

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Démocratique Populaire D'Algérie
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de m'sila
Faculté des sciences économiques,
commerciales et sciences de gestion
Département : sciences de gestion



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان

دور خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على جودة المنتج

دراسة حالة: مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية
- برج بو عريريج -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذة المشرفة:
رحماني سناء

إعداد الطالبة:
زيام عبلة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اعضاء اللجنة
رئيسا وممتحنا	المسيلة	أستاذ مساعد (أ)	1. سليمان محمد
مقرا ومشرفا	المسيلة	أستاذة مساعدة (أ)	2. رحماني سناء

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء:

يارب.....لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني
دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح .

ياربعلمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الإنتقاء هو أول مظاهر
الضعف .

يارب.....إذ جردتني من المال فأتك لي الأمل ,وإذ جردتني من النجاح فأتك لي قوة
العناد , حتى أتغلب على الفشل , وإذ جردتني من نعمة الصحة أتك لي نعمة الإيمان .
يارب.....إذ أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الإعتذار وإذ أساء لي الناس
أعطيني شجاعة العفو.

يارب..... إذا نسيتك لا تنساني.

رضاك يا رب

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم:

(فتبسم خائفاً من قولها و قال رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي و على والدي و ان اعلم طالبا ترخاه

و ادخلي برحمتك في عبادة الصالحين). الآية: 19 من سورة النحل.

إلى المترجمة و روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا إلى قرة عيني أمي الغالية حفظها الله.

إلى الذي منحني كرم الحياة، وكّد وجد لراحتي أبي الفاضل.

أكرمهما الله وأطال في عمريهما بالخير والبركات.

إلى إخوتي وأخواتي .

إلى أختي و رفيقة دربي، وسندي، و بهجة عمري التي تقاسمت معي حناء هذا البحث، الخاليتي "سليمة طيبي".

إلى التي سهرت الليالي لكتابة هذا البحث "نعيمه طيبي" سمل الله لك مبتغاك.

إلى كل من يطلي على أفضل خلق الله محمد المصطفى صلى الله عليه وسلم .

إلى كل فكر خالص إلى العلم من أجل العلم وكنهى.

إلى كل نفس عظيمة تواقفة إلى الحكمة و المعرفة.

إلى كل قلب عاشق نابض بعبد الأخوة و العفة .

إلى كل إنسان له الطموح بالتعلم و أقول له أن امتحان الدنيا أصعب من بلاتة الفلسفة.

أهدي هذا العمل المتواضع

تشكر و عرفان:

الحمد لله الذي أحانني بالعلم وزينني بالعلم و أكرمني بالتقوى و أحملني بالعافية .

اللهم أنت ولي الحمد فلك الحمد الذي تراه يقادر قدرك ، ويوازن نعمك و يكافئك منك فإني لا أحصي ثناء عليك

كما أثبتت على نفسك فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت.

ومن باب قول العبيد عليه الصلاة والسلام: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله):

أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص والتقدير إلى نبع العون....إلى من وجهتني دون وهن إلى من زودتني بكل

شأن.....إلى أستاذتي الفاضلة....."رحماني سناء"....لك مني الشكر الجزيل ، و خالص الإحترام و التقدير .

كم كنت مكرما يا أستاذتي المعطاء....وتذكرني بقوله صلى الله عليه وسلم(الخير في أمي إلى يوم الدين)....تبسط إلي

يد العون في كل درج....تعيد لي الأمل كلما غاب عني....تبعث في الأطمئنان والثقة بالنفس كل لحظة....إنك حقاً أستاذ

فاضل ،تميزت كل من أنتهلت من علمك و ناصحتك....دمت الشعاع المنير جزاك الله منا كل خير.....أستاذتي: "الدكتور

فراحه عباس".

كما أتوجه بشكري الخالص والامتنان والتقدير إلى الأستاذة: "فيوش حمزة" الذي كان عوناً وسنداً لي طوال سنوات

الدراسة الخمس،بوركت أستاذتي الفاضلة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان ، و خالص الدعاء إلى الأستاذة "عامر مرزوق"على مساعدته القيمة و كل موظفي

مكتبة الاقتصاد.

كما لا أنسى بالذكر كل موظفي مصلحة خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور-برج بوعربريج.

ثم لا يسعني إلا أن أشكر لجنة المناقشة التي رضيت بتقييم عملنا هذا وتصحيحه وإثرائه.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدني من بعيد أو قريب في هذا العمل المتواضع إما بالعون أو النصيحة ، حتى بالكلمة

الطيبة.

الملخص:

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة و اشتداد المنافسة تجد المؤسسة الصناعية الجزائرية نفسها أمام تحد كبير وخاصة أن الجزائر تستعد للإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة أين البقاء للأقوى، و باعتبار أن الجودة من أهم ركائز التنافس تسعى المؤسسة الصناعية الجزائرية لتحسين الجودة بكل التقنيات المختلفة للتحسين، بما في ذلك خدمات ما بعد البيع إذ تعد إحدى الأدوات الأكثر فاعلية لتحسين جودة المنتج .

وهذا ما بيناه في بحثنا من خلال الارتباط القوي الموجود بين خدمات ما بعد البيع والرقابة على جودة المنتج بالدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة كوندور التي تولي اهتماما كبيرا لخدمات ما بعد البيع.

الكلمات المفتاحية: خدمات ما بعد البيع، المؤسسة الصناعية، العميل، جودة المنتج، الصيانة، الضمان.

Résumé :

Dans la situation économique, courant et dans le cas de grande concurrence l'établissement industrielle algérienne se trouve face a une grande lutte, et surtout l'Algérie que se prépare pour entre dans l'organisme international du commerce ou le reste a le puisant l'adhésion s'apprécié sur la qualité que l'établissement Algérienne veut l'aquessir avec toute les techniques varients parmi ses techniques, le service après vente qui est l'outil le plus important pour obtenir une bonne production.

On a montré dans notre recherche la grande de la qualité de la production a partir de étude dans l'établissement de CONDOR qui donne une grande importante au service après vente .

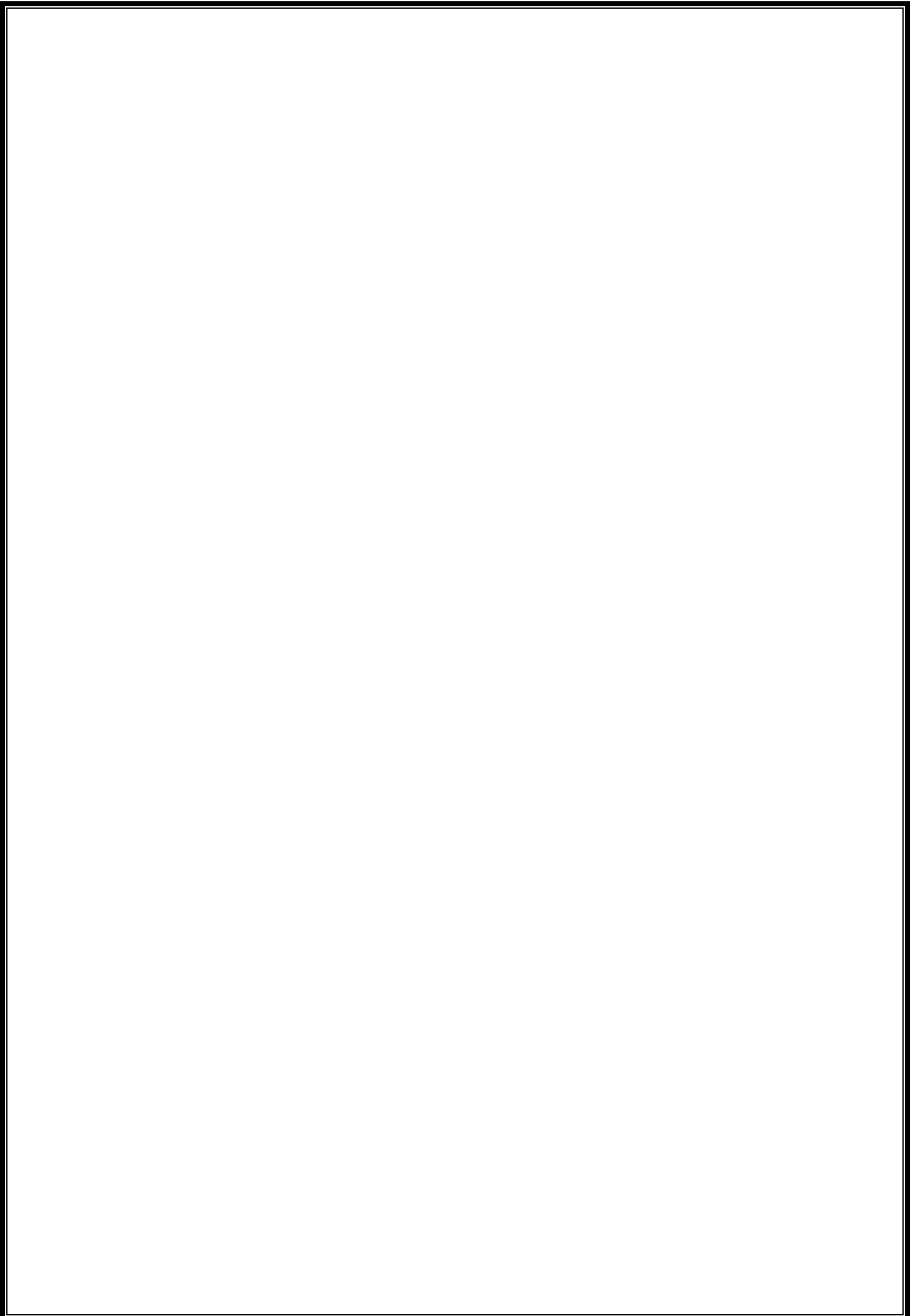
Mots clés : - service après vente - l'établissement industrielle - service client

-qualité de la production

الفهرس

.....	المخلص
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	مقدمة عامة : أ-ج
.....	الفصل الأول: مكانة خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية.
5.....	تمهيد:
6.....	المبحث الأول: ماهية خدمات ما بعد البيع.
6.....	المطلب الأول: الخدمات المرتبطة بالمنتجات
13.....	المطلب الثاني : مفهوم خدمات ما بعد البيع وتطورها .
15.....	المطلب الثالث : أهمية خدمات ما بعد البيع وأهدافها .
18.....	المبحث الثاني:العملية التنظيمية لخدمات ما بعد البيع .
18.....	المطلب الأول: تنظيم خدمات ما بعد البيع في المؤسسة.
20.....	المطلب الثاني : الإشراف على خدمات ما بعد البيع .
23.....	المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لخدمات ما بعد البيع :
28.....	المبحث الثالث: سياسات خدمات ما بعد البيع.
28.....	المطلب الأول: البيع الآجل.
30.....	المطلب الثاني : تقديم الضمان
34.....	المطلب الثالث : قطع الغيار وخدمات الصيانة .
37.....	المطلب الرابع : الخدمات البيعية المساعدة .
42.....	المبحث الرابع:خدمات ما بعد من المنظور التسويقي
42.....	المطلب الأول: مردودية خدمات ما بعد البيع.
43.....	المطلب الثاني: تكاليف خدمات ما بعد البيع.
44.....	المطلب الثالث:مزايا وصعوبات خدمات ما بعد البيع
46.....	خاتمة الفصل الأول:
47.....	الفصل الثاني : دراسة الرقابة على جودة المنتج.
48.....	تمهيد :
49.....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنتج :

49.....	المطلب الأول : تعريف المنتج وتصنيفاته.
52.....	المطلب الثاني : مزيج خطوط المنتج:.....
54.....	المطلب الثالث : دورة حياة المنتج والاستراتيجيات المتعلقة بها.
57.....	المطلب الأول : ماهية الجودة وتطورها التاريخي.
62.....	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 .
67.....	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة .
70.....	المطلب الرابع : خطوات تطبيق إدارة الجودة الكاملة .
71.....	المبحث الثالث: الرقابة على الجودة.
71.....	المطلب الأول: مفهوم الرقابة على الجودة ووظائفها:.....
76.....	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.
77.....	المطلب الثالث : التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتج .
86.....	المطلب الرابع: خدمات ما بعد البيع كأسلوب لتحسين الجودة.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور
89.....	تمهيد
90.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور
90.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور
93.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.
97.....	المطلب الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة
100.....	المبحث الثاني: خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور.
100.....	المطلب الأول: نشأة و تطور خدمات ما بعد البيع.
103.....	المطلب الثاني: وكلاء خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور
114.....	المبحث الثالث: أثر خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على جودة المنتج.....
114.....	المطلب الأول: إدارة الجودة في مؤسسة كوندور
116.....	المطلب الثاني: آلية وإجراءات عمل مصلحة خدمات ما بعد البيع وعلاقتها بالرقابة على جودة المنتج.....
119.....	المطلب الثالث: إدارة علاقة الزبون كخدمة جديدة لتسريع الرقابة على جودة المنتج.....
121.....	خلاصة الفصل:
123.....	الخاتمة العامة:.....
126.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق



قائمة الجداول

- جدول 1: الفرق بين خدمة الضمان وخدمة الصيانة. 36.....
- جدول 2: أبعاد الجودة. 60.....
- جدول 3: مواصفات الإيزو 9004 . 64.....
- جدول 4: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 . 66.....
- جدول 5: الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة. 70.....
- جدول 6: تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للفترة (2002-2012) . 91.....
- جدول 7 : منتجات المؤسسة. 97.....
- جدول 8: تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور للفترة (2003-2013)..... 102
- جدول 9: تطور عدد الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي لمؤسسة كوندور للفترة (2003-2013)..... 105
- جدول 10: تطور عدد الوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور في إصلاح المكيفات الهوائية والثلاجات. 107.....
- جدول 11: تطور الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2013)..... 109
- جدول 12: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح الآلات الكهرومنزلية لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2013)..... 111
- جدول 13: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2005)..... 112

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1: أهم وظائف التغليف. 8
- شكل رقم 2: الصورة المثلى لخدمة العملاء. 11
- شكل رقم 3: خدمات المنتجات. 12
- شكل رقم 4: تأثير وجود الوسيط في السوق. 21
- شكل رقم 5: مكانة خدمات ما بعد البيع في مؤسسة منتجة. 25
- شكل رقم 6: مكانة خدمات ما بعد البيع لدى مؤسسة تجارية. 26
- شكل رقم 7: مكانة مصلحة خدمات ما بعد البيع لدى الموزع. 27
- شكل رقم 8: خطوات تكوين رجل البيع. 39
- شكل رقم 9: الخصائص المكونة للمنتج. 50
- شكل رقم 10: دورة حياة المنتج. 54
- شكل رقم 11: أهداف إدارة الجودة الشاملة. 69
- شكل رقم 12: أسلوب العمل داخل حلقات الجودة. 79
- شكل رقم 13: مخطط عظم السمكة. 80
- شكل رقم 14: خريطة باريتو. 81
- شكل رقم 15: أساليب التحسين المستمر. 84
- شكل رقم 16: دورة ديمينج للتحسين المستمر PDCA. 85
- شكل رقم 17: تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للفترة (2002-2012). 92
- شكل رقم 18: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور. 93
- شكل رقم 19: تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور للفترة (2003-2013). 102
- شكل رقم 20: تطور عدد الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي لمؤسسة كوندور. 106
- شكل رقم 21: تطور عدد الوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور في إصلاح المكيفات الهوائية والثلاجات. 108
- شكل رقم 22: تطور الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2013). 109
- شكل رقم 23: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح الآلات الكهرومنزلية لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2013). 111
- شكل رقم 24: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2005). 112
- شكل رقم 25: آلية عمل مصلحة خدمات ما بعد البيع. 118
- شكل رقم 26: طرق التواصل بين مؤسسة كوندور وزبائننا. 120

قائمة الملاحق

- ملحق رقم 1: آلية عمل مصلحة خدمات ما بعد البيع 133
- ملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور 134
- ملحق رقم 3: تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور 135
- ملحق رقم 4: لوحة إرشادية لمصلحة خدمات ما بعد البيع 136

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات سريعة مثل العولمة والتجارة الالكترونية، والتطور العلمي، والتكنولوجي، وظهور الانترنت، ونتيجة لانتقال الجزائر من اقتصاد موجه الى اقتصاد حر خلال العشرية السابقة من القرن الماضي مما أدى الى زيادة حجم الإنتاج وتنوعه، وبالتالي ازدحام الأسواق بثتى المنتجات وما صاحبه كذلك زيادة وعي المستهلك وتنوع رغباته، وبالتالي زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات لتلبية هذه الحاجات والرغبات والارتقاء لمستوى ذوق المستهلك، بعدما كان همه الوحيد هو الحصول على المنتج بأقل سعر بغض النظر عن جودته، وأصبحت المؤسسات مجبرة على تحسين منتجاتها وجودتها والبحث على أساليب وإغراءات لها من أجل تسويقها وحماية حصتها السوقية أو الرفع منها، ومن هذه المؤسسات من وجدت في خدمات ما بعد البيع سبيلا لذلك، لأن بعض المنتجات تحتاج إلى هذه الخدمات لترحها في الأسواق مثل الأجهزة الكهرومنزلية والآلات المعمرة والسيارات، من أجل صيانتها بين الحين والآخر، دون الحاجة إلى تغييرها أو التخلص منها.

وشهدت المؤسسات المنتجة للآلات المعمرة توسعا في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال خلق المنافع الإضافية للسلع التي أصبحت تتوقف وتعتمد على إمكانيات المنتج، وقدراته في ابتكار الخدمات، ومن ثم تهيئة سبل النجاح في الوصول إلى الأهداف الترويجية.

وما يلاحظ في السوق الجزائرية أن العديد من المؤسسات تسعى قدما لإقامة مراكز الخدمة لها و توزيعها عبر التراب الوطني، وذلك لتقريب وتسهيل خدمات التركيب والصيانة و توفير قطع الغيار، وتلقي شكاوي العملاء وحلها في الوقت المناسب وأخذها بعين الاعتبار في تحسين جودة المنتج، وهذا ما أردنا الوصول إليه في هذا البحث .

كل هذه الحثيات تبرز لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

كيف يمكن أن تساهم خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على جودة المنتج في المؤسسة الصناعية؟

ومن هذه الإشكالية تتضح لنا الأسئلة الفرعية التالية:

☞ ما القصور بخدمات ما بعد البيع وما جدوى وجودها في المؤسسة الصناعية ؟

☞ كيف لمراقبة الجودة أن تضمن للمؤسسة منتجات أحسن واستمرارية في السوق ؟

☞ ما علاقة خدمات ما بعد البيع بالرقابة على جودة المنتج في المؤسسة الصناعية كوندور؟

فرضيات البحث:

في ضوء الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضية الأساسية التالية:

تتطلب عملية الرقابة على جودة المنتج وتحسينه الإعتماد على خدمات مابعد البيع.

كإجابة مبدئية عن تساؤلات البحث قمنا بصياغة فرضيات قابلة للإثبات أو النفي، و هي كالآتي:

☞ أصبحت خدمات مابعد البيع ضرورة لا بد منها لتحسين جودة المنتج.

☞ يتطلب الحصول على منتجات عالية الجودة الرقابة عليها بالإعتماد على خدمات ما بعد البيع.

☞ ترجع جودة منتوجات مؤسسة كوندور لاهتمامها بخدمات مابعد البيع وأخذها بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة.

أهمية البحث:

تتمحور أهمية موضوع بحثنا في تبيان دور و مكانة خدمات مابعد البيع في المؤسسات الجزائرية الصناعية وتأثيرها على جودة المنتج، أما أهمية الدراسة في جانبها النظري تتمثل في إثراء المكتبة الجامعية بالنظر إلى موضوع التخصص نظرا لقلّة المراجع المتخصصة في ذلك.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى :

☞ إبراز أهمية خدمات مابعد البيع ودورها في تحسين جودة المنتج .

☞ دراسة و تحليل خدمات مابعد البيع بالمؤسسة محل الدراسة، والتعرف على مدى مساهمة هذه الوسيلة المعتمدة من طرفها في تفعيل الرقابة على جودة المنتج .

☞ تقديم اقتراحات وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المحصل عليها.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى:

☞ قلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

☞ أهمية خدمات ما بعد البيع، وجودة المنتج التي أصبحت بمثابة حتمية أساسية لتحقيق المزايا التنافسية.

☞ تبني هذه الخدمات من طرف العديد من المؤسسات جعلنا نتساءل عن حقيقة هذه الخدمات ومدى مساهمتها في تحسين جودة المنتج.

- ✍ حدثا الموضوع مما يجعله قابلا للإثراء.
- ✍ ربط الجامعة بالمؤسسة عن طريق البحث العلمي.
- ✍ اعتقادنا أن جودة منتوجات مؤسسة كوندور سببه اهتمامها الكبير بخدمات ما بعد البيع.

المنهج المستخدم:

قصد المعالجة العلمية الموضوعية لموضوع دراستنا اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي لأن هذا المنهج يوصف اعتمادنا في جمعنا للمعلومات على مجموعة من الوسائل المستخدمة والأكثر شيوعا تتمثل في:

- ✍ المسح المكتبي للوقوف على ماتم تناوله في موضوع دراستنا.
- ✍ القيام بدراسة ميدانية داخل المؤسسة و تجميع المعلومات بواسطة المقابلة والملاحظة.

هيكل الدراسة:

محاولة للإلمام بالجانب النظري تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت على جانبين: جانب تطبيقي وأخر نظري يحتوي على فصلين نركز فيها على شرح المفاهيم النظرية التي لها علاقة بالموضوع، وسنتناول فيه المحاور التالية:

الفصل الأول: "مكانة خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية" الذي قسمناه إلى أربع مباحث: تضمن المبحث الأول: الخدمات المرتبطة بالمنتجات، أما المبحث الثاني: تناولنا فيه: العملية التنظيمية لخدمات ما بعد البيع في المؤسسة، ثم المبحث الثالث: فقد خصص لسياسات خدمات ما بعد البيع. و المبحث الرابع فقد تناول خدمات ما بعد البيع من المنظور الإقتصادي.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان: دراسة الرقابة على جودة المنتج، من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج، أما المبحث الثاني يتناول مدخل للجودة وإدارة الجودة الشاملة أما المبحث الثالث فقد جاء بعنوان: أثر الرقابة على المنتج في تحسين جودته، من خلال مفهوم الرقابة على الجودة، ووظائفها، الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة، الأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتج.

وتدعيما لمفاهيمنا في الجانب النظري والخاصة بتفعيل الرقابة على الجودة من خلال خدمات ما بعد البيع، أسقطنا هذه المفاهيم على مؤسسة كوندور لمعرفة واقع خدمات ما بعد البيع في تأثيرها على جودة المنتج وتحسينه، حيث تطرقنا في المبحث الأول: إلى تقديم مؤسسة كوندور، أما المبحث الثاني: خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور، ثم المبحث الثالث: أثر خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على جودة المنتج.

**الفصل الأول:
مكانة خدمات ما بعد البيع
في المؤسسة الصناعية**

تمهيد:

تتسابق المؤسسات في الوقت الحاضر لتقديم خدمات ما بعد البيع خاصة مع التطور التكنولوجي، وذلك إدراكا منها بأن هذه الخدمات تزيد من المنافع التي يحصل عليها الأفراد، والهدف من المتابعة هو الإبقاء على المشتري عميلا دائما للمؤسسة وراضيا عن السلعة والخدمات المتعلقة بها، ومقتنعا بقرار الشراء .

وتمثل خدمات ما بعد البيع المرحلة الأخيرة من عملية البيع، ويتطلب القيام بهذه الخدمة قيام رجل البيع بمتابعة البيع للتأكد من عدم وجود صعوبات تواجه المستهلك، والعمل على الاحتفاظ به خاصة فيما يتعلق بالسياسات المستخدمة في عملية البيع، وكذا دعم المنتج بخدمات مصاحبة له أثناء البيع وبعده حتى تتميز المؤسسة عن بقية منافسيها في السوق .

ونتطرق في هذا الفصل إلى تفصيل خدمات ما بعد البيع في المباحث التالية :

- ☞ المبحث الأول : ماهية خدمات ما بعد البيع .
- ☞ المبحث الثاني : العملية التنظيمية لخدمات ما بعد البيع .
- ☞ المبحث الثالث : سياسة خدمات ما بعد البيع .
- ☞ المبحث الرابع : خدمات ما بعد البيع من المنظور الإقتصادي.

المبحث الأول: ماهية خدمات ما بعد البيع.

تحتاج بعض السلع إلى خدمات لاحقة قبلية وبعديّة يقوم بها رجل البيع، لذا تتسابق المؤسسات في الوقت الحاضر لتقديم الخدمات خاصة مع التطور التكنولوجي الحديث، وذلك إدراكاً منها بأن هذه الخدمات تزيد من المنافع التي يحصل عليها الأفراد، والهدف هو إبقاء المشتري عميلاً دائماً للمؤسسة راضياً على السلعة والخدمات المتعلقة بها ومقتنعاً بقرار الشراء، وتهدف أيضاً إلى دعم علاقات المؤسسة والعميل.

المطلب الأول: الخدمات المرتبطة بالمنتجات

الفرع الأول: ماهية العملية البيعية.

قبل التطرق إلى تعريف العملية البيعية ستطرق إلى تعريف البيع أو "التوزيع".

أولاً: تعريف التوزيع

للتوزيع عدة تعاريف نذكر منها :

تعريف فيليب كوتلر PH-KOTLER على أنه: مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المنتج في شكله النهائي إلى أن يصل المنتج إلى المستهلك النهائي، حيث يكون المنتج مهياً للإستهلاك في أشكال وأحجام موافقة لحاجات ورغبات المستهلكين.¹

وتقول أدبيات المعهد القانوني للتسويق (CIM) أن التوزيع: "نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بانتقال ملكية السلع والخدمات مصادر إنتاجها إلى المستهلك والمنفعة".²

وهناك عدة تعاريف إلا أن جميعها تتفق على أن التوزيع يخدم في جعل السلعة أو الخدمة في تصرف المنفعة مكانياً وزمنياً وكمياً.

ثانياً: تعريف العملية البيعية

يقصد بالعملية البيعية مجموعة من الأعمال التي تحدث أثراً خاصاً، أما إذا أضيف لفظ البيع "البيع+العملية البيعية" فإننا نقصد بالعملية البيعية التي تتم بشكل شخصي بغية اكتشاف الطلب الكامن أو الظاهر لدى الأفراد من ذوي الحاجات غير المشبعة والعمل على إشباع هذا الطلب من مرحلة تالية

¹ قويدري ميادة: أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة في 12 جويلية 2010، ص47.

² محمد جاسم الصميدعي، بشير العلق: أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، 2002، ص141.

واستكمال ذلك بتقديم خدمات إضافية "ما بعد البيع" في المستقبل لضمان استمرارية التعامل البيعي في المستقبل بما يحقق مصلحة كل من البائع والمشتري في آن واحد.

من هذا التعريف نستنتج أن العملية البيعية تتضمن ما يلي :

- ✓ اكتشاف الطلب الكامن والظاهر لدى الأفراد .
- ✓ تقديم خدمات إضافية "خدمات ما بعد البيع".

وتتكون العملية البيعية من :

أ- **الإعلان** : عرف كروفورد الإعلان بأنه إغراء الأفراد على السلوك بطريقة معينة، ولكن التعريف الأكثر اتفاقاً بين المتخصصين في هذا المجال هو ما جاءت جمعية التسويق الأمريكية "الإعلان عبارة عن الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والترويج للسلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع"¹.

ولقد وردت كلمة الإعلان وتكررت مشتقاتها في كتاب الله تعالى عدة مرات نذكر منها قوله تعالى
:"رَبَّنَا إِنَّكَ تَعْلَمُ مَا نُخْفِي وَمَا نُعْلِنُ وَمَا يَخْفَى عَلَى اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ"²

ويحتل الإعلان مكانة متميزة ضمن المزيج الترويجي، بل إن أهميته تصل في بعض الأحيان إلى أن يراه البعض بكونه الكلمة المرادفة للترويج³.

ب- **الترويج** : هو مجموعة الأنشطة البيعية التي تهدف إلى التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصي، بفرض زيادة فاعليتها، وعلى ذلك فالنشاط الترويجي للمبيعات يتضمن كيفية عرض السلع وجذب المستهلك إليها مثل استخدام المعارض وترتيب النوافذ التي تُعرض فيها السلع⁴.
للترويج تسمية أخرى وهي الإتصال التسويقي فهناك من يصطلحون هذا المصطلح بدلا من الترويج، وسنحاول تعريف الاتصال.

يعرف الاتصال على أنه "إيصال المعلومات والفهم وذلك بفرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين"⁵.

ج- **التعبئة والتغليف** : حيث لا تقتصر وظيفة الغلاف على حماية السلعة وحفظ تكوينها المادي إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي .

¹ قحطان العبدلي وآخرون: "إدارة التسويق" دائرة المكتبة الوطنية، دار زهران، عمان، 2007، ص 240 .

² سورة إبراهيم، الآية 38.

³ ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 299 .

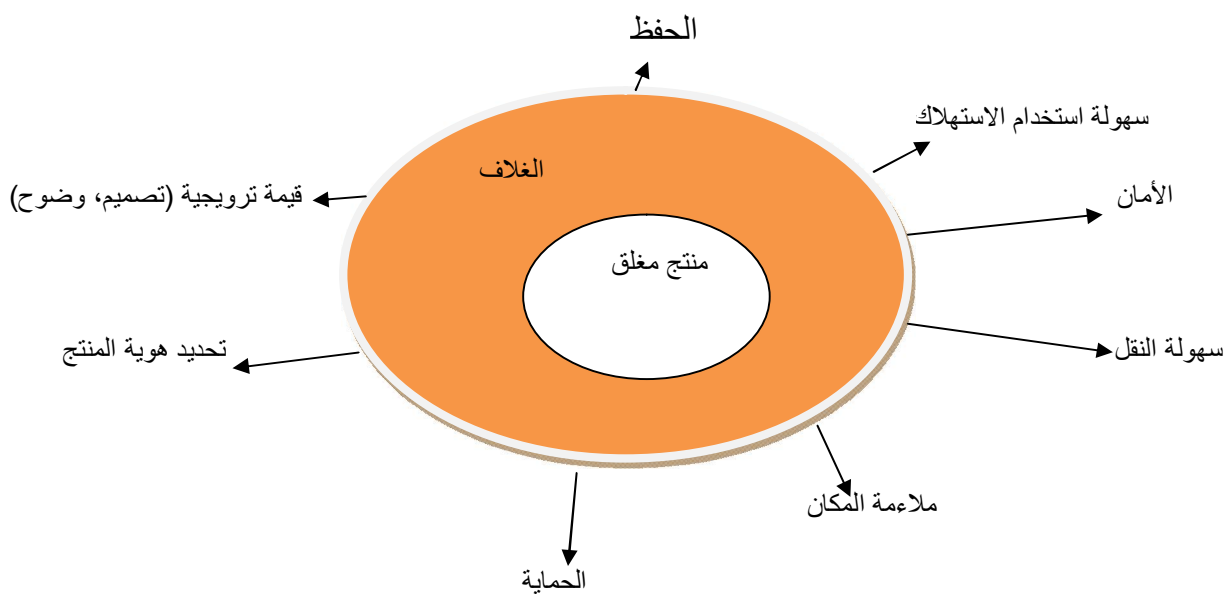
⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 24 .

⁵ قعيد إبراهيم: دور الترويج في إنجاح السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة في: 18/01/2009، ص 95.

فالعلبة التي توضع فيها السلعة، والغلاف الذي يحيط بها جزء منها، ويولي السوق أحيانا اهتماما لكل منهما – العلبة والغلاف- أكثر من اهتمامه بالسلعة في حد ذاتها لأنهما يجعلان السلعة أكثر مرونة وأكثر إقبالا من طرف الزبائن، كما يؤثران بشكل مباشر على مواقفهم وآرائهم إزاءها، وهذا ما يؤدي إلى تأثيرهما على قرار الشراء.¹

والشكل الموالي يوضح أهم وظائف التغليف الفيزيائية والتقنية والإقتصادية والبيئية للمواد الأكثر استخداما في تغليف المنتج .

شكل رقم 1: أهم وظائف التغليف.



المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون: مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 212.

د- **البيع الشخصي:** يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه عملية البحث عن عملاء لهم حاجات أو رغبات محددة ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكانياتهم الشرائية.²

وكما نجد أن معظم الكتاب يعرفون البيع الشخصي على أنه عبارة عن ترويج سلعة أو خدمة معينة لمشتري مرتقب من خلال عملية الاتصال المباشر ويتم ذلك من خلال أو بواسطة رجل البيع.³

¹ بلحيمر إبراهيم: أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2010، ص 174 .

² محمد عبيدات وآخرون: إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، ص79 .

³ زروقي إبراهيم : إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، في 2010، ص95.

هـ- **خدمة العملاء** : وتتمثل في خدمة العملاء بشكل واسع النطاق وتحقيق السبل المثلى لإرضاء المستهلك وتحقيق رغباته وميوله واتجاهاته... إلخ فهو المحور الرئيسي للاهتمام، و تشمل خدمة العملاء تركيب السلع وإصلاحها وصيانتها.¹

ثالثاً: خطوات العملية البيعية:²

- أ- **البحث عن العملاء المرتقبين** : العميل المرتقب هو ذلك العميل الذي لديه حاجة ورغبة وقدرة على الشراء، لديه السلطة ويمكن الاتصال به بسهولة، وحتى يتم كشف العملاء فلا بد من حصر العملاء من خلال قوائم المؤسسات والمؤسسات المسجلة في غرف التجارة من خلال الصحف والمجلات والأسواق ثم تصنيف هؤلاء العملاء وتقييمهم حسب حاجاتهم وإمكانية تلبية هذه الحاجات .
- ب- **الإعداد والتحضير** : بعد إعداد قائمة بأسماء العملاء المرتقبين وتصنيفهم وترتيبهم حسب احتياجاتهم للسلع والخدمات والاتجاهات نحو كل من هذه الماركات والصفات الشخصية لكل عميل، ، واختيار السلعة المناسبة للعملاء وإقناعهم بشرائها .
- ج- **الاتصال بالعملاء** : يتم الاتصال بالعملاء من خلال الهاتف أو الفاكس أو رسالة، وذلك لتمهيد الموعد المناسب للقاء .
- د- **عرض السلعة** : يتم عرض السلع على العميل من خلال الكتالوجات أو السلعة نفسها أو تركيبها وتشغيلها إذا لزم الأمر .
- هـ- **مواجهة الاعتراضات** : وهنا لا بد من أن تكون أعصاب مندوب المبيعات مرتاحة وهادئة حتى يستطيع أن يتغلب في بعض الأحيان على التوتر الذي ربما يثيره العميل من خلال بعض الاعتراضات والانتقادات أثناء هذا اللقاء .
- و- **إنهاء البيع** : يفضل إنهاء البيع مباشرة حالما يعطي العميل بعض إشارات الشراء منها السؤال عن الأسعار، المواصفات، طريقة الدفع... لذلك في هذا الوقت على رجل المبيعات اختصار الوقت والتركيز للحصول على أمر الشراء .
- ز- **المتابعة** : وهو محاولة متابعة العميل ما بعد الشراء لأن الهدف ليس البيع وإنما استمرار الشراء من قبل هذا العميل مرة أخرى، فلا بد من متابعة العميل للتأكد من أن أمر الشراء قد تم تنفيذه وأن

¹ محمد كاظم محمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 205.

² محمد جاسم الصميد عي، رشاد محمد يوسف الساعد : إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2007، ص 313-312 .

السلع تعمل بطريقة سليمة، وأن يتم توفير قطع الغيار والصيانة وكل ما يحتاجه هذا العميل ليكون راضيا عن هذا الأمر الشرائي وذلك لبناء الثقة التي هي من أهم أهداف البيع الشخصي .

الفرع الثاني : أنواع خدمات المنتجات

يرجع أصل كلمة الخدمة أو "service" إلى اللغة اللاتينية "servicium" والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد " الملوك"، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل.¹

الخدمة هي عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث يشبع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.²

وتعد الخدمات مجموعة من النشاطات القلبية والبعدية والتي ترتبط بالمنتجات والتي قدمها رجال البيع إلى الزبون في حالة شرائه لسلعة معينة، وذلك قبل أو بعد شرائها.³

وتتصف بما يلي :

- ✓ تشمل جوانب فنية مثل: التركيب والصيانة والإصلاح، وجوانب أخرى غير فنية مثل تسليم البضاعة مجانا .
- ✓ تبدأ قبل الإنتاج لدراسة احتياجات المستهلكين، وتمتد إلى ما بعد البيع مثل خدمات الصيانة وقبول المردودات .
- ✓ تمثل نوعا من العلاقة بين المؤسسة والمستهلكين، إذ تتطلب الاتصال المستمر معهم .
- ✓ تساعد على حماية المنتج من عدم رضا المستهلك عن المنتج وتعزز من ارتباطه بالمنتج والمؤسسة المنتجة.⁴

ويمكن تحديد ثلاث اتجاهات للخدمة وفق ما يلي :

1. خدمات ما قبل البيع: تتركز هذه الخدمات على الاتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة إذ تتم هذه الخطوة عادة بدراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية ودخله، وهذه السبل تستدعي العمل الحثيث والمستمر بملاحظة العميل للسوق ومتابعة كل ما يتعلق بتطلعاته وطموحاته الاستهلاكية، ومن الأمثلة على

¹Christiane Dumoulin et Jean-François Flipo, "L'entreprise de service facteur clé de réussite", 2^{ème} édition, tirage p18, 1993, Paris, d'organisation

² شفيق مراد، نظام سويدان: "أساسيات التسويق" دار حامد للتوزيع والنشر عمان، 1998، ص 33 .

³ بلخيمر إبراهيم: مرجع سابق، ص 174 .

⁴ خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 203 .

خدمات ما قبل البيع : التوضيحات قبل الشراء، نشر الوثائق التجارية والتقنية للاستعمال، ترقية المبيعات في المعارض والمحلات.¹

2. **الخدمات المرافقة للبيع** : وتمثل الخدمات التي تهدف إلى تعريف المستهلك أو العميل بالمنتج ومواصفاته القياسية وشرح طرق وسبل استخدامه .

ومن الأمثلة عن الخدمات المرافقة للبيع: إعلام العميل بكل العناصر التي تسمح بالحصول على أقصى حد من الإشباع، زيادة على الخدمات المقدمة له من قبل المؤسسة أو الموزع.

3. **خدمات ما بعد البيع** : تمثل الخدمات التي تركز على الإصلاح والصيانة والترتيب والاستبدال للمنتج الذي تلف عند الاستعمال.

ومن الأمثلة عن خدمات ما بعد البيع:

- ✓ تلقين العميل بالإرشادات الواجب احترامها من أجل استعمال أحسن وصيانة صحيحة.
- ✓ تحذير العميل وإعلامه بالأعطال التقنية (عيوب التصنيع الخفية) للمنتج، وذلك بالتأمين مجاناً في إطار الضمانات التقنية، أو بالمقابل خارج مدة الضمان.
- ✓ التنفيذ الفعلي لعمليات الإصلاح سواء عند العميل أو في الورشة بعد الفحص.

لهذا تسعى المؤسسات جاهدة إلى توفير هذه المستويات الثلاث من الخدمة لجذب المستهلكين، كما هو

موضح في الشكل الموالي :

شكل رقم 2: الصورة المثلى لخدمة العملاء

خدمات ما قبل البيع



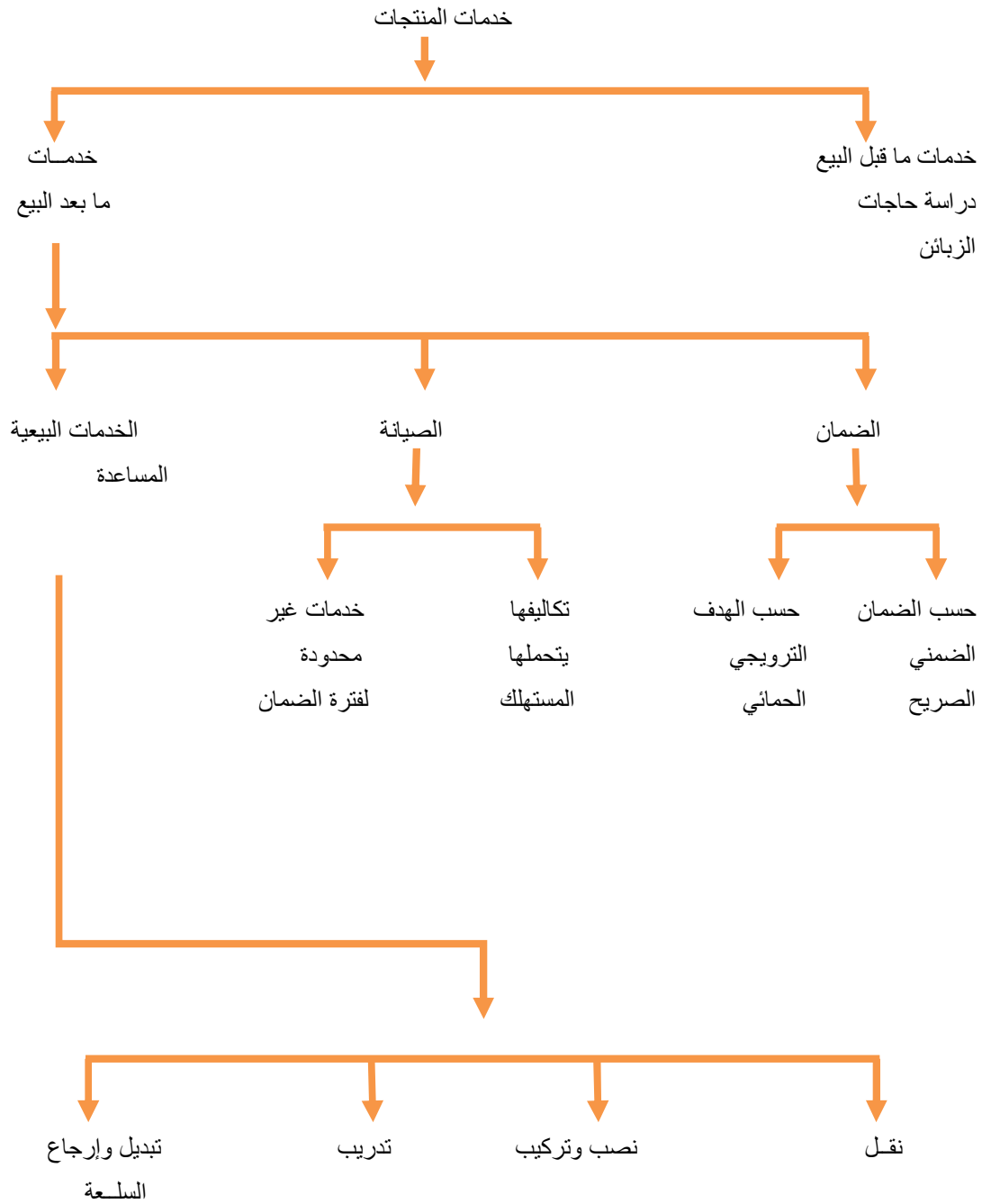
المصدر: خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 204 .

وبما أن موضوع البحث يركز على خدمات ما بعد البيع، فسنقوم بعرض تفصيلي لهذه الخدمات فيما

يأتي :

¹ خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 203-204.

شكل رقم 3: خدمات المنتجات



المصدر: أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 166.

وسيتم التطرق إلى أنواع خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة، الخدمات البيعية المساعدة) لمزيد من التفصيل لاحقاً.

المطلب الثاني : مفهوم خدمات ما بعد البيع وتطورها .

الفرع الأول:تطور خدمات ما بعد البيع.

في الماضي قامت المؤسسات المنتجة بخلق خدمات ما بعد البيع من أجل إرضاء زبائنها، غير أن هذه الخدمات تتبع كليا أو جزئيا وظيفة الإنتاج، ولم يكن هناك حماس في إصلاح الأعطال الداخلة في مدة وشروط الضمان، باعتبار أن عملية الإصلاح مكلفة وتعبر عن عدم كفاءة المؤسسة المنتجة .

ولكن هذا التصور لم يدم طويلا حيث زادت أهمية خدمات ما بعد البيع نتيجة التطور الملحوظ والنجاح الذي حققته وأصبحت تابعة لوظيفة التوزيع .

ويعود سبب تطور خدمات ما بعد البيع إلى :¹

- ✓ التزايد المستمر لطلبات العملاء في مجال الضمان بالنسبة للتجهيزات التي يشترونها .
- ✓ تزايد شدة المنافسة، التي جعلت خدمات ما بعد البيع المحرك الأساسي للنشاط التجاري .
- ✓ التطور الملحوظ للمبيعات.

وقد مرت خدمات ما بعد البيع بخمس مراحل أثناء تطورها من الخمسينيات من القرن الماضي إلى يومنا هذا .

وهذه المراحل التالية:²

المرحلة الأولى: تميزت هذه المرحلة بزيادة الطلب وتجاهل طلبات الزبائن وتوقعاتهم المنتظرة، حيث كانت مصلحة خدمات ما بعد البيع لا تهتم إلا بالإنتاج باعتبار أنها تكلفة على كاهل المؤسسة.

المرحلة الثانية: تميزت هذه المرحلة بزيادة العرض وخدمات ما بعد البيع أصبحت من بين المقومات الإضافية لعرض المنتج، واتجهت أكثر نحو الزبائن والاستماع لانشغالاتهم وتنوعت خدماتها (بيع قطع الغيار، توزيع، ...)، بل وأصبحت خدمات ما بعد البيع مدمجة كليا في إجراءات التسويق لدى المؤسسات، ولكنها لم تبلغ الأهداف الإقتصادية المرجوة منها .

المرحلة الثالثة : ما ميز هذه المرحلة شدة المنافسة سواء المحلية أو الدولية، وما يترتب عليها من ضغوطات على هوامش أرباح المؤسسات، الأمر الذي أدى بمصلحة خدمات ما بعد البيع إلى إعادة تنظيم نفسها والتزود بالمعلومات، واستطاعت أن تتأقلم وتتجاوب مع محيطها .

¹ Jean Gerbier ،Boris Evgraf off :organisation et fonctionnement de l'entreprise Paris TEC& Doc Lavoisier 1993 ،p 334 .

² فرحات عباس: دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، في:14/05/2007، ص، ص.51-52.
تشارلزبرينان :من التسويق إلى البيع، المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثامن، 1998، ص 05.

المرحلة الرابعة : أصبح لخدمات ما بعد البيع في هذه المرحلة مكانة مهمة فياستراتيجية التسويق للمؤسسة ودور فيجلب المعلومات من الزبائن، وفي سير نوعية وجودة المنتجات ... إلخ

المرحلة الخامسة: صارت خدمات ما بعد البيع اليوم تجذب أكثر فأكثر الخبرات لمساعدتها في القيام بالمهام المسندة إليها، وتعتمد تدريجيا على أسلوب صناعي تنظيمي يقترب من نموذج اقتصادي للإنتاج.

الفرع الثاني: مفهوم خدمات ما بعد البيع :

أصبحت خدمات ما بعد البيع في الوقت الحاضر حتمية الوجود، لما تحتويه من مغريات يمكن من خلالها كسب المزيد من المشترين.

وتوجد مفاهيم متعددة يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

1. هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شأنها تمكين المشتري الصناعي من تأمين أفضل استفادة يحصل عليها من السلع من خلال زيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجاته ورغباته.¹
 2. سلسلة الخدمات اللازمة لدعم المنتج عند الاستخدام وذلك بفرض حماية العملاء من المنتجات المعيبة، وإتاحة عملية الترجيع والتعامل والشكاوي، والمرتجع من البضائع ومساعدتهم على استمرار أداء السلعة بطريقة سليمة، وعدم توقفها عن الإنتاج أو الأداء وذلك عن طريق توفير قطع الغيار، والإصلاح والصيانة.²
 3. هي وظيفة تسويقية تهدف إلى زيادة رضاء المستهلك عن المنتج مما يؤدي إلى تفضيله لهذا المنتج وتكرار شرائه.³
- وتشمل ما يلي : النقل، التركيب، التدريب، الصيانة والضمان.⁴
4. تشمل خدمات ما بعد البيع الخدمات الاستثنائية وخدمات الدفع، الصيانة، الضمان التوصيل، والتركيب وتوجد هذه الخدمات للعميل بعد اتخاذ قراره الشرائي من أجل ضمان استمرارية التواصل معه والمحافظة عليه .

وما يمكن استخلاصه أن خدمات ما بعد البيع هي في نفس الوقت ذات طابع:

تقني: فيما يتعلق بفحص العيوب، الدراسة وتصميم العتاد.

¹ أحمد شاكر العسكري :مرجع سابق، ص 172 .
² عيسى محمد علي :أثر خدمات ما بعد البيع في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة دمشق، سوريا .2011، ص6.
³ عصام الدين ابو علفة : التسويق "المفاهيم -الاستراتيجيات" النظرية والتطبيق مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص 285.
⁴ أحمد السيد مصطفى:إدارة فن التسويق، منهج معاصر، مراجعة محي الدين الأزهرى، القاهرة، 1997، ص 218.

☞ تجاري: من أجل دوام العلاقة مع المستهلك وكسب ولائه.

☞ إداري: لأن تسييرها يتطلب تسيير خاص للوكلاء، وتوزيع قطع الغيار.

من خلال عرض التعاريف السابقة نستنتج أن خدمات ما بعد البيع تقوم بها المؤسسة أو الموزع بالمقابل أو دون مقابل من أجل كسب ثقة المستهلكين ورضاهم، وهي تعمل خارج الأسعار من أجل الحصول على منافع إضافية للمنتوج، وبهذا تشارك خدمات ما بعد البيع في:

☞ تطوير صورة العلامة للمؤسسة بترقية مبيعاتها.

☞ تحسين نوعية المنتوج عن طريق المعلومات المستخلصة من عمليات التصليح أثناء الضمان أو خارجه.

المطلب الثالث : أهمية خدمات ما بعد البيع وأهدافها .

الفرع الأول: أهمية خدمات ما بعد البيع.

إن المؤسسات التي تريد أن تضمن بقاءها في السوق لا تملك سبيلا لذلك إلا بالتركيز على العميل، فالمؤسسة التي لا تهتم بعملائها ولا بحاجياتهم تنتهي دوما للزوال.

ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بعملائها، وأصبحت المؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة في قطاع نشاطها لا تكتفي ببيع أو تسويق المنتج أو الخدمة لعملائها، وإنما أصبحت تهتم ببناء علاقة شراكة مع عملائها .

لهذا يجب أن تكون المؤسسات مرنة ومبدعة، وتكون قادرة على تقديم حلول للمشاكل التي تقابل عملاءها، وليس فقط المشاكل التي تواجههم لدى استعمال منتجات وخدمات هذه المؤسسة فالعميل الحالي لديه احتياجات وتوقعات عديدة ومعقدة، مما يمنح فرصا عديدة للمؤسسات لتطوير وتجديد منتجات جديدة شرط أن تكون هذه المؤسسات مستعدة للاستجابة لهذه التوقعات والاحتياجات.¹

وتزايدت أهمية خدمة العميل وخاصة خدمات ما بعد البيع لمجموعة أسباب أهمها:

أ- **المنافسة**: يتنافس المنتجون على كسب رضا المستهلك، ولا يمكن للمنتج احتلال الموقع التنافسي الجيد إلا عن طريق خلق المغريات، إذ يحرص كل منتج على خلق مغريات لسلعة تفوق مغريات سلع منافسة.²

¹ العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، ص 169 .

² أحمد شاكر العسكري: مرجع سابق، ص 171.

ب- زيادة مستوى التعقيد في المنتجات : تحتاج الكثير من السلع عند استخدامها من قبل العميل إلى خدمات مثل الأجهزة والآلات الصناعية ترفق بمجموعة من الخدمات مثل: التركيب، الصيانة، التدريب والضمان.¹

ج- قرارات الشراء : يبني العميل قرار الشراء على حجم المنافع التي تقدمها خدمات ما بعد البيع ومنافع إضافية، كالاستجابة لحاجاته التي تتطلب تحسينا مستمرا لجودة المنتج والتجديد في حالة تطوير المنتجات ويجب التركيز على مواومة السلع والخدمات المعروضة مع المطالب الفردية أو الجماعية، ومنافع أخرى كالاستجابة السريعة للعميل.²

د- تزايد الجمعيات المدافعة عن حقوق الإنسان (الأمان): هناك الكثير من السلع التي تسبب ضررا بالمستهلكين، وقد تدخلت بعض الحكومات لتنظيم جودة السلعة وذلك تحقيقا لسلامة المستهلكين ودفاعا عن مصالحهم.³

وعلى المنتجين القيام بالآتي حفاظا على جودة السلع :

- ✓ التزام المنتجين بمستويات جودة معينة والإعلام عنها.
- ✓ يقدم المنتج المعلومات الكافية عن أداء السلعة خاصة السلعة الاستهلاكية المعمرة .
- ✓ التأكيد على عمال البيع بضرورة شرح الطريقة السليمة لاستخدام السلعة وصيانتها مع تقديم بعض الكتيبات التي تفيد في ذلك .

الفرع الثاني: أهداف خدمات ما بعد البيع.

تهدف خدمات ما بعد البيع إلى:⁴

- أ- الحصول والمحافظة على العملاء وتنميتهم وكسب ثقتهم: إن المحافظة على العملاء وتنميتهم أصبحت الأساس، لذا أنفقت المؤسسات أموالا طائلة للحصول على كل عميل من عملائها الحاليين، ويحاول المنافسون دائما خطفهم، إن فقد العميل يمثل أكثر من فقد المبيعات.
- كما أن هناك تكلفة جذب العميل البديل، والتي هي حسب دراسات " تراب TRAP " خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على العملاء الحاليين راضين ويستغرق بعض السنين.

¹ نجم عبود: إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 210 .

² عثمانى عياشة: دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 2010، ص 82.

³ محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، المكتب العربي الحديث، الطبعة الخامسة، القاهرة، 1995، ص 440 .

⁴ فليب كوتلر :كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله باكر، مكتبة جرير، بدون ذكر السنة، ص، ص، 142، 143 .

وفي الحقيقة نجد المؤسسات الكبيرة ماهرة في كلا الأمرين: إيجاد عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين.

ويتم الحفاظ على العملاء الحاليين بالعناية بهم ومتابعة اقتراحاتهم والاستجابة لاعتراضاتهم.

يعلن ستوليونارد الذي يدير إحدى أكثر الأسواق الكبيرة (Supermarchés) في العالم عن قاعدتين لموظفيه :

✓ القاعدة الأولى: العميل دائما على حق.

✓ القاعدة الثانية: إذا كان العميل مخطئا فارجع إلى القاعدة الأولى .

وأهم الخطوات للتعامل مع العميل هي ¹:

- ✓ إشعار العميل بتفهم وجهة نظره تماما .
- ✓ التعامل مع اعتراضاته بارتياح ودون أدنى قدر من العنف والانفعال .
- ✓ خلق جو للعميل ليشعر بالألفة والراحة في الحديث
- ✓ إعادة صياغة كل اعتراض على هيئة مشكلة ومحاولة الوصول لحلها مع العميل لجعله يشارك بأكبر قدر من الحديث مع تقديم الاقتراحات.
- ✓ دعم جو الثقة وجعله يشعر بالحرية .

وفي حالة وجود اعتراضات من العميل فهناك عدة طرق للرد عليها وهي مبنية كما يلي:²

- ✓ طريقة النفي المباشر: وتكون مناسبة في الحالة التي يكون فيها الاعتراض مزيفا، ويعتبر قائما على أساس الصحة.
- ✓ طريقة النفي غير المباشر: وهذه الطريقة تعتبر من أنجح الوسائل لمقابلة معظم اعتراضات العملاء.
- ✓ طريقة التعويض: وهي تعترف بصحة ما يقوله العميل ولكنها تبرز من المغريات البيعية .
- ✓ طريقة العكس: وهي أن يبرهن الوكيل للعميل على أن الحالة المنشئة لاعتراضه هي التي تدعو إلى ضرورة شرائه للسلعة .
- ✓ طريقة الاستجواب: ويقصد بها قيام العميل بالرد على اعتراضاته بنفسه وذلك عند جوابه على سؤال المندوب.

¹تشارلزبرينان: من التسويق إلى البيع، المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثامن، 1998، ص. 05.
²بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة: الترويج والإعلان التجاري (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص.100.

- ب- تحسين سمعة المؤسسة وسمعة موظفيها .
- ج- جذب عملاء جدد، والتفوق على المنافسين .
- د- الحصول على حصة سوقية والحفاظ عليها .
- هـ- المحافظة على أعلى مستوى ممكن من الجودة (إيزو 9001)
وذلك من خلال :¹

- ✓ تقديم خدمات عالية المستوى .
- ✓ انخفاض مردودات المبيعات (بالنسبة للسلع) وانخفاض شكاوي العملاء إلى أقل حد ممكن (بالنسبة للخدمات).

المبحث الثاني: العملية التنظيمية لخدمات ما بعد البيع .

تتمثل العملية التنظيمية في تنظيم مصلحة خدمات ما بعد البيع، والمشرفين عليها، ومختلف الأشكال التنظيمية لها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: تنظيم خدمات ما بعد البيع في المؤسسة.

بما أن إعطاء صورة جيدة للمؤسسة والحفاظ عليها ورفع مكانتها في السوق من خلال الخدمات المقدمة تعتبر مسألة جد مهمة، وبما أن هناك مجال للبحث والتطور تساهم في تطوير الخدمة وتغييرها، فإنه يوجد مجال لمراقبة ومتابعة دائمة لمشاكل الاحتياجات، وهذا ما يستدعي حقا معيارا يسمح بمعايرة وتقدير قيمة التنظيم في المؤسسة، وهذا عن طريق تقدير حالة الزبون من أجل إجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب.

وعليه لا بد من تعيين معيار في المؤسسة أو دليل لترقية الخدمة، يتم من خلاله تنظيم خدمات ما بعد البيع، وهذا عن طريق:

أولاً: الدراسات:

- ✓ دراسات تتم بطريقة أو أسلوب يكون فيه مبدأ الخدمة يخضع للمنافسة.
- ✓ دراسة تتم بطريقة واضحة أو في باطن الخدمات وهذا بالعقد مع الزبائن.
- ✓ دراسة تتم بطريقة تتم فيها دراسة مشاكل الزبائن.
- ✓ دراسة الاحتياجات.
- ✓ إنشاء ارتباط بين ما يتمناه العميل وما هو مطبق فيما يتعلق بالخدمة.

¹ عيسى محمد علي :مرجع سابق، ص 12 .

ثانيا: السياسة:

- ✓ إعداد سياسة الخدمة الخاصة بالمؤسسة .
- ✓ تحديد الميزانية.
- ✓ إنشاء توجيهات وإرشادات عامة وخاصة.
- ✓ تقديم اقتراحات للإدارة.

ثالثا:ترقية الخدمة:

- ✓ البحث من أجل الحصول على تغييرات وأفكار جديدة من أجل الحصول على ثلاث فترات قبل وأثناء وبعد الشراء.
- ✓ التجارب والاختبارات.
- ✓ التقدير بالأرقام للتكاليف .
- ✓ تحقيق وتنفيذ هذه العناصر.¹
- ✓ تكوين وتدريب الوكلاء للتجاوب مع اعتراضات العملاء وبالتالي زيادة المبيعات².
- ✓ الإعلان والذي يؤثر على السلوك الشرائي للمستهلك.³

رابعا:تنظيم خدمة الاحتياجات:

- ✓ دراسة نوع الاحتياجات حسب الأصناف
- ✓ تحليل لطريقة الاحتياج وإعطاء توجيهات حسب الحالات.
- ✓ إنشاء إحصائيات منتظمة (مرتبطة حسب الموضوع أو الصنف أو الأهمية)
- ✓ الاستفادة من هذه الإحصائيات والاتصالات من أجل التغييرات الممكنة لأجزاء المهمة .
- ✓ الخدمات الداخلية والخارجية والموردون .

خامسا:المراقبة:

- ✓ مراقبة عامة لتطبيق التوجيهات .
- ✓ مراقبة مباشرة بالقرب من الزبائن .

سادسا:الارتباطات:

- ✓ ارتباط الأنشطة الأخرى للمؤسسة التقنية التجارية، البيع، الترقية والشراء .

¹فرحات عباس:مرجع سابق، ص35.

² عصام الدين أبو علفة:التسويق: مرجع سابق، ص 286 .

³ جون فليب جونز:التسويق والإعلان وأثرهما على المستهلك، ترجمة هشام دجاني، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص22 .

✓ صلات منظمة بين نشاطات الخدمة الموجهة لإدارة وإعلام المسؤولين على مختلف الأنشطة¹.

المطلب الثاني : الإشراف على خدمات ما بعد البيع .

يلعب الوسطاء دورا هاما وفعالا عندما يجعلون السلع والخدمات متاحة للعملاء في الأسواق المستهدفة، فمن خلال خبراتهم وتخصصاتها واتصالاتهم يمكن أن يقدموا للمؤسسة التي يتعاملون معها خدمات قد لا تستطيع القيام بها بنفسها، فالوسطاء يستطيعون بناء جسور تؤدي للتغلب على الفجوات الموجودة بين المؤسسة وبين مستهلكيها .

الفرع الأول: أسباب توكيل خدمات ما بعد البيع للغير :

تستخدم معظم المؤسسات الطرف الثالث لتقديم خدمات ما بعد البيع بدلا من قيامها بها بنفسها، للعديد من الأسباب التي يمكن أن نجدها تتمثل في الآتي :

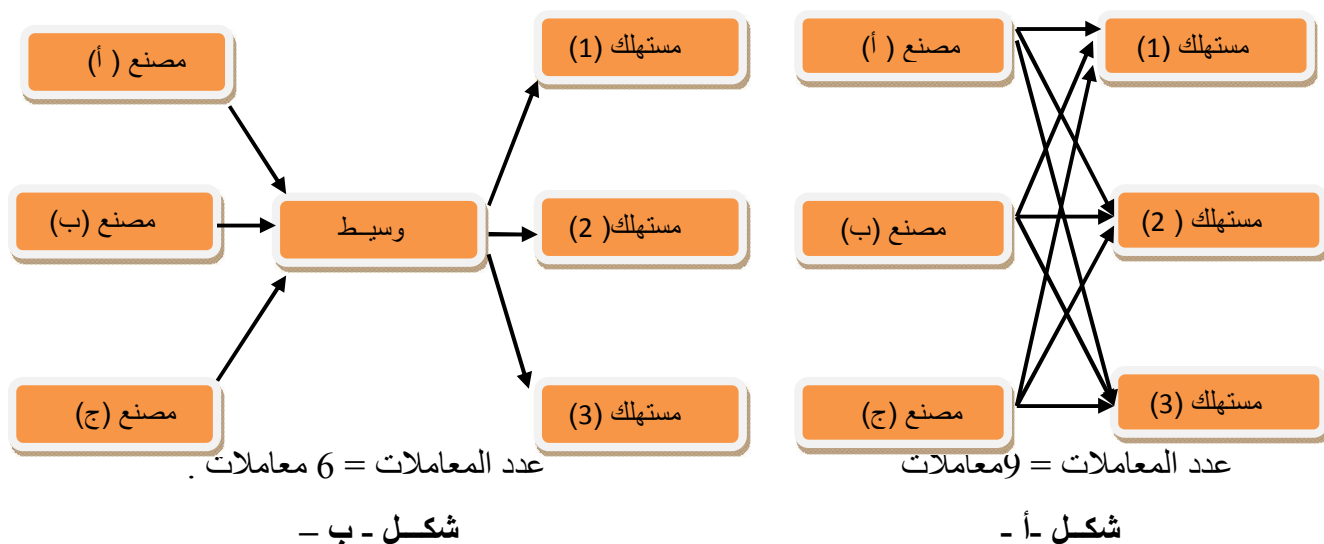
✓ التركيز الأساسي والشغل الشاغل لتلك الأطراف يتمثل في توفير المنتجات وجعلها متاحة في الأسواق، ومن ثم يمكن لهؤلاء أن يؤديوا هذا بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من المؤسسة المنتجة، وتشير إحدى الدراسات إلى أن الاعتماد على المصادر الخارجية لتقديم الخدمات على توفير التكاليف بنسبة تتراوح ما بين 15 % و 30 % .

✓ يمنح استخدام المصادر الخارجية لأداء الخدمات حرية أكبر للمؤسسة المنتجة في التركيز بصورة أكثر على الأعمال الأساسية الخاصة بها دون الانشغال بأداء هذه الأنشطة².

¹ فرحات عباس : مرجع سابق، ص54 .

² محمد عبد العظيم أبو النجا : إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص478 .

شكل رقم 4: تأثير وجود الوسيط في السوق.



المصدر: محمد عبدالعظيم، إيمان شقير: التسويق المعاصر، دار الجامعة الاسكندرية، 2007، ص242.

يوضح الشكل أهمية استخدام الوسيط Inter- médiateur في توفير التكاليف عندما يتواجد بالسوق .

يوضح الشكل "أ" أن عدد المعاملات بدون وسيط هي 09 معاملات، حيث يحتاج كل مستهلك إلى الاتصال بكل مؤسسة منتجة بنفسه للحصول على احتياجاته، كما تحتاج كل مؤسسة أيضا للاتصال بكل عميل على حدة ويحتاج ذلك إلى وقت كبير وتكلفة نقل .

أما الشكل " ب " فيوضح دخول وسيط إلى هذا السوق، أدى إلى تخفيض عدد المعاملات إلى ستة فقط بدلا من تسعة ما ينعكس ذلك في صورة تخفيض الوقت، تكلفة التنقل، حيث يكفي المستهلك أن يذهب إلى هذا الوسيط للحصول على منتجات الثلاث شركات في نفس الوقت، كما تستفيد المؤسساتالمنتجة أيضا حيث يقل الجهد اللازم للتوزيع.¹

الفرع الثاني:تنظيم عملية توكيل خدمات ما بعد البيع :

إن اعتماد المؤسسة على أسلوب تفويض أو توكيل خدمات ما بعد البيع للغير يتطلب منها وضع سياسة واضحة للتوكيل تراعى فيها القواعد الأساسية التالية :

- ✓ أن تقوم المؤسسة بتفويض الجوانب التقنية لخدمات ما بعد البيع على الوكلاء، ولا تفوضهم حل مشكلات العملاء .
- ✓ أن لا تبحث المؤسسة عن الوكلاء ذوي القدرات المنخفضة في تقديم خدمات ما بعد البيع .

¹ علاء الغرباوي وآخرون:مرجع سابق، ص243 .

- ✓ أن تحرر المؤسسة شروط التعامل مع الوكيل في صيغة تعاقدية واضحة .
- ✓ أن تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة على الوكيل للتأكد من مستوى جودة الخدمة الموكل بتقديمها .
- ✓ أن تقدم المؤسسة جميع الإمكانيات والمساعدات الفنية والبشرية إلى الوكيل، وعدم تركه يتخبط في المشكلات التي تواجهه مع العملاء وخاصة فيما يتعلق بتوريد قطع الغيار .
- ✓ حث الوكلاء على طرح مشكلاتهم من أجل صياغة الحلول المناسبة لها.¹
- ✓ ملاحظة وتقييم أداء رجال البيع الميداني وإعداد التقارير عنه .
- ✓ تصحيح نقاط الضعف في طرق أدائهم للعمل .
- ✓ توضيح مسؤوليات رجال البيع وواجباتهم .
- ✓ تزويد رجال البيع بمعلومات عن أي تغييرات طرأت على سياسة المؤسسة.
- ✓ تزويد رجال البيع ببعض أنواع الحوافز.

يعد الإشراف والتوجيه أحد وسائل التدريب الميداني لرجال البيع² والغرض منه هو تحسين مستوى أدائهم للعمل .

وكذلك من مسؤوليات المدير تقسيم رجال البيع إلى فئات هي:³

رجل البيع التجاري: يقوم رجل البيع التجاري بتنمية علاقات طويلة الأجل مع مجموعة مستقرة من المستهلكين.

أ- رجل البيع المساعد: وهو المسؤول عن زيادة المبيعات، ومهمته الأساسية هي إقناع المستهلك بالشراء.

ب- رجل البيع الفني: مهمته تعريف العملاء بالخصائص الفنية للسلع و صفاتها، وحل المشاكل التي تنشأ عن الترتيب و يجب أن تكون له خلفية هندسية أو فنية مع مستوى مرتفع من التعليم.

ج- رجل بيع الأعمال الجديدة: تقتصر مهمته الأساسية في الحصول على عملاء جدد أو تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء حقيقيين .

¹ عيسى محمد علي: مرجع سابق، ص30.

² بشير عباس العلق، علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص91.

³ ماتثيور شوارتز: أساسيات إدارة المبيعات، ترجمة عبد المنعم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 159 .

الفرع الثالث: أهداف وكلاء البيع :

تحت أي مؤسسة موظفيها على القيام بكل ما في وسعهم من أجل تقديم خدمة أفضل لعملائها،¹ وتحقيق أهدافها المتمثلة في ما يلي :

- ✓ الاتصال المباشر بالمستهلكين.
- ✓ نقل المعلومات إلى المستهلكين.
- ✓ تقديم خدمات ما بعد البيع.
- ✓ بناء العلاقات الوثيقة مع المستهلكين.
- ✓ كسب زبائن دائمين.
- ✓ إقناع الزبائن بالشراء وحثهم على تكراره .
- ✓ يمثل رجال البيع حلقة الوصل بين المستهلكين و المؤسسة.²
- ✓ تزويد المؤسسة بجميع المعلومات اللازمة عن المستهلكين و العوامل المؤثرة في السوق.

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لخدمات ما بعد البيع :

يختلف شكل التنظيم لمصلحة خدمات ما بعد البيع مع اختلاف نشاط المؤسسة و هذا ما يدفعنا للتفرقة بينها في حالة المؤسسة المنتجة أو الموزعة أو المؤسسة التجارية و كيف يكون التنظيم الهيكلي المناسب لهذه المصلحة و الذي يسمح لها بممارسة نشاطها على أحسن وجه و كيف يمكن ربطها داخل المؤسسة . وسوف نتطرق لمختلف هذه التنظيمات و ما تحمله من نشاطات و ارتباطات مشتركة و فيما يلي عرض لهذه التنظيمات:

الفرع الأول:تنظيم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالنسبة إلى المؤسسة المنتجة:

إن النشاطات الأساسية لمصلحة خدمات ما بعد البيع لا بد أن يغلب عليها الطابع التقني التجاري، والتي تهدف الى تلبية حاجيات الزبائن من أجل المحافظة عليهم أو جلب زبائن جدد . و بإمكان مصلحة خدمات ما بعد البيع أن ترتبط بعدة مديريات كما يلي:³

¹ ت.د.جون : بناء وإدارة فريق خدمة العملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص10 .

² محمد جاسم الصميدعي : مرجع سابق، ص 26 .

³ فرحات عباس : مرجع سابق، ص 57 .

أولاً: إمكانيات الربط الممكنة:

☞ الارتباط بالمديرية التقنية: هناك ضرورة ملحة على المصلحة التقنية لوضع علاقة ضيقة مع المصلحة التجارية وهذا لكون أن خدمات ما بعد البيع تساعد في الحصول على المعلومات الضرورية من السوق و الزبائن.

☞ الارتباط بالمديرية العامة: إن الارتباط بالمديرية العامة يسمح بالإصغاء لمصلحة خدمات ما بعد البيع فيما يخص نقائص الجودة و عيوب في ملامح المنتج التي ينتج عنها صعوبة في الاستعمال لدى الزبائن.

☞ الارتباط بالمديرية التجارية: إن الارتباط بالمديرية التجارية يتيح إمكانية:

- ✓ دمج نشاطات خدمات ما بعد البيع ضمن مكونات السياسة التجارية .
- ✓ تكوين نشاط تجاري لأن خدمات ما بعد البيع تهدف إلى بيع وترقية خدماتها .

ثانياً: التنظيم الداخلي للمصلحة:

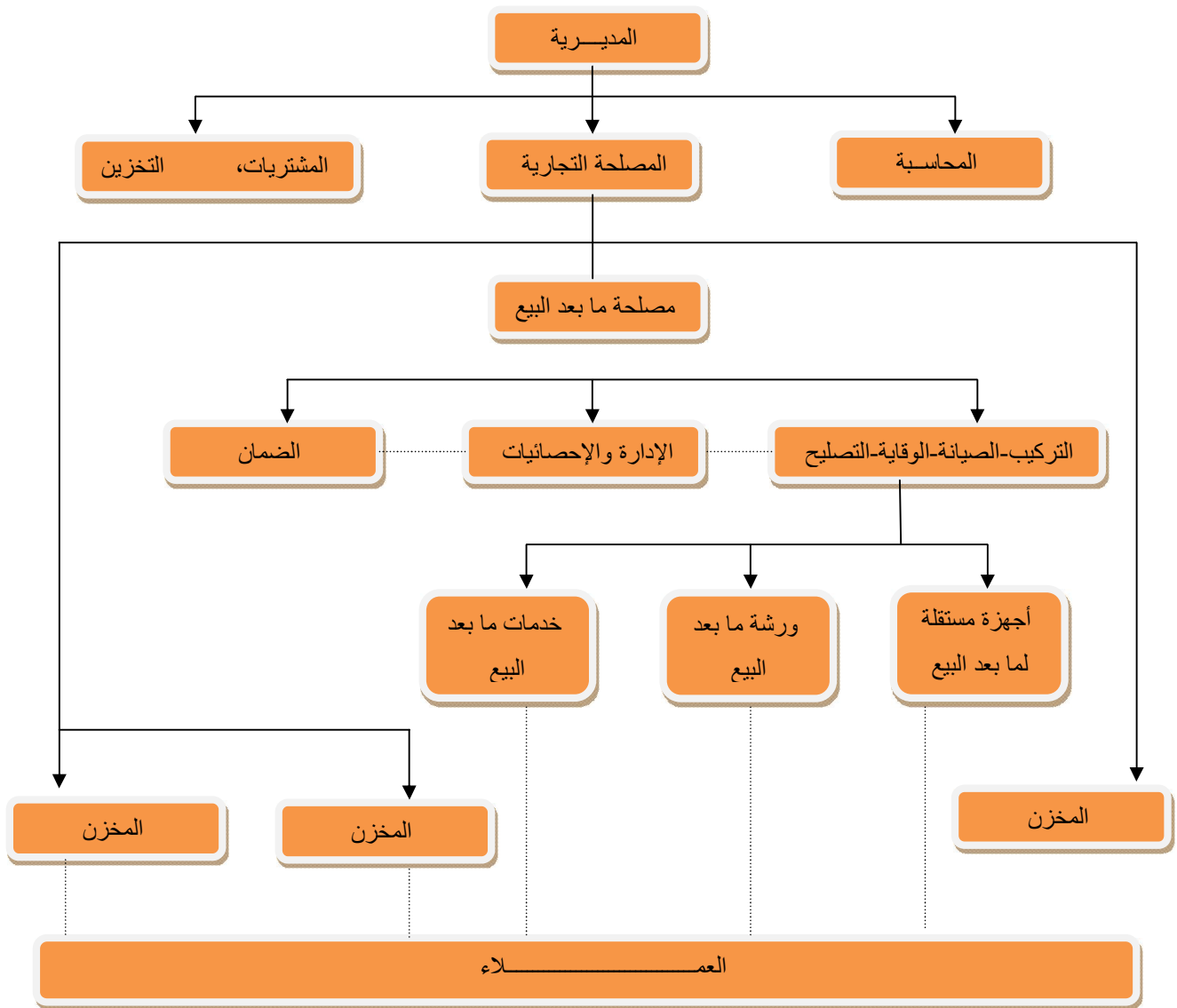
عن طريق تحليل أنشطة مصلحة خدمات ما بعد البيع، يمكن ترتيبهم على النحو الآتي:

☞ **تنظيمات وظيفية:** تضمن نشاطات الإعلام والتكوين، الدراسات والمناهج، ترقية خدمات ما بعد البيع، الإدارة، الإحصائيات والضمان.

☞ **تنظيمات تنفيذية:** تتجمع التنظيمات التنفيذية في شكل أصناف متجانسة كالضمان، الإصلاح، الصيانة، إزالة الأعطال.

والشكل الموالي يوضح مكانة خدمات ما بعد البيع في مؤسسة تجارية.

شكل رقم 6: مكانة خدمات ما بعد البيع لدى مؤسسة تجارية.



المصدر: عيسى محمد علي: مرجع سابق، ص 80 .

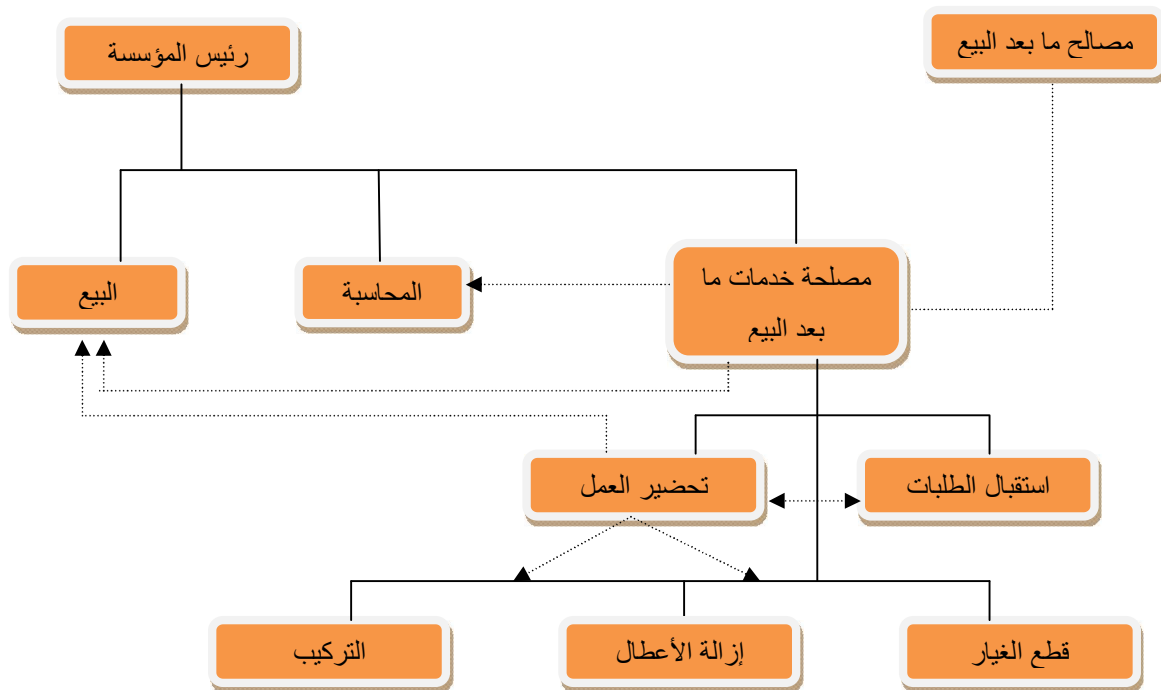
الفرع الثالث:تنظيم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالنسبة للموزع :

في هذه الحالة يجب أن ترتبط خدمات مصلحة ما بعد البيع بالوظيفة التجارية، وأن تحقيق الجودة في الخدمة و مردودية مقبولة مرهون بأن تكون هذه المصلحة تحت إشراف مسؤول تقني تجاري يساعده في هذا¹:

- ✍ عامل مسؤول عن استقبال الزبائن، واستلام الاحتياجات ومسك دفتر الزبون .
- ✍ رئيس الورشة وهو المسؤول عن مختلف فرق الورشة وعن تحضير العمل أي التموين بقطع الغيار واللوازم الضرورية للتنفيذ .
- ✍ مسؤول العمليات الخارجية المتعلقة بالتركيب والصيانة وإدارة كل من :
 - ✓ مركبين مؤهلين يعملون حسب برامج لها علاقة بالمصلحة التجارية من أجل تركيب المعدات .
 - ✓ مسؤول عن تسيير قطع الغيار .

و الشكل الموالي يوضح مكانة خدمات ما بعد البيع لدى الموزع.

شكل رقم 7:مكانة مصلحة خدمات ما بعد البيع لدى الموزع.



المصدر: فرحات عباس:مرجع سابق، ص60 .

¹ فرحات عباس:مرجع سابق، ص 59 .

المبحث الثالث: سياسات خدمات ما بعد البيع.

تعتبر سياسات خدمات ما بعد البيع مجموعة من الطرق التي تعمل على تنشيط الطلب باعتبارها مجموعة مغريات مطروحة أمام المشتري، تساهم مساهمة ايجابية في دفعه نحو الشراء، ومن الطبيعي أن يتبارى المنتج مع منافسيه على تقديم أفضل الخدمات سعياً لكسب المزيد من المشتريين.

ويمكن تحديد أهم السياسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع كالآتي:

المطلب الأول: البيع الآجل.

يعتبر البيع الآجل سياسة تسويقية مبنية على رفع شعار مفاده "اشترى اليوم وادفع غدا"، ويقوم البائع بإتباعها عند ظهور وفرة عرض السلع في الأسواق، أي وجود ركود السلع في الأسواق.¹

أولاً: فوائد البيع الآجل: يؤمن البيع الآجل ترويج جيد للسلع، وضمان إيراد مستقر للمؤسسة، وبالذات في حالات الركود الاقتصادي، وهبوط مستوى المبيعات الذي سببه ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين، ويمكن تحديد أهم المنافع التي تحققها سياسة البيع الآجل لكل من المنتج والعميل بالنقاط التالية:

- ✓ كثير من المستهلكين غير قادرين على الشراء إلا إذا أعطوا فرصة للدفع بعد ذلك.
- ✓ يمكن زيادة عدد المستهلكين المحتملين إذا منحنا بعض التسهيلات في الدفع.²
- ✓ تحافظ على حصة المؤسسة في السوق في حالات الركود الاقتصادي.
- ✓ تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق في حالات الانتعاش الاقتصادي.
- ✓ ترفع المستوى المعيشي لجمهير المستهلكين من خلال رفع قدراتهم الشرائية .
- ✓ يشكل البيع الآجل أحد مغريات السلعة، فهو بذلك يساعد على صيانة رسالة إعلانية ناجحة.
- ✓ تنشيط الطلب على السلع التي تمر في المراحل الأخيرة من دورة حياتها، وكذلك الحال السلع الرديئة النوعية.
- ✓ تمنح المؤسسة مرونة كافية في إتباع سياسة الحد الأعلى في التسعير.

ثانياً: حالات إتباع سياسة البيع الآجل :

إن اتخاذ القرار من قبل إدارة المؤسسة في إتباع سياسة البيع الآجل محتم في الحالات التالية :

- ✓ إذا لم تكن هناك قدرة على تطوير السلعة من الناحية الفنية.
- ✓ إذا لم تتوفر ظروف تتيح للمنتج الضغط على النفقات وبالتالي الوصول إلى السعر التنافسي .

¹ أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية متخصصة، مرجع سابق، ص 173 .

² محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، مرجع سابق، ص 441 .

- ✓ في حالة ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين.¹
- ✓ سياسة المنافسين : عندما يقدم المنافسون تسهيلات كبيرة في الدفع، تضطر المؤسسة أن تجاريها أو أن تزيد عليها.
- ✓ حاجات المستهلكين: يجب التركيز على المستهلكين الذين يطلبون كميات ضخمة وتسهيل الائتمان إليهم.
- ✓ المركز المالي للمؤسسة: تقرر المؤسسة نسبة الأموال التي يسمح بتجميدها في أيدي العملاء.²

ثالثا: ضوابط منح الائتمان:

- أ- الاستعلام الجيد عن العملاء ومراكزهم المالية ومقدرتهم الشرائية، وسمعتهم في السوق قبل منح الائتمان.
- ب- وضع شروط لمنح الائتمان تتعلق بـ :
 - قيمة الائتمان وحده الأدنى.
 - مدة الائتمان الممنوح.
 - تناسب القسط المدفوع مع قيمة الأصل أو ظروف تشغيل منظمة العميل.
 - القسط المقدم الذي يجب دفعه.
- ج- الظروف الاقتصادية المحيطة وأثرها على منح الائتمان من عدمه وليس تقليدا للمنافسين، ولهذا نجد أن البيع بالتقسيط يكون في صالح كل من البائع والمشتري.³

رابعا: الصعوبات التي تواجه سياسة البيع الآجل:

- لا تخلو سياسة البيع الآجل من المخاطر والصعوبات التي تواجه تطبيقها مثل: التعرض لمخاطر عدم تسديد الديون وخاصة في حالات إشهار بعض العملاء إفلاسهم.
- تحتاج هذه السياسة إلى متخصص لإجراء الكشوفات الدورية ومتابعة تحصيل الديون .
- قد تظهر ردود فعل عكسية تجاه نوعية السلعة. وبالذات الجديدة منها. للشكوك التي تساور البعض منهم جراء عدم بيعها نقدا.⁴

¹ أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية متخصصة، مرجع سابق، ص.175. ص 176 .

² محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، مرجع سابق، ص 442 .

³ عصام الدين أبو علفة : مرجع سابق، ص 343 .

⁴ عصام الدين أبو علفة : المرجع نفسه، ص 344 .

لهذا كثيرا ما تفضل بعض المؤسسات بيع منتجاتها للعملاء بطريقة الدفع نقدا وذلك تجنباً لمخاطر الائتمان، أو لقلّة رأس مال لديها أو لصغر حجمه، أو لعدم الثقة في العملاء، أو منعا للدخول في مشاكل السوق.¹

المطلب الثاني : تقديم الضمان

الفرع الأول:تقديم الضمان من الناحية التجارية:

يعتبر الضمان إحدى أهم سياسات خدمات ما بعد البيع. ويشكل في الوقت نفسه إحدى مغريات السلعة لها قوة في التأثير على سلوك المستهلك نحو الشراء.

والحقيقة أن الضمان هو عبارة عن التزام أوتعهد يقدمه البائع إلى المشتري بتوفر خصائص معينة بالسلعة، كما هو وارد في وثيقة الضمان.

بموجب وثيقة الضمان يكون البائع ملزماً أمام المشتري في حالة وجود خلل أو عيب فني وميكانيكي بأنه يبديل السلعة أو يصلحها أو يرد ثمنها.

ويعرف الدكتور محي الدين الأزهرى الضمان بأنه:

" التزام البائع أمام المشتري بضمان السلعة حسب الشروط الواردة في وثيقة الضمان، وحسب النواحي المحددة التي يشملها أو يغطيها الضمان، ومنها توافر خصائص معينة في السلعة، وضمان خلوها من العيوب الفنية، والميكانيكية المحددة، ولمدة زمنية معينة أو لمدة أو كمية تشغيل معينة، فإذا أخذنا السلعة وأصابها عطل تبين عدم قدرتها على تحقيق الأهداف أو الاستعمالات المحددة لها، وخلال المدة المحددة وطبقا لشروط الضمان المتفق عليها صراحة وضمنا، وتلك التي حددت الأخطاء غير المكفولة نتيجة سوء الاستعمال، فإن المنتج أو البائع يكون ملزماً بإصلاحها أو إعادتها إلى حالتها الطبيعية، أو تغيير القطع غير الصالحة، أو استبدالها بأخرى سليمة، أو رد قيمتها " ².

أولاً:أنواع الضمان : يقسم الضمان إلى نوعين :

☞ الضمان الضمني.

☞ الضمان الترويجي .

أ- الضمان الضمني : وهو الضمان الخالي من أي وعد صريح (مكتوب أو شفوي)، و إنما المنتج أو البائع يكون مسؤولاً ضمناً أمام المشتري، كما هو الحال عندما يتفق البائع والمشتري على تحديد

¹ أحمد شاكر العسكري : دراسات تسويقية متخصصة، مرجع سابق، ص 176 .

² أحمد شاكر العسكري:المرجع نفسه، ص، 177، 178.

مواصفات السلعة من خلال نموذج أو عينة ، حيث تعد الحالة هذه بمثابة وثيقة ضمان يتم الرجوع إليها في حالة حصول أية خلافات بين طرفي التعامل .

فالضمان الضمني يعني وعدا شفهيًا من البائع بسلامة السلعة وأدائها على مدى فترة زمنية معينة.¹
ب- **الضمان الصريح**: هو التزام خطي صريح من البائع أو من يمثله للمشتري، وينص في بطاقة الضمان على عدم التزام البائع بالضمان إذا أساء استخدام السلعة أو فتحت أو أصلحت في غير مراكز الصيانة التابعة للبائع.²

ثانياً: أهمية الضمان :

يعتبر الضمان هاما بالنسبة للمشتري عند تقرير شراع السلعة، لذا يعمل المنتجون على تقديم الضمان كما يلي :

- أ- اختيار أداء السلعة يتم على أساس العينات وليس على أساس العرض الشامل .
- ب- تشجيع المشتري على شراء المنتجات الجديدة .
- ج- عدم مقدرة المشتري على معرفة خصائص السلعة واحتمال وجود عيوب بها .
- د- حاجة بعض المنتجات للتركيب وضرورة قيام البائع بضمان سلامة التركيب .
- هـ- حاجة المستهلك للضمان عند شرائه للسلع المعقدة فنيا مثل الغسالات والثلاجات .
- و- حماية المنتج من الطلبات غير المعقولة من المشتريين بتحديد مسؤولية المنتج بوضوح فيما يتعلق بالسلعة بعد بيعها.³

ثالثاً: أهداف الضمان :

يمكن لسياسة الضمان أن تحقق هدفاً ترويجياً يتمثل في زيادة حجم المبيعات، ويمكن أن تحقق هدفاً حمائياً يتمثل في حماية المنتج من الطلبات غير المشروعة الصادرة من المشتريين .
ونلخص الهدفين فيما يلي :

أ- **الهدف الترويجي**: تسعى المؤسسات عن طريق الضمان الترويجي إلى الترويج لمنتجاتها وذلك راجع إلى أن هذا الأخير يدفع ويحفز الزبون على القيام بشراء السلع وتجربتها دون أن يكون مسؤولاً عن المخاطر التي يمكن أن تنجم .

¹ أحمد السيد مصطفى: إدارة فن التسويق، منهج علمي معاصر، مرجع سابق، ص 220 .

² أحمد السيد مصطفى: المرجع نفسه، ص 220 .

³ عصام الدين أبو علفة: مرجع سابق، ص، ص، 178، 177.

ورغم أن الضمان الترويجي يؤدي إلى زيادة النفقات، لكنه يؤدي إلى زيادة المبيعات بدرجة كبيرة في حالات عدة.¹

إذا كانت المؤسسة تميل إلى تحقيق الهدف الترويجي في سياسة الضمان فيجب صياغة الوثيقة الخاصة بالضمان بحيث تأخذ الخطوات الآتية :

☞ طول مدة الضمان : تعتبر المدة عامل إغراء كبير تؤدي دورا مهما في التأثير في قرار المستهلك بالشراء، فهو يعتقد بأن المؤسسة التي تطيل مدة الضمان إنما هي واثقة تمام الثقة بأن سلعتها على مستوى عال من الجودة، ومدة الضمان تتناسب تناسباً طردياً عند تفاعل الأفكار الخاصة بالشراء في ذهن المستهلك .

☞ شمولية الضمان : تعزيزاً للهدف الترويجي على المنتج يجب أن يشمل الضمان جميع أجزاء السلعة وبيتعد عن أسلوب إعطاء تضمينات جزئية، كأن يضمن محرك الثلاجة الكهربائية، ولا يشمل بالضمان الأنابيب الغازية، أي التوسع بشمولية الضمان بحيث يغطي أجزاء تفوق السلع المنافسة . إن الميل نحو تحقيق الأهداف الترويجية في سياسة الضمان إنما يعتمد على إمكانيات وقدرات المؤسسة ذاتها في أداء هذه الخدمات، ومنها توفر العنصر الفني وقطع الغيار .

ب- الهدف الحمائي :

إذا كانت المؤسسة تسعى من وراء إتباع سياسة الضمان تحقيق الهدف الحمائي فما عليها إلا القيام بالإجراءات التالية عند صياغة وثيقة الضمان :

☞ تقليل مدة الضمان : قد تميل المؤسسة إلى حماية نفسها من النفقات على تصليح السلعة المعيبة، فتلجأ إلى تقليص مدة الضمان إلى أقصر فترة ممكنة.² وبطبيعة الحال كلما قلت مدة الضمان كلما قل احتمال تعرض السلعة للعطل والعكس صحيح .

إن تقليل مدة الضمان (من جهة المؤسسة) يؤدي إلى اعتناء المستهلك بالسلعة واستخدامها استخداماً سليماً، و يخفف من عبء التكاليف التي تتحملها المؤسسة في تصليح السلع المعيبة .

رابعاً: أسباب إتباع سياسة الضمان :

هناك أسباب عديدة تدفع المؤسسة إلى تقديم الضمان للمستهلك منها :

- ✓ زيادة ثقة المشتريين في جودة السلعة المشتراة .
- ✓ وسيلة من وسائل ترويج المبيعات وكسب شهرة بين جمهور المشتريين .
- ✓ تلبية مطالب المشتريين في طلبهم الضمان من المؤسسة وخاصة في الظروف الآتية :

¹ بلخيمر إبراهيم : مرجع سابق، ص177 .

² أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية متخصصة، مرجع سابق، ص 180 . ص182 .

عدم تمكن المشتري من التأكد من سلامة السلعة وملاءمتها للغرض الذي من أجله اشتراها إلا بعد استعمالها .

محاولة حماية المشتري لنفسه ضد محاولات الغش التجاري.¹

الفرع الثاني: تقديم الضمان من الناحية القانونية .

يعرف العيب في الفقه الإسلامي :أنه كل ما أوجب نقصان الثمن في عادة التجار فهو عيب .

ومشروعية خيار العيب في الفقه الإسلامي يستند إلى قول الرسول صلى الله عليه وسلم : " لا يحل

لمسلم أن يبيع سلعه من السلع و هو يعلم أن عيبا فيها قل أو أكثر حتى يبين ذلك لمبتاعه"

نفس الشيء بالنسبة للقانون الفرنسي إذ أنه لم يعرف المشرع العيب الخفي إلا أنه أشار إليه في المادة - 1641- من القانون المدني كما يلي : " البائع ملزم بالضمان بسبب العيوب الخفية للمبيع التي من شأنها أن تجعله غير صالح للاستعمال فيما أعد له والتي تنقص كثيرا من هذه الاستعمال، بحيث أن المشتري ما كان ليشتريه أو ما كان ليدفع فيه إلا ثمنا أقل لو علم بها " .²

أما القانون الجزائري نصت المادة 379: " يكون البائع ملزما بالضمان إذا لم يشمل المبيع على الصفات التي تعهد بوجودها وقت التسليم إلى المشتري، أو إذا كان بالمبيع عيب ينقص من قيمته، أو الانتفاع به حسب الغاية المقصودة منه حسبما هو مذكور بعقد البيع، أو حسبما يظهر من طبيعته أو استعماله، فيكون البائع ضامنا لهذه العيوب ولو لم يكن بها، غير أن البائع لا يكون ضامنا للعيوب التي كان المشتري على علم بها وقت البيع ، أو إذا أثبت المشتري أن البائع أكد له خلو المبيع من تلك العيوب أو أنه أخفاها غشا منه " .³

إذن فالعيب الذي يضمنه البائع يجب أن يكون خفيا وغير معلوم للمشتري، كما يجب أن يكون موجودا في المبيع وقت البيع أو وقت التسليم، كذلك أن يكون البيع مؤثرا بحيث ينقص من قيمة المبيع أو من الانتفاع به .

وللمشتري الحق في الحصول على تعويض، ولكن المشرع فرض عليه اتخاذ بعض الخطوات السريعة حتى تستقر المعاملات، وتعرض أولا للإجراءات والتي يجب على المشتري إتباعها حفاظا لحقه لمواجهة البائع، وتتمثل هذه الإجراءات في وجوب إخطار البائع بوجود العيب، ويرفع الدعوى في مدة معينة .

¹ أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي، مرجع سابق، ص، ص 117، 118 .

² سي يوسف زاهية حورية : الوجيز في عقد البيع، دراسة مقارنة ومدعمة باجتهادات قضائية وفقهية، الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر، 2008، ص، ص، 224، 225 .

³ نادية فوضيل: القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة العاشرة، بن عكنون، الجزائر، ص 248 .

ويتميز التزام خدمات ما بعد البيع بخصائص تتمثل في أنه: التزام عقدي، تبعية مؤقتة، وأخيراً التزام بمقابل.

1. **التزام عقدي**: لا يمكن أن ينشأ إلا من خلال وجود عقد بيع، إذ لا يظهر إلا عن طريق علاقة عقدية سابقة، وهو عملية تلي عملية البيع.
2. **التزام تبعية**: يرتبط التزام تقديم الخدمة بعقد البيع ارتباطاً وثيقاً، فهو يدور معه وجوداً وعدمًا، فإن زال هذا العقد أو بطل لأي سبب كان انقضى معه التزام تقديم الخدمة، فمن غير المعقول أن يبقى الالتزام بتقديم الخدمة إذا انقضى عقد البيع.
3. **التزام مؤقت لمدة معينة**: للمدة دور مهم في هذا الالتزام، فهو لا يبق للأبد في ظل خدمات ما بعد البيع، فهو مرتبط بمدة معينة، فالمدة عنصر جوهري فيه وتختلف مدة الضمان من مؤسسة لأخرى.
4. **التزام بمقابل**: كلا الطرفين يأخذاً مقابلاً فالبائع يأخذ الثمن، في حين أن المشتري يأخذ المبيع في مقابل دفع الثمن، والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو: هل التزام الذي يقدمه البائع إلى المشتري في خدمات ما بعد البيع يعد التزاماً مجانياً أو بمقابل؟
قد يبدو للوهلة الأولى أن التزام تقديم خدمة ما بعد البيع هو التزام مجاني لا يأخذ فيه البائع أي مقابل من المشتري عند إجراء الصيانة أو التصليح لمصلحة هذا الأخير، وإنما هو التزام بمقابل لكنه غير ظاهر، وإنما يكون بشكل ضمني، ذلك يكمن في أن البائع يقوم بإدراج هذا المقابل ضمن ثمن المبيع، فإذا تعرض المبيع إلى ضرر أو عطل فإن البائع سيلتزم حينذاك بإجراء عملية الصيانة التي قد تبدو مجانية، ولكن في حقيقة الأمر يأخذ البائع مقابلاً عنها، وهذا يعني أن الخدمة ليست مجانية.

المطلب الثالث: قطع الغيار وخدمات الصيانة.

لمدولة العميل على الاستمرار في الحصول على المنفعة المنتظرة من السلعة فعلى المؤسسة توفير قطع الغيار اللازمة وإصلاح السلعة وصيانتها، إضافة إلى الضمان والائتمان... وغيرهما.

ترتكز أسئلة معظم العملاء على معرفة معلومات عن دور المؤسسة في توفير صيانة متميزة وتوفير قطع غيار لمنتجاتها بأسعار معقولة خلال مدة وجيزة، فشرء قطع الغيار يرتبط بخدمة الصيانة.

الفرع الأول: قطع الغيار.

يعتبر توفير قطع الغيار من المهام الصعبة بالنسبة لمصلحة خدمات ما بعد البيع، خاصة إذا تواجد وكلاؤها المعتمدين على رقعة جغرافية واسعة، الأمر الذي يجعل توفير هذه القطع في كل الأماكن وفي الوقت المناسب أمرا مستحيلا.

والمستهلك لن يطلب نوعية معينة لقطع الغيار، وكل ما يطمع فيه هو التشغيل، لذلك يشتري قطع الغيار لكي يضمن هذا التشغيل ويتغلب على بعض العيوب الموجودة، وعند البحث عن قطع الغيار سوف يذهب المستهلك إلى المتجر الذي سبق وأن اشترى منه في الماضي، وما يتذكره عنه من خدمة، وإذا أخذنا هذه العوامل التي تتحكم في عملية الشراء، فسوف يقبل العميل السلعة .

ومن دراسة سلوك المستهلك نستطيع القول أنه كلما توفرت كميات كبيرة من مخازن محطات الخدمة كلما زادت المبيعات.¹

ومن المؤلف أن نرى الربح على قطع الغيار أكبر من الربح على بيع المنتجات الأصلية، إذ تشير التقديرات إلى أن تكلفة الصفقة هي السدس فقط.²

الفرع الثاني: خدمات الصيانة.

أولا: تعريف خدمات الصيانة.

تعد خدمة الصيانة من الخدمات التي يقدمها رجال البيع إلى الزبون، في حالة شرائه لسلعة معينة، وتبقى من مسؤوليات البائع حتى يتأكد من أن السلعة حققت حاجات ورغبات الزبون.

وتعرف الصيانة على أنها: "نشاطات يقدمها البائع للزبون بعد الشراء للمحافظة على السلعة المباعة في حالة جيدة، سليمة تكفل استمرار عمل السلعة وعدم توقفها عن الإنتاج والأداء."³

وقد عرفها Lavina بأنها: "تلك التي تؤدي إلى تحقيق أقل عدد ممكن من الأعطال وبأقل التكاليف".⁴ وعرفها البعض بأنها: "إصلاح العطل بعد حدوثه"، أي أن إدارة المؤسسات كانت تركز في بادئ الأمر على الصيانة بعد العطل فقط دون الاهتمام بالصيانة الوقائية، وبعد الحرب العالمية وما عقبها من تطور الصناعة توسع الاهتمام بالصيانة.⁵

ويمكن تقسيم الصيانة إلى قسمين :

¹ محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، مرجع سابق، ص 325 .

² P.Kotler :marketing management ،Edition spéciale ،12^e édition ،Paris ،2006 ،P.485.

³ بلحيمر إبراهيم: مرجع سابق، ص 174 .

⁵ خضير كاظم محمود، هايل محمود فاخوري: مرجع سابق، ص 115 .

✍ **الصيانة الوقائية** : وتسمى كذلك بالصيانة الدورية، ويقدمها البائع وفق جدول زمني محدد بأجال معلومة لمراقبة السلعة التي باعها، والوقوف على سلامتها واستمرارها في الاستعمال، وجودة أدائها، وتغيير بعض الأجزاء التي تتلف من حين لآخر، ويتعلق هذا النوع من الصيانة بالآلات الكبيرة ووسائل النقل، وغيرها من السلع التي تحتاج إلى مراقبة مستمرة .

✍ **الصيانة الطارئة** : وهي خدمات يقدمها البائع للمشتري في حالة تعرض السلعة المباعة إلى خلل أو عطب، سواء كان ناتجا عن سوء استعمال السلعة أو أي طارئ آخر.¹

ثانيا: الاختلاف بين خدمات الضمان وخدمات الصيانة.

يوضح الشكل الموالي الفرق بين خدمة الضمان وخدمة الصيانة

جدول 1: الفرق بين خدمة الضمان وخدمة الصيانة.

خدمة الضمان	خدمة الصيانة
محددة بمدة زمنية تبدأ بلحظة الشراء لغاية المدة المحددة في وثيقة الضمان .	غير محددة بمدة زمنية تبدأ بعد انتهاء مدة الضمان ولا تنتهي إلا بانتهاء عمر السلعة .
خدمات تقدم للمستهلك مجانا يتحمل تكاليفها المنتج	خدمات يتحمل تكاليفها المستهلك .
خدمات تصليح تقدم في حالة كون العطب ناتج عن استخدام طبيعي أو خطأ مصنعي.	خدمات تصليح تقدم مهما كانت الأسباب وحسب طلب المستهلك .

المصدر: أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية، مرجع سابق، ص185.

ثالثا: تسيير خدمات الصيانة وقطع الغيار :

يعد تقديم خدمات الصيانة وقطع الغيار أحد عوامل الجذب للسلعة إذا ما تمت تأديتها بالكفاءة المطلوبة، وبالسعر المناسب، ويتوقف نجاح سياسة خدمات الصيانة وقطع الغيار التي يقدمها المنتج على ما يلي :

✍ مدى كفاءة ورش التصليح التابعة للمنتج في تأدية خدمات الصيانة .

✍ تسعير خدمات الصيانة بسعر الكلفة .

يفضل أن يكون تسعير هذه الخدمات على أساس الكلفة الحقيقية بدون أي إضافة ، حتى يكون بإمكانها تحقيق الأهداف الترويجية، فكلما قلت أسعار الخدمة كلما شكل ذلك عامل إغراء قوي للمستهلك من خلال زيادة المبيعات، ولكن قد تتحمل المؤسسة تكاليف ليست قليلة وليس بمقدور الأرباح الناتجة عن الزيادة في المبيعات تغطيتها نتيجة سوء استعمال العميل للسعة، باعتبار تكاليف صيانتها رخيصة.

¹ بلحيمر عبد الله المصلح : مرجع سابق، ص 115 .

ويمكن للمؤسسة تسعير هذه الخدمات على أساس الكلفة الحقيقية لهذه الخدمات مضافا لها هامش ربح محدد، وفي هذه الحالة سيحقق المنتج إيرادا يعزز مركزه المالي، ولكن ذلك سينعكس سلبا على حجم المبيعات.¹

الفرع الثالث: مزايا خدمات الصيانة وقطع الغيار .

لخدمات الصيانة وقطع الغيار عدة مزايا أهمها :

- ✓ تكسب المؤسسة ميزة تنافسية بتخفيض السعر .
- ✓ تقادي لجوء العميل إلى عمال إصلاح وصيانة من خارج المؤسسة لا يملكون الخبرة اللازمة .
- ✓ تأكيد ارتباط العميل بالمؤسسة وعكس صورة إيجابية عن تعامل المؤسسة معه بعد البيع، وعدم انتهاء العلاقة بمجرد البيع مما يزيد من درجة ولائه للمؤسسة.
- ✓ رغم مزايا خدمات الصيانة وقطع الغيار، إلا أن المؤسسة ستواجه عدة مشاكل لتقديم الخدمات التي ستفقدنا عملاءها مثل:

- التأخير وعدم تلبية طلبات العملاء من الصيانة وقطع الغيار .
- عدم توفر المتخصصين بتقديم خدمات الصيانة وقطع الغيار .
- قد تؤدي الأسعار الرمزية لخدمة الصيانة إلى سوء استخدام السلعة على أساس أن الخدمة رخيصة.

المطلب الرابع : الخدمات البيعية المساعدة .

الفرع الأول : النقل والتركييب

أولاً: النقل .

تقوم المؤسسة بنقل ما اشتراه العميل من سلعة كبيرة الحجم ثقيلة الوزن، كالثلاجات، الغسالات والمكيفات، وتزيد فعالية هذه الخدمة عندما تتوافر للمؤسسة سيارات بتجهيزات مناسبة لخصائص السلعة المنقولة، وعمال مدربون على الحمل والتفريغ.

ويكون حجم النقل كافيا لنقل سلع العملاء في الوقت المناسب دون تأخير، ويساهم هذا كله في رفع درجة رضا العميل.²

¹ أحمد شاكر العسكري :دراسات تسويقية متخصصة، مرجع سابق، ص185 .

² أحمد السيد مصطفى : إدارة فن التسويق، مرجع سابق، ص218

أ. أهمية النقل: يعد نشاط النقل أداة رئيسية لا يستطيع أي مؤسسة أن يعمل أو ينتج بدون نقل، فإذا لم تتوفر وسائل النقل في وقت ما لمشروع ستكون النتيجة هي عدم قدرة المؤسسة على خدمة العميل الذي تعود أن يخدمه، حيث أن النقل يساعد على وصول المنتج إلى العميل بالسعر المناسب، وهذا راجع لكون تكلفة النقل تشكل مكونا رئيسيا من مكونات السعر النهائي للمنتج.

ب. وسائل النقل ومعايير اختيارها: تختلف وسائل النقل باختلاف طبيعة السلع المراد نقلها وطبقا لاختيارات المستهلك، وأيضا في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة للمشروع، فالمستهلك باعتباره سيد السوق، قادر على تحديد وسيلة النقل التي يريدها دون غيرها.

وهناك اعتبارات وعوامل كثيرة تحدد اختيار أو انتقاء وسيلة النقل.¹

بعض المؤسسات الإستراتيجية تمتلك وسائل لنقل السلع التي تنتجها بينما نجد مشاريع أخرى تستأجر مثل هذه الوسائل، وعملية الشراء أو التأجير تعتمد على أهداف المؤسسة وتوجهاتها وإمكانياتها المادية والبشرية وطبيعة السلعة والمستهلكين واعتبارات جغرافية وسياسية واقتصادية ومالية مختلفة.

و ينطوي تصميم مزيج النقل المناسب على اتخاذ ثلاثة قرارات رئيسية هي:²

- ✓ ماهي الوسيلة أو الوسائل التي سوف تستخدم.
- ✓ ماهي المؤسسة الناقلة التي سيتم التعامل معها في كل وسيلة
- ✓ هل من الأفضل امتلاك أو استئجار وسيلة النقل.

ثانيا: التركيب

تحتاج السلعة المعقدة التركيب، وبالذات السلع الإلكترونية كأجهزة التلفزيون وغيرها إلى تركيب وتنظيم، ليكن استخدامها والاستفادة منها بالشكل المطلوب، ويجهل غالبية المشتريين الطريقة الفنية اللازمة للتركيب والتنظيم،³ لذلك تشترط بعض المؤسسات البائعة أن يتم التركيب بمعرفتها كشرط لها تقدمه من خدمة الضمان،⁴ عن طريق المتخصصين التابعين لها لضمان سلامة التركيب من الناحية الفنية وسلامة الأداء مما يؤدي إلى المحافظة على سمعة المؤسسة في السوق.⁵

¹ عبد القادر فتحي: المفاهيم الحديثة في إدارة اللوجيستيات، المنظمة العربية للمنشورات، القاهرة، 2007. ص59.

² محمد جاسم الصميدعي، بشير العلق: مرجع سابق، ص169.

³ أحمد شاکر العسكري: التسويق الصناعي، مرجع سابق، ص123.

⁴ أحمد السيد مصطفى: إدارة فن التسويق، مرجع سابق، ص 219 .

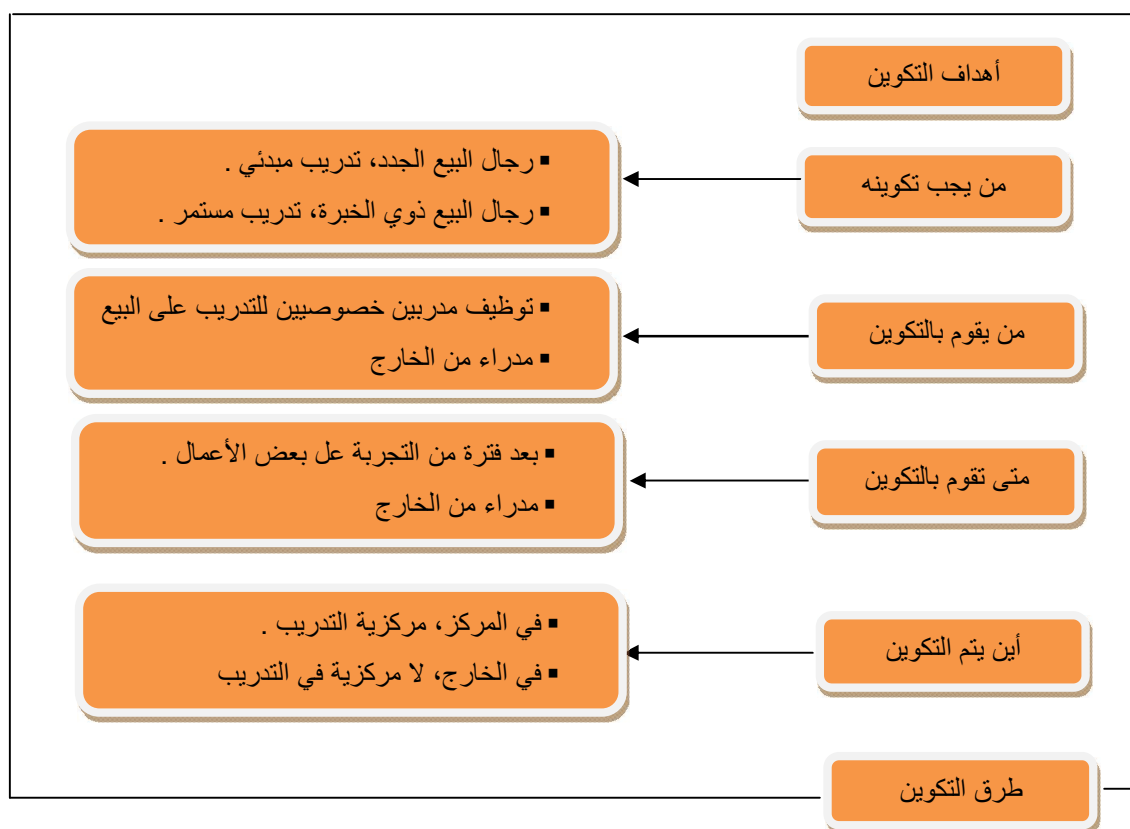
⁵ عصام الدين: أبو علفة: بمرجع سابق، ص 286 .

الفرع الثاني: التدريب وتبديل السلع .

أولاً: تدريب وتكوين رجال البيع

ويعرف التدريب على أنه تغيير سلوك الفرد لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب. وتنتهج عملية التدريب بالنسبة لرجال البيع الخطوات الموضحة في الشكل التالي :

شكل رقم 8: خطوات تكوين رجل البيع .



المصدر : عبيدات، شفيق حداد، عبدالله سمارة، إدارة المبيعات، مدخل سلوكي، ص185

من خلال الشكل يمكن تحليل العناصر الهامة في خطوات عملية التدريب :

أ- **أهداف التكوين :** للتكوين مزايا عدة بالنسبة للمؤسسة ورجال البيع وتكمن في :

✓ بالنسبة للمؤسسة، ويأخذ المزايا التالية¹:

✓ ضمان تنفيذ السياسة التي أقرتها المؤسسة فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع المشتري، فيدرب

رجل البيع على كيفية إدارة الحوار البيعي إقناع العميل المنتج .

¹ صلاح الشناوي: الإدارة التسويقية، المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة ثبات الجامعية، جامعة أسيوط، 1996، ص365 .

✓ نتيجة لإقناع إدارة المؤسسة ورجل البيع بالطريقة المثلى في إدارة العملية البيعية هنا تكون المبيعات قد حققت نموا .

✍ بالنسبة لرجل البيع، ويأخذ بدوره المزايا التالية:¹

✓ عملية التكوين تساهم في القدرة على الاتصال الفعال من خلال تزويدهم بالأساليب المناسبة في مجال الرد على الاعتراضات والشكاوي .

✓ البرنامج التكويني الناجح يكسب رجل البيع القدرة على إدارة وقته والتكلفة المرتبطة بعمله .

✓ تساهم كذلك عملية التدريب بالنسبة لرجل البيع اكتساب المهارات والمقومات اللازمة والممارسة المهنية.²

إن هدف البرامج التكوينية هو تحقيق أكبر قدر من المبيعات بأقل تكلفة ممكنة.

ب- من يجب تكوينه : الحاجة لتدريب رجال البيع في المؤسسة مستمر طالما كان هناك أشخاص يقومون بتوزيع المنتجات في الأسواق ألا وهم رجال البيع وقد تقتصر عملية التدريب على كل من رجل البيع الجديد والقديم.³

ج- من يقوم بعملية التكوين : إن عملية التدريب أو التكوين تختلف باختلاف الأشخاص الممثلين داخل المؤسسة .

✍ المدراء التنفيذيون: يمكن أن يقوم بها أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية وتنفيذية ويشغلون داخل المؤسسة .

✍ المستشار داخل المؤسسة : وهم الأشخاص المعنيين من طرف المؤسسة متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها، ويعمل هؤلاء بصفة استشارية، أي لا توجد أي سلطة على رجال البيع .

✍ المدربون المتخصصون من الخارج : هناك مراكز متخصصة في التدريب العام لرجال البيع والبعض يكون متخصصا فقط في برامج تدريبية محددة .

✍ متى تقوم بالتكوين : يختلف طول مدة التدريب من مؤسسة غلى أخرى بالإضافة إلى تكوين دورات متواصلة.⁴

فيمكن أن يكون التدريب في حالتين :

✓ قبل دخول رجال البيع إلى ميدان العمل البيعي الفعلي خاصة بالنسبة للجدد وحديثي التخرج .

✓ يكون تدريبهم بعد فترة من التحاقهم الفعلي بالعمل .

¹ عصام الدين أبو علفة:مرجع سابق، ص 205.

² عصام الدين أبو علفة : مرجع سابق، ص205 .

³ محمد عبيدات، شفيق حداد : مرجع سابق، ص، ص.139. 140 .

⁴ محمد عبيدات، شفيق حداد :المرجع نفسه، ص، ص.139. 140 .

أين يتم التكوين: يتم اختيار مكان التدريب بكل عناية فقد يكون داخل المؤسسة إذا توفرت مقومات التدريب، ويقدر يكون المركز الرئيسي أو الفروع، وقد يكون التدريب في المعاهد والمركز المتخصصة¹. طرق التكوين: يمكن استخدام العديد من الأساليب التدريبية لتكون رجال البيع وتصنيف هذه الأساليب إلى مجموعتين:²

✍ الأساليب الجماعية:

- ✓ المحاضرات .
- ✓ المناقشات الجماعية.
- ✓ الاختبارات والمقاييس .
- ✓ تمثيل الأدوار .

✍ الأساليب الفردية:

- ✓ التدريب أثناء العمل.
- ✓ الاجتماعات بين المتدرب والمدرّب.
- ✓ الأدلة والكتيبات البيعية.
- ✓ المرئيات، باستخدام أفلام الفيديو في توفير معارف ومعلومات عن النشاطات البيعية .

¹ عصام الدين أبو علفة: المرجع نفسه، ص 250 .

² محمد حافظ حجازي: مقدمة التسويق، دار الوفاق لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص195.

المبحث الرابع: خدمات ما بعد من المنظور التسويقي.

المطلب الأول: مردودية خدمات ما بعد البيع.

تعد خدمات ما بعد البيع أحد الأسباب الرئيسية لتفضيل المشتري شراء سلعة معينة دون السلعة المنافسة المعروضة للبيع، وتهدف هذه الخدمات إلى توطيد العلاقة بين المؤسسة وعملائها والحصول على سمعة عالية لسلع المؤسسة يمكن الاستفادة منها في زيادة مبيعاتها.¹

أولاً: المردودية الخاصة

تبرز مردودية خدمات ما بعد البيع وفق جانبين هما :

1. المردودية الناتجة عن خدمات ما بعد البيع المقدمة مجاناً: هي كل العمليات التي تنجز بهدف

المحافظة على تعهدات التي تمت وقت البيع، أو المشار إليها ضمن عقد البيع وكمثال عن ذلك :

✓ عمليات الضمان والتي تشمل على تغيير قطع الغيار التالفة ومصاريف اليد العاملة.

✓ التسليمات أو توزيعات التقنية، كتشغيل الآلات، والقيام بالزيارات التقديرية .

✓ إزالة العطل أو التصليح خلال مدة الضمان .

✓ القيام بالنشاطات التكوينية لصالح عمال المؤسسة أو عمال المؤسسات الأجنبية الأخرى.

2. المردودية الناتجة عن خدمات ما بعد البيع المدفوعة الأجر: من شأن مصلحة خدمات ما بعد البيع

أن تغطي المصاريف والأعباء ذات الطابع المجاني المشار إليها سابقاً، وهذا عن طريق النشاطات

الخارجة عن فترة الضمان كالاتي :

✓ بيع قطع الغيار .

✓ زيارات الصناعة الوقائية .

✓ التركيبات التقنية .

ثانياً: تحسين وتكييف المنتجات.

من خلال تنظيم تقنيات المراقبة للمنتجات المباعة من طرف المؤسسة، تعتبر مصلحة خدمات ما بعد البيع المصدر المتواصل لمعطيات التحسين، فمن خلال تفسير مصلحة خدمات ما بعد البيع لشكاوي العملاء، وأجراء العمليات المجانية، وبيع قطع الغيار كل هذا يمكن المصلحة من الكشف عن نقاط الضعف، ومن ثمة تساعد هذه التحاليل في اتخاذ قرارات للتعديلات التقنية على منتجات المؤسسة، فالملاحظات التي

¹ أحمد شاكر العسكري : التسويق الصناعي، مرجع سابق، ص 113 .

يبدىها العملاء حول منتجات المؤسسة، مقارنة بمنتجات المنافسين، كلها إشارات دقيقة لتحسين المنتجات.¹
المطلب الرابع: مزايا وصعوبات خدمات ما بعد البيع .

المطلب الثاني: تكاليف خدمات ما بعد البيع.

إن تقديم خدمات ما بعد البيع لا يكون بدون تكلفة مادية، علما أن المؤسسة تجني أرباحا مادية كبيرة مقابل ما تنفقه على خدمة عملائها بعد البيع، فالمحافظة على العملاء تنميتهم هو الأساس لقد أنفقت المؤسسة أموالا طائلة على كل عميل من عملائها الحاليين، فالعميل المفقود يمثل أكثر من المبيعات، فبفقدان المؤسسة للعميل تفقد الربح من مشتريات ذلك العميل مدى الحياة وكما أشرنا سابقا في المبحث الأول أن تكلفة جذب العميل البديل حسب دراسات تراب TRAP خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على العملاء الحاليين راضين.

تستطيع المؤسسة أن تستعمل أدوات عديدة لجمع أسماء عملاء مرتقبين يمكنها استعمال الإعلان، والبريد المباشر والتسويق غير الهاتف ومعروضات المعارض التجارية وهذا ما يزيد في التكلفة.

أما بالنسبة للعميل المتذمر تستطيع المؤسسة أن تقدم له خصما عند الشراء مرة أخرى أو تقدم له هدية صغيرة لتعويضه عن الخطأ الذي حدث.

ولقد اكتشفت المؤسسات أنه كلما بقي العملاء مع المؤسسة لمدة أطول، كان ربحهم أعلى، بسبب العوامل الأربعة التالية:²

☞ العملاء الذين تحافظ المؤسسة عليهم يشتررون أكثر مع مرور الوقت، إذا كانوا راضين لاستمرارهم في الشراء نسبة للتعود، وإذا نمت احتياجاتهم يشتررون أكثر.

☞ تتناقص تكلفة خدمة العميل الباقي مع مرور الوقت وتصبح عمليات التعامل مع العميل مسألة روتينية مفهومة لا تحتاج إلى اتفاقيات كثيرة، لقد تم بناء الثقة بين الطرفين مما يوفر الكثير من الوقت والتكاليف.

☞ غالبا ما يزكي العملاء الراضون البائع لمشتريين آخرين.

☞ العملاء الباقون مع المؤسسة لمدة طويلة أقل حساسية نحو السعر في حالة زيادته زيادة معقولة بواسطة البائع.

وكنتيجة لتلك العوامل تكون المؤسسات التي لديها نسبة عالية من الاحتفاظ بالعملاء هي أكثر ربحية،

¹ أحمد شاكر العسكري: المرجع السابق، ص 77 .

² فليب كوتلر : مرجع سابق، ص.142، ص143، ص156 .

إن تكاليف الخدمات التي تتحملها المؤسسة يمكن أن تغطي نتيجة زيادة حجم المبيعات، لأن أي مؤسسة عند حساب تكاليفها ستأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع التكاليف التي تتحملها، ومهما كانت طريقة التسعير المتبعة فإن المؤسسة لا تطرح منتجاتها في السوق دون أن تغطي الأسعار على الأقل التكاليف.¹

مهما حاولت المؤسسة أن تبين للعميل أنها تقدم خدمات كبيرة ومتنوعة وجيدة، فإن هذا لا يعني أنها مجانية، بل محسوبة في سعر البيع، بحيث يتم تسعير المنتج بشكل النهائي متضمنا قيمة المنتج، مضافا له قيمة الخدمات، أو قد تكون مستقلة عن سعر البيع، إذ يتم تسعير الخدمات بشكل مستقل عن تسعير المنتجات، أو قد تكون لكل خدمة بشكل منفصل، مثلا: سعر النقل، سعر التركيب، سعر التدريب، سعر الضمان.

تزايدت أهمية تقديم الخدمات ما بعد البيع وأصبح العميل يأخذ بالاعتبار حجم ومستوى وتكلفة هذه الخدمات عند اتخاذ قرار الشراء، وخاصة و أن هناك مجموعة من الأعمال لا يستطيع العميل إنجازها بدون المؤسسة مثل التركيب.

لذلك على المؤسسة دراسة هذه الخدمات، واختيار الخدمات التي تساعد في زيادة حجم مبيعاتها دون أن تتحمل تكاليف كبيرة، أو بمعنى آخر يجب على المؤسسة أن تقارن بين تكاليف الخدمات المقدمة والإيرادات المحصلة عند تقديمها، وبناء على نتائج المقارنة تتخذ القرار بتقديم الخدمات أم لا، وأي نوع من الخدمات.

المطلب الثالث: مزايا وصعوبات خدمات ما بعد البيع .

الفرع الأول: مزايا خدمات ما بعد البيع .

تتصف خدمات ما بعد البيع بمجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها كالآتي :

✍ **الحساسية :** مجال المبيعات مجال حساس ودقيق للغاية مع بيانات في غاية الأهمية والسرية بالنسبة للمؤسسات، وبذلك فإن أي خطأ فيها يكون له توابع خطيرة، فالمعلومة الخاطئة قد تؤدي لقرار خاطئ، كما أن تأخر الحصول على المعلومة قد يؤدي لضياح الفرصة ولحدوث خسائر للمؤسسة .

✍ **الديناميكية :** عملية الدعم الفني هي عملية دائمة ومستمرة ومتطورة بتطور الدعم الذي تقدمه المؤسسة الذي هو نقطة الوصل بين العميل والمؤسسة، مما يمكنها من التغلب على عيوب أو

¹ عيسى محمد علي : مرجع سابق، ص 35 .

مشاكل قد تظهر فيما بعد، أو قبول الاقتراحات التي تؤدي لتطوير النظام بما يحقق المنفعة العامة.

✍ **السرعة** : عادة ما يكون العميل في أمس الحاجة إلى سرعة الخدمة وتختلف هذه الحاجة طبقاً لطبيعة المطلوب فوجود مشكلة تعيق العمل تختلف عن الحاجة لتقرير أو لوجود الاستفسار أو لطلب تعديل معين... إلخ

✍ **الثقة** : من المهم أن يكون القائم بالدعم الفني محل ثقة بالمؤسسة وهذه الثقة تأتي من المعرفة الجيدة بالسلعة وقدرته على حل المشكلات وأسلوبه الجيد مع العملاء.¹

✍ **استمرارية تعامل المنظمة مع العملاء**:²

✍ **تكسب المؤسسة ميزة تنافسية** : يتنافس المنتجون على كسب رضا العميل، ولا يمكن للمنتج احتلال الموقع التنافسي الجيد إلا عن طريق خلق المغريات، إذ يحرص كل منتج على خلق مغريات للسلعة تفوق مغريات سلع منافسيه، لذا تشكل خدمات ما بعد البيع مجموعة مغريات يمكن من خلالها كسب المزيد من المشترين .

الفرع الثاني: صعوبات خدمات ما بعد البيع :

أصعب ما تواجه المؤسسة عند التسويق لسلعها هو تقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء هذه الخدمات

مثل : الصيانة، الضمان، التركيب وتوفير قطع الغيار .

وتكمن الصعوبة في هذا الشأن ، أن تقديم هذه الخدمات يستوجب أحد هذه الأمور :

أ- امتلاك المؤسسة لمراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق، وهو ينطوي على تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمار عالية ، أو أن تعهد المؤسسة بأداء هذه المهمة إلى المراكز المتخصصة، الأمر الذي قد يعرض المؤسسة إلى فقد السوق إذا لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوبة على المستوى الذي يشبع رغبات المستهلك ويزيد تمسكه بشراء السلعة مرة بعد أخرى³.

ب- عدم تركيز الطلب على الخدمة في عدد محدود من المناطق الجغرافية، لذا يقوم المنتج بتفويض أداء الخدمة إلى الوسطاء والموزعين، مما ينجر عنها مشاكل الإشراف والرقابة على الموزعين للتأكد من مستوى أداء الخدمة وتكاليفها.⁴

ج- تنصب جهود المصممين للمنتجات على جعلها بسيطة وسهلة الاستخدام لكنها قد تختفي وراءها تقنيات متطورة، ووظائف معقدة مما أدى إلى صعوبة القيام بخدمة ما بعد البيع وضرورة توفر الأخصائيين.

¹ نبيهة جابر: عملية خدمات ما بعد البيع لوظيفة الموقع 25/03/2014 <http://drnabihagaber.blogspot.com>

² محمد كاظم حمود: مرجع سابق، ص 225.

³ أحمد شاكر العسكري : دراسات تسويقية متخصصة، مرجع سابق، ص 129 .

⁴ أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي-مدخل استراتيجي-مرجع سابق، ص 111.

خاتمة الفصل الأول:

بعدها كان ينظر لخدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية على أنها عبء يقع على عاتقها، لما يترتب عنها من تكاليف التركيب، وقطع الغيار، والنقل وإصلاح الأعطال الداخلة في مدة وشروط الضمان، صارت اليوم كنتيجة للمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي واحدا من أهم الجوانب التسويقية لأي مؤسسة تهدف للنجاح والتفوق .

وأصبحت تعامل جزء لا يتجزأ من المنتج، وبذلك تعددت وظائفها من الاتصال بالعملاء والتعرف على رغباتهم وتوجيههم والتأثير على قرارهم الشرائي، إلى مساعدة مصالح الإنتاج في تحسين جودة المنتج والرقابة عليه .

الفصل الثاني =
دراسة الرقابة
على جودة المنتج.

تمهيد :

لقد عرفت إدارة الجودة مراحل عديدة لتطورها، و أصبحت جودة المنتج أحد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي.

ومن أجل المحافظة على جودة المنتج والتحقق من خلوه من أي خلل يطرأ عليه، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تطبيق المعايير والمواصفات للارتقاء بمستوى الجودة، وضمان منتج خال من العيوب وهذا ما يفرض على المؤسسة تبني نظاما للرقابة على جودة منتجاتها لاكتشاف عدم المطابقة ثم إصلاحها .

وسنحاول في هذا الفصل التعريف بالجودة، وتطورها، ثم التعريف بالمنتج والرقابة على جودته، ويكون هذا من خلال المباحث التالية :

✍ المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنتج.

✍ المبحث الثاني : مدخل إلى الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

✍ المبحث الثالث : أثر الرقابة على المنتج في تحسين جودته .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنتج :

لا شك أن الرابط الأساسي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي هو المنتجات، فأول متطلبات التسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه، والثقة فيه من قبل المستهلك، فمهما كانت الجهود التسويقية الأخرى فعالة وممتازة فإنها لا تستطيع أن تنقذ المؤسسة وتبقيها في الأسواق إذا كانت جودة المنتج نفسه رديئة .

المطلب الأول : تعريف المنتج وتصنيفاته.

الفرع الأول:تعريف المنتج :

أعطيت للمنتج عدة تعاريف من طرف العديد من الكتاب المهتمين بميدان التسويق وفيما يلي بعض منها :

✓ عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج بأنه : الشيء الذي يمكن عرضه في السوق، بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذلك السلع المادية ، الخدمات، الأماكن والأفكار.¹

✓ أما مكارشي:فإنه يرى في المنتج مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج، بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها.²

✓ ويعرف المنتج أيضا على أنه: خصائص تشبع الحاجات يحصل عليها المستهلك في قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع النفسية والمادية.³

✓ وينظر كوتلر وأرمسترونج Armstrong &Kotler إلى المنتج (سلعة أو خدمة) من خلال أبعاد ثلاثة:⁴

أ- **الجوهر:** ويمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للسلعة أو الخدمة، وبعبارة أخرى فإنه يمثل مجموعة منافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء شرائه.

¹ناجي معلا، رائق توفيق :مرجع سابق، ص155 .

²إسماعيل السيد :مرجع سابق، ص258 .

³ناجي معلا، رائق توفيق:المرجع سابق ص152.

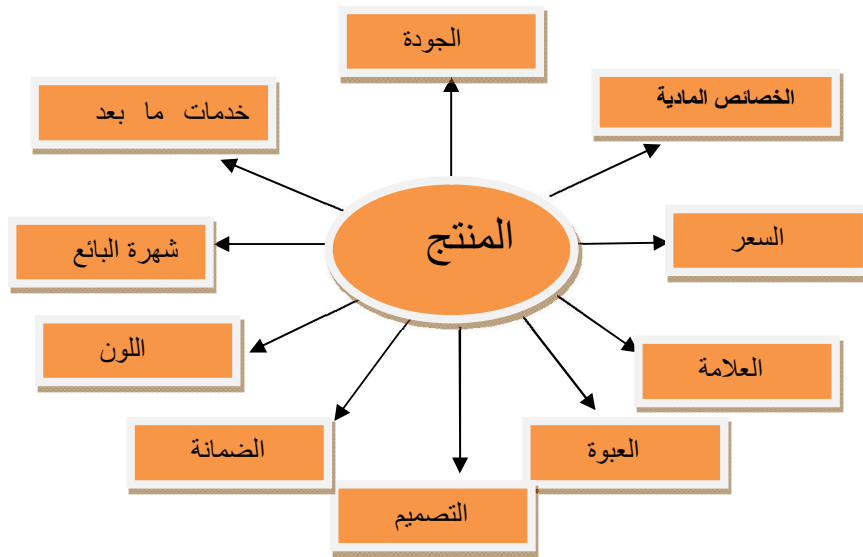
⁴إسماعيل السيد :مرجع سابق، ص260 .

ب- **المنتج الفعلي:** ويشمل أكثر من مجرد الجوهر المادي إنه يشير إلى مجموعة من الأبعاد الخاصة، والسمات المميزة، والعلامة و الغلاف.

ج- **المنتج المدعم (المتنامي):** ويمثل مضمونا سلعيا متكاملًا إذ يشير إلى جوهر المنتج حقيقته إضافة إلى مجموعة الخدمات والمزايا المقترنة به ويدخل في ذلك مدى شهرة الاسم أو العلامة والضمان، مدته شروطه، ومدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشتري، وتركيب المنتج وصيانتته.....الخ.

ولهذا يمكن تعريف المنتج بمعناه الشامل¹: على أنه خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلته من الصفات التي تميز المنتج من غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى العميل والشكل التالي يوضح التفاصيل التي تحتوي هذا التعريف وتحدد أبعاد ومفهوم المنتج.

شكل رقم 9: الخصائص المكونة للمنتج.



المصدر: ثامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص125

الفرع الثاني: تصنيفات المنتج.

يمكن تقسيم السلع عموما إلى مجموعتين أساسيتين، وذلك تأسيسا على الغرض من شرائها إلى : السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية، ويتضمن كل من هذين النوعين مجموعة أخرى من التصنيفات الفرعية، نوردتها على النحو التالي :

¹ ثامر البكري : مرجع سابق، ص125 .

أولاً: السلع الاستهلاكية¹: وهي السلع التي يشتريها المستهلك النهائي لإشباع حاجاته ورغباته الشخصية، وتنقسم هذه السلع إلى ثلاثة أنواع وهي: السلع سهلة المنال، و السلع التسوق، وأخيراً السلع التخصصية .

☞ السلع سهلة المنال: وهي تلك السلع التي يشتريها المستهلك بأقل مجهود وفي أقل وقت ممكن .²

☞ سلع التسوق : وهي التي يبذل فيها المستهلك وقتاً أو جهداً كبيرين في المقارنة بين الأصناف المتاحة من قبل اختيارها أو شرائها، ومن أهم مميزاتهما : الارتفاع النسبي في أسعارها، توفرها في محلات متخصصة، انخفاض معدل دوران مخزونها، بالإضافة إلى بيعها عن طريق وكلاء، أو موزعين معتمدين على البيع الشخصي أو الإعلان، ومن أمثلتها : التلفاز الثلاثة...³

☞ السلع الخاصة: تمتاز هذه السلع بخصائص ومميزات فريدة من نوعها، وبذلك فهي موجهة إلى فئة معينة من الزبائن كالأغنياء مثلاً، ومن الأمثلة على هذه السلع التخصصية: السيارات، اللوحات الفنية، التحف.....الخ.⁴

وتتميز هذه السلع بارتفاع أسعارها، ودرجة كبيرة من الجودة ومن ثم ارتفاع تكاليفها، قلة ومحدودية أنواع هذه السلع حيث لا يلاحظ سلع بديلة ومنافسة لها.

☞ السلع غير المنشودة: وهي السلع التي لا يقوم غالباً المستهلك بشرائها لذلك يستخدم في تسويقها غالباً البيع الشخصي والإعلان الهجومي، ومن أمثلة تلك المنتجات، الموسوعات العلمية، كتب تعليم الأطفال.⁵

ثانياً: السلع الصناعية:

وهي السلع التي يشتريها ويستخدمها المشترون الصناعيون والهيئات المؤسسات المختلفة العاملة في المجال الإنتاجي أو الخدمي، لاستخدامها في أغراض إنتاجية أو في مجال تقديم الخدمات، ومنه فإن التفريق ما بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية يتم على أساس صفة المشتري والغرض من الشراء .

وتنقسم هذه السلع إلى:⁶

¹ ناجي معلا، رائق توفيق :مرجع سابق، ص161 .

² إسماعيل السيد : مرجع سابق ص.265. 267 .

³ زياد محمد الشومان، عبدالغفور عبدالسلام : مبادئ التسويق، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001. ص124 .

⁴ محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص.ص. 170، 171 .

⁵ طارق طه : 'دائرة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص.ص. 585

⁶ محمد فريد الصحن، نبيلة عباس :مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، بدون ذكر سنة النشر، ص217 .

☞ المواد الخام : وهي المواد التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج منتج ما، ومن أمثلتها : القطن، الحديد، و النحاس .

☞ المواد المصنعة والأجزاء : وهي المواد التي تدخل غالبا بصورة جزئية أو كلية في إنتاج المنتجات، على عكس المواد الخام، إذ قد تكون أدخلت عليها بعض عمليات التصنيع، مثال ذلك : خيوط الغزل،¹ أما الأجزاء فتدخل في السلعة التامة كليا دون إدخال أي تعديلات أو تغييرات في شكلها ومن أمثلتها المحركات الصغيرة التي توضع في المكناس الكهربائية، والإطارات عندما توضع في السيارة، وتباع معظم المواد المصنعة والأجزاء مباشرة إلى مستخدميها من المنتجين أو وكلائهم أو موزعين معتمدين من قبلهم، ويعد السعر و الخدمة من العناصر الأساسية في أية إستراتيجية لبيع المواد.

☞ السلع الرأسمالية: وهي السلع الصناعية التي تساعد على إنتاج سلع أخرى، ولكنها لا تدخل في تكوينها، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

✓ التجهيزات الآلية الرئيسية: مثل المعامل، المكاتب، المولدات الكهربائية ، ووحدات الكمبيوتر.

✓ التجهيزات المساعدة: كالألات الكاتبة، أدوات المناولة الخفيفة والحاسبات الصغيرة، وغالبا ما تشتري هذه السلع من منتجها بصفة مباشرة، وتتصف السلع المندرجة ضمن المجموعة الثانية بأنها أقصر عمرا من سلع المجموعة الأولى.

☞ مهمات التشغيل والخدمات : وهي سلع لا تدخل في إنتاج السلعة، ولكنها تساعد في ذلك كالزيوت المعدنية، الوقود، ورق الطباعة، والأصناف الأخرى اللازمة لعمليات الصيانة كالدھانات والمسامير.²

المطلب الثاني : مزيج خطوط المنتج.:

الفرع الأول:تعريف مزيج خطوط المنتج:

خط المنتج هو عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي يرتبط كل منها بالآخر بطريقة ما، فقد ترتبط المنتجات مع بعضها البعض لاستخدامها نفس المادة الخام في الإنتاج، أو نفس

¹ناجي معلا، رائف توفيق : مرجع سابق، ص.ص. 166. 167 .

²ناجي معلا، رائف توفيق : المرجع نفسه،ص167 .

العملية الصناعية، فمثلا شركة بروك تروجامبل لديها عدد من خطوط المنتج والتي من بينها المنظفات الصناعية، الشامبو والقهوة.¹

والمؤسسة التي يكون لديها عدة خطوط منتجات يكون لديها ما يسمى بمزيج خطوط المنتجات، ويعرف بأنه " مجموعة خطوط المنتجات" وما يندرج تحتها من الأصناف المتشابهة في استعمالها، أو التي تباع لنفس المجموعة من المستهلكين، أو التي توزع عن طريق نفس المنافذ التوزيع، أو تلك التي تباع ضمن مدى سعر معين .

وينظر إلى مزيج المنتجات من خلال أربعة أبعاد :

- أ- **الاتساع:** ويشير إلى عدد خطوط المنتجات المختلفة لدى المؤسسة، فمثلا مؤسسة الأجهزة الكهربائية يمكن أن يكون لديها أربعة خطوط إنتاج، خط إنتاج ثلاجات خط إنتاج أجهزة التلفزيون، خط إنتاج الغسالات، إنتاج مكيفات وهكذا.
- ب- **العمق :** ويعبر عن عدد الأشكال السلعية بكل خط منتجات فمثلا من الممكن أن يضم خط إنتاج الثلاجات مجموعة من الثلاجات بعدة أحجام .
- ج- **الطول :** ويقصد به إجمالي عدد أشكال السلعة التي تقدمها المؤسسة عبر خطوط منتجاتها فمثلا إذا كان خط أجهزة التلفزيون يضم 10 أشكال، الغسالات : 2، المكيفات : 3، الثلاجات : 9، فإن طول المزيج السلعي لهذه المؤسسة هو: 24.²
- د- **التناسق :** ويقصد به التكامل و الارتباط بين المنتجات الفرعية الخاصة بمزيج المنتجات والاستخدام النهائي، أو منافذ التوزيع، أو مجموعات المستهلكين.³

الفرع الثاني: القدرات المتعلقة بالمزيج :

إن معرفة الأبعاد الأربعة لمزيج خطوط المنتجات من شأنها أن تساعد صانع القرار التسويقي في تخطيط الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل منتج، والحقيقة أنه لدراسة مزيج خطوط المنتج مضامين تسويقية مهمة هي:⁴

¹إسماعيل السيد: مرجع سابق، ص 281 .

²طارق طه: مرجع سابق، ص 588 .

³محمد جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق، مدخل كمي تحليلي، الطبعة الثانية، دار مكتبة حامد، عمان، 2004، ص 188 .

⁴تاجي معلا، رائف توفيق : مرجع سابق .ص 171 .

أ- إضافة خطوط منتجات جديدة لتوسيع مزيج منتجاتها، وفي هذا تستطيع المؤسسة الاستفادة من شهرتها ونجاحها، اللذين اكتسبتهما من خلال خطوط المنتجات القديمة، حيث يتم تعميم نجاح تلك المنتجات على المنتجات الجديدة.

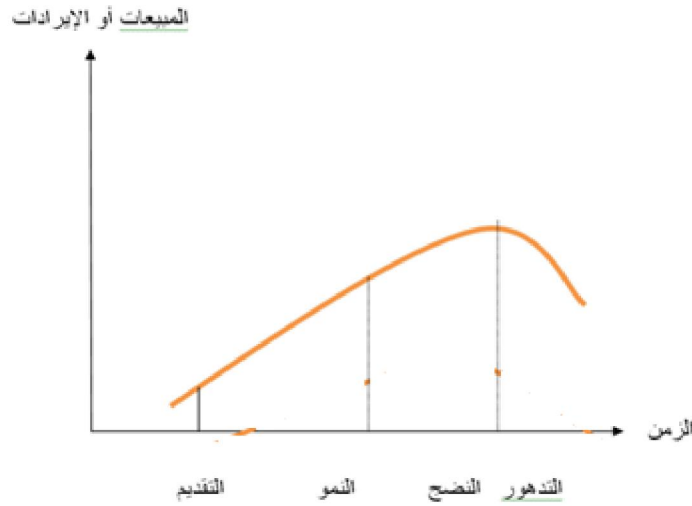
ب- إطالة خطوط المنتجات الموجودة حالياً، بصورة تكتمل بها خطوط المنتجات الخاصة بالمؤسسة.

ج- إضافة نماذج معدلة من المنتج إلى خطوط المنتجات، مما يساعد على تعميق خط المنتج نفسه.

المطلب الثالث : دورة حياة المنتج والاستراتيجيات المتعلقة بها.

لقد وردت عدة تعاريف حول دورة حياة المنتج إلا أنها تركز على فكرة واحدة، وهي أن دورة حياة المنتج تشكل الإطار الزمني الذي يبين اتجاه الطلب على المنتج، ولقد عرفت على أنها : " تولد السلعة ثم نموها ثم تصل إلى مرحلة النضج ثم إلى مرحلة التدهور"¹.
ولكل منتج كما يرى الباحثون في مجال التسويق دورة حياة تمر بمراحل أربعة هي: مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التدهور، كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم 10 دورة حياة المنتج.



المصدر: واثق شاكر محمود رامز: التسويق الإستراتيجي، بدون ذكر دار النشر، قطر، 1997، ص237.

بما أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج تنفرد بصفات متميزة من حيث المشاكل، و الظروف البيئية الداخلة والخارجة، نستعرض في أدناه وصفا لكل مرحلة آخذين بعين الاعتبار صفات كل مرحلة والأهداف التي تتبناها المؤسسة، فضلا على الاستراتيجيات التسويقية في كل منها .

¹ زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سابق، ص18 .

أ- أولاً: مرحلة التقديم:

يدخل المنتج الجديد، في المرحلة الأولى من دورة حياته السوقية، بعد تنفيذ المؤسسة العمليات الخاصة بتطويره، والبدء بعرضه لأول مرة في الأسواق على نطاق واسع .

وتتصف معدلات نمو مبيعات المنتج في هذه المرحلة ببطنها الشديد وهذا لعدة أسباب منها :

✍ عدد محدود من المستهلكين الذين يتصفون عادة بارتفاع دخلهم رغبة بالمجازفة في شراء المنتجات، بينما جزء الأكبر منهم يفضلون عادة التريث في الشراء لحين التأكد من نوعية المنتج ومثابته.

✍ تتصف أسعار المنتج الجديد بارتفاعها النسبي، نظرا لارتفاع التكاليف، طبقا لذلك لا يحقق المنتج الجديد عادة أي أرباح، هذا بالرغم من قلة أو انعدام المنافسة السوقية التي يتعرض لها المنتج، نظرا لعدم تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد المنتج في هذه المرحلة، وفي حالة رغبة المؤسسة في الحصول على أرباح عالية في الأمد القصير وتضحية بالأهداف البعيدة المدى، فإنها في هذه حالة ترجع إلى البدائل الإستراتيجية التالية :

✓ تسويق المنتج الجديد بأسعار مرتفعة جدا وبنفقات ترويجية مرتفعة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وبأقل فترة زمنية ممكنة، وهذه الإستراتيجية تناسب السوق الذي يكون فيه معظم المستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة وغير المدركين لوجود منتج جديد في السوق .

✓ تسويق المنتج الجديد بأسعار مرتفعة جدا وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تحقيق هامش ربح مرتفع للوحدة الواحدة من المنتج .

✓ تسويق المنتج بأسعار منخفضة وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تشجيع المستهلكين على قبول المنتج ومن ثم تحقيق أعلى ربح .

ب- :مرحلة النمو :

إذا لقي المنتج قبول واستحسان المستهلكين، فإن معدل نمو مبيعات المنتج يبدأ بالارتفاع السريع عند نقطة معينة من الزمن، وتتميز هذه المرحلة بظهور المنتجات المنافسة، ولمواجهة المنافسة السوقية المتزايدة وزيادة حصة المنتج في السوق تلجأ المؤسسة إلى تحسين نوعية منتجها .

طبقا لذلك تحاول المؤسسة المعنية ومن خلال إستراتيجيتها التسويقية تعزيز موقعها التنافسي في السوق، إلا أنه ينبغي على المؤسسة المتوازنة بين تحقيق أعلى مستوى لها من الحصة السوقية وتحقيق

أعلى الأرباح في الأمد القصير، ومن الأفضل لهذه المؤسسة زيادة مصاريفها التسويقية في سبيل الحصول على موقع تنافسي متميز على حساب الأرباح القصيرة الأمد، أملا في تحقيق أعلى مستوى لهذه الأرباح.

ج- مرحلة النضج :

تعتبر من أطول مراحل دورة حياة المنتج زما ، ولهذا تتواجد فيها معظم المنتجات التي تعرض حاليا في الأسواق، ويدخل المنتج في هذه المرحلة عند حصول التباطؤ في معدل النمو السريع لمبيعاته الذي كان سائدا في المرحلة السابقة ، ومن جهة ثانية تشتد المنافسة السوقية لهذه المرحلة، لهذا تلجأ المؤسسات والمؤسسة الرائدة خاصة إلى حماية مركزها التنافسي والدفاع عن حصتها السوقية ، إضافة إلى ذلك يبلغ مستوى الأرباح في هذه المرحلة أعلى مستوى له ، إلا أنه يأخذ بعد ذلك بالانخفاض التدريجي، لهذا تتبنى المؤسسة المعنية الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد على تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى من خلال تحسين نوعيته، كزيادة مقاومته ، وسرعة عمله ، وتحسين شكله، كتغيير أغلقته من جهة أخرى، تتطلب الظروف التنافسية لهذه المرحلة تخفيض أسعار بيع المنتج وزيادة المصاريف الترويجية، والتي تهدف إلى خلق ولاء المستهلكين للسلعة.¹

د- مرحلة الانحدار:

يتصف المنتج الذي يصل في هذه المرحلة بدرجة عالية من التعثر، والحقيقة أن المنتج لا ينبغي له أن يصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود بديل جديد يحل مكانه، أو بتطوير المنتج نفسه، وتحاول المؤسسات - في العادة-تجنب الدخول في مرحلة الانحدار عن طريق التطوير وابتكار حيث يتم من خلال ذلك تجديد دورة حياة المنتج.

في هذه الأوضاع تلجأ المؤسسة إلى تبني أحد التوجهات الإستراتيجية التالية:

✓ الخروج من السوق كليا.

✓ البقاء مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة.

✓ التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة من السوق.

✓ حفظ تكاليف التوزيع والترويج.

✓ تخفيضات كبيرة في الأسعار.

من الطبيعي أن تختلف المنتجات في مسألة مرورها بهذه المراحل كلها أو بعضها أو عدم مرورها نهائيا، كما تلعب ظروف السوق وطبيعة المنتج وبرامج التسويق والترويج دورا كبيرا في مسألة طول كل من هذه المراحل وقصرها.

¹ ناجي معلا ،رائف توفيق : مرجع سابق، ص.ص 176. 184 .

المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة وإدارة الجودة.

تعتبر الجودة من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ولقد أدى التغيير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية إلى نشوء مطالب ملحة على الجودة، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة من أجل تحسين الأداء والرفع من مستوى رضا العملاء .

المطلب الأول: ماهية الجودة وتطورها التاريخي.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة لا بد من التطرق لمفهوم الجودة وتطورها .

الفرع الأول: تعريف الجودة.

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة *Qualité*، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها عن الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم.¹

✍ تعريف جوران: عرف جوران الجودة بأنها ملاءمة المنتج للمستخدم.²

✍ تعريف Crosby (1979): عرف كروسبي الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات والمواصفات .

✍ تعريف Feignbaum (1991): عرف Feignbaum الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتية من التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل .

✍ تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: عرفت الجودة أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.³

✍ تعريف المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية بـبريطانيا Nedo: الجودة هي الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع.⁴

¹ محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 19.
² قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000. درا الثقافة للنشر، عمان، 2005، ص 20.
³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 29.
⁴ فتحة حبشي: إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 23.

إذن فالجودة هي قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع متطلبات العميل .

أولاً: أهمية الجودة :

مع تزايد المنافسة ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المؤسسات أنه بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه إنما هي التزام لا بديل له، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي :

أ- **الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق :** فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.¹

ب- **المسؤولية القانونية للجودة :** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر أو الحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

ج- **المنافسة العالمية :** إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر على كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية كبيرة، إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع لتحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية والحصول على موطن قدم في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة ومن ثم التأثير على ميزان التجاري للبلد .

د- **حماية المستهلك:** تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة، تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة .

هـ- **التكاليف وحصّة السوق :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة.²

¹العيهار فلة :دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر 2005ص5.

²قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص، ص.31.32 .

ثانيا: محددات الجودة :

- 1- **جودة التصميم** : وهي بعض المواصفات المعينة الملموسة وغير الملموسة، في تصميم المنتج أو الخدمة.
- 2- **جودة المطابقة** : إن التطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة، وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين :
 - ✓ إمكانية الجهاز الإنتاجي لإنتاج السلعة وفق المواصفات الموضوعية.
 - ✓ إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.¹
- 3- **سهولة الاستخدام**: تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل عن كيفية استخدام المنتج، لزيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة و آمنة وفقا لما هو مصمم له.
- 4- **خدمات ما بعد البيع** : تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والإصلاح) إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.²

¹سمير محمد عبد العزيز : اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة للجودة الشاملة والإيزو، دار الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 119 .

²نبيل محمد مرسي: استراتيجيات الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 338 .

ثالثاً: أبعاد الجودة :

جدول 2: أبعاد الجودة

أبعاد الجودة	التوضيح لمعنى كل بعد :
1- الأداء Performance	- الخصائص للمنتج مثل : اللون و الوضوح في الصورة في حالة الجهاز التلفزيون.
2- المظهر Features	- الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل : مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون.
3- المعولية Seliability	- احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.
4- المتانة Surability	- مدى طول العمر لالتشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقع له
5- القابلية للخدمة Serviceability	- مدة إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للإصلاح.
6- الجمالية Aesthetics	- كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته... الخ

المصدر :عبدالله الطائي، عيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37 .

يوضح الجدول أبعاد الجودة الستة وهو التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر، فمع شيوع المفهوم التكاملي للجودة (المطابقة، التصميم، الأداء) ،لم تعد المطابقة والجودة المدركة أبعاداً للجودة ،حيث انها تتجسد في أوجه الجودة (جودة الأداء وجودة المطابقة).

الفرع الثاني:التطور التاريخي للجودة :

من خلال العودة إلى التطور التاريخي للجودة عبر الحضارات القديمة، يتبين أن للجودة جذور عميقة في التاريخ القديم، أما في العصر الحديث فإن تطور الجودة كان عبر مراحل تاريخية متلاحقة هي :¹

¹محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص 38، 39.

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: كان العامل مسؤولاً عن المنتج والذي كان يصنع وفق توجيهات صاحب العمل، حيث يحدد المواصفات اللازم توفرها في المنتج، وبذلك تكون الرقابة على الجودة من طرف العامل .

2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: وتبعاً لظهور المصنع ليحل مكان المحل في إنتاج المنتج، وكبير حجم الإنتاج، وارتفاع مستوى الجودة نتيجة استخدام الآلات في العمل، فقد أصبحت الرقابة على الجودة من قبل المشرف المباشر على العمال .

3. مع ظهور أفكار الإدارة العلمية لفريدريك ونسلوتاييلور، والتي تقوم على دراسة للحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، بتحديد الحركات المناسبة في العمل للحد من الهدر في عمل المصانع، وظهور مفهوم الفحص للتأكد من أن ما يتم إنتاجه مطابق للمعايير المحددة مسبقاً، فأصبح المسؤول عن تحقق الجودة مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة .

4. ظهر أسلوب الإنتاج الكبير لتحقيق الوفورات في التكلفة، والذي صاحبه تنميط وتوحيد عملية الإنتاج بقصد تقليل أخطاء الصناعة، ويسهل الرقابة على الجودة، فمكنت النمطية من استخدام الأسلوب الإحصائي لفحص الجودة وتحديد مستوى الجودة إذا كان مقبولاً، فأصبح للرقابة على الجودة جهة متخصصة .

وفي هذه المرحلة أصبح شعار المصنع الإنتاج بدون أخطاء من خلال التأكيد على الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي :

☞ الرقابة الوقائية : بمتابعة تنفيذ العمل أولاً بأول للتأكد من عدم الوقوع في خطأ .

☞ الرقابة المرحلية : بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.

☞ الرقابة البعدية : للتأكد من جودة المنتج بعد انتهاء التصنيع .

5. ظهر تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية، وأصبحت الرقابة على الجودة شاملة .

6. ظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كل العاملين إضافة لإجراء التحسين المستمر، والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة¹.

¹محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 194.

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 .

الفرع الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة :

✓ تعريف الدكتور ماريشال ساشكين والدكتور كنيث جيه كايزر كما يلي :

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل منها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.¹

✓ تعريف كروسبي : إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات من خلال حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك والإداري.²

✓ تعريف Ciampa (1991) : يمكن تعريفها من ثلاث أوجه :

➤ أولا من خلال المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو " الإخلاص الكلي للعميل".

➤ ثانيا من خلال وصف مخرجاتها، فهي تسعى، إلى تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت (اللازم للاستجابة للمشاكل والحاجات والفرص) إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود على مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين،و التحسين المستمر .

➤ ثالثا من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها وهذه تشمل: أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة والمفعولية والهندسية، وبعض عناصر وأساليب التطور المنظمي والمفاهيم الحديثة في القيادة.³

✓ تعريف وصفي عقيلي : الجودة الشاملة هي تمييز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته، مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، وتقديم السلعة في الوقت المطلوب.⁴

¹ ريتشارد ل، ويليامز: اساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير الرياض، 1999. ص 05.

² خضير كاظم حمود :هايل يعقوب فاخوري :مرجع سابق، ص 349 .

³ رعد عبد الله الطائي:عيسى قعادة : مرجع سابق، ص 75 .

⁴ عمر وصفي عقيلي : "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، ص 35 .

- ✓ يعرف Logotheletes (1992) :إدارة الجودة الشاملة على أنها "ثقافة تعزيز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كل مجالات العمل.
- ✓ ويعرفها Oukland :على أنها منهج شامل لتحسين التنافسية، الفاعلية، المرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.¹
- ولإضافة للتعريف يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أي خلل منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية.²

الفرع الثاني: الإيزو 9000 :

أولاً:تعريف الإيزو 9000: هو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق مع —أو تفوق — حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.³

وتنقسم سلسلة المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 بشكل عام إلى ما يلي :

- ✓ مواصفات الإيزو 9001: وتتناول ما يجب أن تكون عليه نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم، وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتتضمن البنود الرئيسية والفرعية جميعها .
- ✓ مواصفات الإيزو 9002 : وتتناول ما يجب أن تكون عليه نظم إدارة الجودة في المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية، دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتتضمن جميع البنود باستثناء ما يتعلق منها بـ "التصميم وخدمة ما بعد البيع".⁴

¹رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة :مرجع سابق، ص 75 .

²محمدالصيرفي:الجودة الشاملة، مؤسسة حواس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص164

³سمير محمد عبد العزيز : مرجع سابق : ص119 .

⁴إياد عبد الله شعبان :مرجع سابق، ص22.

✓ مواصفات الإيزو 9003 : وتغطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط (لا تطبق هذه المواصفة إلا في الحالات التي يمكن التأكد من الجودة فقط من خلال الفحص النهائي والاختبار) ¹.

✓ مواصفات الإيزو 9004 :² تعتمد هذه المواصفة على تقديم الإرشادات اللازمة لإدارة الجودة، أي أنها توضح الإرشادات الواجب على المؤسسة اتباعها للحصول على شهادة الإيزو 9001، 9002، 9003، وهي مقسمة كما في الجدول التالي :

جدول 3: مواصفات الإيزو 9004 .

نوع المواصفة	مجال المواصفات .
ISO1 -9004	إرشادات لتطبيق إدارة الجودة .
ISO2 -9004	إرشادات لتطبيق المواصفات الخاصة بقطاع الخدمات .
ISO3 -9004	إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة .
ISO4 -9004	إرشادات خاصة بتحسين الجودة .
ISO5 -9004	إرشادات خاصة بتطوير وتخطيط الجودة .
ISO6 -9004	إرشادات خاصة بإدارة المشاريع .
ISO7 -9004	إرشادات خاصة بإدارة التشكيل .

المصدر: مأمون سليمان الدراكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص، ص248. 249

ثانياً: فوائد تطبيق سلسلة الإيزو ISO 9000 :

أدى تطبيق الإيزو إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الصناعية والخدمية على حد سواء، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه المؤسسات، وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعمليين في المؤسسة .

¹قاسم نايف علوان : مرجع سابق، ص191 .

²محمد رضا شندي : الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، بيمكو للخدمات التعليمية، مصر الجديدة ، 1996 ص293

ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو لكل من المؤسسة والعميل كما يأتي:¹

- ✓ يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج، وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه .
- ✓ استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات .
- ✓ يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية .
- ✓ يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك .
- ✓ يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم المؤسسة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين .
- ✓ يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاج .
- ✓ يساعد المستهلك في القدرة على الاختيار بين المجهزين والسلع البديلة .
- ✓ تحسين الاتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تحديد المسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الارتجالية .

الفرع الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000 .

إن أغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 يرون أن العلاقة بين المفهومين هي علاقة تكامل وانسجام، حيث أن إدارة الجودة الشاملة من منظور شامل، في حين أن ISO 9000 هي نظام إدارة الجودة وتقوم على مواصفات موثقة، ولا يوجد أي تعارض بينهما ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة ، القائم على مواصفات أنظمة الجودة ISO 9000 .

إذ يعتبر الإيزو 9000 مقدمة ممتازة للوصول إلى الجودة الشاملة ويشكل الإيزو 9000 تحسين المستويات الإدارية للمؤسسات في مجال التصنيع، التخطيط، الإنتاج والتسويق وبذلك يمنح الثقة للعميل ويعطي القدرة للمؤسسة للإنتاج بمستوى الجودة .

¹نايف علوان: مرجع سابق، ص 19 .

الفصل الثاني ————— دراسة الرقابة على جودة المنتج

إن إدارة الجودة الشاملة لا تعبر عن جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تعني جودة المؤسسة ككل لأن سياسة الجودة تحتاج إلى تضافر جهود مجلس الإدارة، فريق الجودة، فريق التحسين نظم الشراء والبيع والتصنيع على غير ذلك من العمليات التي تساهم في تحقيق الجودة، كما أن كل هذه العمليات التي تمت بها تحتاج على مقاييس ومواصفات دولية موحدة تلتزم بها الدولة من أجل تحقيق الجودة وكسب العملاء، وعلى العموم هناك جملة من الفوارق بين كل من الجودة الشاملة والإيزو 9000 نوجزها في الجدول التالي :

جدول 4: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 .

المعيار	إدارة الجودة الشاملة	المواصفة الدولية إيزو 9000
منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل.	يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة .
تركيز الجودة	تركز على الجانب الإنساني الاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني.	تركيز على الجانب الفني من خلال تشغيل العمليات المختلفة.
هدف نظام الجودة	التحسين المستمر للإنتاجية والجودة.	المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة .
التطبيق بالمنظمة	يشمل التطبيق كافة أقسام وإدارات المنظمة.	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المنظمة.
مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المنظمة.	مسؤولية قسم ضبط الجودة.
وقت التطبيق	يحتاج على وقت طويل نسبياً.	يحتاج تطبيقه وقتاً أقل.
نوع المنظمة	تصلح لكافة المنظمات.	يطبق حسب نوع عمليات المنظمة.

المصدر : قاسم نايف علوان :مرجع سابق، ص214 .

في ضوء ما سبق فإنه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من مواصفات الإيزو 9000 حيث يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهما ليسا نظامين مترادفين، بل أنهما مختلفان، وأن مواصفات الإيزو 9000 هي إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

وبناء على ذلك فإنه يمكن بصفة عامة اعتبار العمل على تطبيق سلسلة المواصفات العالمية الإيزو جزءاً أساسياً من برنامج تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا بد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتبر هذه السمات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتمثل هذه المبادئ في :

☞ التزام الإدارة العليا: إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة.²

☞ التوجه بالعميل: حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بحيث يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العملاء ، وبنائها في المنتجات وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع .

☞ تصميم المنتجات يؤدي للجودة: رغبات العملاء تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج ، أي امتياز في الأداء، والسمات المميزة، والاعتمادية على المنتج، وطول عمر المنتج، ومظهر المنتج، والخدمة، كلها سمات تتأثر جوهرياً بطبيعة المنتج .

☞ تصميم عمليات إنتاج تؤدي للجودة: حيث تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاماً للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء .

☞ السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة: فبينما يجري إنتاج السلع و / أو الخدمات، يتابع الأداء الإنتاجي ويوجه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج .

☞ تطوير مشاركة الموردين: أي اختيار وتطوير موردين مناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة، ويتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل معهم، بحيث يوردون أجزاء على مستوى جودة عال.

¹ أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص 84 .

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 94 .

☞ خدمة العميل، التوزيع والتركيب : التغليف، والنقل، والتركيب، وخدمة العميل تعد هامة جدا في إدراك وتقييم العملاء للجودة.¹

☞ بناء فرق عمل ممكنة: تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين، حيث يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم وتحفيزهم وإشراكهم في المعلومات وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة وذلك لإنتاج سلع وخدمات على مستوى عالي من الجودة على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المنظمة وأن تكون هذه الفرق متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا.

☞ المقارنة بالمنافس متميز والتحسين المستمر : حيث يتعين نقل مضاهاة المعايير المستخدمة لقياس التقدم في برنامج الجودة من أداء شركات أخرى ناجحة عالميا، ثم تصبح هذه المعايير أسسا لتحسين مستمر.

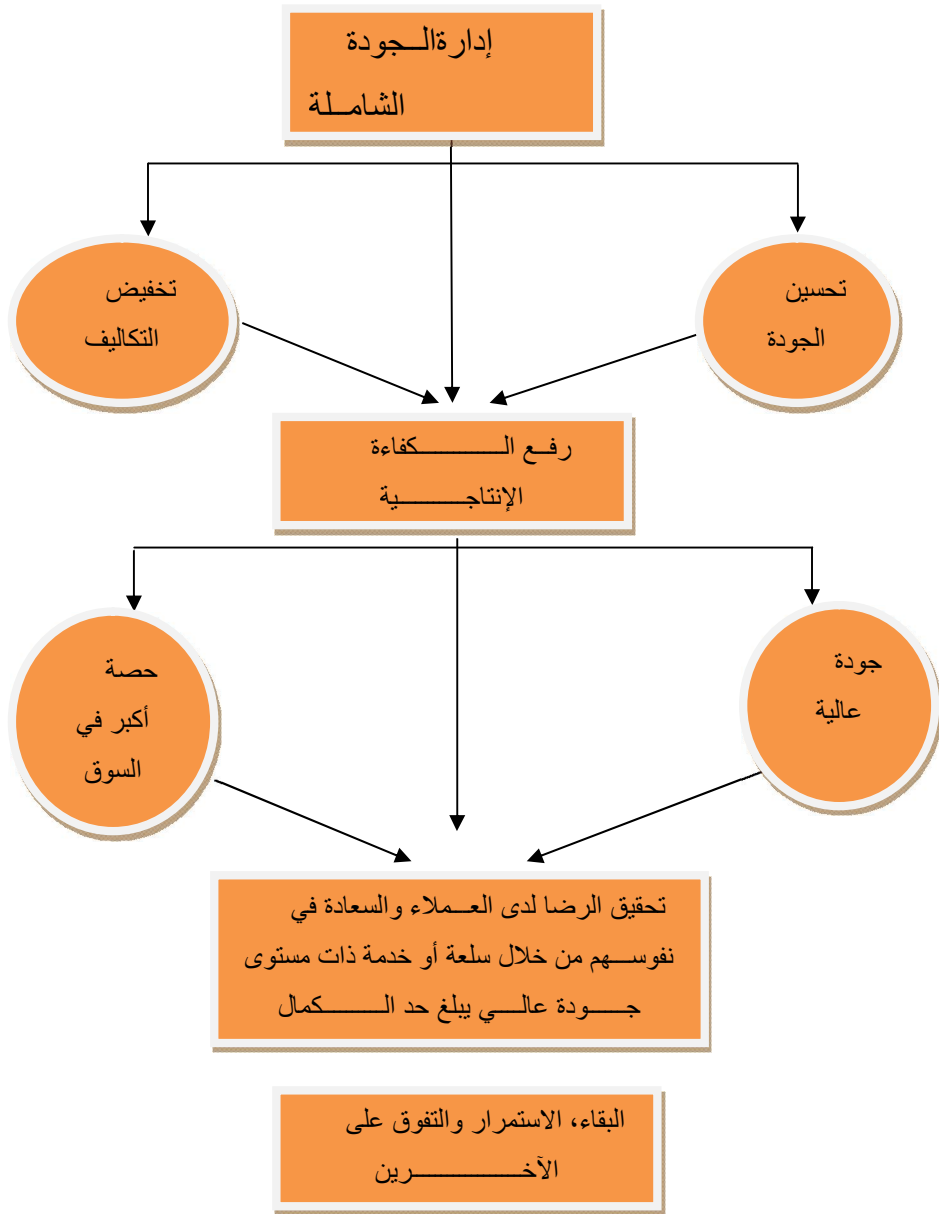
☞ إشراك العملاء في شؤون الجودة: (التقنية العكسية): من المهم إجادة سبل لإشراك العملاء في شؤون الجودة في المنظمة، وذلك لمناقشة وتقييم جودة المنتجات مع المديرين والمهندسين بالمنظمة، ويمكن أن يفيد ذلك في أن تقف الإدارة على ما يريده العملاء في المنتجات قبل تصميمها .

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف العام من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات² مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الجهد الضائع، مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم³، وضمان الاستمرار والتطور، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات من خلال الشكل التالي:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، بدون ذكر سنة النشر، ص، ص 55. 66.
² محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45
³ راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45

شكل رقم 11: أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر : عمروصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 40 .

في ضوء الشكل السابق و في مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن إدارة جودة الشاملة تسعى إلى ما

يلي:¹

- ✓ فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- ✓ توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة – التكلفة – الوقت – الاستمرارية.

¹ عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق، ص 41 .

- ✓ التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- ✓ توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- ✓ جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- ✓ التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عاليا في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

المطلب الرابع : خطوات تطبيق إدارة الجودة الكاملة .

الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة :

لتطبيق الجودة الشاملة يجب إتباع مراحل يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

جدول 5: الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة .

الخطوة الأولى	متى استطاع العاملون وصف وقياس حجم عملهم وتعرفوا على العمليات التي يجب تحسينها فإن عليك أن تبدأ دائما بالتعرف على العملاء ومتطلباتهم.
الخطوة الثانية	قم بوصف الخطوات المتضمنة لأداء العمل (من الذي يقوم بالعمل ؟ وماذا يعمل ؟ومتى يعمل ؟).
الخطوة الثالثة	حدد مواضيع الداخلة في العملية والتي تسبب العيوب والتأخيرات وإعادة أداء العمل بصورة متكررة.
الخطوة الرابعة	حدد أسباب الخلل وتأخيرات وإعادة العمل، بما في ذلك الأجهزة السيئة والتعليمات الغير ملائمة وتوجيهات والاتصالات السيئة أو العمال والمديرون والمدربون تدريبا غير ملائم، إن الموظفين غالبا ما يحصرون في نظام تم إيجاده من قبل الإدارة وتم تصميمه ليحدث الأخطاء والعيوب (حيث أن هذا النظام يحدث الأخطاء بصورة مستمرة).
الخطوة الخامسة	ابدأ بتصميم تجارب لمشاريع أولية صغيرة بغرض تحسين عملياتها.
الخطوة السادسة	إذا تم نجاح الاختبارات للمشاريع الأولية فعليك أن تطبق تلك الإجراءات على جميع نطاق المنظمة.
الخطوة السابعة	راقب العملية الجديدة لتتأكد من أنها تساعد على تحسين الأداء بمرور الوقت.
الخطوة الثامنة	كرر الخطوات السابقة بدأ من الخطوة الأولى إلى الخطوة السابعة ثم طور الأداء المستمر.

المصدر: جمال الدين لعويصات: إدارة الجودة الشاملة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر 2003،

المبحث الثالث: الرقابة على الجودة.

يعتبر الكثير من الممارسين في المؤسسات الصناعية أن الرقابة على النشاط الإنتاجي كمرادف على أداء المؤسسة، ويرجع ذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية مما يتطلب الرقابة عليها، وذلك بالاعتماد على إجراءات و مواصفات فنية، وهذا ما يسمى بنظام الرقابة على جودة المنتج .

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على الجودة ووظائفها:

الفرع الأول: مفهوم الرقابة على الجودة :

إن الرقابة على الجودة هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج.¹

وتعرف الرقابة على الجودة وفق المعايير ISO 1011-1 (1990) على أنها:

اختبار منهجي ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة.²

من التعريفين نلاحظ أن: الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بالرقابة على جودة المنتج النهائي ولكنها تشمل أيضا الرقابة على جودة المدخلات وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.³

لنظام الجودة أهداف عامة يمكن تحقيقها ومنها :

✓ تخفيض عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة .

✓ تخفيض مردودات المبيعات بسبب الجودة .

✓ خفض تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدة الواحدة من المنتج .

¹ محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر، ص380.

² محمد صالح الحناوي وآخرون : مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص216 .

³ محمد توفيق ماضي: مرجع سابق، ص372 .

الفرع الثاني: وظائف الرقابة على جودة المنتج :

للرقابة على جودة المنتج عدة وظائف يمكن تبويبها تبعا لمكان وزمان حدوثهم كما يلي:

أولاً: الرقابة على التصميمات الجديدة :

وتقوم هذه الوظيفة بإعطاء الأقسام المعنية بيانات من شأنها أن تساهم في تطوير المنتج، وفيما يلي بعض أنشطتها :

- ✓ إظهار مشاكل تصنيع التصميمات المتشابهة السابق إنتاجها.
- ✓ التوصية بتنميط المواد.
- ✓ التحليل الإحصائي للتجاوزات وقدرات الماكينات على الإنتاج في حدودها .
- ✓ إظهار البيانات الإحصائية من التجارب، وخرائط الرقابة .
- ✓ تحليل النتائج الأولية على تشغيل المنتج وإعادة تقدير التجاوزات ليكون الإنتاج أكثر اقتصادا، مع الحفاظ على مستوى الجودة التصميم¹.

ثانياً: الرقابة على المواد الداخلة :

- في الحالات التي يقوم العميل نفسه بتوريد مواد أو خامات أو أجزاء ليتم استخدامها في تصنيع أو إنتاج السلعة المطلوبة. فإن الأمر يحتم الرقابة على هذه المواد للتأكد من جودتها وذلك من خلال:
- ✓ فحص هذه المواد واختبارها سواء في سجل العميل أو حين توريدها للشركة .
 - ✓ المحافظة على هذه المواد وصيانتها لحين الاستخدام وينص هذا الشرط على ضرورة تسجيل كل ما يطرأ على تلك المواد المقدمة من العميل سواء عند استخدامها، إصلاحها، تخزينها، تعبئتها، كما ينبغي أن تخضع للتفتيش بعد كل استخدام له².

¹سمير محمد عبد العزيز : مرجع سابق، ص 11 .

²علي السلمي : مرجع سابق، ص 141 .

ثالثا: الرقابة على العمليات الإنتاجية :

وهذا النص ينص على ضرورة تحديد وتخطيط العمليات الإنتاجية وغيرها ذات التأثير على الجودة، وتوفير ضمانات الحفاظ على الجودة أثناء تنفيذ تلك العمليات، بمعنى ضرورة أن تتم العمليات في ظروف منضبطة وذلك لأن غياب الضبط يؤدي إلى نتائج سلبية .

ومن أجل تحقيق هذا الضبط لا بد من توفير المتطلبات الآتية :¹

✓ حصر وتحديد كافة العمليات مع تعيين المسؤول عن كل عملية.

✓ توفير المقومات المستندية لكل عملية المتمثلة في :

➤ معايير الأداء.

➤ السجلات.

➤ الإرشادات .

✓ تحديد نقاط الاتصال بين الإجراءات والعمليات لإمكان التنسيق والسيطرة .

✓ المراجعة وفقا لمؤشرات محددة لقدرة العمليات على إنتاج المخرجات المطلوبة.

✓ التحقق المستمر من أن نظام الجودة يطبق بفاعلية .

✓ أخذ نتائج رقابة العمليات كأساس لتطويرها باستمرار.

رابعا: الرقابة على المنتجات:²

وتتضمن فحص واختبار المنتجات النهائية ومن أنشطتها:

✓ الموافقة النهائية على جودة المنتجات .

✓ اختيار وظائف المنتج.

✓ التقرير بنتائج الفحص للأقسام المعنية .

✓ تحديد متوسط مستوى جودة المنتجات التي تم تسليمها.

¹علي السلمي: مرجع سابق، ص، ص، 142 143

²سمير محمد عبد العزيز : مرجع سابق، ص13.

خامسا: إجراء بعض الدراسات الخاصة بالجودة :

وتتم هذه الدراسات للمشاكل الجسيمة غير المتكررة التي تحدث في أي مرحلة من مراحل التنشيط والتنفيذ ترتبط بأي من أنشطة الجودة السالفة الذكر، ومن الضروري الاستفادة من الإحصاء في مثل هذه الدراسات.

الفرع الثالث: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة .

هناك مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تواجه إدارة الجودة والتي تتعلق بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وكذلك تحديد مجموعة من المواصفات التي ترغب المؤسسة بها، وهناك أيضا مجموعة من القرارات الأخرى التي يتوجب على القائمين على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها، ومنها¹:

☞ ماهي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سوف يتم عندها القيام بالاختبار لمستوى الجودة خصوصا أن الإنتاج يتم عادة على مراحل مختلفة، لذلك سنكون أمام مجموعة من البدائل :

أ- أن يتم الفحص لكل المواد الخام والأجزاء الداخلة في العملية الإنتاجية بمعنى أنه سيتم الفحص في أول العمليات الإنتاجية لكل المدخلات.

ب- أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى، أو ذات القيمة الأكبر أو ذات الاستثمار الأكبر.

ج- أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حالة اكتشافه.

د- أن يتم الفحص قبل المراحل التي من المعتاد أن ترتفع فيها نسب التالف .

هـ- أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد الفحص للمخرجات النهائية.

☞ ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه وهنا نكون أمام خيارين أساسيين:

أ- الفحص لكل الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (100%فحص)

ب- الفحص بعض الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (أسلوب العينات).

☞ ما هو الإجراء الذي سيتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعينة، وهنا سنكون أمام مجموعة من الخيارات:

¹محمد توفيق ماضي:مرجع سابق،ص384.

- أ- أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة.
- ب- أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة .
- ج- تحديد الخطوات الإصلاحية التي ستتخذ لتصحيح العملية الإنتاجية .
- د- تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعية للجودة لتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل.
- هـ- تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعية للجودة .
- ☞ ما هي الصفات الأساسية (الخصائص) في المنتج التي سوف يتم قياسها ؟ هل سوف يتم قياسها جميعا؟ إذا كانت الإجابة بلا، في غالب الأحيان، فما هي أهم المواصفات ؟ ونظرا لوجود عدد لا نهائي من المواصفات الفرعية للمنتج فأحيانا ما يستخدم مقياس عام مثل:
- أ- الرتبة.
- ب- الاعتمادية.
- ج- القابلة للصيانة بسهولة .
- د- الاستمرارية على مستوى معين في الجودة.
- ☞ ماهي درجة تكرارية عملية القياس والفحص ؟ فهناك نظم إنتاج بطبيعتها مستقرة، وهناك أخرى تتسم بعدم الاستقرار، وبالطبع يلزم الأخيرة التكرار الأكبر لعملية القياس خصوصا عند ارتفاع تكلفة عدم الاستقرار.
- أ- ماهي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج ؟ وكيف يمكن وضع هذه الحدود.
- ب- تصميم الخطط الإحصائية الخاصة بالرقابة على الجودة سواء كان ذلك قياسا لمتغيرات أو لصفات، واما إذا كان من الأنسب استخدام عينات القبول أو الرقابة على العملية ؟

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.

أولاً: أسلوب الفحص الكامل: (100%).

ويتم بموجب هذا الأسلوب القيام بفحص كافة الوحدات سواء (مواد أولية، سلع نصف مصنعة، أو منتجات نهائية) وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.¹

ثانياً: أسلوب الفحص الإحصائي:

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية، ومن ثم التأكد من مطابقة تلك الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقاً، وبهذا تكون النتيجة الصائبة نسبياً مقارنة بالفحص الكامل.²

ويمكن تقسيم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى:

أ- عينات القبول:

يستخدم هذا الأسلوب عادة للحكم على جودة المدخلات الخاصة بالعملية الإنتاجية، مثل: المادة الخام أو الأجزاء التي يتم شراؤها من خارج المؤسسة، كذلك فإنه يستخدم في الحكم على جودة المخرجات الناتجة من العملية الإنتاجية، مثل الوحدات تامة الصنع.

ب- أسلوب الرقابة على العملية.

يمكن هذا الأسلوب من الرقابة على جودة العملية الإنتاجية، حيث أن الفحص يكون بشكل دوري أثناء أداء العملية الإنتاجية، ويكون ذلك عن طريق أخذ عينات ومراقبتها، مما يسمح بالحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية.³

ج- خرائط المراقبة الإحصائية.

إن خرائط المراقبة الإحصائية عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية، وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في الرقابة على الجودة، إذ تعطي صورة بيانية مستمرة لموقف التغيير في جودة العملية الإنتاجية خلال فترة من الزمن.⁴

¹خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص160.

²مأمون الداركة، طارق شبلي : الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص، ص، 112، 113

³محمد توفيق ماضي : مرجع سابق، ص38.

⁴خضير كاظم حمود : مرجع سابق، ص، ص، 161، 163.

ثالثاً: استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة.¹

تلعب أجهزة الكمبيوتر دوراً أساسياً في وظيفة الجودة، ذلك أنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية، لاختبارها، لتحليل البيانات، لكتابة التقارير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها، ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة فيما يلي :

✓ جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها و تحليلها، لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات المهمة.

✓ التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية .

✓ مراقبة العمليات إحصائية وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن حدود مقبولة.

✓ الفحص والاختبار الأوتوماتيكي، مما يساهم في تحسين جودة الاختبار وتقليل تكاليفه .

✓ تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى جودة المنتجات.

المطلب الثالث : التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتج .

الفرع الأول: حلقات الجودة :

أولاً: تعريف حلقات الجودة.

هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين (3-12) شخص يعملون بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويدرب لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويدرب هؤلاء على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل .

يعتبر كورا إيشكاوا أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان، وتشكلت الحلقة الأولى عام مليون عاملاً عام 1962، وبلغ عددها مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل عام 1978، والآن في اليابان ما يزيد على 2 مليون حلقة جودة تضم أكثر من 20 مليون عضواً فيها .²

¹العيهار فلة : مرجع سابق، ص25.

²رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة :مرجع سابق، ص 60 .

ثانيا: أهداف حلقات الجودة :¹

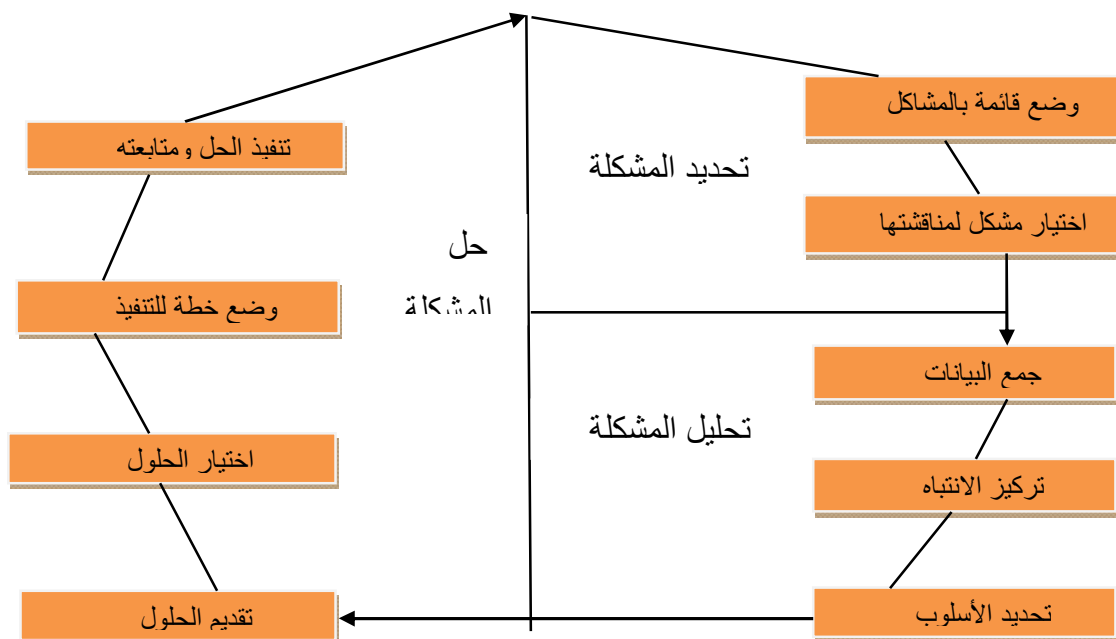
- قد أكد إيشكاوا (dr Ishkwa) أن الأهداف المستهدفة من حلقات الجودة تمكن فيما يلي :
- ☞ تؤدي إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين أنفسهم، حيث أنها تمثل لقاءات لمناقشة العمل وسبل تطويره .
 - ☞ تساهم في إذكاء أسس المعرفة النوعية للمنتجات أو الخدمات المعينة وتطويرها لدى العاملين.
 - ☞ تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في تحسين وتطوير العمليات الإنتاجية والجودة .
 - ☞ تحسين وتطوير السبل الكفيلة بدعم العاملين وتشجيعهم معنويا برسم سياسات وبرامج المؤسسات وتطويرها بما يحقق المردودات الإيجابية للعاملين والمؤسسة على حد سواء .
 - ☞ تطوير القدرات الإدارية وتحسينها للمشرفين على حلقات الجودة في المؤسسة.

ثالثا: مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها :

- يقوم أعضاء حلقة الرقابة على الجودة بالعمليات الآتية:²
- ☞ **تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة:** تشمل تحديد قائمة المشاكل المتعلقة بالجودة والعملية الإنتاجية، وترتيبها حسب أهميتها.
 - ☞ **تحليل المشكلة :** ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة والأسباب التي أدت إلى وقوعها .
 - ☞ **حل المشكلة :** يكون من خلال تقديم الحلول والبدائل المختلفة لمعالجتها . ومن ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل لها، ووضع الخطة ومن ثم تنفيذه، وأخيرا تقييم النتائج المترتبة عن اختياره، والشكل الموالي يوضح مختلف العمليات التي تتضمنها حلقة الرقابة على الجودة :

¹خضير كاظم حمود:مرجع سابق، ص 124 .
²بودالي محمد:مرجع سابق، ص50.

شكل رقم 12: أسلوب العمل داخل حلقات الجودة .



المصدر : مأمون الدراكة : مرجع سابق، ص 168

يبين الشكل الطريقة التي تعمل بها جماعة الجودة، من خلال الوظائف الأساسية التي تبناها المجموعة، وهي تحديد وحل المشاكل المتعلقة بكل من الجودة والإنتاجية.

ومن بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية :

أ- **أسلوب العصف الذهني:** وهو ما يعرف بالتفكير الجماعي بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يصل إليها كل منهم بصورة انفرادية .

ويعتبر أسلوب العصف الذهني كأسلوب ناجح جدا من أساليب حل المشاكل وتتمثل أهميته فيما يلي :

☞ يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة .

☞ يثير الحماس لدى أعضاء حلقة الجودة ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية لحل المشاكل المتعلقة بالجودة .

☞ تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أفراد حلقة الجودة .

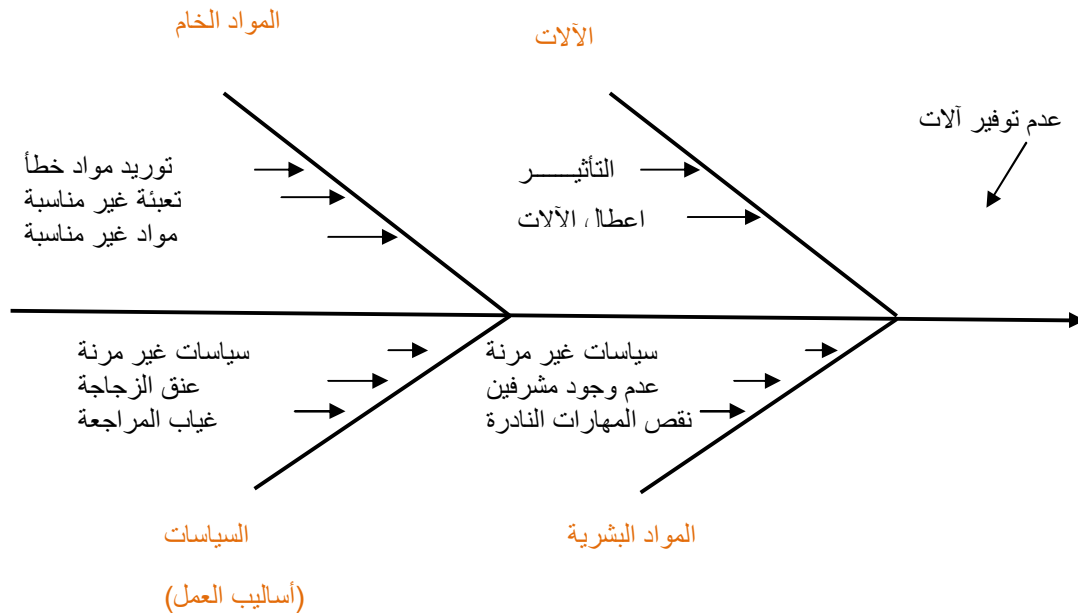
وتتم عملية العصف الذهني وفق سلسلة خطوات أو إجراءات تهدف وتشجع الخلق والإبداع وهي :

- ✓ يضع كل عضو في حلقة الجودة أفكاره في ورقة .
- ✓ الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء حلقة الجودة .
- ✓ بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار أعضاء الحلقة .
- ✓ يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها، وتمثل هذه الخطوة مرحلة التقييم¹.

ب- مخطط السبب والأثر: (تخطيط عظم السمكة).

يعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة بتخطيط إشيكاوا لأن أول من قام بإعداده هو إشيكاوا، وتظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط، ثم يتفرع من العمود الفقري ليشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة، إلى أربعة أنواع : آلات، تقنيات، مواد، وقوى بشرية، يمكن أن يساعد تخطيط عظم السمكة في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض.²

شكل رقم 13: مخطط عظم السمكة.



المصدر : فريد راغب النجار : إدارة الجودة الشاملة،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009، ص 244.

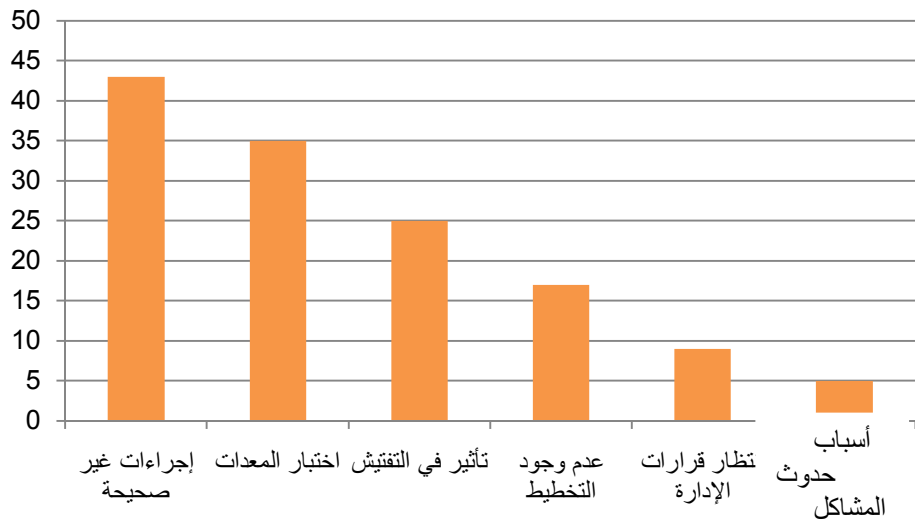
¹نايف علوان : مرجع سابق، ص، ص، 139، 140
²رينتشارد ل، ويليامز : مرجع سابق، ص 76.

ج- أسلوب جمع البيانات : إن حل المشكلات يعد من أهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها العينات وجداول التكرار الإحصائية¹.

د- خرائط باريتو² هي أسلوب لتحديد وتنظيم الأخطار والمشكلات والعيوب للمساعدة على حل المشكلات، مثال ذلك قد نجد أن 80% من المشاكل ناتجة عن 20% من الأسباب، فقد نرى أن 80% من المشترين يرفضون السلعة بسبب أسعار والتعبئة والتغليف التي لا تزيد عن 20% من التكلفة أو بسبب 20% من عدد مندوبي البيع.

شكل رقم 14: خريطة باريتو.

معدل



المصدر : قاسم نايف علوان : مرجع سابق، ص 143.

هـ- خرائط المراقبة الإحصائية :

تعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، إذ هي عبارة عن خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط أحدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة، والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به للوحدات المعيبة، والثالث يمثل الخط الوسط (الوسط الحسابي)

¹العيهار فلة : مرجع سابق، ص 71 .

²فريد راغب النجار : مرجع سابق، ص 242.

فمن خلال خرائط المراقبة يتم وبمنظرة فاحصة وسريعة بيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات و المنتج الفعلي.¹

لذا فإن هناك أنواع عديدة للوحات السيطرة الإحصائية على نوعية الإنتاج، كل منها لها مميزاتا وطريقة استخدامها، والغرض من استعمالها، وقد اتضح بأن أهم اللوحات القابلة للتطبيق ما يلي:²

✍ **خارطة السيطرة للمتغيرات :** تعتبر مخططات السيطرة للمتغيرات من الأساليب الإحصائية المستخدمة في السيطرة على جودة المنتجات، حيث ينصب الاهتمام بصدها على إحدى المواصفات المتغيرة في المنتج من ناحية الطول أو العرض... الخ.

✍ **خارطة السيطرة للعوامل (المرفوضات) :** في حالة كون المواصفات المراد السيطرة عليها غير قابلة للقياس بالأرقام فإن السيطرة عليها تتم وفق خرائط إحصائية معدة لهذا الغرض، يطلق عليها مخططات أو خرائط السيطرة للعوامل (المرفوضات) كما هو الحال بالنسبة للمصابيح الكهربائية فإن أساس فحصها على ضوء قبولها في حالة الاشتعال ورفضها في عدم الاشتعال .

✍ **خرائط السيطرة للشوائب (النواقص) :** ويتم إعداد خارطة السيطرة الإحصائية على أساس عدد الشوائب أو النواقص الموجودة في البضاعة فإذا كان عدد الشوائب كبير فإن تلك البضاعة تكون مرفوضة وبالعكس إذا كان عدد الشوائب قليلا ومنسجما مع المواصفات الموضوعية فإن البضاعة تكون مقبولة وهكذا .

✍ **عينات القبول:** وتتضمن أخذ عينات عشوائية وبنسب معينة من الدفعات المنتجة أو المواد الأولية الموردة وعلى ضوءها يقرر فيما إذا كان قبولها أو رفضها ووفق أساليب علمية متخصصة في هذا الميدان.

و- **المدرج التكراري (توزيع القيم):** يتم استخدام مخطط (توزيع القيم) لغرض إعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج مع المواصفات أو المعايير المحددة وبشكل صورة بيانية قابلة للمقارنة بصورة سريعة لاتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية اللازمة .

¹خضير كاظم حمود : مرجع سابق، ص، ص، 161، 162 .

²خضير كاظم حمود : المرجع نفسه، ص 140.

الفرع الثاني: التحسين المستمر في الأداء : KAIZEN

أولاً: تعريف تحسين في الأداء : KAIZEN

KAIZEN كلمة يابانية تعني التحسين المستمر.¹

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات و حتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المداخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العاملين.²

ثانياً: مبادئ التحسين المستمر :

- ✗ ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المنظمة قائمة، وهو من متطلبات وجودها .
- ✗ التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ وبالتالي يشمل:³
 - ✓ عناصر المدخلات .
 - ✓ مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى المخرجات
 - ✓ كافة عمليات انتقال السلعة أو الخدمة للعملاء .
- ✗ تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل بالمنظمة .
- ✗ الذي ينكسر لا تقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور، فالتحسين لا يعني الترميم .
- ✗ لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود للتحسين .
- ✗ العمل الجماعي، والمشاركة لأن التحسين مسؤولية الجميع .
- ✗ إستغلال الوقت، لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا .

¹ علي السلمي : مرجع سابق، ص 81 .

² محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق، ص 181.

³ عمرو وصفي عقيلي : مرجع سابق، ص، ص، 133، 134.

ثالثاً: الأساليب المتبعة في التحسين المستمر :

يعبر ماساكي إيماني عن فكرة KAIZEN في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيراً من عناصر وأساليب التحسين المستمر على الشكل التالي :

شكل رقم 15: أساليب التحسين المستمر.



المصدر : علي السلمي : مرجع سابق، ص 82 .

رابعاً: مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء :

إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء، حيث يتم هذا الأسلوب، وفق المراحل التالية¹:

✍ تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .

✍ وضع الأهداف الخاصة بالتحسين والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف .

✍ تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.

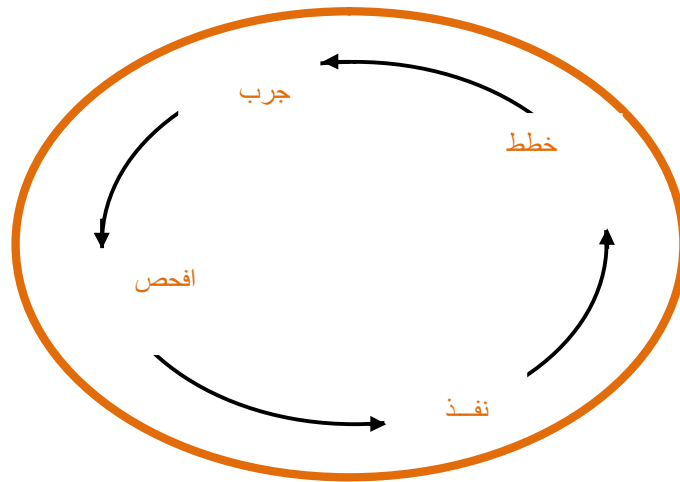
¹محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق، ص 190 .

☞ قياس، مراقبة، تحليل، وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف .

☞ وضع التعديلات والتغييرات اللازمة .

من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA Cycle والذي تم تطويره من قبل Deming ليصبح إطار عامًا لمرحل أنشطة التحسين المستمر كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم 16: دورة ديمينج للتحسين المستمر PDCA.



المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 204.

من الشكل نلاحظ أن حلقة ديمينج تتكون من المراحل التالية¹:

☞ **التخطيط** : أي تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وتحليلها .

☞ **التجربة** : تنفيذ خطة التحسين .

☞ **الفحص** : قياس وتقييم النتائج .

☞ **التنفيذ** : تطبيق خطة لتحسين إن كانت ناجحة وإلغائها إذا كانت فاشلة .

¹ محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 133.

المطلب الرابع: خدمات ما بعد البيع كأسلوب لتحسين جودة المنتج.

تعمل خدمات ما بعد البيع على إعداد ومتابعة المنتج بعد بيعه، وتقدم بعد ذلك جميع المعلومات التي تساعد وظيفة الجودة على أداء مهامها على أكمل وجه، حيث تستغل هذه المعلومات للحكم على المستوى الحقيقي لجودة المنتجات التي تم تسويقها من طرف المؤسسة، إذ أن مصالح خدمات ما بعد البيع ومن خلال التقارير التقنية تقدم معلومات حول أداء المنتج، مثل عدد الحوادث أثناء فترة الضمان، وبصفة عامة يمكن لدائرة الجودة أن تطلب تقارير مفصلة حول أي حادث أو أي معلومة أخرى ترى إمكانية الانتفاع بها في وقت لاحق، حيث أن هذه المعلومات تمكنها من حساب معدل العطب لكل منتج فترة الضمان، هذا المعدل يمثل النسبة بين عدد الحوادث وعدد المنتجات، ويساعد هذا المعدل على متابعة تطور جودة هذه المنتجات خلال الزمن كما تسمح المعلومات المستقاة من متابعة الأعطاب الأكثر أهمية والأكثر دلالة بوضع تحليل دقيق للمشاكل بالتالي السيطرة عليها .

خلاصة الفصل :

تعتبر الجودة من المتطلبات التي تحرص عليها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة، وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا أن الجودة هي مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العميل، تجد نفسها ملزمة على تطبيق المواصفات الدولية في مجال الجودة من خلال تبني معايير الأيزو .

إن سعي المؤسسة للحصول على منتجات خالية من العيوب ، يستوجب منها الاهتمام بمراقبة الجودة منتجاتها وذلك بتطبيق تقنيات وأساليب إحصائية من اكتشاف العيوب و إصلاحها هذا قبل وصول المنتج للمستهلك ، كما يمكن متابعة زبائنها من خلال خدمات ما بعد البيع، وأخذ ملاحظتهم بعين الاعتبار وذلك لإنتاج أحسن المنتجات .

الق فصل
دراسة ميدانية
للمؤسسة الكويتية

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نحاول إسقاط بعض ماجاء في القسم النظري على واقع مؤسسة صناعية جزائرية حالة مؤسسة عنترتراد condor بولاية برج بوعريريج، وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- ☞ عرض وتقديم مؤسسة كوندور.
- ☞ خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور.
- ☞ تأثير خدمات ما بعد البيع في تحسين جودة المنتج في مؤسسة كوندور.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة كوندور، وهيكلها التنظيمي، ووصولاً إلى عرض منتجاتها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور

ظهرت مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية في أبريل 2002، ولكن نشاطها الفعلي بدأ في 2003 برأس مال يقدر ب: 68.320.000 دج بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، تغطي مساحة تقدر ب: 80104 م²، منها 42665 م² مغطاة. وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنشط وفق لأحكام القانون التجاري تحت اسم عنتر ترايد ANTAR TRADE، والتي تعني باللغة العربية "عنتر التجارة"، لكن هذه الأخيرة غيرت اسمها التجاري إلى: كوندور إلكترونيك، ويتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الأجهزة الإلكترونية بالدرجة الأولى، والأجهزة الكهرومنزلية بالدرجة الثانية. ومن أهم وحداتها:

- ✓ وحدة إنتاج التلفاز (TV).
- ✓ وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير رقمي.
- ✓ وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء (ثلاجة، غسالة، مكيف هوائي، آلة طبخ...).
- ✓ وحدة إنتاج مواد التغليف البوليستران.
- ✓ وحدة إنتاج البلاستيك.

تنتهي مؤسسة كوندور إلى مجمع إلى بن حمادي الذي يحتوي على ستة مؤسسات إنتاجية وهي:

- ✓ مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر والمواد الحمراء.
- ✓ مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- ✓ مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- ✓ مؤسسة GEMAC لإنتاج البلاط و مواد البناء.
- ✓ مؤسسة HODNA METAL لإنتاج الصفائح.
- ✓ مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية.

بالإضافة إلى كون المؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تتميز بتعدد مصادر تموينها بمنتجات كاملة أو جزء منها، ومن أبرزهم: كوريا، إيطاليا، ألمانيا، الصين، الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ تعود جذور هذه التسمية إلى أحد أنواع النسور الطائرة و الذي يعيش في جبل الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل بتحليقه إلى أعلى طبقات الجو.

تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية منها:

- ✓ شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالأوراس (2004/05/09-2004/04/28).
- ✓ شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالجزائر (2005/12/17-2005/12/05).
- ✓ شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بوههران (2005/12/31-2005/12/20).
- ✓ تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9000، وأخيرا تحصلت على شهادة ISO 9001 طبعة 2000، وأقيم حفل تسليم هذه الشهادة يوم 16 جوان 2008 حضره العديد من الإطارات من داخل وخارج الوطن، وهذه الأخيرة خاصة بنظام سير النوعية، وبهذا فهي تعمل على تحسين منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالية معترف بها.

تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور:

جدول 6: تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للفترة (2002-2012)

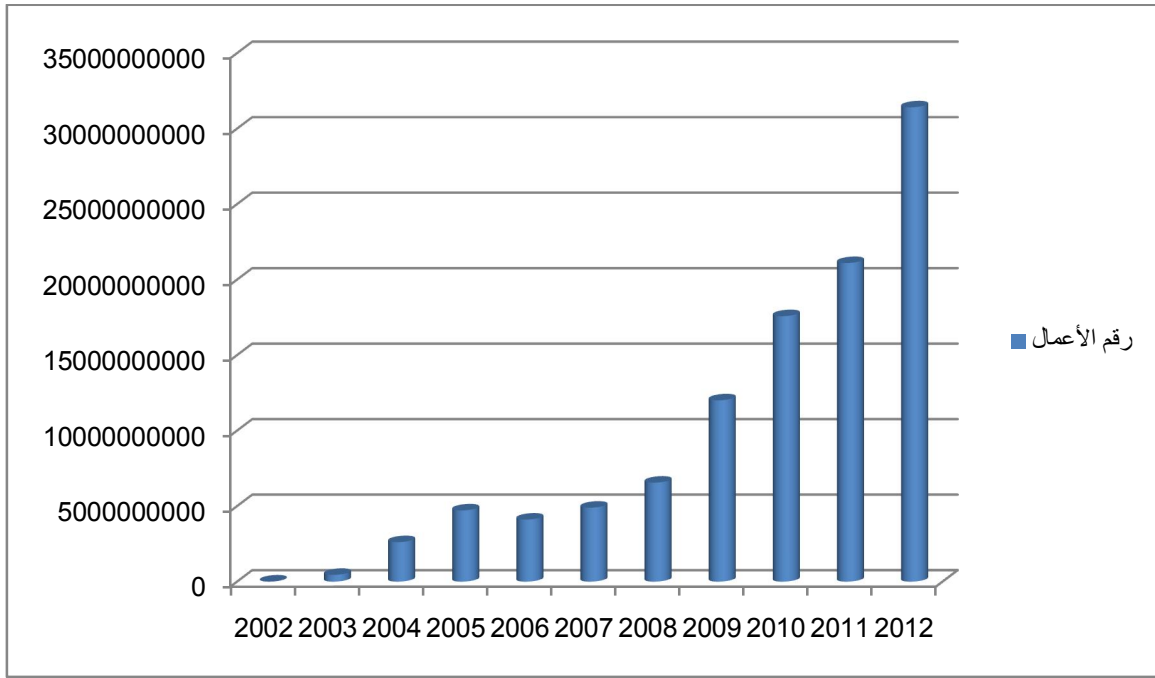
الوحدة: دج

رقم الأعمال	السنة
12452770	2002
451324540	2003
2616025078	2004
4719110095	2005
4110000000	2006
4900000000	2007
6559000000	2008
12009340400	2009
17583977000	2010
21101642000	2011
31413521000	2012

المصدر: من إعداد الطالبة¹

¹Une Vision à partager.....

شكل رقم 17: تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للفترة (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبة¹

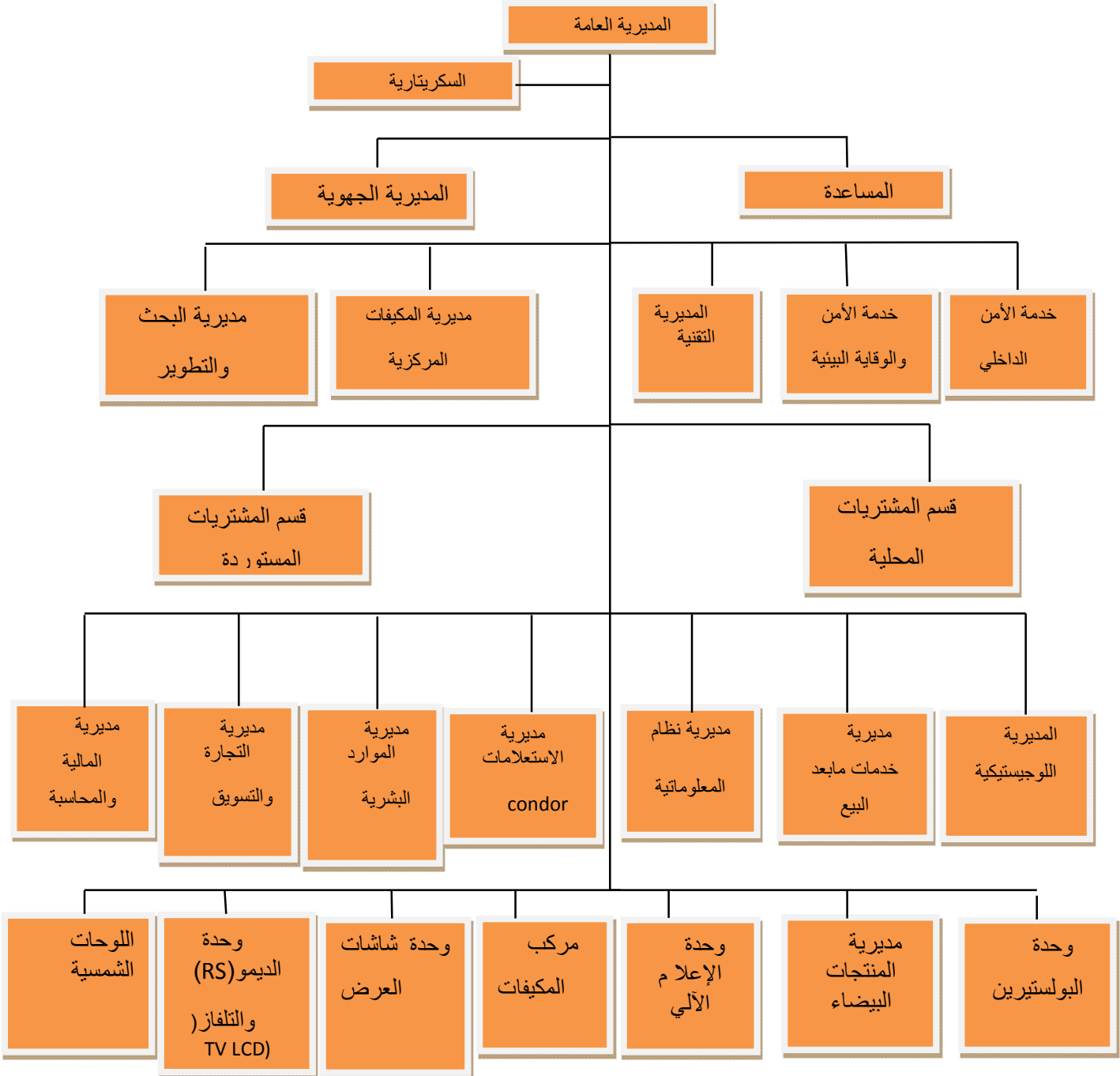
يبين لنا الجدول والشكل السابقين تطور رأسمال مؤسسة كوندور حيث كان رأسمالها سنة بدايتها 12452770 دج، وشهد هذا المبلغ تزايدا مستمرا خاصة في السنوات الأخيرة، وهذا التزايد الكبير سببه تنوع منتجات المؤسسة و الإقبال الواسع عليها وفعالية خدمات ما بعد البيع التي تستند عليها المؤسسة التي أصبحت تشكل أهم المغريات لإقتناء منتجات المؤسسة .

¹Une Vision à partager.....

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

شكل رقم 18: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: إدارة الموارد البشرية

ومن أجل تبسيط هذا الهيكل التنظيمي سنحاول تقسيمه إلى أربعة أقسام:

أولاً: الإدارة العامة والأمانة: تتمثل الإدارة العامة

رئيس المدير العام: وهو المسؤول الأول عن المؤسسة، مهمتها إشراف على نظامها العام، حيث يقوم بالإمضاء باسمها ويمثلها في كل الجهات القضائية، وكل علاقاتها، كما أنه يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، وإصدار التعليمات واللوائح إلى المديرين التنفيذيين ورؤساء المصالح، والعمل على تطبيقها على أحسن وجه.

المدير العام: ويعتبر المسؤول الثاني بعد رئيسه، فهو يقوم بتسيير الوحدة ويعتبر المتحكم الوحيد والمباشر في إدارتها، حيث يقوم بالإشراف على المصالح الإدارية.

السكرتيرة: تتمتع بسرية المهنة وتقوم بأداء الوظائف التالية:

- ✓ إعداد برنامجاً لمواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير.
- ✓ ترتيب وتصنيف الوثائق الصادرة والواردة، حفظها في علب الأرشيف، وتسجيلها في سجل خاص.
- ✓ الإجابة على جميع المراسلات الإدارية والتجارية الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ الرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى المدير التنظيمي.

ثانياً: مصادر استشارية

ويقصد بها المصادر المساعدة للمدير العام، وهي تتمثل في: الممثل القانوني، مساعد المدير العام، والمسؤول عن تسيير الجودة.

✓ الممثل القانوني: وهو المسؤول عن الشؤون القانونية بالمؤسسة.

✓ مساعد المدير العام: توجد نشاطات مؤقتة تقوم المؤسسة بهامثل شراء مصنع مفلس "لذاهبي" تستعين بخبير أو مجموعة من الخبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته، كما تقوم بإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.

✓ المسؤول عن تسيير الجودة: وهو المسؤول عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة في جميع المصالح، ويضع تقارير من أجل التسيير الجيد للمؤسسة.

ثالثاً: المصالح المستقلة:

وتشمل خمسة مصالح يمكن إيجازها في النقاط التالية:

✓ مصلحة التموين: تتمثل مهمتها في توفير مستلزمات الإنتاج والمنتجات التامة الصنع في الوقت المناسب، وهي تتكون من فرعين: فرع التموين وفرع آخر مختص بالإجراءات الجمركية.

- ✓ مصلحة الصيانة: وهي تقوم بأنشطة الصيانة للعتاد والآلات الإنتاجية، من خلال قيامها بصيانة وقائية (قبلية)، وبمراجعة دورية للآلات، وصيانة بعدية في حالة حدوث العطب.
- ✓ مصلحة العتاد: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح والدوائر بالتجهيزات المكتبية اللازمة، شاحنات النقل، البنزين، ... الخ.
- ✓ مصلحة الأمن والنظافة: مهمتها هي السهر على سلامة وأمن المؤسسة والاهتمام بنظافتها، وهي تضم عددا من العمال مقسمين إلى فروع مجهزة بوسائل الأمن الضرورية.
- ✓ مصلحة المعلوماتية: وهي المسؤولة عن التسيير الجيد لنظام المعلومات بالتركيز على مراقبة أداء الحواسيب المستعملة منجهة، والتسيير الجيد لنظام المعلومات الداخلي باستعمال الأنترنت من جهة أخرى.

رابعاً: الدوائر

تحتوي المؤسسة على أربعة دوائر، نجلها في النقاط التالية:

1. الدائرة التجارية: وهي المسؤولة عن بيع وتسويق المنتجات وضمان مابعد البيع وهي تتكون من المصالح التالية:
 - ✍ مصلحة البيع: وهي المسؤولة عن عملية البيع وتطويرها وتكون علاقتها مباشرة مع المستهلكين، حيث تقدم لهم الإرشادات وتتفاوض معهم، كما تقوم باختيار نقاط البيع.
 - ✍ مصلحة خدمات مابعد البيع: وهي المسؤولة عن تقديم خدمات مابعد البيع، حيث تقوم المؤسسة بتوظيف عمال مؤهلين في نقاط مابعد البيع عبر كامل التراب الوطني، مهمته تتمثل في خدمة المستهلك في حالة تعطل الجهاز ومعرفة السبب، مع حساب عدد الأعطاب وكيفية تصليحها، ثم إعداد التقارير بذلك.
 - ✍ مصلحة التسويق: وهي تقوم بالأنشطة التي من شأنها عرض المنتجات إلى المستهلكين، ومن مهامها:
 - ✓ القيام بالإعلانات والجهود البيعية، وإعداد الميزانية لها.
 - ✓ التعريف بالمنتجات ومتابعة ردود المستهلكين وسلوكهم.
- ✍ فرع الإشهار: وهو المسؤول عن جميع الأنشطة الإعلانية وجمع المعلومات وتحليلها، حيث ينقسم بدوره إلى:

✓ خلية التخطيط: وهي المسؤولة عن إعداد خطة إعلانية مبنية على دراسات تسويقية، وتحديد الأهداف والوسائل المستعملة.

✓ خلية الإعلان: وهي المسؤولة عن صنع بطاقات الإعلان.

✓ خلية الإحصاء: وهي المسؤولة عن جمع البيانات والمعلومات بواسطة المقابلة المباشرة وتوزيع الاستمارات، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية.

✓ خلية الأمانة: وظيفتها مساعدة فرع خلية الإحصاء في ترتيب البيانات وتصنيفها.

✍ فرع المعارض: وهو المسؤول عن نقل منتجات المؤسسة إلى المعارض المختلفة سواء كانت محلية أو دولية، حيث تعطي المؤسسة أهمية بالغة لهذا الفرع، باعتباره الطريقة المثلى للتعريف بمنتجاتها، والمكان المفضل لتوزيع الاستمارات والقيام بالدراسات.

2. دائرة الموارد البشرية: تنقسم هذه الدائرة إلى قسمين أساسيين، وهما:

أ- قسم شؤون العمال: يهتم أساسا بملفات الموظفين والعمال القدامى وتوفير الاحتياطات الأمنية في حالة إصابة العامل بالأخطار المهنية، وكذا إعطاء الإذن للخروج أو التغيب.

ب- قسم الشؤون الاجتماعية: مهمته إيجاد الجو الملائم كتوفير النقل، بيع منتجات المؤسسة للعمال بالتقسيط، تلقي شكاوي العملاء.... الخ.

3. دائرة المحاسبة والمالية: وتتكون من فرعين: فرع المحاسبة العامة وفرع الصندوق، وتتمثل مهمتها فيما يلي:

✍ العمل على مسك دفاتر المحاسبة بشكل جيد، وضبط الإجراءات والقوانين.

✍ تحليل وتجميع ميزانيات و مخططات التسيير بالمؤسسة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوعها.

✍ تسيير النزاعات الجبائية وحقوق المؤسسة، و اتباع كيفية تحصيلها.

4. **الدائرة الإنتاجية:** وهي المسؤولة عن عمليات التصنيع للمنتجات ومراقبتها، وهي تتكون من ستة وحدات: وحدة إنتاج أجهزة التلفاز، وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الهوائي، وحدات إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء، وحدة إنتاج الثلجات، وحدة إنتاج البلاستيك، وحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي، وحدة إنتاج مادة البوليستران (مادة لتغليف المنتج).

وكل وحدة من هذه الوحدات تتكون من ثلاثة فروع: الأول خاص بالإنتاج، والثاني خاص بالصيانة، والثالث خاص بالتخزين.

المطلب الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجمل منتجات المؤسسة وفقا للتسلسل الزمني لإنتقال المؤسسة من منتج لآخر، وهي موجزة في الجدول التالي:

جدول 7 : منتجات المؤسسة.

رقم الفئة	الفئة	تصنيفاتها	خصائصها
1	أجهزة التلفاز	تقنية CRT	- صورة ذات جودة عالية حتى في حالة مستوى إضاءة عالية. - تعدد الأحجام وفقا لطول الشاشة: 37سم، 54سم، 74سم، 86سم.
		تقنية DLP ²	- حجم كبير واضح الأبعاد. - سهولة التشغيل. - يتميز الصوت والصورة بمستويات عالية تتلاءم مع مستلزمات السينما.
		تقنية PDP ³	- حجم صورة أكبر من الجهاز السابق (DLP). - متانة الهيكل الخارجي مع وزن خفيف. - الإستقبال الجيد لإشارة المستقبل الهوائي وجهاز الفيديو. - يتوفر على حجمين: 106سم، 127سم.
		تقنية LCD ⁴	- حجم أكبر ووزن أقل والصوت ثلاث أضعاف . - استهلاك الطاقة أقل بثلاث مرات من التلفاز القديم. - كبر حجم الصورة وجودتها. - يتوفر على ثلاث أحجام: 51سم، 80سم، 120سم.
2	أجهزة مستقبل الأقمار الصناعية	سلسلة FTA 4500	- قوة الإستقبال وجودة الصورة.
		سلسلة FTA 5000	- يتضمن الخصائص السابقة إضافة إلى إمكانية تسجيل الحصص المفضلة بسعة تسجيل تصل إلى 80 ساعة.
		سلسلة FTA 9090	- نفس الخصائص السابقة مع اختلاف في التصميم والحجم . - الإحتواء على حامل بطاقة الإستقبال.
		سلسلة FTA 9000	- نفس خصائص FTA 9000 مع إضافة مكان لشريط فيديو مع إمكانية التسجيل باستعمال وسيلة واحدة للتحكم عن بعد.
3	مكيفات الهوائية	مكيفات هوائية وحيدة الكتلة	- تتميز بتصميم بسيط لكونها الأجهزة الأولى للمؤسسة . - سهولة التثبيت. - قدرة تكييف مساحات ما بين 15 إلى 50 م ² ، و بدرجة تشغيل ما بين 16° و 30°.
		مكيفات هوائية ثنائية الكتلة	- تتميز بالتصميم الرفيع و سهولة التثبيت. - منتجات اقتصادية تسمح بتعظيم راحة المستهلك على طول العام . - قدرة تكييف لمساحات ما بين 15 إلى 80م ² .
		مكيفات هوائية متخصصة	هذا النوع موجه لتكييف المساحات المتوسطة والكبيرة، أكثر من 80 م ² (تبريد، تدفئة، تصفية إطلاق الهواء، مراقبة الرطوبة).
		مكيفات هوائية ثنائية الكتلة الإستوائية	- ارتفاع درجة تشغيل الجهاز ما بين 7° و 55°. هذا ما يجعله الإختيار الأمثل للمناطق الحارة جدا.
مكيفات هوائية متحركة	مكيفات هوائية مركزية	- تتميز بالتصميم الجيد، وعدم الحاجة إلى وحدة خارجية . - يتميز هذا النوع بخصوصية التحرك على خلاف التثبيت.	- وحدة مولدة واحدة تتكفل بتوزيع الهواء أو الماء على عدة وحدات داخلية.

			<ul style="list-style-type: none"> - تتوفر بنوعين : مكيفات هوائية مركزية تعتمد على ضخ الهواء في تلطيف الجو. مكيفات هوائية مركزية تعتمد على ضخ الماء في تلطيف الجو.
4	المنتجات البيضاء	الثلاجة	<ul style="list-style-type: none"> تتميز بعدة تقنيات مهمة: - التبريد عن طريق الهواء. - إمكانية الضبط الإلكتروني. - توفرها بعدة أحجام بباب واحد أو بابين. - الدرجة المثالية للحفاظ على الأطباق والأكولات بعد فتح باب.
		آلة الغسيل	<ul style="list-style-type: none"> - توجد بأربعة نماذج باختلاف قدرتها على الغسيل من: 6 كغ، 7 كغ، 8 كغ.
		آلة الطبخ	<ul style="list-style-type: none"> - توجد في السوق بنموذجين: - آلة الطبخ. - تنتج المؤسسة أيضا (MICRO-ONDE) وهو موجود بثلاث أشكال مختلفة من حيث الشكل والخصائص.
5	البطاقات الإلكترونية	-	<ul style="list-style-type: none"> - المنتج الأول على المستوى الإفريقي، حيث أن المؤسسة هي المنتجة الوحيدة له على المستوى الإفريقي. - وهو منتج جديد في مرحلة التقدم. - كما تنتج المؤسسة لحاجاتها الخاصة.
6	مواد البلاستيك ومواد التغليف	-	<ul style="list-style-type: none"> - هي منتجات داعمة للمنتجات السابقة إذ أن إنتاجها يدخل في إطار عملية التكامل العمودي لمؤسسة عنتر ترايد.
الأجهزة الذكية	حاسوب كوندور	-	<ul style="list-style-type: none"> - ذو نوعية عالمية يحتوي على كل التقنيات والتكنولوجيات العالية الدقة .
	تابلات CT Ab 700		<ul style="list-style-type: none"> - سعر معقول ليس له منافس. - متنوع بجهاز من نوع تابلات p10 مبرمجة فيه 80 كتاب مجاني قدر.
	سمارت فون c1		<ul style="list-style-type: none"> - صنع جزائري . - مبرمجة فيه الخريطة الرقمية .
	سمارت فون C4		<ul style="list-style-type: none"> - يحتوي على كاميرا أمامية وخلفية والعديد وتقنيات عديدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني*

كما أوضح رئيس مجلس إدارة مجمع كندور الكترونيكس عبد الرحمان بن حمادي يوم 21 ماي 2014، في ندوة صحفية عقدها بالصالون الدولي للإعلام الآلي في طبعته الـ23 بقصر المعارض بالصنوبر البحري، أن شركته ستطلق هاتفها الذكي سي 8 في غضون الأسابيع القليلة المقبلة، مشيراً في هذا الشأن إلى أن سعره لم يحدد بعد، كما سيتم أيضاً إطلاق لوحة جديدة من الجيل الثالث من نوع 9، 8 بمعالج أنتال الذي اختار كندور الكترونكس موزعاً حصرياً له.

وأضاف بن حمادي أن اللوحة الجديدة تتميز بعدة مميزات أهمها أن المستعمل يمكنه استخدام مهمته بكل سهولة، وفي هذا الصدد كشف المتحدث أن شركته وتزامناً مع انطلاق أشغال السيكوم أطلقت تخفيضات استثنائية جداً على اللوحات تصل إلى 10 آلاف دينار، مشيراً إلى أن سعرها في السابق كان يتراوح بين 50 و120 ألف دينار وستصبح بأقل من 35 ألف دينار. كما أشار المسؤول الأول عن¹ المؤسسة إلى أنه تم إطلاق أكسسوار ويند وهو ما يسمح بإمكانية استعمال التلفاز ولو كان من الجيل القديم مع اللوحة أو السمات تي في ومن تم يستطيع التواصل بكل سهولة من خلال استعمال جهاز التلفزيون. أما فيما يخص الحواسيب، أضاف محدثنا أنه تم تخفيض سعرها من 29 ألف دج إلى 25 ألف دج. وعن آجال منح الرخص، دعا بن حمادي سلطة الضبط للاتصالات السلكية إلى ضرورة تخفيض آجال المنح من شهر واحد إلى شهرين حتى يتسنى لهم مواكبة التكنولوجيات الحديثة علماً أن عمر أي جهاز أو هاتف لا يتعدى 8 أشهر.¹

¹<http://www.elahdath.net/general/37419.html> consilte: 22 mai 2014

المبحث الثاني: خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور.

نتناول في هذا البحث نشأة مصلحة خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور وتطور عدد وكلائها وميزانيتها، وكيفية اختيارها للوكيل، وإجراءات عملها مع مصلحة الجودة .

المطلب الأول: نشأة و تطور خدمات ما بعد البيع.

الفرع الأول: نشأة خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور.

إن فكرة إنشاء مصلحة خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور كانت من أجل التميز عن المنافسين، والتألق في السوق الجزائرية والعمل على إرضاء الزبون، الذي هو محل انشغال دائم وخدمات ما بعد البيع عند مؤسسة كوندور شيء مقدس، حيث يعتبر الزبون رأسمال “كوندور” وهو قبل كل شيء، إذ توفر رقما أخضر للزبائن بمكالمات مجانية تتضمن عروضاً مغرية، وهو الأمر الذي كان وراء السمعة الطيبة للمؤسسة.

وهذا ما تم فعلا عند إحداث مصلحة خدمات ما بعد البيع ذات مرونة وأداء متميز وهي رهن الزبون في كامل التراب الوطني تقريبا.

في بداية عملها سنة 2003 أحدثت المصلحة فروعاً تابعة للمؤسسة عن طريق تدريب أفرادها داخل المؤسسة من ذوي الشهادات العلمية ليتم تنصيبهم في ولاية برج بوعرييج و العلمة والجزائر العاصمة، ويتولون إصلاح منتجات مؤسسة كوندور في فترتي الضمان وخارجه.

وبعد نجاح هذه الفكرة وما حققته من نتائج جيدة سواء من ناحية الترحيب بالزبائن، أو من ناحية تقديمها لتقارير ساعدت إدارة الإنتاج في تحسين وتكييف المنتجات، ومع توزيع المنتجات عبر التراب الوطني فكرت المؤسسة في تقريب هذه الخدمة من الزبون، فوجهت المؤسسة إعلان عبر الجرائد اليومية قصد تعامل مصلي الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية معها في صيغة تعاقدية تضمن من خلالها المؤسسة قطع الغيار لمدة سنتين للمنتوج المباع من طرفها تحت عنوان الضمان، فلقبت هذه الفكرة إقبال من المصلحين الذين تزايد عددهم.

منتجات مؤسسة كوندور بطبيعتها تحتاج إلى الضمان وخدمات ما بعد البيع وهي من أولويات المؤسسة، وفي هذا تعطي المؤسسة ضماناً للمشتريين يختلف حسب نوعية المنتوج، و لهذا الغرض خصصت شبكة من الوكلاء المعتمدين تتكون من 198 وكيل يغطون تقريبا كامل التراب الوطني، وهذا ما

لا تتوفر عليه أي مؤسسة منافسة في الوقت الراهن ولا يمكن تحقيقه على المدى القصير إن رغبت في ذلك.

وكلاء خدمات ما بعد البيع: إن الوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور لهم دور كبير في تطبيق سياسة خدمات ما بعد البيع، حيث يغطي هؤلاء ما نسبته 90% من التراب الوطني، يتم تدريبهم من قبل المؤسسة على كيفية إصلاح منتجاتها، فهم يقومون بضمان الخدمة لمنتجات المؤسسة التي مازالت تحت الضمان، كما تزودهم بقطع الغيار الضرورية مع الدفع المؤجل ليتم فيما بعد تسديد قيمة الخدمات التي قدمت للزبائن والذين مازالت أجهزتهم تحت الضمان. هذه الطريقة في التعامل مع وكلاء خدمات ما بعد البيع شجعتهم في التعامل مع المؤسسة، واستطاعت المؤسسة من خلال هذه الخدمة كسب ثقة الزبائن وتشجيعهم على الشراء مادام الضمان موجود والوكيل لما بعد البيع متواجد قريب منهم، كما أن المنتج المباع من طرف المؤسسة مرفوق ببطاقة ضمان مع كتيب الاستعمال وقائمة أسماء الوكلاء لما بعد البيع بعناوينهم وأرقام هواتفهم للاتصال بهم عند حدوث خلل. وهذا ما جعل المؤسسة تتميز بهذه الخدمة وتحقق بها ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: ميزانية خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور.

من الضروري تخصيص ميزانية لمصلحة خدمات ما بعد البيع، يتم توزيعها إما في شكل أجور لموظفيها القائمين على الشؤون الإدارية للمصلحة أو أجور الوكلاء التابعين لمؤسسة في العلة و الجزر ومعسكر ومصاريف إيجار المحلات، إضافة إلى دفع مستحقات الوكلاء المعتمدين من طرف المؤسسة عن تدخلاتهم التي قاموا بها لصالح منتجات المؤسسة في فترة الضمان و قطع الغيار المسلمة لهم في فترة الضمان.

والجدول الموالي يوضح تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع للفترة (2003-2013):

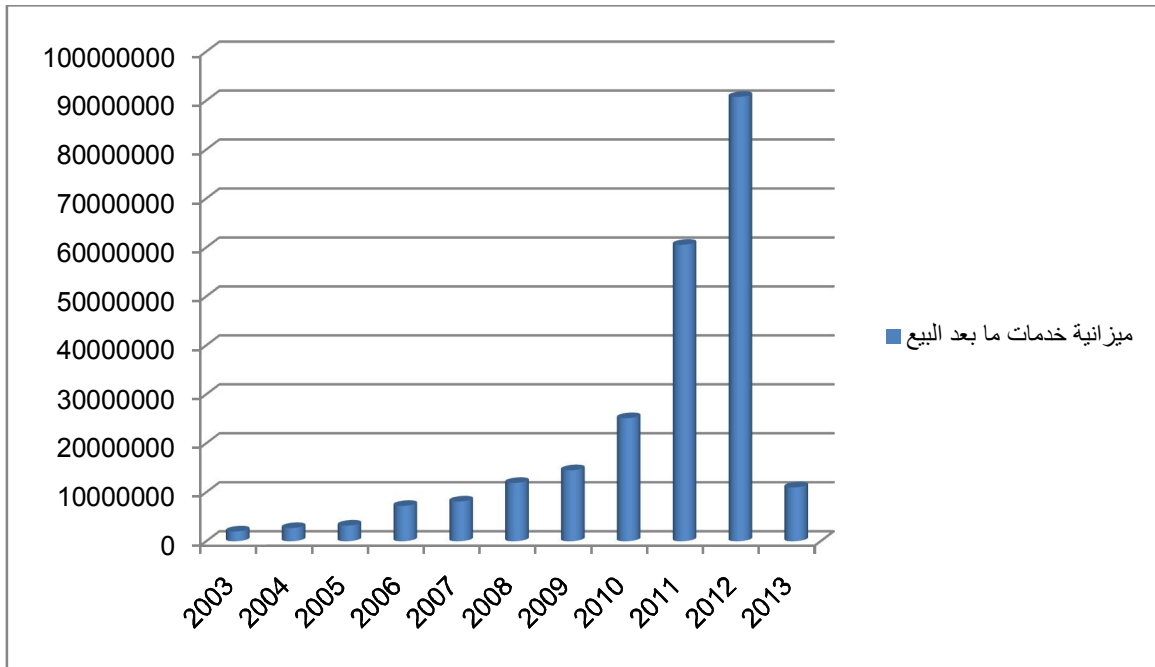
جدول 8: تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور للفترة (2003-2013)

الوحدة: مليون (دج)

السنة	ميزانية خدمات ما بعد البيع
2003	2
2004	2.7
2005	3.2
2006	7.22
2007	8.12
2008	11.91
2009	14.5
2010	25.14
2011	60.55
2012	90.75
2013	110.05

المصدر: من إعداد الطالبة¹

شكل رقم 19: تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور للفترة (2003-2013)



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ بإعتماد على معطيات مصلحة خدمات ما بعد البيع.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن ميزانية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور في زيادة مستمرة من سنة إلى أخرى وخاصة في السنوات الأخيرة وهذا ما يتناسب مع توسيع مؤسسة كوندور لشبكة خدمات ما بعد البيع عبر التراب الوطني، وتقرب وكلائها أكثر من مقر سكنى الزبونوا للاهتمام بانشغالاته وتنوع منتجاتها من فترة لأخرى.

المطلب الثاني: وكلاء خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور

تعمل مؤسسة كوندور جاهدة على أن تغطي خدماتها ما بعد البيع كامل التراب الوطني، وهذا ما يدل عليه تزايد عدد الوكلاء مع زيادة تغطية المنتجات لأكثر منقطة جغرافية، والجدول الموالي يوضح تطور الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي.

الفرع الأول: اختيار وكلاء البيع :

يتوقف نجاح المؤسسة على طريقة تنفيذ المهام المختلفة بواسطة مجموعة من الأفراد الذين لهم تأثير على مدى النجاح الذي يحققه ويجب أن تتوفر في هؤلاء الأفراد الذين يختارهم لشغل المراكز البيعية أن تتوفر فيهم صفات معينة مثل :

- ✓ الخبرة ومهارة الاتصال بالثقة بالنفس التي تعطيه القدرة على إقناع العميل.
- ✓ الحماس والإخلاص في العمل.
- ✓ المعرفة التامة بالسلعة أو الخدمة وخصائصها وطبيعتها وذلك حتى يستطيع رجل البيع الإجابة على استفسارات و أسئلة العميل.
- ✓ التنظيم والترتيب في الأمور البيعية ولو لتحقيق هذه الصفة غالبا ما يستخدم رجل البيع مذكرة أو دفتر ملاحظات يدون فيه الخطوات التي عليه إتباعها¹.

إن النتيجة الحتمية للاختيار السليم لرجل البيع و النجاح في عملية الاختيار هي الزيادة في الكفاءة الإنتاجية لأعمال المبيعات وتحسين مستوى أداء الأعمال و التغطية الشاملة للأسواق و العلاقات السلمية مع المستهلكين و تخفيض نفقات البيع .

ولتحقيق هذه النتيجة يأخذ مدير مؤسسة كوندور بعين الاعتبار بعض المصادر الأساسية لاستقطاب وكلاء البيع و هي:

¹ بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة :مرجع سابق، ص9.

✓ الاستقطاب من الحرم الجامعي كما فعلت مع دفعة (2004/2005) لمعهد الإلكترونيك بالمركز الجامعي ببرج بوعرييريج.

✓ مواقع التوظيف عبر الانترنت و مواقع WEB.

✓ الإعلانات الصحفية .

✓ ترشيحات من أفراد المؤسسة.

✓ تعيينات و ترقية داخلية.

الفرع الثاني: مهام الوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور.¹

✓ يشرف صورة المؤسسة أمام الزبائن.

✓ له القدرة على الإصلاح، وأن يراقب الجهاز قبل تسليمه.

✓ يستعمل قطع الغيار الممنوحة من طرف المؤسسة في حالات الضمان أو خارج الضمان.

✓ يتنقل في حالات الأجهزة البيضاء (مكيفات هوائية وثلاجات).

✓ احترام كل التعليمات الموجهة من طرف المؤسسة.

✓ الاستجابة لكل المعلومات المطلوبة من طرف المؤسسة.

✓ إرسال قطع الغيار الفاسدة إلى المؤسسة.

✓ ضمان سرية وثائق مؤسسة كوندور.

✓ تحمل مسؤولية استعمال خاتم مؤسسة كوندور في جهات أخرى.

✓ عدم رفضه لإرجاء التكوين داخل مؤسسة كوندور.

✓ أن يكون له محل مجهز ومنظم حسب طبيعة العمل.

✓ إصاق الإعلانات المضيفة في المحل الممنوحة من طرف المؤسسة حتى تساهم في الإشهار.

✓ يكون مهياً للزيارات المفاجئة.

¹بالاعتماد على معطيات مصلحة خدمات ما بعد البيع.

✓ مسك سجل خاص مرقم يسجل فيه ملاحظات الزبائن حول منتجات كوندور.

الفرع الثالث: تطور عدد الوكلاء:

أولاً: تطور عدد الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي لمؤسسة كوندور.

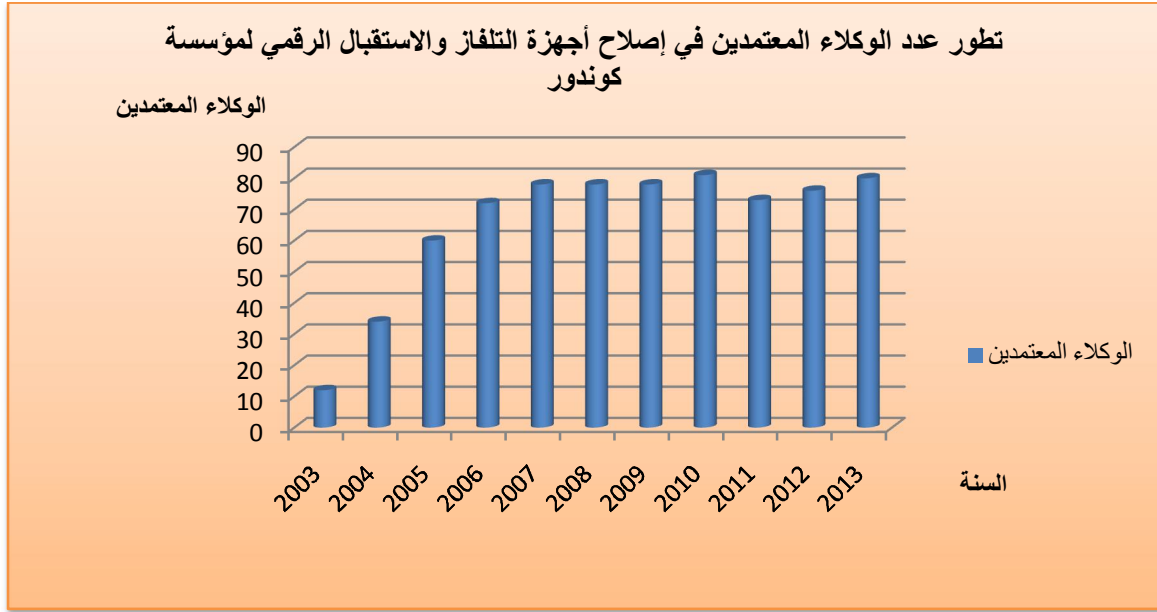
جدول 9: تطور عدد الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي لمؤسسة كوندور للفترة (2003-2013)

السنة	الوكلاء المعتمدين
2003	12
2004	34
2005	60
2006	72
2007	78
2008	78
2009	78
2010	81
2011	73
2012	76
2013	80

المصدر: من إعداد الطالبة¹

¹ بالاعتماد على معطيات مصالح خدمات ما بعد البيع.

شكل رقم 20: تطور عدد الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي لمؤسسة كوندور للفترة (2003-2013)



المصدر: من إعداد الطالبة.¹

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن التلفاز و جهاز مستقبل الأقمار الصناعية أول منتوجات المؤسسة منذ نشأتها، ولقد تزايد عدد وكلائها خاصة من السنة الأولى إلى السنة الثانية تقريبا بثلاث أضعاف، وكذلك زيادة عددهم إلى الضعف تقريبا حتى نهاية السنة الثالثة.

وهذا التزايد المستمر لوكلاء مؤسسة كوندور لإصلاح الأجهزة الإلكترونية من تلفاز وأجهزة الإستقبال الرقمي، يدل على تغطية منتجات مؤسسة كوندور لكافة التراب الوطني و العمل المستمر من طرف مؤسسة كوندور لتقريب وكلائها المعتمدين من الزبون، لتسهيل له خدمات ما بعد البيع.

¹بالإعتماد على معطيات الجدول.

أولاً: تطور عدد الوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور في إصلاح المكيفات الهوائية والثلاجات .

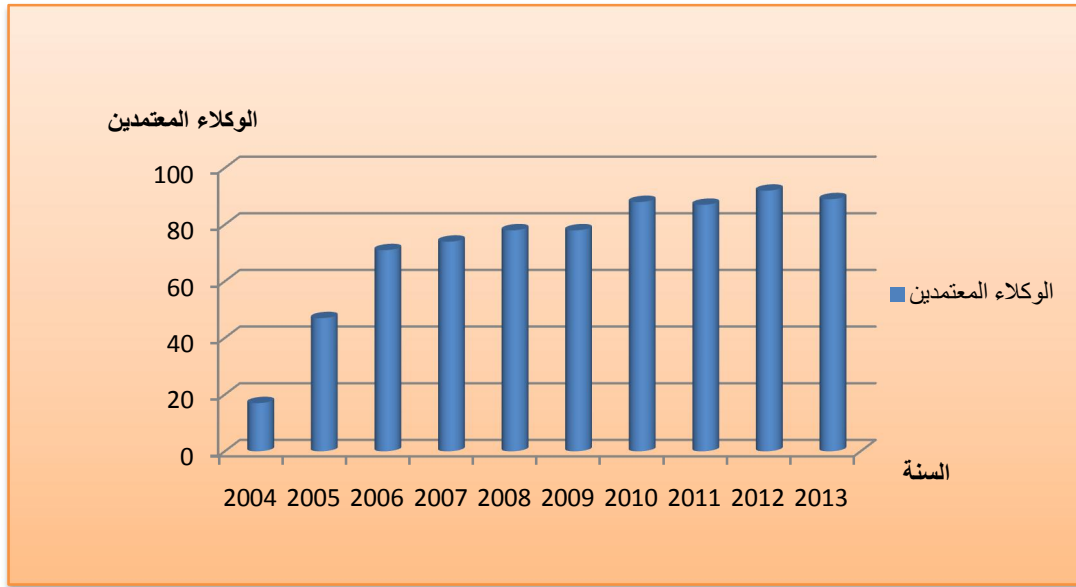
جدول 10: تطور عدد الوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور في إصلاح المكيفات الهوائية والثلاجات.

الوكلاء المعتمدين	السن
17	2004
47	2005
71	2006
74	2007
78	2008
78	2009
88	2010
87	2011
92	2012
89	2013

المصدر: من إعداد الطالبة¹

¹ بالاعتماد على معطيات مصلحة خدمات ما بعد البيع.

شكل رقم 21: تطور عدد الوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور في إصلاح المكيفات الهوائية والثلاجات.



المصدر: من إعداد الطالبة¹

يبين الجدول و الشكل السابقين عدد الوكلاء الذين تعهدت إليهم المؤسسة بإصلاح منتجاتها سواء في فترة الضمان أو خارجه، مع توفير قطع الغيار مجانا في فترة الضمان، وهذا التعاقد بدأ منذ سنة 2004 وهي نفس السنة التي انطلقت فيها مؤسسة كوندور في تصنيع المكيفات الهوائية والثلاجات، ورغم ذلك فقد تزايد عدد هؤلاء الوكلاء بشكل كبير خاصة في السنوات الثلاث الأولى فنلاحظ تزايد ملحوظ من السنة الأولى إلى الثانية تقريبا بثلاث أضعاف.

¹بالاعتماد على معطيات الجدول.

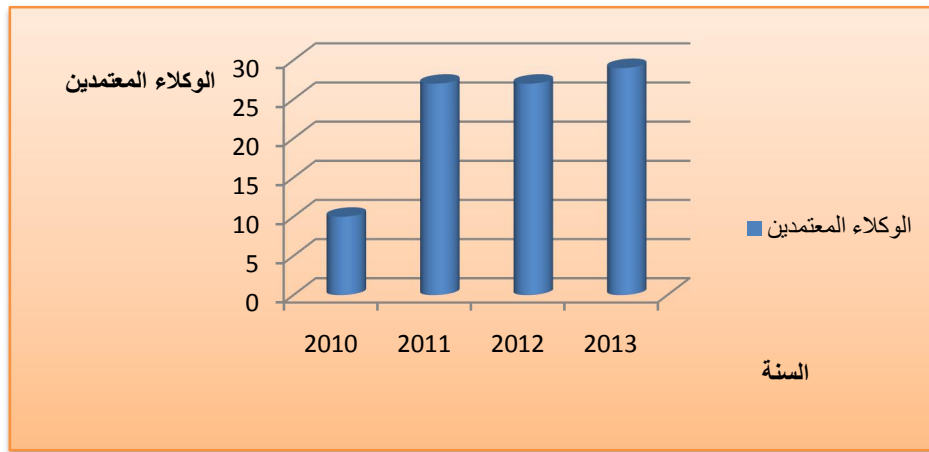
ثالثاً: تطور الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور.

جدول 11: تطور الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2013)

الوكلاء المعتمدين	السنة
10	2010
27	2011
27	2012
29	2013

المصدر: من إعداد الطالبة¹

شكل رقم 22: تطور الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2013)



المصدر: من إعداد الطالبة²

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الوكلاء المعتمدين في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي في تزايد مستمر منذ سنة 2010 التي بدأت المؤسسة فيها إنتاج أجهزة الإعلام الآلي والأجهزة الذكية، وهذا لحدثة هذا المنتج وما يحتاجه من كفاءة عالية لإصلاحه.

¹ بالاعتماد على معطيات خدمات ما بعد البيع.

² بالاعتماد على معطيات الجدول.

الفرع الثالث: تقييم وكلاء خدمات ما بعد البيع:

تستطيع مصلحة خدمات ما بعد البيع تقييم عمل الوكيل المعتمد وتكريمه وتشجيعه ، لأنها يمثل صورة المؤسسة أمام الزبائن، وإعداد تقارير حول عمل كل وكيل من أجل تكريم وتشجيع هؤلاء الوكلاء عن حسن استقبالهم للزبائن وتوجيههم وتشجيعهم على شراء منتجات المؤسسة والقيام بنشرية المؤسسة. وذلك عن طريق:

- ☞ التقرب من العملاء الدائمين وسؤالهم عن الوكلاء وكيفية معاملاتهم لهم.
- ☞ عدد الاحتجاجات من طرف الزبائن.
- ☞ عدد التقارير المرسلة لمصلحة خدمات ما بعد البيع
- ☞ الكميات المستعملة لقطع الغيار.
- ☞ السرعة في تصليح منتجات الزبائن.
- ☞ تقديم معلومات للزبائن عن منتجات المؤسسة، وتشجيعهم على شرائها.

وتتخلى المؤسسة على بعض الوكلاء نتيجة للأسباب التالية:

- ☞ تكرار تأخر الوكيل في إصلاح جهازي التلفاز أو الإستقبال الرقمي لمدة تزيد عن ثلاثة أيام أو أكثر.
- ☞ إخلال الوكيل المعتمد بالعقد، أي قبض أتعاب التصليح من الزبون رغم عدم انقضاء فترة الضمان للجهاز.
- ☞ الإستقبال السيئ للزبائن وكثرة الاحتجاجات الموجه ضده.
- ☞ عدم الاتصال مع مصلحة خدمات ما بعد البيع وتزويدها بالمعلومات الشهرية عن تدخلاته، والتي تتوقف عنها إعداد التقرير الشهري للمصلحة.
- ☞ عدم تواجده في محله أثناء أوقات العمل.
- ☞ عدم التنقل مع الزبائن لمعاينة المنتجات والكشف عنها.
- ☞ عدم تلبية رغبة الزبائن في تركيب المكيفات الهوائية من طرفهم.
- ☞ التأخر في تصليح منتجات العميل خاصة الثلاجة والمكيف الهوائي ما لهذين المنتجين من أهمية قصوى للزبون خلال فترة الصيف.

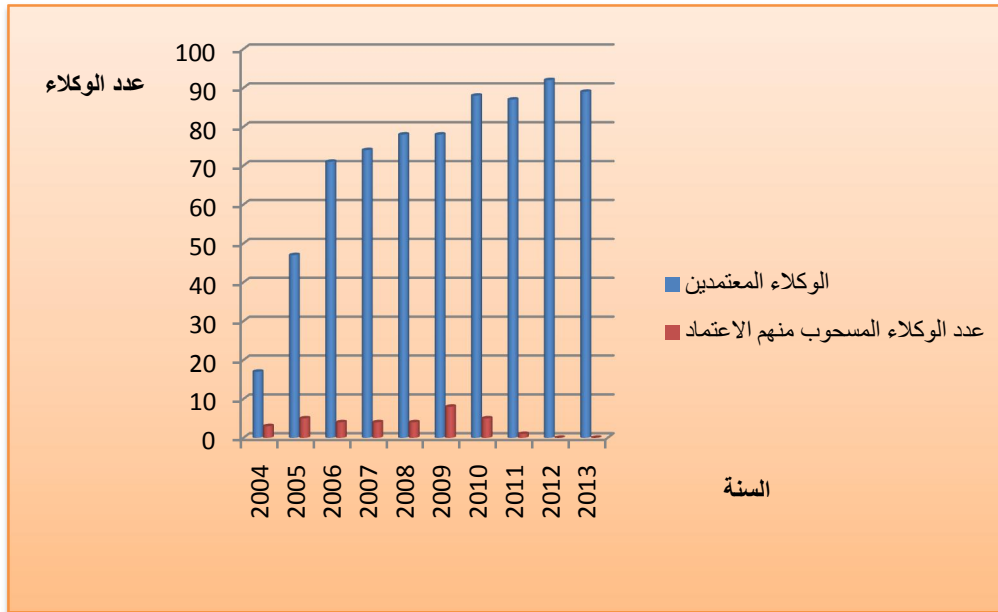
الجدول الموالي يبين عدد الوكلاء المعتمدين مع مؤسسة كوندور في تصليح منتوجي الثلاجات والمكيفات الهوائية والذين تم الاستغناء عن خدماتهم للفترة (2004-2005):

جدول 12: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح الآلات الكهرومنزلية لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2013)

السنة	الوكلاء المعتمدين	عدد الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد
2004	17	03
2005	47	05
2006	71	04
2007	74	04
2008	78	04
2009	78	08
2010	88	05
2011	87	01
2012	92	00
2013	89	00

المصدر: من إعداد الطالبة¹

شكل رقم 23: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح الآلات الكهرومنزلية لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2013)



المصدر: من إعداد الطالبة²

¹ بالاعتماد على معطيات مصلحة خدمات ما بعد البيع.

² بالاعتماد على معطيات الجدول.

نلاحظ من معطيات الجدول والشكل السابقين أن مؤسسة كوندور سحبت الإعتماد من مجموعة من وكلائها المعتمدين، ففي سنة 2009 كان عددهم 78 وكليلا، وتخلت عن 8 وكلاء، هذا ما يدل اهتمام المؤسسة بهذا الجانب لما له من أهمية، فالوكيل يمثل المؤسسة لذا تسعى مؤسسة كوندور جاهدة لانتقاء الأحسن، ومراقبتهم دوريا لإعطاء الصورة الحسنة للمؤسسة.

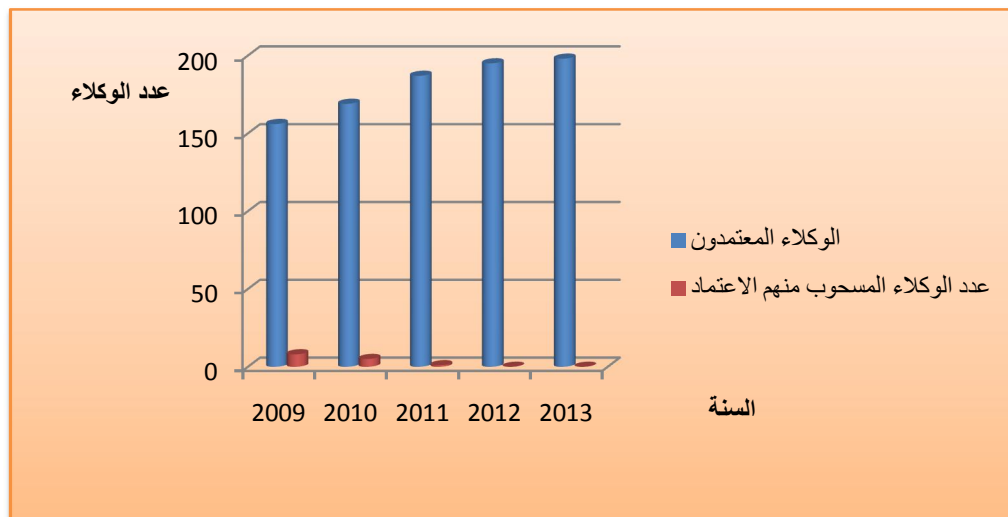
الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور.

جدول 13: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2005)

السنة	الوكلاء المعتمدون	عدد الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد
2009	156	08
2010	169	05
2011	187	01
2012	195	00
2013	198	00

المصدر: من إعداد الطالبة¹

شكل رقم 24: الوكلاء المسحوب منهم الاعتماد في إصلاح أجهزة الإعلام الآلي لمؤسسة كوندور للفترة (2004-2005)



المصدر: من إعداد الطالبة²

¹بالاعتماد على معطيات مصلحة خدمات ما بعد البيع المؤسسة.
²بالاعتماد على معطيات الجدول.

كما أفاد السيد "بن حمادي" خلال الندوة الصحفية، التي نشطها مباشرة عقب تدشين قاعة العرض لبوسعادة، أن سياسة "كوندور" في المرحلة الحالية مركزة على اكتساح منطقة الجنوب، بهدف التقرب من المستهلك الجزائري أينما كان، قصد توصيل منتوجات كوندور إلى أهالي الصحراء، بالأسعار نفسها المعروضة في الشمال رفقة ضمان خدمة ما بعد البيع، التي قال بشأنها السيد "بن حمادي": "همنا الوحيد في "كوندور" هو تحسين هذه الخدمة التي كانت مؤسستنا السبّاقة في طرحها، ومن أجل بلوغ هذا الغرض أنشأنا مركز كلفنا الملايير، فقط لنكون في استماع دائم إلى انشغالات الزبون"، مضيفاً أن الأولوية خلال 2014، تمنح لتوسيع عدد نقاط خدمة ما بعد البيع عبر التراب الوطني وتقليص مدة التصليح، مشيراً أن عدد عمال خدمة ما بعد البيع يبلغ حالياً 2000 عامل، والعدد مرشح للإرتفاع، لأنه في "كوندور عودنا المستهلك على طلب الكمال".¹

كما تسعى مصلحة خدمات ما بعد البيع جاهدة على تطوير مصلحتها والعمل على جعلها مستقلة بذاتها.²

¹<http://www.elkhabar.com/ar/economie/274668.html> consilte: 22 mai 2014.

²مقابلة مع نائب رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع عيسى بلقرين.

المبحث الثالث: أثر خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على جودة المنتج

تعد خدمات ما بعد البيع وسيلة مهمة يتم من خلالها التعرف على احتياجات الزبون والعمل على تحليلها وتجنب حدوثها في المستقبل و ذلك بتفعيل الرقابة على جودة المنتج.

المطلب الأول: إدارة الجودة في مؤسسة كوندور

حصلت مجموعة كوندور، عنتر ترايد بن حمادي، على الجائزة الأولى للجودة الصناعية الوطنية، التي تنظم تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير الاستثمار والمعهد الوطني للقياس والتقييس.

وسلم الجائزة المصحوبة بقيمة مالية تشجيعية بمليون دينار وشهادة شرفية، وزير الصناعة محمد بن مرادي بقصر الثقافة، للمدير العام للمجموعة السيد عبدالمالك بن حمادي. كما تم اختيار المؤسسة التقنية سطيف في المرتبة الثانية وجاءت مؤسسة الخزف الغزوات الثالثة.

وأشار السيد عبدالمالك بن حمادي في تصريح لـ"الخبر"، على هامش مراسم التسليم، أن هذا الاختيار جاء بعد مشاركة منتظمة للمؤسسة في المسابقة واستقبال مواقع المؤسسة لمجموعات من الخبراء المقيمين، خاصة من وزارة الصناعة وإيفاد سبع لجان قامت بتقييم مردود المؤسسة والقيام بعمليات تدقيق حسابي، قدمت على إثرها حصيلة عن مردود المؤسسة السنوية، وانطلاق امن هذا التقييم تم اختيار المؤسسة هذه السنة.

واعتبر بن حمادي أن اختيار مؤسسة جزائرية خاصة لأول جائزة للجودة، يشجع على مواصلة تحسين منتجاتها. مضيفاً بأن مجمع "كوندور" سيواصل استثماراته وتحسين صورة المؤسسة الجزائرية الخاصة في الداخل والخارج، والتأكيد على إمكانية أن تمثل هذه المؤسسات نماذج وعلامات تجارية مسجلة، على غرار العلامات الدولية المرجعية. واستطرد بن حمادي قائلاً "الترويج مسؤولية ثقيلة تقع على عاتقنا ولكنها أيضا هي ثمرة نجاح مجموعة كاملة، خاصة العمال والإطارات، ولذلك أهنئهم على مابدلوه من مجهودات".¹

¹ <http://www.elkhabar.com/ar/economie/274668.html> consilte 22 mai 2014.

الفرع الأول: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000:

حققت مؤسسة كوندور تطورا سريعا في وقت وجيز، مما سمح لها باحتلال مكانة مرموقة في السوق المحلية، وذلك لبذلها جهود كبيرة في سبيل إرضاء العميل والأخذ باحتياجاته واقتراحاته لتحقيق أهدافها و تعزيز مركزها السوقي فالعميل من وجهة نظرها هو السيد لذا وجب عليها:¹

☞ توفير المنتجات وبجودة عالية ومتابعتها بعد البيع .

☞ تحقيق متطلبات الزبون وحاجاته .

☞ تحقيق الريادة في السوق المحلية .

☞ تقديم ضمان خدمات ما بعد البيع على مستوى كامل التراب الوطني.

☞ التكوين المستمر للعمال والإطارات .

☞ العمل على تنويع المنتج وتحسينه المستمر.

كل هذه العوامل سهلت للمؤسسة من تحقيق رغبتها في الحصول على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000. فاتصل مسؤول الجودة ممثلا مؤسسة كوندور بالمنظمة الفرنسية (AFAQ)² معبرا عن رغبة المؤسسة.

إلا أنه في 2006/04/03 م توقيف هذه التحضيرات بسبب الحريق الذي نشب في وحدة إنتاج أجهزة التلفاز.

بعدها أرسلت (AFAQ) فريقا إلى مؤسسة كوندور و بقي فيها لمدة فاقت ثلاث أسابيع لمراجعة نظام الجودة الداخلي للمؤسسة، وقد أكدت هذه المراجعة على أن إدارة المؤسسة تطبق نظام الجودة.

وفي يوم 28 مارس 2007 تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 في إنتاج وتسويق و ضمان خدمات ما بعد البيع لمنتجات كوندور .

و في 16 جوان 2010 تم تسليمها الشهادة و هي صالحة لمدة ثلاث سنوات، وهي قابلة للتجديد .

وتسعى المؤسسة جاهدة للحصول على شهادة الإيزو 14001 المتعلقة بالبيئة.

¹بالاعتماد على معطيات مصلحة خدمات ما بعد البيع.

² AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité

الفرع الثاني: مراقبة الجودة بمؤسسة كوندور

لضمان تقديم منتج خال من العيوب للزبون تسعى المؤسسة على مراقبة جودة منتجاتها بواسطة دفتر للأعباء يحدد مجموع القوانين الواجب احترامها في عملية التصنيع .

تبدأ مراقبة الجودة من مراقبة المواد الأولية والنصف المصنعة، مروراً بمختلف المراحل الإنتاجية، إلى غاية المنتج النهائي وتجربته.

و تظهر نتائج مراقبة جودة المنتج من خلال نسبة الأعطال والمردودات المسجلة لدى مصلحة خدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني: آلية وإجراءات عمل مصلحة خدمات ما بعد البيع وعلاقتها بالمراقبة على جودة المنتج.

تقوم خدمات ما بعد البيع بعملها المتواصل مع وكلائها المعتمدين بدءاً من التعاقد مع الوكلاء الجدد بتحرير صيغة تعاقدية وصولاً إلى احتياجات الزبائن و توجيههم إلى أماكن الوكلاء القريبة من مقر سكنهم .

كما يقوم وكلاء خدمات ما بعد البيع بتسجيل و معالجة شكاوي الزبائن، واستقبال الجهاز المعاب مع تحرير وصل استلام والتأكد من فترة الضمان للمنتج :

☞ فإذا كان المنتج داخل فترة الضمان الوكيل ملزم بتصليحه دون مقابل بشرط أن لا يكون قد أصلح من قبل شخص آخر غير الوكيل المعتمد.

☞ وإذا كان خارج فترة الضمان فإنه يتم إصلاحه بمقابل، لأن الوكيل يهتم أكثر بإصلاح المنتج الذي لا يزال في فترة الضمان.

وعند تصليح المنتج يتم تحرير وصل التصليح للإشارة إلى أن المنتج قد أصلح، وإعادة مراقبته .

بعدها يقوم الوكيل المعتمد بإعداد التقرير الشهري للتصليحات لكل المنتوجات التي أصلحت في غضون هذا الشهر وإرسالها إلى مصلحة خدمات ما بعد البيع .

وبدوره يقوم رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع باستقبال التقارير ودراسة الأعطال وتحليلها ثم تلخيصها في جدول يسمى بجدول التقارير، ليقوم هذا الأخير بتحرير تقارير تقنية عن الأعطال وإرسالها إلى الجهات المعنية : قسم الجودة، والوحدات الإنتاجية (المصنع) من أجل الكشف عن مشاكل التصنيع والتركيب وتفايدها مستقبلاً، أو معرفة القطع الإلكترونية الأكثر فساداً في الأجهزة وهذا بإرسال تقرير

أيضا إلى الجهة التي تستورد منها مؤسسة كوندور الأجزاء أو قطع الغيار، وهذا من أجل الإحتجاج على المورد بالخارج.

و قد قامت المؤسسة باستغلال هذه التقارير التقنية المقدمة من الوكلاء المعتمدين، بإدخال تعديلات داخلية على الأجهزة و تقوية الرقابة في كل مراحل الإنتاج من الرقابة على المادة الأولية إلى الرقابة على المنتج النهائي .

و تعمل مصلحة خدمات ما بعد البيع بالإصغاء للعملاء و رغباتهم في إضافة التحسينات والإضافات على المنتجات للجانب الجمالي للمنتج كالحجم فنجد مثلا توفر الأجهزة البيضاء (ثلاجات، التلفاز....) بمختلف الأحجام و الأشكال، فهناك الكثير من العملاء تقدموا للمصلحة باقتراح دمج مستقبل الأقمار الصناعية في جهاز التلفاز، وبالتالي يصبح جهاز واحد .بآلة تحكم واحدة.

و كنتيجة للنزول لرغبة العملاء نلاحظ تنوع التشكيلة الإنتاجية لمؤسسة كوندور وتنوع خصائصها وهي في تطور مستمر.

هذا و تقوم مصلحة خدمات ما بعد البيع بإعداد تقرير شهري يبين نسبة الأجهزة المعابة إلى إجمالي الإنتاج المباع منذ بداية تصنيع المنتج.

وتحسب هذه النسبة كالتالي :

الكمية المعابة

$$\text{نسبة الجودة} = \frac{\text{الكمية المعابة}}{100 \times}$$

الكمية الإجمالية المباعة

ويمكن توضيح آلية العمل المطبقة في مؤسسة كوندور على مستوى مصلحة خدمات ما بعد البيع في الجدول الموالي بدءا من التعاقد مع الوكيل إلى غاية إعداد التقرير:

شكل رقم 25: آلية عمل مصلحة خدمات ما بعد البيع.

المسؤولين	المراحل	الوثائق
مصلحة خدمات ما بعد البيع	احتياجات الزبائن	سجل الاحتياجات
وكلاء خدمات ما بعد البيع	تسجيل ومعالجة وتوجيه الزبائن	الصيغة التعاقدية وصل استلام
وكلاء خدمات ما بعد البيع	داخلة الضمان	بطاقة الضمان
وكلاء خدمات ما بعد البيع	معرفة المنتج وتسجيله التصليح مراقبة	وصل التصليح بطاقة التصليح تقرير شهري للتصليحات
رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع	استقبال التقارير ودراسة تحليل الأعطال	جدول يلخص التقارير
رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع	تحليل تقارير تقنية عن الأعطال	تقرير تقني
رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع	إعلام بالتقارير للجهات المعنية	تقرير شهري للنشاطات

المصدر: مصلحة خدمات ما بعد البيع¹

¹بالإعتماد على الملحق رقم (01)

المطلب الثالث: إدارة علاقة الزبون كخدمة جديدة لتسريع الرقابة على جودة المنتج

كما عودت مؤسسة كوندور زبائنها على الجديد في كل مرة بخصوص "خدمات ما بعد البيع"، هذه المرة أطلقت كوندور برنامج CRM* (إدارة علاقة الزبون) بطريقة تجريبية منذ حوالي سنة، وهو مركز تسيير خدمات العميل الذي سيغير من مفهوم خدمة ما بعد البيع للدخول في مفهوم عصري، بتوفير رقم اخضر "3075" للزبائن بمكالمات مجانية، لبناء علاقات طويلة الأجل معهم، حيث تضع هذا الرقم تحت تصرف الزبائن للاستماع إلى انشغالاتهم واحتجاجاتهم. لهذا يجند المركز أكثر من 20 عاملا لاستقبال المكالمات والرد عليها في أسرع وقت و دون إطالة على الزبون والإجابة على كل انشغالاته دون ضجر .

عندما يواجه الزبون مشكلا أو عيبا في المنتج فإنه يتصل بمركز خدمات ما بعد البيع مجانا للإبلاغ عن مشكلته والمركز بدوره يقوم بالرد على مكالمته والإجابة على استفساراته أو تزويده بأماكن وكلائها المعتمدين الموجودين في منطقته والقريبيين منه. وفي حالة كون الجهاز المعيب كبير الحجم يصعب حمله أو استحالة تحريكه من مكانه لأنه مثبت، أو تحريكه يزيد من ضرره، فإن المركز يطلب من الزبون عنوانه الشخصي ليبيعث له مجموعة مختصة لإصلاح العطب للعنوان المطلوب، أما إذا تقدم الزبون يحتج على عيب وجده في المنتج ويكون سهل الحمل وصغير الحجم فيقتراح عليه تقديم هذا المنتج إلى أقرب وكيل معتمد أو إلى مصلحة خدمات ما بعد البيع لمعاينته. أما في حالة إذا تعسر على الزبون تشغيل الجهاز فإن المركز يشرح له طريقة التشغيل خطوة خطوة .

ويتيح هذا الخط أيضا الفرصة للزبون للتعرف على المنتوجات الحالية للمؤسسة، وأيضا التطلع على المنتجات الجديدة التي لم تدخل السوق بعد .

إن هذه الخدمة الجديدة سهلت للزبون التعامل مباشرة مع مصلحة خدمات ما بعد البيع وهذا يؤدي إلى تلبية حاجاته وانشغالاته في وقت قياسي لا يلزم الزبون الانتظار أكثر، وأيضا لا يشكل عبئا على الزبون لكونه مجاني.

أما بالنسبة للمصلحة فإنها تتولى انشغالات الزبون مباشرة بعيدا عن مشاكل الوكلاء التي ممكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة و تستفيد من انشغالات الزبون دون الحاجة إلى انتظار التقارير الشهرية من الوكلاء المعتمدين التي تأخذ الكثير من الوقت.[†]

* CRM: Customer Relation Ship Management.

[†] مقابلة مع رئيس مديرية خدمات ما بعد البيع بن عمارة توفيق.

والشكل التالي يوضح طرق التواصل بين مؤسسة كوندور وزبائنها.

شكل رقم 26: طرق التواصل بين مؤسسة كوندور وزبائنها.



المصدر: من إعداد الطالبة .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة كوندور من خلال نشأتها و هيكلها التنظيمي، عرض منتجاتها، ولا حظنا أن المؤسسة لها تشكيلة سلعية واسعة، ومن ثم دراسة واقع خدمات ما بعد البيع من خلال نشأة مصلحة خدمات ما بعد البيع و تطورها وتطور عدد وكلائها المعتمدين، ودراسة واقع خدمات ما بعد البيع فيها لاحظنا أن المؤسسة تعتمد وبشكل كبير على خدمات ما بعد البيع في كسب الزبون من جهة، ومن جهة أخرى الأخذ بها كأسلوب لتحسين جودة المنتج وتقوية الرقابة عليها، ومن هنا اتضح لنا العلاقة بين خدمات ما بعد البيع والرقابة على جودة المنتج، وهذا ما يبين لنا صحة الإشكال المطروح.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

يمكن أن نستخلص في ختام هذه الدراسة، أن خدمات ما بعد البيع لم تعد خياراً أمام المؤسسات تتخذه متى شاءت، بل أصبحت حتمية وجود المؤسسة وبقائها وإستمراريتها للوصول إلى رضا زبائنها والمحافظة عليهم، وهي الاستراتيجية المثلى في معرفة عيوب المنتج لتركيز الرقابة على جودته لعدم تكرار هذه العيوب مرة أخرى.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا التعرض إلى دور خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على جودة المنتج مما اضطرنا إلى طرح إشكال يدور حول مدى تطبيق مؤسسة كوندور لخدمات ما بعد البيع و علاقة خدمات ما بعد البيع بالرقابة على جودة المنتج بالمؤسسة.

لذا فقد قمنا من خلال بحثنا هذا الذي شمل ثلاثة فصول بالإجابة عن معالم الإشكالية المطروحة، ومن ثم الخروج بجملة من المقترحات والتوصيات التي لمسناها من خلال الدراسة والتي نراها ضرورية، لنختم في الأخير بأفاق دراسات مستقبلية.

نتائج الدراسة:

بعد عرض أهم الجوانب النظرية والميدانية لموضوع "دور خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على جودة المنتج" دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك-برج بوعريريج- يتم الانتقال في الأخير إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وتفسير نتائجها على ضوء فرضيات البحث وتقديم جملة من الاقتراحات لشركة كوندور بناء على النتائج السابقة:

1. هناك منتجات بطبيعتها تستلزم خدمات ما بعد البيع، وتتعلق خدمات ما بعد البيع عادة بالمنتجات التقنية سواء كانت معمرة أم لا.
2. خدمات ما بعد البيع هي سلسلة الخدمات اللازمة لدعم المنتج عند الإستخدام وذلك بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة، وإتاحة عملية الترجيع والتعامل مع الشكاوي.
3. تكتسب المؤسسة من خلال خدمات ما بعد البيع ميزة تنافسية، تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس القطاع.
4. إن المؤسسات المنتجة للأجهزة المعمرة ملزمة بمسك وتنظيم خدمات ما بعد البيع، وهذا من أجل كسب سمعة جيدة للمؤسسة في مستوى تطلعات الزبائن، وزيادة كسب ثقتهم، لأن الثقة أساس تكرار الإقبال على منتجات المؤسسة.

خاتمة عامة

5. تلعب خدمات ما بعد البيع دورا مهما سواء كان بالنسبة للمستهلك أو للمؤسسة، فهي تفيد في التميز من جهة، وتعتبر وسيلة اتصال من جهة أخرى .
6. إن المؤسسات المتميزة هي المؤسسات التي تعطي كل الاهتمام لربائنها والاستفادة من احتياجاتهم واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتج وتطويره.
7. تعكس خدمات ما بعد البيع جودة المنتج فإن قلت العيوب في المنتج فهذا يدل على جودة المنتج .
8. تواكب الإدارة العليا لمؤسسة كوندور كل التطورات العلمية و التكنولوجيا في ميدان الإلكترونيك الحاصلة في البلدان المتقدمة .
9. حب تطلع مؤسسة كوندور على أسلوب و سياسات المؤسسات المنافسة .
10. يغطي وكلاء بيع كوندور المعتمدون نسبة 90% من التراب الوطني وهي تسعى جاهدة لتغطية كامل التراب الوطني.
11. إن فترة الضمان الممنوحة من طرف مؤسسة كوندور تقدر بسنتين أي ما يعادل 24 شهرا بعدما ما كانت سنة 2003، تقدر ب: 18 شهرا، مما يشكل تهديدا لها، فمنافسوا المؤسسة تزيد مدة ضمانهم عن 36 شهرا.

الإقتراحات والتوصيات:

- بناء على هذه النتائج توصلنا إلى تقديم بعض التوصيات, فإن أرادت أن تبني قاعدة قوية لخدمات ما بعد البيع فعلى الإدارة أن تعمل ما يلي:
1. تحسيس العمال بأهمية خدمات ما بعد البيع, وتوحيد الجهود على أن تكون أهدافهم و أهداف المؤسسة أهداف مشتركة بحيث يحس العامل أنه سيجني هو أيضا امتيازات نتيجة نجاح المنظمة.
 2. العمل على إنماء الانتماء بين كل من العاملين بالمؤسسة.
 3. كما يجب الإشارة أنه رغم تكاليف خدمات ما بعد البيع, إلا أنه توجد تكاليف أخرى أكبر منها يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الإعتبار وهي تكاليف فقد العميل والسمعة في السوق.
 4. على مسؤولي المؤسسة وخاصة دائرة الجودة العمل على إنتاج منتجات جيدة بحيث تخفض نسبة العيوب فيها وبالتالي تخفيض عدم الرضا عند الزبائن وتكاليف خدمات ما بعد البيع.
 5. استمرار المؤسسة في التحسين المستمر لجودة منتجاتها و توسيع تشكيلتها السلعية.
 6. انتهاج استراتيجيات فعالة ومرنة تخدم المؤسسة والزبون معا, وتغييرها إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك.
 7. على مؤسسة كوندور أن تزيد من فترة الضمان لمنتجاتها وذلك بحسب متطلبات السوق.
 8. مواصلة التعاقد مع الجامعات الأجنبية والجامعات الوطنية خاصة للاستفادة من توظيف الطلبة المتفوقين من جهة, ومن جهة أخرى القضاء على البطالة لهذه الفئة .

خاتمة عامة

9. التركيز على خدمة الأخطر باعتبارها خدمة جديدة و توعية الزبون بهذه الخدمة من خلال الإشهار والملصقات للتعريف بها أكثر, فهي خدمة غير معروفة بحكم حداتها, والعمل على التطوير المستمر لهذه الخدمة الاتصالية, واستعمال الأنترنت لتسهيل التواصل ومنح فرصة للعميل في تصميم منتجات يرغب في تحسينها حسب حاجاته ورغباته, أي تطبيق برنامج E-CRM (إدارة علاقة الزبون إلكترونيا).

10. إرسال بعثات علمية إلى الخارج لتكوين المهندسين والتقنيين من أجل اكتساب خبرات وجلب التكنولوجيا ومن ثم التخلص من التبعية التكنولوجية في هذا المجال.

11. تخصيص مكتب للدراسات واستقبال الباحثين وهذا لتسهيل العمل على الباحث, وعدم إزعاج المختصين والأخذ من وقتهم بجمعهم المعلومات المطلوبة.

12. المواصلة على دعم الطالب معنويا وتشجيعه واستقباله الجيد.

آفاق الدراسة:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع وتحليل جوانبه , تبين لنا أنه توجد عدة مواضيع تتطلب دراسات خاصة لمعالجتها, سنطرحها في هذا البحث كأفاق لدراسات مستقبلية , وهي كالاتي:

- ☞ تأثير خدمات ما بعد البيع على ولاء الزبون.
- ☞ خدمات ما بعد البيع كميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية.
- ☞ حساسية الزبون الجزائري لخدمات ما بعد البيع.
- ☞ أثر جودة المنتج على خدمات ما بعد البيع .
- ☞ واقع تطبيق خدمات ما بعد البيع في المؤسسات الصناعية (دراسة مقارنة).
- ☞ علاقة جودة المنتج بخدمات ما بعد البيع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1. أحمد السيد مصطفى: إدارة فن التسويق، منهج معاصر، مراجعة محي الدين الأزهرى، القاهرة، 1997.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، بدون ذكر سنة النشر.
3. بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة: الترويج والإعلان التجاري (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. بلحيمر إبراهيم: أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2010.
5. ت. د. جون: بناء وإدارة فريق خدمة العملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
6. تشارلز برينان: من التسويق إلى البيع، المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثامن، 1998.
7. تشارلز برينان: من التسويق إلى البيع، المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثامن، 1998.
8. ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
9. ثامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
10. جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، 2003.
11. جون فليب جونز: التسويق والإعلان وأثرهما على المستهلك، ترجمة هشام دجاني، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
12. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
13. راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. ريتشارد ل، ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير الرياض، 1999.
16. زكريا أحمد عزام وآخرون: مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
17. زياد محمد الشрман، عبدالغفور عبدالسلام: مبادئ التسويق، دارا لصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001. ص 124.
18. سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة للجودة الشاملة والإيزو، دار الاشعاع الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
19. سي يوسف زاهية حورية: الوجيز في عقد البيع، دراسة مقارنة ومدعمة باجتهادات قضائية وفقهية، الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر، 2008،

قائمة المراجع

20. شفيق مراد، نظام سويدان : "أساسيات التسويق" دار حامد للتوزيع والنشر عمان، 1998، ص 33 .
21. طارق طه : 'دارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008،
22. عبد القادر فتحي: المفاهيم الحديثة في إدارة اللوجيستيات، المنظمة العربية للمنشورات، القاهرة، 2007.
23. عبدالله الطائي، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. عصام الدين ابو علفة : التسويق "المفاهيم -الاستراتيجيات" النظرية والتطبيق مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.
25. عمر وصفي عقيلي : "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان.
26. عمرو وصفي عقيلي :المنهجية المتكاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
27. فريد راغب النجار : إدارة الجودة الشاملة،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009. قويدري
28. فليب كوتلر :كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله باكر، مكتبة جرير، بدون ذكر السنة .
29. قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001. 2000. درا الثقافة للنشر، عمان.
30. قحطان العبدلي وآخرون: "إدارة التسويق" دائرة المكتبة الوطنية، دار زهران، عمان، 2007.
31. ماتثيور شوارتز :أساسيات إدارة المبيعات، ترجمة عبد المنعم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 .
32. مأمون الدراركة، طارق شبلي : الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
33. مأمون سليمان الدراركة :إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
34. محفوظ أحمد جودة :إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
35. محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر.
36. محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد : إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2007.
37. محمد جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق، مدخل كمي تحليلي، الطبعة الثانية، دار مكتبة حامد، عمان، .
38. محمد جاسم الصميدعي، بشير العلق: أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، 2002.
39. محمد حافظ حجازي :مقدمة التسويق، دار الوفاق لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص195.

قائمة المراجع

40. محمد رضا شندي : الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، بيمكو للخدمات التعليمية، مصر الجديدة ، 1996 .
41. محمد سعيد عبد الفتاح:التسويق، المكتب العربي الحديث، الطبعة الخامسة، القاهرة، 1995 .
42. محمد صالح الحناوي وآخرون : مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
43. محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دارا لثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، .
44. محمد عبد العظيم أبو النجا : إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
45. محمد عبد الفتاح محمد:إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 .
46. محمد عبيدات وآخرون :إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
47. محمد عبيدات وآخرون :إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
48. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس :مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون ذكر سنة النشر، ص217 .
49. محمد كاظم محمود :إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
50. محمدالصيرفي:الجودة الشاملة، مؤسسة حواس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 .
51. محمدعبدالعظيم، إيمان شقير :التسويق المعاصر، دارالجامعة الاسكندرية، 2007 .
52. محمدعوض الترتوري:إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، دارالجامدللنشر والتوزيع ،عمان، 2009 .
53. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
54. نادية فوزيل :القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة العاشرة، بن عكنون، الجزائر، ص248 .
55. نبيل محمد مرسي :استراتيجية الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 .
56. نجم عبود :إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 210 .
57. واثق شاكر محمود رامز:التسويق الإستراتيجي، بدون ذكر دار النشر، قطر، 1997 .

قائمة المراجع

رسائل و أطروحات جامعية :

1. زروقي إبراهيم : إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، في 2010.
2. عيسى محمد علي : أثر خدمات ما بعد البيع في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال
3. العيهار فلة : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.
4. فتيحة حبشي : إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
5. فرحات عباس: دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، في: 2007/05/14
6. قعيد إبراهيم : دور الترويج في إنجاح السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة في: 2009/01/18.
7. ميادة: أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة في 12 جويلية 2010.

كتب باللغة الأجنبية:

1. Christiane Dumoulin et jean- faul flipo entreprise de service facteur clé de réussite 2^{eme} tirage édition d'organisation ،paris ،1993.
2. Jean Gerbier ،Boris Evgraf off :organisation et fonctionnement de l'entreprise Paris TEC& Doc Lavoisier ،1993.
3. Lavina . y « Audit de la maintenance » ،les éditions d'organisation Paris ،1994.
4. P.Kotler :marketing management ،Edition spéciale ،12^e édition Paris ،2006.

قائمة المراجع

المواقع الإلكترونية:

<http://www.elahdath.net/general/37419.html>

<http://www.elahdath.net/general/37419.html>

<http://www.elkhabar.com/ar/economie/274668.html>

www.condor.dz.

<http://drnabihagaber.blogspot.com> نبيهة جابر: عملية خدمات ما بعد البيع لوحظ الموقع

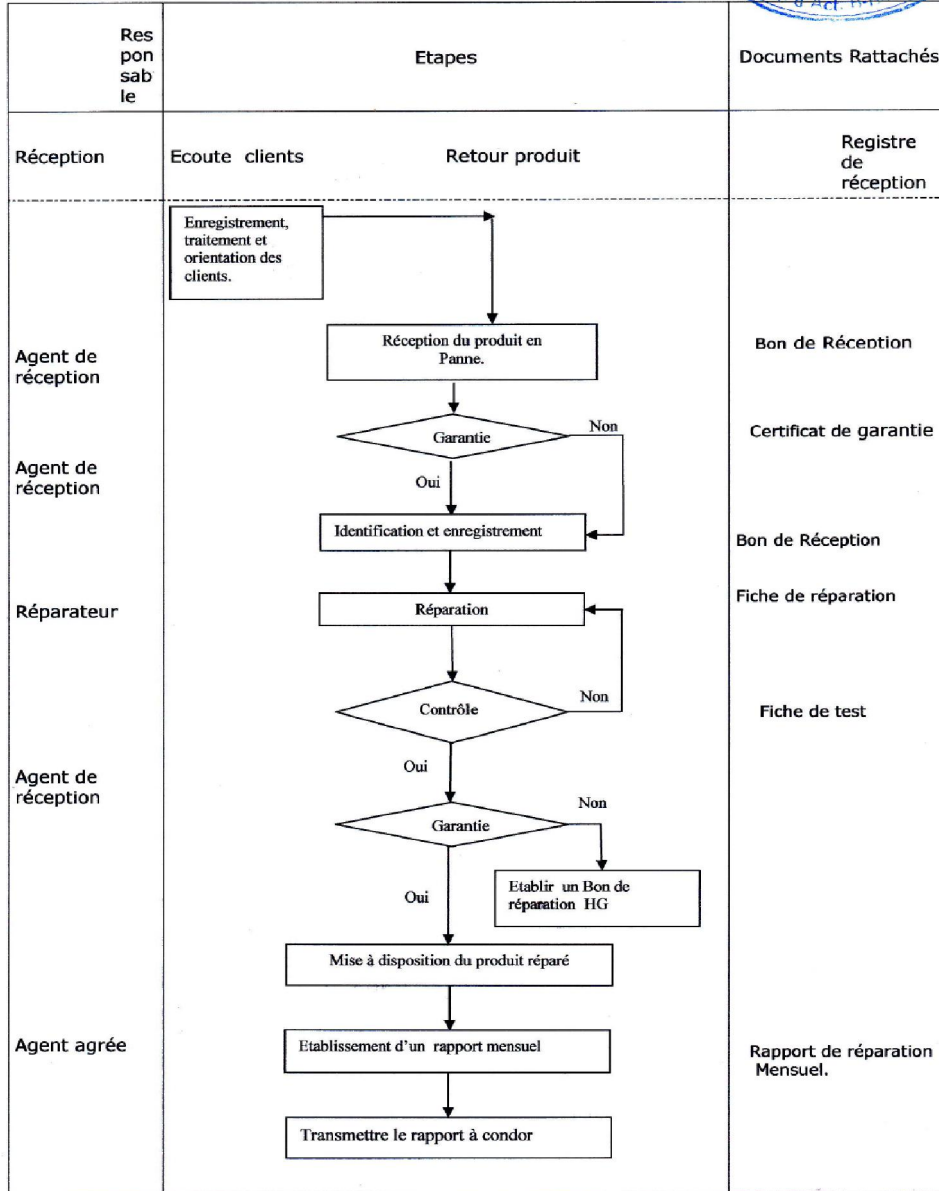
الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 1: آلية عمل مصلحة خدمات ما بعد البيع

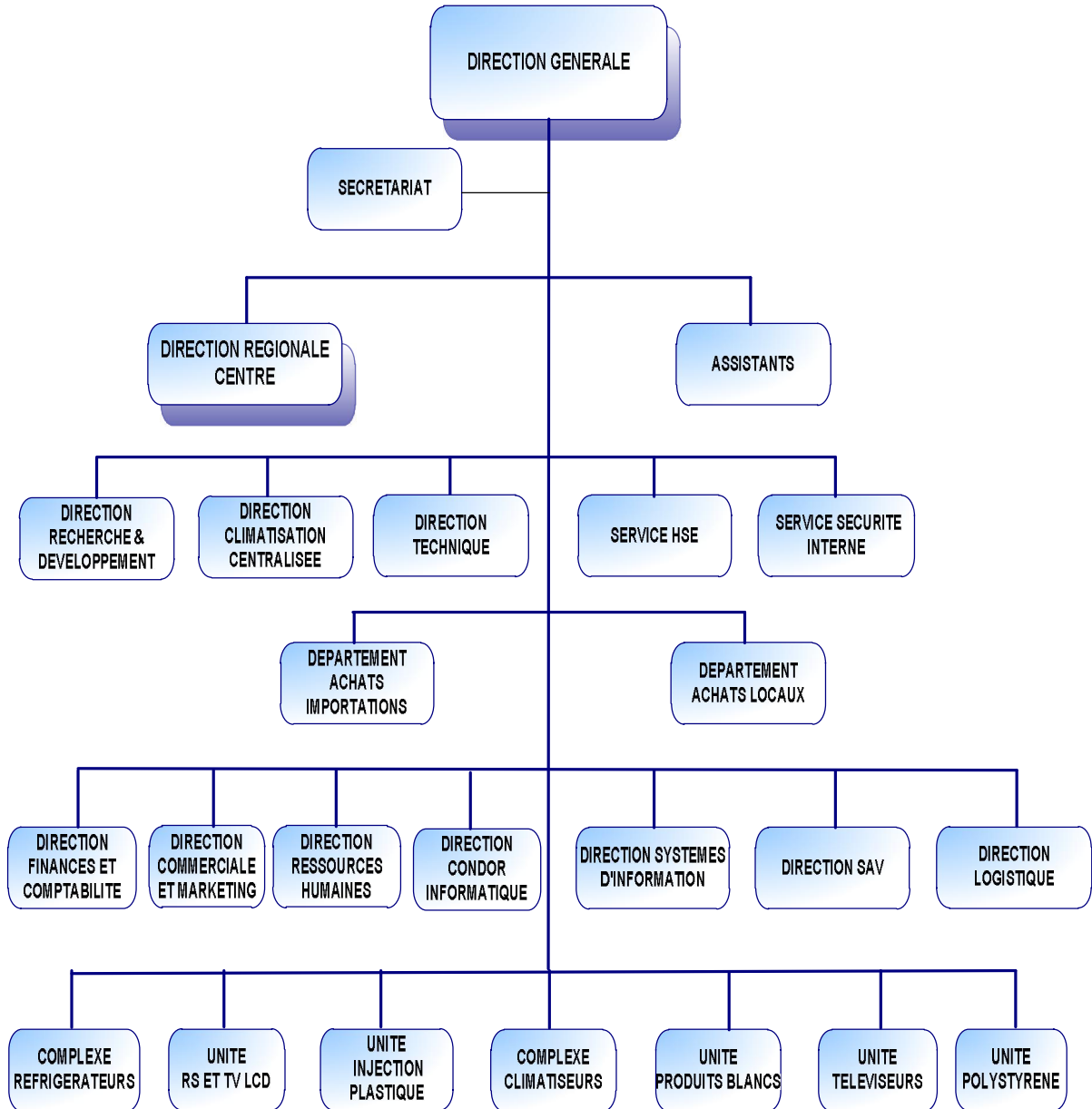


Logigramme de prise en charge d'une prestation



الملاحق

ملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



الملاحق

ملحق رقم 3: تشكيلة منتجات مؤسسة كوندور.



LE HAUT DE GAMME
A LA PORTEE DE TOUS

LA TOUCHE | condor



PRATIQUE & INTELLIGENT

19800 DA

McAfee
13
CORPORATE
DUAL SIM
5MP CAM
4GB
3G
GPS

ملحق رقم 4: لوحة إشهارية لمصلحة خدمات ما بعد البيع.



شبكة المصالح
 فضاء خدمة المصالحات وخدمات ما بعد البيع
 منضمة الى برنامج Condor
 في كل مدن الجزائر الى احدث اجهزة
 ومنتجات منضمة الى شبكة المصالح
 من اجل تلبية كل حاجة المستهلك
 الى احدث اجهزة ومنتجات
 منضمة الى شبكة المصالح

Les services innovatifs d'entretien, réparation
 et installation au cas de tous les appareils
 de Condor permettent de vous garantir durant la période
 de garantie, et pour les modèles d'achat plus anciens
 les avantages d'origine pour vos produits chez les
 spécialistes en ligne.

Pour toutes vos démarches veuillez contacter l'usine
 au +213 35 60 27 54



**Réseau
 SERVICES APRES VENTE**
 THELIFONIE - SERVICE CLIENTE



بن حجابي
 Behnamadi
ANTAR TRADE
 Z.A. route de M'Sila lot 07 section 161 E.E Alger tel 34000
 Tél. +213 35 67 68 00/30 - Fax +213 35 67 68 48 www.condor.dz

لا اله الا الله