الطويلة، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي وتجذبه المظاهر أكثر من المضمون، فهو يكره الشرح المفصل عن خدمة معينة، ويعتبر ذلك مضيعة للوقت، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقى اللوم على الموظف الذي قدم له الخدمة.

**الزبون العنيد:** يتصف هذا الزبون بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر، يتمتع باستقلالية عالية جدا يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير مقاوم للتغيير ويرفض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.

**الزبون المفكر الصامت:** يتصف بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمتع أكثر مما يتكلم، يصعب تغيير أفكاره وآرائه بسرعة، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات، يبحث عن المعلومات، يقوم بالمقارنات للوصول للاختيار الصائب، من خلال تحليله وربطه بين المعلومات وإدراكه للخطر يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع عملائه.

**التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة:**

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما:

✓ حاجة الزبون إلى العلاقات

✓ الحاجة إلى المعلومات

حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات

### المطلب الثالث: إدارة العلاقات مع الزبائن

إن بناء علاقات زبون طويلة المدى تعتبر القلب المحرك والأداة الناجحة لنجاح استراتيجيات المنظمة وإدارة تسويقها إن يذهب أبعد من تلبية حاجات ورغبات الزبائن إلى CRM أو مفهوم إدارة علاقات الزبون ( RM ) مفهوم تسويق العلاقة خلق الرضا وبالتالي الولاء للمنظمة ومنتجاتها والذي يعتبر الاحتفاظ الطويل المدى للزبائن الذي يمثل النجاح للمنظمة وأنشطتها التسويقية في الوقت الراهن.

#### أولاً: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

و هناك العديد من التعاريف لمفهوم إدارة العلاقات مع الزبون و لكن أغلبها يركز على أسس متشابهة و من هذه التعاريف:

عرف Berry إدارة العلاقات مع الزبون "بأنه عملية جذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و تعزيز العلاقة معهم، و يعتبر أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب استقطاب الزبائن الجدد" <sup>1</sup>

أما Grootenboer فعرف إدارة العلاقات مع الزبون بعملية "تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبه و استهدافه و من ثم العمل على الاحتفاظ به و من ثم دعم و تطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف و هذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي و المقبول" <sup>2</sup>

عرف Love lock إدارة العلاقة مع الزبون بأنها "فلسفة أداء العمل إضافة إلى أنه توجه إستراتيجي للمنظمات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و

<sup>1</sup> Christophe H. Love lock. "services Marketing". Op-cit, p255

<sup>2</sup> Linda L. Price et Eric T. Around (1999) "Commercial freind shins, Service Provider- Client Relation ship in context". Journal of Marketing vol 63, October P45.

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

تطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز إدارة العلاقة مع الزبون فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر 1

و عرفها Oualiguide على أنها " إستراتيجية المؤسسة المنظمة ضمن مشاريع فرعية تهدف إلى جذب زبائن جدد و توسيع العلاقات التجارية معهم و جعلهم أوفياء لها".

ومن خلال هذه التعاريف لمفهوم العلاقة مع الزبون يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون على أنها " استراتيجية أو عملية منظمة تهدف إلى زيادة رأس مال و مردودية المؤسسة بتطوي ر العلاقة دائمة و متماسكة بين المنظمة و الزبون. "

**ثانيا: أهمية إدارة علاقة الزبون في المؤسسة:**

تطبيقات CRM تساعد الشركات على إنشاء علاقات قيمة مع الزبائن من خلال إعطاء معلومات حول تطلعات الزبائن وذلك لتمديد علاقة بين المؤسسة والمستهلك 2، وتمكن وحدات المبيعات المتكاملة، وخدمة الزبائن، الموظفين من مشاركة المعلومات تهدف تحسين المبيعات وتوفير خدمة متناسقة وفعالة لهم، كما تتضمن ميزات خدمة المبيعات والزبائن إدارة الفرص والقيادة، وعرضًا كاملا لتاريخ الزبون حيث تجعل الزبون محور الاهتمام الأول للتعرف عليه تمام المعرفة، ومعرفة تطلعاته وضماني رضاه وولائه للشركة، فعندما يشترك جميع الموظفين في الشركة في البيانات المتعلقة بالزبائن بشكل متجانس، ستتم عملية كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على جميع دوائر

<sup>1</sup> Berry Leonard L.et A.Parasuraman (1991) "Marketing Services ": conpeting throught Quality.Newyork. The free press.

<sup>2</sup> Eric Fimbel , "Managment des systemes d'information" ,OP-cit,p405

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

الشركة، وبهذا تصبح الشركة سباق أكثر في تحقيق ولاء<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهمية إدارة العلاقة مع الزبون فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ تقليص تكاليف التسويق المباشر

✓ قياس عدد الزبائن الذين توقفوا عن اقتناء الخدمة أو تحول عند منافسين آخرين

✓ زيادة في رضا الزبائن

ثالثاً: أمستويات العلاقة مع الزبون

تتراوح العلاقة بين المؤسسة و الزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة أو منعدمة إطلاقاً وتتوزع على خمس مستويات : هي<sup>3</sup>

1-العلاقة الساسية: حيث تقتصر المهمة علي بيع لمنتج فقط دون الإتصال بالزبون بعد لشراء وتطبق كل سلعة في مدى واسع من المنتجات الإستهلكية الميسرة.

2-العلاقة القائمة على ردود الفعل: يقوم رجل البيع بعد انتهاء العملية البيعية بتشجيع الزبون على الإتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج.

3-العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة : يحاول البائع الإتصال بالزبون من اجل معرفة ما إذا كان المنتج قد استجاب لتوقعاته، و يطلب منه تقديم اقتراحاته التي يريد إجراؤها على المنتج.

4-العلاقة القائمة على المبادئة: تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في متابعة عملائها من أجل تحسين مستوى الرضا لديهم و الإجابة على الشكاوى المقدمة، يسمح هذا النوع من العلاقات بخلق عميل راض على استعداد كبير للاستمرار في التعامل مع المؤسسة.

<sup>1</sup> Stanley brown , "CRM la gestion de relation client", perason eduction ,Paris ,2006 p 41

<sup>2</sup> Eric Fimbel , "Managment des systemes d'information " ,OP-cit ,p411

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن ، ، " إدارة التسويق في بيئة الانترنت " ،دار الجامعة الجديدي، الاسكندرية، 2007 ،ص146

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة رضا الزبائن

3-المشاركة: أصبح الزبون يشكل جزء من رأسمال المؤسسة أو شريك، لا تكون المؤسسة مستعدة لفقدانه و تعتمد على كل الوسائل و الاستراتيجيات للحفاظ على هذا الزبون.

### المبحث الثاني: رضا الزبائن

يعد مفهوم رضا الزبون من المفاهيم التي أثار اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة الجودة والتسويق . وذلك لإدراك العديد من المنظمات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضائه .

#### المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون

لقد تناول أغلب الباحثين إلى هذا المفهوم

" تسعى أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية إلى تحقيق رضا الزبون ذلك لأنها وجدت أصلا من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتجات أو الخدمات ، أي يعبر عن أهم الطرق لتطبيق التسويق الحديث<sup>1</sup> وجوهر عمل المنظمة هو الزبون فمن دونه لن تكون هناك منظمة أصلا وهذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه تحقيق رضا الزبون."

إذ عُرف رضا الزبون على أنه : " درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته "<sup>2</sup>

كما عرفه في الاتجاه john على انه : " درجة الادراك لدى الزبون و التي تمثل فاعلية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة ، والتي تلبي احتياجات الزبون ورغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة."

كما عرفه كل من (hoffinan & bastson) على أنه : " مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قامت اليه"

<sup>1</sup> Edward C. Malthouse 'James L. Oakley', " Customer Satisfaction Across Organizational Units", Integrated Marketing

Communications, Northwestern University, 1845 Sheridan Road, Evanston, July 2003, P05.

<sup>2</sup> Joan L. Giese, Joseph A. Cote, " Defining Consumer Satisfaction", Academy of Marketing Science Review, Copyright © 2002, p08.

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

بينما يرى Kotler على انه: "شعور شخص بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون."

وعرفه (العبيدي) هو: "أعلى درجة من القناعة يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعنوية والضمنية مما ينعكس على تقبل هذه المنظمة ومنتجاتها وفعاليتها وتحين صورتها لديه من خلال مقارنة توقعاته أو خبراته الشخصية مع خدمات الفعلية<sup>1</sup>."

من خلال ما تقدم يتضح بأن رضا الزبون دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك ، أي أن الفرد لديه ثلاث حالات من الإشباع.

✓ إذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه سوف يشعر برضا عال.

✓ إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضا.

✓ -إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا. تعرفه

المنظمة الدولية للتقييس الايزو

رضا الزبون هو وجهة نظر حول درجة إشباع رغباته بالنسبة لتوقعاته لمختلف السلع والخدمات المستحوذة<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أهمية رضا الزبون**

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما ما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة إذ

أكد كل من Hoffman و Baston على الأمور الآتية :، لأنها الوسيلة المعبرة عن

رضا الزبون بالنسبة لأداء المنظمة وهي : 3

<sup>1</sup> Henri Mitonneau , "Iso 9000 Version 2000" ,Op-cit, p 77

<sup>2</sup> Henri Mitonneau , "Iso 9000 Version 2000" ,Op-cit, p 77

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، "إدارة العلاقات مع الزبوناً"، مرجع سابق، ص 223

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة رضا الزبائن

إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فانه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فإن قراره بالعودة إليها يكون سريعا.

✓-رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى أو منافسة.

✓إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص منافسة السعرية.

✓يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.

✓إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

✓يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة.

هذا فضلا عن أن رضا الزبون يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي:

✓تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.

✓الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.

### المبحث الثالث: جودة الخدمة و رضا الزبون

تسعى المؤسسات للحفاظ على عملائها لانها ادركت ان الزبائن رأسمال بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها

#### المطلب الاول: علاقة جودة الخدمة برضا الزبون

إن العلاقة "الرضا تؤدي إلى الجودة" خاطئة، والصحيح هو أن "الجودة تؤدي إلى الرضا" والدليل على ذلك فان المؤسسة بمقابلة احتياجات الزبائن تتضمن رضاهم.<sup>1</sup>

لذى أصبح رضا الزبائن هدفا رئيسيا من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيق لرضا الزبائن، لدى أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بأراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها وفي تطويرها وفي عمليات التقييم المستمرة لها.<sup>2</sup>

#### أولاً: تقييم العلاقة بين المؤسسة والزبون

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

#### 1- وصف العلاقة بين المؤسسة والزبون

ويتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين: جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط... الخ وتتجمع في الطرفين، ويفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة ، 2010 ، ص54

<sup>2</sup> مروان جمعة درويش، "أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين"، المؤتمر العلمي الدولي نحو أداء متميز في القطاع جامعة فلسطين.

## الفصل الثاني \* \* \* \* \* إدارة رضا الزبائن

مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات : ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها :<sup>1</sup>

✓ التفاعل بين الطرفين على الأقل

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

✓ ترتبط آثار التفاعل بين الأطراف بالإحداث الواقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.

✓ وتتكون علاقة المؤسسة والزبون من:<sup>2</sup>

-الثقة : وهي شرط أساس ي لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل و غرض منها للمحافظة على العلاقة التي بينهم.

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

-الرضا : شعور ايجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني.

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

-التفاعل: يتطلب التفاعل بعدين أساسين هما:

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

<sup>2</sup> بنشوري عيسى، " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2009، ص7

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

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

### 2-تقييم فعالية للعلاقة المؤسسة مع الزبائن:

بعد ما تحدثنا عن وصف العلاقة بين المؤسسة والزبون، فعلى المؤسسة استعمل تلك الصفات بشكل جيد لتحسين علاقتها مع عملائها وبالأخص التركيز أكثر على الزبائن المهمين، ولتقييم العلاقة تتم كمايلي:

قيمة حياة الزبون: " هي قيمة العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحة منها تكاليف جذب وإرضائه والمحافظة عليه أو هي القيمة الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال :مدة علاقته مع المؤسسة." أي تحسب قيمة حياة الزبون بالعملية التالية:<sup>1</sup>

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

### المطلب الثاني :بحوث الرضا و المبادئ الأساسية لنجاحها

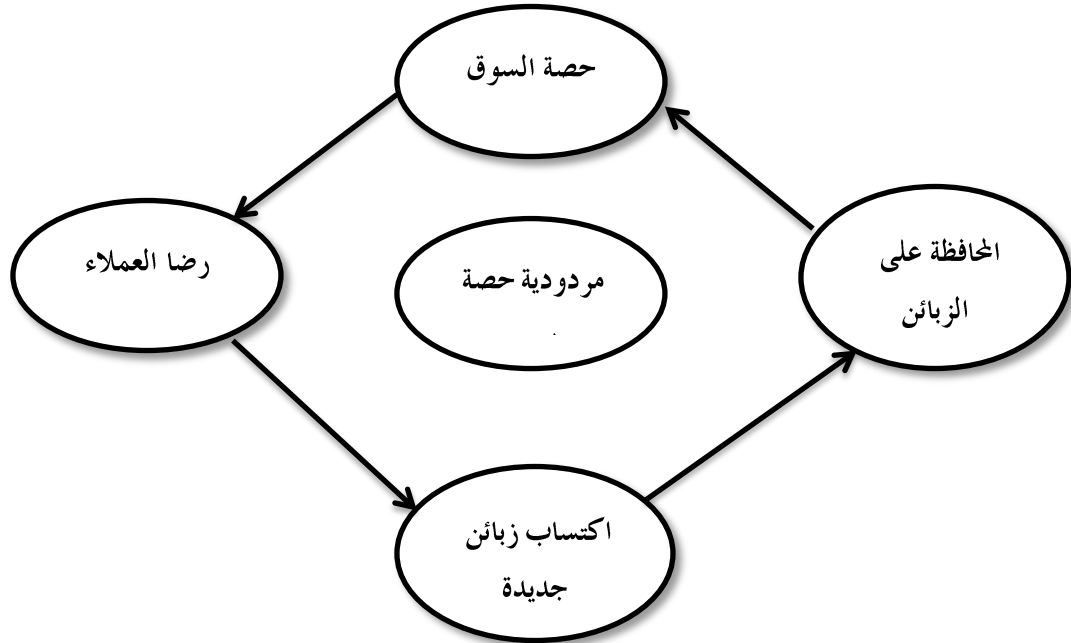
إن بحوث الرضا تسهل جمع المعلومات حول مدركات الزبائن وبتالي معرفة فجوة بين توقعاتهم ومدركاتهم وبتالي تصنيفهم .حسب أهميتهم هدف تقليص الفجوة

### اولا: المؤشرات الرئيسية للرضا

توجد هذه المؤشرات في جميع المؤسسات و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> Robert s. Kaplan, David P. Norton , "le tableau de bord prospectif ", Op-cit, P83,

الشكل (04) أهم مؤشرات الرضا



Robert s. Kaplan, David P. Norton , "le tableau de bord prospectif " les éditions d'organisation, paris ,2000 , p 84

هذه القياسات يمكن استخدامها لجميع المؤسسات التي تود ارتفاع في رأس مالها والمحافظة على حصتها السوقية كما يوضحها الشكل السابق .

1- الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية المعتمدة على عدد الزبائن إذ يوجد منظمات أو مكاتب إلا KPMG وهي متخصصة في تقديم إحصائيات محددة لحصة السوق مثل الديوان الوطني للإحصائيات و أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المنظمة نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> Robert s. Kaplan, David P. Norton , "le tableau de bord prospectif ", Op-cit, P87.

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

إذا حددت المؤسسة حصة الزبائن المستهدفين يمكن أن تستعمل المؤشر الثاني التمثل في محفظة الزبون وهذين المؤشرين يتأثران بحجم المعاملات مع المؤسسات ويجب على المؤسسة أن تمتلك قاعدة معلومات حول زبائها حتى تتمكن من القياسات لكل الزبائن.

2-**المردودية لكل حصة سوقية:** إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المنظمات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط و إنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة، مؤشر المردودية يوضح أن مجموعة من الزبائن لا يقدمون مردودية ربحية لسلع خدمات جدد المقتنيات يمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من الزبائن. توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات الزبائن يؤدي إلى رضا الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بحصة السوقية أو زيادتها.

3-**الاحتفاظ بالزبائن:** إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. عدة دراسات في هذا المجال أكدوا أهمية الاحتفاظ بزبائن الحاليين المنظمات يمكن لهم تحديد كل عملائهم مثل تجار التجزئة ، الموزعون.. الخ إذ يمكن قياس درجة رضائهم وولائهم بطريقة دقيقة نتيجة لمعدل الاحتفاظ قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.

4-**جلب زبائن جدد:** بصفة عامة لزيادة حجم النشاط المؤسسة يتوجب عليها توسيع عدد عملائها في عدة حصص سوقية التقدم في هذا المجال يمكن قياسه وقد يكون

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

نسبي أو مطلق من خلال عدد الزبائن الجدد أو من خلال رقم الأعمال الجديد للزبائن الجدد.

5- عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون: يقتني الزبون العديد من السلع والخدمات قد تكون على سبيل المثال من نفس الشركة خاصة إذا كانت تتتهج سياسة تنويعية فهذا دليل على تأثيره هذه المنظمة وذلك خير دليل على رضاه مثال شركة هنكل لإنتاج مواد التنظيف.

### ثانيا: المبادئ الأساسية لنجاحها

يجب على المؤسسة التفكير في الإستغلال الجيد لبحوث رضا الزبائن من أجل الإستعمال الأمثل لها ولهذا على المؤسسة: الإلتزام بالمبادئ التالية<sup>1</sup>

#### 1- قياس رضا الزبائن من أجل إتخاذ القرار:

الكثير من البحوث يتم إعدادها وإنجازها دون تحديد الطريقة التي من خلالها يمكن إستعمال هذه البحوث فيما بعد، فعند الوصول إلى مرحلة التحليل للإستفادة من نتائج البحث، تتضح محدوديتها، وبالتالي لا يمكن تفاديها أو معالجتها، هناك أسئلة لم تطرح، العينة غير ممثلة لمجتمع الدراسة، الإستمارة المعدة لا تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة.

يجب على المدير الذي يريد إنجاز هذه الدراسة الخاصة رضا الزبون أن:

يحدد أولا وبدقة ماذا يريد؟ وما هي الأنشطة المراد دراستها؟ ما هي البدائل التجارية التي يريد إختبارها؟ كيف يتم تجميع النتائج حسب نوع الزبون، حسب أقدمية المسؤول، حسب نوع الخدمة، ...؟ إن التحديد الأولي لكيفية إستعمال هذه البحوث يسمح بتحديد المنهجية الملائمة لهذه الدراسة وتكون كما يلي:

<sup>1</sup> . 129- 125 P, op.cit, Jean Michel Monin

-الأسلوب :نوعي ، كفي

-التقنيات :عينة ممثلة ، دراسة شاملة .

-الطرق : الإستجواب في المنزل ، بالهاتف ، إستمارة أسئلة ،....

-البنية : موضوع متناول ، نوع الأسئلة ، التحرير ،....

-تقنيات التشفير ، والمعالجة الإحصائية.

إن إستعمال الأدوات الإحصائية يسمح بمعرفة مدى فعالية هذه البحوث.

## 2-التفسير من أجل تحديد طرقاً إرضاء الزبون:

إن تقسيم الزبائن في مجال الجودة غالباً ما يكون مركزياً ، لذلك فهذا المبدأ يعتبر مبدأ مزدوجاً فيما يخص بحوث العلامة أو الرضا.

-التقييم من أجل القياس : في كثير من بحوث رضا الزبون ، لا تعطى النتائج المتحصل عليها إلا نظرة نسبية حول رأي الزبون وتحجب الحقيقة المتناقضة ، ولتوضيح هذه الحقيقة يجب الحصول على نتائج من خلال راء المتناقضة للزبائن والمعلومات كالقيام بتقسيم الزبائن .فعملية تقسيم الزبائن تسمح بالحصول على الهامة في نفس الوقت.

## -التقسيم عن طريق القياس<sup>1</sup>:

بالمقابل يمكن لبحوث رضا الزبائن أن تتطلب عملية تقسيم جديد للزبائن ، خاصة من أجل القيام بعملية تحليل النماذج ، التي تعتمد على طرق تحليل المعطيات المتعددة ، فالإعتماد على الأساليب الإحصائية يسمح بإستخراج المتجانسة في الدراسة.

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة الزبائن

إن عملية تحليل الحالة الإجتماعية الإقتصادية للزبائن ، وتحليل آراء كل مجموعة حسب النموذج المستعمل يسمح للمؤسسة بتحديد تقسيم جديد للزبائن ، من أجل معرفة التوجهات والأساليب التي يمكن بها إرضاء الزبائن عن طريق المعلومات الجديدة التي قد تقود إلى تحديد طلبات جديدة للزبائن التي تؤدي بدورها إلى تحديد برنامج عمل لتحسين جودة الخدمات وتستهدف الأقسام الأكثر تأثيراً على المؤسسة.

### 3-المقارنة من أجل الإطلاع:

يعتمد هذا المبدأ على تبني أسلوب للمقارنة من أجل التعرف مباشرة على الطبيعة التطورية ، النسبية والذاتية للرضا.

#### -المقارنة المستمرة

أسبق وأن رأينا بأن الرضا يتطور مع تطور توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، لذلك فعليها أن تقوم ببحوث رضا الزبائن باستمرار و بانتظام من أجل قياس تطور آراء وتوقعات الزبائن مع الزمن.

#### -المقارنة مع المؤسسات من نفس النشاط:

أيتعلق رضا الزبون بالخاصية النسبية ، فالرضا المتوسط للزبائن يمكن أن يعبر على تموقع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين . فالمقارنة تموقع جودة المؤسسة يجب مقارنة نتائجها مع المؤسسات المماثلة لها في النشاط أو يمكن إجراء المقارنة في المؤسسة ذاتها من خلال المقارنة بين وكالاتها.

### 4-مقارنة الآراء:

من خلال الخاصية الذاتية للرضا فإن صورة المؤسسة وتقييم جودة الخدمات التي تقدمها ، تكون مختلفة حسب الزبائن ، فعند القيام ببحث حول رضا الزبائن ، يجب المقارنة بين آراءهم ، حيث يمكن لهذا النوع من المقارنة أن يجعل المؤسسة تولي

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة رضا الزبائن

إهتماما بتطوير ثقافتها الداخلية لذلك تعتبر بحوث الرضا مصدرا للمعلومات وإشارة إنذار للعاملين في نفس الوقت.

### 5- غربلة المعلومات لفهم المعنى الرقمي لها:

يعتمد هذا المبدأ على غربلة المعلومات لوضعها رقميا من أجل فهم المشكلة ، لذلك يعتمد هذا المبدأ على الدقة في التحليل الإحصائي من جهة وإستبعادها نهائيا من جهة أخرى.

#### • الدقة في التحليل الإحصائي :

إن الكثير من البحوث تبقى سطحية لأنها تقتصر على التحليل الوصفي للنتائج ، في هذه الحالة هناك أدوات إحصائية أفضل وأدق ، بالتأكيد معقدة الإستعمال خاصة ترجمتها ، لكنها غنية بالمعلومات وتساعد المديرين على فهم مشكلة الزبون ، تحديد المعايير الأكثر تأثيرا ، وترتيب هذه المعايير حسب أهميتها .

#### • إستخراج القراءة الإحصائية :

في نفس الوقت يجب بدل الجهود لإستخراج الكثير من المعطيات الرقمية ، حتى لا يؤدي ذلك إلى عدم رؤية الأهداف تتحقق . فبالرجوع إلى المبدأ الأول ( القياس من أجل إتخاذ القرار ) ، الأرقام هنا إلا لتوضيح وتسهيل عملية إتخاذ القرار.

يعتبر تطبيق هذا المبدأ أمرا صعبا لأنه يعتمد على التزاوج بين الكفاءات الإحصائية لتنفيذ ، وترجمة التحاليل الإحصائية المعمقة ، والمعلومات الصحيحة لفهم العلاقة العملياتية بين النتائج.

### 6- المناقشة والتنفيذ:

هذا المبدأ الأخير ما يعرف ب: " تحصيل حاصل " فمنذ البداية يجب أن يتم وضع مرحلة للمناقشة والتنفيذ، حسب الأهداف الموضوعة تكون عملية المناقشة، حيث يتم

## الفصل الثاني \*\*\*\*\* إدارة رضا الزبائن

فيها التركيز على نتائج و خلاصة البحث بالإضافة إلى الأعمال المقرر متابعة تنفيذها فطبيعة أيضا تختلف، فلا تقتصر على القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتقديم الخدمات، أو تموقع المؤسسة في السوق وإنما أيضا يجب أن تكون أعمال خاصة بإشراك العاملين في بحوث التحسين.

في الواقع ، يجب الأخذ بعين الاعتبار قوة صوت الزبون ، فغالبا ما يتم الإعتماد على هذه الدراسات من أجل خلق حركية للتغيير وتطوير العمل ، والتنظيم في المؤسسة .

### خلاصة:

إن التعريف الحديث للتسويق و المتمثل في إدارة العلاقات مع الزبون يركز على أهمية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، مع التأكيد على أن هناك فروق بين الزبائن و لا يمكن اعتبار جميع الزبائن محتملين يمكن استهدافهم .

إن رضا الزبون هو قلب المفهوم الحديث للتسويق والذي ينطوي على أن الزبون الراضي هو بمثابة ميزة تنافسية في بيئة الأعمال اليوم ، إذ هناك أساليب وطرق مختلفة لقياس رضا الزبون منها قياسات دقيقة كالحصة السوقية، ونسب احتفاظ المنظمة بالزبون.

من خلال ما ورد ندرك الأهمية البالغة لقياس رضا الزبون و المتمثلة في ما يلي:

- ✓ يسمح للمؤسسة أن تكون أحسن فيما هو أكثر أهمية لدى الزبون.
- ✓ وسيلة لقياس أداء المؤسسة من منظور الزبون و مقارنته بالمنافسين.
- ✓ يعتبر قياس الرضا وسيلة فعالة لجلب و تركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء الزبون، خاصة في مجال الخدمات و التوزيع
- ✓ قياس الرضا يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها و تركيز موارد المؤسسة أين يكون أحسن أداء له أكبر أثر في رضا الزبون.
- ✓ الفهم الجيد لحاجات و أولويات الزبون تعطي القاعدة لأغلب القرارات التسييرية.

✓ يسمح قياس الرضا باختيار الأدوات و الوسائل الأكثر فعالية في تحسينه

## الفصل الثالث

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

ومؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية، و إدخال احدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الإتصالات و تجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات.

فبعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على مفهوم جودة الخدمة والأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي لإسقاط ما تم الحصول عليه من طرف المؤسسة على ما تم تناوله في الجانب النظري، وهذا لغرض معرفة ما إذا كانت الخدمات المقدمة من طرف موظفي ومسيري المؤسسة تتسم بالجودة أم لا، إضافة إلى معرفة درجة الرضا من عدمه.

سنقوم بتقسيم هذا الفصل الي مبحثين:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة " إتصالات الجزائر**

**المبحث الثاني : أهمية جودة الخدمة في كسب رضا زبائن مؤسسة إتصالات**

**الجزائر**

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

### المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

من خلال هذا المبحث سننتظر إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها بتقديمها و هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

#### اولا : نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 30 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة .

#### لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية

ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات . بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد ، تبعت القرار 2000/03 أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 .

وفي الفاتح جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم إيرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والآجر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz>

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

### ثانيا : تطور مؤسسة إتصالات الجزائر:

بالنظر للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات . وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 . جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات . وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالإتصالات متمثلة في " إتصالات الجزائر ". وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية . كما شمل فتح السوق VSAT أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات كذلك للدارسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005 و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة . وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

### ثالثا: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:

هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام، و برأس مال عمومي قدر: ب 50.000.000.000 دج، هي مؤسسة ملك للدولة بنسبة % 100 ، مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 م، تحت رقم B020018083 مقرها الاجتماعي

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

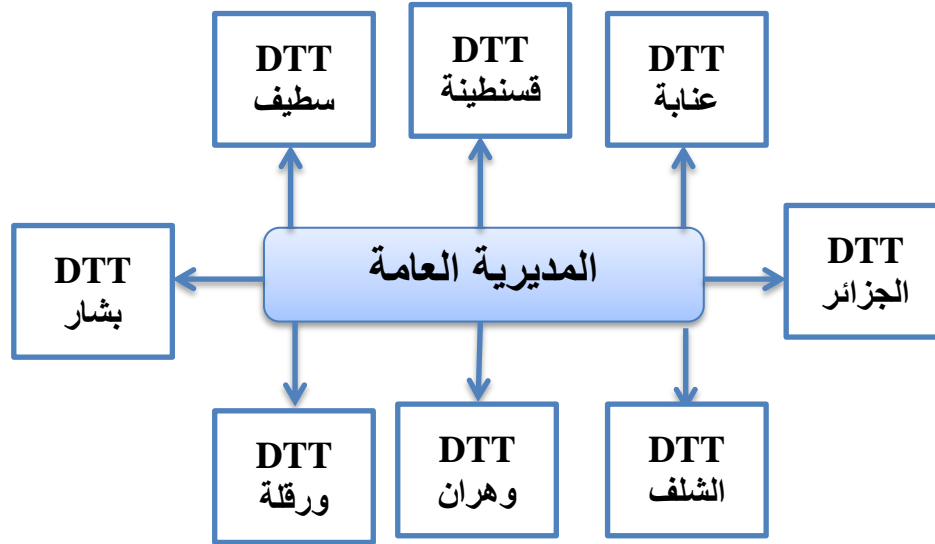
بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة و فيدرالية البريد و المواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام "محمد تشولاق" من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الإتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت و البيانات لزبائن القطاعية المنزلي و الأعمال، مصممة لابتكار سياسات و استخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء<sup>1</sup>.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/30 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم ، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك باعتمادها على 3 أهداف في عالم التكنولوجيا و الإتصالات : المرودية، الفعالية، جودة الخدمة. رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني او اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت لها مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات و هي : الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، بشار، ورقلة، و هذا ما يلخصه الشكل التالي:

<sup>1</sup> جريدة اتصالات الجزائر، العدد 1، سبتمبر 2003

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (05) المديرية التابعة لإتصالات الجزائر



المصدر: مصالح إتصالات الجزائر ( المسيلة )

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:**

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصالات الجزائر من 30 مديريات إقليمية، و 03 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

**1- ( PDG ) :الرئيس المدير العام**

هو رئيس مجلس الإدارة، و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، و من مهامه السهر على ما يلي:

1 <http://algeriatelecom.dz> الموقع الالكتروني للمؤسسة

1 <http://algeriatelecom.dz> الموقع الالكتروني للمؤسسة

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

✓ الحفاظ على الحصص السوقية، و تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، و التنسيق بين المصالح.

✓ مراقبة تسيير النشاطات في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

✓ النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، و المحافظة على السير الحسن في المؤسسة.

### 2- (IDT) :مدير المشروع : و يقوم بالمهام التالية:

✓ التغذية الإعلامية العامة.

✓ تطبيق المهام الموكلة عند طاب الرئيس المدير العام، و التنسيق ما بين المديرات عبر المعلوماتية.

✓ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات .

### 3-المفتشية العامة: و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، و هي مكلفة ب:

✓قاعدة الأعمال السنوية.

✓ تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، و القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.

✓تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، و تطبيق المخطط السنوي الجهوي .

### 4-المفتشية المركزية: و من مهامها ما يلي:

✓رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمصالح الشركة، و رقابة الأهداف و احترام مواعيدها.

✓تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة، و تقييم نوعية الخدمة للزبون.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

5-مديرية الوسائل العامة اليومية : وهي مكلفة ب:

✓ المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.

✓ تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق،

✓ استقبال المراجع، تأدية الخدمات و إرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.

✓ وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي مدير التسيير التجاري و النوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات و البرمجة.

6-مديرية تجهيزات الربط: و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي... الخ.

7-مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة و الزبائن.

8-مديرية التسيير التقني لشبكة الإتصالات: و هي مكلفة ب

1. المشاركة في إعداد المخططات السنوية و لعدة سنوات أخرى.

2. مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية

9-مديرية مشروع موارد الحاسوب: و هي مكلفة ب

✓ تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية

✓ متابعة مخططات الاستثمارات و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

**10-مديرية الطاقة و البيئة:** و هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف

المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

**11-مديرية الموارد البشرية:** و هي مكلفة بالقيام بالمهام التالي:

✓ تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.

✓ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.

✓ إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة و التحفيزات.

**12-مديرية الإدارة العامة و الإمدادات:** و تقوم ب

✓ معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة

✓ المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية

**13-مديرية المالية و المحاسبة:** و هي مكلفة ب:

✓ تقديم المساعدة للهياكل و تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.

✓ تسيير الميزانية و الجباية، و إعداد القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها

**14- الخطوط المباشرة:** و هي على التوالي:

✓ Mobilis. خط موبيليس: و هو خط خاص بالهاتف النقال

✓ خط للقرم الصناعي و هو الخط المباشر لإتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية

✓ و هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة إتصالات الجزائر

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

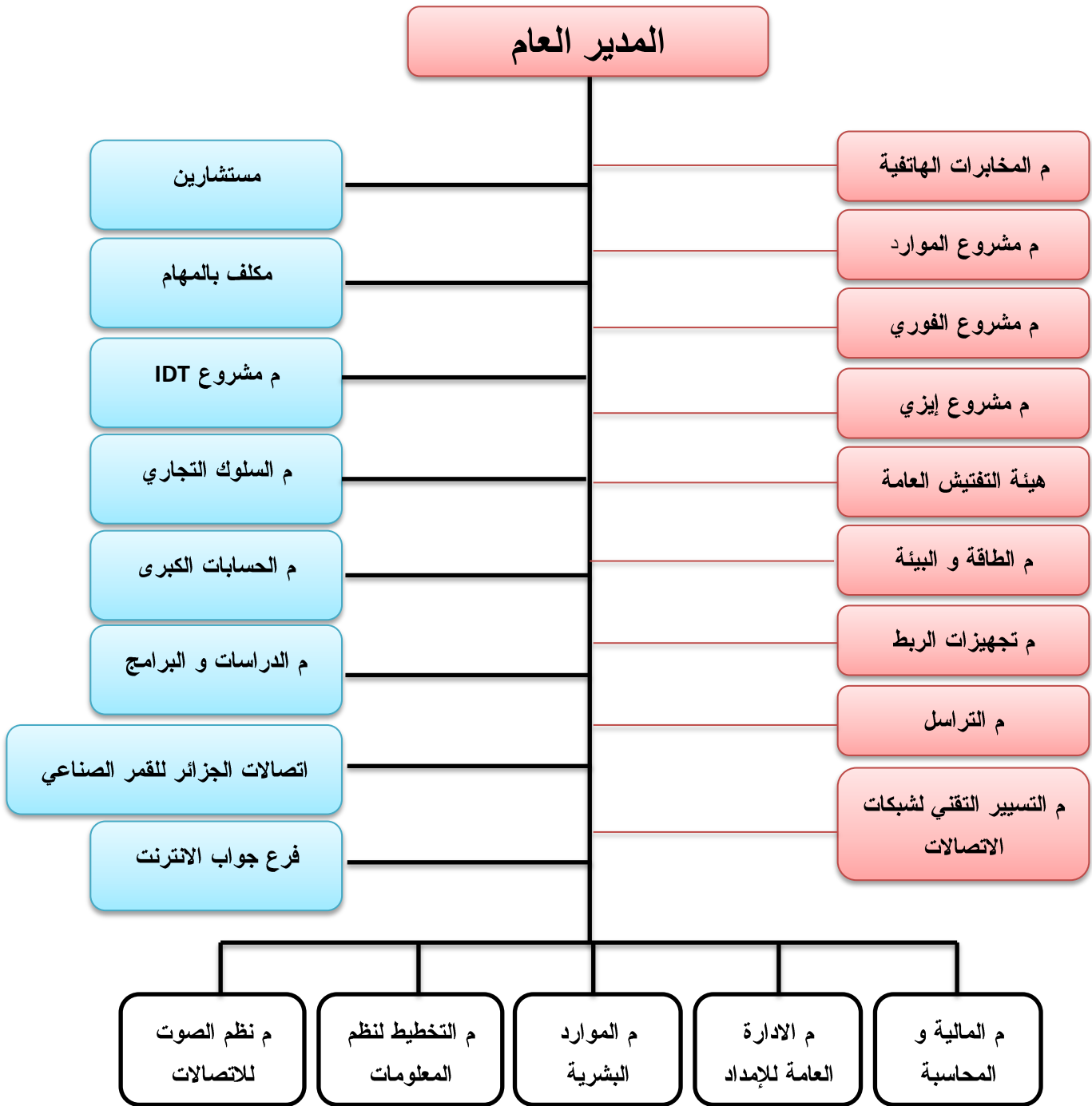
✓ (Djaweb) : .خط جواب بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات ( حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية )، و كل وحدة عملية و ، يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية ( Actel ) .

للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات

و يلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مصالح اتصالات الجزائر

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث : تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى:

اولا: الهيكل التنظيمي لفرع سيدي عيسى

### 1-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى:

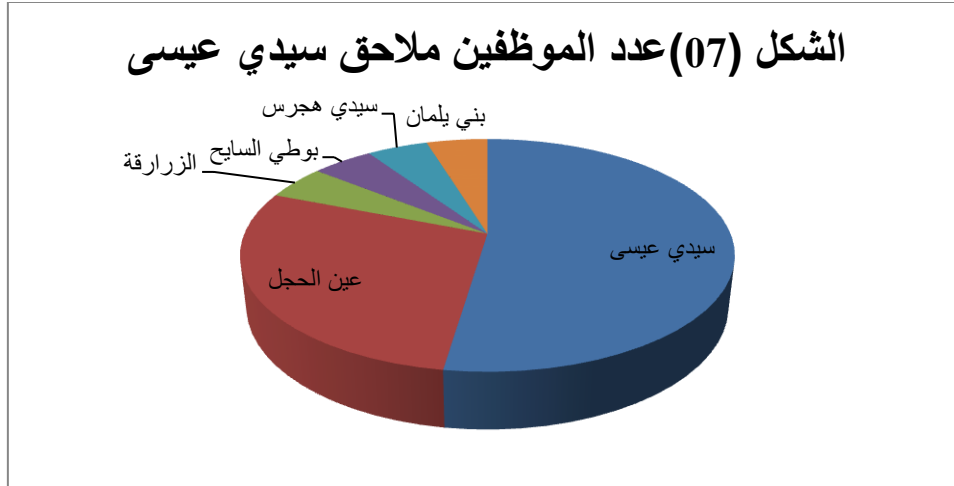
تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر بسيدي عيسى في سنة 2007 ، مقرها الاجتماعي بحي 5 جويلية 1962 وسط المدينة ، أعيد تهيئتها بشكل كامل في سنة 2021 بما يتماشى ومتطلبات السوق ، بإضافة شاشة توجيهية في المقر بالاضافة إلى آلة سحب ( الطابور) .

تشرف على خدمة حوالي 16.992 زبون عدد الموظفين بها 11 موظفا منهم 4 رجال و 7 نساء . ومهمتها الرئيسية تسويق و بيع المنتجات والخدمات و تحصيل اراءات المؤسسة وتسعى للوصول الى رضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة و هي عنصر الوصل بين المؤسسة وزبائنها ، تحتوي على مكاتب امامية ، تقابل و تحتك بالزبون و مكاتب خلفية تسهر على دعم الانشطة الاخرى و هي في خدمة 5 وحدات ضمن البلديات المجاورة وهي: عين الحجل ، سيدي

هجرس،بوطي السايح،زرارقة ، بني يلمان

ملحقة	سيدي عيسى	عين الحجل	سـيـدي هجرس	بوطي السايح	زرارقة	بني يلمان
عدد الموظفين	11	6	1	1	1	1

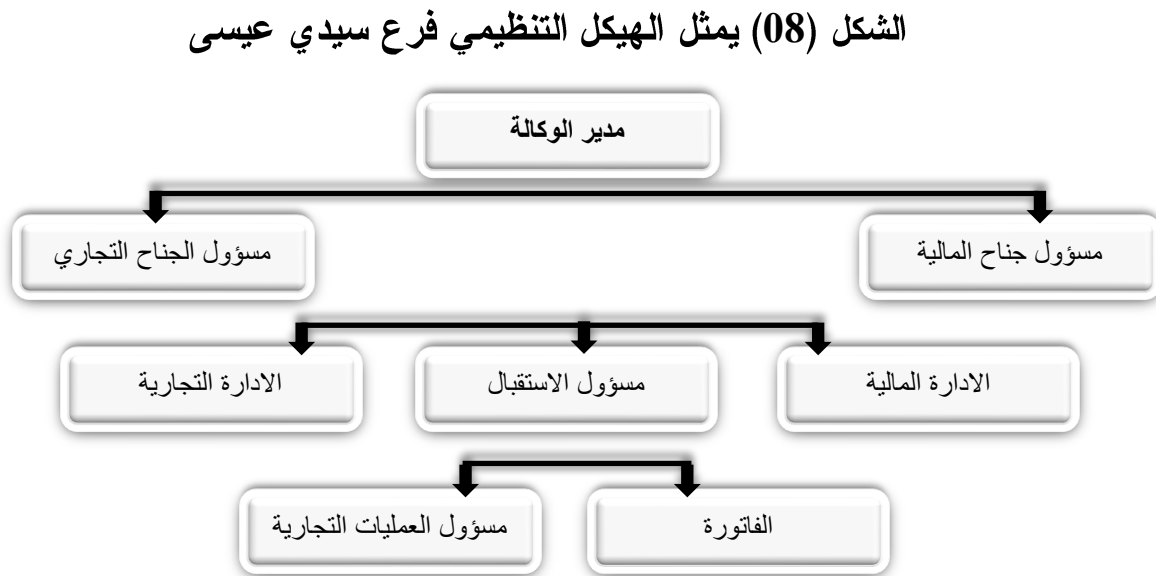
## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : من اعداد الطالب استنادا للجدول أعلاه

### 2-الهيكل التنظيمي:

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى:



المصدر : من اعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من الوكالة

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

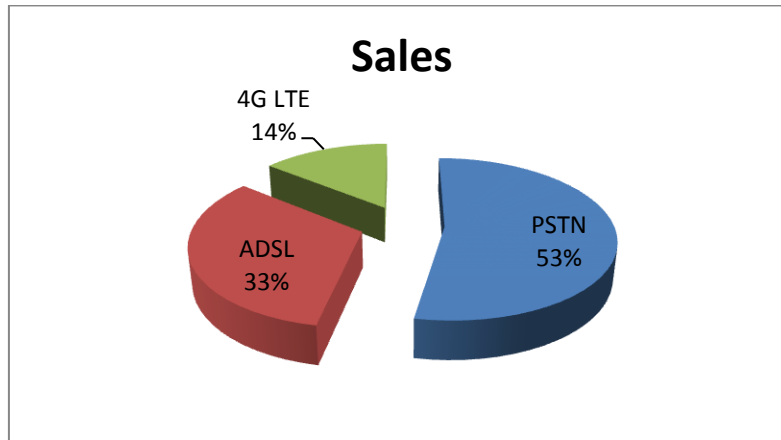
المبحث الثاني : أهمية جودة الخدمة في كسب رضا زبائن مؤسسة إتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث عرض مهام و منتجات مؤسسة إتصالات الجزائر وكيف تؤثر على رضا العميل

المطلب الاول : منتجات مؤسسة إتصالات الجزائر -سيدي عيسى -

يبلغ عدد زبائن إتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى 16992 زبون موزعين على ثلاث أنواع منهم من هو تابع : لشبكة الهاتف العمومي PSTN ، ومنهم من هو تابع خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL ، ومنهم زبائن انترنت 4GLTE

الشكل (09) توزيع زبائن إتصالات الجزائر فرع سيدي عيسى



المصدر : من اعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من الوكالة

من أهم المنتوجات التي تقدمها المؤسسة بسيدي عيسى ( المسيلة ) الهاتف الثابت الهاتف نقال ، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL ، انترنت 4 GLTE ، بطاقات التعبئة IDOOM خاصة بالانترنت.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

### 1-الهاتف الثابت

هي خدمة محتكرة لشركة إتصالات الجزائر التي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة . في إطار هذا النظام هناك عروض لIdoomFixe و هي :

1-عرض 250.00 دج شهريا :كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محددة.

- 2 عرض 500.00 دج شهريا :كل المكالمات المحلية و الوطنية بصفة غير محدودة.

-3 عرض 1000.00 دج شهريا :كل المكالمات المحلية و الوطنية و بصفة غير محدد للهاتف الثابت مع خصم 30 % بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.

خدمات إضافية لنظام IdoomFixe

-عرض الرقم ؛

-مكالمات في الانتظار ؛

-محاضرة عن بعد ؛

-تحويل مؤقت ؛

-نداء بدون ترقيم ؛

-ترقيم مختصر.

-تتضمن فترة التزام 12 شهرا بالنسبة للزبائن القداماء و الجدد، حيث في فترة الالتزام يستطيع الزبون تغيير العرض إلى الأعلى دون إعادة التزام .

-الزبون لا يستطيع تغيير العرض أقل بل يجب انتظار نهاية الالتزام أو إلغاء الالتزام .

## 2 - خدمة الانترنت - IdoomADSL

تعرض مؤسسة إتصالات الجزائر في إطار خدمة الانترنت أنواع مختلفة من التدفق

العالي كما يلي:

الزبائن العاديين

عرض من 1 على 8 ميغابايت التسعيرة كما يلي:

01ميغا 1600 دج/الشهر

02ميغا 2100 دج/الشهر

04ميغا 3200 دج/الشهر

08ميغا 5000 دج/الشهر

الزبائن المهنيين

–عرض إيدوم 1000 دج / الشهر

تخفيض أسعار الموبايل إلى 15 %

–أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات: 10 % لفرنسا، المغرب، السعودية، بلجيكا، تركيا، تونس.

20 % تخفيضات للإمارات العربية المتحدة، ألمانيا، الصين، إسبانيا، إيطاليا.

## 3 -نظام الجيل الرابع 4G

هي خدمة جديدة و متطورة و موجهة إلى المناطق التي لا يتوفر بها الشبكة

الهاتفية، و توفر حاليا خدمة الانترنت بالتدفق العالي و التسعيرة الخاصة بهذا

النظام هي كما يلي:

1جيغا 1000 دج / الشهر.

3جيغا 2500 دج / الشهر

5جيغا 3500 دج / الشهر

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

10 جيجا 6500 دج / الشهر

### 4- IDOOM :بطاقة التعبئة

تقترح مؤسسة إتصالات الجزائر البطاقات التالية:

500 دج

1000 دج

2000 دج

3000 دج

### 5-الهاتف النقال WLL

تمكن هذه الخدمة العملاء الحصول على خط هاتفي بدون كوابل.

**المطلب الثاني : زبائن و تطور مبيعات مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سيدي عيسى**  
تتعامل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي عيسى مع عدد معتبر من المشتركين نستعرض في هذا المطلب تطور عددهم في السنوات الأخيرة ، كما نعرض على حجم مبيعاتها خلال هذه السنوات .

**أولا : عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر وتطورهم خلال السنوات الأخيرة**  
تتعامل المؤسسة مع نوعين من الزبائن وهم الخواص وهم الزبائن العاديين و المهني مثل المؤسسات و الشركات

### جدول (02) يمثل عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر

السنوات	2018	2019	2017	2018	2019	2020	2021
عدد المشتركين	10214	10985	11152	11985	12211	14251	16992

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر سيدي عيسى

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الدراسة الميدانية للوكالة التجارية للاتصالات وكالة سيدي عيسى، لاحظنا ان عدد المشتركين اي الزبائن في تزايد مستمر. حيث عدد المشتركين يتمثل في كل زبون مشترك في الهاتف الثابت مع الانترنت ADSL معا، او مشترك في الهاتف الثابت ، او مشترك في خدمة الجيل الرابع 4G.

ثانيا: تطور مبيعات مؤسسة اتصالات الجزائر لمختلف المنتجات:

في الجدول التالي نستعرض تطور مبيعات المؤسسة لمختلف المنتجات حسب عدد الوحدات او عدد المشتركين .

جدول (03) يمثل تطور مبيعات وكالة سيدي عيسى

2021	2020	2019	2018	2016	2015	المنتجات / الوحدات
7423	6911	4625	4452	3985	3901	IDOOM ADSL
6352	4160	4152	3211	3152	3011	بطاقات التعبئة ADSL
/	/	2159	2015	1963	1555	الجيل الرابع 4G LTE
/	/	1596	1052	1899	1054	بطاقات تعبئة الجيل الرابع 4G LTE

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر سيدي عيسى /2021

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

اهم شيء يساهم في رفع المبيعات المؤسسة هي خدمة الانترنت بنوعها IDOOM ADSL و خدمة الجيل الرابع 4G

إهتمامات الزبائن.

فيما يخص الهاتف الثابت فله علاقة مرتبطة مع خدمة الانترنت، حيث ان المشترك لا يستطيع الاستفادة من خدمة الانترنت دون الحصول على خدمة الهاتف الثابت، اي انه كلما زادت نسبة الاشتراك في الانترنت زادت نسبة الاشتراك في الهاتف الثابت .

و الاكثر مبيعا ايضا على مستوى الوكالة هو بطاقات التعبئة الخاصة بالانترنت، بنوعها بطاقة التعبئة IDOOM ADSL و بطاقة التعبئة 4G LTE.

### ثالثا : مناطق توزيع منتجات المؤسسة

يتم توزيع وكالة سيدي عيسى في جميع البلديات المجاورة التابعة إداريا للوكالة :

- سيدي عيسى
- عين الحجل
- سيدي هجرس
- بوطي السايح
- زرارة
- بني يلمان

### رابعا : الحصة السوقية

نستطيع القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة لا يوجد منافسين لها، فهي تحتكر السوق لوحدها فهي متواجدة عبر كافة التراب الوطني. هي المؤسسة الوحيدة التي تمتلك خدمة الهاتف الثابت و خدمة الانترنت ADSL ، هذا ما يساعدها على احتلال كامل السوق و بأسعار تفرضاها هي لوحدها فلا يوجد خيار لزبون اتصالات الجزائر من الإختيار .

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمة و تأثيرها على رضا الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر

### خلاصة

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة رائدة في سوق الإتصالات ، حيث تعمل على تقديم افضل الخدمات للزبائن ، من اجل كسب رضاهم و ثقتهم و جلب اكبر عدد ممكن منهم ، لتحقيق ارقام مرتفعة من الاعمال و الحفاظ على مكانتها في السوق. و للقيام بذلك لابد ان تقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية .

## الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتضح لنا بأن نجاح المؤسسات في تميز قدرتها التنافسية تتمثل في تقديم خدمات ذات جودة وهذا من منطلق قدرتها على كسب رضا زبائنها ، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة مطلوبة أو تفوق توقعاتهم ، لذلك فإن الجزء التطبيقي لهذا البحث تم بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي عيسى - لمعرفة رضا زبائنها حيث قمنا بمعالجة التساؤل الرئيسي التالي:

**إلى أي مدى يمكن لجودة خدمات الإتصال أن تساهم في تحقيق رضا الزبون ؟**

وأثناء معالجة هذا التساؤل من خلال التعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة به في الجانبين النظري والتطبيقي كانت لنا النتائج والتوصيات التالية :

**أولاً: أهم نتائج البحث**

لقد توصلنا في هذا البحث إلى النتائج التالية:

✓ يركز مفهوم جودة الخدمة على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها .

✓ تعتبر الجودة ميزة تنافسية، كونها تستخدم كإستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تحقق رضا الزبون .

✓ هناك العديد من الطرق لقياس الرضا منها القياسات الدقيقة، الكمية، الكيفية ، بالإضافة إلى النماذج ونذكر منها نموذج عدم المطابقة، نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا، نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية .

وبناء عليه يتضح لنا بأن الفرضيات التي تم الاعتماد عليها صحيحة ، ومنه كانت التوصيات التالية:

## الخاتمة

### ثانيا : التوصيات

في ظل النتائج التي توصلنا إليها بخصوص الموضوع فإننا نوضع التوصيات التالية:

على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحقيق الحفاظ على جودة الخدمة ، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر
- ✓ منح الثقة لموظفيها لقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.
- ✓ منح الثقة للزبائن لقدرتها على تحقيق الجودة المتوقعة لديهم .
- ✓ وجوب الاهتمام بشكاوي الزبائن، والعمل على تحويل الشكاوي إلى فرص ، حيث يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة ، ورغبات وتوقعات الزبائن ، وهذا للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- ✓ ضرورة تركيز الوكالة على أبعاد الجودة التي لها تأثير كبير على رضا الزبائن، وذلك من أجل إعادة عملية الشراء وكسب زبائن مرتقبين، وتقوم بإجراء تحسينات مستمرة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين ، وذلك من أجل كسب ميزة تنافسية تمكنهم من البقاء والاستمرار في السوق.

### ثالثا : أفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تكون عناوين وبحوث مستقبلية.

- ✓ دور جودة خدمة في تحديد مستوى رضا الزبون؛
- ✓ إدارة توقعات الزبائن من خلال خدمات الاتصالات؛
- ✓ تقييم جودة الخدمة من وجهة نظرة الزبون؛
- ✓ العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبائن عنها؛
- ✓ تحليل العلاقة المؤسسة بالرضا الزبون.

## قائمة المصادر و المراجع :

### المراجع باللغة العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمان، " كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2006
- بلبالي عبد النبي "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة ، 2010 .
- ثابت عبد الرحمان ادريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلس النشر العلمي ، المجلد الرابع، العدد الأول نوفمبر 1996 .
- ثينة لقمان أحمد ، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاتصالات ، تنمية الرفادين ، 109، مجلد 2012، 34.
- حاتم نجود، "تفعيل رضا الزبوناً كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية 2005 .
- حميد الطائي، بشير العلاق، " إدارة عمليات الخدمة".
- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب العلي، سناد كاظم الموسوي، " إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003 .

• خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان،  
2002

• ربحي مصطفى عليان "أسس التسويق المعاصر"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 .

• شيرين حامد محمد أبو وردة، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية"، مدرس بقسم إدارة الأعمال -  
أكاديمية الدلتا للعلوم معهد الدلتا العالي للحاسبات، نوفمبر 2007 .

• طارق الحاج، علي ربايعية، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الثانية، عمان،  
. 1999 .

• طارق الحاج، علي ربايعية، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الثانية، عمان،  
. 1999 .

• عبد السلام ابو قحف "اساسيات التسويق" الدار الجامعية الجديدة ببيروت 2002 .

• عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

• علي السلمى، "إدارة الشاملة ومتطلبات اللايزو" 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة  
النشر .

• عنابي بن عيسى، "سلوك المستهلك"، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .

• فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب  
للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996 .

• قاسم نايف علوان، "ادارة الجودة الشاملة في الخدمات"، الشروق، عمان، 2006 .

• قاسم نايف علوان المحياوي ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو " 900 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، 2003 .

• قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ليبيا ، 2006 .

• مأمون الدرادكة، " إدارة الجودة الشاملة خدمة الزبائن"، دار صفاء للنشر والتوزيع 2006، عمان .

• مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2002 .

• مأمون الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001 .

• مأمون السلطي، سهيل الياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو" 9000 ، دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى ، دمشق، 1999 .

• محمد عبد الوهاب العزاوي أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 - ISO 1400 دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، بغداد، 2002 .

• محمد فريد الصحن، ، " إدارة التسويق في بيئة الانترنت"، دار الجامعة الجديدي، الاسكندرية، 2007 .

• مروان جمعة درويش، "أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين"، المؤتمر العلمي الدولي نحو أداء متميز في القطاع جامعة فلسطين.

• مفتاح صالح، معارف فريد، "جودة الخدمة المصرفية، وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة- مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري"، المؤتمر العلمي الدولي. حول التميز في منظمات الأعمال، جامعة 20

أوت 55 سكيكدة، الجزائر ، 08 ماي 2007 .

- Benoit meyronin charles Ditandy "**du management au marketing des service**" ,edition, dunod,Paris 2007 .
- Berry Leonard L.et A.Parasuraman (1991) "**Marketing Services** ": conpeting throught Quality.Newyork. The free press.
- Communications, Northwestern University, 1845 Sheridan Road, Evanston, July 2003.
- Edward C. Malthouse ,James L. Oakley," **Customer Satisfaction Across Organizational Units**" ,Integrated Marketing
- Eric Fimbel ,"**Managment des systemes d'information** ",OP-cit .
- Jean-Pierre Helfer Jacques Orsoni," **Marketing**",Op-cit .
- Joan L. Giese, Joseph A. Cote, "**Defining Consumer Satisfaction**", Academy of Marketing Science Review,Copyright © 2002.
- Linda L. Price et Eric T. Around (1999)"**Commercial freind shins, Service Provider- Client Relation ship in context** " , Journal of Marketing vol 63, October.
- Peelen et autres ,"**gestion de la relation client**" , 2emeedition , pearson éducation, paris, 2006.
- Philippe malaval,christophe bénaroya" Marketing business to bessiness",Op-cit,
- Robert s. Kaplan, David P. Norton , "**le tableau de bord prospectif** " les éditions d'organisation, paris ,2000 .
- Source :j.Lendrevie,d.Lindon," **Mercator**" ,Edition dalloz,paris,7em edition,203 .



ALGERIE TELECOM, SPA

au capital de 61.275.180.000 DA

RC N° 02 B 00 18 083 Identification fiscale : 00021600180833716001 N° Article d'Imposition : 16293838021

NIS: 000216290656936 - R.N. N° 5 Cinq Maisons - Mohammedia - ALGER Tél. : 12 - Fax : 021 82.38.39

فاتورة

FACTURE N° : B-200200213

Actel : ACTEL

Adresse : Cité 5

N° CCP : - BNA :

M. [REDACTED]

N° client : 10000093651202

N° abonnement : 00000000

Période facturée : du 01/03/2022 au 30/04/2022

Date de facturation : 04/05/2022

SITUATION ANTERIEURE

Solde échéancier à payer	0,00	حساب القساط الباقي دفعها
Solde de la dernière facture	5 502,00	رصيد آخر فاتورة
Mouvement de la période	0,00	تغيرات الفترة
Report à nouveau	5 502,00	التجميعات من جديد

Totaux

Réduction :	0,00	مبلغ الخصم :
Total HT :	0,00	المبلغ خ.ر. :
Ajustement :	0,00	تصحيح :
TVA :	0,00	رق.م. :
Montant TTC sans dus :	0,00	مبلغ الدفع من دون الفواتير السابقة :
Montant TTC avec dus :	5 502,00	مبلغ الدفع مع الفواتير السابقة :
Montant TTC par Chèque :	5 502,00	مبلغ الدفع ش.ر. :
Montant total en numéraire :	5 502,00	المبلغ الإجمالي نقدا :
Droit de timbre : 50,00	حق الطابع :	

Arrêtée la présente facture à la somme de : Cinq mille cinq cents deux euros et 00 centimes TTC

Date limite de paiement :

آخر أجل للدفع :

Avec le rechargement de secours IDOOMLY ! Algérie Télécom vous avance 36H de connexion sur votre abonnement internet, cette durée sera déduite sur votre prochaine recharge. Pour en bénéficier, appelez le 1500 et sélectionnez le rechargement de secours.

Talon de paiement : ACTEL S.A. ALGER (LC)  
N° CCP : 07000000 - BNA : 001 00700 0000 000 048/75



N° client : 10000093651202  
FACTURE N° : B200200213  
Date de facture : 04/05/2022  
Période facturée : du 01/03/2022 au 30/04/2022  
Montant TTC par Chèque : 5 502,00  
Droit de timbre : 50,00  
Montant total en numéraire : 5 502,00

رقم الزبون  
رقم الفاتورة  
تاريخ الفاتورة  
الفترة المفوترة  
مبلغ الدفع ش.ر.  
حق الطابع  
المبلغ الاجمالي نقدا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

رقم : 05 تاريخ : 24-01-2022

حيز مخصص  
لمصلحة المراقبة  
المالية

(هذا الحيز مخصص  
لمصلحة الرقابة المالية  
لوضع خاتم التأشير  
فصل مراقبة ومتابعة)

التعريف بالمصلحة المتعاملة

- التسمية :  
- رمز المسير (الأمر بالصرف) :  
- العنوان : ص.ب 927 - الحي الإداري بالمسيلة  
- الهاتف والفاكس : 021 22 22 22

التعريف بالمعامل الاقتصادي

- الاسم واللقب : اتصالات الجزائر وكالة المسيلة  
- أو اسم الشركة (تحديد الشكل القانوني) : شخص معنوي  
- يتصرف لحساب : اتصالات الجزائر وكالة المسيلة  
- العنوان حي 1000 مسكن- المسيلة  
- الهاتف والفاكس :

رقم السجل التجاري :  
رقم الاعتماد : /  
رقم التعريف الجبائي :  
رقم التعريف الإحصائي :  
كشف الحسابات البنكية (أو البريدية) :  
ب.و.ج وكالة المسيلة

موضوع الطلب (بالتفصيل) : الإشتراك في الانترنت

نققات التسليم   
نققات التجهيز   
نققات أخرى

أشغال   
لوازم   
خدمات

رقم	البيانات	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة	المبلغ
1	الإشتراك في الانترنت ذو تدفق 20 ميقا لمدة 12 شهر لرقم الهاتف: سيدي عيسى من 01/01/2022 الى 31/12/2022	شهر	12	22.000,00	264.000,00
المبلغ بدون الرسم :					264.000,00
مبلغ الرسم على القيمة المضافة (19%)					0,00
المجموع					264.000,00

يوقف سند هذا الطلب على المبلغ الاجمالي (بالحروف) : مائتان وأربعة وستون ألف دينار جزائري  
يلتزم المتعامل الاقتصادي بتنفيذ هذا الطلب، حسب الشروط المحددة

مصدر التمويل : ميزانية التسليم  
تقدر مدة التسليم أو التنفيذ بـ (01) يوم، وهذا ابتداء من تاريخ امضاء هذا الطلب.

ب. في  
المصلحة المتعاقدة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



معة محمد بوضياف بالمسيلة  
ب العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

م: .....

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : صالح صلاح الدين المولود(ة) بتاريخ: 1990/10/08 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20.1137126 الصادرة بتاريخ: 2016/02/27 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: سوقي خدمات خلال السنة الجامعية: 2022/2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور جودة خدمات الإتصال

في تحصيل رضا الزبون - دراسة ميدانية بولاية المسيلة

الجزائر المسيلة - وكالة سبيل

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/16

التوقيع و البصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiafa M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

Département: .....

## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : ..... راجي عيسى المولود(ة) بتاريخ: ..... 05/05/09 ب. سيدي عيسى الميلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: ..... 594538 الصادرة بتاريخ: ..... 20/10/09 من بلدية سيدي عيسى  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: تسويق الخدمات خلال السنة الجامعية: ..... 2022/2023  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور جودة خدمات الاتصال  
في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية: مؤسسة  
اتصالات الجزائر المسيلة والمالة سيدي عيسى

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ..... 06/06/2022

التوقيع و البصمة

\* يحزر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

\*\* يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة