



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

و العلوم التجارية



مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات

تخصص: تسويق

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

العنوان:

تأثير جودة الخدمة على رضا العميل

دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشرطة الجزائرية

للتأمينات Saa تلمسان

تحت إشراف:

د. كرزابي عبد اللطيف

من إعداد الطالبة:

جباري فادية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي و البحث العلمي	أ.د. بلمقدم مصطفى
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. مليكي سمير
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. بوشخي عائشة

السنة الجامعية: 2010 - 2011

" :

...

...

.

...

...

...

...

.

...

...

...

.

...

...

...

.

.

:

.

:

.

:

إلى كل أصدقائي، و طلبة مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، دفعة 2010-2011.

Saa

مقدمة عامة

I. الفصل الأول: أساسيات حول الجودة

1. المبحث الأول: الجودة و إدارة الجودة الشاملة.
2. المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
3. المبحث الثالث: متطلبات، مراحل، أخطاء و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة و الايزو.

II. الفصل الثاني: تسويق الخدمات

1. المبحث الأول: أساسيات حول التسويق.
2. المبحث الثاني: تسويق الخدمات.
3. المبحث الثالث: تسويق الخدمات المالية.

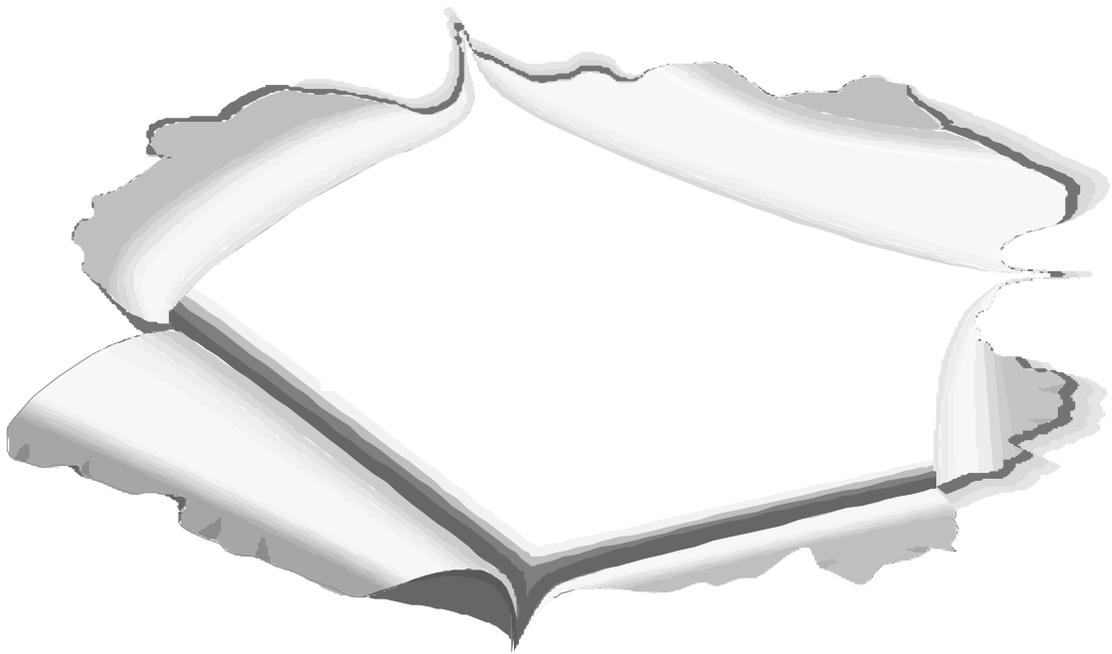
III. الفصل الثالث: جودة الخدمة و رضا العميل

1. المبحث الأول: جودة الخدمة.
2. المبحث الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة، قياسها، تطويرها.
3. المبحث الثالث: إدارة توقعات العملاء.
4. المبحث الرابع: رضا العميل و وفائه.

IV. الفصل الرابع: دراسة الحالة

1. المبحث الأول: أساسيات حول التأمين.
2. المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa.

خاتمة عامة



لقد أصبحت الجودة ضرورية لبقاء المؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات الراهنة من نظام دولي جديد و انفتاح المؤسسات على الأسواق الدولية و رفع الحواجز الجمركية بين الدول و العولمة بكل ما تعنيه من شراكة بين دول العالم و تعاون و تبادل و تشاور و تبني للأفكار و التجارب. فبعدما كانت المؤسسات تهتم بتصنيع المنتجات و الخدمات بشكل أسرع و أرخص لعرضها في الأسواق، أصبحت الآن تهتم بالجودة كوسيلة أساسية لتصريف منتجاتها، فحسب رأي فاينغونباوم "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة": "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص".

و باعتبار أن الجزائر من البلدان النامية التي تسعى للانضمام لمنطقة التبادل الحر الأوربي و إلى المنظمة العالمية للتجارة مع آفاق سنة 2012 يتوجب على مؤسساتها مواكبة التطورات الاقتصادية الحالية و توفير مختلف الأساليب الإدارية العالمية العلمية الحديثة داخل نظامها، بما في ذلك المؤسسات الخدمية من خلال تبني إستراتيجية تسويقية لا تعتمد فقط على تقديم خدمات بأسعار منخفضة بل تهتم أيضا بجودة الخدمات المقدمة قصد الوصول إلى درجة التميز في الأداء من ناحية، و تلبية حاجات و رغبات زبائنها، و اكتساب رضاهم و وفائهم من ناحية أخرى.

فقد أصبح الاهتمام بقياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات ضرورة حتمية لتحقيق نموها و تطورها و تعظيم أرباحها، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين بعامل الجودة، في سوق يتميز بالبدائل المتعددة و المنافسة الشديدة، فعلى المؤسسة الخدمية أن تقارن بين توقعات عملائها و مستوى أدائها الفعلي من أجل استدراك نقائصها، لتتمكن من تلبية حاجات زبائنها و رغباتهم، و تحقيق رضاهم، و التقليل من شكاويهم، سعيا منها لاكتساب ميزة تنافسية تواجه بها التحديات المختلفة التي يفرضها عليها محيطها الخارجي.

و في هذا السياق، و في ظل انتهاج الجزائر لسياسة اقتصاد السوق، و انفتاحها على العالم، تطمح معظم شركاتها بما فيها الخدمية إلى التقدم و التطور في طرق تقديم خدماتها و تنويعها و تسويقها و تحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العملاء و قياس مستوى رضاهم عن

خدماتها المقدمة، فاستمرارية نشاط هذا النوع من المؤسسات مرهون بشكل واضح بمدى قدرتها على اكتساب رضا زبائنها و تلبية حاجاتهم حسب توقعاتهم السابقة عن الجودة، خاصة و أنها تتعامل وجها لوجه معهم ما يجعلها تهتم بتوظيف عمال قادرين على تقديم خدمات متميزة تلبي متطلباتهم و تكسبها ولائهم.

1. الإشكالية

تواجه المؤسسة الخدمية الجزائرية تحديات كبيرة تلزمها بتقديم خدمات ذات جودة ترقى إلى مستوى تطلعات زبائنها، و لن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس جودة خدماتها اعتمادا على آراء زبائنها قصد تحقيق أعلى مستوى رضا ممكن لهم، حيث يتوجب عليها إعداد خطط إستراتيجية تتناسب مع قدراتها و تلبية حاجات و رغبات عملائها في آن واحد.

و من هنا تندرج الإشكالية التالية لهذه الدراسة و المتمثلة في:

ما مدى تأثير جودة خدمة المؤسسة الخدمية الجزائرية على رضا العميل؟

للإجابة على هذه الإشكالية، و بالاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للخدمة (Servperf)، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

➤ ما مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة على رضا العميل من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة؟

➤ ما مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة على رضا العميل من ناحية بعد الاستجابة؟

➤ ما مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة على رضا العميل من ناحية بعد الاعتمادية؟

➤ ما مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة على رضا العميل من ناحية بعد الأمان؟

➤ ما مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة على رضا العميل من ناحية بعد التعاطف؟

الإجابة المبدئية على هذه الإشكالية تكون من خلال تقديم الفرضيات التالية:

(1) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية تأثيرا ايجابيا على رضا

العميل، من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة؛

(2) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية تأثيرا ايجابيا على رضا

العميل، من ناحية بعد الاستجابة؛

- (3) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الاعتمادية؛
- (4) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الأمان؛
- (5) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد التعاطف.

2. أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من ارتباطه بجانب مهم متعلق بمتلقي الخدمات، باعتبار أن رضاهم يمثل هدف أساسي خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، فمعرفة هذه الأخيرة لرأي عملائها عن جودة خدماتها المقدمة يساهم بشكل أكيد في تطوير نوعية و أداء خدماتها سعيا منها إلى تحقيق أكبر مستوى رضا ممكن لربائنها.

3. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري يتعلق بمفاهيم الجودة، و بتسويق الخدمات، مع تسليط الضوء على جودة الخدمة و إدارة توقعات العملاء و أهم أساسيات رضا العميل و وفائه؛
- التعرف على العلاقة التي تربط بين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية، و رضا العميل؛
- التوصل إلى نتائج، بإمكانها أن تساعد المؤسسة الخدمية في تحسين جودة خدماتها لاكتساب رضا عملائها، و ذلك من خلال دراسة ميدانية.

4. أسباب اختيار الموضوع

- نقص الدراسات المتعلقة بتأثير جودة الخدمة على رضا العميل؛
- نقص وعي المؤسسات الخدمية الجزائرية بأهمية رضا عملائها عن جودة خدماتها المقدمة، في تحقيق ميزتها التنافسية و مكانتها السوقية.

5. منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج النظري التحليلي في معالجة البحث، كون هذا الأخير يجمع بين شقين أساسيين، نظري تم فيه استغلال المعلومات النظرية، أما الميداني فقد تم التوجه إلى ميدان الدراسة و جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، و توزيع الاستثمارات على زبائنها بغرض تحليل نتائج الدراسة.

6. مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع بيانات البحث، تتمثل فيما يلي:

➤ مصدر نظري: حيث تم استعمال كتب باللغة العربية و الفرنسية و الانجليزية، بالإضافة إلى مجلات متخصصة، و مذكرات تخرج، و مقالات علمية، كما تم استعمال بعض مواقع للانترنت؛

➤ مصدر تطبيقي: يخص الدراسة الميدانية، حيث تم الالتحاق بالمؤسسة محل الدراسة للحصول على معلومات تخصها، كما تم توزيع الاستثمارات على عينة من زبائنها.

7. تنظيم البحث

للإجابة على إشكالية البحث ارتأينا أن نقسمه إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية و فصل تطبيقي:

➤ **الفصل الأول: تحت عنوان: أساسيات حول الجودة،** خلاله إلى مفاهيم

الجودة و مراحل تطورها، و كذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فوائدها، و أهم مبادئها، و متطلبات و مراحل تطبيقها، و أهم أخطاء و معوقات تطبيقها، كما سنتعرض إلى مفهوم الايزو و إلى أهم التعديلات التي تضمنتها المواصفة الجديدة 2008: ISO 9001، و أخيرا سنقوم بإبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو.

➤ **الفصل الثاني: بعنوان: تسويق الخدمات،** و سنتطرق من خلاله إلى أهم مفاهيم التسويق

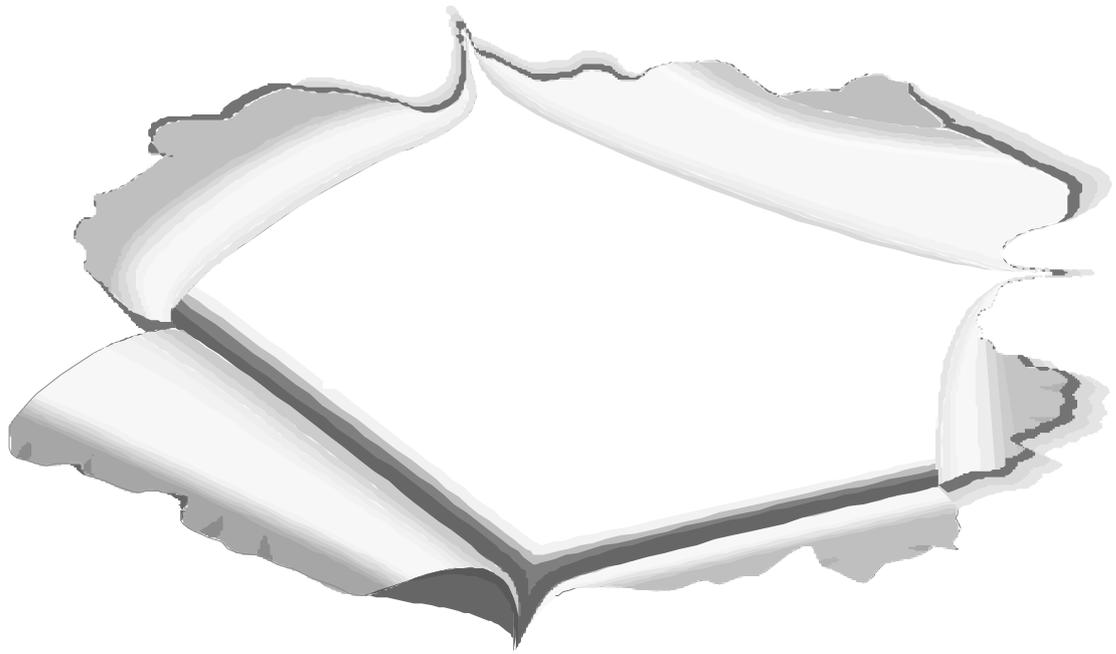
التي عرضها الباحثين في هذا المجال، و نبرز مختلف مراحل تطوره، و أهميته، و أشكاله، ثم نبين أسباب تأخر تطبيقه في قطاع الخدمات، لنخرج بعد ذلك إلى تسويق الخدمات و نوضح أسباب زيادة الاهتمام به، و نقوم بسرده أهم مفاهيم و خصائص الخدمات و التداخل المتواجد بينها و بين السلع، لنتطرق بعد ذلك للمزيج التسويقي

للخدمات. كما ارتأينا عرض نوع مهم من أنواع تسويق الخدمات هو تسويق الخدمات المالية، و ذلك تماشياً مع الدراسة التطبيقية التي خصت الفصل الرابع حول موضوع التأمينات، باعتبارها نوع من الخدمات المالية، فقد قمنا بتعريف الخدمة المالية، ذكر بعض أنواعها، و كذا مزيجها التسويقي.

➤ **الفصل الثالث: بعنوان: جودة الخدمة و رضا العميل،** سنتعرض إلى مفهوم جودة الخدمة، و طرق قياسها و أساليب تطويرها و أهم خطوات تحقيقها، كما سنتطرق إلى ماهية العميل، أنواعه، و أهميته بالنسبة للمؤسسة، ثم نقوم بإبراز موضوع إدارة توقعات العملاء و مفهومي رضا العميل و وفائه، و أخيراً سنتحدث عن العلاقة التي تربط بين الجودة و الرضا و الوفاء و الربح.

➤ **الفصل الرابع: الذي يخص الدراسة الميدانية،** قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، أولهما نظري بعنوان أساسيات حول التأمين تعرضنا خلاله إلى مفهوم التأمين، مبادئه، أنواعه، أقسامه، و فوائده، و مزيج التسويقي، قبل أن نعطي لمحة تاريخية عن موضوع التأمين في الجزائر، أما المبحث الثاني فقد خص الدراسة الميدانية تطرقنا خلاله إلى الشركة الجزائرية للتأمين Saa، و قمنا بتعريفها و إبراز أهم مديرياتها الجهوية و وضحا منتجاتها و أنواع خدماتها المقدمة، ثم انتقلنا إلى المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين Saa بتلمسان و قمنا بعرض هيكلها التنظيمي و تحديد أهم الوكالات التابعة لها مع تبيين الهيكل التنظيمي للوكالة التي تخص دراستنا، و أخيراً تعرضنا للدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عملاء الوكالة، للإجابة على إشكالية البحث.

و في الأخير، سنختم دراستنا بخاتمة عامة نعرض فيها أهم نتائج البحث، التي تم التوصل إليها.



يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه قصد تطوير و تحسين نوعية و أداء منتجاتها و خدماتها لتتمكن من مواجهة التحديات و المنافسات الشديدة التي يشهدها السوق بمختلف منتجاته المحلية و الأجنبية، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة المتميزة.

و من أجل التعرف أكثر على هذا المفهوم الإداري الحديث، سنتعرض خلال هذا الفصل إلى ماهية الجودة و مراحل تطورها، و كذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فوائدها، و أهم مبادئها، و متطلبات و مراحل تطبيقها، و كذلك سنبين أهم الأخطاء و المعوقات التي يمكن أن تتعرض إليها المؤسسة أثناء تطبيقها لهذا الأسلوب الإداري الحديث، بالإضافة إلى ذلك سنتطرق إلى مفهوم الايزو و نبرز أهم التعديلات التي تضمنتها المواصفة الجديدة *ISO 9001:2008*، و أخيرا سنقوم بإبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو.

:

1. الجودة**1.1 مفهوم الجودة**

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة *Quality*، و كانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. و بصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري و ذلك لما اتصفت به من موضوعية و تعبير دقيق للمفهوم.¹

يعرف *Connel* الجودة بأنها المتانة و الأداء المتميز للمنتج بينما يرى *Baker and Abou zeid* أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق و يعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا *NEDO* بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم و الأداء الجيد و خدمات ما بعد البيع، كما يؤكد *Garvin* أن للجودة ثمانية مكونات هي كما يلي :²

- ✓ الأداء؛
- ✓ التطابق؛
- ✓ القيمة؛
- ✓ الملامح؛
- ✓ التحمل؛
- ✓ الجودة المتوقعة؛
- ✓ الاعتمادية؛
- ✓ إمكانية الخدمة.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 19.
² توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و ستة سيجم، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 13.

عرف *J.M.Juran* الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي *Juran* هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع و حالة المنتج.¹

كما عرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة.²

و قد عرف *A.V Feignbaum* الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و الصناعة و الصيانة و الذي بدوره يمكن تلبية حاجات العميل و رغباته.³

يرى *Feigenbaum* (1984) أن الجودة هي: " مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون، سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أم غير واعية".⁴

يعرف *CROSBY* (1986) الجودة على أنها: " المطابقة للمتطلبات".⁵

ويرى *JPFINNINGAN et W.H.SCHMIDT* (1993) أن الجودة هي: " الوفاء بمتطلبات الزبون".⁶ و يعرف *J.JABLONSKI* (1991) الجودة: " هي عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها، و بناء على مفهوم التركيز على الزبون يمكن أن تشمل الجودة على التشطيب النهائي، أو وقت التسليم أو الحجم أو التكلفة، درجة الاعتماد على المنتج أو عوامل أخرى".⁷ كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: " أداء العمل الصحيح و بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسين الأداء".⁸ و عرفت الجودة من وجهة نظر

¹ J.M.Juran, and F.M. Gryna, "Quality planning and Analysis", Singapore : McGraw-Hill, 1993.

من عند: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2008، ص 19.

² P.B.Crosby, "Quality is free : The art of Making Quality Certain", New York : Signet Books, 1992.

من عند: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، نفس المرجع، ص 19.

³ A.V. Feignbaum, "Total Quality Control", 3 ED, New York : McGraw-Hill, 1991.

من عند: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، نفس المرجع، ص 20.

⁴ J.P.NEUVILLE, "la qualité en question", revue française de gestion, Mars Avril Mai ; 1996, p39.

⁵ P.B.CROSBY, " la qualité c'est gratuit ", ed, economica, paris, 1986 p13.

⁶ وارين شممت و جبروم فاتجا مدير الجودة الشاملة، آفاق الإبداع العلمية، الرياض، 1997، ص 9.

⁷ جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر، 1996، ص 194.

⁸ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

Bounds, Heizer, Evans, Movgan من خلال أربعة أصناف، تبعاً للأساس الذي تستند عليه،¹ و كما هو موضح في الجدول رقم (1.1):

(1.1) :

1.	أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها و تحديد كميتها حيث يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة و إمكانية التحميل و الصلابة و مدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج.	يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فان المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة.
2.	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد المنتجات الأعلى جودة.	إن تفضيلات الزبون متعددة و من الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام و على وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة و رضا المستهلك.
3.	تعرف على أنها التوافق مع المواصفات و المتطلبات، إذ أن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية و التشغيلية و الهندسية و يتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.	عادة ما تعتمد عملية التصميم و التصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على أنه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة.
4.	تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول و السيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتج. يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة و القيمة الأفضل.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. و هذا اللقب "الأفضل قيمة" يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، 2009، مرجع سابق، ص57-58.

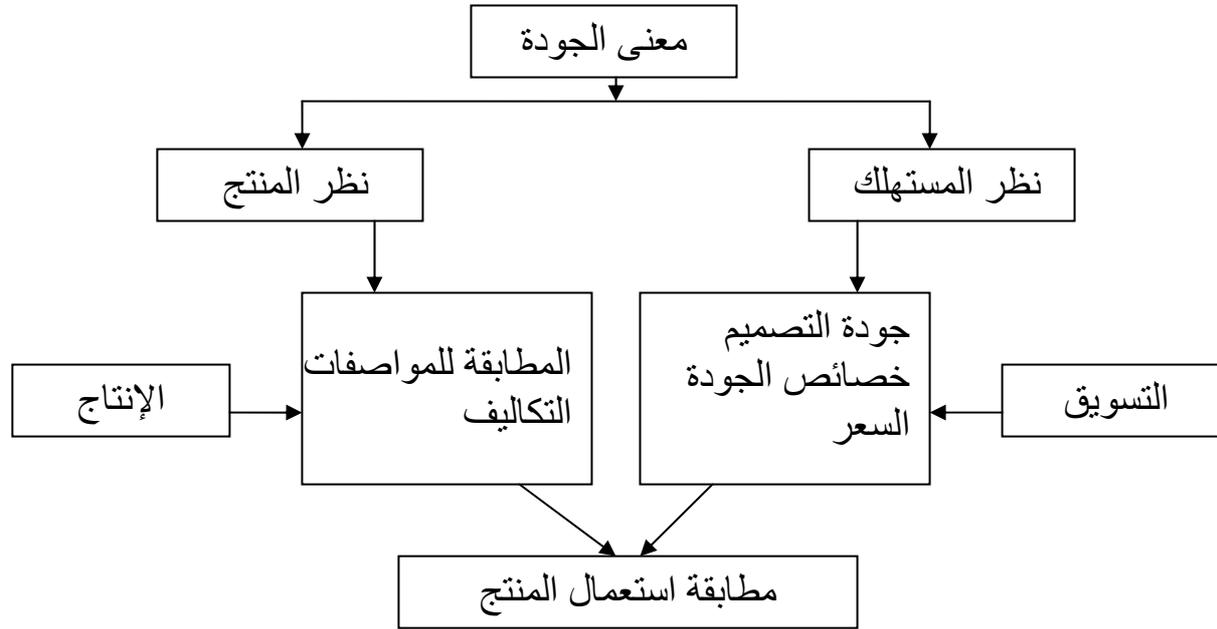
و أخيراً يمكننا إضافة تعريف المنظمة الدولية للتقييس ISO 9000:2000 : " الجودة هي درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل "².

¹ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2009، ص56.

² Iso 9000, "Quality management system, Fundamentals and vocabulary", 2000.

من عند: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص 19.

(1. 1) :



Source : Russel, Roberta and Taylor, Barnard, " production and operation Management Focusing on Quality and competitiveness ", prentice- hall co.1995 P 80.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا ملاحظة مايلي:

- ✓ أن الجودة لا تعني "الأفضل" بشكل مطلق و لكن تعني الأحسن لمدى إرضاء حاجات و تطلعات المستهلكين سواء أكانوا حاليين أو مرتقبين؛
- ✓ تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط بين طرفين هما المنتج (المورد) و العميل.
- فكل التعاريف السابقة تشترك في مايلي:
- ✓ هيمنة الزبون في الحكم على جودة المنتج أو الخدمة؛
- ✓ التحسين المستمر، و هذا يعني أن المنتج يجب أن يعمل على تحقيق حاجات و رغبات و تطلعات الزبائن من خلال خصائص منتجاته أو خدماته التي يقدمها.

2.1 أبعاد الجودة

يمكن إيجاز أبعاد الجودة فيما يلي:¹

- ✓ الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة)؛
 - ✓ المظهر: خصائص المنتج الثانوية و تمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال)؛
 - ✓ المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛
 - ✓ الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
 - ✓ الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق)؛
 - ✓ الخدمات المقدمة: حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (و يمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة و كفاءة التصحيح)؛
 - ✓ الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف و كياسة البائع في التعامل مع العميل؛
 - ✓ الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة)؛
 - ✓ السمعة: الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق؛
- و في الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، اذ يمكن أن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فقد يتمتع المنتج بالأداء و المظهر و المطابقة و الجمالية و السمعة مثلا في نفس الوقت.

¹ N.R Farnum, " Modern Statistacal Quality Control and Improvement", California : Duxbury Press, 1994, p 3-p4.

من عند: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص20.

2. مراحل التطور التاريخي للجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان، ثم انتشر بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم. و لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية هي :

1.2 المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص و التفتيش (1900-1940)

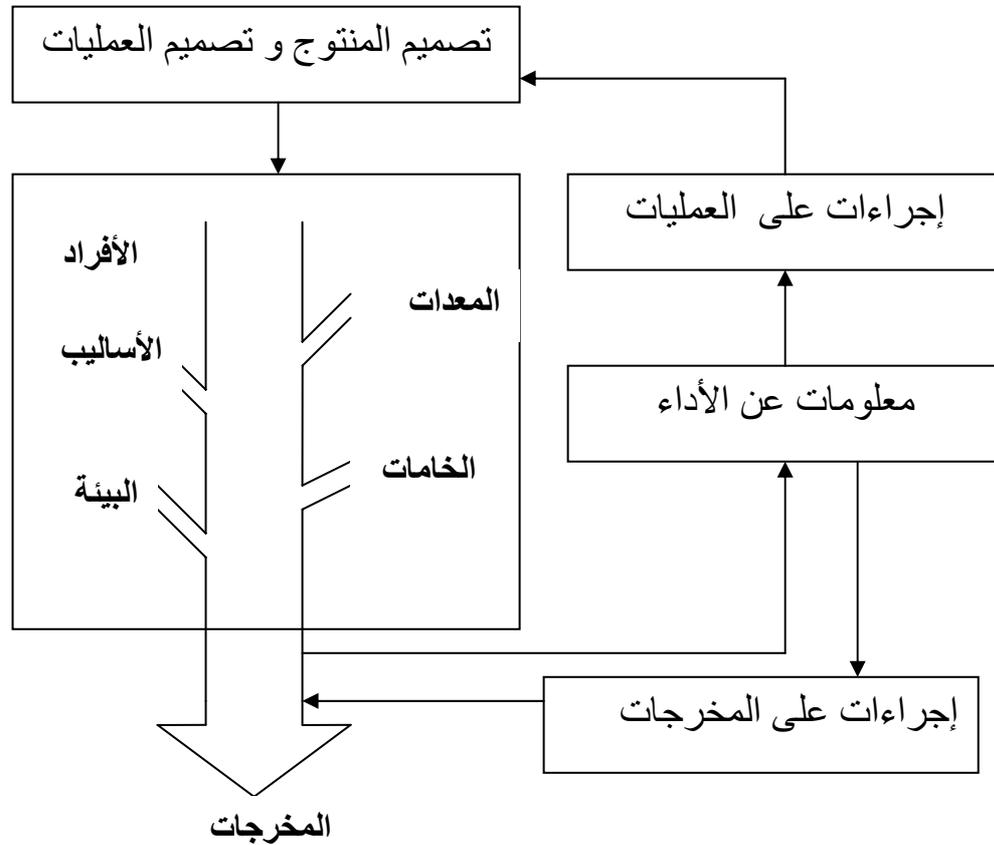
تميزت هذه المرحلة بالتركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، و كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد و ليس تبعا لمتطلبات العميل.¹

كما يهتم هذا النظام بعزل المنتجات المعيبة، و يمنعها من الوصول إلى العملاء، و لكنه لا يمنع من وقوع الخطأ و ما على الفحص سوى فرز المنتجات المعيبة حيث يتم التخلص منها أو إعادة إصلاحها، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (2.1).

و نتيجة للتطور الصناعي الذي ساهمت فيه الأفكار التaylorية، ارتفع حجم الإنتاج الصناعي ما أدى إلى صعوبة تطبيق هذا النظام كونه أصبح مكلفا بالنسبة للمؤسسة، و من هنا تأتي الفكرة التي غالبا ما توجد في أيامنا أن " الجودة مكلفة".

¹ CATTAN Michel, " *Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel*", les éditions d'organisations, paris, 2000, p15.

(2.1):



Source : Ford Motor Company, Three Day SPC Notes, Ford, Brentwood, 1985, p11.

: فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر،

1997، ص 486.

2.2 المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة (1940-1960)

تميزت هذه المرحلة باستعمال الأساليب الإحصائية و تطويرها، في متابعة عملية الإنتاج، قصد الحصول على منتجات أكثر تماثل في خصائصها، ما أدى إلى تجاوز مرحلة تفتيش الجودة إلى مرحلة الرقابة على الجودة.

يقصد بمراقبة الجودة أنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، و اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة، إن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور أساليب إحصائية و تطور استخدامها في مجال مراقبة الجودة، فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير و مواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية.¹

3.2 المرحلة الثالثة: ضمان الجودة (1960-1980)

تجاوزت هذه المرحلة المراحل السابقة وذلك من خلال تحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلا عن العيوب و الأخطاء التي يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذا فتأكدت الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة، و الهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات، ولقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتسخير جميع الجهود الإدارية والفنية لتجنب الوقوع في مشكلات. و قد عرفت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) هذا المفهوم كما يلي: " ضمان الجودة هي تطبيق مجموعة من الإجراءات المعدة مسبقا للمنظمة بهدف إعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة".²

¹ نظمي نصر الله، ايزو9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995، ص.20
² P.VANDEVILLE, "Gestion et contrôle de la qualité", ed AFNOR, paris 1985, p138.

(2.1):

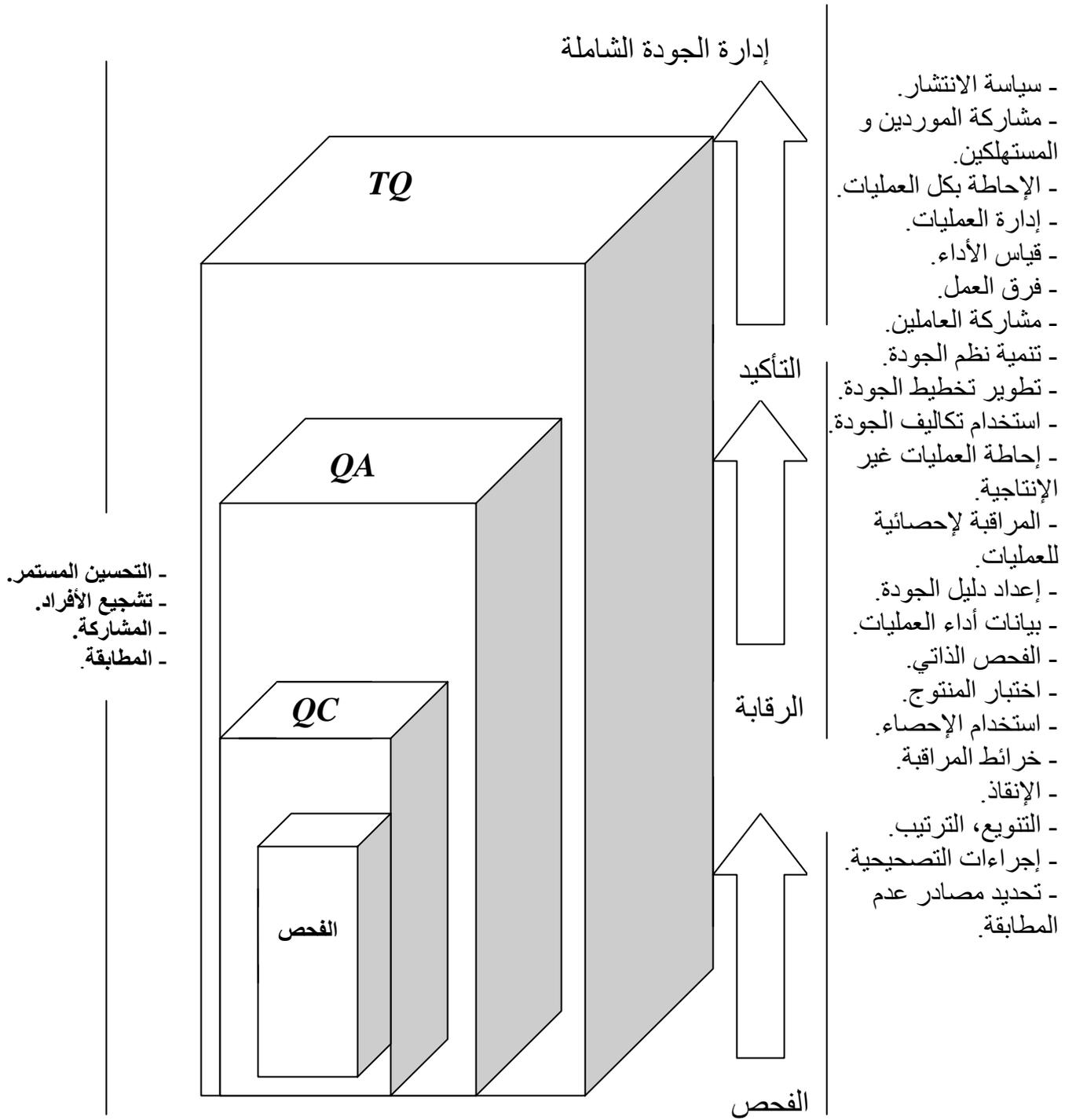
/		
قياس أداء الجودة.	التقييم عن طريق سحب العينات.	دراسة و تحديد أساليب الرقابة المطبقة في الإنتاج.
ضمان مستوى الجودة الاعتمادية.	القيام بالتفتيش و الاختبارات.	تحديد أهداف الجودة التي يجب بلوغها.
استقبال و معالجة الشكاوى.	اتخاذ قرار الإدخال إلى المخزن.	إجازة الإمكانيات المعتمدة و قدرات العمال.
		التدقيق في الخطوط الإنتاجية.

Source : STORA. GILBERT et MONTEIGNE JEAN, " *la qualité totale dans l'entreprise* ", Edition d'organisation, paris 1986, p 24.

4.2 المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (1980 إلى يومنا هذا)

تم الانتقال من مرحلة ضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظرية جديدة للإدارة. فبعد انتشار المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية بفضل جودتها العالية و أسعارها التنافسية و عولمة المبادلات، ما أدى إلى ازدياد الضغوط التنافسية، أصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على جودة منتجاتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية. أصبح المستهلك مركز اهتمام أهداف المنظمة، هذه الأخيرة التي تعمل على تلبية حاجات الزبائن و جمع المعلومات اللازمة عن خصائص رغباتهم و تطلعاتهم، خاصة مع تطور وسائل الاتصال، و ظهور جمعيات المستهلكين، ما جعلهم أكثر تطلبا، فلم يعد السعر هو العامل الأساسي لاختيارات المستهلك و تفضيلاته، بل ظهرت جوانب أخرى جلبت اهتمامه مثل: الثقة في جودة السلع و الخدمات، ابتكار أنواع جديدة، الحصول على منتجات آمنة و غير مضرّة للبيئة،....

(3.1):



: فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج، مرجع سابق، ص 477.

3. إدارة الجودة الشاملة (TQM : Total Quality Management)

1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تباين الكتاب و العلماء في تعريف إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد تعريف متفق عليه و ذو قبول عام حتى الآن، إلا أن هناك بعض التعاريف التي اتصفت بالموضوعية و الشمول النسبي في تطرقها لهذا المفهوم، أهمها:

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. كما عرفها *N.Chorn* بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.¹

أما بهارات واكلهوا (*Bharat Wakhu*) فقد عرفها: " أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح و من المرة الأولى و في كل وقت" (*Berman.al.1995*).²

يعرف *P.B.CROSBY* (1986) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " الطريقة المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع و تجنب حدوث المشكلات، و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منعها أمراً ممكناً".³

كما هناك عدة تعاريف أخرى متاحة لإدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:⁴

¹ N.H. Chorn, "Total Quality Management : Panacea or Pitfall", International of Physical Distribution logistics Management, Vol.21, No.8, 1991, pp.31-35.

من عند: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص22.

² حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17- 18.

³ P.B CROSBY, "la qualité c'est gratuit", op cit, p 24.

⁴ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 64- 65.

✓ تعريف *W.Edwards Demin*

عرف وليم ادوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع.

✓ تعريف *Joseph Juran*

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة.

✓ تعريف *Chopman et Hall*

عرف كوبمان و هال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية ابتكارية و طريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل و إسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع و خدمات، و تحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، و تدعيم علاقة طيبة بين العملاء و العاملين و الولاء المتبادل بينهما.

✓ تعريف *Saylor James*

عرف سايلور جامس إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية و الأدوات الفنية و الأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء و تدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين و العملاء.

✓ تعريف *Joseph Jablonski*

عرف جوزيف جانبلوسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

كما عرفها آرثر (Arther) على أنها: " عمل الإدارة و طريقتها لتحسين الجودة و التركيز على الإدارة التي تتفهم عملها و تركز على العمليات بشكل يحقق النتائج و ليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج ما يلي:

❖ تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج إداري حديث ذو امتداد حضاري قديم، يعتمد على التحسين المستمر الذي يحقق بقاء المؤسسة؛

❖ إن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا المستهلك من خلال التحسين المستمر و الابداع في كافة مستويات العمل ما يستدعي استعمال وسائل علمية حديثة بإمكانها تحسين أداء المؤسسة و تحقيق جودة منتجاتها؛

❖ لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تتعداه لتشمل جودة أنشطة و عمليات و وظائف المؤسسة ككل، أي أنها إدارة مشتركة، حيث يتوجب على كل عمال المؤسسة أن يعتمدوا على الجودة في أداء عملهم.

و على ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: "بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات و العاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات و توقعات و رضاء العملاء، و ذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر و تدريب العاملين و إشراك العملاء في جميع مراحل العمل".

2.3 فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و من أهمها:

✓ تحسين في الربحية و القدرة على المنافسة

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن و يقلل من تكاليف التسويق، و يزيد من كمية المبيعات، و من ثم تزداد ربحية المنظمة و القدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة، هو: "أفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة (Do The Right things Right , First Time)". الذي ينبغي أن

¹ صالح ناصر عليجات، إدارة الجودة الشاملة التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 18.

يطبق في جميع أنشطة و مجالات عمل المنظمة، يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف و زيادة الكفاءة العالية.

✓ رضا العميل

لا توجد شركة بدون عملاء، وبدون عملاء سوف لن يكون لديها تحصيلات وأسهم سوق ولا عائد من الاستثمارات وطبعاً لن يكون لديها ربح.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب العملاء والحفاظ عليهم وإبقائهم سعداء، ولقد أظهرت دراسات عديدة أن المحافظة على عميل واحد كسبته المؤسسة من قبل، يحقق أربعة أو خمسة أضعاف عملاء جدد؛

✓ زيادة الفعالية التنظيمية

حيث إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي و تحقق تحسينا في الاتصالات و إشراكا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل و المعوقات، كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين، و بهذا يقل معدل دوران العمالة و يزداد ولاء العاملين؛

✓ المحافظة على نشاط المؤسسة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التجديد في العمليات الإنتاجية و ذلك إما بإضافة خصائص جديدة لمنتجات أو خدمات المؤسسة، أو بإنتاج منتجات جديدة و غير تقليدية تتمكن من خلالها التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار و هذا ما يضمن لها البقاء و الاستمرار في المنافسة؛

✓ تساعد الجودة الشاملة المؤسسة في حصولها على الاعتراف المحلي و الدولي و توفر لها

البيئة السليمة للتحسين المستمر في الأداء؛

✓ الجودة الشاملة ترفع من مستوى ولاء المؤسسة؛

✓ تخفيض تكاليف المؤسسة كون الجودة تستلزم العمل بدون أخطاء ومن أول مرة و هذا ما

يعني تقليل الخسارة و التكاليف.

كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة، أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف و رفع حصة السوق.¹

:

تعتمد المؤسسة ضمن إستراتيجيتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها، و تلبية حاجات و رغبات زبائنها الحاليين و المرتقبين بأقل تكلفة ممكنة. يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

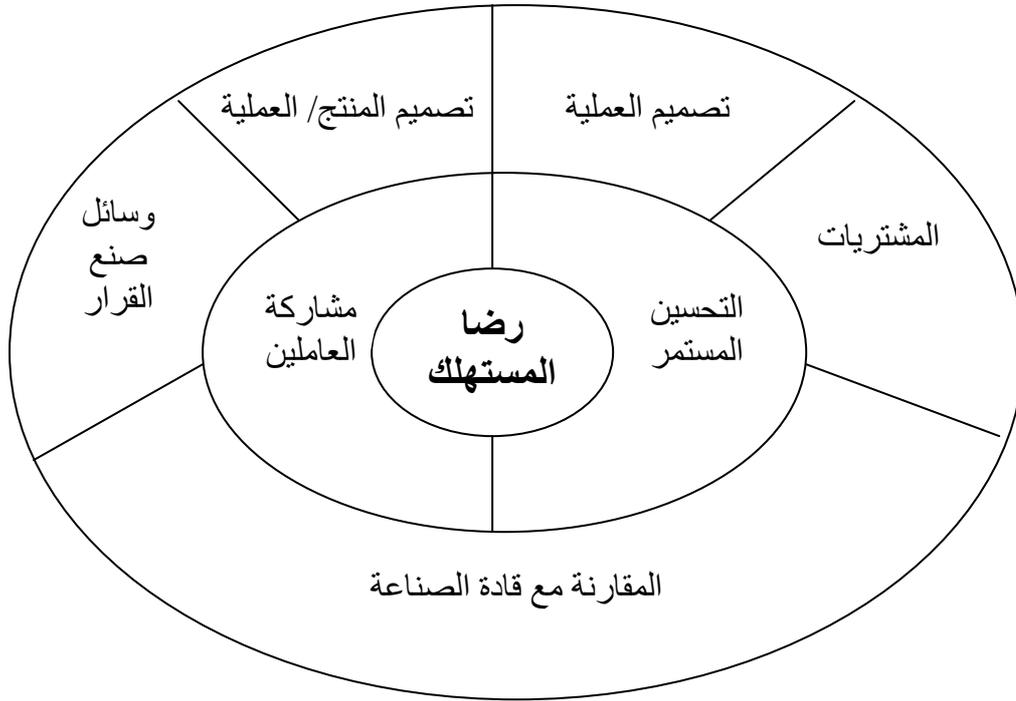
1. مبدأ التركيز على المستهلك

يعد التركيز على المستهلك و تحقيق رضاه و تلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، و هذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون المستهلك المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة، و ممكن ملاحظة العناصر الأساسية في الشكل الموالي:²

¹ Potie M Christian, " la qualité, revue de gestion d'entreprise", ENPED, Boumerdés, mai, 1999, N°9, p 19-p20.

² مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك و إلى المستهلك، عمان، الأردن، 2004، ص 331 .

(4.1):



Source: Kraiweski, lee and Ritzman, Larry, "Operation management Strategy and Analysis", Adison-Wesley Publishing 1993, p 141.

: مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك و إلى المستهلك، مرجع سابق، ص33.

انطلاقاً مما سبق يمكن الاستخلاص أن التركيز على المستهلك هو من أهم فرص نجاح المؤسسة في الفكر التسويقي الحديث الذي جاء به *Kotler* و زملائه، الذي يعتمد على المستهلك كنقطة بداية و نهاية نشاط المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، و ذلك من خلال دراسة سلوكه الشرائي و الاستهلاكي. كما أن تحديد الزبون يحقق للمنظمة عدداً من الفوائد أهمها:¹

- ✓ تحسين عوائد المنظمة: إن التركيز على الزبون يؤدي إلى كسب زبائن بمستوى عال من الرضا، و هذا يحقق ولاءً عالياً لديهم، مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق؛
- ✓ تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم إليه، يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة؛

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، دار الشروق، 2006، ص150 .

✓ التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، إذ أن الاهتمام بالزبون يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالمنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح؛

✓ التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة المستدامة، إذ أن شعور الزبون بأن المنظمة تهتم به و تسعى إلى تلبية حاجاته و رغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص و الولاء لخدماتها.

كما أن فكرة رضا الزبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنطلق من مبدأ رضا الزبون الخارجي و الداخلي أي الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة من أقسام و إدارات و أفراد. حيث يرى بول (Powell,1995,35) أن أية وظيفة من وظائف المنظمة وجدت من أجل تلبية حاجات الزبون، و لذلك فإن أية وظيفة ينبغي أن تستهدف تحقيق رضا الزبون. و يؤكد هذا ضرورة التركيز على الزبون الداخلي و الخارجي، فكل عامل من المنظمة هو زبون داخلي، و يصعب تحقيق رضا الزبون الخارجي (المستفيد) دون تحقيق رضا الزبون الداخلي (الفرد العامل بالمنظمة).

2. مبدأ التركيز على العملية

يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية و الخدمية على حد سواء حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة و المعدات و قوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف و الضياع و الأخطاء، لأجل الارتقاء بجودة منتج المؤسسة مقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق، و الاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة.

3. مبدأ التحسين المستمر

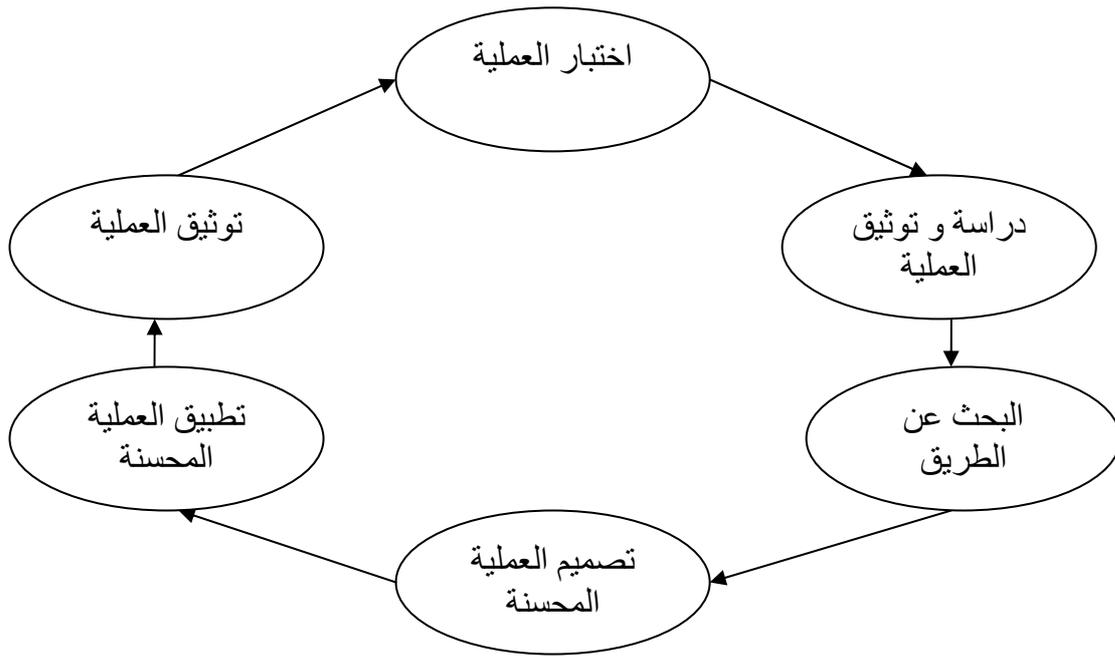
تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التشغيلية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة.

عرف *JM juran* تحسين الجودة على أنها: " الخلق المنظم لتغيير مفيد".

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و الموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك

كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة و تطوير جودة المخرجات من جهة أخرى. كما هو مبين في الشكل التالي:

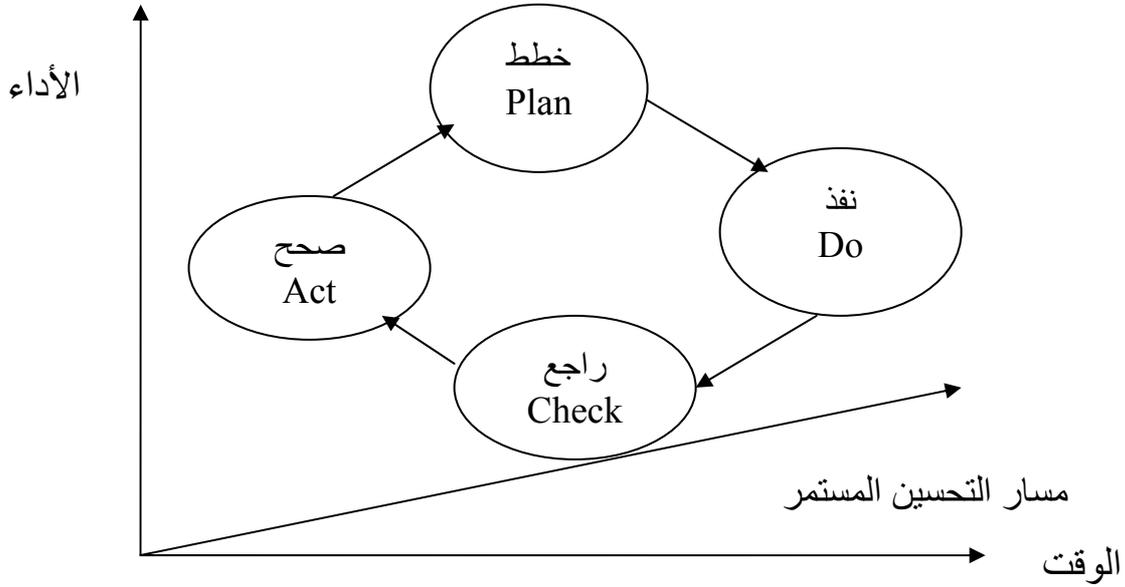
(5.1):



: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص 240.

كما أن المفهوم الأساسي لمبدأ التحسين المستمر ينبع من سلسلة من الخطوات حسب دورة ديمنج PDCA حسب الشكل الموالي:

(6.1):



: مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك و إلى المستهلك، مرجع سابق، ص 359.

✓ المرحلة الأولى: الإعداد أو التخطيط (Plan)

حيث يقوم فرق حل المشاكل بالمؤسسة بإعداد خطط لمعالجة موضوع تحسين المنتج أو العملية و ذلك باستعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية أهمها: مخطط باريتو، مخطط ضبط الجودة، المدرج التكراري، قوائم المراجعة، مخطط التشتت، مخطط تحليل العملية، مخطط السبب و النتيجة، بيت الجودة، دالة داكوشي.

✓ المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

يقوم الفريق بتنفيذ خطة التحسين المتفق عليها و مراقبة سير نشاطها بصفة مستمرة، و التغيير فيها إذا ما استلزم الأمر.

✓ المرحلة الثالثة: الدراسة أو التدقيق (Check)

خلال هذه المرحلة يهتم الفريق بدراسة النتائج المتحصل عليها خلال مرحلة التنفيذ و مقارنتها بالنتائج المرجوة أو المتوقعة سابقا، و في حالة وجود خلل فلا بد من إعادة تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها.

✓ المرحلة الرابعة: التصحيح أو التصحيح (Act)

إذا كانت النتائج المتحصل عليها ناجحة و مرضية يتم تطبيق التغيير، أما إذا كانت النتائج سلبية يتم استبعاد التغيير و إعادة الدورة.

4. مبدأ القيادة الموجهة

إن التطورات الحديثة و المتسارعة في أساليب المنافسة و ظهور إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته أهمها:

✓ التمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة بشكل مفهوم و واضح؛

✓ العمل بمبدأ التحسين المستمر لأجل الوصول إلى هدف العيب الصفري؛

✓ تشكيل فرق عمل تسعى إلى حل مشاكل الجودة و التحسين المستمر؛

✓ الاعتماد على الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة؛

✓ النجاح في إقناع العاملين بأن:

- ❖ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال عملهم يحقق لهم أهدافهم وتطلعاتهم؛
- ❖ إشباع حاجاتهم متوقف على مدى وعيهم و إدراكهم بإدارة الجودة و زيادة الإنتاجية و التحسين المستمر؛
- ❖ تحقيق إستراتيجية المؤسسة متوقف على مدى تحقيق أهداف الجودة.

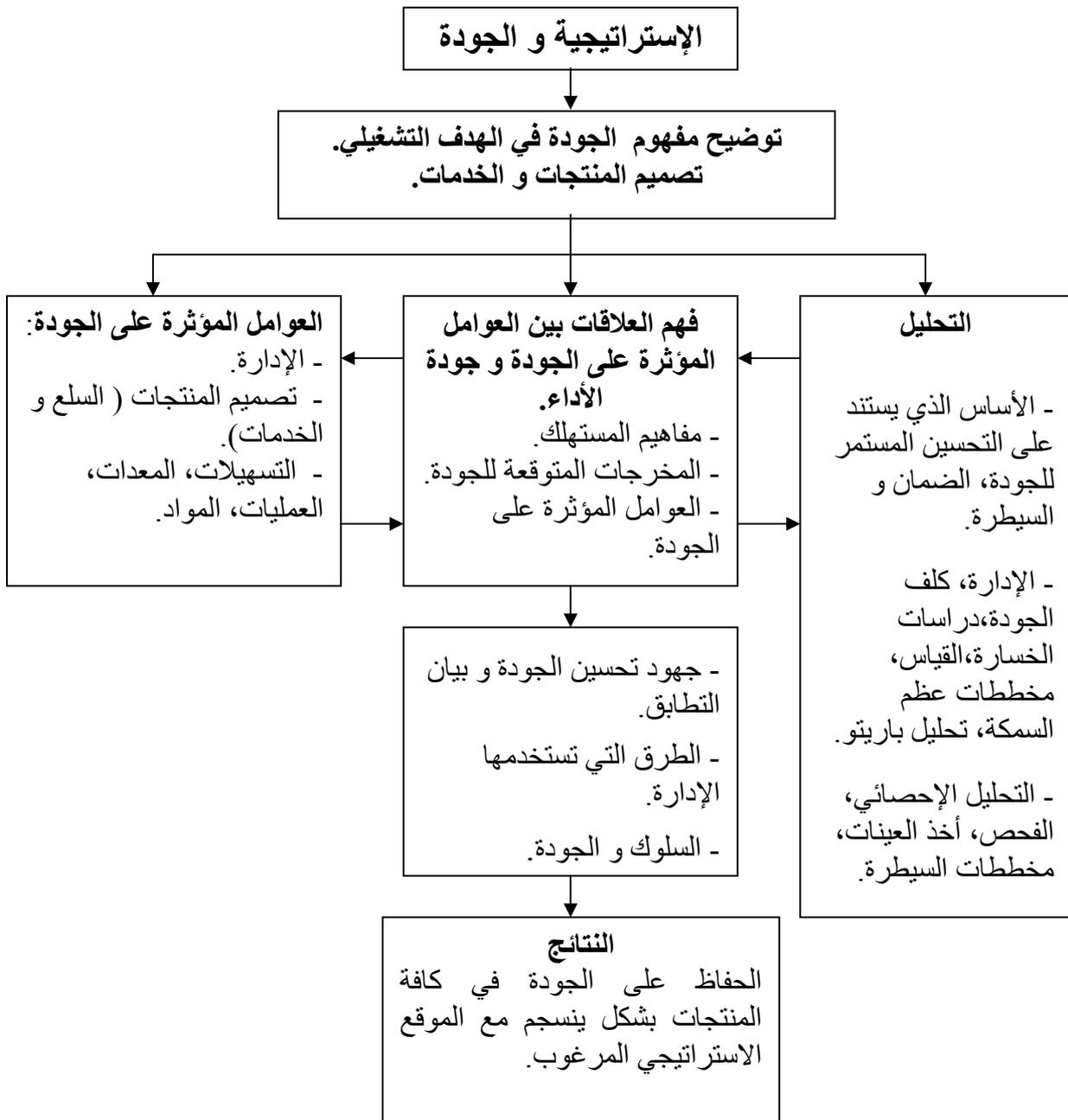
5. مبدأ التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف و أنشطة المؤسسة، و لتحقيق هذه الأهداف يجب توفر قابلية دعم الميزة التنافسية من خلال التجديد و الابتكار و التحسين المستمر، و الشكل رقم (7.1) يوضح الدور الاستراتيجي للجودة.

6. مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق

لا بد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن تعتمد على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد خاصة مع تطور العلم و التكنولوجيا و ظهور أساليب تقلل حالات عدم التأكد و المجهول و ذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل: شجرة القرار، أو استعمال نظام المعلومات الإدارية و الحاسوبية...

(7.1):



Source : Adam, Evere hand Ebert, Roland " Production and Opération Management Coucepts, Models and Behaviour", P- hall 5, 1996, p 598.

:

1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة جودة شاملة يتطلب تغيير ثقافة و قيم المؤسسة و تعديل هيكلها التنظيمي، و توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتلاءم مع هذا المفهوم الجديد سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية. و قد حدد معهد الجودة الشاملة الفيدرالي (*Fedal TQM*) تسعة عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي:

1.1 دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

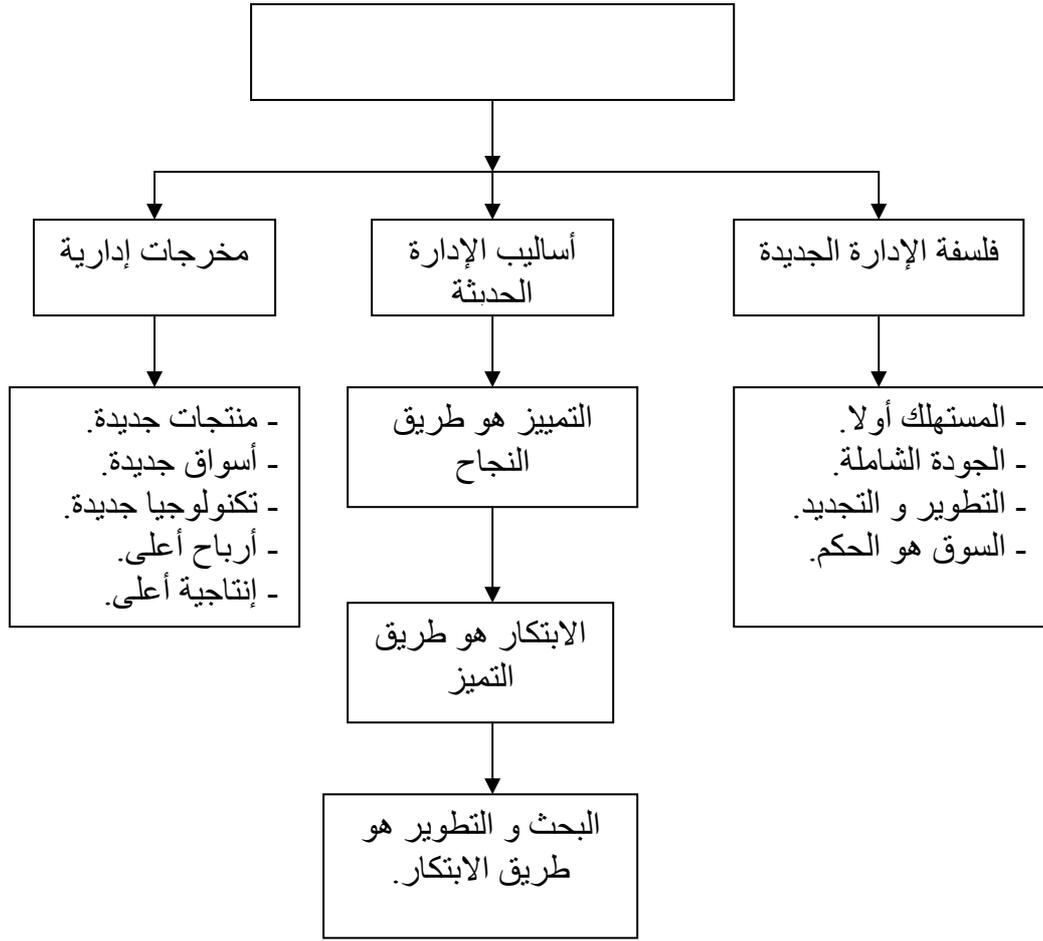
تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و يجب عليها التأقلم مع التغيرات المختلفة لمحيطها الخارجي و ما يفرضه عليها من اشتداد للمنافسة، و تأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير و التطور، فنجاح المؤسسة في تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة في أنشطتها و عملياتها و أقسامها يتطلب التزام قيادتها العليا و إيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة من ناحية، و إمكانية تأثيرها على العاملين و خلق الرغبة لديهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني هذا النظام من ناحية أخرى.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية و بشرية مختلفة، و كذلك تحديد السلطات و المسؤوليات و التنسيق بينهما و إنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح. أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد. و الشكل الموالي يوضح الرؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة:¹

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص104.

TQM

(8.1) :



: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص 105 .
 بتصرف من : فايد عبد الحميد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس للتوزيع و النشر، القاهرة، 1997، ص392.

2.1 التوجيه بالزبون و تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة

يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية. و يتم ذلك من خلال دراسة السوق و تحديد متطلبات و احتياجات العملاء و من ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات و قياس درجة رضا العملاء.¹

إن تحقيق هذه الفكرة لن يتم إلا من خلال تأسيس نظام معلومات فعال داخل و خارج المؤسسة، يمكنها من جمع معلومات عن حاجات و رغبات و تفضيلات زبائنها من جهة و عن موقعها

¹ Claude Yves Bernard, "le management par la qualité totale", édition AFNOR, paris, 2000, p46.

التنافسي أمام منافسيها من جهة أخرى، كذلك فإن الإنصات للزبائن الداخليين يساعد في تحقيق التكامل و التنسيق بين وظائف المؤسسة من خلال تبادل المهام و الخدمات. فقد عرف *Cole* إدارة الجودة الشاملة بأنها: " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى".¹

3.1 تهيئة مناخ العمل و ثقافة المنظمة

يقصد بتهيئة مناخ العمل، اهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها، و إقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق.

و من ناحية أخرى فان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المؤسسة و التي يعرفها *Roger Harrison (1972)*: " ثقافة المنظمة هي الإيديولوجيات، و المعتقدات، و القيم المغروسة و المتأصلة التي تسودها، و كذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها بتلك المنظمة".²

حيث تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية، و ذلك من خلال تبني ثقافة مناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، و يمكن أن نطلق عليها اسم "ثقافة إدارة الجودة الشاملة"، و التي تشتمل على: المعتقدات و القيم المتعلقة بمختلف أبعاد و بيئة تنظيم العمل، أسلوب العمل، أسلوب ممارسة السلطة، تقييم الأداء و غيرها. فتميز المؤسسة يعتمد بالضرورة على ثقافة العاملين فيها، من خلال أساليب عملهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

4.1 قياس الأداء للإنتاجية و الجودة

يعتبر وجود نظام لقياس الأداء (فردي أو أداء المؤسسة) مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة من الأمور الضرورية لنجاح عملية التحسين المستمر، التي من خلالها يتم قياس جودة المنتجات و الممارسات الإدارية في المؤسسة و مقارنتها مع مؤسسة أخرى رائدة في نفس المجال الذي تزاوله و الهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة يقياس بها الأداء الكلي للمنظمة و الأداء الجزئي للعاملين.

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات القطاع الصحي، دار ردمل للنشر و التوزيع، 2000، ص 71.
² فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم و التطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998، ص 57.

و من أجل التطبيق الصحيح لهذا النظام، يجب تهيئة أفراد المؤسسة و تدريبهم على كيفية استعمال أدوات القياس بالطريقة الصحيحة.

5.1 الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، و ذلك بتوفر مهارات و كفاءات اليد العاملة، من خلال تدريبها و تحفيزها و الاهتمام و العناية بها، و إدماجها في اتخاذ القرارات و الإفصاح عن المشاكل و اقتراح الحلول، ما يؤدي إلى تفعيل دور الأفراد العاملين بطريقة تشعرهم بأهميتهم و مكانتهم في المؤسسة.

و قد أوضح *O Dell* (1986) الفروقات ما بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية و بين مدخل التركيز على الجودة في إدارة الموارد، كما هو مبين في الجدول الموالي:

(3.1):

التركيز على الفردية- المكافأة بحسب العمل الفردي.	فرق العمل و الالتزام المشترك.	
التركيز السيطرة على الإنتاج.	إدارة الجودة الشاملة تركز على كافة مساحات المنظمة و أنشطتها المختلفة.	
واطنة لأن الثقافة تعتمد على النظام المؤسسي.	عالية لأن الثقافة هنا التركيز على الأفراد.	
تطوير المهارات لأداء أعمال محددة.	التركيز على المهارات المتعددة.	
مركزية	لا مركزية	

: عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص39.

6.1 التعليم و التدريب المستمر

في حالة تبني المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على إدارتها العليا توفير التدريب الملائم لجميع العمال حسب تخصصهم و مستواهم التنظيمي، و أن يكون التعليم بصفة مستمرة، حتى تتمكن من رفع المهارات التقنية و الخبرات التخصصية للأفراد، و في كل الأحوال ينبغي

أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية تتعلق بإدارة جودة شاملة علاوة على الطرق و الأساليب المتقدمة التي تؤدي حتما إلى تحقيق جودة أكيدة.

7.1 تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أنماط قيادية مناسبة لهذه الفلسفة الإدارية، و ذلك بتحويل السلوكات التقليدية للمديرين إلى سلوكات و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من خلال شعورهم بروح فريق عمل واحد يهدف إلى تطوير و تأسيس و مراجعة قيم الجودة بصورة معمقة للوصول إلى حالة التميز في الأداء.

8.1 مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين و التطوير

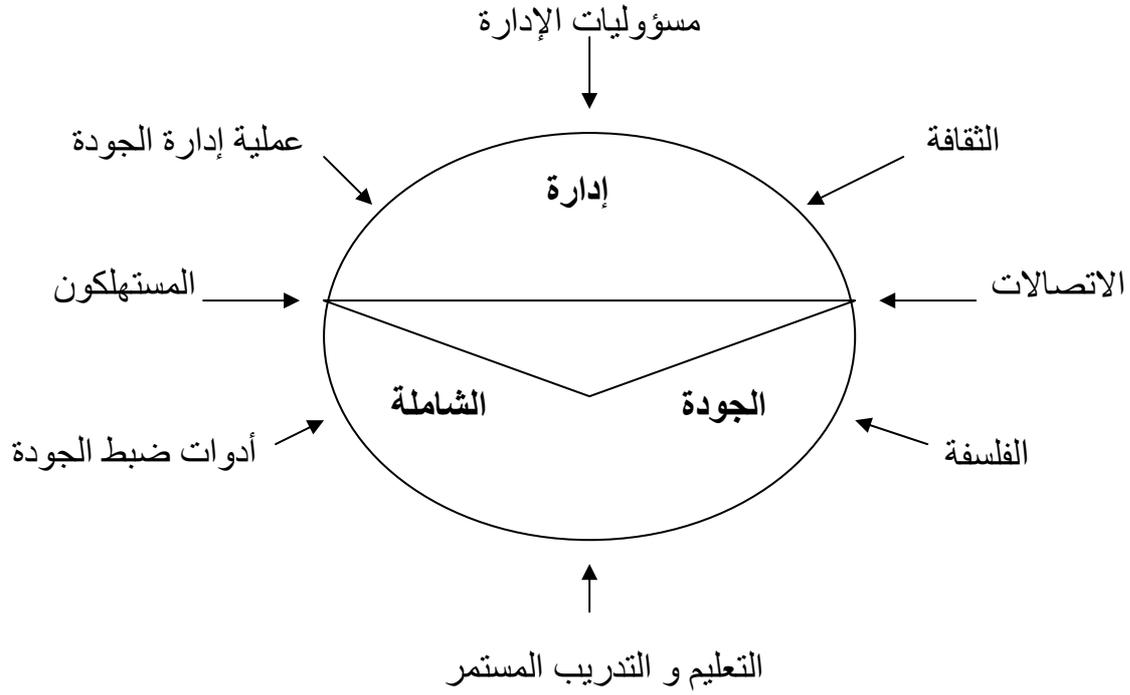
تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد العاملين في وضع الأهداف و الخطط اللازمة للتحسين و التطوير المستمر حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء موظفيها الفرصة لإبراز قدراتهم و منحهم الثقة و تشجيعهم على أداء عملهم.

9.1 بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل و تداول المعلومات المطلوبة و توصيلها في الوقت المناسب، حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل صحيح، إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة. كما تعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما و أنها مهمة جدا لتحديد معايير القياس و فرق العمل و بما أن أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا المستفيدين، فإنه لا بد من تبني المؤسسة لوسائل مناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين، و التي تساعد على تحسين جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم و تحقق رضاهم.¹ لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM كما هو مبين في الشكل الموالي:²

¹ سالم القحطاني، " إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 29.
² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص 107.

(9.1):



Source : James, P, "Total Quality Management", Prentice Itall, New York, 1996,46.

: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص108 .

2. مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة

يستلزم التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، فرغم المدة التي يستغرقها برنامج التطبيق حتى يترسخ نظام الجودة في أذهان و ثقافة العمال و أسلوب عملهم و سلوكهم، إلا أن التغيير سيكون حتما لصالح المؤسسة.

و قد حدد جابلونكسي 1991 *Jablonski* ، خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي:

✓ المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

يهتم كبار المسؤولين في المرحلة الأولى بتحضير الأجواء المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة مدى حاجة المؤسسة إلى تطبيق هذا النظام الإداري، فقد تبرز العديد من المشاكل التي ينبغي عليهم دراستها و تحليلها و اتخاذ قرارات سديدة بشأن معالجتها، كذلك يتلقون برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام و أهميته و متطلباته و مبادئه، على أن يقوموا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بكل أرجاء المؤسسة.

كما تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:¹

- ❖ التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و اعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين و التطوير المستمر للجودة؛
- ❖ استعانة المنظمة بخبراء و استشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة؛
- ❖ تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يضم عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته و فاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها؛
- ❖ تشكيل و بناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر و الأقسام المختلفة في المنظمة، و تمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف؛
- ❖ إرساء القواعد الفكرية و الثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، و بناء قيم جوهرية يرتكز عليها في فاعلية التطبيق و ذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية و التطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم و قيم الجودة و أدواتها المستخدمة في التطبيق؛

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص238 .

❖ اعتماد سبل قياس الأداء و معايير الجودة الموضوعية و ذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق.

✓ المرحلة الثانية: التخطيط

❖ يتم خلال هذه المرحلة استعمال المعلومات التي تم جمعها خلال المرحلة السابقة، كما يتم استخدام دائرة ديمينغ *PDCA* في التخطيط لمنهجية التنفيذ و ذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة؛

و يمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:¹

- التخطيط الاستراتيجي للجودة و الذي يشمل تحليل البيئة و صياغة الرؤيا و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية؛
- تخطيط جودة المنتج و الذي يبدأ من تحديد العمل و متطلباته و ينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل؛
- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم واقع المؤسسة، و توفير المعلومات المتعلقة بها، كما يتم:

- ❖ دراسة و تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، و من ثم تقويمه لتحديد جوانب القوة و دعمها، و جوانب الضعف و معالجتها و تذليلها؛
- ❖ تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة للمؤسسة، التي غالباً ما تكون معايير قياس عالمية؛
- ❖ العمل على تطوير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات ثقافة الجودة الشاملة؛
- ❖ دراسة و تقييم آراء المستهلكين اتجاه تغيرات بيئة عمل المؤسسة، للتمكن من تقييم ما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

✓ المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة مباشرة عقب موافقة لجنة التوجيه على الخطة الموضوعية، سيما بعد إعداد العاملين و تدريبهم على مختلف طرق و وسائل النظام

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص 216.

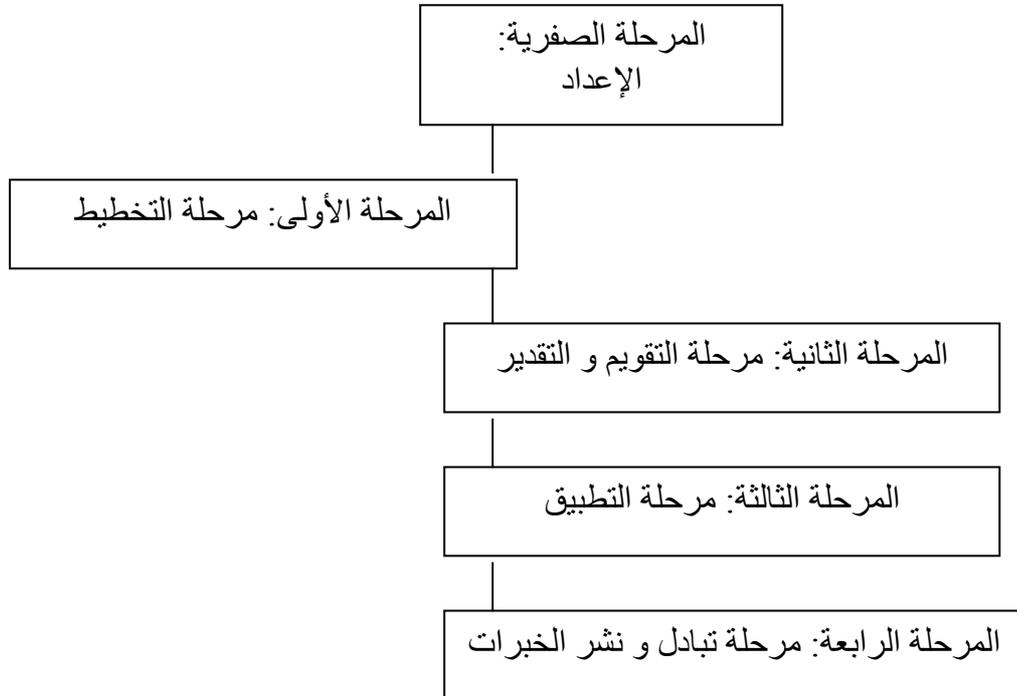
الجديد، كما يتم معالجة المشاكل و أوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ❖ تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة؛
- ❖ تحديد المسؤوليات و توزيعها على العاملين؛
- ❖ مراجعة الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

✓ المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل و نشر الخبرات

في هذه المرحلة، و على ضوء تنفيذ المراحل السابقة، و اكتساب لجنة إدارة الجودة و العاملون خبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم عقد حلقة نقاشية تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي، و اتخاذ الإجراءات اللازمة. كذلك خلال هذه المرحلة، تسعى المؤسسة إلى نشر تجاربها و نجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى، بهدف تبادل و نشر الخبرات.

(10.1):



: جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 71.

3. أخطاء و معوقات تطبيق إدارة جودة شاملة

إن تطبيق أي فلسفة إدارية حديثة غالباً ما يتعرض لعدد من الأخطاء التي ينبغي على المسؤولين تفاديها لضمان نجاح برنامج التطبيق، فعادة ما تنتج هذه الأخطاء من سلوكيات الإدارة أو العاملين أو لأخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

- تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة؛
- تقليد المؤسسة لتجارب مؤسسات أخرى تختلف عنها في المستوى و الإمكانيات و الثقافة؛
- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة؛
- عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة مع الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة؛
- عدم وفاء قادة المؤسسة بأقوالهم و وعودهم في العمل ما يفقد العمال المصداقية و روح الفريق؛
- إتباع أنظمة و سياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة؛
- العجز عن توفير المعلومات عن الانجازات المحققة، ما يؤدي إلى فشل عملية قياس الأداء؛
- عدم الإنصات الكافي لآراء للمستهلكين و الموردين؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة و بشكل شامل يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف العمال.

كما يرى ستيفن كوفي *Stephen R. Covey* أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن أحد الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي:¹

- فقدان الثقة بالمدير؛
- الاتصالات الرديئة؛
- الموظفون غير المنضبطين؛
- ضيق الوقت؛

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 82.

- الانفراد في الرأي؛
- سوء نظام المكافآت و الحوافز.

:

1. الايزو

1.1 نشأة نظام إدارة الجودة

يعود تاريخ نظام إدارة الجودة المعروف بالايزو 9000 العالمية إلى سنة 1906 عندما تأسست اللجنة العالمية لبراءة الاختراعات الالكترونيات (IES)، التي قامت بوضع مقاييس عالمية تخص الالكترونيات، هذا ما أعطى الفكرة لوضع مقاييس لقطاعات أخرى.

بعد الحرب العالمية الثانية، و في سنة 1946، تم عقد مؤتمر بلندن تم بموجبه إنشاء المنظمة العالمية للتقييس، التي بدأت بإصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 عام 1987 و قد ركزت خلال هذا الإصدار الأول على ضبط الجودة و اكتشاف الأخطاء، أما الإصدار الثاني ISO 9000:1994 و الذي كان عام 1994، اهتم بتأكيد الجودة و الوقاية من وقوع أخطاء، ثم الإصدار ISO 9001:2000 الذي صدر عام 2000 و تم خلاله إدماج سلسلة الايزو 9001، 9002، 9003 في المواصفة ايزو 9001 التي ركزت على نظام إدارة الجودة، و أخيرا الإصدار ISO 9001:2008 في سنة 2008 ، الذي قام بتعديل المواصفة السابقة.

2.1 مفهوم الايزو 9000

يرجع مصطلح الايزو إلى جذور إغريقية بمعنى التساوي، و قد اشتقت من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و التقييس « International Standardartising Organisation » و هي منظمة غير تابعة للأمم المتحدة، تهتم بإصدار و تعديل المواصفات على المستوى العالمي.

كما تهتم ISO 9000 بكل ما يخص جودة المؤسسة ككل، فهي ليست مواصفة للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، و لكنها تقيس درجة جودة الإدارة، و مدى إمكانية تحقيق رغبات العاملين خلالها و المتعاملين معها على حد سواء بشكل يضمن استمراريتها و أدائها المتميز و جودتها الرفيعة.

فالغرض من إنشاء المنظمة العالمية للمعايرة هو التشجيع على وجود مواصفات عالمية تؤدي إلى تحسين كفاءة التشغيل، تحسين الإنتاجية، و تخفيض التكاليف، حيث أصبحت هذه المواصفات ضرورية لجميع المؤسسات التي تقرر توسيع نشاطها إلى المستوى العالمي. و عليه ، يمكن أن نعرف الايزو 9000 على أنها شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس و المعايير، و التي تتعلق بمستوى جودة المؤسسة.

3.1 سلسلة معايير الايزو 9000

تتضمن سلسلة معايير الايزو 9000 المعالم الإرشادية و المخططات الأساسية التي تحقق الجودة، و التي يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، و يمكن توضيح هذه المعايير فيما يلي:

✓ الايزو 9001 : و هي أكثر المعايير شمولاً، و تحتوي على عشرين عنصراً من عناصر الجودة المطلوبة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع، و كذلك مراحل تحسين المنتج و تجديده، أي أنها تخص المؤسسات الإنتاجية و الخدمية.

✓ الايزو 9002 : تعتبر نموذج لضمان الجودة في الإنتاج و التركيب، دون أن تشمل على مراحل التصميم و الخدمة ما بعد البيع، أي أنها تخص المؤسسات التي تنتج و تباع فقط، و تضم هذه المواصفة 18 عنصراً من العناصر المتضمنة للايزو 9001.

✓ الايزو 9003 : و هي نموذج لضمان الجودة للسلعة المنتجة و اختبار جودتها، و تخص المؤسسات التي تباع المنتجات فقط، و تتضمن هذه المواصفة 12 عنصراً فقط من العناصر التي تقدمها الايزو 9001.

✓ الايزو 9004 : تتضمن هذه المواصفات التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الايزو السابقة الذكر، حيث أنها تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي لجميع المؤسسات التي ترغب في تطوير نظام جودتها. يمكن التمييز بين أربع ملحقات أو إرشادات تتضمنها المواصفة ايزو 9004 هي:

❖ ايزو 9004-1: دليل لنظام الجودة و عناصره.

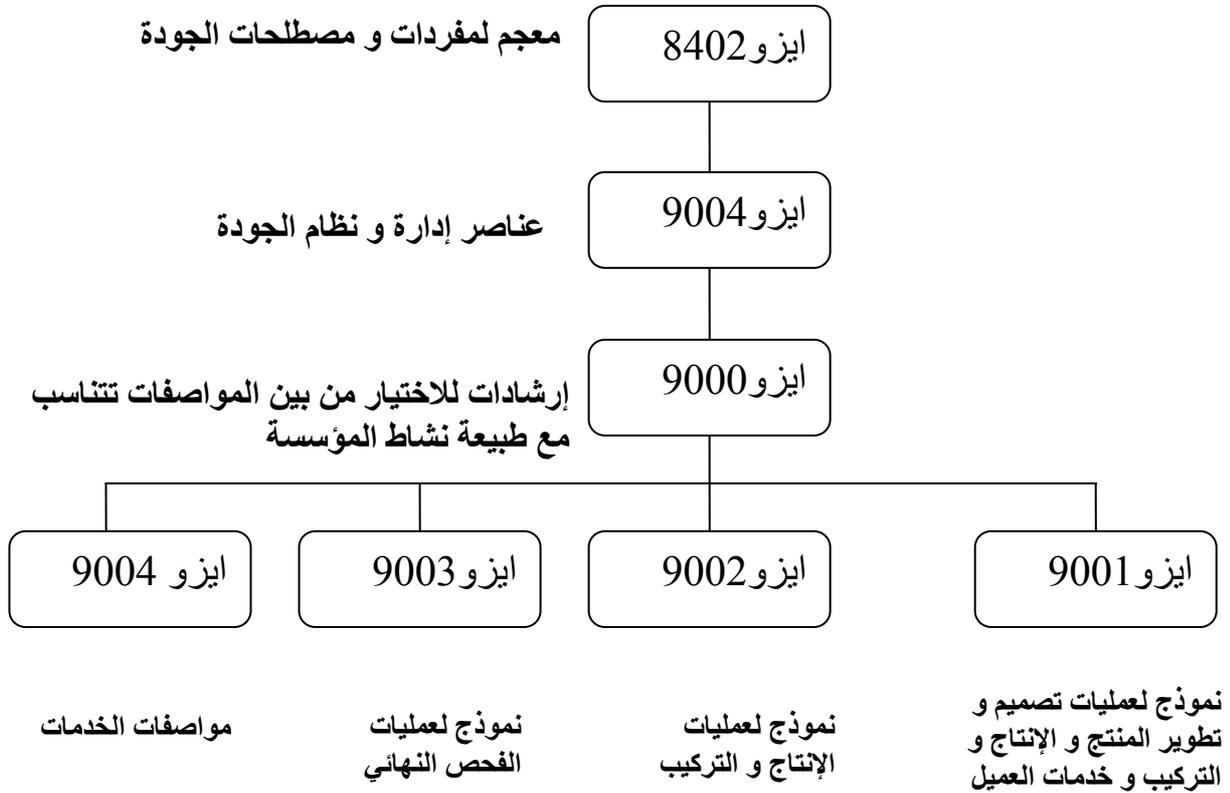
❖ ايزو 9004-2: دليل لنظام الجودة و عناصره للنشاطات الخدمية.

❖ ايزو 3-9004: دليل للمنتجات المشغلة.

❖ ايزو 4-9004: دليل لتطوير الجودة .

و لكن تجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2000 تمت تعديلات للايزو 9000 لسنة 1994 ، تم خلالها إلغاء مقاييس الايزو 9002 و الايزو 9003، بالإضافة إلى إحداث تعديلات جذرية على مستوى الايزو 9001 و الايزو 9004، حيث أصبحت هذه المعايير تشجع على تبني مدخل العمليات في إدارة الجودة لإرضاء العميل.

9000 (11.1):



Source : Rothery, Brian, 1993, ISO9000.2 Ed.Hampshire, UK Gower house, p30.

4.1 منهجية تطبيق الايزو 9000

تتضمن منهجية تطبيق المواصفة العالمية للايزو 9000 ثلاثة مراحل أساسية تحتوي كل منها على عدد من الخطوات و التي يمكن التطرق إليها فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى: التخطيط و الإعداد

تستعد المؤسسة في هذه المرحلة للتغيير أو لتعديل نظام جودتها، و تشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- ❖ اقتناع الإدارة العليا بأهمية نظام الجودة و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة، و نقل هذه القناعة إلى كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية؛
- ❖ تعيين مسؤول عن نظام الايزو داخل المؤسسة، يهتم بمسؤولية تأهيلها لمتطلبات الايزو، و بوضع خطط العمل؛
- ❖ تشكيل مكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ؛
- ❖ تقييم نظام جودة المؤسسة حتى يكون متوافقا مع متطلبات المواصفة؛
- ❖ تحسين سبل العمل بما يتوافق مع هذه المتطلبات؛
- ❖ التمكن من تجاوز العقبات و مقاومة الصعوبات؛
- ❖ تطبيق نظام الجودة كما هو موثق؛
- ❖ تقييم النظام و محاولة تطويره و تحسينه.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة، تختار المؤسسة الجهة التي تكلفها بتقييم نظام جودتها على أن تكون هذه الجهة متخصصة، بعد ذلك تقوم بملء استمارة طلب التسجيل التي من خلالها تصرح بمختلف المعلومات التي تخصها، ثم تحدد برنامج تخطيط و إعداد و تنسيق لعملية المراجعة الداخلية مع وضع جدول زمني لهذه المراجعة.

✓ المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة

بعد تحصل المؤسسة على شهادة الايزو، و انضمامها لقائمة المنافسين العالميين، يتوجب عليها المحافظة على مستواها، و ذلك من خلال:

❖ المراجعة المستمرة الداخلية؛

❖ التدريب المستمر لمواكبة التغيرات المحيطية؛

❖ الاعتماد على نظام الإجراءات التصحيحية.

2. متطلبات المواصفة ISO 9001:2000

تتضمن المواصفة ISO 9001:2000 ثمانية متطلبات، فمعظم المتطلبات العشرين التي كانت في المواصفة القديمة ISO 9000:1994 تم تصنيفها إلى خمسة متطلبات (المتطلبات من أربعة إلى ثمانية).

و يمكن تناول المتطلبات الأساسية بشكل موجز فيما يلي:¹

➤ المجال؛

➤ المرجع المعياري (الوثائق المرجعية)؛

➤ المصطلحات و التعاريف؛

➤ نظام إدارة الجودة

و يتناول هذا المتطلب ما ينبغي على المنظمة القيام به من إنشاء و توثيق نظام إدارة الجودة طبقا لمتطلبات المواصفة العالمية، و تشمل هذه الوثائق السياسية و الأهداف المتعلقة بالجودة، و الإجراءات و دليل الجودة و السجلات، و غيرها؛

➤ مسؤولية الإدارة

يعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في المنظمة، و تبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة و إعلان التزامها بمفاهيم الجودة و التركيز على الزبون، و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و الاتصالات، و مراجعة الإدارة لتقييم نظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته؛

➤ إدارة الموارد

ينبغي على المنظمة تحديد و توفير جميع الموارد اللازمة لضمان الجودة و التي تتضمن الموارد البشرية و المعدات و الأدوات و الموارد المالية و غير ذلك و التي تساهم في انجاز العمليات وفق المواصفات المطلوبة؛

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 273.

➤ تحقيق المنتج¹

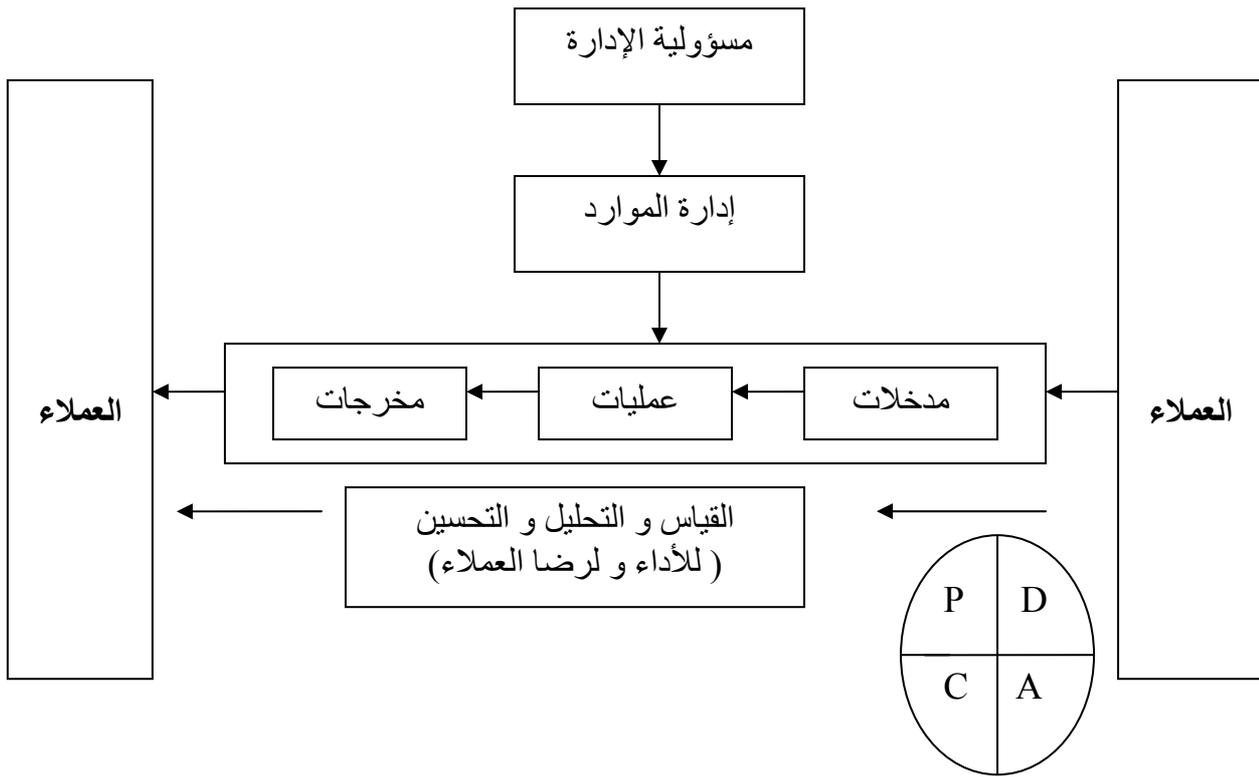
يعد انجاز المنتج أحد العناصر المهمة للمواصفة *ISO 9001* إصدار 2000. و يضم هذا العنصر مجموعة العمليات اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات؛

➤ القياس و التحليل و التحسين

ينبغي على المؤسسة أن تخطط فعاليات القياس و المراقبة و الضبط و التحليل، و أن تقوم بتنفيذها قصد تحقيق مطابقة المنتج و نظام إدارة الجودة من ناحية و تحسين فعالية النظام باستعمال التقنيات الإحصائية الحديثة، من ناحية أخرى.

2000/9001

(12.1):



: أحمد سيد مصطفى إدارة الجودة الشاملة والإيزو: دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، مصر، 2005،

ص 173.

¹ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سابق، ص340.

يبين الشكل السابق، أن العميل هو نقطة بداية و نهاية اهتمام المؤسسة، هذه الأخيرة التي تسعى إلى تلبية حاجاته و رغباته باستعمالها لكافة مواردها المتاحة، كما تستمر في تحسين نشاطها انطلاقاً من المعلومات المرتدة من زبائنها، كما يحتوي الشكل على دورة ديمنج (خطط، نفذ، افحص و قيم، طبق).

3. متطلبات المواصفة ISO 9001:2008

اعتباراً من 15 نوفمبر 2008، صرحت هيئة المعايير والقياس الدولية على خطة تطبيق النسخة المعدلة لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2008، وذلك لضمان التحول من المعيار ISO 9001:2000 إلى المعيار المعدل ISO 9001:2008 وفق ما يلي:¹

- العمل بنظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 مع بداية إصداره في 15 نوفمبر 2008 جنباً إلى جنب مع النظام الحالي ISO 9001:2000 ؛
- بعد عام واحد من العمل بالمواصفة الجديدة ISO 9001:2008، لن يتم إصدار أي شهادات جديدة، أو تجديد للشهادات السابقة إلا باستخدام المواصفة الجديدة؛
- اعتباراً من 15 أكتوبر 2010 سيتم اعتبار جميع شهادات الجودة التي صدرت وفق المعيار ISO 9001:2000 لاغية.

تبدأ المواصفة الأيزو 9001/2008 بتعريف المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة ثم تعريف متطلبات التوثيق العامة والهامة و تنص على أنه يجب أن تشمل وثائق إدارة الجودة ما يلي:²

- بيان موثق لسياسة و أهداف الجودة ؛
- الإجراءات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية ؛
- الوثائق التي تحتاجها المنشأة لضمان التخطيط و التشغيل و الضبط الفاعل لعملياتها.

¹ <http://www.gckw.com/aqualitymanagementadvisory.asp?SPID>

² مأخوذة بتصريف عن محمد هشام خطاب، الأيزو 9001:2008، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية: الأيزو 9001:2008، موقع: http://www.aleqt.com/2009/02/05/article_192861.html

وتتصدى المواصفة القياسية الدولية الايزو 2008 : 9001 لأربعة موضوعات غاية في الأهمية داخل أي منشأة صناعية كانت أو خدمية تسعى لتطبيق نظام إدارة جودة عصري وفاعل على أساس علمي، تتمكن من خلاله تأكيد التحسين المستمر لنشاطها و تعزيز رضا زبائنها، و إثبات تواجدها في السوق بما تقدمه من منتجات صناعية أو خدمات. و تتمثل هذه الموضوعات الأربع فيما يلي :

- ✓ أولاً: مسؤولية الإدارة بالمؤسسة: تناولت المواصفة القياسية الجديدة 2008: ISO9001 المتطلبات الأساسية التالية: التزام الإدارة / التركيز على الزبون / سياسة الجودة / التخطيط لأهداف الجودة ونظام إدارة الجودة / تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها داخل المؤسسة / تعيين ممثل الإدارة / فاعلية الاتصال الداخلي / مراجعة نظام إدارة الجودة بمعرفة الإدارة العليا / مدخلات ومخرجات هذه المراجعة / والتأكد المستمر أن كل نشاط أو عملية بالمؤسسة فاعلة ونشطة دون تعقيدات بيروقراطية أو ورقية؛
- ✓ ثانياً: إدارة موارد المؤسسة: تؤكد المواصفة الجديدة على ضرورة توفير الموارد اللازمة في المؤسسة من موارد بشرية وضمن كفاءتها وتوعيتها وتدريبها وأيضا كفاءة البنية التحتية للمنشأة من مباني ومعدات وخدمات مساعدة. و كذلك توفير بيئة عمل مواتية بما يضمن تحقيق المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة لمتطلبات نظام إدارة الجودة الفعال؛
- ✓ ثالثاً: تحقيق المنتج: تناولت المواصفة ايزو 2008: 9001 كل العمليات التي تتعلق بمتطلبات تحقيق المنتج أو الخدمة، بدءا بمرحلة تصميم المنتج إلى غاية تقديمه للزبون؛
- ✓ رابعاً: القياس والتحليل والتحسين: تتناول المواصفة متطلبات محددة لمراقبة وقياس رضا الزبون وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي بالمؤسسة لمراقبة وقياس كفاءة و قدرة كل العمليات (الأنشطة) قصد تحقيق النتائج التي تم التخطيط المسبق لها، ووضع إجراءات للتحكم في حالات عدم المطابقة للمنتج أو الخدمة، وتركز المواصفة على ضرورة اتخاذ كافة ما يلزم من إجراءات تصحيحية ووقائية لإزالة أسباب عدم المطابقة. إن تطبيق المؤسسات مهما كانت طبيعة أنشطتها لهذه المواصفة يجعلها تلمس المزايا العديدة أهمها:

- ❖ الحصول على مميزات تنافسية وفرص تسويقية وبيعية متزايدة بفتح ودخول أسواق جديدة؛
- ❖ الوفاء على نحو أفضل باحتياجات العملاء المتزايدة باستمرار، والوصول لمعدلات أفضل لرضاهم، وتقليل المخاطر الكامنة في عدم تحقيق توقعاتهم؛
- ❖ تقليل التكلفة وذلك من خلال: التحسين في مستوى ثقة العملاء في المنتجات والخدمات، مراقبة أفضل للعمليات الداخلية وتدفعها بشكل أكثر يسرًا وتحسين طرق تصميمها، استخدام أمثل للموارد والوقت...
- ❖ وعي أفضل بالجودة من قبل العاملين، وإشراك وتحفيز الإدارة العليا والموظفين لتحقيق معدلات أداء أعلى؛
- ❖ تحسين عملية التواصل الداخلي، ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين فرق العمل.

4. مختصر التعديلات للمواصفة ISO 9001 :2008

ISO 9001 :2008

(4.1):

ISO 9001 :2008	ISO 9001 :2000	
بالرغم من أن عملية التعاقد الخارجي لازالت جزء أساسي في المعيار الجديد فهي تؤكد علي ضرورة توافق العملية مع كلا من المتطلبات القانونية ومتطلبات العميل، كما تؤكد المواصفة مسؤولية المؤسسة في تحديد المشاكل و الأخطاء و الحلول.	تشتمل المؤسسة على نظام التحكم في الجودة يهدف إلى توافق المنتج مع المعايير، و يمكن المؤسسة من السيطرة و الإشراف على عمليات التعاقد مع المؤسسات الأخرى.	
هناك مرونة أكبر في خلق إجراءات التوثيق، فيمكن أن تحتوي وثيقة واحدة على أكثر من إجراء، كما أصبحت المؤسسة مطالبة بتحديد مدى الوثائق الخارجية حتى تتمكن من الحفاظ على نظام الإدارة و تشغيله.	عندما يتم ذكر مصطلح " إجراءات موثقة " في إطار المعيار الدولي فإن ذلك يعني أن الإجراءات محددة وموثقة ومطبقة ويتم الحفاظ عليه، بما فيها المصادر الخارجية.	
المعيار يحدد أن عضو الإدارة يجب أن يكون عضوا في فريق إدارة المنظمة وليس عضو إدارة من الخارج.	تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين والذين، بصرف النظر عن مهامهم الأخرى تكون لديهم مسئولية وسلطة.	
الكفاءة هي من الأمور الأساسية وازدادت قيمتها في المعيار الجديد الذي يحدد كفاءة العاملين التي تؤثر علي توافق المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع معايير الجودة.	العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر علي جودة المنتج يجب أن تتوافر لديهم كفاءة علي أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة الملائمة لطبيعة العمل.	
المعيار الجديد أكثر اهتماما بالبنية التحتية و نظام المعلومات.	الخدمات المساعدة مثل: النقل، الاتصال.	
المعيار الجديد يوفر وصفا لماهية ما بعد التوصيل والتي تتضمن الالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة وقطع الغيار وتوفير الضمان والتخلص من النفايات (التدوير أو الرمي).	المتطلبات التي يحددها المستهلك وتتضمن متطلبات التوصيل ومتطلبات أنشطة ما بعد التوصيل.	

<p>تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق المختلفة حول قياس ومراقبة رضا المستهلك من خلال تحليل البيانات والاستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين.</p>	<p>كأحد مقاييس أداء نظام إدارة الجودة فإن المنظمة سوف تراقب المعلومات المتعلقة بإدراك المستهلك حول ما إذا كانت المنظمة قد حققت متطلباته أم لا.</p>	
<p>المعيار يحدد متطلبات سجلات المراجعة الداخلية التي يجب الاحتفاظ بها.</p>	<p>المعيار القديم لا يهتم بضرورة وجود سجلات مراجعة داخلية.</p>	
<p>تم إضافة إشارة جديدة لتوضيح معنى " الطرق الملائمة"، لتحديد أن المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها نمط ومدى الرقابة والقياس لكل عملية لتحديد أثرها على مدى توافق المنتج ومدى فعاليتها في إطار نظام الجودة.</p>	<p>تطبق المؤسسة طرق ملائمة للرقابة فكلما أمكن قياس عمليات نظام إدارة الجودة سوف يتضح قدرة العمليات علي تحقيق النتائج المخطط لها. مع اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة فشل تحقيق النتائج.</p>	
<p>المعيار أصبح أكثر وضوحا في تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها للتوصيل للمستهلك والمنظمة يجب أن تحتفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج.</p>	<p>لا يتم إطلاق و توصيل المنتج أو الخدمة إلا بعد التأكد من اكتمال الترتيبات المخطط لها، و موافقة كل من السلطات المختصة و المستهلك كلما أمكن</p>	

: مأخوذ بتصرف من مذكرة توضيحية لمكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية من موقع

<http://www.arabicstat.com/board/showthread.php?t=3763>

5. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو 9000

إن أغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، يرون أن العلاقة بين المفهومين هي علاقة تكامل و انسجام، حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، في حين أن ISO 9000 هي نظام لإدارة الجودة و تقوم على مواصفات عالمية موثقة.

ISO : (5.1)

TQM	ISO 9000
نظام شامل لكافة أنشطة المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة و حلقات الجودة و العاملين و نظام إدارة الجودة.	نظام لتأكيد جودة المنتج تلتزم به المؤسسة أمام زبائنها طبقاً لمواصفات عالمية موثقة.
تشمل كافة القطاعات.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات و الإدارات و الأقسام.
تهتم بالبعد الإنساني و بروح العمل الجماعية.	تهتم بطرق التشغيل و إجراءاته.
ترتبط بإستراتيجية موحدة للمنظمة.	ترتبط بسياسة الجودة.
تهتم بمسؤولية كل الأنشطة التنظيمية للمؤسسة.	تهتم بمسؤولية قسم أو إدارة الجودة.

: مأخوذ بتصرف عن يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سابق، ص 365.

من الجدول السابق يتبين أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً كونها عبارة عن فلسفة و توجه فكري و ثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز ISO على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة و على مدى الالتزام بتطبيقها و توثيقها، فهناك العديد من المؤسسات التي تحصلت على شهادة الأيزو و لكنها لم تبدأ بعد بتبني إدارة جودة شاملة، و العكس صحيح إذ يمكن للمؤسسة أن تطبق إدارة جودة شاملة دون أن تحصل على شهادة الأيزو.

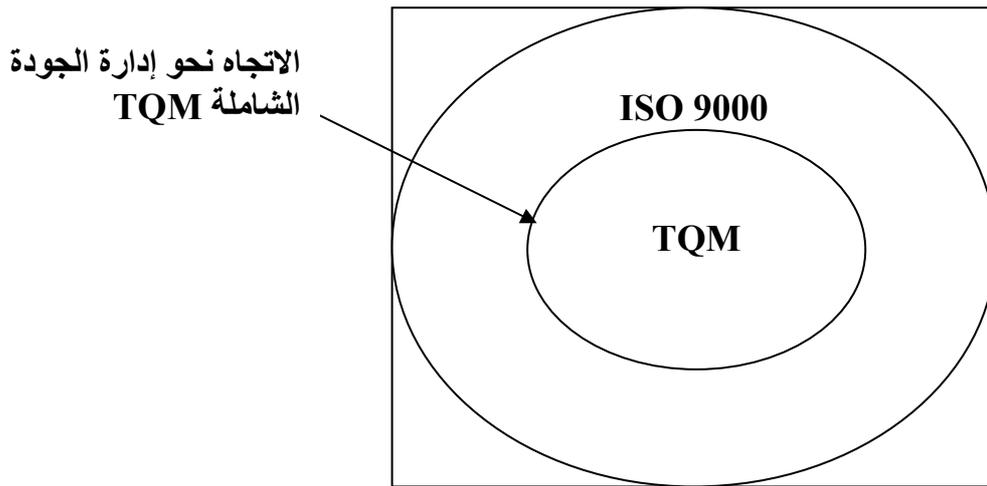
يسعى نظام الجودة العالمي إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري و فلسفة تنظيمية عامة و شاملة، تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة المرتكزة على إشباع حاجات عملائها و رغباتهم. و منه تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر تحديداً من نظام الأيزو من حيث إحداث الرضا لدى العميل إلى جانب ذلك على الرغم من وجود مضامين و مرتكزات و أسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، يختلف تطبيقها من حيث مداه من منظمة لأخرى. بمعنى أن لكل منها نموذجاً خاصاً بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى؛ في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة

الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوص كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم و تطلعاتهم. و الشككين المواليين يوضحان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000.

ISO 9000 TQM : (13.1)

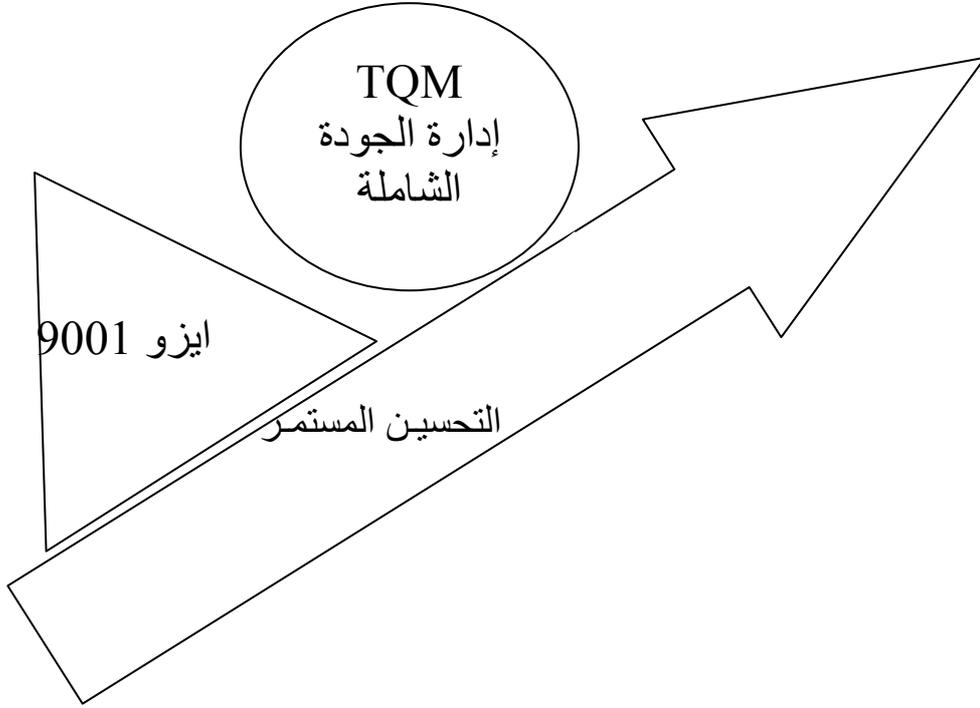
أنظمة إدارة الجودة



: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، الأردن، 2006، ص126.

9001

:(14.1)

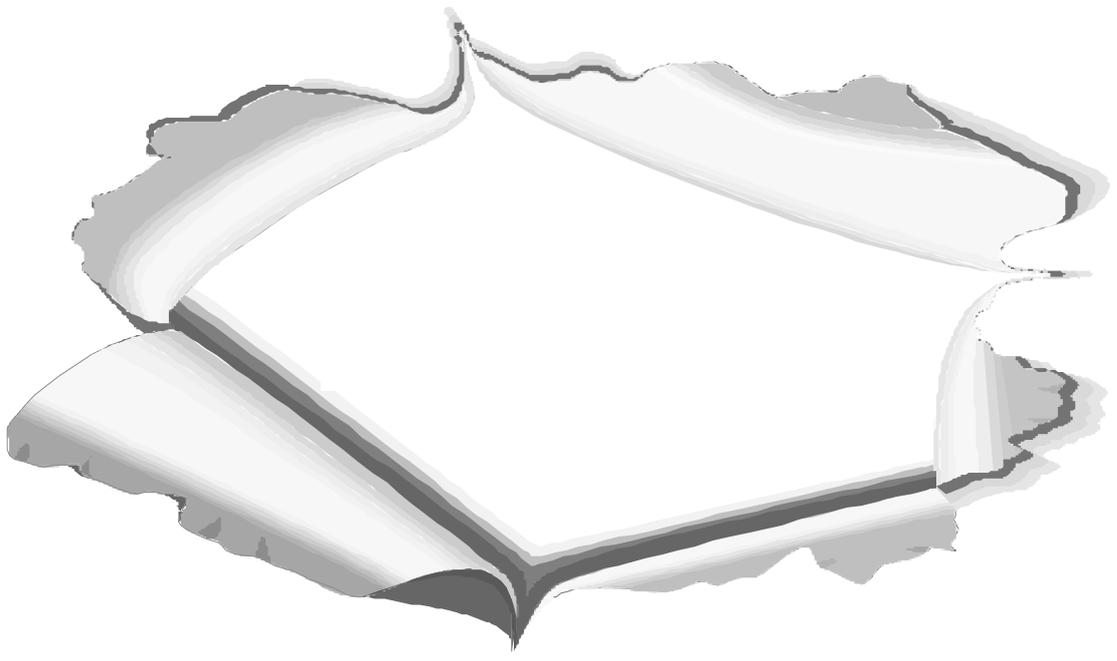


: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للايزو، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، بدون سنة نشر.

عرف موضوع الجودة رواجاً منذ القديم خاصة في اليابان و أمريكا، إلا أن الاهتمام به أدى إلى ظهور أسلوب أكثر تطوراً يعرف بإدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بجودة سير عمليات المؤسسة ككل و إشراك جميع العاملين فيها، و إدماج ثقافة الجودة في كافة أرجاء المؤسسة، حتى يتمكن العامل من أداء عمله بالطريقة الصحيحة و من أول مرة دون ارتكاب أخطاء و تحمل تكاليف.

كما يعتمد هذا الأسلوب الإداري الحديث على التزام الإدارة العليا به، و دعمها له، و العمل على التحسين المستمر و المراجعة في أداء العمليات، و من هذا النطاق يجب على المؤسسة فهم معايير الايزو و السعي إلى تطبيقها كونها تعتبر وسيلة أولية لإرساء نظام إدارة الجودة الشاملة فيها.

كما أن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكنها من تسهيل نشاط عملياتها، و التنسيق بين مختلف وظائفها الإدارية، هذا ما يؤدي حتماً إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات و رغبات زبائنها من جهة و تكسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة أخرى.



يعتبر التسويق قضية العصر حيث أصبح متغلغلا في مختلف مجالات الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها منظمات الأعمال خاصة مع ازدياد المنافسة العنيفة التي تفرضها عليها بينتها الخارجية، و التي حولت السوق من سوق بائعين إلى سوق مشتريين فقد أصبح المشتري أو المستهلك المسيطر في الأسواق باختياراته و تفضيلاته لسلع و خدمات معينة دون أخرى. فلم يعد التسويق منحصرًا على المنتجات المادية فقط، بل أصبح يخص كذلك المنتجات الخدمية، لما يوفره لها من مزايا تتناسب و خصائصها التي تميزها مقارنة مع السلع. فقد أصبح تسويق الخدمات أحد الاتجاهات المهمة الحديثة التي لاقت توسعا كبيرا في الآونة الأخيرة، و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أساسيات التسويق و نقوم بعرض أهم تعاريف الباحثين في هذا المجال، و نبرز مختلف مراحل تطوره، و أهميته، و أشكاله، ثم نتحدث عن أسباب تأخر تطبيقه في قطاع الخدمات، لنعرج بعد ذلك إلى تسويق الخدمات و نبين أسباب زيادة الاهتمام به، و نقوم بعرض أهم مفاهيم و خصائص الخدمات و التداخل المتواجد بينها و بين السلع، لنوضح بعد ذلك المزيج التسويقي للخدمات. كما ارتأينا أن نتطرق إلى نوع مهم من أنواع تسويق الخدمات هو تسويق الخدمات المالية، و ذلك تماشيا مع الدراسة التطبيقية التي سنتعرض إليها خلال الفصل الرابع و التي خصت التأمينات، باعتبارها نوع من الخدمات المالية، و قد قمنا بتعريف الخدمة المالية و أبرزنا أهم أنواعها، و كذا تسويق الخدمات المالية، و قمنا بتعريفه و سرد المزيج التسويقي الذي يميزه.

:

1. مفهوم التسويق، مراحل تطوره، أهميته**1.1 مفهوم التسويق**

يتحدث الكثيرون عن التسويق دون فهم واضح لمعانيه ودلالاته ودون تغطية كاملة لمفهوم التسويق. فالتسويق ليس عملية شراء فقط، ولا مجرد عملية بيع، بل هو أوسع وأشمل، فهو يضم مجموعة من الوظائف التي تتمكن المؤسسة من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من سلع وخدمات، فالبيع في حقيقته ليس تسويقاً بل يعد من وظائفه المتعددة: كالتسعير، التوزيع، بحوث التسويق...إلخ.

فرغم اختلاف التعاريف المعطاة للتسويق، إلا أنها متقاربة من حيث الهدف من التسويق المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل النهائي، فمهما اختلفت التعاريف و الأدوات المستخدمة و الخلفيات، إلا أنها تتفق في نقطة معينة و المتمثلة في توصيل السلع و الخدمات، بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك للسلعة أو الخدمة، كما و لقد مر التسويق بعدة تعاريف، حاول من خلالها الاقتصاديون و المهتمون بالنشاط التسويقي تحديد مفهومه انطلاقاً من الفترة الزمنية التي وجدوا بها و اعتماداً على المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية المرتبطة بها و التي كانت سائدة آنذاك .

و يمكن ذكر بعض التعاريف المعطاة للتسويق فيما يلي :

إن كلمة تسويق *marketing* هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني *mercatus* و الذي يعني

السوق، و كذلك تشتق من الكلمة اللاتينية *mercari* و التي تعني المتاجرة.¹

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 التسويق بأنه: " القيام بأنشطة المشروع التي

توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".²

من خلال هذا التعريف تقصد الجمعية كل العمليات التسويقية التي تبدأ قبل دورة الإنتاج،

كالقرارات المتعلقة بتصميم و تخطيط السلعة، و بالسوق الذي يتم فيه توزيع السلع و السعر

الذي تباع به، و الجهود الترويجية التي تصاحبها.³ إلا أن هذا التعريف تعرض للعديد من

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2004، ص 45.

² محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983، ص 23.

³ صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم و الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، 1996، ص 13.

الانتقادات بسبب عدم إمامه للعديد من الوظائف التسويقية، و كذا لإهماله لحاجات و رغبات المستهلكين، فقد أعادت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف التسويق سنة 1985 بأنه: " عملية تخطيط و تنفيذ التصور و التسعير، و الترويج، و التوزيع للأفكار و السلع و الخدمات، و ذلك لإتمام عملية التبادل التي تشبع أهداف كل من الأفراد و المؤسسات " ¹.

كما عرفه الأستاذ 'W. Stanton' كالآتي: "التسويق هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة، والتي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات والأفكار للمستهلكين الحاليين والمرتقبين " ².

و يعرف الأستاذ *McCarthy* التسويق على أنه: " تنفيذ أنشطة الأعمال التي تقود تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل من أجل إشباع رغبات المستهلكين و تحقيق أهداف المنظمة " ³.

و قد عرف كل من *P.Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois* التسويق على أنه: " عملية اقتصادية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون إليه، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين " ⁴. ارتكز هذا التعريف على فكرة أساسية مفادها أن مفهوم التسويق يبنى أساسا على احتياجات المستهلك المتعددة.

فالتسويق لا يعمل على خلق حاجة جديدة لدى الأفراد بل دوره يتمثل في إقناع المستهلك بطريقة أو بوسيلة اشباع الحاجة، فمثلا: "قد تقترح شركة للسيارات، سيارة معينة لفئة محددة من مستهلكيها، و تبين لهم إمكانية تلبية احتياجاتهم من الاحترام و التقدير إذا اشتروا السيارة، ففي هذه الحالة لا يخلق رجل التسويق الحاجة للاحترام و التقدير لدى الأفراد، بل يحاول توضيح إمكانية اشباع هذه الحاجة بشكل أفضل".

¹ إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 7.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، 1988، ص10.

³ McCarthy E.J, " basic Marketing ", 4 édition, Richard D-Irwin. Inc, Homewood, III,1971, p19.

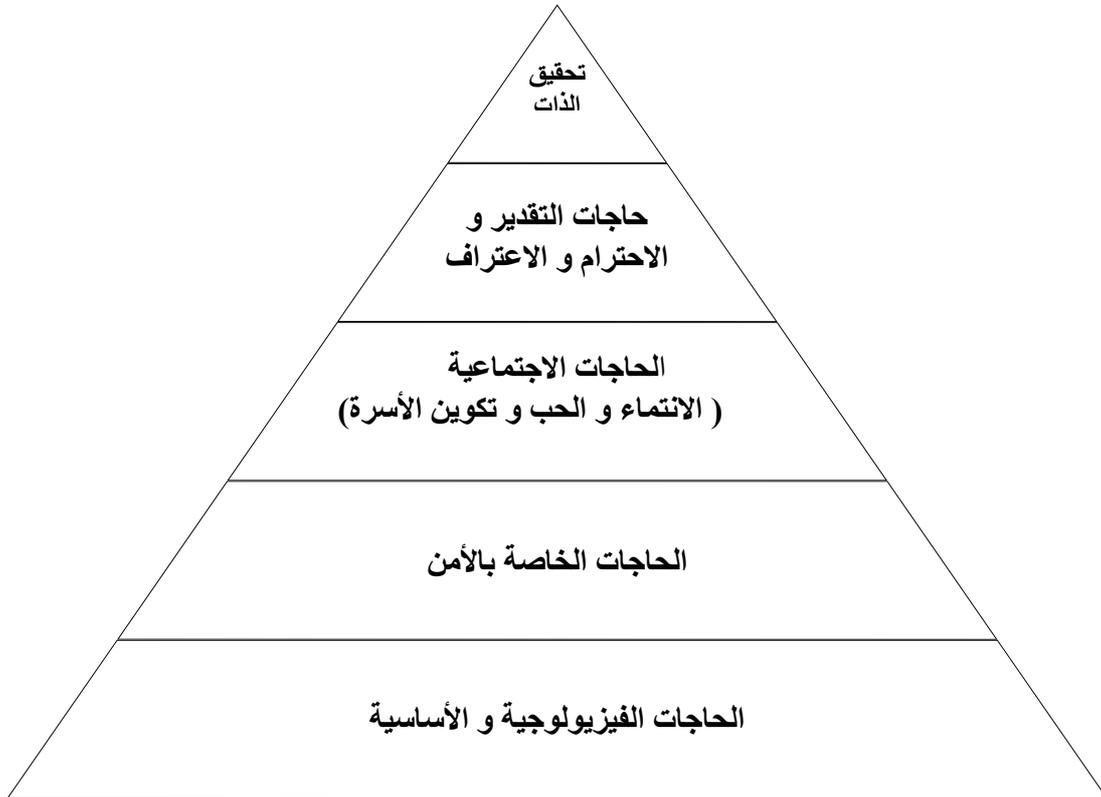
من عند: ساهل سيدي محمد، رسالة لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، بعنوان: آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2004-2005، ص16.

⁴ P.Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, " Marketing management ", 12 édition, édition spéciale, publié par Pearson Education, paris, 2006, p6.

أفضل من تناول موضوع حاجات الإنسان هو العالم النفسي *Maslow*، الذي رأى أن حاجات الإنسان قليلة في حين رغباته في اشباع هذه الحاجات و كيفية تلبية متطلباته عديدة و لا حدود لها، فقد قسم الحاجات إلى خمسة مجموعات رئيسة اعتمادا إلى الأهمية النسبية لكل مجموعة، و قام بترتيبها خلال هرم أطلق عليه اسم: هرم ماسلو للحاجات، حيث جعل الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته و حاجات تحقيق الذات في قمته.

Abraham Maslow

:(1.2)



Source : P.Kotler, "*Marketing Principles* ", 3 rd edition, prentice-Hill International Editions, London, 1986, P179.

: ساهل سيدي محمد، رسالة لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، بعنوان: آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، مرجع سابق، ص 22.

2.1 تطور توجهات المفهوم التسويقي

لقد تطور المفهوم التسويقي عبر عدة مراحل، تتميز كل مرحلة بخصائصها و مميزاتها، فلم يكن له أهمية كبيرة قبل الثورة الصناعية، لذا من الصعب إعطاء تواريخ معينة تظهر التطور التاريخي لمفهوم التسويق، و لكن يمكن تحديد هذه المفاهيم بعوامل تتعلق بشروط الإنتاج و نوع التبادل و طرق الاتصال في السوق، و عليه يمكن عرض أهم مراحل تطور المفهوم التسويقي كالتالي:

✓ المفهوم الإنتاجي

وفقا لهذا التوجه الفكري، فإن المفهوم الإنتاجي يعني أن المؤسسة لا تنتج و لا توزع إلا المنتجات التي تتميز عملية إنتاجها بأكبر كفاءة ممكنة.¹ كما يفترض هذا المنطلق أن المستهلك مجبر على شراء منتجات المنظمة، و لهذا فان إدارة المنظمة عليها أن تسعى إلى تحسين كفاءة نظم الإنتاج و زيادة التوزيع بها، و تنبني فلسفة هذا المنهج على أن:²

- ❖ المستهلكين يبحثون بالدرجة الأولى عن وجود السلعة و بسعرها المنخفض؛
- ❖ المستهلك يعرف أسعار السلع المنافسة و يقارن فيما بينها؛
- ❖ لا يعطي المستهلك أي أهمية للاختلافات بين السلع (ما عدا السعر) بالنسبة لصنف معين من السلع؛
- ❖ أن هدف المنظمة الرئيسي هو تحسين كفاءة الإنتاج و التوزيع و تخفيض التكلفة بما يمكن أن يخفض الأسعار و يضمن الاحتفاظ بالمستهلك.

✓ المفهوم السلعي

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات ذات جودة عالية، فوفق هذا التوجه ركز المديرين على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق، هذا تحت شعار أن السلعة الجيدة تباع نفسها.

¹ إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق "، مرجع سابق، ص 20/19.

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)، دار الكتب للنشر و التوزيع، الطبعة الثامنة، القاهرة، مصر، ص32.

✓ المفهوم البيعي

في عام 1930، و نتيجة للأزمة الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الأمريكي و المتمثلة في تكديس السلع، تحولت إدارة المؤسسات إلى المفهوم البيعي، على عكس الإنتاج و الإنتاجية، و من ذلك الوقت اهتمت الإدارة بالبحث و قامت لأول مرة بدراسة الحاجات و العادات و دوافع الشراء لدى المستهلكين و ركزت جهودها أساسا على خلق طلب سلعها و بالتالي الاستهلاك، و ذلك من خلال الوظائف الجديدة التي أصبحت تباشرها و التي تأخذ مكان الصدارة في ظل المنافسة التي واجهتها الإدارة، كفن الإعلان و الترويج و فن البيع و طرق التوزيع. إلا أن في نهاية الأمر كان الهدف الوحيد في ظل المفهوم هو البيع و لم تولي أي أهمية لإشباع حاجات المستهلكين.¹

✓ المفهوم التسويقي

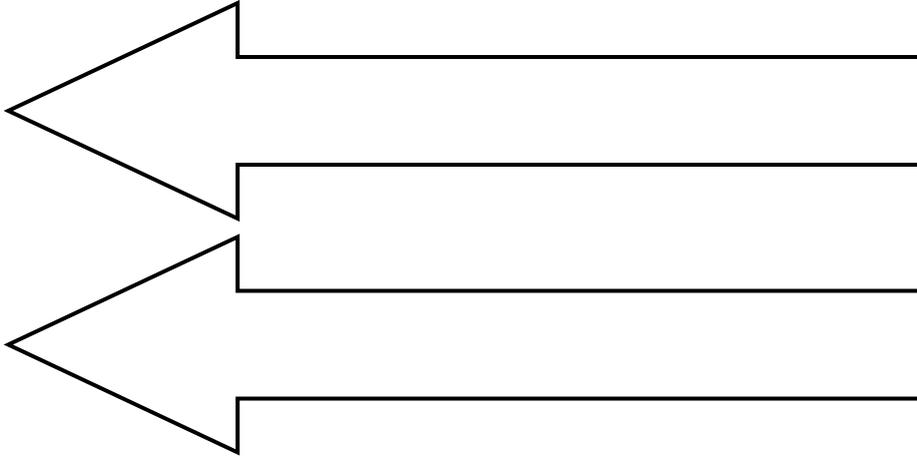
نتيجة للتغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي و الاجتماعي، و بشكل سريع، و مع ظهور حاجات و رغبات جديدة لم تستطع المؤسسات ذات التوجه البيعي أن تجد حلا لمشاكل تحقيق المردودية و الربح، هذا التطور دفع المؤسسات إلى التوجه للزبون قبل التفكير في التقنيات و المنتجات، و على هذا الأساس أصبح التسويق يتمثل في مجموعة الوسائل و التقنيات التي تسمح بمعرفة السوق، و ذلك بتنظيم تسيير يرتكز على السوق أي الزبون، لأن تطور المؤسسة مرهون بإرضاء السوق، إذن عليها تحسين قدراتها، و كشف و تطوير الفرص و التهديدات في السوق و توسيع حصّتها في السوق بتطوير قدراتها للتحكم في تطورات المحيط بالإضافة إلى تلبية الحاجات المتجددة للمستهلكين.²

فقد بدأت المنظمات الاقتصادية تدرك أهمية التسويق بعد تدهور مبيعاتها بسبب الأزمة التي أدت إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادية، مما أدى إلى التحول إلى أسواق جديدة داخلية و خارجية، و إدراك أهم الفروقات بين التوجه البيعي و التوجه التسويقي.

¹ ساهل سيدي محمد، رسالة لنيل الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، بعنوان: آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، مرجع سابق، ص 32.

² Mod – Sghir. DJITLI, " *comprendre le marketing* ", Berti éditions, Alger, 1996, p 18.

(2.2):



Source : Philippe Kotler et Bernard Dubois, "marketing management", 10^{eme} edition, 2000, p53.

✓ المفهوم الاجتماعي للتسويق

وفقا للمفهوم التسويقي، تعمل المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلك، و أحيانا تتعارض حاجات و رغبات جماعات معينة مع رغبات و حاجات المجتمع بأكمله، وفي هذه النقطة بالذات تجد المؤسسة أو إدارة التسويق صعوبة في اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الاستجابة للحاجة والرغبة المتعارض فيها، ومن ثمّ امتداد نطاق المفهوم التسويقي إلى المفهوم الاجتماعي للتسويق.¹

و لهذا فقد جاء المفهوم الاجتماعي مركز على ثلاثة عناصر أساسية هي:²

- ❖ التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدل من التركيز على التكامل بين وظائف المؤسسة؛
- ❖ التركيز على احتياجات المجتمع بدل من التركيز على احتياجات المستهلك؛
- ❖ التركيز على تحقيق أهداف الأفراد و المجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.

¹ إسماعيل السيد، " مبادئ التسويق "، مرجع سابق، ص25.

² محمد فريد الصحن (التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات)، القاهرة، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، 1998، ص73.

3.1 أهمية التسويق

تظهر أهمية تطبيق المؤسسة لوظيفة التسويق فيما يلي:¹

- ✓ تحديد و اختيار القطاعات السوقية الجيدة؛
- ✓ التفريق بين العرض المقدم من طرف المؤسسة و عرض المنافسين؛
- ✓ الاستجابة للعملاء الذين يطالبون بخفض الأسعار؛
- ✓ مواجهة المنافسة المحلية و الدولية؛
- ✓ حد التخصيص من العرض؛
- ✓ ضمان نمو الأعمال التجارية؛
- ✓ تعزيز العلامات التجارية؛
- ✓ تقليل تكاليف العملاء؛
- ✓ زيادة وفاء العملاء؛
- ✓ قياس فعالية الإعلان وترويج المبيعات والعلاقات العامة؛
- ✓ تحسين إنتاجية قوة المبيعات؛
- ✓ إدارة قنوات توزيع متعددة ، وتجنب الصراعات؛
- ✓ تشجيع مختلف مصالح المؤسسة على الاهتمام بزبائن المؤسسة.

2. أشكال التسويق

يعني مفهوم "المنتج" أي شيء يمكن أن تقدمه مؤسسة معينة في السوق لتلبية مختلف احتياجات المستهلكين. هذا المفهوم لا يعني بالضرورة وجود الموجودات الملموسة مثل: السيارات، مواد غذائية،.... في الواقع تشمل المنتجات أيضا: الخدمات (مثل النقل والصحة والتعليم، والخدمات المالية)، والأحداث (مثل دورة الألعاب الاولمبية)، والخبرات (مثل الترفيه)، والأفراد (المشاهير والسياسيين)، الأماكن (المدن السياحية)، و الممتلكات، والمنظمات (الجمعيات)، والمعلومات (الموسوعات والقواميس)، والأفكار (السلامة على الطرق ، وتنظيم الأسرة)، لذا يمكن تطبيق تقنيات التسويق في مختلف هذه المنتجات، و سنتناول طبيعة كل منتج على حدة فيما يلي:

¹ Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit, p5.

➤ السلع

عادة ما يتم تعريف السلع على أنها تلك المنتجات المادية أو الملموسة، مثل المواد الغذائية والسيارات وأجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة... إلخ. أما في الاقتصاد، تعبر السلعة عن أي كيان (مادي أو غير مادي) سواء تم إنتاجه اثر تدخل بشري أو متوفر بشكل طبيعي في الطبيعة.¹ لذا يمكن تطبيق مختلف وظائف التسويق على السلع.

➤ الخدمات

يشمل قطاع الخدمات العديد من الأنشطة؛ مثل النقل والتجارة والخدمات التجارية (تكنولوجيا المعلومات، والإعلانات، الخ...)، والخدمات الفردية (الفنادق، المطاعم، الخ...)، الأنشطة العقارية والأنشطة المالية والتعليم والصحة والعمل الاجتماعي. تشمل معظم العروض على سلع وخدمات في آن واحد، ففي مطعم مثلا، يستهلك الزبون منتجات غذائية، وخدمات، في آن واحد.²

➤ الأحداث

يمكن القيام بتسويق الأحداث الكبيرة: مثل كرة قدم العالم، والألعاب الأولمبية والمعارض التجارية والبطولات الرياضية والعروض الفنية.³

➤ التجارب

يمكن إنشاء وتنظيم وتسويق الخبرات؛ وهناك أمثلة عديدة عن التجارب في مختلف أنحاء العالم على سبيل المثال: تجربة "ديزني لاند باريس"⁴، و "حديقة دبي لاند"، "دبي لاند للتزلج"، "دبي لاند حديقة الديناصورات"، وغيرها من التجارب.

➤ الأفراد⁵

توسع قطاع التسويق أكثر فأكثر، حيث يمكن القيام بالتسويق حتى بالنسبة للأفراد المهمين

¹ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Bien_\(économie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bien_(économie)).

² Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit., p8.

³ Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit., p.8

⁴ Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit., p8.

⁵ Irving Rein, Philip Kotler & Martin Stoller, "High Visibility", NTC Publishers, Chicago, 1998. From: Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit, p9.

(*VIP : very importante person*)، يعتبر هؤلاء الأفراد بمثابة منتجات. يدعى هذا المفهوم الجديد بـ "تسويق المشاهير" كالفنانين، والموسيقيين، وكبار المديرين التنفيذيين والمحامين؛ لطلب الشهرة مع الآخرين.

➤ الأماكن

تعدد المتخصصين في هذا النوع من التسويق، مثل: الخبراء الاقتصاديين، وكلاء العقارات والبنوك والجمعيات المحلية ووكالات الإعلان والعلاقات العامة...¹

➤ الممتلكات

تعتبر الملكية عن حق غير ملموس لامتلاك عقار سواء أكان مبني أو غير مبني، أو لامتلاك أموال منقولة (أسهم و سندات).² حيث يمكن تطبيق مختلف أساليب التسويق على مختلف العقارات، وكذا على الأسهم والسندات.

➤ المنظمات

يجب على مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها أن تعمل على تطبيق أساليب التسويق لضمان بقاءها في السوق التنافسية.

➤ المعلومات

يمكن تصميم المعلومات و تسويقها، كمنتج حقيقي. فمثلا: يقوم الكتاب بتسويق موسوعاتهم و قواميسهم. فقد أصبح إنتاج و توزيع المعلومات قطاع نشاط مهم حتى بالنسبة للمؤسسات التي تبيع منتجات مادية ملموسة حيث تعمل على زيادة قيمة منتجاتها عن طريق توفير المعلومات.³

➤ الأفكار

يمكن تطبيق تقنيات التسويق على الأفكار (التسويق الاجتماعي)، يخص هذا النوع من التسويق المنظمات العامة أو غير الهادفة للربح، ذات الطابع الاجتماعي، التي تعمل على استعمال هذه التقنيات لتسيير الموارد البشرية بهدف تغيير العادات العامة، مثال ذلك: الحملات ضد العنف في الطريق، حملات لمكافحة التدخين، و لمكافحة الإيدز.⁴

¹ Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit., p9.

² Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit., p10.

³ Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit., p10.

⁴ Philip Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op.cit., p10.

3. أسباب تأخر تطبيق التسويق في قطاع الخدمات

لقد جاء تسويق الخدمات متأخرا مقارنة بتسويق السلع المادية، فعدم الاهتمام بالتسويق من طرف المؤسسات الخدمية راجع إلى مجموعة من الأسباب أهمها:¹

- كانت المؤسسات الخدمية في غالب الأحيان صغيرة الحجم و في بعض الأحيان فردية كالحلاق و ورش تصليح الأحذية و غيرها و هي أقل حاجة إلى التسيير، و هذا ما جعلها تهمل الجانب التسويقي؛
- العديد من مقدمي الخدمات المهنية كالطبيب و الموثق و المحامي، لم يسمح لهم لأسباب قانونية استعمال أساليب الترويج و الاتصال بالزبائن و التعريف بخدماتهم؛
- اعتقد العديد من منتجي الخدمات أنهم ليسوا بحاجة إلى التسويق لأن الطلب على خدماتهم مستمر وينطبق هذا خاصة على بعض القطاعات غير الربحية كالتعليم و الصحة.

:

1. أسباب زيادة الاهتمام بتسويق الخدمات

يمكن تفسير الاهتمام بإدماج التسويق في الخدمات لسببين هامين هما:

- أولا: الاهتمام المتزايد بالخدمات في اقتصاديات الدول المتطورة، حيث يعرف سوق الخدمات نموا متزايدا مقارنة بسوق السلع، مما جعل هذه الدول تهتم بتطبيق المفاهيم التسويقية في قطاع الخدمات؛
- ثانيا : للخدمات مميزات خاصة بها، تجعل إدراكها من طرف الزبون و إقناعه بها يختلف عن السلع المادية،² و بالتالي تظهر ضرورة ملحة لتطبيق المفاهيم التسويقية من أجل الاتصال بالزبائن و تعريفهم بالخدمات المقدمة و إقناعهم بشرائها.

¹ P.Kotler, et B. Dubois, "Marketing Management", Publi unio, paris, 11^{eme} édition 2003, P 468.

² J.L'endrevie et D. lindon, "Mercator, Théories et pratique du Marketing", (Dalloz", paris, 6^{eme} édition, 2000), P 668.

2. المفاهيم الأساسية للخدمات

1.2 مفهوم الخدمة

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول إيجاد تعريف دقيق للخدمة بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة، و هناك أنواع أخرى من الخدمات تقدم مباشرة دون اشتراط ارتباطها بسلعة ما مثل: الخدمات الصحية، الخدمات المالية...

و يمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي:¹

✓ من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج و نستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة: "منتجات مالية"، "منتجات سياحية"؛

✓ لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد، فقد أصبحت القيمة المضافة لمصنعي مواد الإعلام الآلي، و منتجين آخرين تشكل قسما كبيرا من الخدمات؛

✓ تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال شخص ينجز مهمة لحساب آخر، هذا التعريف محدود جدا، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات و الموزعين الآليين للحلويات ... الخ؛

✓ نهاية أو نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، بحيث نهاية كلا منهما هي تلبية حاجات المستهلكين.

أدت هذه الأسباب إلى تواجد تعاريف متعددة للخدمات، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات على أنها: " عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة".²

يعرف *Kotler* الخدمة على أنها: " كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة و لا تنتج عنها أي ملكية، و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطا به".³

¹ GERARD. Tocquer, Michel Langlois, "le Marketing des services: le défi relationnel ", éd dunod, paris, 1992, p21/22.

² GERARD. Tocquer, Michel Langlois, "le Marketing des services: le défi relationnel ", op-cit,p22.

³ P.Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management ", 2006, op-cit, p462.

كما عرفها *Christiane Dumoulin* على أنها: " تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية و بشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكيات منظمة ".¹

عرف *Jean Lapeyre* الخدمة على أنها: " ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات و رغبات الزبون، دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء مادي ملموس ".²

2.2 خصائص الخدمات

دراسة تسويق الخدمة تهدف في الأساس إلى معرفة خصائص الخدمة وتصنيفها وطبيعتها، وإن كان من الصعوبة بما كان فهم طبيعة الخدمة إذا كانت بمعزل عن دراسة المنتجات المادية وتحليل العلاقة بينهما، وذلك بسبب الترابط الوثيق بينهما، ولاسيما عند مراحل التسليم، إلا أن إدراك تلك الأبعاد واستيعابها مهم جدا لكي يتم اختبار المزيج التسويقي المناسب من ناحية، ويتم في نفس الوقت تطوير إستراتيجية تسويقية تتلاءم وطبيعة الخدمة وظروف تقديمها، فقد تتطلب بعض الخدمات أحيانا من المنظمة أن تتبع استراتيجيات متعددة لتنفيذ تلك الخدمات و في أسواق مختلفة.³

و يمكن ابراز أهم خصائص الخدمة فيما يلي:

✓ الخدمة غير ملموسة

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختيار خواصها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية، وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازمة للمنتجات الخدمية.⁴ ظهرت عدم ملموسية الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة، و كما ذكر

" *BERRY* و " *BATESON* " أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها، تذوقها، شمها، لمسها، سمعها،⁵ و عليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي أو

¹ Christiane Dumoulin, et Jean-Paul, " *Entreprise de services* ", (les éditions d'organisation, paris, 2^{eme} tirage, 1998), P 20.

² Jean Lapeyre, " *garantir de service* ", (les éditions d'organisation), paris, 1998, p 8.

³ أحمد الرحومي، ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 78.

⁴ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 41.

⁵ D-Pettigrews, N-Turgeon, " *Marketing* ", 2^eme édition, MC GRAWS- HILL, Canada, 1990, P 390.

العرض السينمائي، يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها وقيادتها وتجربتها وتكوين رأي عنها.

✓ التماسك و عدم التجزئة

تشير هذه الخاصية إلى التلازم بين عملية الإنتاج والاستفادة من الخدمة، هذا على عكس المنتجات الملموسة التي يتم إنتاجها أولاً ليتم بعد ذلك بيعها ثم استهلاكها، فغالبيتها يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت، وتؤدي خاصية التلازم بصفة عامة إلى مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة ومع زبائن آخرين.¹

✓ تباين الخدمات

الجميع يرى أن نجاعة الخدمة تتغير من مؤسسة إلى أخرى، و من وكالة إلى أخرى خاصة للخدمات التي تعتمد على التدخل الكبير للعنصر البشري، لذا يقوم الزبون بترتيب العناصر قبل الشراء حتى يتمكن من المقارنة بين عروض الخدمات، و يصعب على مقدم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في الوقت و المكان.² فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتنوع تنوعاً كبيراً اعتماداً على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة، ومما يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات، فيضطر مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل على بيانات جديدة من الزبون، حيث يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يصل منها إلى عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى كل خدمة برضا الزبون.³

✓ عدم قابلية الخدمة للتخزين

نتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنها تتصف بالفناء السريع، بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر، كالطاقة الكهربائية غير المستخدمة، و المقاعد غير المشغولة في الطائرة بعد إقلاعها، كلها أنشطة أعمال فقدت للأبد. فالخدمة لا يمكن تخزينها،

¹ Frederic Bielenner, Christophe Semples, "les fondements du marketing des services : examen critique et Evolution", Revue française du marketing, Avril 2007, n 212, p56.

² Beatrice Bréchnignac Rouband, " Le marketing des services: du projet au plan marketing", édition d'organisation, Paris, 1998, p72.

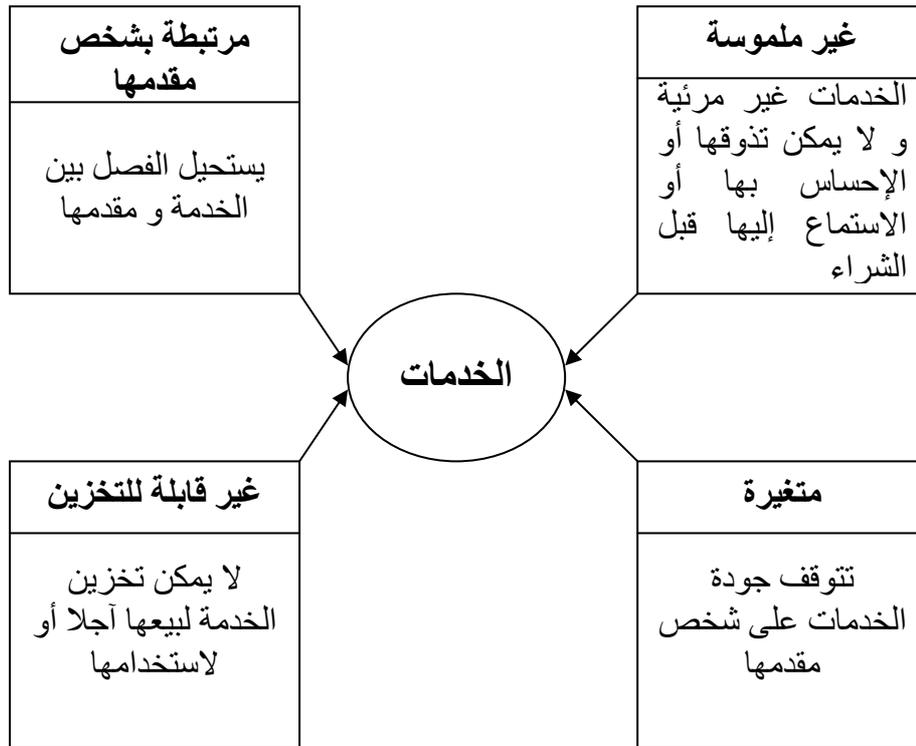
³ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج : عمان، الأردن، 2004 ، ص55 .

فإن ما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استخدامه، وهكذا فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق.¹

✓ عدم تملك الخدمة

إلى وقت قريب انحصرت خصائص الخدمات بالسّمات الأربع الوارد ذكرها، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساساً من كون الخدمة ينتفع منها مستخدمها ولا يمكنه التمتع بحق ملكيتها، وعلى سبيل المثال إن تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في امتلاك غرفة النوم ضمن الفندق، بل تجيز له حرية التمتع والانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق، وعلى مقدار ما يستطيع دفعه من نقود، وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة، ومنها على سبيل المثال: استخدام سيارات الأجرة، الهاتف العمومي، خدمات الكمبيوتر.²

(3.2):



: محمد فريد الصحن و آخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة سنة 2002، ص 288.

¹ عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002، ص 271.
² ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 220.

3.2 التداخل بين السلع و الخدمات

يعتبر قطاع الخدمات قطاع اقتصادي متميز عن المنتجات الملموسة فهو بذلك يحتاج إلى مفاهيم تسويقية خاصة به، كقطاع التأمينات، السياحة، البنوك و المواصلات و مكاتب الدراسات التي تقدم خدمات متنوعة للمؤسسات و غيرها.

ويشير *kotler* إلى أن هناك خمس عروض يمكن أن تقدمها المؤسسة :

✓ منتجات ملموسة بحتة

يحتوي العرض في هذا المجال على سلع ملموسة مثل: الصابون، معجون الأسنان، أو الملح... الخ، دون أن يرافق المنتج أي خدمات ؛

✓ منتجات ملموسة مصحوبة بعدة خدمات

المؤسسة تعرض في هذا المجال منتج ملموس رئيسي ترافقه عدة خدمات، فمثلا منتج السيارة يبيع زيادة على السيارة: الضمان، وخدمات الصيانة... الخ.

يرى *LEVITT* في هذا الخصوص أنه كلما كان المنتج معقد تكنولوجيا (سيارة، كمبيوتر) كلما كانت عملية تسويقه تعتمد أكثر على مدى جودة الخدمات وتوفرها معه (التقديم، التسليم، الإصلاح، الصيانة، المساعدة التقنية، الضمان...)، بهذه الطريقة يمكن القول أن جينرال موتورز *GENERAL MOTORS* تعد كونها مؤسسة خدمات أكثر منها مؤسسة صناعية؛

✓ المنتج - خدمة

المؤسسة تعرض منتج يحتوي على سلعة مادية بالإضافة إلى خدمات، فالمطاعم مثلا تعرض المأكولات وكذلك خدمات، أيضا خدمات الهاتف تجمع بين جهاز الهاتف وخدمات الاتصال . بعض مقدمي الخدمات من هذا النوع، يقوم بعرض المنتجات بغية بيع الخدمات المتقدمة تكنولوجيا، على سبيل المثال متعاملي الهاتف النقال الذين يقومون بعرض أجهزة أكثر تعقيدا من الناحية التكنولوجية من أجل تشجيع التبادل الكثيف للرسائل الصوتية، المكتوبة والمرئية؛

✓ الخدمة المصحوبة بمنتجات أو بعدة خدمات

يتمثل عرض المؤسسة في تقديم خدمة أساسية، تكملها منتجات أو خدمات ملحقة، على سبيل

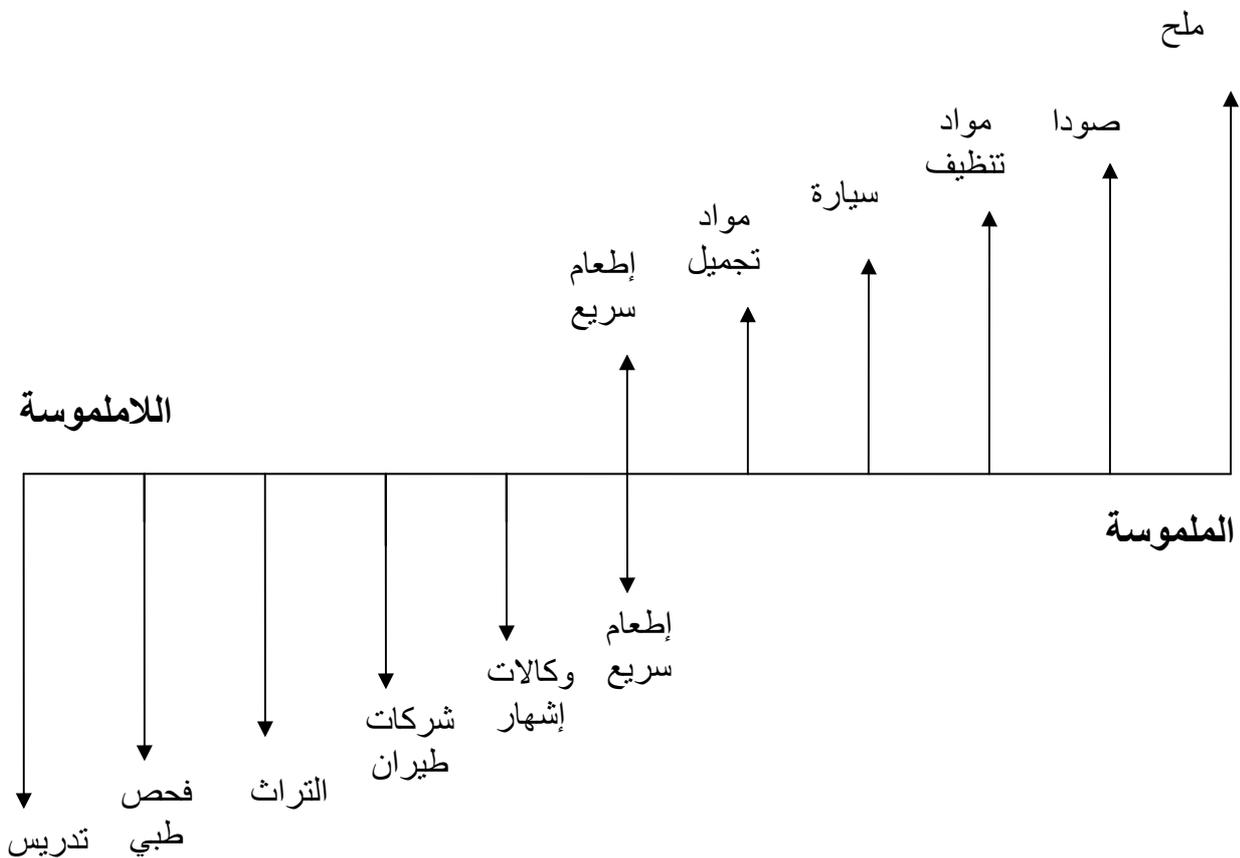
المثال يتكون النقل الجوي من خدمة أساسية وهي النقل والتي بدورها تتضمن عدة منتجات مكتملة (أكل، مشروبات، جرائد)، توفير هذه الخدمة يتطلب شراء منتج باهض الثمن وهو الطائرة، لكن العرض المقدم هو عبارة عن خدمة؛

✓ الخدمة البحتة

المؤسسة تعرض في هذه الحالة خدمة بحتة، مثال ذلك : خدمات المحامي، الطبيب النفسي، فهذا النوع من الخدمات لا يكون مصحوب بمنتجات.

فيما يلي سلم الملموسية للسلع والخدمات المقترح من قبل شوستاك:

(4.2):



Source : Monique Zollinger, Eric Lamarque, "Marketing et stratégie de la banque", 3eme édition, Dunod, Paris, 1999, p9.

كخلاصة لما سبق ذكره، يمكن توضيح طبيعة الخدمات انطلاقاً من الفروقات الأساسية التي تميزها عن السلعة، الموضحة في الجدول الموالي:

(1.2):

السلعة تصنع قبل أن يتم وضعها في السوق.	الخدمة لا توجد من قبل، بل تخلق أثناء تقديمها.
المنتج يتحكم في النجاعة و الجودة.	المنتج و المستهلك مسؤولون عن الجودة و النجاعة.
يتحكم المنتج في النتيجة و هو المسؤول عنها.	لا يمكن حقيقة التحكم في النتيجة فالمنتج لا يستطيع التعهد على النتيجة.
القيمة التبادلية هي المحددة.	القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية.
تتبادل السلع في السوق الذي يلعب دور الحكم.	السوق ليس مكان لتحديد السعر و الكمية، فالتفاوض و المعلومة هي المحددات الرئيسية.
السلعة ملموسة.	الخدمة غير ملموسة.
الشراء يضمن تحويل الملكية.	نادراً ما يكون تحويل الملكية.
السلعة يمكن إعادة بيعها.	الخدمة لا يمكن إعادة بيعها.
السلعة يمكن إثباتها.	في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء النظرية، فالخدمة غير موجودة قبل الشراء.
السلعة يمكن تخزينها.	الخدمة لا يمكن تخزينها.
الإنتاج و البيع و الاستهلاك متفرق في المكان.	يتم الإنتاج و البيع و الاستهلاك في آن واحد.
السلعة يتم نقلها.	الخدمة لا تنقل (المنتجون هم الذين ينتقلون).
البائع هو الذي يقوم بالإنتاج.	المشتري أو الزبون يشارك مباشرة في الإنتاج.
اتصال غير مباشر بين المؤسسة و الزبون.	اتصال مباشر بين المنتج و الزبون و هذا الاتصال ضروري.
الاستهلاك يتبع الإنتاج.	يتزامن الإنتاج و الاستهلاك.

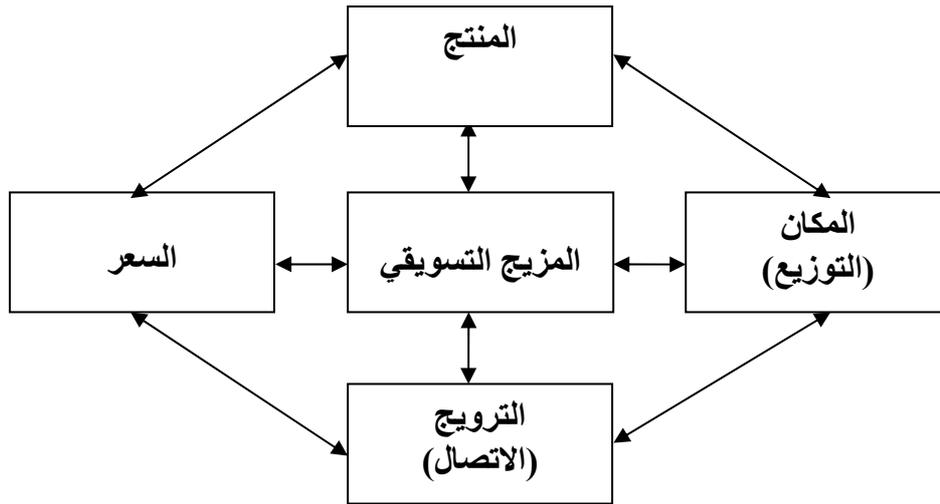
Source : LILIANE, BENSACHEL, "Introduction à l'économie du service ", presse universitaire de Grenoble, Paris, 1997, P38. - Richard – Norrman, " le management des services : théorie du moment de vérité dans les services", inter édition, Paris, 1994, P21.

3. المزيج التسويقي للخدمات

تعد إدارة التسويق وظيفة هامة من وظائف المؤسسة، تعمل على التحليل، التخطيط و التنفيذ قصد تلبية حاجات و رغبات الزبائن، و يعد المزيج التسويقي أحد أهم مواضيع إدارة التسويق. يتكون المزيج التسويقي من الأدوات الأربعة التالية:

- المنتج (Product)؛
- السعر (Price)؛
- المكان (Place)؛
- الترويج (Promotion).

(4P) : (5.2)

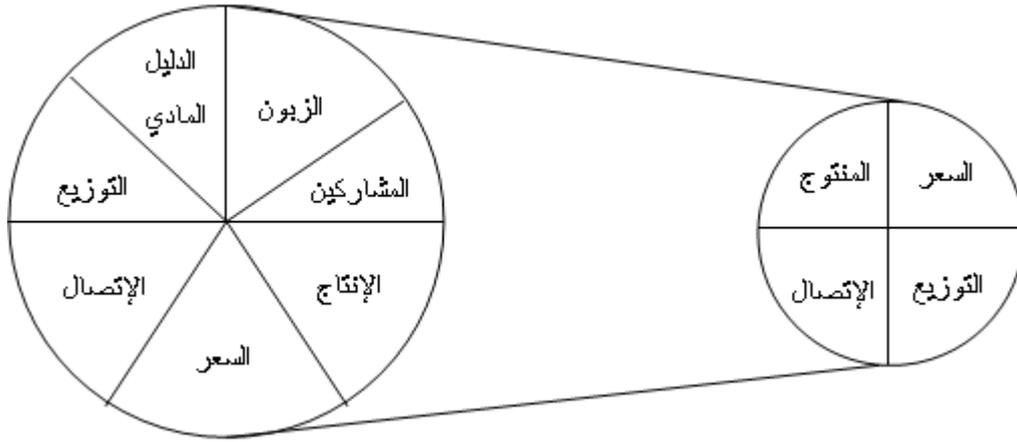


Source : Florence Bechetoille, "Le Marketing des Services ", Montpellier-prospectives, 5 février 2004, P86.

يتطلب تسويق الخدمات إضافة عناصر جديدة، بسبب الخصائص التي تميز الخدمات مقارنة مع المنتجات السلعية، ففي سنة 1981، وضح كل من *Mary Jo Bitner* و *Booms* أن المؤسسات الخدمية بحاجة إلى تطبيق ثلاثة عناصر جديدة إلى جانب عناصر المزيج التسويقي التقليدية، هي: الدليل المادي (*physical material*)، العملية (*process*)، الأفراد

1.(People)

(6.2):



: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص373.

إذن، يستدعي تحقيق تسويق الخدمات إضافة عناصر جديدة، تواكب التغيرات و التطورات التي تشهدها المؤسسات الخدمية، فحاليا يجرى الحديث عن **8P** للخدمات، حيث تم إضافة عنصر جديد للعناصر السابق ذكرها هو: الفلسفة **(Philosophy)**.²

1.3 الخدمة

يتزايد اليوم الاهتمام بمسألة تطوير السلع نظرا لأننا نعيش في عالم متغير، فالسلع التي كانت مربحة اليوم قد لا تكون كذلك في الغد، بالإضافة إلى ذلك فإن السلع الجديدة ليست أكثر ربحية فحسب، بل تشبع حاجات المستهلك بشكل أفضل وأكثر من السلع القديمة أو التي انتهت دورة حياتها، لذلك يصبح لزاما على القائمين على صناعة الخدمات، العمل على تطويرها لتلاءم حاجات ورغبات مستخدميها وتعمل على إرضائهم، وإن لم تتمكن المؤسسة من القيام بهذا، فستجد نفسها خارج السوق.

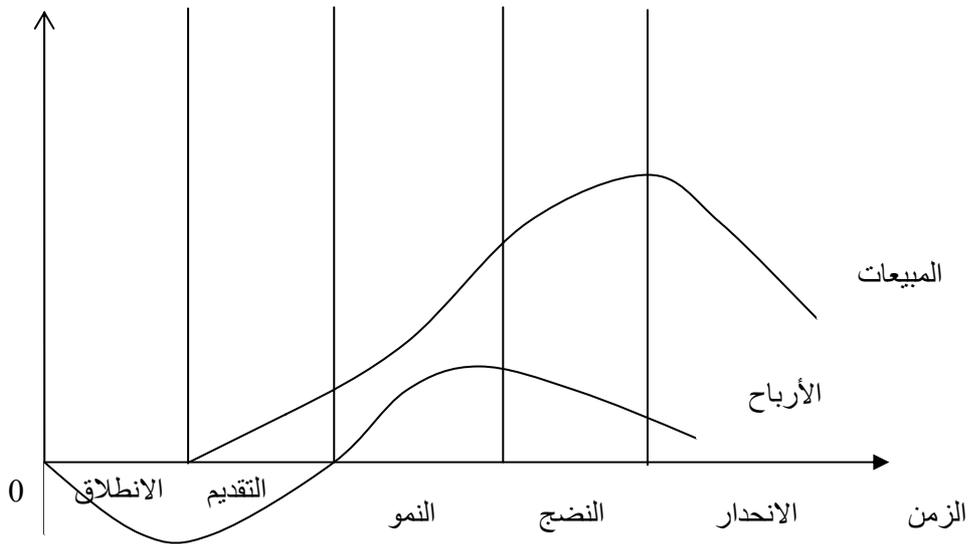
¹ Booms, Bernard H and Mary, Jo Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms in Marketing of Services", James H. Donnelly and William R. George, eds , Chicago: American Marketing Association, 1981, p47- 51.

² SELIM HALIOUI, "Consultant formateur en marketing & communication", "LA FIN DES 4P ?",Publié par madwatch, Tunis, Tunisie, Février 2008, sur le site : http://madwatch.net/dossier/dossier_findes4p.pdf.

✓ دورة حياة الخدمة

لا تختلف دورة حياة الخدمة عن دورة حياة السلعة، فلكل منتج دورة حياة تبدأ بتطوير المنتج ثم دخوله للسوق وتعرف العملاء عليه، ثم مرحلة النمو وفيها تحدث زيادة في حجم المبيعات، ثم مرحلة النضوج و يكون فيها حجم المبيعات ثابت تقريبا، ثم مرحلة الانحدار، لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات المستخدمة في الخدمات مقارنة مع المنتجات المادية، و يرجع السبب إلى خصائص الخدمات التي سبق التطرق إليها. يوضح الشكل الموالي دورة حياة الخدمة.

(7.2):



: محمود جاسم الصميديعي، مداخل التسويق المتقدم دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن؛ 2000،

ص 229.

✓ إنتاج الخدمة

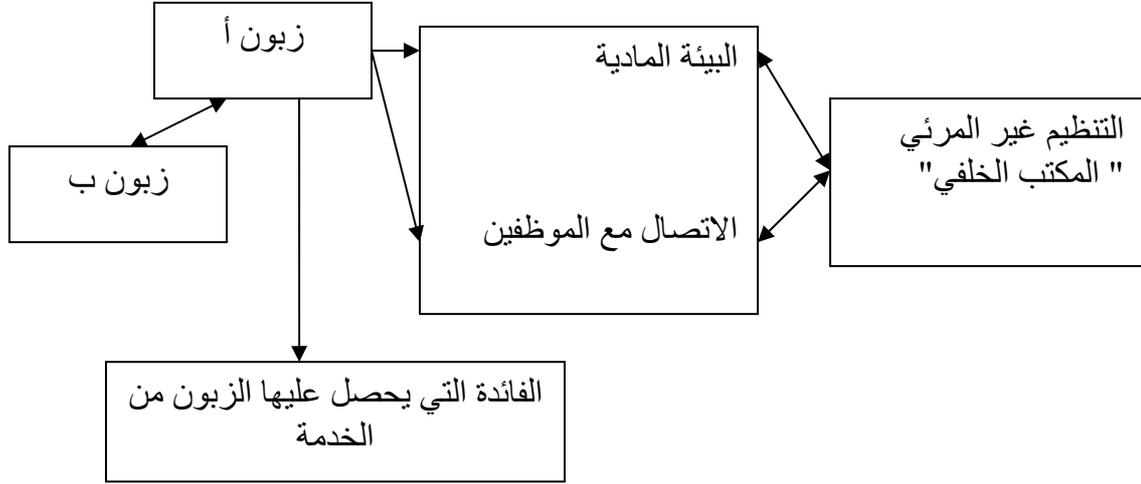
تم تطوير هذا مفهوم إنتاج الخدمة من قبل *E.Langeard* و *P.Eiglier* ، حيث أشارا الى أن "سيرورة الإنتاج هي الاختلاف الجوهرى الذي يوجد بين سيرورة إنتاج السلع المادية وسيرورة إنتاج الخدمة"، باعتبار أن:¹

❖ الزبون غائب تماما في سيرورة إنتاج السلع ؛

¹ Nathalie van laethem, "toute la fonction marketing", ed dunod, paris, France, 2005, p223.

❖ الزبون حاضر في سيرورة إنتاج الخدمة، في نفس الوقت يقوم باستخدامها.
يوضح الشكل الموالي مفهوم انتاج الخدمة:

« la servuction » (8.2):



Source : J Landrevie, J lévy, D Lindon, " Mercator: theorie et pratique du marketing", 8ème ed, Dalloz: Paris, France, 2006, p973.

2.3 التسعير

يتم تحديد السعر في غالب المؤسسات الخدمية على أساس القدرة الإنتاجية للخدمة، بتطبيق هامش ربح صافي نسبة إلى التكاليف مثل: عامل/اليوم، مترمربع/مساحة للتخزين، و تتميز هذه الطريقة في التسعير بالبساطة، و النظامية و في هذه الحالة يستطيع الزبون المقارنة بين أسعار الخدمات، و بالرغم من ذلك فإن مقدم الخدمة يجد نفسه تحت ضغوطات تحديد السعر، خاصة إذا تعلق الأمر بزبون يريد شراء الخدمة على أساس قيمتها بالنسبة له و لكنه لايفهم أسلوب تسعيرها، و لهذا عند تحديد سعر الخدمة يجب مراعاة تكاليف تقديمها من جهة و القيمة المدركة من طرف الزبون من جهة أخرى.¹

¹ Beatrice Bréchnignac Rouband, "Le marketing des services: du projet au plan marketing", op-cit, P 84.

و في هذا الصدد يعتبر التسعير أمر معقد، فسعر الخدمة يركز في غالب الأحيان على قيمتها، و هذه القيمة عموماً محددة من طرف الزبون على أساس المقارنة التي يضعها مع الخدمات المنافسة¹.

كما يركز تسعير الخدمات على العديد من الاعتبارات أهمها:

- ✓ إن صفة اللاملموسية لها العديد من التطبيقات التسعيرية فالمستخدمون للخدمة أول مرة، قد يجدون صعوبة كبيرة في فهم وإدراك ما يحصلون عليه مقابل ما يدفعونه من نقود، ولكن هذا قد يتأثر بالمحتوى المادي لمنتج الخدمة المقدمة، فكلما زاد المحتوى المادي، زادت إمكانية تحديد السعر على أساس التكلفة، وزادت إمكانية وضع أسعار موحدة، إلا أنه كلما قل المحتوى المادي زاد الاعتماد على قبول المستهلك في التسعير وضعفت إمكانية وضع أسعار موحدة، واللاملموسية للخدمات تعني أيضاً أن الخدمة المقدمة قد تكون أكثر سهولة في إمكانية تنويعها من المنتج المادي الملموس، وبالتالي مستوى الخدمة ونوعية الخدمة وكمية الخدمة يمكن تعديلها حسب طلبات الزبائن، وفي النهاية قد يخضع السعر لعملية التفاوض بين المشتري والبائع².
- ✓ تؤدي خاصية عدم التشابه والتماثل في خصائص الخدمات المقدمة إلى وجود بعض المرونة المتاحة أمام الجهات المعنية بعملية التسعير، كما أن هناك حالة من صعوبة المقارنة بين مستوى الأداء الذي تم لنفس الخدمة في فترتين زمنيتين مختلفتين وذلك لإمكانية عدم تماثل الظروف لدى نفس المقدم للخدمة كل مرة، ذلك أن المتلقي للخدمة وكذلك المزود، قد يكونان في مزاج نفسي مختلف كل مرة يطلب هذا المشتري الخدمة من البائع³.
- ✓ في بعض أنواع الخدمات الأساسية ذات التماس الحيوي والمباشر بحياة الأفراد، تلجأ الدولة للتدخل في تحديد أسعار الخدمات، كخدمات النقل، الخدمات الصحية، خدمات التعليم... إلخ، مما يحد من قدرة مقدم الخدمة في تحديد السعر، وأحياناً تتدخل بشكل إيجابي من خلال تقديم الدعم من ميزانيتها للمساهمة في تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للمواطنين⁴.

¹ Jean – Emanuel Koutou – "La fixation des prix des services : la prise en compte des coûts", Revue Française du Marketing, N° 161, 1997, P 83.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 249.

³ محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسويق المعاصر : مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2004، ص 102.

⁴ علي الجياشي، التسعير: مدخل تسويقي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 344.

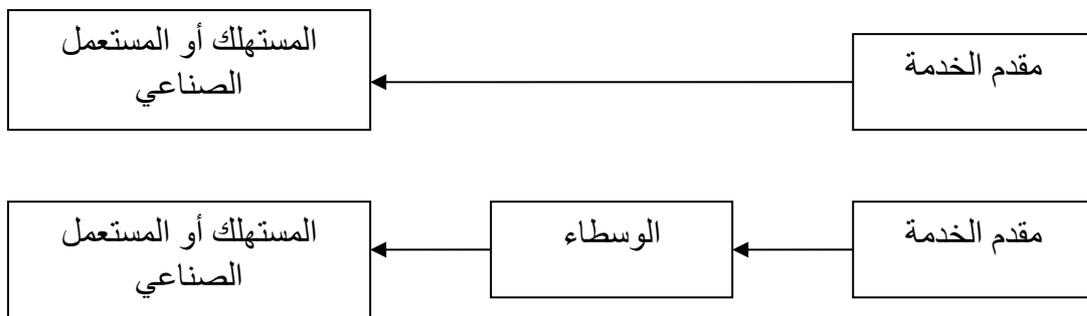
✓ كما تؤدي خاصية عدم إمكانية إنتاج الخدمة مقدما إلى صعوبات واضحة على محاولات مؤسسة ما لتسعيرها وبشكل منتظم في فترات الذروة في الطلب بالمقارنة مع فترات التراجع في الطلب عليها، ويرجع السبب في ذلك التراجع كون معظم الخدمات لا يمكن إنتاجها مقدما حتى يتسنى تخزينها لوقت الحاجة، على سبيل المثال خدمة الفنادق لا يمكن زيادتها ولا يمكن تخفيضها في أوقات الطلب العالي أو المنخفض، وكما يحدث فعلاً للفنادق في أوقات الرواج والنشاط والمواسم الصيفية أو الربيعية بالمقارنة مع ما يحدث معها في أوقات الشتاء للبلدان ذات الشتاء البارد، لذا فقد نجد أسعار الفنادق في أوقات الطلب المنخفض منخفضة جدا بينما نجد أسعار نفس العرض والخدمات الفندقية في أوقات الرواج مرتفعة جدا.¹

3.3 التوزيع

تهدف وظيفة التوزيع إلى توصيل الخدمة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، و يعتبر توزيع الخدمات أكثر بساطة من توزيع السلع. و خاصة إذا ارتبطت الخدمة بشخص ما يقدمها و يؤديها بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر كما هو الحال بالنسبة للأطباء و المحامين و المدرسين. و تكون سياسة التوزيع المباشر هي المطبقة في توزيع هذا النوع من الخدمات و هناك بعض الأنواع من الخدمات، في مجال التأمين، و النقل الجوي، و السياحة، تستعين بالوسطاء في عملية التوزيع.²

يمكن توضيح قنوات توزيع الخدمات في الشكل الموالي:

(9.2):



: شفيق حداد، نظام السويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 258.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسويق المعاصر : مدخل سلوكي، مرجع سابق، ص 104.
² محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثامنة، الجزء الأول، 1988، ص 386.

4.3 الترويج

هو ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدمه الشركات من سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من أفراد أو مؤسسات ووفق إمكانياتهم.¹

يعتبر الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي الذي لا يمكن الاستغناء عنه حيث أنه يمكن المؤسسة من تقديم مختلف المعلومات عن سلعها أو خدماتها المقدمة، أسعارها، علامتها التجارية، لجمهور المستهلكين المستهدفين، بغرض التأثير على سلوكهم الشرائي، كما يعمل الترويج على خلق جو نفسي ملائم لتقبل السلعة أو الخدمة لدى زبائن المؤسسة.

لذا يمكننا القول أن الترويج هو عملية اتصال متعددة الأشكال تهدف إلى تحقيق و تنشيط الطلب على السلع و الخدمات، و تعتبر أهم عناصر المزيج الترويجي التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في ترويج خدماتها ما يلي:

✓ الإعلان

الإعلان هو الاتصال غير المباشر وغير الشخصي لنقل المعلومات إلى المستفيد عن طريق وسائل مملوكة للغير مقابل أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن، و يعتبر الإعلان أهم صور الاتصال حيث يتم نقل الرسالة الإعلانية من خلال وسائل إعلان واسعة الانتشار بتكاليف معقولة.²

وتتمثل أغراض الإعلان عن الخدمات في الآتي:³

- ❖ نشر الوعي والثقافة بين الجماهير الذين يحتمل أن يستفيدوا من هذه الخدمة؛
- ❖ توجيه انتباه المستفيدين واهتمامهم إلى نوع الخدمة، وتعتبر الإعلانات التي تسعى للترغيب، والإقناع في هذه الحالة ذات فائدة قليلة ما لم يكن الإعلان عن الخدمات وقائية؛
- ❖ تحديد وجهات نظر المستفيدين من الخدمة، ومثاله الموقف الذي يواجهه المعلنون عن خدمات المصحات، والترويج عن النفس، وخدمات التأمين وغيرها من الخدمات؛

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki/ترويج>

² زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، مرجع سابق، ص 116.

³ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، نفس المرجع، ص 118-119.

❖ تحديد الجمهور المستهدف المقصود الوصول إليه، من حيث استعداد المستفيد في مرحلة معينة من ناحية الإحساس أو عدمه، أو التعريف بالمنتج، و الاهتمام به و الرغبة فيه.

✓ الاتصال الشخصي

يعتبر الاتصال الشخصي أهم عناصر المزيج الترويجي بالنسبة للمؤسسة الخدمية، كونها تتعامل وجها لوجه مع زبائنها، لذا يتوجب عليها تخصيص موظفين مناسبين يمتلكون قدرات و كفاءات مميزة تمكنهم من فهم حاجيات عملائهم و تلبيتها بالطريقة المناسبة.

✓ التنشيط (التحفيز)

للتحفيز دور هام في تسويق خدمات المؤسسة، و يشتمل عادة على معاملات السعر و الأقساط، المسابقات، العينات المجانية، و غيرها من وسائل التشجيع التي تستعملها المؤسسة، فقد تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لتحفيز المستهلكين على اقتناء خدمة جديدة، أو لخدمة مضى عليها زمن في مرحلة النضج.

✓ الدعاية

لا توجد اختلافات جوهرية بين الدعاية في قطاع الخدمات وتلك المستخدمة في قطاع السلع، فقد تتباين الأهمية النسبية للدعاية بين القطاعين، فالدعاية بشكل عام تستند على:¹

❖ المصدقية

الروبورتجات والأخبار التي تنشرها الصحف والمجلات تتمتع بمصدقية أكبر قياسا إلى الإعلانات مدفوعة الثمن، أو التقارير المباشرة الصادرة عن المؤسسة المعنية؛

❖ أن لا تكون الدعاية مباشرة

من الضروري جدا أن تقدم الدعاية بقالب إخباري، بدلا من أن تكون الدعاية جهدا مباشرا يستهدف البيع المباشر أو الإعلان المباشر.

✓ العلاقات العامة

من أهداف التسويق في المنظمات الخدمية هو تنمية علاقات وثيقة بينها و بين الجماهير و بفضل خلق علاقات جيدة بين كل من المستخدمين و المتبرعين و العاملين و الجماهير التي تتعامل معها المنظمة بحيث تستغلها بصورة فعالة بقدر الإمكان، حيث ينبغي لإدارة التسويق

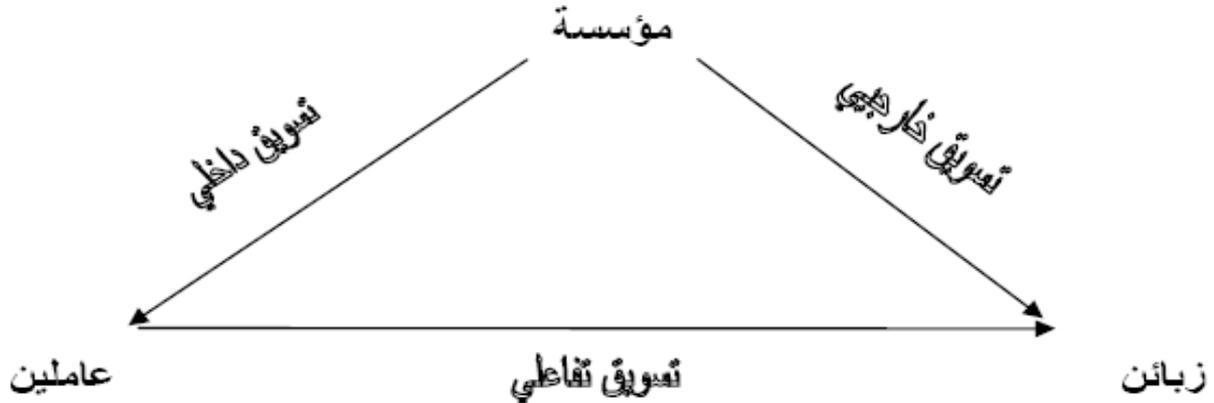
¹ بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص355.

إيجاد حملات وثيقة بيمثلي وسائل الترويج لتحسين التغطية الإعلامية لنشاطات المنظمة الخدمية و برامجها، و كذلك ضرورة استعداد المشتغلين في هذا المجال لنشر معلومات عن المنظمة و إخبارها عن طريق التقارير السنوية، أو النشرات، أو عن طريق المقابلات الشخصية، بالإضافة إلى وسائل المنظمة في جمع و ترتيب المعلومات عن احتياجات الجمهور من الخدمات و الإلمام ببرامج التعليم الخدمي في المجتمع.¹

5.3 الأفراد

يقصد بالأفراد، كل المشاركين في تحقيق الخدمة من عمال بالمؤسسة، و زبائنها، و زبائن آخرين، حيث يمكن أن يستعين الزبون من ادراكات جودة الخدمة لمستفيدين سابقين. يمكن إدراج العلاقة بين المؤسسة و العاملين ضمن التسويق الداخلي، في حين أن العلاقة بين مقدم الخدمة و المستفيد تندرج ضمن التسويق التفاعلي، أما التسويق الخارجي فهو موجه لزبائن المؤسسة، و يمكن تمثيل أنواع التسويق في الخدمات من خلال الشكل الموالي:

(10.2):



Source : P Kotler, K.Keller D. Manceau, B.Dubois, "Marketing management", 2006, op-cit, p462.

6.3 المدلول المادي

يمثل المدلول المادي للخدمة مختلف العناصر المادية التي تحتوي عليها المؤسسة و التي يمكن للزبون ملاحظتها أثناء تلقيه للخدمة، مثال ذلك: المباني والمعدات، الأثاث والمفروشات،

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، مرجع سابق، ص124.

والمركبات، الزي الرسمي لمقدمي الخدمة، قواعد البيانات مثل كشوف الحساب، والتقارير السنوي للمحاسب، أو قسيمة بطاقة البنك في القطاع المصرفي... الخ.

7.3 الطريقة أو المنهج

يمكن تعريف العملية على أنها طريقة ونتيجة الإجراءات التي تشكل أداء الخدمة.¹ فالمؤسسة الخدمية الناجحة، هي المؤسسة التي تعتمد على إجراءات و عمليات جيدة من أجل تقديم خدماتها سعياً منها إلى خلق علاقات جيدة مع عملائها تمكنها من اكتساب رضاهم و وفائهم.

8.3 الفلسفة

صرح *Hewlett Packard* أن: " العديد من المؤسسات تصنع منتجات و تبحث عن أسواق. نحن نستمع لعملائنا، و نبحت عن احتياجاتهم، لنصنع منتجات توفر لهم حلولاً لمشاكلهم".² هذا يعني أن هدف المؤسسة الحديثة هو تحقيق رضا الزبائن، حتى تكون لها صورة جيدة في أذهانهم.

يمكن تعريف فلسفة المؤسسة على أنها: " مجموعة القيم التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى الاتصال بزبائننا عن طريق منتجاتها المعروضة".³

:

1. مفهوم الخدمة المالية، أنواعها

1.1 مفهوم الخدمة المالية

تعرف الخدمة المالية بشكل مبسط بأنها مجموعة من المهارات الشخصية و المستلزمات المادية و القواعد القانونية التي يتم عرضها و إنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة... و هذا التعريف يشير في مضمونه إلى الآتي:⁴

✓ كونها تقوم على المهارات المميزة التي يقدمها منتج الخدمة المالية؛

✓ يتكامل إنتاج الخدمة المالية بوجود مستلزمات مادية و غير مادية متنوعة؛

¹ Denis Lapert, "Le Marketing des Services", Edition Dunod, Paris, 2005, p 27.

² Hewlett-Packard, "Business-to-Business Product, Sales & Marketing Management", August 1993, p 42.

³ SELIM HALIOUI, "Consultant formateur en marketing & communication", "LA FIN DES 4P ?", op.cit., Février 2008.

⁴ ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، 2008، مرجع سابق، ص 82.

- ✓ تخضع عملية تقديم الخدمة المالية إلى قواعد قانونية تحت إشراف أجهزة الدولة عبر مؤسساتها المالية المختلفة لغرض أن تضمن حقوق الأطراف المتعاملة دون أن يصيبهم أي عمليات احتيال أو تلاعب؛
- ✓ يهدف الزبون من حصوله على الخدمة المالية إلى إتخاذ قرار رشيد يتعلق باستثمار أمواله أو الانتفاع منها حالياً أو لفترة زمنية قادمة.

2.1 أنواع الخدمات المالية

تتمثل بعض أنواع الخدمات المالية فيما يلي:¹

- ✓ خدمة السحب بواسطة الصكوك (دفاتر الشيكات) أو عن طريق الصراف الآلي؛
- ✓ خدمة الحصول على عوائد من خلال فتح حسابات الودائع و التوفير لدى البنوك أو المؤسسات المالية؛ و الغرض منها الاحتفاظ بذلك المال و في نفس الوقت زيادته، و نموه و مواجهة الاحتياجات و الرغبات المستقبلية؛
- ✓ خدمة تحويل الأموال سواء لتسديد الفواتير أو لأي سبب آخر؛
- ✓ خدمة التأمينات؛
- ✓ خدمة الوساطة في بيع الأسهم و السندات؛
- ✓ خدمة تقديم الضمانات لفتح الاعتمادات المالية لأغراض المتاجرة؛
- ✓ خدمة حماية الأموال من المخاطر (مثل السرقة، الضياع)؛
- ✓ خدمة الاقتراض من المؤسسات المالية أو البنوك؛
- ✓ خدمة تبديل العملات(عمليات صرف العملات)؛
- ✓ خدمة استثمار الأموال.....الخ.

2. تسويق الخدمات المالية

1.2 مفهوم تسويق الخدمات المالية

يمكن تعريف تسويق الخدمات المالية على أنه: " كافة النشاطات التي تعمل على عرض الطاقات و المهارات و المهام و الممارسات المالية بشكل جماعي و فعال، و بذل كل الإمكانيات

¹ ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، 2008، مرجع سابق، ص 83.

لتلبية احتياجات و رغبات الزبائن الحاليين و المحتملين، و من ثم تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها المختلفة"¹.

يتضمن هذا التعريف الأبعاد التالية:²

- ✓ النشاطات التسويقية: تمثل كافة الفعاليات التي تستخدم في مجال الترويج لتسويق الخدمة المالية و توصيفها و تمييزها؛
- ✓ أسس إنتاج الخدمة: و يعبر عنها بالثقافات و المهارات و المهام و الممارسات التي يتم إنتاجها من قبل الأفراد المتخصصين بالاستعانة بالمعدات و الأجهزة الحديثة، و أن يتم ذلك بشكل جماعي و فعال؛
- ✓ المستهدفون: المستهدفون من الخدمات المالية (شركات - أفراد) الحاليين و محتملين بما يشبع حاجاتهم الفعلية بالشكل الذي يرغبون فيه، و بما يتفق مع معايير الخدمة المالية، و مع الإطار العام الأخلاقي و القيمي للمجتمع.

2.2 المزيج التسويقي للخدمات المالية

✓ المنتج المالي

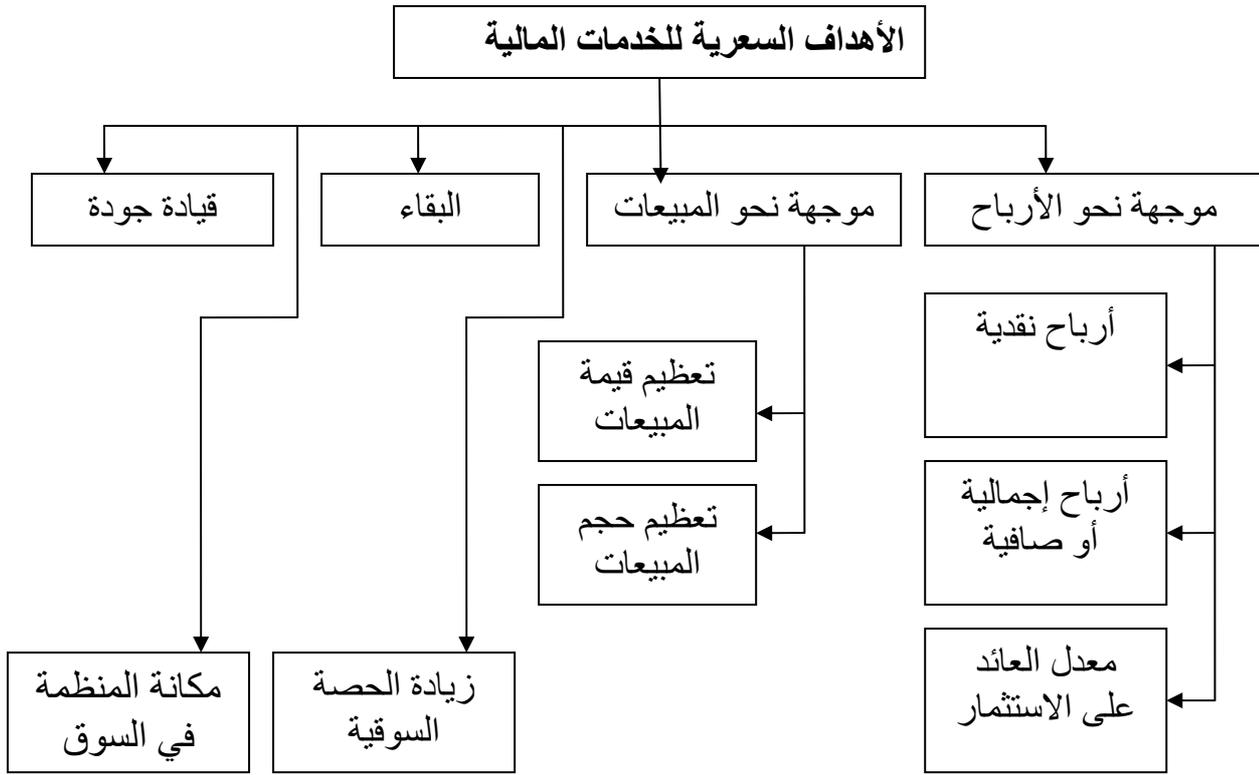
المنتج المالي يمثل في حقيقته الخدمة المالية التي تقدمها الشركة أو المنظمة المالية (سواء كانت تعمل في الوساطة المالية، البورصة، البنوك، شركات التأمين... الخ).³

✓ تسعير الخدمات المالية

يجب أن يستمد سعر الخدمة المالية أهدافه من خلال الأهداف الكلية للمؤسسة، لأن أي فشل في ذلك يؤدي حتما إلى فشل الإستراتيجية التسويقية و فشل تحقيق الأهداف السعرية. يوضح الشكل الموالي أهم الأهداف السعرية للمؤسسة المالية:

¹ ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، 2008، مرجع سابق، ص 85.
² ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، 2008، نفس المرجع، ص 85.
³ ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، 2008، نفس المرجع، ص 220.

(11.2):



: ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، 2008، مرجع سابق، ص327.

✓ توزيع الخدمات المالية

لا تبعد أنماط القنوات التوزيعية للخدمات المالية عما هو عليه في تسويق السلع الاستهلاكية أو الصناعية، من حيث تقسيمها إلى قنوات توزيع مباشرة بين المؤسسة و زبائنها، و قنوات توزيع غير مباشرة عن طريق استخدام وسيط أو أكثر لا يصلح الخدمة للمستهلك النهائي.

✓ ترويج الخدمات المالية

تهدف المؤسسة المالية من خلال نشاطها الترويجي إلى تعريف المستفيد بالخدمة المالية المقدمة و إقناعه على قدرة تلك الخدمة في إشباع حاجاته و تذكيره و بشكل مستمر بالمنافع التي سيحصل عليها من جراء تعامله معها، مع التركيز على تقليل احتمالية حدوث الأخطاء في أعماله المالية اللاحقة.¹

¹ ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، 2008، مرجع سابق، ص297.

✓ الأفراد

يمثل الأفراد مجموع المشاركين في تحقيق الخدمة المالية، من عمال موظفين لدى المؤسسة المالية، و زبائن مستفيدين.

✓ المدلول المادي

بسبب خاصية اللاملموسية التي تتميز بها الخدمة المالية، فإنه يجب على القائمين على إنتاج هذا النوع من الخدمات، التخطيط لإكسابها الصفة الملموسة قدر المستطاع، و يتحقق ذلك من خلال استعمال الأدوات و المستلزمات، و التجهيزات ووسائل الاتصال، التي بإمكانها أن تؤثر في أحكام المستفيد عن الخدمة المقدمة و عن المؤسسة ككل و تجعله يرسم تصور جيد عنها و عن خدماتها.

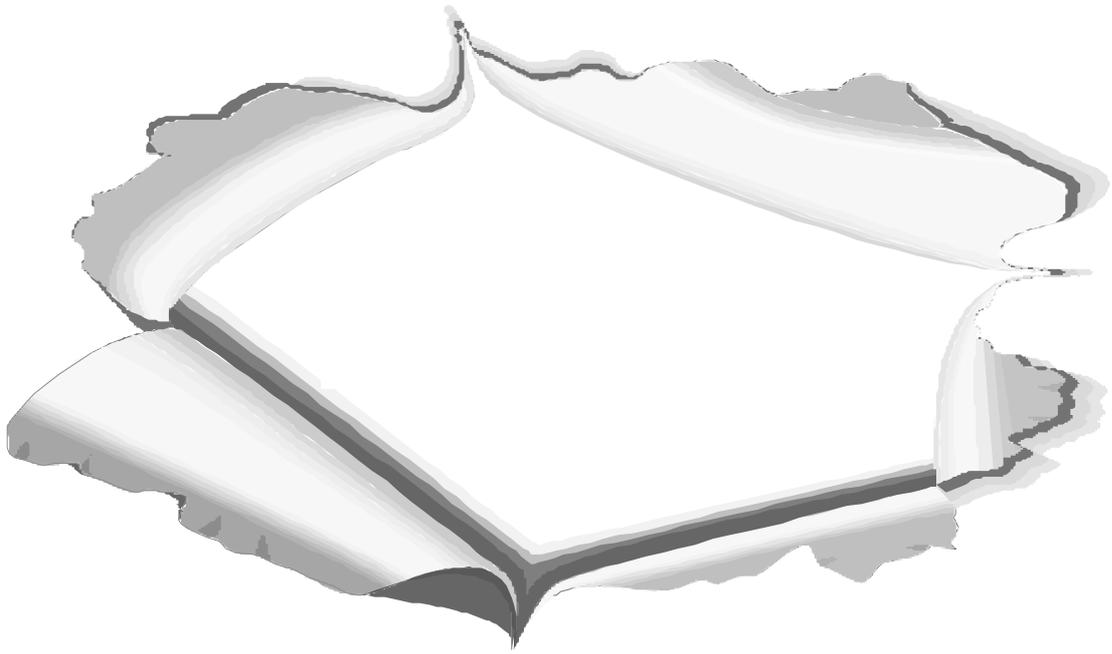
✓ الطريقة

يرتبط هذا العنصر بشكل أساسي بجودة الخدمة المالية المقدمة، و التي تعتبر أساسا لتمييز الخدمات المالية المقدمة من طرف مختلف المؤسسات المالية. و من هنا تظهر أهمية انتهاج هذه المؤسسات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في نظامها الإداري، مما يساعدها على نشر ثقافة الجودة في مختلف أقسامها من ناحية، و تحسين أدائها من خلال عملية التحسين المستمرة من ناحية أخرى.

✓ الفلسفة

فلسفة المؤسسة المالية، هي مجموعة القيم التي تستعملها هذه الأخيرة للاتصال بزبائنها عن طريق منتجاتها المالية المعروضة، فمثلا العديد من البنوك توفر خدمة ادخار الأموال دون إضافة فوائد بالنسبة لعملائها المسلمين، سعيا منها إلى استعمال قيمهم الدينية للاتصال بهم و التعامل معهم.

تساعد وظيفة التسويق المؤسسات الخدمية على وضع استراتيجيات تتناسب و الخصائص التي تتميز بها الخدمات مقارنة مع السلع المادية الملموسة، و التي على أساسها تم إضافة عناصر جديدة إلى جانب العناصر التقليدية الأربعة المميزة للمزيج التسويقي للسلع (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج). فحاليا يجرى الحديث عن 8P الممثلة لعناصر المزيج التسويقي للخدمات، و هي: المنتج الخدمي (*Product*)، السعر (*Price*)، التوزيع أو المكان (*Place*)، الترويج (*Promotion*)، الأفراد (*People*)، العملية (*Process*)، المدلول المادي (*Physical material*)، الفلسفة (*Philosophy*).



لقد ازداد اهتمام المؤسسات الخدمية بقياس و تطوير جودة خدماتها قصد تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إرضاء عملائها و كسب ولائهم، و تعظيم أرباحها و توسيع حصتها السوقية. فالمؤسسة الخدمية الناجحة هي المؤسسة التي تسعى إلى معرفة أنواع عملائها و تدرس توقعاتهم و مستوياتها، و كذا العوامل التي تؤثر على هذه التوقعات و تقوم بمعالجتها بالطريقة التي تؤدي إلى تعظيم مستويات رضا زبائنها و بالتالي إلى ولائهم على المدى الطويل. و سنتطرق خلال هذا الفصل إلى مفهوم جودة الخدمة، و طرق قياسها و أساليب تطويرها و خطوات تحقيقها، ثم نتناول ماهية العميل، أنواعه، و أهميته بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة إلى ادارة توقعات العملاء، و مفهوم رضا العميل و وفائه و العلاقة التي تربط بين الجودة و الرضا و الوفاء و الربح.

:

1. جودة الخدمة**1.1 مفهوم جودة الخدمة**

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد دقيق لجودة الخدمة، ذلك نظرا للخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، و نظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة بطرق متعددة:

فقد عرفها 1994: *Lewis, Orledge and Mitchell* على أنها: " التركيز على التقاء الاحتياجات و المتطلبات، و توضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن. وجود الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي اتجاه الخدمة. و وجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع ادراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة".¹

كما أنه يقصد بجودة الخدمة: " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، و هي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأوليات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".²

كما تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له.³

و تميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، و ذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي:⁴

¹ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص198.

² مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 181.

³ Gerard Tocker, Michel longbois, "Marketing des services", 1992, op-cit, P45.

⁴ قاسم نايف علوان، ادارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 90.

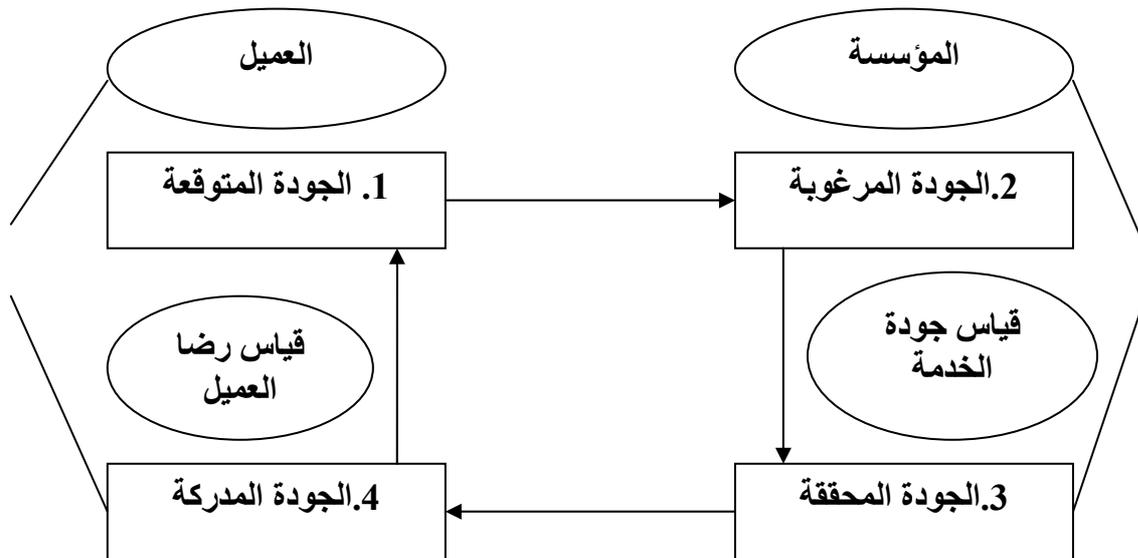
(1.3):



: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص90.

2.1 دورة حياة جودة الخدمة

(2.3):



Source : Laurent Hermel, "Qualité et engagements de service", Afnor, 2003, p 12.

انطلاقاً من الشكل السابق يمكننا تحديد أربعة مراحل لدورة حياة جودة الخدمة، و هي:

- ✓ المرحلة الأولى: تسعى المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى معرفة توقعات عملائها و أسباب عدم رضاهم و ذلك من خلال إجراء بحوث تسويقية؛
- ✓ المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسيها، و لمواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة؛
- ✓ المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تهتم المؤسسة بتحديد المعايير التي تتبعها و التي تساعد على تحقيق جودة الخدمة؛
- ✓ المرحلة الرابعة: تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل، حتى تتمكن من قياس مستوى الرضا لديه انطلاقاً من مقارنتها للجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة، و تعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء.

3.1 أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:¹

- ✓ نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر؛
- ✓ ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛

¹ مأمون الدراكة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص151 .

✓ فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء؛

✓ المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي فقط من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب عليها كذلك المحافظة على عملائها الحاليين، وتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

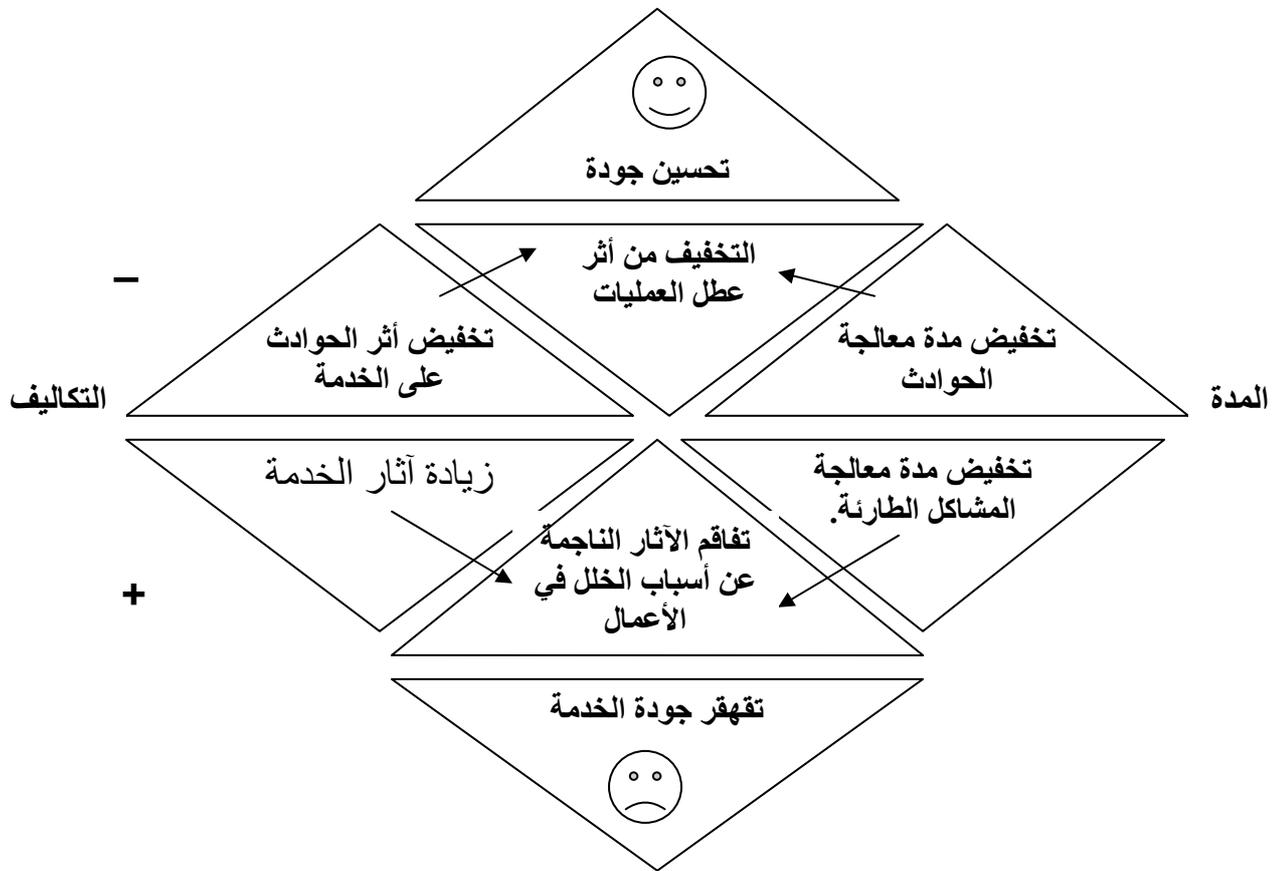
4.1 تحسين جودة الخدمة

تسعى المؤسسات الخدمية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تمكنها من تلبية حاجات و رغبات و تطلعات عملائها، و تكسبها مستوى أرباح عالي و مكانة تنافسية مميزة، و لن يتم ذلك سوى من خلال تفادي المشاكل التي بإمكانها إعاقة عملية تحسين الجودة و تطويرها.

إن حل مشاكل القياس و المعايير بالنسبة لجودة الخدمة أمر يتم تحديده من خلال تقييم الخدمة من قبل المستفيد، فننائه على خدمة ما و مدى تقبله متعلق بنتيجة المقارنات بين انتظاره للحصول على الخدمة، و مدى و مستوى الإعداد لها، فلكي تحصل المنظمات على التقييم الايجابي لمنتجاتها الخدمية ينبغي عليها تجاوز سلبيات الانتظار للحصول على الخدمة، مع تقديم خدمة جديدة يتناسب مع ما هو موجود منها و يتطلب من مقدم الخدمة أن يوعد في حدود الإمكانيات المتاحة و أن يقدم للمستفيد أكبر مما وعد بتقديمه سابقا و هذا لا يتنافى مع ما يقدم من خدمة جديدة لها سعر أعلى، فارتفاع السعر يتناسب طرديا مع مستوى الخدمة المقدمة، فرضا المستفيد بالنسبة للمنظمات يوفر لهم القاعدة الأساسية في زيادة استثماراتهم، و الذي يزيد من المبيعات على المدى الطويل.¹ و الشكل الموالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمة.

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، 2006، مرجع سابق، ص 67-68.

(3.3):



Source: Hamilton Nana, "Améliorer la qualité des services avec la gestion des problèmes", groupe Eyrolles, 2009, p26.

<http://www.eyrolles.com/Informatique/Livre/ameliorer-la-qualite-des-services>.

2. أبعاد جودة الخدمة

لقد تطرق معظم الباحثين في مجال صناعة الخدمات لأبعاد جودة الخدمة، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد لهذه الأبعاد.

حيث يرى (Gronroos : 1996) أن لجودة الخدمة بعدين اثنين هما:¹

➤ الجودة الفنية.

➤ الجودة الوظيفية.

¹ قاسم نايف علوان، ادارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 92.

كما قد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن أبعاد جودة الخدمة تشمل عشرة أبعاد رئيسية، يعتمد عليها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم من طرف المؤسسة الخدمية، و هي:

➤ الاعتمادية

تشير الاعتمادية إلى قدرة مزود الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت و الانجاز، تماما مثلما وعده بذلك.¹

➤ الاستجابة أو التلبية

و تشير إلى قدرة المورد على توفير الخدمة في المكان و الزمان المطلوبين من طرف المستفيد.

➤ الجدارة

تعني مهارة و قدرة القائمين على تقديم الخدمة، على أداء مهامهم بشكل أمثل يرضي المستفيدين و يلبي حاجاتهم و رغباتهم.

➤ الوصول إلى الخدمة

تخص كل ما من شأنه تيسير عملية تحقيق الخدمة مثل: الاتصال الفعال، ملائمة ساعات العمل، ملائمة مكان الخدمة، توفر عدد كاف من منافذ الخدمة...

➤ المصداقية

ما هي مصداقية مورد الخدمة؟ هل هو أهل للثقة؟ هل يلتزم مورد الخدمة بمواعيده؟ هل يلتزم مورد الخدمة بوعوده؟

➤ الأمان

يعني مدى خلو الخدمة من الشك و المخاطر.

➤ الاتصال

تهتم المؤسسة الخدمية بوضع قنوات اتصال لنقل مختلف المعلومات من الزبائن إلى إدارتها العليا من شكاوي و اقتراحات حتى تتمكن من إجراء التعديلات المناسبة.

¹ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، عمان، الأردن، 2008، ص207.

➤ درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد

كم يستلزم من الوقت كي يتمكن مزود الخدمة من التعرف على احتياجات الزبون؟ هل يفهم مزود الخدمة متطلبات الزبون و مشاكله؟ هل يستطيع مزود الخدمة فهم مشاعر الزبون؟ هل يقدر هذه المشاعر؟

➤ الأشياء الملموسة

تمثل البيئة المادية التي يتم تقديم الخدمة خلالها أو التي ترشد المستفيد إلى الخدمة كالمرافق، التسهيلات المادية الأخرى مثل: الآلات، المعدات...

➤ اللباقة

تعبّر عن مدى شعور العميل بالرعاية و الاهتمام الشخصي الذي توليهما ادارة المؤسسة للعميل شخصيا و يعكس رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة، يعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الآداب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن.¹ و قد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، و تشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، اللباقة.² و على الرغم من أهمية الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة، يبقى بعد الاعتمادية أهم بعد أو عنصر يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الخدمة، حسب رأي العديد من الباحثين.

3. مشاكل جودة الخدمة

إن فكرة الوقاية من مشاكل الجودة هو لغرض ادارة الجودة في الخدمات، و على هذا الأساس فان أنظمة تحسين الجودة لها علاقة بالوقاية من مشاكل جودة الخدمة حسب الآتي:³

➤ ملف الزبون

✓ تعريف تكاليف جودة الخدمة؛

✓ تحديد توقعات و متطلبات خدمة الزبون.

➤ التقييم التنظيمي

✓ تحديد العوامل التي تساهم في التغيير؛

¹ عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 64.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 95.

³ رامي حكمت فواد الحديثي و فائز غازي عبد اللطيف البياتي، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 244.

✓ المقياس المحدد للوقاية من التغيير.

✓ تنفيذ الأفكار و صياغة خطة جودة الخدمة.

1.3 تكاليف جودة الخدمة

تتكون تكاليف جودة الخدمة من أربعة أصناف و هي:

❖ تكاليف أداء الخدمة: تتضمن تكاليف مراقبة جودة الخدمة؛

❖ تكاليف الفشل الداخلي: عند قيام الشركة بإزالة مشاكل الجودة الفعلية التي تعيق إكمال

الخدمة المقدمة إلى الزبون قبل تسليمها إليه، كالتخلص من القطعة المعيبة للمعدات أو

الأدوات المعيبة قبل استخدامها أو تدريب مشغل الماكنة على استعمالها، حتى يتم تسليم

الخدمة إلى الزبون بالطريقة الصحيحة و من أول مرة؛

❖ تكاليف فشل السوق: إن الفشل في تسليم الخدمة إلى الزبون يقلل من قناعاته و ولاءه

للمؤسسة؛

❖ التكاليف الوقائية: تتضمن كل تكاليف الجودة التي تهتم مباشرة بتقليل تكاليف الأداء و

تضمن هذه التكاليف الزيادة في الوقاية من مشاكل الجودة.

2.3 تحديد متطلبات و حاجات الزبون

غالبا ما تكون لمشاكل جودة الخدمة علاقة مع عدم فهم توقعات الزبون، فهناك خمسة خصائص

هامة لتحديد و فهم حاجات و توقعات الزبون:

❖ يجب أن تكون العلاقة بين مقدم الخدمة و الزبون ديناميكية، و ذلك للتغير المستمر في

حاجات و توقعات العملاء التي تستلزم حتما التغيير في الطرق المستخدمة لتحديد تلك

الحاجات و التوقعات؛

❖ يجب تقييم نتائج توقعات الزبون بشكل دقيق؛

❖ يجب أن تكون طرق تحديد حاجات الزبون و توقعاته مفهومة من قبل مقدمي الخدمة،

التي يمكن أن يحددها مثلا انطلاقا من مقارنته لاحتياجات الأفراد العاملين داخل

المؤسسة باعتبارهم زبائن داخليين بالنسبة للمؤسسة؛

❖ يجب أن تكون الأفكار معروضة بطرق جيدة و مدعومة لجذب انتباه الزبون و إرضاء

متطلباته؛

❖ يجب أن يكون ملف الزبون قابل للفهم و الاستيعاب من طرف كل العاملين.

3.3 الوقاية من مشاكل جودة الخدمة

توجد عدة أساليب تحقق الوقاية من مشاكل جودة الخدمة هي:

❖ انتشار جودة الخدمة كجزء من فلسفة المؤسسة؛

❖ التدريب المستمر لمقدمي الخدمة؛

❖ الاتصال الجيد مع الزبائن، و الحصول على المعلومات المرتردة باستعمال ملف الزبون؛

❖ الاهتمام بالإبداع التكنولوجي باستعمال البضائع الميسرة: كالمكائن، أو التشغيل الذاتي،

الحاسوب، هذه المعدات بإمكانها تسهيل تقديم الخدمة للزبائن، و تذليل الصعوبات بالنسبة

للمؤسسة الخدمية.

:

1. خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة و الملائمة لخدمة العملاء و تحقيق الرضا المستهدف من قبل العملاء تجاه المنظمة و الخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم و من أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال:¹

1.1 الخطوة الأولى: إظهار المواقف الايجابية اتجاه الآخرين²

تتحقق الخطوة الأولى بجذب انتباه العملاء و إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها مقدموا الخدمة لعملائهم، و تتمثل هذه المواقف فيما يلي:

❖ الاستعداد النفسي و الذهني لمقابلة العميل، و الاهتمام به و تقديم الخدمة المناسبة لاحتياجاته؛

❖ حسن المظهر و المقابلة الجيدة للعميل؛

❖ الابتسامة و الرقة و التحمس لمساعدة العميل في الحصول على أفضل خدمة ممكنة؛

❖ المعاملة الحسنة مع العملاء بصرف النظر عن الجنس، الأعمار، المظاهر...

❖ الايجابية و الابتعاد عن السلبيية حتى في مواجهة الزبائن الذين يصعب التعامل معهم؛

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص 220.

² مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص 194.

- ❖ الدقة التامة و الوضوح في وصف الخدمة للعملاء؛
- ❖ التركيز على أن أهداف المؤسسة تبدأ من المستهلك و تنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية.

2.1 الخطوة الثانية: تحديد حاجات العميل

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ❖ جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ❖ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل، و ذلك بتوفير الخدمة في أسرع وقت ممكن و بأفضل جودة ممكنة؛
- ❖ توقع حاجات العميل مسبقا؛
- ❖ يقظة الموظف و لطفه في التعامل مع العميل.

3.1 الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات العملاء

و ذلك من خلال :

- ❖ تقديم الخدمات المناسبة في المكان و الوقت المناسب، و أن يمتاز مقدم الخدمة بالتدريب و التعليم و المهارات المناسبة؛
- ❖ القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة، و تمثل الواجبات المشتركة بين العمال التي تشكل جانبا مهما للوصول إلى جودة الخدمة مثل: ترتيب الملفات، المناولة، تسجيل المعلومات...
- ❖ الاتصال الواضح و الفعال داخل و خارج المؤسسة الخدمية؛
- ❖ معاملة العملاء كضيوف، فقد يتكلم أحد الموظفين مع أحد الزبائن بعبارات ما على سبيل الدعابة، إلا أنها قد تغضب العميل و تضطره لعدم الرجوع للمؤسسة، أو لتقديم شكاوي للمسؤول الرئيسي؛
- ❖ الوفاء قدر الإمكان بالحاجات الأساسية للعملاء؛
- ❖ استعمال مختلف المهارات الترويجية الفعالة؛
- ❖ الاستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة، أو غير المتوقعة مثل: عطل في الحاسوب، فشل المعدات، ظروف ازدحام شديدة، نقص في العاملين...

4.1 الخطوة الرابعة: التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ❖ الاهتمام بشكاوي العملاء و الإصغاء إليهم و اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الشكاوي؛
- ❖ اكتساب الموظف لمهارات تمكنه من كسب العميل الصعب إلى جانب الشركة و تحويله إلى عميل سعيد و وفي للمؤسسة؛
- ❖ توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد: بعد انتهاء عملية البيع و التعاقد مع العملاء على مقدمي الخدمة متابعة تقديم خدمات ما بعد البيع مثل: خدمات التركيب، الصيانة،...

2. قياس جودة الخدمة

تعددت البحوث و الدراسات لقياس جودة الخدمة، و من أبرز المحاولات التي تمت في هذا المجال ما قام به *Berry* و زملائه من خلال دراساتهم التي بدأت عام 1963، و ما تزال مستمرة حتى الآن، حيث توصلوا من خلال هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمة قابلة للقياس رغم غياب البعد المادي لها ما يجعل عملية قياسها أمرا صعبا مقارنة مع السلع المادية، إلا أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمة و تعميمها على جميع المؤسسات الخدمية نظرا للظروف الخاصة بكل مؤسسة، كما أن هذا لا يمنع من وجود مقاييس جودة خدمة مشتركة بين المؤسسات الخدمية المتشابهة الوظيفة.

1.2 قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن¹

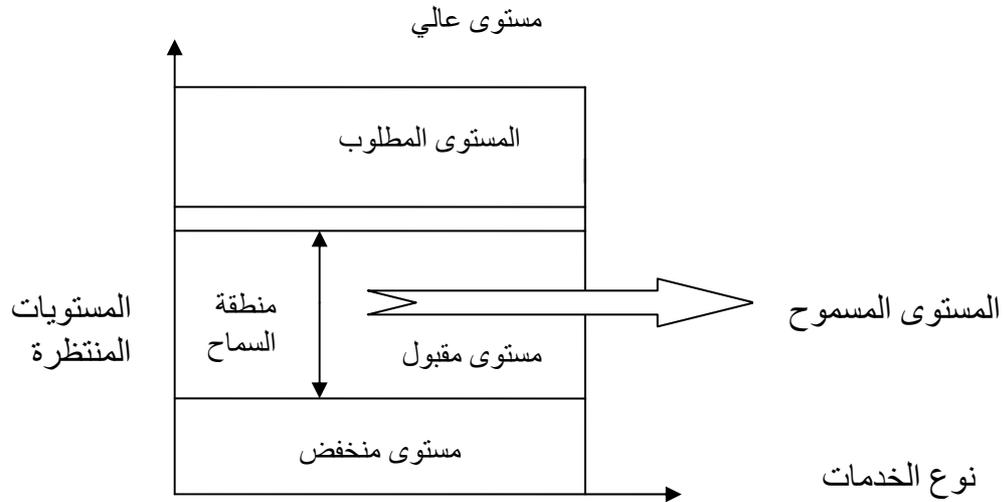
من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات نجد:

❖ **مقياس عدد الشكاوي: *Complaints***

تمثل الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها و المستوى الذي يريدون الحصول عليه، و يمكن هذا المقياس المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث مشاكل و تحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنهم.

¹ يسري السيد يوسف، مبادئ ادارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2002، ص 408.

(5.3) :



زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، 2006، مرجع سابق، ص 68.

❖ مقياس الرضا: *Satisfaction Measure*

و هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها، كما يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

❖ مقياس الفجوة: *Servqual Measure*

Servqual : تعني جودة الخدمة، وهي كلمة مكونة من العبارتين *Service* الخدمة و *Qualité* الجودة.

لقد خلص *Prasuraman 1985* عقب دراسة استطلاعية مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في أمريكا في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق و الثبات و اعتماد على المقابلات المعمقة مع مجموعة من الزبائن حيث استند إلى توقعاتهم لمستوى الخدمة و ادراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل و من ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و

الادراكات و ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة: الجانب الملموس من تقديم الخدمة و الاعتمادية و كذا الاستجابة السريعة و الأمان ، و اللباقة (التعاطف).

فعند التحدث عن هذا الموضوع لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة، و هذان المفهومان يسهمان على نحو فاعل في تسويق الخدمة هما:¹

- توقعات الزبون: و هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة و القابلة للمقارنة، و التي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها؛
- ادراكات الزبون: و هي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.²

كما يقوم نموذج الفجوة على معادلة أساسية تتضمن العنصرين السابقين كما يلي:

جودة الخدمة = التوقعات - الادراكات

فقد حدد نموذج *Servqual* خمسة فجوات يمكنها أن تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة حسب الشكل رقم (6.3)، و هي:

- الفجوة رقم (1): و هي الفجوة بين ما يرغبه العملاء و بين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه هؤلاء العملاء و تنتج هذه الفجوة من نقص في الفهم، أو سوء تفسير حاجات و رغبات العملاء. و تزداد هذه الحالة في تلك النوعية من الشركات التي لا تقوم باستكشاف رضا العملاء، أو تلك التي لا تقوم بمثل هذه الأبحاث إلا في حالات قليلة أو نادرة. و لذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة إنما نجدها تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء، و القيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم و قياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تم تقديمها.³

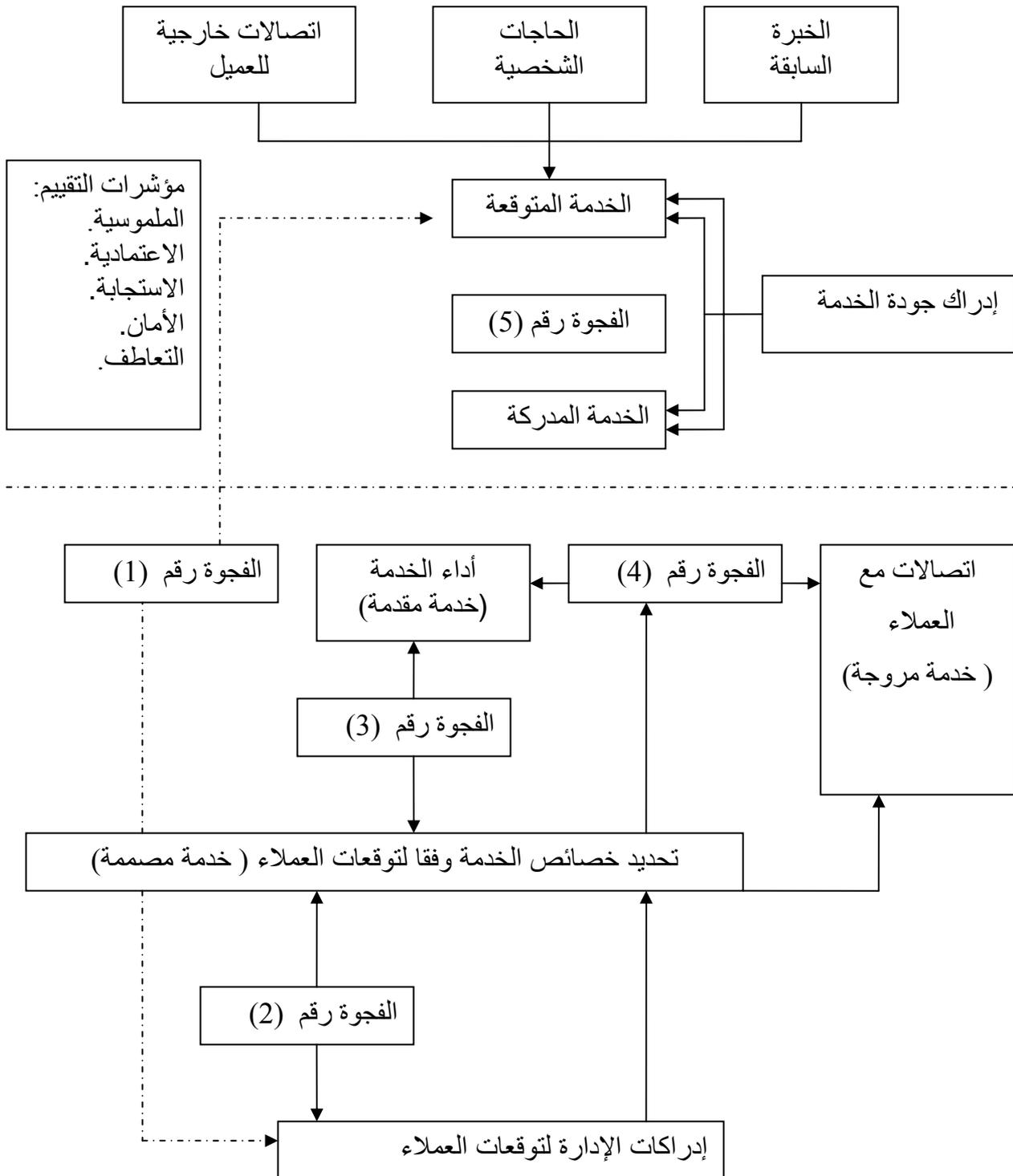
¹ تسيير العجارية، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 344 .

² ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 .

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 114.

- الفجوة رقم (2): تنتج بسبب عدم تطابق خصائص الخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل، و ذلك لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى مواصفات محددة في خدماتها المقدمة.
- الفجوة رقم (3): تظهر نتيجة الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة و بين مستوى الأداء الفعلي لها، و ذلك قد يكون بسبب تدني مستوى المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أثناء القيام بعملهم، أو لعدم تدريبهم، أو لعدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة .
- الفجوة رقم (4): و هي الفجوة بين الخدمة المروجة و الخدمة المقدمة فعلا، و يطلق على هذه الفجوة بفجوة الاتصال، وتكون من خلال الحملات الترويجية الخادعة التي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات و التسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية، و لسد هذه الفجوة يجب على المؤسسة خلق توقعات واقعية لدى الزبون و الاعتماد على اتصالات أمينة و واقعية و صادقة عن إمكانياتها المتاحة.
- الفجوة رقم (5): تمثل الفجوة بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المؤداة، و قد تكون ايجابية أو سلبية، كونها محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

Servqual : (6.3)



Source : Lambin .J-J, "Marketing stratégique et opérationnel", dunad, paris, 2002, P345

❖ مقياس الأداء الفعلي: *Servperf Measure*

Servperf : تعني أداء الخدمة و هي كلمة مكونة من العبارتين *Service* الخدمة و *Performance* الأداء.

ويعرف هذا النموذج باسم (*Servperf*) ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (*Taylor et Gronin*) وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاها يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه: " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"¹.

إذ يركز هذا النموذج على الأداء الفعلي للخدمة، و يرفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، باعتبار أن جودة الخدمة يتم الحكم عليها من خلال اتجاهات الزبائن، و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}^2$$

لا يختلف هذا الأسلوب عن سابقه (مقياس الفجوة) في المعايير المستخدمة لقياس جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، فرغم بساطته و مصداقيته و واقعيته إلا أنه يعجز عن تحديد نقاط القوة و الضعف في الخدمة المقدمة التي يستطيع مقياس الفجوة توضيحها للإدارة العليا باستعماله للدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس و التقييم. يمكننا استخلاص الأفكار التالية عن هذا المقياس:

- يحدد الأداء الحالي للخدمة من خلال تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من طرف المؤسسة الخدمية؛
- رضا العميل متعلق بخبرته السابقة في التعامل مع المؤسسة؛
- يعتمد نموذج *Servperf* على أبعاد الجودة الخمسة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في تقييم مستوى الجودة.

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 362.

² قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 104.

❖ مقياس القيمة: *Value Measure*

يرتكز هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة و السعر الذي يحدد القيمة، فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة، انخفض سعر الحصول عليها، و بالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء و من ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات، و العكس صحيح. فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها بأقل تكلفة ممكنة.

2.2 قياس الجودة المهنية

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة، و على ذلك مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة¹. يمكننا التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

❖ قياس الجودة بدلالة العملاء

يرى أصحاب هذا المدخل أن توفر المؤسسة على البيئة المادية الملائمة من: تجهيزات و معدات و عاملين أكفاء، و قوانين و لوائح و معدات و أدوات، و نظم مساعدة، و أهداف محددة و أساليب عمل و إجراءات مسطرة.... يؤدي حتما إلى تحقيق خدمة مميزة. فبالرغم من منطقية هذا الأسلوب لقياس جودة الخدمة، إلا أنه لم ينتشر مقارنة مع الأساليب الأخرى و ذلك يرجع إلى:

- اختلاف وجهات النظر حول الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة؛
- عدم التمكن من تحديد مقياس كمي لقياس الأبعاد و العناصر المتعلقة بالجودة؛
- الاهتمام بالجانب النظري فقط و إهمال الجانب التطبيقي العملي.

❖ قياس الجودة بدلالة العمليات

يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة، كما يحتوي على مؤشرات و معايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة، كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص105.

فبالرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية لهذا الأسلوب في القياس إلا أنه لا يعتبر دقيقا في تصميم و قياس و تقييم جودة الخدمة مقارنة مع الأساليب الأخرى، كونه يركز على عمليات الخدمة بدلا من أبعادها الكمية.

❖ قياس الجودة بدلالة المخرجات

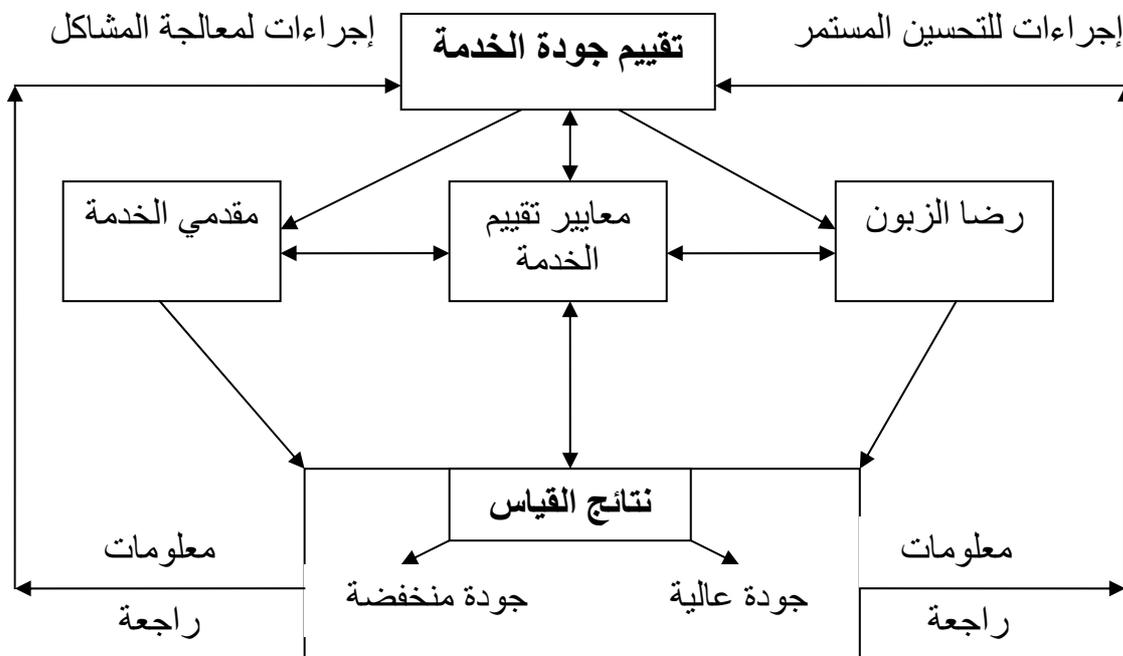
يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق الآتية:

- القياس المقارن: أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تجنبها مستقبلا؛
- استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة؛
- استقصاء العاملين في المؤسسة لتحديد مشاكل و معوقات تحقيق أداء الخدمة.

3.2 قياس الجودة من المنظور الشامل

يتم خلال هذا المدخل معالجة شاملة لقياس جودة الخدمة و تقويمها من وجهة نظر الزبون، و من وجهة نظر مقدم الخدمة أو المؤسسة، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

(7.3) :



: قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص108.

3. تطوير جودة الخدمة**1.3 أسباب تطوير جودة الخدمة**

إن الأسباب التي قد تدعو لتطوير و إيصال جودة الخدمة تعد مهمة و يمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب:¹

❖ إن المؤسسات ذات الشهرة معروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة؛

❖ إن الجودة هي " مجاناً": أي بمعنى أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها و تصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل و طلبه؛

❖ إن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية (أي البيع بأسعار مرتفعة)، فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلبى أكثر لجميع معايير توقعاتهم.

تعتبر هذه الجوانب سببا لتأثير جودة الخدمة على ربحية المؤسسة.

2.3 أساليب تطوير جودة الخدمة**❖ نظام قيادة الجودة**

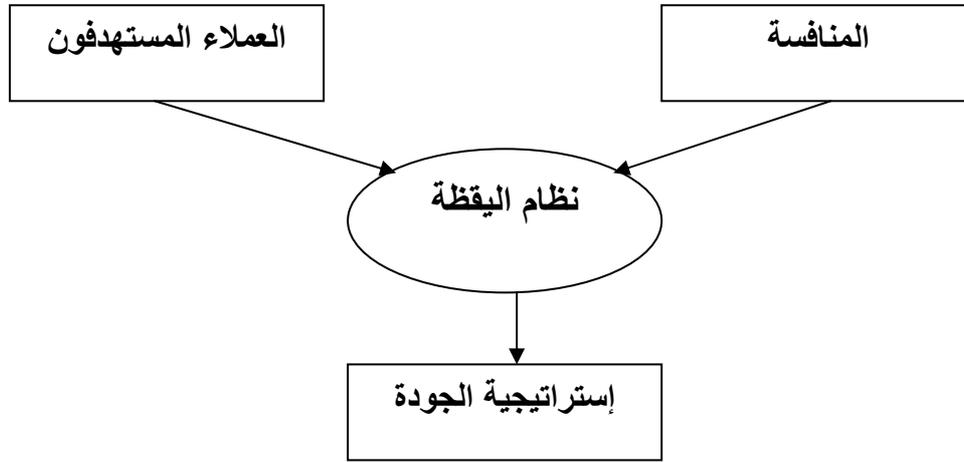
تضع المؤسسة الخدمية نظام لقيادة الجودة قصد تطوير خدماتها، و يتكون هذا النظام من:

▪ نظام اليقظة

يتطلب هذا النظام متابعة تطور حاجات العملاء، و التغيرات المستقبلية للمنافسين، بهدف التنبؤ بمستقبل المؤسسة اتجاه كل من زبائنها و منافسيها، من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات التي يمكن أن تتعرض إليها من محيطها الخارجي. و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، 2005، مرجع سابق، ص446.

(8.3) :



Source : Jean Michel Momin, "La certification qualité dans les services", AFNOR, Paris, 2001, p63.

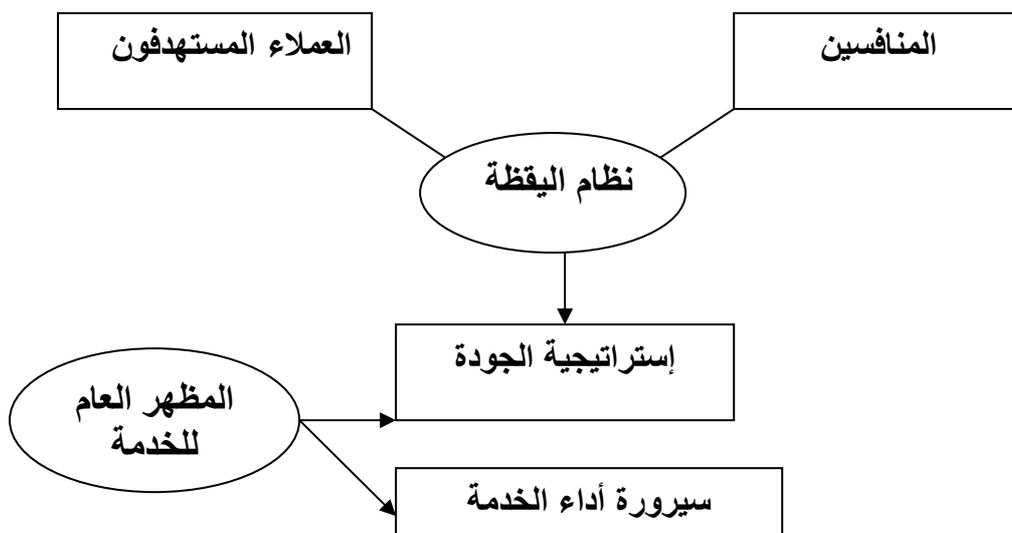
■ تحديد المظهر العام للخدمة

تقوم المؤسسة الخدمية بجمع المعلومات اللازمة عن عملائها و منافسيها، كي تتمكن من توفير خدمة مميزة لربائنها الحاليين و المتوقعين.

إن تحديد المظهر العام للخدمة يوفر للمؤسسة عدة مزايا أهمها:

- على المستوى التسويقي: تكوين خصائص مميزة للخدمة؛
- على المستوى التجاري: الوفاء بالوعود التجارية المصرح بها في الحملات الإشهارية؛
- على المستوى الإداري: تحقيق المواصفات الداخلية.

:(9.3)

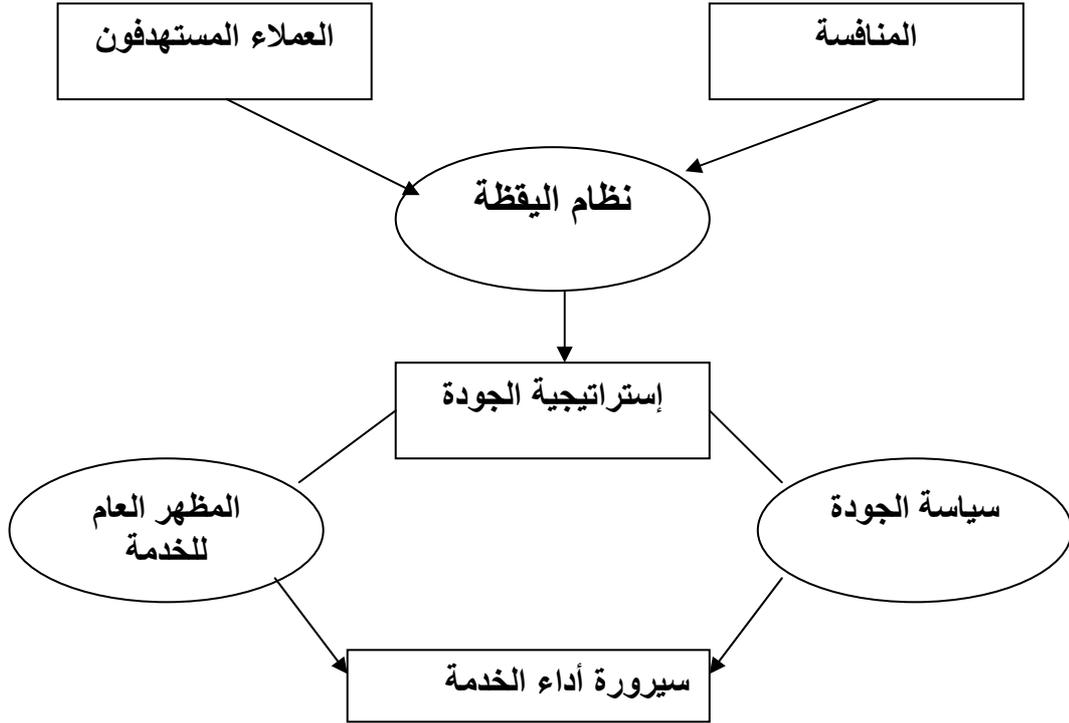


Source : Jean Michel Momin, "La certification qualité dans les services", op.cit, P64.

■ تحديد سياسة الجودة

بعد تحديد العملاء المستهدفين و المنافسين الحاليين، و اختيار المظهر العام للخدمة، تقوم المؤسسة بوضع سياسة جودة تمكنها من تحقيق أهدافها المتعلقة برضا زبائنها، و فيما يلي شكل يوضح سياسة الجودة:

(10.3):

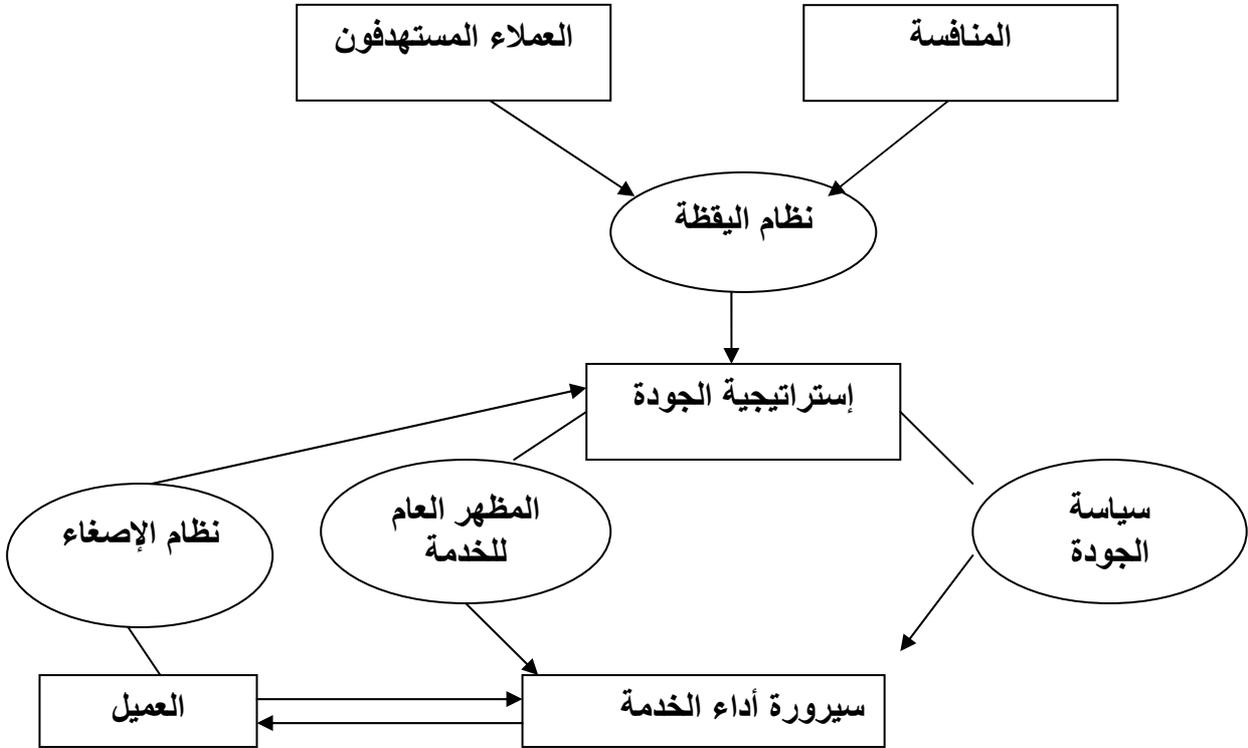


Source : Jean Michel Momin, "La certification qualité dans les services", op.cit, P66.

■ تقييم رضا الزبائن

إن اهتمام المؤسسة بعملائها و الإصغاء إليهم و قياس مستوى الرضا لديهم، يمكنها من تطوير جودة خدماتها بما يتوافق مع تطلعات زبائنها و توقعاتهم. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

(11.3):

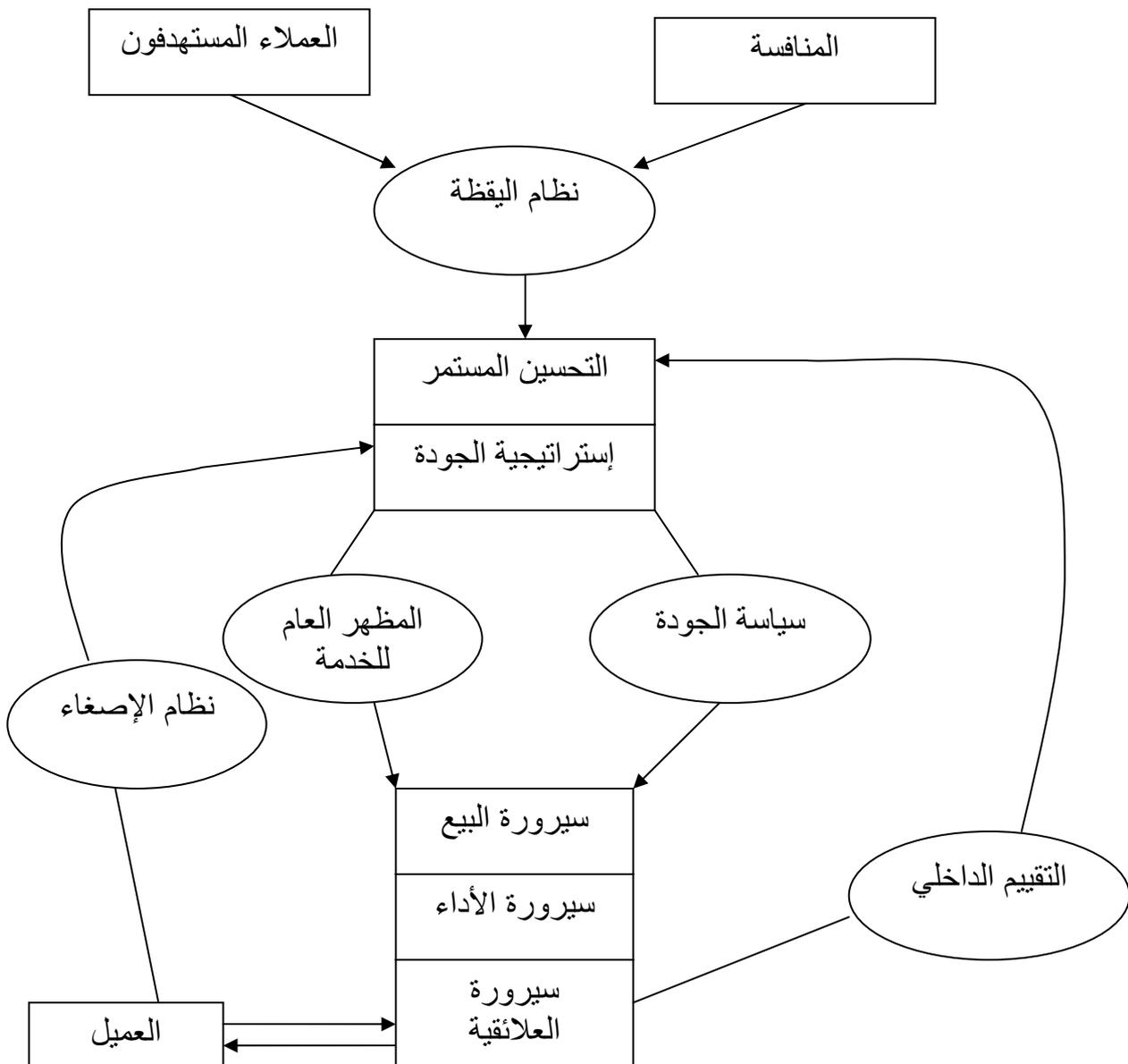


Source : Jean Michel Momin, "La certification qualité dans les services", op.cit, P66

■ نظام التحسين المستمر

يهتم هذا النظام بمستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء، و كذلك بدرجة فاعلية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

(12.3):



Source : Jean Michel Momin, "La certification qualité dans les services", op.cit, P67.

مما سبق يمكننا استخلاص أن وضع نظام قيادة الجودة داخل المؤسسة الخدمية يستلزم إتباع الخطوات التالية:

- وضع نظام يقظة متعلق بكل من الزبائن و المنافسين؛
- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أحسن؛
- وضع سياسة جودة ملائمة؛
- الاهتمام بالعميل و الإصغاء إليه؛
- وضع نظام للتقييم و التحسين قصد تطوير العمليات.

❖ تحقيق التميز في العلاقة مع العميل

تعتبر علاقة المؤسسة الخدمية بزبائنها عامل مهم لتطوير خدمات المؤسسة و تعزيز مكانتها التنافسية، حيث تساعد هذه العلاقة على نجاح عملية التحسين المستمر من خلال تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة إليه من ناحية، و التقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لتحقيق توافق مواصفات الخدمة المقدمة مع حاجات و تطلعات العملاء من ناحية أخرى.

تعتمد المؤسسة الخدمية على عدة استراتيجيات لتمييز علاقتها مع زبائنها لغرض تطوير جودة خدماتها أهمها:

■ ادارة فترة انتظار العميل

حيث تسعى المؤسسة إلى استثمار فترة انتظار العميل بجعله ينشغل بشيء ما خلال هذه الفترة، حتى لا يؤثر سلبيا على ادراكاته للأداء الفعلي للخدمة و نظرته للمؤسسة، و يمكن تحقيق ذلك مثلا: بوضع جرائد و مجلات، نشرات إعلامية...

■ التعامل مع شكاوي العملاء

و ذلك عن طريق:

- التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المثلى؛
- تحديد مجالات الشكاوي المقدمة؛
- استخدام التكنولوجيات الحديثة لتبسيط عملية تقديم الخدمة للزبون؛
- توفير الأمان و تقديم ضمانات للعميل تزيل الشعور بالمخاطرة عند شراء الخدمة؛
- توظيف أفضل الكفاءات في تقديم الخدمة؛

- توفير الإرشادات اللازمة للتعامل مع الشكاوي المقدمة؛
- تطوير ثقافة الجودة داخل مختلف وظائف المؤسسة من أجل أداء الخدمة بطريقة صحيحة و من أول مرة؛
- الاتصال الجيد و الفعال داخل و خارج المؤسسة الخدمية.
 - جعل العلاقة مع العميل شخصية

لجعل العلاقة مع العميل شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل، أي أن توظف المؤسسة الموظف المناسب والخاص بكل عميل حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب العملاء الذين تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها، فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على العملاء وخدمتهم بما يعرف بـ "محفظة العملاء" ويتم ذلك حسب نوع العملاء و طريقة التعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته، وحتى تخلق المؤسسة الولاء لدى عملاءها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالعملاء المفضلين لديها.¹

:

1. العميل

1.1 مفهوم العميل

يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه و بنفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج. و قد عرفت الجمعية الأمريكية العميل على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع.² يعتبر العميل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، و أساس نجاح أو فشل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، صناعية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية. عموماً يمكن تصنيف العملاء إلى نوعين هامين هما:

¹ Jean Michel Momin, "La certification qualité dans les services", op.cit, P166-167.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، 2008، مرجع سابق، ص 71.

- ❖ العملاء الداخليون: يمثلون كل العاملين داخل المؤسسة، ففي حالة تقسيم عملية الإنتاج مثلا إلى مراحل، فكل مرحلة تمثل عميل داخلي بالنسبة للمرحلة التي قبلها، و كل قسم يمثل عميلا داخليا للقسم الذي تلقى منه المنتج خلال عملية التصنيع؛
- ❖ العملاء الخارجيون: يمثلون كل العملاء خارج نطاق المؤسسة، الذين يتلقون المخرجات النهائية، و يمكن تصنيف العملاء الخارجيون إلى: مستهلكين صناعيين، و مستهلكين نهائيين.

2.1 أنواع العملاء و طرق التعامل معهم

إن الفرق بين المؤسسة الخدمية الجيدة و غير الجيدة، يتمثل في الطريقة التي يتعامل بها مقدموا الخدمة مع العملاء، حيث يتطلب هذا الأمر الفهم التام لطبيعة السلوك الإنساني للعملاء، و أنماط شخصيتهم، و عاداتهم و دوافعهم، و اتجاهاتهم و آرائهم و تقاليدهم. و يمكن الإشارة في هذا المجال إلى عشرة من الأنماط الشخصية للعملاء و طرق التعامل مع كل نمط:¹

❖ أولا: العميل السلبي

ويتصف العميل هنا بالخجل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه وإستعابه لمحتوى حديث الموظف. طرق التعامل معه:

- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار؛
- أن لا يجبره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه؛
- مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته؛
- تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعاته بما يقوله الموظف كإعطائه المزايا التي حققها غيره من العملاء ممن قبلوا بالتعامل مع المؤسسة؛
- تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.

¹ مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص 183؛ عن: ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994، ص308.

❖ ثانيا: العميل المتشكك

يتصف هذا العميل بشكته و عدم ثقته، إضافة إلى أسلوبه الساخر في الكلام، و عادة ما يطلب مبررات و براهين تثبت له جودة المنتج، فرغم صعوبة التعامل مع هذا العميل إلا أنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إذا أحسن مقدم الخدمة معاملته.

طرق التعامل معه:

- عدم مجادلته فيما يقول؛
- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه و عدم ثقته؛
- تكيف الحوار معه بطريقة تزيل شكه و عدم ثقته ؛
- بناء جسور الثقة الحذرة عن طريق الموافقة على بعض الجوانب المتعلقة بالحديث معه إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة.

❖ ثالثا: العميل الثرثار

ويتصف العميل هنا بأنه صديقا مجاملا ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة وتتميز شخصيته بالاستحواذ على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب جيدة لجلب الآخرين إلى الحديث الذي يريده.

طرق التعامل معه:

- معاملته بحرص وحذر؛
- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه ؛
- إعطائه الفرصة للحديث كلما كان ذلك مناسبا؛
- الحرص على إبقاء الحديث ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث؛
- الموافقة على ما يبديه من آراء و تعليقات عند إعطائه فرصة للحديث؛
- التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها؛
- في حالة عدم فاعلية هذه الأساليب، يتم استئذانه بلطف للتعامل مع عميل آخر يكون بالانتظار؛
- إشعاره بالجوانب الايجابية لمقترحاته؛
- تحويل المقترحات التي يقدها العميل بالشكل الذي يخدم تطوير الحوار معه.

❖ رابعا: العميل المغرور أو المندفع

يتصف هذا العميل بثقته الزائدة و مبالغته في إدراك الأمور، إضافة إلى غروره المفرط، و مقاطعته لحديث الآخرين، فهو يثار بسرعة و لا يسأل كثيرا نظرا لشعوره بأنه يعرف كل شيء. طرق التعامل معه:

- محاولة إنهاء معاملته بسرعة؛
- الحرص على ضرورة مسايرته ؛
- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم؛
- مجاملته في آراءه ومقترحاته ؛
- ضرورة طلب نصيحته و رأيه في المسائل المختلفة ؛
- الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي ؛
- انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه؛
- استخدام عبارة (نعم، و لكن،...) .

❖ خامسا: العميل المتردد

ويتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه، وعلى الرغم من عدم معارضته لما يقال له إلا أن إجابته بنعم أو لا، تكاد تكون مستحيلة و يؤجل قراره إلى وقت آخر، وإذا تعرض هذا العميل لموقف حرج، فإنه يبدي عدم رغبته في القرارات التي ستفرض عليه. طرق التعامل معه:

- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة؛
- إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق؛
- إشعاره بانقطار رأيه للمنطق من خلال تدعيم أقوالك وآرائك بالأسباب المنطقية ؛
- في حالة اليأس من الخروج معه بنتيجة، يجب تقديم الشكر له وإشعاره بأن لقاءه كان فرصة جيدة للصدقة.

❖ سادسا: العميل الغضبان

يتصف هذا العميل بسرعة غضبه و إثارته السريعة، فهو يبحث عن أبسط الأمور ليجعل منها سببا كافيا لافتعال غضبه، كما أنه يتمتع بالإساءة للآخرين و إلحاق الضرر بهم، و كذلك يتميز بصعوبة إرضاءه نظرا لآرائه المتشددة.

طرق التعامل معه:

- الأدب و التحلي بالصبر في التعامل معه ؛
- استيعاب ثورة الغضب و التعرف على مشاكله ؛
- أن يتمالك الشخص الذي يتعامل معه نفسه و يعمل على التحكم في مزاجه؛
- الانضباط و التحكم في ردود الأفعال ؛
- الاستمرار في توجيه الأسئلة له و الإصغاء له ؛
- محاولة فهم أسباب الغضب لديه و معالجتها؛
- التركيز على تقديم خدمات أفضل؛
- عدم مجادلته فيما يصدره من أقوال ؛
- تدعيم الحديث معه بالأرقام و الحقائق و البراهين؛
- التعامل معه بصفة شخصية خاصة إذا كان غضبه له صلة بالمؤسسة ؛
- عند صعوبة استمالاته يتم اللجوء إلى تهدئته و التعامل معه كما يريد.

❖ سابعا: العميل المشاهد المتسوق

يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء و تفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، فهو يستمتع بالتسوق فقط.

طرق التعامل معه:

- عدم وضع العميل محلا لتركيز الانتباه، و عدم إبداء تصرفات تشعر العميل بذلك؛
- تتبع حركاته و الاهتمام به دون إشعاره بذلك، و محاولة إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- إعطاء تعليق عابر و سريع في حالة رؤية العميل مهتم بخدمة معينة جديدة؛
- عدم الضغط باستخدام أساليب ترويجية و مقابله بالترحاب؛

■ تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل؛

❖ ثامنا: العميل النزوي

يتصف هذا العميل بالتفاخر الدائم و قدرته على اتخاذ قرارات سريعة، مهما قدمت له من معلومات فهو يختار ما يناسب تفضيلاته.

طرق التعامل معه:

- مساعدته لتجنيبه الوقوع في الأخطاء عن طريق تقديم النصائح و الإرشادات؛
- حثه على الإطلاع على المعلومات التي تتعلق باختياره قبل اتخاذ قرار الشراء، وتوضيح الالتزامات التي تترتب عليه في حالة حدوث أخطاء.

❖ تاسعا: العميل العنيد

يتصف هذا العميل بأنه ايجابي النزعة، نشيط و مبادر يتمتع باستقلالية عالية جدا، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة و بعيدا عن تأثير الآخرين، فهو عنيد و متشبث بآرائه. و ربما كان ادعائه مبني على علم، أو ربما يكون مجرد هراء. محافظ يقاوم التغيير، و يرفض الأخذ بكل ما هو جديد و متطور، ذو عقلية مغلقة.¹

طرق التعامل معه:

- محاولة مسايرته فيما يقول، و الثناء على ذلك؛
- إظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكاءه؛
- الطلب منه تقديم المقترحات التي يريدها حول الخدمات المقدمة؛
- إشعاره بالاهتمام به و بالأشياء التي يقولها.

❖ عاشرا: العميل المفكر الصامت

يتصف هذا العميل بالهدوء و بقلّة الكلام، فهو يستمتع أكثر مما يتكلم، فهناك صعوبة في معرفة أفكاره و آرائه، كما يمتاز بالاتزان و عدم التسرع في اتخاذ القرارات.

طرق التعامل معه:

- الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة و عدم مناقشته بغير علم؛
- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه؛

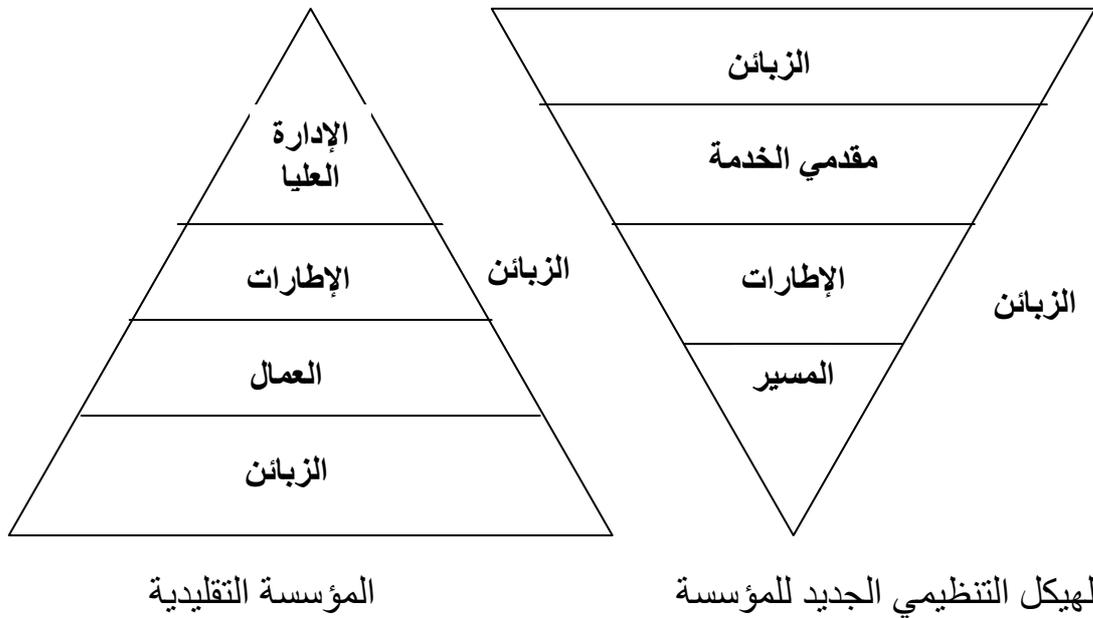
¹ ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص319.

- استخدام الحقائق والمنطق التحليلي؛
- معاملته باحترام و وقار؛
- إعطاءه الأمثلة الرقمية والأدلة المختلفة.

3.1 أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة

يجب على المؤسسة الاهتمام بحاجات العميل و رغباته، و توقعاته و آرائه، و اقتراحاته، ذلك تحت شعار " العميل يدير المؤسسة" و كون " العميل دائما على حق"، فقد برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتباره أساس نجاحها أو فشلها، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

(13.3):



Source : P. Kotler&K.Keller & B Dubois & D.Manceau, marketing management, 2006, op-cit, P168.

و تظهر أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة في عدة نقاط منها:

- يعد العميل المبرر الوحيد لوجود المنظمة؛
- إن إشباع حاجات العميل ورغباته الوسيلة الوحيدة لتحقيق الربح والنمو والبقاء في سوق يتميز بالتشبع والكثافة في المنافسة؛
- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة؛

▪ يعتبر العميل الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية داخل المؤسسة.

2. إدارة توقعات العملاء

1.2 مستويات توقعات العملاء

تحقق المؤسسات الخدمية رضا عملائها من خلال تقديم خدمات تقابل رغباتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم الظاهرة والضمنية، ويجب أن تعمل المنظمة بشكل مستمر لتجاوز هذه التوقعات، فغالبا ما يلجأ العملاء إلى مقارنة توقعاتهم مع الأداء الفعلي للخدمة للحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة إليهم.

عرف *Leithmal 1993* التوقع بأنه: " اعتقاد المستهلك المتعلق بالمنتوج قبل عملية الشراء ،

وبالاعتماد على معايير وعناصر مرجعية يقوم بمقارنة أداء المنتج".¹

كما أيد العديد من الباحثين في هذا المجال فكرة قياس الفجوة بين توقعات و ادراكات العملاء للحكم على جودة الخدمة. إلا أن مصطلح التوقعات كأساس للمقارنة عادة ما يستخدم بطريقتين هما:²

❖ ما الذي يتوقعه المستهلك عند تقدمه للحصول على الخدمة؟

❖ ما الذي يريه المستهلك عند تقدمه للحصول على الخدمة؟

من خلال الإجابة على هذين السؤالين يمكن تحديد مستويين مختلفين لتوقعات العملاء:

▪ المستوى المرغوب: يمثل مستوى الخدمة التي يريها العميل أو الخدمة المطلوبة؛

▪ المستوى الملائم للتوقعات: يمثل المستوى المقبول بالنسبة للعميل .

كما يمكن تمييز منطقة للتحمل تقع بين المستويين السابقين، و تمثل هذه المنطقة مستوى أداء الخدمة الذي يعتبره العميل مرضيا، فإذا تواجد مستوى الأداء الفعلي أعلى منطقة التحمل فان الزبون سيشعر بالسعادة و الرضا، أما إذا تواجد مستوى الأداء أسفل منطقة التحمل فانه سيشعر بالإحباط و الندم حتما نظرا لعدم رضاه بالخدمة المقدمة إليه.

كما تختلف طبيعة منطقة التحمل حسب نوع العميل، وحسب المعيار الذي يتخذه هذا الأخير لقياس جودة الخدمة (كالثقة، الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الأمان).

¹ Monique Zollinger Eric Lamarque, "Marketing et stratégie de la banque", op-cit, P73.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 456.

(14.3):

التوقعات المرغوبة

منطقة التحمل

المستوى الملائم

: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص453.

2.2 العوامل المؤثرة على توقعات العملاء

دلت معظم الدراسات أن مستوى توقعات العملاء قابل للتغيير و التعديل بسبب تأثير العديد من العوامل على منطقة تحمل هؤلاء العملاء. و من أهم هذه العوامل:¹

❖ الحاجات الشخصية

وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارد الشخصية؛

❖ البدائل المتاحة للخدمة

وتشير إلى إدراك ومعرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها؛

❖ الخبرة السابقة

وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة؛

❖ الأحاديث والأقوال الشخصية

وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء؛

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص454.

❖ الوعود المصراحة بها من المؤسسة بشأن خدماتها

ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود المصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل: البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها؛

❖ المثيرات الدائمة لحساسية العميل تجاه الخدمة

و تشير هذه العوامل إلى تلك العناصر التي تزيد من حساسية العميل تجاه الجودة و ذلك على أساس دائم و معتمد و من أمثلة تلك المثيرات: الأصدقاء، الزملاء...

تتمكن المؤسسات الخدمية من خلال دراستها لهذه العوامل، بوضع استراتيجيات تسويقية تسمح لها بإدارة توقعات زبائنهم، و تقديم خدمات تفوق مستوى هذه التوقعات.

3.2 كيفية إدارة توقعات العملاء

تتمكن المؤسسة الخدمية من إدارة توقعات زبائنهم من خلال الوفاء بوعودها، و كذا استعمال الاتصال الفعال معهم كونهم يمثلون جزءا هاما خلال عملية تقديم الخدمة. و هذا يحتاج منها التركيز على العوامل التالية:¹

❖ التركيز على أن الوعود واقعية

يجب على المؤسسة الخدمية أن توافق بين أدائها الفعلي للخدمة، و وعودها المعطاة لعملائها، كي لا تتعرض لمشاكل و شكاوي من زبائنهم تفقدها ثقتهم و ولائهم لها. لذا لابد لإدارة تسويق المؤسسة أن تعمل على:

- التأكد مسبقا من صحة الوعود التي سوف تطلقها الحملات الترويجية؛
- فحص الخدمة للتعرف على المزايا التي سيتم التركيز عليها خلال الحملات الترويجية؛
- القيام ببحوث دورية تمكن المؤسسة من تقييم تأثير مزيجها التسويقي على مستويات توقعات العملاء؛

❖ التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة

تعتبر الثقة معيار مهم يعتمد عليه الزبون في تقييم جودة الخدمة، فكلما زاد مستوى ثقته بخدمات المؤسسة، كلما انخفض مستوى حاجته لمعالجة أخطاء و مشاكل الخدمة.

¹ مأخوذ بتصريف عن هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص455.

إن تعرض العميل لمشكلة أو خطأ خلال عملية تقديم الخدمة، يزيد من مستويات توقعاته و في نفس الوقت يقلل من منطقة تحمله، و بالتالي، فإن التأكيد على أداء الخدمة بالشكل الصحيح و من أول مرة يتطلب توجه المؤسسة نحو القيادة في جودة الخدمة، و القيام باختبار دوري و شامل لخدماتها قبل، و بعد تقديمها؛

❖ الاتصال الدائم مع العملاء

يعتبر الاتصال الدائم بالعملاء في الوقت المناسب طريقة فعالة في إدارة توقعاتهم، و اهتماماتهم، و التعرف على احتياجاتهم و مشاكلهم، فالإتصال الجيد مع العملاء يشعرهم بأنهم شركاء و ليس مجرد زبائن، هذا ما يؤثر ايجابيا على منطقة تحملهم و يؤدي إلى توسيعها. كما أن الإتصال الدائم مع العملاء يجنب المؤسسة العديد من المشاكل المحتملة.

:

1. رضا العميل

1.1 مفهوم رضا العميل

عرف أوليفر (Oliver 1981,p.27) الرضا أنه: "رد فعل عاطفي يتبع تجربة عدم التأكيد". و عرفه جيتي و تومسون (Getty and Thompson 1994, p.9) بأنه: " ملخص الحالة النفسية التي يمر بها المستهلك عند تواجد تأكيد أو عدم تأكيد لتوقعاته بالنسبة إلى عملية جارية لخدمة محددة، أو تجربة خدمة محددة". و في الحقيقة، التمثيل الأكثر استخداما لرضا العميل هو منهج عدم التأكيد (راماسومي 1996 Ramaswamy)، و الذي يرتبط الرضا فيه بالتغير بين توقعات العميل قبل الشراء و ادراكاته بعد الشراء لأداء الخدمة الفعلي. و طبقا لنظرية عدم التأكيد يتحدد مدى الرضا، أو عدم الرضا، لدى العميل من مواجهة خدمة معينة بالفرق بين توقعات العميل للأداء، و الأداء المدرك فعليا للخدمة (Oliver, 1996)، و يشار إلى أي فرق بينهما بأنه عدم التأكيد.¹

¹ جاي كاند ميولي و كوني موك و بيفرلي، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة و وقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 238.

كما توجد تعاريف أخرى لرضا العميل منها:

تعريف *B.Dubois* و *Ph.Kotler*: " هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"¹.

تعريف *Fheth* و *Howard*: " وهو الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء"².

تعريف *Zeithimal* و *Coll*: " الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء"³.

تعريف *Hunt*: " تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون"⁴.

ويعرف أيضا بأنه: " حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة"⁵.

كما يعرف الرضا على أنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"⁶.

ويعرف أنه: " إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه"⁷.

كما يعرف الرضا في التسويق على أنه شعور بالمتعة أو بالانزعاج الناتج عن المقارنة بين توقعات سابقة و تجربة استهلاك⁸.

¹ Daniel Ray, "Mesurer et développer la satisfaction des clients", 2eme tirage édition d'organisation, paris, 2001, P22.

² Daniel Ray, "Mesurer et développer la satisfaction des clients", op-cit , P 22.

³ Monique Zollinger et Eric Lamarque, "Marketing et stratégie de la banque", op.cit, 1999, P73

⁴ Christian Derbaix, Joel brée, "comportement du consommateur", édition economica, paris, 2000, P505.

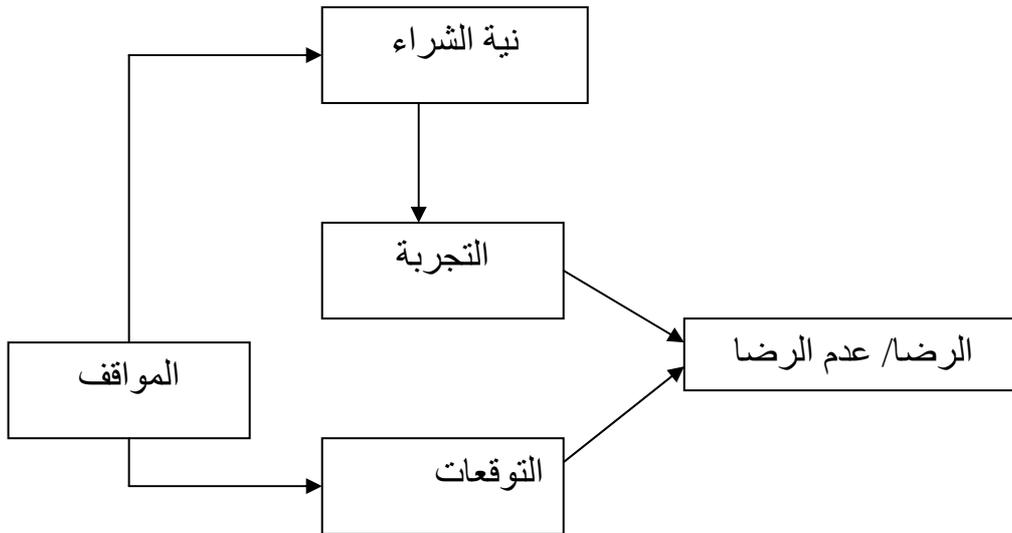
⁵ Belin.A, "La mesure de la satisfaction client dans les marchés industriel", mastère marketing et communication commerciale, école supérieur de commerce de Toulouse, Juillet, 2002, P07.

⁶ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، 2002، مرجع سابق، ص71 .

⁷ France qualité public, " la satisfaction des usagers/ clients / citoyens du services public", la documentation française, paris, 2004, P19.

⁸ J. Lendervie, J.Lévy, D.Lindon, "Mercator", 7édition, éditions Dalloz, paris, 2003, P911.

(Oliver) : (15.3)



Source : J. Lendervie, J.Lévy, D.Lindon, "Mercator", op.cit, 2003, P912.

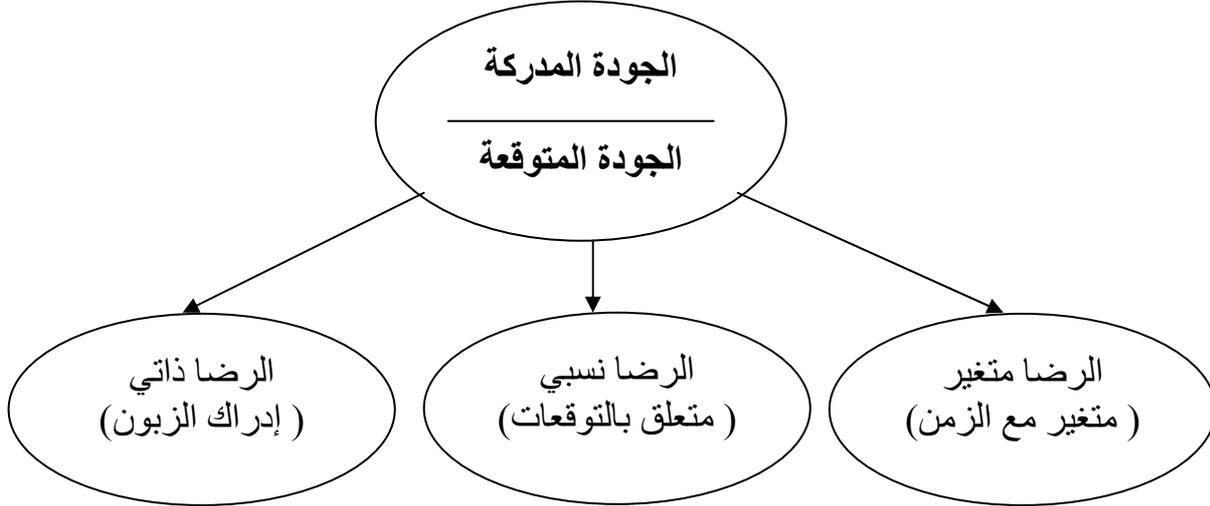
يوضح الشكل أن المواقف المختلفة التي يتعرض إليها الزبون أثناء قيامه بعملية الشراء، تؤثر على نيته في الإقبال على الشراء، و على توقعاته أيضا. كما أن مقارنته بين تجربته للمنتج أو الخدمة المقدمة و توقعاته المسبقة تؤدي به إلى الرضا أو لعدم الرضا. كما يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الرضا/ عدم الرضا، يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

- ❖ أداء المنتج أقل من توقعاته ← العميل غير راضي.
- ❖ أداء المنتج يساوي توقعاته ← العميل راضي.
- ❖ أداء العميل أكبر من توقعاته ← العميل سعيد.

2.1 خصائص رضا العميل

يمكن تعريف طبيعة رضا العميل انطلاقاً من ثلاثة خصائص مهمة، حسب الشكل الموالي:

(16.3):



Source : Jean-Michel Momin, "la certification qualité dans les services", op.cit, P111.

تتمثل خصائص رضا العميل فيما يلي:¹

❖ الرضا الذاتي

يتعلق رضا الزبون بعنصرين هامين: طبيعة و مستوى التوقعات الشخصية للعميل من ناحية، و إدراكه الذاتي من ناحية أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يعتمد عليها موضوع الرضا. فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية و موضوعية، بل انه يستعمل توقعاته التي ينتظرها من الخدمة في الحكم على مدى جودة هذه الأخيرة، من هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية المرتكزة على (الجودة - المطابقة) و النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة- الرضا) التي تستلزم على المؤسسة الخدمية تقديم خدمات توافق توقعات و حاجات عملائها.

¹ Jean-Michel Momin, "la certification qualité dans les services", op.cit, P111.

كما تظهر هذه الخاصية الذاتية للرضا ضرورة تواجد عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، و ذلك من خلال تحويل العناصر المعنوية للخدمة إلى عناصر ملموسة، حتى تصبح جودة الخدمة مرئية من ناحية، و يظهر الرضا الخفي لدى العميل من ناحية أخرى؛

❖ الرضا نسبي

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق. فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلان يستعملان نفس الخدمة و في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه لسيت الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة. فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء. من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات؛

❖ الرضا متغير

يمكن لرضا العميل أن يتغير من خلال تطور معيارين هاميين: مستوى التوقع من جهة، و مستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات العملاء أن تعرف تطورا، و قد يكون هذا التطور بسبب ظهور خدمات جديدة، أو بسبب تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة نتيجة زيادة المنافسة، كما يمكن أن يتغير إدراك العميل للجودة خلال عملية تقديم الخدمة و ذلك خلال ما يسمى ب" لحظة الصدق" بين مقدم الخدمة و الزبون. لذا يجب على المؤسسة الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة أثناء قيامها بعملية قياس مستوى رضا زبائنها.

3.1 قياس مستوى رضا العملاء

يعتبر قياس مستوى رضا العملاء مهما بالنسبة للمؤسسة التي تسعى لنجاح عملية تسويق منتجها أو خدمتها، فقد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي يتحدث عن رضاه لثلاثة أشخاص في حين العميل غير الراضي فإنه يتحدث عن عدم رضاه لأكثر من عشرين شخصا على الأقل، و هذا ما يدل على تأثير رضا العميل الواحد أو عدم رضاه في عملية تسويق منتجات أو خدمات

المؤسسة. ذلك باعتبار أن الرضا هو استجابة تقييميه ايجابية تابعة لتجربة سابقة تعرض لها المستهلك في حين عدم الرضا هو استجابة سلبية.¹

قسم نموذج كانوا لرضا العملاء متطلبات المنتج من حيث تأثيرها على رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع هي:

❖ المتطلبات الأساسية

يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، و بالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها. إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فان العميل لن يكون راضيا، و بالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة فان ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل؛²

❖ متطلبات الأداء

وفقا لمتطلبات الأداء و التي هي باتجاه واحد، فان مستوى رضا العميل يتناسب مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي و العكس بالعكس؛³

❖ المتطلبات الجاذبة

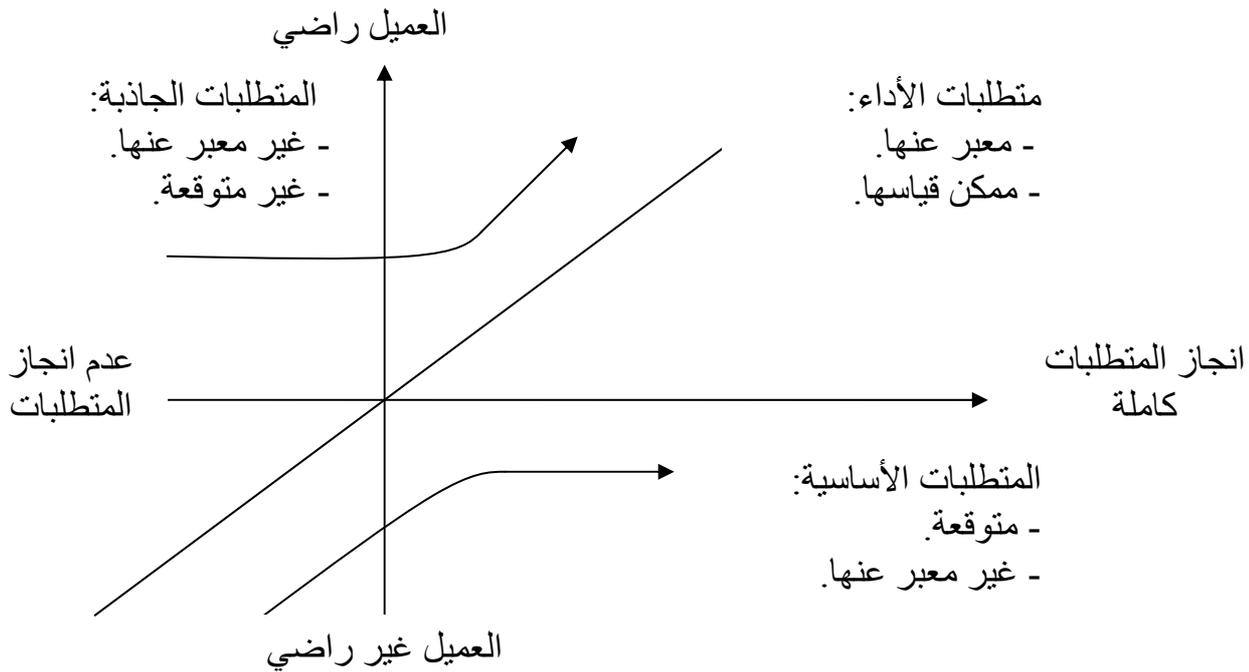
تمثل المتطلبات غير المعبر عنها و غير المتوقعة من قبل العملاء، فتوفير هذه المتطلبات يكسب العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، إلا أن عدم توفرها لا يؤثر على مستوى رضاه.

¹ Alain d'Astous, Naoufel Daghfous, Pierre Balloffet,Christèle Boulaire, " *comportement du consommateur* ",2 édition, les éditions de la Chenelière inc, France, 2006, P 224.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص 80. عن David Ullman, " *The Mechanical Design Process* ", USA: McGraw_Hill, Inc, 1997, pp105-108.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، نفس المرجع، ص 81. عن Charles Berger, et al, " *Kanos Methods for Understanding Customer- defined Quality* " in : Center for quality management journal, vol.4 (Fall 1993), p 35-p36.

(17.3):



: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص 81. عن:

N.Kano, N.Seraku, et al, "Must be Quality and attractive Quality" The best on Quality, vol.7, 165.

يساعد نموذج كانوا إدارة المؤسسة على تطوير منتجها و تحسين المتطلبات الجاذبة و توفيرها إذا أمكن توفير المتطلبات الأساسية بدرجة مرضية للعميل.

أما فيما يخص جمع المعلومات عن الزبون، توجد عدة طرق مثل: المقابلة الفردية، الملاحظة، الاستبانة، إلا أن هذه الأخيرة تعتبر أهم أداة لقياس مستوى رضا العميل، حيث تقوم الإدارة بإعداد الاستبانة و توزيعها على العينة المختارة، على أن تكون أسئلة الاستبانة واضحة و محددة و مناسبة لعينة الدراسة. و هناك عدة مقاييس تستخدم لقياس مستوى رضا العميل أهمها مقياس ليكرت الذي يتكون من خمسة خيارات متدرجة يقوم العميل المستجيب باختيار إحداها على النحو التالي:¹

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أو	راضي جدا	محايد	غير راضي	غير راضي إطلاقا
أو	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص 83.

2. وفاء العميل

1.2 مفهوم وفاء العميل

عرف *Oliver* وفاء العميل على أنه: " التزامه العميق بتكرار شراء المنتج أو الخدمة مهما كانت المؤثرات الخارجية و المجهودات التسويقية التي بإمكانها تحويل سلوكه الشرائي".¹ سوف نوضح أولاً الاختلاف بين السلوك العادي للشراء و الوفاء " السلوكي"، ثم نوضح كذلك أن الوفاء لا يخصص في التصرف فقط بل يخص كذلك معرفة المواقف التي يتعرض إليها المستهلك إزاء المنتج الملاحظ.²

❖ من إعادة الشراء إلى الوفاء " السلوكي"

يختص الوفاء السلوكي بتكرار شراء نفس العلامة في منتجات مختلفة. كما يسمح تحليل سلوك إعادة الشراء بتحديد المشتريين الأكثر استهلاكاً، فمن الواضح أنه كلما تمكنت المؤسسة من استقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، كلما توسعت حصتها في السوق.

بطريقة أسهل، فإن وفاء المستهلك للعلامة X مثلاً هي: " الكمية المشتراة من X من قبل المستهلك i مقسومة على الكمية الكلية المشتراة من طرف المستهلك i و التي تخص مجموعة السلع و الخدمات التي تحمل نفس العلامة X ؛"

❖ الوفاء " الذاتي"

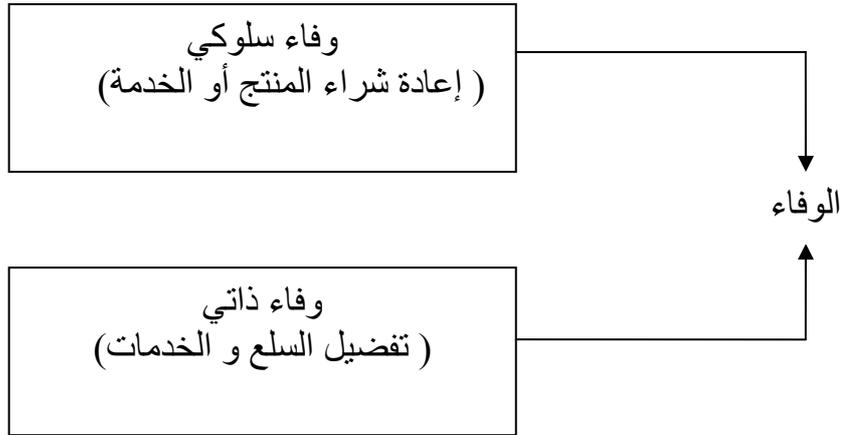
إن وفاء المستهلك لمنتج أو خدمة لا تتعلق بسلوكياته الشرائية فقط، فقد يتعلق الوفاء أحياناً ببعده الذاتية الذي يركز على تفضيلات المستهلك.

يرتكز مفهوم الوفاء على عنصرين أو مكونين هامين: مكون يخص السلوك (إعادة شراء منظم)، و مكون آخر ذاتي (يخص التفضيلات)، هذا ما يوضحه الشكل رقم (18.3)، ما يمكن ملاحظته هو أن هذين المكونين ليسا على ارتباط دائم حيث يمكن ملاحظة وفاء سلوكي دون وفاء تفضيلي كما يمكن تواجد وفاء تفضيلي ذاتي دون وفاء سلوكي.

¹ P. Kotler & K. Keller & B. Dubois & D. Manceau, "marketing management", 2006, op.cit, P 185.

² Denis Darpy. Pierre Volle, "comportements du consommateur", 2 édition, Dunod, paris, 2007, P241.

(18.3):



Source : Denis Darpy.Pierre Volle, "comportements du consommateur", op.cit, P242.

2.2 أنواع الوفاء

لقد قسم سلوك الوفاء لأنواع عدة نذكر من بينها:¹

- ❖ الوفاء العاطفي: يندفع العميل لتجربة المنتج نتيجة تفرده بصفات يسهل تذكرها؛
- ❖ الوفاء للاسم: الوفاء للاسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العملاء؛
- ❖ الوفاء للصفات الحاكمة: يعني ارتباط وفاء العميل بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة؛
- ❖ وفاء الارتباط: هو الوفاء الناجم من إحساس العميل بأن الاستمرار في شراء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليه بشرائه للمنتجات المنافسة؛
- ❖ الوفاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير: حيث يظل العميل على وفائه للمنتجات طالما أن تكلفة وجهة الانتقال إلى منتج آخر لا تتناسب مع العائد؛
- ❖ الوفاء بالتعامل المألوف: وهو الوفاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات منتج معين لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام؛
- ❖ الوفاء المرتبط بالراحة: وهو الوفاء المبني على الراحة التي يوفرها تسخير عملية شراء المنتج من قبل للعملاء.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 245.

3.2 وسائل تحقيق الوفاء

تعتمد المنظمة على عدة وسائل لتحقيق وفاء العملاء لها نذكر من بينها:¹

❖ نادي العملاء

تعمل المنظمة على فتح نادي لعملائها يمكنهم الانخراط فيه بمجرد اقتنائهم لمنتجاتها، وبالتالي حصولهم على امتيازات كالهدايا؛ يهدف إنشاء هذا النادي إلى بناء وفاء أفضل للعملاء بعد تمييزهم، وتقوية صورة العلامة والمنظمة، وكذا تدعيم قاعدة البيانات التسويقية. ولا تتحدد فعالية النادي بعدد المنخرطين، بل بمدى رضاهم عن منتجات المنظمة ومدى قدرة هذه الأخيرة على إدارته.

❖ بطاقات الوفاء

تمنح هذه البطاقات لعملاء المنظمة، بحيث يعتمد فيها أسلوب التنقيط مع كل تكرار الشراء التي يتم تحويلها إلى علاوات، هدايا، أو خدمات.

❖ خدمات ما بعد البيع

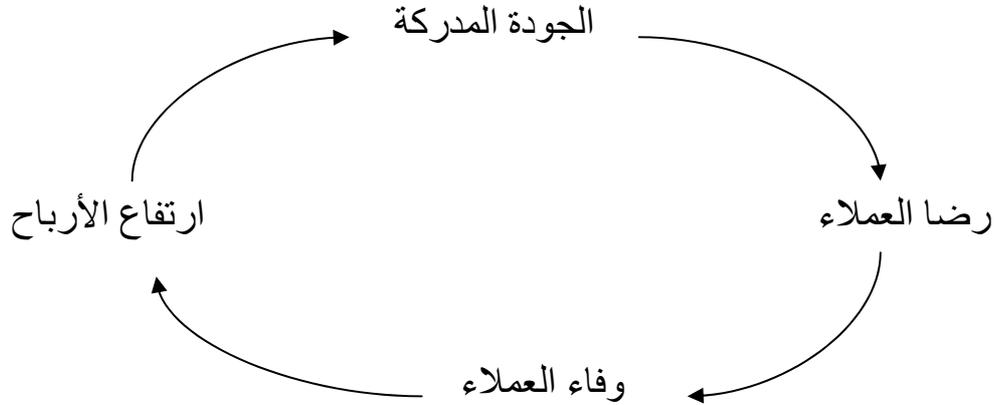
كثيرا ما اعتبرت خدمة ما بعد البيع مكانا لتسجيل شكاوي العملاء، لكنها أصبحت مجالا استراتيجيا في تمثين علاقة العميل بالمنظمة، إذ لوحظ في أغلب القطاعات أن فقدان الوفاء ناجم عن مشاكل في خدمة ما بعد البيع، لذلك اعتبرت خدمة ما بعد البيع مصدر هائل للمعلومات التي تسمح بتغذية التسويق والسياسة التجارية من حيث: تعديل الأسعار، الشروط العامة للبيع، الاتصال ... وهي آخر فرصة في يد المنظمة لخلق أحسن انطباع للعميل، وحتى تؤدي هذه الوظيفة مهمتها على أكمل وجه وجب أن تتمتع بأفراد لديهم قدرة على التعامل مع مختلف العملاء؛ وعلى المنظمة أن تدخل نوعا من الاستقلالية وروح المبادرة لدى العاملين، انطلاقا من تقييم قدرتهم على إيجاد الحل المناسب لمواجهة الاضطراب أو عدم الرضا أو نقص معلومات العملاء.

إضافة إلى كل هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية والتخفيضات وغيرها...

¹ Jack Lendervie, Denis Lindon, "Mercator ", 2000, op-cit, P943.

3. العلاقة بين الجودة و الرضا و الوفاء و الربح

(19.3):



Source : Glibert Rock, Marie-josée Ledoux, "le service à la clientèle", éditions du Renouveau pédagogique Inc, canada, 2006, P13.

من خلال الشكل السابق يمكننا استنتاج العلاقات التالية:

➤ العلاقة بين الجودة و الرضا

إن توافق توقعات العميل مع الجودة المدركة للخدمة المقدمة، يحقق له رضا كبير، ذلك لأنه يقيم جودة الخدمة من خلال قياس الانحراف بين ما يتوقعه من الخدمة (الجودة المتوقعة) و ما تقدمه له المؤسسة (الجودة المدركة)؛¹

➤ العلاقة بين الرضا و الوفاء

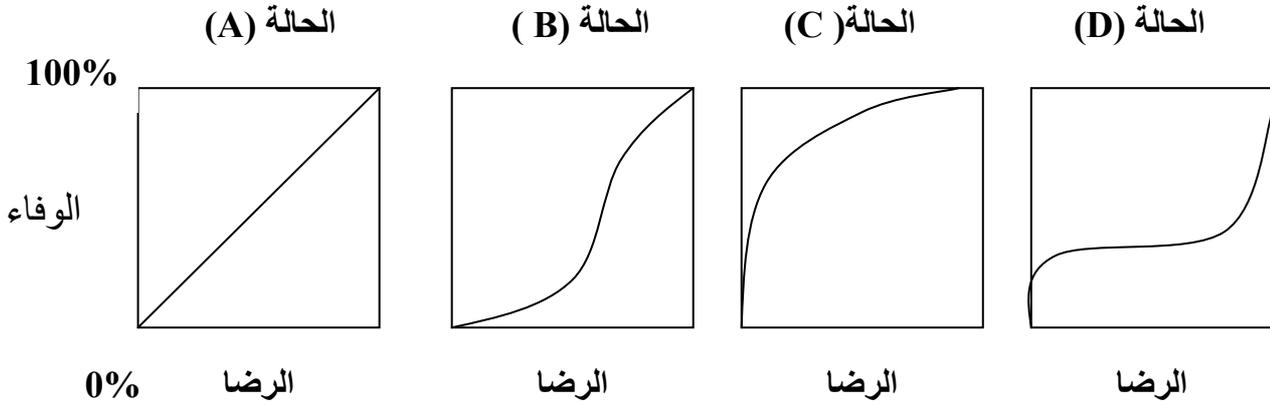
إن العميل الراضي يسعى إلى تسهيل عملية الشراء عن طريق اللجوء إلى المؤسسات الخدمية التي حققت له الرضا في الماضي دون أن يضيع الوقت في البحث عن مؤسسات أخرى.

فالرضا لا يقود دائماً إلى الوفاء، صحيح أن الزبون غير الراضي عن المنتج لا يقوم بإعادة شرائه، لكن ليس بالضرورة أن يكون الزبون الراضي ذو وفاء، فقد أظهرت أبحاث أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن 90 % من سائقي السيارات راضين بعلامات سياراتهم، إلا أن

¹ Laurent Hermel, "Mesurer la satisfaction clients", 2eme tirage, AFNOR, Paris, 2004, P11.

35 % فقط منهم يستبدلون سياراتهم بسيارات من نفس العلامة، كما أظهرت أبحاث أخرى عدم الارتباط القوي (أو الخطي) بين الرضا المصرح به من قبل الزبون و الوفاء الملاحظ.¹ إذا وضعنا عامل الرضا على محور الفاصل، و عامل الوفاء على محور الترتيبات، بسلم من 0 إلى 100 % نتحصل على استقامة كما يوضح الشكل للحالة A، لكن العلاقة بين الرضا و الوفاء ليست بالضرورة خطية.² حسب الأشكال الموالية:

:(20.3)



Source : Denis Darpy.Pierre Volle, " comportements du consommateur", op.cit, P245

في الحالة (B): المستهلك غير وفي عند مستوى رضا متدني، فبمجرد تجاوز هذا المستوى يصبح المستهلك أكثر وفاء؛

في الحالة (C): يبلغ المستهلك بسرعة مستوى وفاء مرتفع عند مستوى رضا متوسط، فمن الصعب كسب وفاء التام دون استثمار مكثف لإرضائه؛

في الحالة (D): نلاحظ تعرج للمنحنى يعطي مستويين من الوفاء.

تختلف التوصيات الواردة في مجال الاستثمارات التجارية من حالة إلى أخرى، فمثلا:

في الحالة (D): يعتبر مستوى رضا قدره 60 % مستوى تحت المثالي، ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة إما إيقاف الاستثمار في الرضا (الرضا منخفض و عدم وجود تأثير على الوفاء)، أو بالعكس، الاستثمار المكثف للرضا (رضا مرتفع مع تأثير على الوفاء)، بالمقابل،

¹ J. Lendervie, J.Lévy, D.Lindon, "Mercator", 2003, op, cit, P930.

² Denis Darpy.Pierre Volle, " comportements du consommateur", op.cit, P245.

يعتبر مستوى رضا قدره 60 % قريب من المثالية في الحالة (B). لذا يجب على المؤسسة معرفة أنواع العملاء الذين تتعامل معهم حتى تتمكن من معرفة مكانها من الحالات الأربع للمنحنيات السابقة؛

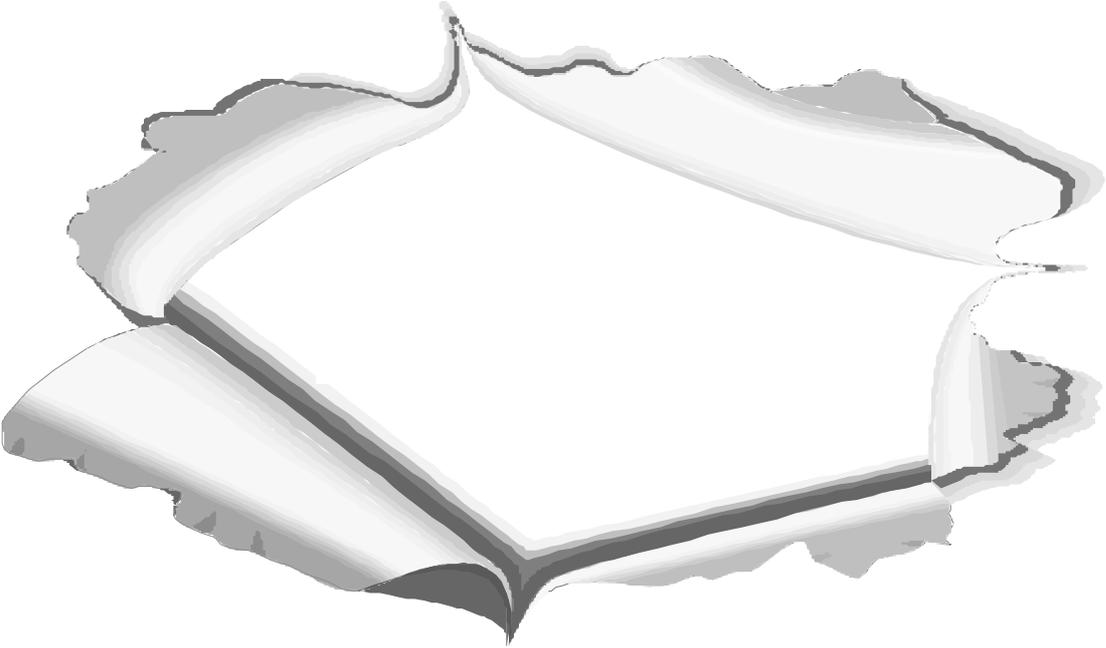
➤ الوفاء مصدر للربح

أظهرت عدة دراسات أن العميل ذو وفاء يوفر للمؤسسة عدة مزايا أهمها:

- ✓ يساهم في تقليل تكاليف المؤسسة، فالعميل الوفي هو الذي يأتي للمؤسسة نتيجة لإغرائه بجودة خدماتها دون أن تدفع له أي ثمن؛
- ✓ يعتبر العميل الوفي وسيلة اتصال مجانية بالنسبة للمؤسسة كونه يقوم بالإشهار عن مزايا المؤسسة و خدماتها (عن طريق من الفم إلى الأذن) للمحيط الذي يعيش فيه؛
- ✓ يشتري العميل الوفي الخدمة المميزة كما بإمكانه توسيع شرائه لتشكيلية الخدمات الأخرى المقدمة من طرف المؤسسة؛
- ✓ بإمكان العميل دفع أثمان باهظة مقابل الخدمة المقدمة لأنه يعتبره ثمن لراحته و ثقته بالخدمة المقدمة؛
- ✓ يعتبر العميل الوفي بمثابة رأسمال للمؤسسة يجنبها انخفاض حصتها السوقية في حالة مواجهتها لتهديدات من طرف منافسيها.

يجب على المؤسسة الخدمية أن تهتم بتقديم خدمات ذات جودة تتوافق و توقعات عملائها، الذين يعتبرون المبرر الوحيد لتواجدها في السوق التنافسية، هذا ما جعلنا نركز على أهم أنواع العملاء و طرق التعامل الايجابية معهم التي توسع من منطقة تحملهم، كما تطرقنا إلى أهمية قياس المؤسسة لرضا عملائها، كوسيلة لاستدراك أخطائها و معالجتها بطريقة ترضي زبائننا و تكسبها ولائهم من ناحية، و تحقق لها الأرباح و البقاء من ناحية أخرى.

و هكذا يخلص هذا الفصل إلى نتيجة مفادها أن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة تحقق رضا عملائها، و بالتالي قد تؤدي إلى وفائهم لها على المدى الطويل، هذا ما يكسب المؤسسة أرباحا معتبرة و ميزات تنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق.



اهتمت الجزائر بقطاع التأمينات منذ استقلالها، لما يكتسبه هذا النوع من المؤسسات المالية أهمية بالغة على مستوى اقتصادها الوطني، إلا أن انتهاج الدولة لسياسة الانفتاح التام للسوق أدى إلى انفتاح هذا القطاع ما ترتب عنه منافسة حادة، توجب على المؤسسات الوطنية مواجهتها لضمان بقاءها في السوق.

تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات *Saa* من أقدم و أهم شركات التأمين في الجزائر، حيث عملت على توفير خدماتها عبر كامل التراب الوطني من خلال مديرياتها الجهوية و وكالاتها المختلفة. و لعل أهم التحديات التي تواجه هذه الشركة، تكمن في كيفية تميزها في سوق المنافسة و إبراز جودة خدماتها لعملائها قصد اكتساب رضاهم و بالتالي وفائهم لها دون الشركات الأخرى المتواجدة في السوق.

من خلال هذا الفصل سنقوم بإعطاء صبغة تطبيقية للدراسة النظرية و التي تخص مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، فقد قمنا باختيار الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين *Saa* تلمسان، و حاولنا قياس جودة خدماتها المقدمة حسب مقياس الأداء الفعلي للخدمة *Servperf* ، بهدف معرفة مستوى رضا عملائها، إلا أننا ارتأينا التطرق أولاً إلى مبحث نظري نعرض خلاله أساسيات حول التأمين قبل أن نتعرض للمبحث الثاني الذي يخص الدراسة الميدانية .

:

1. تعريف التأمين و مبادئه**1.1 تعريف التأمين**

التأمين هو عمل يسعى إلى توزيع الخطر على أكبر قدر ممكن من الأفراد مقابل مبلغ بسيط من المال " قسط التأمين" يدفعه المؤمن له إلى هيئات مختصة " هيئات التأمين" التي تقوم بدورها بتحمل الخطر مقابل الأقساط التي يجمعها، و ذلك بأن تدفع تعويضا عن الأضرار أو الخسائر التي تلحق بالمؤمن له، بموجب عقد ينظم العلاقة بين الشركة و المؤمن له، يسمى عقد أو بوليصة التأمين.¹

حسب *besson*: " التأمين هو عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن اتجاه طرف آخر يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه هذا الأخير له بأن يعوضه عن الخسارة التي ألحقت به في حالة تحقيق الخطر".

و باختصار نستنتج بأن التأمين هو عبارة عن العقد بين المؤمن و المؤمن له، فيلتزم الأول بدفع القسط، و الثاني بدفع مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر، و يعتبر هذا الضمان جوهر العملية التأمينية و تحقيقه يبقى محتملا غير مؤكد و غير مستبعد في آن واحد.

و لقد عرفه المشرع الجزائري في المادة 619 من القانون المدني الجزائري: " التأمين عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال أو إيراد مرتب أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقيق الخطر المبين في العقد، و ذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن".²

من التعريف يمكن تحديد عناصر أو مقومات التأمين:³

❖ المؤمن: وهو ممثل في شركة التأمين المتخصصة التي تتولى إجراءات التعاقد مع

المؤمن له (المؤمن هو شركة التأمين)؛

¹ عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 266.

² جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 12.

³ http://www.4shared.com/get/60255105/54cbcb03/_.html.

- ❖ المؤمن له (المؤمن عليه): هو الطرف الثاني في العملية التأمينية، والذي يتولى دفع الأقساط وفقاً للعقد مع الشركة نظير حصوله هو أو المستفيد من التأمين على التعويضات المقررة أو المحددة في العقد؛
- ❖ المستفيد: هو الطرف المستفيد من قيمة التأمين، وقد يتمثل في المؤمن له نفسه، أو طرف ثالث كما هو الحال في بعض حالات التأمين على الحياة؛
- ❖ وثيقة التأمين: وهي التي تصدرها شركة التأمين باعتبارها العقد الرئيسي للعملية التأمينية؛
- ❖ الخطر: يعبر عن الخطر المحتمل وقوعه للمؤمن له، ويعبر نوع الخطر المؤمن ضده أمراً جوهرياً في التأمين ويجب أن يكون محددًا بصورة واضحة في وثيقة التأمين. ويشترط أن يتوفر في الخطر ما يلي:
 - أن يكون الخطر محتمل الوقوع في أي وقت وليس مؤكد الوقوع في لحظة معينة؛
 - أن يكون الخطر خارجاً عن إرادة المؤمن له؛
 - أن يكون الخطر مشروعاً وليس مخالف للنظام العام والآداب؛
 - أن يكون من الممكن قياس احتمال وقوع الخطر؛
 - أن يكون من الممكن تقدير قيمة ما ينتج عنه من خسائر؛
 - أن يكون الخطر موزعاً بدرجة كبيرة ما بين المؤمن لهم.

2.1 مبادئ التأمين

يقوم عقد التأمين على مجموعة من المبادئ أهمها:¹

- ❖ مبدأ حسن النية
- يلتزم المتعاقدين بالإدلاء بجميع البيانات في عقد التأمين فيكون التصريح من طرف المؤمن له بكل ما لديه من معلومات و الشروحات التي تخص عملية التأمين، أما المؤمن يجب أن يبين بوضوح شروط العقد و الاستثناءات، و عليه فحسن النية المتبادلة بين الطرفين هو جوهر العملية التأمينية و الإخلال بهذا المبدأ يستلزم مباشرة بطلان العقد.

¹ جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص12.

❖ مبدأ المصلحة التأمينية

يشترط في هذا المبدأ أن تقوم المصلحة التأمينية للمؤمن له و المؤمن و ذلك باستبعاد عنصر المغامرة من عملية التأمين، فيكون العنصر المؤمن واضح قابل للتضرر، و هذا ما يعكس الحفاظ على المصلحة المتبادلة بين طرفي العقد.

❖ مبدأ التعويض

يستلزم هذا الأخير أن يوفي المؤمن بالتزاماته إزاء المؤمن له في كل حالة وفق الخطر المؤمن له، و يتمثل ذلك في دفع مبلغ التعويض و يطبق هذا المبدأ في كافة عقود التأمين.

❖ مبدأ المشاركة

حسب هذا المبدأ يقوم المؤمن له بإبرام عقد التأمين أو عقود التأمين تخص موضوع تأمين واحد و لنفس الفترة لدى عدة شركات تأمين، بحيث تشترك هذه الأخيرة عند تحقق الخطر المؤمن ضده في دفع التعويض المستحق للمؤمن له وفقا لنسبة تأمينه أو بما يعادل القسط المحصل عليه.

2. أنواع التأمين، أقسامه و فوائده**1.2 أنواع التأمين**

يعرف التأمين بأنه مجال شاسع للغاية بحيث أن نطاق تطبيقه غير محدود، فكلما تعددت الأخطار ظهرت أنواع جديدة من التأمين، لذلك فإن تقسيم أنواع التأمين يرجع تبعاً للخطر المؤمن ضده، أو على أساس الإدارة العملية حسب الغرض من التأمين أي تبعاً للهيئات التي تمارس عمليات التأمين.

❖ التأمينات على الأشخاص

يعرف التأمين على الأشخاص بأنه عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن بدفع مبلغ معين أو تقرير إيراد إذا ما حدث أمر يتعلق بشخص المؤمن له، كما يمكن للمؤمن له أن يعقد التأمين لنفس الخطر عند عدة مؤمنين و إذا حصل الخطر سوف يحصل على مجموعة من التأمين المتفق عليها، و له عدة صور منها: التأمين على الإصابات و الحوادث، التأمين على المرض،...

❖ التأمين على الأضرار

يسعى التأمين على الأضرار إلى إصلاح الخسائر التي تصيب مال المؤمن له مباشرة و هو يخضع بكافة أنواعه إلى المبدأ التعويضي و ينقسم بدوره إلى قسمين:

■ التأمين على الأشياء

ويعمل على حماية المؤمن له من الأضرار المادية التي قد تصيبه في ماله أو عقاره بسبب تحقق مخاطر متعددة، و يندرج تحت هذا التأمين: التأمين ضد الحريق، التأمين ضد السرقة،...

■ التأمين على المسؤولية

ويهدف إلى تغطية الخسائر المادية التي تترتب عن مسؤولية المؤمن له بسبب الأضرار التي ألحقت بالغير، و الذي يكون فيها مسؤولاً قانوناً.

و يطلق على تأمينات المسؤولية "تأمينات الدين" أو تأمينات الخصوم، و لذلك تتدخل ثلاث عناصر (أشخاص): المؤمن، المؤمن له المسؤول و المتضرر، و هذا الأخير لا يكون طرفاً في العقد و الذي يمارس حقا مباشرا على المؤمن في تعويضه عن الضرر.

و يسعى التأمين على المسؤولية إلى تحقيق الحماية الاجتماعية بفضل الضمان الذي يمنحه المؤمن، فيمكن للمؤمن له إعادة رؤوس أمواله دون أن يتحمل الخسائر التي وقعت بسبب مسؤوليته و في نفس الوقت تعويض الضحية عن كل الخسائر التي ألحقت به.

❖ التأمين على القروض الموجهة للتصدير

يعتبر تأمين القرض الوسيلة التي تمنح للتأمين مقابل دفع قسط بضمان حالة عدم الدفع أو عدم تحصيل حقوقهم من قبل زبائن معروفين مسبقاً و هم في حالة إفلاس عن الدفع. و لقد تطور هذا التعريف، حيث أصبح لا يقتصر فقط على القروض الممنوحة للزبائن، و لكن على مجموعة من العمليات المرتبطة بالتصدير، فيضمن بذلك عدة مخاطر: خطر عدم التحويل، خطر الصرف، الخطر السياسي، الكوارث... الخ. و يمكن إعطاء تعريف شامل للتأمين على القرض:

" هو وسيلة من وسائل التمويل المصرفي و أداة تأمينية تسمح للدائنين مقابل دفع أقساط لشركة التأمين من تغطية المخاطر التجارية و غير التجارية للقرض المرتبطة بعمليات التصدير فيما بين الدول، كما أنه أداة من أدوات تنمية الصادرات من خلال ضمان الائتمان المرتبط بالتصدير بين مشتري محلي و بائع أجنبي".

2.2 أقسام التأمين

ينقسم التأمين إلى قسمين أساسيين:¹

❖ تقسيم التأمين من ناحية الشكل

يعود هذا التقسيم إلى مشكل الهيئة التي تقوم بها عمليات التأمين و بالتالي ينقسم هذا التأمين إلى تأمين تعاوني و تأمين بأقساط محددة.

■ التأمين التعاوني

و هو ذلك التأمين التي تقوم به جماعة يتفق أفرادها على تعويض الأضرار التي قد تنزل بأحدهم نتيجة تحقق خطر معين و ذلك من مجموع الاشتراكات التي قد يلتزم كل فرد من الجماعة بدفعها و يتميز هذا النوع من التأمين بأن كل فرد في جماعة التأمين التعاوني يجمع في شخصه صفتي المؤمن و المستأمن، أي الاشتراك الذي يدفعه كل عنصر قابل للتغيير .

إن اجتماع صفتي المؤمن و المستأمن في كل فرد من أفراد الجماعة يعتبر الخاصة المميزة، فالتأمين التعاوني لا يهدف إلى تحقيق ربح لأعضائه و إنما إلى توزيع الخسائر عليهم، فأعضاء الجماعة هم المستأمنون و هم الذين يدفعون التعويض لمن يصاب بخطر ما.

■ التأمين بأقساط محددة

يتعهد المؤمن بأن يدفع التعويض المالي عند تحقق الخطر، و ذلك مقابل أقساط محددة يلتزم المؤمن بدفعها و خصائص هذا النوع من التأمين عكس خصائص النوع السابق ففيه استقلال لشخصية المؤمن عن شخصية المستأمن و فيه يتحدد القسط و التعويض المالي مقدما، في هذا النوع من التأمين تستقل شخصية المؤمن عن شخصية المستأمن كما قلنا سابقا فالمؤمن هم جماعة المساهمين الذين تمثلهم شركة التأمين و في مواجهتهم جمهور المستأمن الذين يلتزمون بدفع الأقساط، فإذا زادت الأقساط المدفوعة عن قيمة التعويضات كانت الزيادة ربحا للشركة و لا يستطيع المستأمنون المطالبة بها. يحدد هذا النوع القسط مقدما فيعرف المستأمن وقت إبرام العهد مقدار ما سيدفعه من أقساط، و الشركة هي التي تحدد الأقساط وفق أسس علمية (جداول الإحصاء التي لديها). و أخيرا فإن مقدار ما يلتزم به المؤمن عند تحقق الخطر يتحدد أيضا وقت

¹ إبراهيم أبو النجا؛ الأحكام العامة طبقا لقانون التأمين و التأمين الجديد-الجزء الأول- دار النشر د.م.ج 1989، ص47.

إبرام العقد سواء كان ذلك بتحديد التزام المؤمن بمبلغ معين كما في حالات التأمين على الحياة أو بوضع حد أقصى لا يتجاوزه التزام المؤمن كما في التأمين في الأضرار.

❖ تقسيم التأمين من ناحية الموضوع

اتفق أغلب فقهاء التأمين على تقسيم التأمين من حيث الموضوع إلى تأمين بحري و بري و جوي، و ينقسم التأمين البري إلى تأمين اجتماعي و تأمين خاص، و التأمين البري الخاص ينقسم بدوره إلى تأمين على الأشخاص، و تأمين على الأضرار، و سنقوم بشرح ذلك بالتفصيل:

▪ التأمين البحري و البري و الجوي

أساس هذا التقسيم هي طبيعة المخاطر المؤمن منها و هو أول تقسيم يجب إجرائه للتمييز بين التأمين البري الذي ينهي إليه التأمين على الحياة و غيره من أنواع التأمين.

فالتأمين البحري هو أقدم أنواع التأمينات ظهوراً، و يهدف إلى تغطية مخاطر البحر، أي مخاطر السفينة و ما تحملها، أما الأشخاص فلا يدخلون في التأمين.

أمّا التأمين البري فهو التأمين الذي يغطي كل المخاطر الأخرى التي لا تدخل تحت أي نوع من الأنواع السابقة.

▪ التأمين الخاص و التأمين الاجتماعي

التأمين الخاص الذي يؤمن الشخص للمستقبل، أو يؤمن لنفسه أو لذويه، أمّا التأمين الاجتماعي هدفه تحسين حالة طبقة اليد العاملة أي تأمين أفرادها ضد ما يتعرضون له، و ظهر هذا التأمين لرغبة الدول في مساعدة الطبقة التشغيلية، لأنهم أكثر تعرض للخطر و الأضرار، و لهذا تجعله أغلب الدول إجبارياً لتحقيق سياسة اجتماعية عادلة.

▪ التأمين على الأضرار و على الأشخاص

التأمين على الأضرار يهدف إلى تعويض المستأمن على الضرر الذي أصاب ذمته المالية نتيجة خطر معين. أمّا التأمين على الأشخاص هو تعهد للمؤمن بأن يدفع للمستأمن و إلى شخص آخر مبلغاً من النقود أو إيراد مرتباً عن تحقق حادثة متعلقة بشخص هذا الأخير كالوفاة أو المرض و ذلك مقابل قيام المؤمن له بدفع أقساط دورية معينة.

3.2 فوائد التأمين

للتأمين عدة فوائد منها:¹

- ❖ التأمين وسيلة من وسائل الأمن و الاستقرار النفسي لدى الأفراد و الشركات لأنه يضيف نوعا من الحماية، و يساعد على التخفيف من حدة النتائج السيئة للأخطار بعد وقوعها، و كذلك فهو يحفظ رؤوس الأموال المنتجة؛
- ❖ يلعب التأمين دورا حيويا في تكوين رؤوس الأموال و توظيفها، فشرركات التأمين عبارة عن أوعية ادخارية كبيرة، و قنوات رئيسية للتمويل؛
- ❖ التأمين وسيلة من وسائل منح الائتمان، بما يوفره من ضمانات للمقرضين على أموالهم التي يقرضونها، عندما يؤمن المقرض على هذه الأموال، أو عندما يؤمن المقرض (البنك) على حياة المقرض لمصلحة ذلك البنك مثلا.

3. المزيج التسويقي للخدمات التأمينية

يهدف التسويق إلى توفير خدمات التأمين، و تطويرها بما يتناسب مع حاجات الزبائن المتغيرة، إذ يعتبر التسويق أهم وظيفة لرجل التأمين، فإذا لم يقوم العملاء بشراء عدد معتبر من خدمات التأمين، فان رجل التأمين لا يستطيع تحقيق هدفه المتمثل في بيع عدد معين من وثائق التأمين التي تعتبر مصدر ربح للمؤسسة.

لذا يجب على المؤسسات التأمينية أن تعمل على الاستخدام الأمثل لعناصر مزيجها التسويقي حتى تتمكن من إشباع حاجات و رغبات عملائها من الخدمات التأمينية، لضمان حصولها على درجة عالية من رضاهم، و بالتالي بناء علاقات قوية معهم، و كذلك من أجل استقطاب عملاء جدد في المستقبل.

1.3 المنتج التأميني (الخدمة)

يمثل المنتج التأميني الخدمات التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية و ما تقدمه تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية و الأمن و الاستقرار الذي تمنحه وثيقة التأمين لحاملها في تعويضه عن الخسارة المحققة نتيجة الخطر المؤمن منه مقابل مبلغ من المال يدفعه حامل الوثيقة

¹ عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، مرجع سابق، ص 267.

إلى شركة التأمين يعرف بالقسط التأميني سواء أكان هذا الخطر مغطى بتأمينات الممتلكات أو تأمين حياة أو تأمينات المسؤولية. و بناء على ما تقدم يمكن تعريف المنتج التأميني بأنه:

" المنفعة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من وثيقة التأمين جراء اقتنائه لها، و تؤدي إلى إشباع حاجاته و رغباته".

و طبقا لهذا المفهوم فشركة التأمين تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن الخدمة التأمينية المتمثلة بالحماية التي تقدمها لحاملها من الأخطار المادية المحتملة الوقوع التي تم التأمين عليها.¹

2.3 تسعير الخدمات التأمينية

السعر هو التكلفة التي يدفعها المؤمن له إلى شركة التأمين نظير تغطية الأخيرة لوحدة واحدة من الخطر و يكون ثابتا مهما اختلفت قيمة هذه الوحدة، و يمثل نسبة مئوية من مبلغ التأمين و يختلف من تأمين لآخر و يتجلى السعر في القسط الذي يدفعه المؤمن له لقاء قيمة التعويض هذه جزئية أو كلية.²

تعتبر عملية تسعير الخدمات التأمينية من أصعب مهام رجل التأمين، إذ يتوجب عليه معرفة مقدار الخسائر المتوقعة و المحتملة لكل خطر على حدا، وهذه الخسائر يغطيها ما يسمى بالقسط الصافي، و الذي يمثل المقابل المالي لأي وثيقة تأمين، أما إذا أضيف إلى هذا القسط، قسط التحميلات التي تمثلها المصارف المالية، و الإدارية، و الضرائب و الرسوم مع نسبة معقولة من الربح، فإنه يعرف بما يسمى بالقسط التجاري الذي يدفعه حامل وثيقة التأمين للمؤسسة التأمينية.

هناك عدة اعتبارات تلعب دورا في تحديد تكلفة الخدمة التأمينية، و التي تعتبر مميزة لسعر تكلفة الخدمة التأمينية، و هي:

- ❖ يجب توافر الكفاية في سعر التأمين بمعنى أن يكون كافي لتغطية كافة النفقات المترتبة في عقد التأمين، و الإخلال بهذا الشرط يعني تعرض شركة التأمين لخسائر مالية متلاحقة؛
- ❖ لا بد من توافر عنصر العدالة، بمعنى أن يتحمل كل عقد من عقود التأمين بنصيبه العادل من النفقات، أي أن يتدرج سعر التأمين وفقا لدرجة الخطورة في كل عقد من عقود التأمين؛

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، مرجع سابق، ص 308.
² زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، نفس المرجع، ص 313.

❖ لا بد من أن يكون السعر قادر على المنافسة، أي أن لا يزيد السعر عن القيمة التي تحقق أرباحاً معقولة للمؤمن، فإذا زاد السعر فإن هذا يؤدي إلى انتقال العملاء إلى التعامل مع شركات أخرى.

❖ يجب أن يتسم سعر التأمين بالمرونة الكافية، التي تمكن شركة التأمين من تعديل هذا السعر وفقاً للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على السوق.

3.3 تقديم الخدمات التأمينية (التوزيع)

يتم إيصال الخدمات التأمينية من مؤسسة التأمين إلى المستفيدين، من خلال عدة منافذ توزيع، و تعتبر هذه العملية من العمليات المهمة لشركة التأمين، لأنها تمكن من نقل الحماية التأمينية التي تحقق الأمان و الاستقرار و الراحة للعملاء للمستفيدين من الخدمة التأمينية.

كما يتم نقل الخدمات التأمينية إلى المستفيدين عن طريق أشخاص يعملون على تقديم الخدمة و الذين يعرفون ب "الوسطاء"، و يمثلون مجموعة من الأفراد الذين يهتمون بتسويق الخدمات التأمينية الممثلة بوثيقة التأمين بين المستفيدين المرتقبين الراغبين بشراء الخدمة التأمينية و بين المؤمنين.

يعتبر الوكلاء و السماسرة من أهم الوسطاء الذين يعملون على تسويق و تائق التأمين لشركة التأمين، و سنتطرق لكل وسيط على حدا فيما يلي:

❖ الوكلاء

يقوم وكلاء التأمين ببيع و تائق التأمين التي تصدرها مؤسسة تأمين واحدة أو أكثر، كما يتحصل الوكيل على عمولة كنسبة مئوية عند بيع وثيقة التأمين.

يمثل الوكيل شركة التأمين في السوق من خلال اتفاق مكتوب بين الطرفين (عقد)، و تشترط المؤسسة ألا يقوم الوكيل بتمثيل مؤسسة أخرى دون أن تصرح له بذلك، كما يختلف الوكيل عن مندوب البيع الخاص بشركة التأمين، الذي عادة ما يكون موظف لديها، و الذي يقوم ببيع و تائق التأمين لمصلحتها، و يتحصل على راتب أعلى من العمولة التي يتقاضاها نظير بيعه للوثائق.

كما أن تحصل الوكالة على عقد مع شركة التأمين، يعطي لها الحق بقبول التأمين مباشرة من العميل و استلام القسط الأولي عن الوثيقة، كونه أصبح مؤمن له.

❖ السماسرة

يمثل السماسرة حملة الوثائق التأمينية في سوق التأمين، في حين أن الوكيل يمثل مؤسسة التأمين بتسويق وثائقها بدلا عنها.

يعمل السماسرة أحرارا في تقديم إنتاجهم لأي مؤسسة تأمينية دون قيود بأي عقد مع مؤسسة أخرى، كما هو الحال بالنسبة للوكلاء، كما أنهم ملزمون بالحصول على ترخيص من مؤسسة التأمين، بالإضافة إلى ذلك فإنهم يتقاضون عمولة عن المبيعات من المؤسسة التي يقدمون لها إنتاجهم.

4.3 التوعية التأمينية (الترويج)

لن تتمكن المؤسسة التأمينية من إيصال خدماتها التأمينية للمستفيدين دون أن تعرفهم بها و تقنعهم بشرائها، و يتم ذلك من خلال نشاطاتها الترويجية التي تتمكن من خلالها بإبراز مزايا خدماتها للعملاء، كذلك يجب أن تكون السياسة الترويجية المنتهجة منسجمة مع العناصر الأخرى للمزيج التسويقي من أجل تقديم انطباع جيد عن المؤسسة.

توجد عدة طرق يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في ترويج خدماتها التأمينية هي:

❖ الإعلان

النفقات المخصصة للإعلان في معظم شركات التأمين تعتبر قليلة مقارنة مع النفقات المخصصة للإعلان ببعض الشركات الصناعية التي تقدم السلع الاستهلاكية، إلا أن هذا لا يقلل من أهمية الإعلان كأحد صور الترويج في شركات التأمين.¹ يعتبر الإعلان أحد عناصر التوعية غير الشخصية، و عادة ما تلجأ مؤسسة التأمين إلى جهات متخصصة لتصميم إعلان مناسب و ملائم لخدماتها التأمينية.

❖ الاتصال الشخصي

يعتبر الاتصال الشخصي من أكثر الوسائل الترويج انتشارا في زيادة حجم المبيعات بالنسبة لكافة المنشآت الاقتصادية، كما أنه يحتل نفس الأهمية بالنسبة لشركات التأمين و ربما أكثر وضوحا.²

¹ Diacon, Stephen, « A guide to assurance Management », Published by the MACMILLAN PRESS LTD, 1999.P 214.

² عراقي، محمد أحمد، تسويق التأمين، ترجمة الوحدة الثالثة من كتاب الخدمات لمؤلفه DR.S.M.JHA، 1999، ص 80.

يعتبر الاتصال الشخصي من أكثر عناصر التوعية التأمينية كفاءة وفعالية، ذلك لما تتيحه من فرصة أمام العملاء للحصول على معلومات أفضل عن نوع الخدمات التأمينية التي يريدونها، و بالمقابل تمكن مقدم الخدمة من معرفة حاجات و رغبات و تفضيلات زبائنه.

❖ التحفيز

غالبا ما يتم من خلال تبني المؤسسة التأمينية لبعض الأنشطة مثل: دعم الأنشطة الرياضية، دعم المهرجانات، أو من خلال إقامة مسابقات و تقديم هدايا....

و الهدف من هذه التحفيزات هو تنشيط العلاقة و إدامة الصلة مع العملاء و حثهم على شراء وثيقة التأمين.

❖ خدمة ما بعد البيع

تعد خدمة ما بعد البيع من العناصر الترويجية المهمة لتعريف و إقناع المستفيد من الخدمة التأمينية، حيث تعتبر هذه الخدمة عاملا أساسيا و مؤثرا على مستوى نجاح البرامج التسويقية في أي شركة و يتضح ذلك من خلال مراجعة المؤمن له لشركة التأمين عند تحقق الخطر المؤمن منه لاستلام قيمة الضرر الذي أصاب الشيء المؤمن عليه و الذي يمثل التزام الشركة بموجب عقد التأمين، لذا يعتبر نشاط التعويض خط التماس مباشر للشركة مع جمهور المؤمن لهم، و الذي من خلاله تتكون انطباعات المستفيدين عن نوعية الخدمة المقدمة، و مدى حرص الشركة على الإيفاء بالتزاماتها إزاء المؤمن لهم و ينعكس ذلك من خلال التصرفات غير الصحيحة للبعض من العاملين في هذه الأجهزة تجاه المستفيدين، ففقد أي مستفيد جديد بسبب سلوك غير مرضي أو قرار تعويضي غير عادل من قبل هؤلاء العاملين يترتب عليه التفريط بعدد أكبر من المستفيدين المرتقبين من خلال طرح هذا المستفيد لمشاكله مع الشركة إلى الآخرين اللذين تربطه بهم علاقات شخصية أو علاقات عمل.¹

5.3 الأفراد

يمثل الأفراد مجموع المشاركين في تحقيق الخدمة التأمينية، من موظفين لدى المؤسسة التأمينية، و زبائن مستفيدين.

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، مرجع سابق، ص320.

6.3 المدلول المادي

يمثل المدلول المادي مختلف العناصر المادية التي تحتوي عليها المؤسسة التأمينية و التي يمكن للمستفيد من خدمة التأمين ملاحظتها، مثال ذلك: المباني، المعدات و التجهيزات، الأثاث والمفروشات، الزي الرسمي لمقدمي الخدمة، قواعد البيانات مثل كشوف الحساب، والتقارير السنوي للمحاسب الخ.

7.3 الطريقة أو العملية

تتمثل في مختلف الإجراءات و العمليات التي تقوم بها المؤسسة التأمينية من أجل تقديم خدماتها ذات جودة عالية تلبي حاجات و رغبات عملائها و يكسبها رضاهم و وفائهم.

8.3 الفلسفة

فلسفة المؤسسة التأمينية، هي مجموعة القيم التي تستعملها هذه الأخيرة للاتصال بزبائنها عن طريق منتجاتها التأمينية المعروضة.

4. لمحة تاريخية عن قطاع التأمين في الجزائر

عملت الدولة الجزائرية على تأمين قطاع التأمينات عقب الاستقلال مباشرة، لما يكتسبه هذا القطاع من أهمية اقتصادية، و ذلك من خلال سن القوانين التالية:

الأمر رقم 66-127: ينص على احتكار الدولة لكافة عمليات التأمين.

الأمر رقم 66-129: ينص على تأمين الشركة الوطنية للتأمين *Saa*.

كما تم إنشاء الصندوق المركزي لإعادة التأمين سنة 1973، و كان اختصاصه تأمين الأخطار الصناعية.

يخضع قطاع التأمين قانونيا إلى الأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، و الأمر 96-06 المؤرخ في 10 جانفي 1996 المتعلق بتأمينات القرض الموجه للتصدير، كما ضم قطاع التأمينات 06 مؤسسات مارست نشاطها قبل صدور الأمر 95-07 و هي: *SAA, CAAT, CAAR, CCR, MAATEC, CNMA*، أما بعد ظهوره فقد شهد قطاع التأمينات تفتحا لكل الشركات الخاصة، أجنبية كانت أو وطنية تماشيا مع اقتصاد السوق الذي اعتمده البلاد بدلا من الاقتصاد الاشتراكي.

تتمثل أهم شركات التأمين التي تنشط حالياً في الجزائر في:¹

- ✓ الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) ، تأسست سنة 1972.²
- ✓ الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) ، تأسست سنة 1985.³
- ✓ الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (CAAR) ، تأسست سنة 1963.⁴
- ✓ شركة ماهر للتأمينات، تأسست في نوفمبر 2004.⁵
- ✓ شركة التأمين المحروقات (CASH) ، تأسست سنة 1999.⁶
- ✓ الشركة الدولية للتأمين و لإعادة التأمين CIAR ، أنشئت في 5 أوت 1998.
- ✓ المجلس القومي للتأمين CNA ، أنشأ في 25 جانفي 1995.⁷
- ✓ المتوسطة للتأمينات العامة GAM ، تأسست سنة 2001 .
- ✓ الجزائرية للتأمينات 2A ، تأسست في 5 أوت 1998.⁸
- ✓ الشركة الوطنية للتأمين (SAA) ، تأسست سنة 1963.
- ✓ Alliance للتأمينات، تأسست في 30 جويلية 2005.⁹
- ✓ Salama للتأمينات، تأسست في 26 مارس 2000.¹⁰
- ✓ TRUST الجزائرية، التي أنشئت سنة 1997.¹¹
- ✓ الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان التصدير CAGEX ، أنشأت في 10 جانفي 1996 بموجب الأمر 07-96 المتعلق بتأمين القرض الموجه للتصدير.¹²
- ✓ الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي CNAS.

¹ <http://www.algerieinfo.biz/assurance/index.htm>.

² <http://www.cnma.dz/historiquecnma.htm>.

³ <http://www.caat.dz/presentation.htm>.

⁴ <http://www.caar.com.dz/historique.htm>.

⁵ <http://www.maher-dz.com/quisommes.html>.

⁶ <http://www.cash-assur.com/?p=presentation>

⁷ <http://to22to.com/vb/showthread.php?t=3437.php>

⁸ <http://www.assurances-2a.com/2a.php?page=1>.

⁹ <http://www.allianceassurances.com/sjuridique.php>.

¹⁰ <http://www.salama-dz.com/html/presentation.html>.

¹¹ <http://vb1.alwazer.com/t49653.html>.

¹² <http://www.dz4tech.com/vbb/showthread.php?t=24566>

Saa

:

1. الشركة الجزائرية للتأمينات Saa

1.1 التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات Saa

تأسست الشركة الجزائرية للتأمينات Saa في 12 ديسمبر 1963 على أساس القطاع المختلط و ذلك بالتعاون مع الإطارات المصرية لعدم وجود إطارات جزائرية مؤهلة آنذاك، فقد بلغت قيمة الرأسمال المصري 39 % من رأسمال العام للشركة.

و في 27 ماي 1966 وقع تأميمها في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين، و قد عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا منذ ذلك الحين، ففي سنة 1976 و في نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين Saa على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخوادم كالتجار و الحرفيين. سنة 1989 حصلت الشركة الوطنية للتأمين Saa على استقلاليتها المالية و تحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري، فقد واكبت الشركة الوطنية للتأمين Saa التطورات التي فرضها عليها محيطها الخارجي من عولمة، و تطور تكنولوجي، و منافسة شديدة، ما أدى إلى ازدياد ملحوظ في رأسمالها طيلة سنوات نشاطها، حيث بلغت قيمته سنة 2007، 16 مليار دينار جزائري، و هي قيمة مرتفعة جدا مقارنة مع قيمته الأولى التي بدأت بها المؤسسة نشاطها.

فحسب تقرير أنشطتها لسنة 2007 تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات Saa:¹

- ❖ شركة اقتصادية عمومية ذات مساهم وحيد هو: الدولة (وزارة المالية)؛
- ❖ شعارها: Saa مؤمنكم الأحسن (*la Saa votre meilleure assureur*)²؛
- ❖ قدر رأسمالها ب 16 مليار دينار جزائري فقد احتلت المرتبة الأولى في قطاع التأمين الجزائري باكتسابها 28 % من حصة السوق؛
- ❖ يتمثل نشاطها كل ما يخص عمليات التأمين و إعادة التأمين؛
- ❖ قدر العدد الإجمالي للبيد العاملة بالشركة في 31 /12/2007 ب 3963 عامل؛

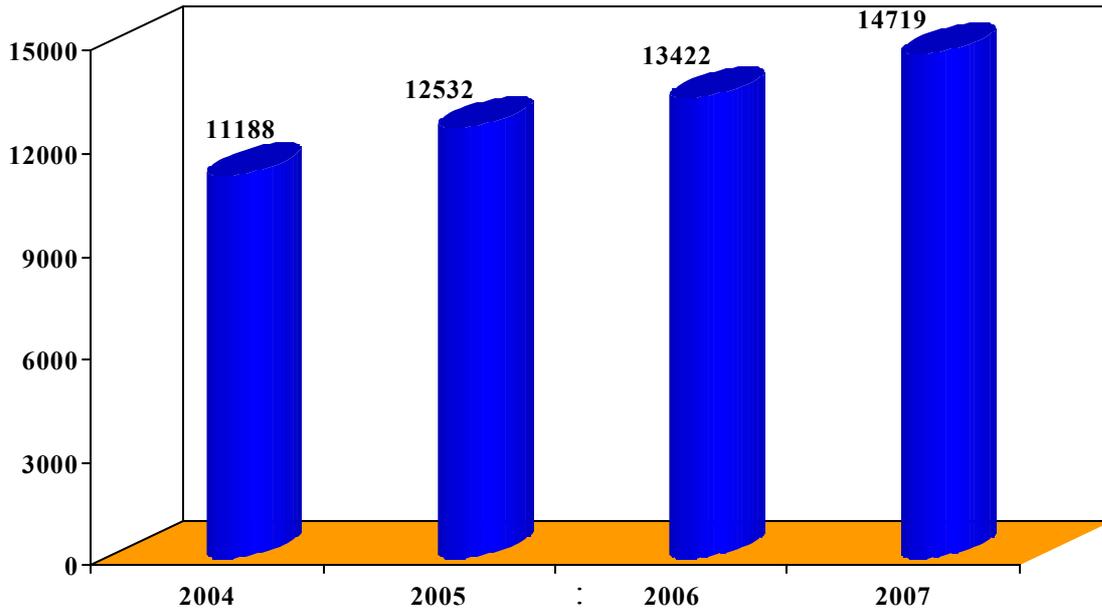
¹ <http://www.saa.dz/articles.php?lng=fr&pg=247>.

² <http://www.saa.dz/>.

- ❖ تمتلك شبكة توزيع عبر مختلف مناطق الوطن، تتألف من 14 مديرية جهوية، و 291 وكالة مباشرة و 125 وكالة عامة و 16 سمسارا؛
- ❖ قدر رقم أعمالها لسنة 2007 ب 14.7 مليار دينار.

Saa : (1.4)

بمليون دينار



Source : <http://www.saa.dz/articles.php?lng=fr&pg=247>

2.1 الشبكة التجارية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa

تتكون شبكة مبيعات المؤسسة الوطنية للتأمين Saa من 14 مديرية جهوية تتوزع عبر كافة التراب الوطني، وهي:¹

- ❖ المديرية الجهوية الجزائر 1؛
- ❖ المديرية الجهوية الجزائر 3؛
- ❖ المديرية الجهوية عنابة؛
- ❖ المديرية الجهوية باتنة؛
- ❖ المديرية الجهوية بشار؛

¹ <http://www.saa.dz/articles.php?lng=fr&pg=79>.

- ❖ المديرية الجهوية قسنطينة؛
- ❖ المديرية الجهوية البليدة؛
- ❖ المديرية الجهوية وهران؛
- ❖ المديرية الجهوية ورقلة؛
- ❖ المديرية الجهوية غليزان؛
- ❖ المديرية الجهوية سطيف؛
- ❖ المديرية الجهوية سيدي بلعباس؛
- ❖ المديرية الجهوية تيزي وزو؛
- ❖ المديرية الجهوية تلمسان.

Saa

(2.4)



Source : <http://www.saa.dz/articles.php?lng=fr&pg=233>

3.1 منتجات الشركة الجزائرية للتأمين Saa

تمارس المؤسسة الوطنية للتأمين Saa كل أنواع التأمينات لكل من الأفراد و المؤسسات الصناعية و التجارية، و تتضمن التأمين على المخاطر التالية:¹

❖ التأمين على الأضرار التي تلحق بالممتلكات:

■ التأمين على الحريق و مختلف المخاطر الفردية الأخرى:

● الحريق و المخاطر المرفقة له؛

● أضرار المياه؛

● كسر الزجاج؛

● السرقة؛

● مختلف المخاطر السكنية؛

● مختلف مخاطر البناء؛

● الحوادث المهنية؛

● الحوادث الصناعية و التجارية.

■ التأمين على المخاطر التقنية:

● كسر الآلات؛

● فقدان المنتجات أثناء التخزين المبرد؛

● جميع المخاطر المادية المتعلقة بالمعدات الالكترونية و الكمبيوتر.

■ التأمين المتعلق بالبناء:

● جميع مخاطر المتعلقة بمكان البناء؛

● جميع مخاطر التركيب؛

● مخاطر معدات البناء.

■ التأمين على الكوارث الطبيعية.

❖ التأمين على القرض.

❖ التأمين على خسائر الاستغلال:

¹ <http://www.saa.dz/articles.php?lng=fr&pg=234>.

- خسائر الاستغلال بعد الحريق؛
- خسائر الاستغلال بعد تلف الآلات.
- ❖ التأمين على المسؤولية المدنية:
- التأمين على المسؤولية المدنية للاستغلال (عامة)؛
- التأمين على المسؤولية المدنية للمنتجات الموزعة؛
- التأمين على المسؤولية المدنية للبناء و التركيب؛
- التأمين على المسؤولية المدنية المهنية؛
- التأمين على المسؤولية المدنية العشرية.
- ❖ تأمين السيارات.
- ❖ تأمينات النقل.
- ❖ التأمينات الفلاحية.
- ❖ تأمين الأشخاص.

4.1 أنواع الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين Saa

يمكن تقسيم الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة إلى نوعين من الخدمات حسب نوع الزبائن المستفيدين من الخدمة:¹

- ❖ التأمينات المقدمة للأفراد: و تتمثل في التأمين على:
 - السيارات: التأمين على السيارات واجب؛
 - الحماية العائلية: و تخص التأمين على الحياة و الموت؛
 - التقاعد: بالنسبة للعامل، الموظف، التاجر، صاحب المهن الحرة، الحرف التقليدية، الفلاح؛
 - تأمين الفردي للحوادث: تمنح Saa التأمين ضد الحوادث البدنية، و ضمانات أخرى متعددة؛
 - المسؤولية المدنية؛

¹ <http://www.saa.dz/articles.php?lng=fr&pg=240>.

- مختلف المخاطر السكنية: حيث توفر Saa مجموعة من الضمانات ضد: الحريق، أضرار المياه، كسر الزجاج، السرقة أو محاولة السرقة، المسؤولية؛
- التأمين على الكوارث الطبيعية؛
- التأمين للمستقبل: تمنح Saa ضمانات مختلفة لتمويل مشاريع الفرد في المستقبل.
- مختلف الأخطار المهنية: توفر Saa ضمانات واضحة و بسيطة تسمح للفرد بأداء عمله بثقة؛
- كما أطلقت الشركة الوطنية للتأمين Saa منتجا جديدا لتأمين نقل جثامين الجزائريين المقيمين بالخارج. عرض هذا المنتج في شبكة توزيع Saa عبر التراب الوطني ابتداء من 1 جويلية 2009. حيث تضمن نقل جثة المؤمن المتوفي من بلد إقامته في الخارج إلى مكان دفنه في الجزائر مع توفير تذكرة سفر ذهاب وعودة لأحد أقاربه لمرافقة الجثمان، هذا التأمين متوفر لجميع دول العالم، يمنح دون تحديد السن ودون كشف طبي، ويمكن التسجيل في الجزائر بالتقرب إلى أحد فروع شبكة توزيع Saa، إما فرديا من طرف المؤمن شخصيا أو تخويل طرف ثالث (مع ملء وتوقيع اقتراح التأمين من طرف المؤمن)، وإما جماعيا عن طريق جمعيات المهاجرين الجزائريين كما أن التسجيل الجماعي يمنح خصما حسب عدد المؤمنين.¹
- ❖ التأمينات المقدمة للمؤسسات: و تخص خدمات التأمين على:
 - المخاطر الصناعية: و تخص التأمين على الحريق و المخاطر المرفقة له، خسائر الاستغلال بعد الحريق، تأمين تلف الآلات، خسائر الاستغلال بعد تلف الآلات، جميع المخاطر المادية المتعلقة بالمعدات الالكترونية و الكمبيوتر، مخاطر فقدان المنتجات أثناء التخزين المبرد؛
 - مخاطر البناء: و يخص التأمين على مختلف مخاطر البناء و التركيب، مخاطر معدات البناء، المسؤولية المدنية للبناء و التركيب، المسؤولية المدنية العشرية؛
 - المسؤولية المدنية: يغطي التأمين للمؤسسة الأضرار التي يمكن أن تسببها للآخرين أثناء قيامها بعملها؛

¹ <http://algerianembassy-saudi.com/ws/index.php?aid=255>.

- التأمين على الكوارث الطبيعية: تؤمن أصحاب الممتلكات العقارية، أو الأشخاص العاديين الذين يمارسون صناعة أو تجارة معينة، ضد الزلازل، و الانهيارات الطينية و العواصف الشديدة، و الانهيارات الأرضية؛
- تأمين النقل: و يخص التأمين على النقل البري، التأمين على النقل البحري، التأمين على المسؤولية المدنية للشحن و التفرغ، تأمين الطائرات، تأمين السفن؛
- المخاطر الفلاحية: تمنح Saa مجموعة من الضمانات للتأمين ضد المخاطر التي يمكن أن تلحق بالقطاع الفلاحي؛
- التأمين الجماعي: يقوم به رب العمل لعماله قصد حماية كيانه المادي من أي تهديد. يمكن أن يشمل هذا النوع من التأمين العاملين في مؤسسات الدولة و القطاع الخاص و الحكومة؛
- تأمين المؤسسات ذات الشراكة: يمنع هذا النوع من التأمين المشاكل المالية التي يمكن أن تنشأ في حالة وفاة شريك أو رجل مهم في المؤسسة.

2. المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين Saa تلمسان

قدر رقم أعمال الشركة الجهوية Saa تلمسان لسنة 2010 ب 700 مليون دينار، كما أنها امتلكت 150 عامل إلى غاية 28 فيفري 2010؛ تحتوي على 10 وكالات فرعية تابعة لها، و على مركز للخبرة يهتم بتقييم الأضرار.¹

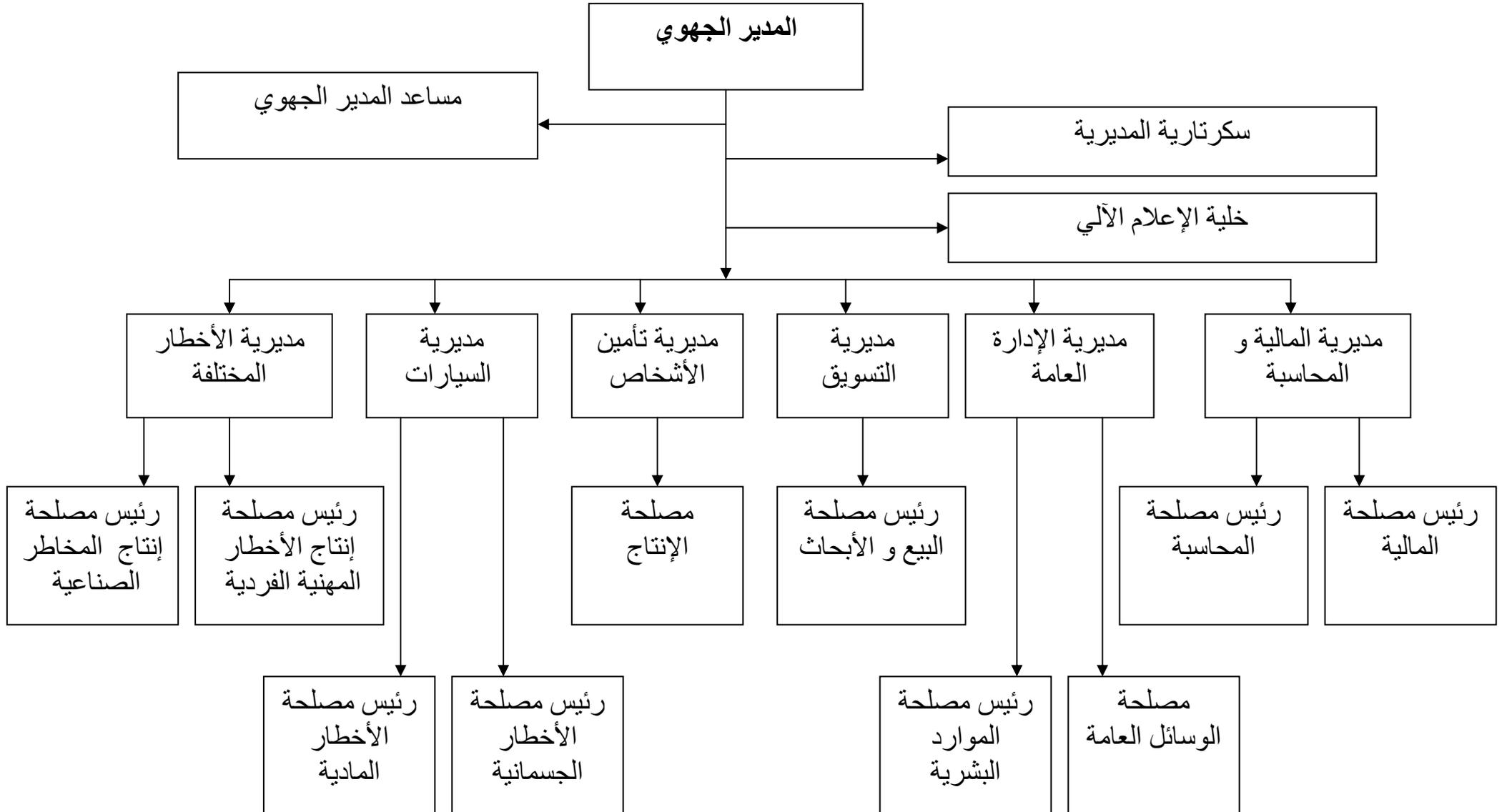
1.2 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين Saa بتلمسان

حسب الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل الموالي، تحتوي الشركة على ستة مديريات أساسية تنقسم بدورها إلى عدة مصالح تقوم بمختلف التأمينات منها: التأمين على السيارات، التأمين على الحرائق و السرقة، التأمين على الحياة، التأمين على الممتلكات، التأمين على الأخطار الفلاحية،...

¹ معلومات من مصلحة الموارد البشرية للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية Saa تلمسان.

Saa

:(3.4)



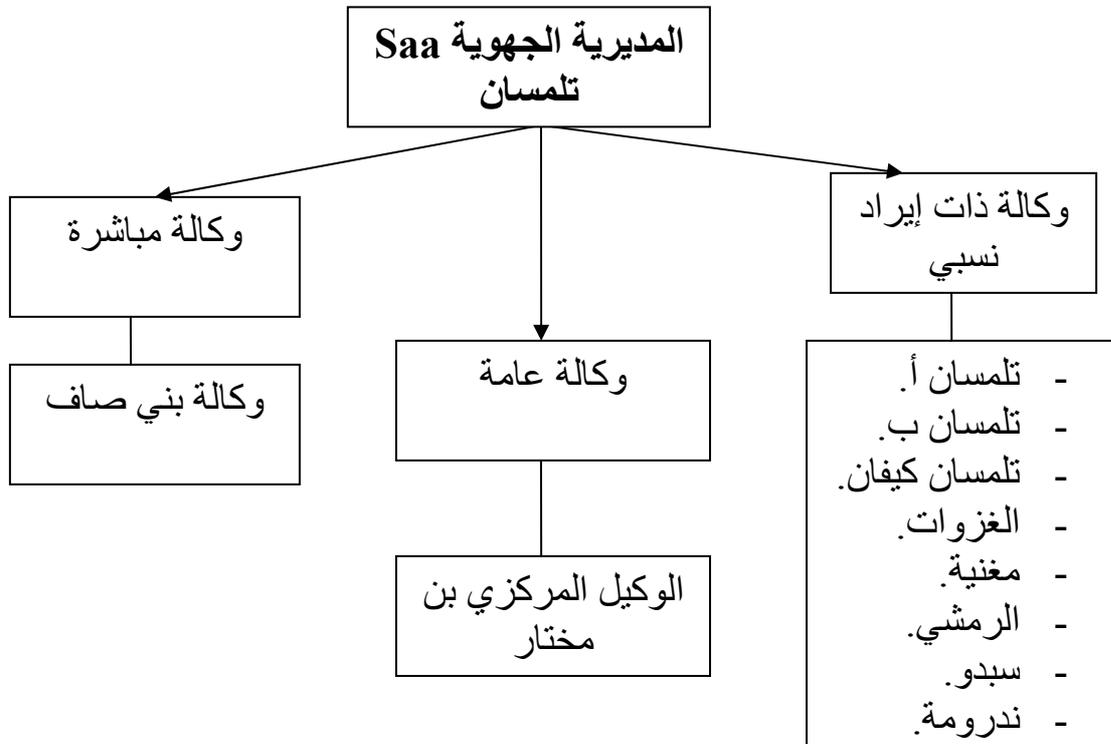
2.2 الوكالات التابعة للشركة الجهوية Saa تلمسان

تتكون المديرية الجهوية Saa بتلمسان من عشرة وكالات يمكن تقسيمها كالاتي :

- ❖ وكالة مباشرة: تتواجد بدائرة بني صاف، يتحصل عمالها على أجر ثابت محدد من طرف المديرية الجهوية؛
- ❖ وكالة عامة: و هي وكالة بن مختار تتواجد بدائرة تلمسان، عادة ما يتميز هذا النوع من الوكالات بإدارة عامل سابق بالشركة يتميز بكفاءته في المجال أو شخص يمتلك شهادة معترف بها في التأمينات، حيث تمنحه المؤسسة صلاحية فتح وكالة تابعة لها بشروط معينة، إلا أنها لا تتدخل في عمالته المستعملة، بل تهتم فقط بنسبة الأرباح التي تحصل عليها من صفقاته المعقدة؛
- ❖ ثمانية وكالات ذات إيراد نسبي: تتميز هذه الوكالات بإيرادها النسبي حسب الأرباح المتحصل عليها في الشهر، فلا يتقاضى عمالها أجر ثابت كما هو الحال في الوكالة المباشرة، و هي موضحة في الشكل الموالي:

Saa

(4.4):

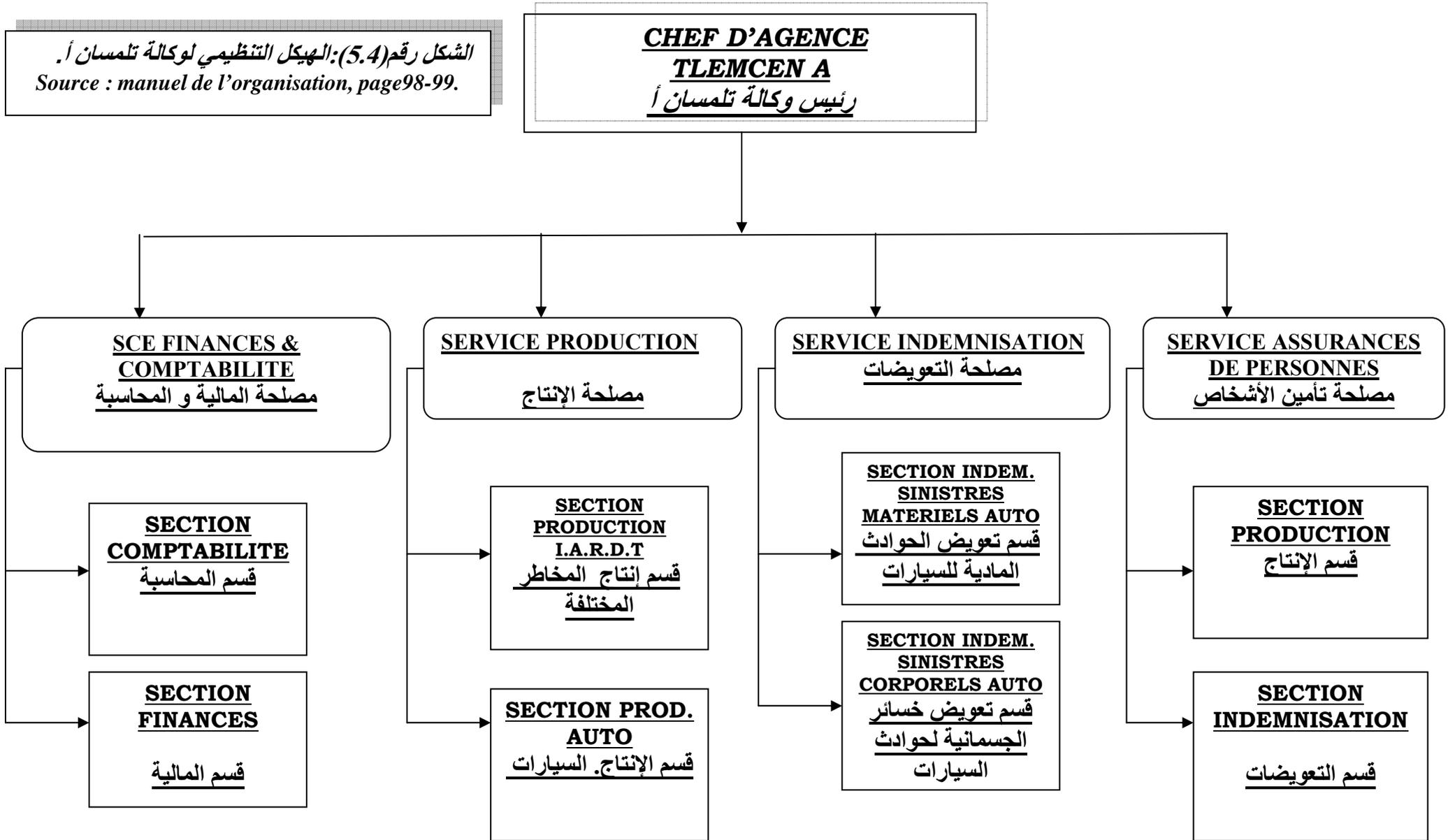


: وثائق من المديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان.

3.2 الهيكل التنظيمي للوكالة الخاصة بالدراسة

اقتصرت دراستنا على الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين *Saa* تلمسان، المتواجدة بدائرة تلمسان، و هي وكالة ذات إيراد نسبي، تتعامل مع القرض الشعبي الجزائري *CPA*، كما لاحظنا أن لها نفس الهيكل التنظيمي، للوكالة ب و وكالة الكيفان، ما يدل على أن هذه الوكالات تستعمل نفس الإستراتيجية في سير عملها. و فيما يلي الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة أ.

الشكل رقم (5.4): الهيكل التنظيمي لوكالة تلمسان أ.
 Source : manuel de l'organisation, page 98-99.



4.2 مهام مختلف المصالح التابعة للوكالة أ

❖ مصلحة المالية و المحاسبة

تنقسم بدورها إلى قسمين، قسم متعلق بالمالية و قسم للمحاسبة، تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة العمليات التقنية المتعلقة بالحوادث، و كذلك تقدير احتياطات الدفع الخاصة بها، كما يقوم المحاسب بدفع السيولة و الصكوك البنكية للبنك الخاص بالوكالة في نهاية كل يوم، و في آخر الشهر يقوم بدراسة يومية خاصة بالبنك بالمقارنة مع العمليات التي قامت بها الوكالة.

❖ مصلحة الإنتاج

تنقسم إلى قسمين، قسم متعلق بتأمين السيارات، و آخر يهتم بتأمين مختلف المخاطر:

- قسم تأمين السيارات: يخص تأمين كل السيارات باختلاف أنواعها، و أحجامها، و أوزانها، حيث يتوجه الشخص الذي يريد تأمين سيارته إلى هذا القسم مصحوبا برخصة سياقته و البطاقة الرمادية لسيارته التي تعتبر ضرورية لإبرام عقد التأمين ، و تكون مدة التأمين لأجل متفق عليه في العقد، كما يهتم المؤمن بتسجيل أقساط التأمين في السجل الخاص بنوع السيارة، و يقوم بترصيد الأموال في البنك؛
- قسم تأمين مختلف الأخطار: يهتم هذا القسم بتأمين مختلف الأخطار كالتأمين على الممتلكات، التأمين على المسؤولية المدنية...

❖ مصلحة التعويضات

تنقسم إلى قسمين أساسيين، قسم يهتم بتعويض الحوادث المادية، و قسم آخر يهتم بتعويض الخسائر الجسمانية. تقوم هذه المصلحة بمناقشة و دراسة أسباب الحادث لمعرفة المتسبب فيه من أجل تعويض المتضرر الحقيقي في حالة الحادث المادي، أما في حالة الجسmani فتقوم بتعويض المتضرر، و توكيل محامي عن المتسبب في حالة وصول القضية إلى المحكمة إذا كان زبونها هو المتسبب.

❖ مصلحة تأمين الأشخاص

و تنقسم بدورها إلى قسمين: قسم خاص بالإنتاج يقوم بتأمين الأشخاص، و قسم خاص بالتعويضات في حالة حدوث حادث ما.

3. منهجية البحث الميداني

1.3 أسلوب البحث

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، حيث استهدف الاستبيان زبائن الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين Saa تلمسان، باعتبارها مؤسسة ذات طابع خدمي، من أجل قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف هذه الوكالة حسب مقياس الأداء الفعلي للخدمة *Servperf* و علاقة أبعاد هذا المقياس برضا العملاء.

2.3 مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على زبائن الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين Saa بتلمسان، و بما أن هذه المؤسسة الخدمية تتعامل مع الأفراد و المؤسسات، فإن هذه الدراسة قد اقتصرت على الزبائن من الأفراد فقط، وتم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على عينة من زبائننا.

3.3 عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من 140 زبونا للوكالة أ ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، و قد تم توزيع 140 استمارة استعداد منها 115 استمارة، منها 100 استمارة كاملة صالحة للتحليل، أي بنسبة 71.42 % من إجمالي الاستمارات الموزعة.

4.3 فرضيات الدراسة

يشهد سوق التأمين في الجزائر نموا متسارعا، خاصة مع دخول متعاملين جدد بعد أن كانت الدولة محتكرة له، فقد أصبح من الضروري لمؤسسات التأمين الجزائرية مجابهة تحديات السوق، و ذلك من خلال تبنيتها لسياسة تسويقية ناجحة تمكنها من اكتساب رضا عملائها بتقديم خدمات ذات جودة عالية، و لعل من أهم هذه الشركات، الشركة الجزائرية للتأمينات Saa ، التي اخترنا أن تكون دراستنا خاصة بالوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، بغرض قياس جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة التأمينية من منظور زبائننا (باستعمال مقياس الأداء الفعلي للخدمة *Servperf*) لمعرفة مستوى رضاهم، و من هنا تندرج إشكالية دراستنا التالية:

ما مدى تأثير جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، على رضا عملائها؟

و من خلال هذه الإشكالية يمكننا سن الفرضيات التالية:

(1) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة.

(2) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الاستجابة.

(3) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الاعتمادية.

(4) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الأمان.

(5) تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد التعاطف.

5.3 أسلوب جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات عينة الدراسة، و تم تقسيمه إلى قسمين، قسم أول يخص البيانات الديمغرافية للعينة كالجنس و السن و الوظيفة و المستوى التعليمي، و قسم ثاني يقوم على تحديد ادراكات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة و ذلك من خلال 18 عبارة تعكس المؤشرات الرئيسية الخمسة لمقياس الأداء الفعلي للخدمة *Servperf*؛ و تتمثل في :

(1) بعد الجوانب المادية الملموسة، و تم طرحه من خلال العبارات (1 إلى 4)؛

(2) بعد الاستجابة و تم طرحه من خلال العبارات (5 إلى 7)؛

(3) بعد الاعتمادية و تم طرحه من خلال العبارات (8 إلى 11)؛

(4) بعد الأمان و تم طرحه من خلال العبارات (12 إلى 15)؛

(5) بعد التعاطف و تم طرحه من خلال العبارات (16 إلى 18).

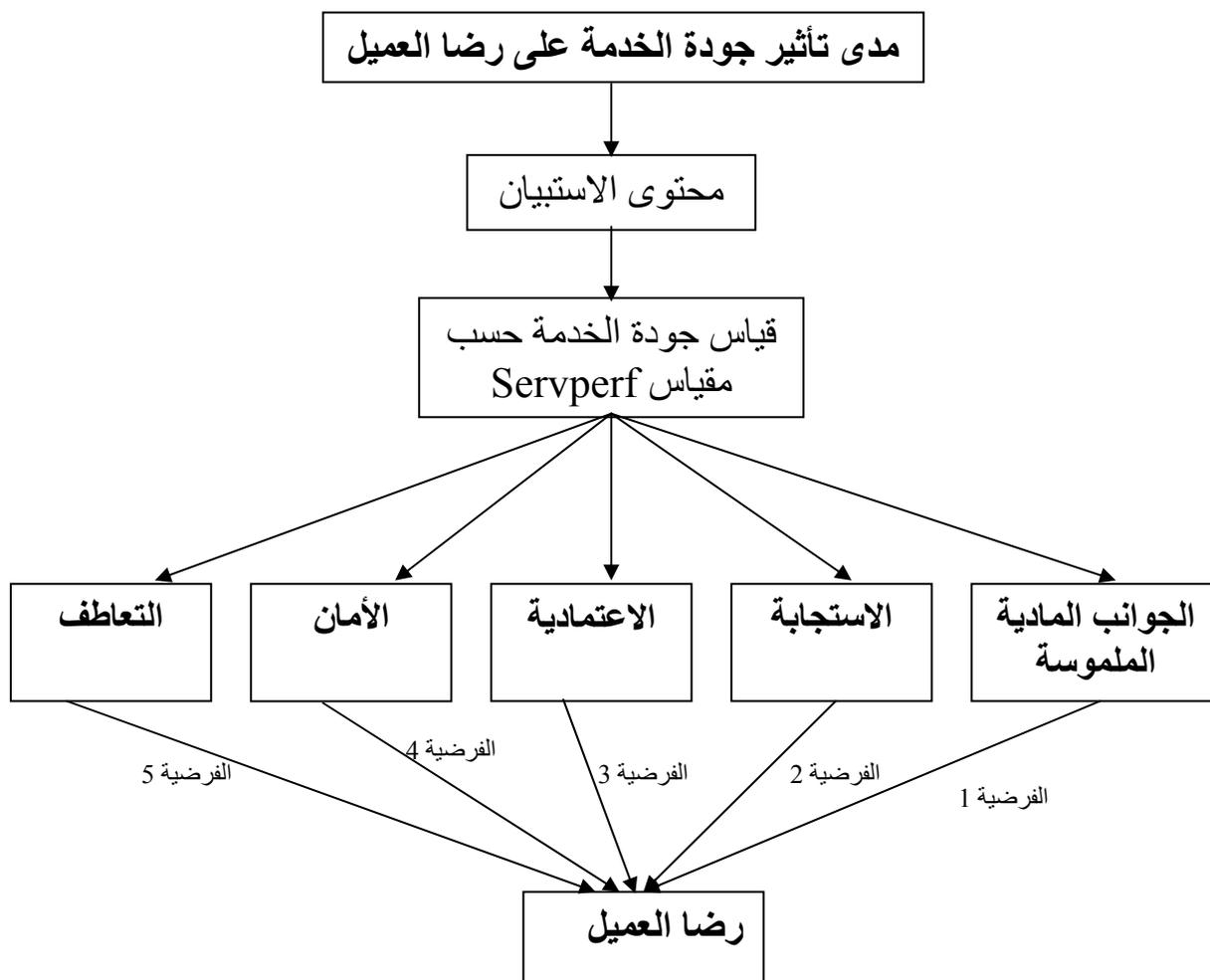
و قد عرضت جميعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من: أوافق بشدة إلى غير موافق بشدة، الذي يتكون من الأوزان التالية:

الوزن	الرأي
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	غير متأكد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

كما قمنا بتقسيم السلم إلى ثلاث مجالات لتحديد درجة رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة:

- (1) المجال [1 - 2.49]: تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تأثيرا سلبيا على رضا العميل.
- (2) المجال [2.50 - 3.49]: تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تأثيرا متوسطا على رضا العميل.
- (3) المجال [3.50 - 5]: تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تأثيرا ايجابيا على رضا العميل.

(6.4):



: من إعداد الباحث في إطار انجاز المذكرة.

4. المعالجة الإحصائية

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

❖ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

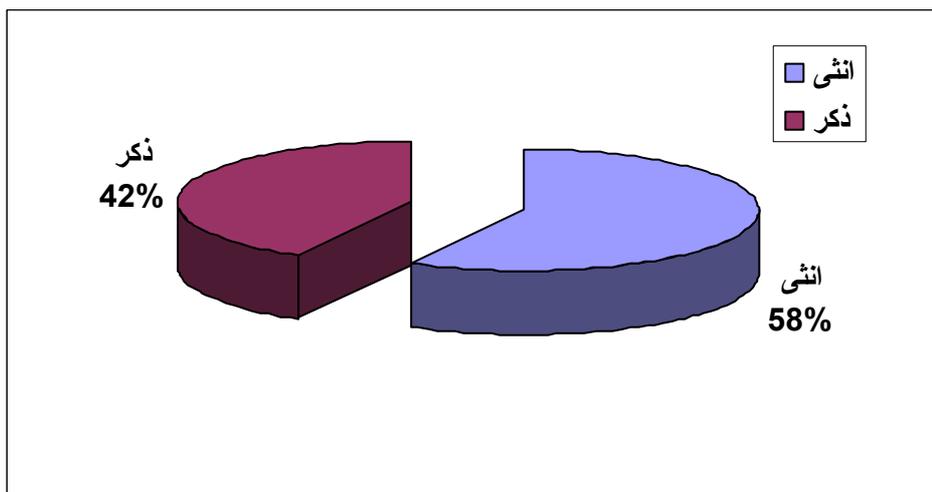
يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

(1.4):

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
58 %	58	أنثى
42 %	42	ذكر
100 %	100	المجموع

يوضح الجدول رقم (1.4)، أن النسبة العالية من أفراد العينة هي للإناث، حيث بلغ عددهم 58 فرداً أي بنسبة 58 % من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 42 فرداً أي بنسبة 42 % من أفراد العينة.

(7.4):



❖ توزيع أفراد العينة حسب متغير فئات أعمارهم

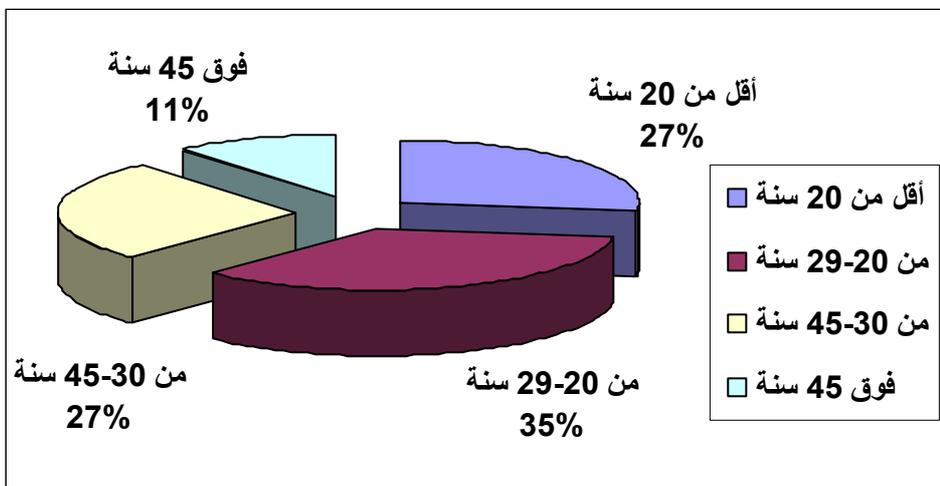
يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم:

(2.4):

النسبة المئوية	التكرارات	السن
27 %	27	أقل من 20 سنة
35 %	35	من 20-29 سنة
27 %	27	من 30-45 سنة
11 %	11	فوق 45 سنة
100 %	100	المجموع

يوضح الجدول رقم (2.4) أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20-29 سنة، فقد بلغ عددهم 35 فرد أي بنسبة 35 % من أفراد العينة، في حين تساوى عدد أفراد الفئة التي تقل أعمارها عن 20 سنة مع عدد أفراد الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30-45 سنة حيث بلغ عددهم 27 أي بنسبة 27 % لكل فئة، أما الذين يفوق عمرهم عن 45 سنة فقد بلغ عددهم 11 فردا فقط أي بنسبة 11% من عينة الدراسة.

(8.4):



❖ توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

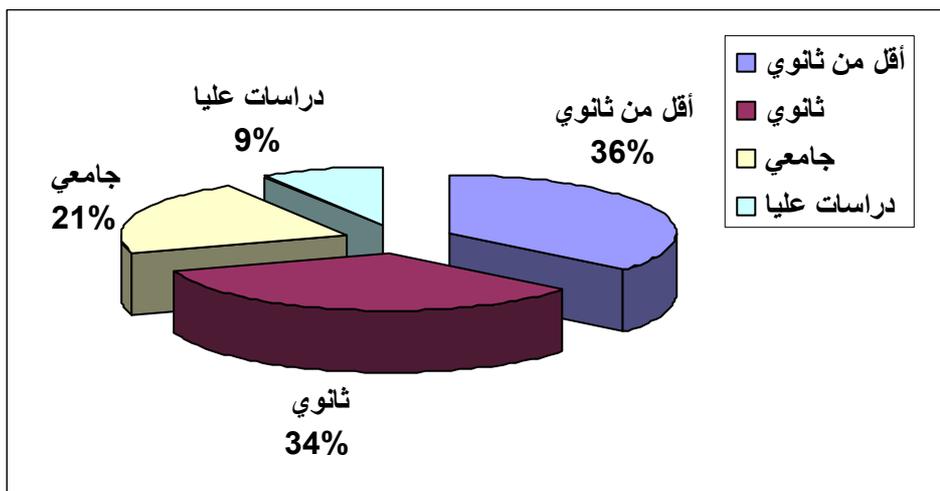
يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي:

(9.4):

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
36 %	36	أقل من ثانوي
34 %	34	ثانوي
21 %	21	جامعي
9 %	9	دراسات عليا
100 %	100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى غالبية أفراد الدراسة أقل من الثانوي حيث بلغ عددهم 36 فردا أي بنسبة 36 % من عينة الدراسة، يليهم أفراد مستواهم ثانوي بلغ عددهم 34 فردا أي بنسبة 34 % ، ثم فئة الأفراد الجامعيين حيث بلغ عددهم 21 فردا أي بنسبة تقدر ب 21 % ، في حين لم يمثل أفراد مستوى الدراسات العليا سوى 9 % من العينة .

(9.4):



❖ توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

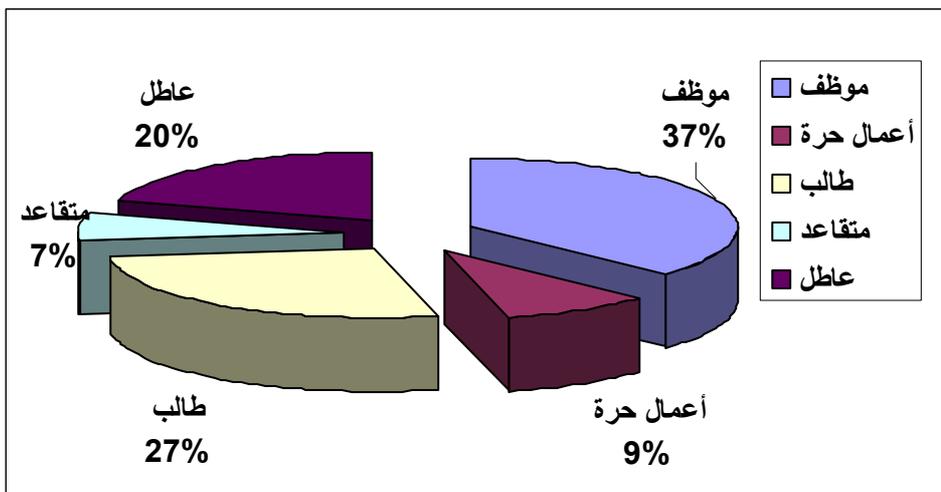
يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

(4.4):

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	37	37 %
أعمال حرة	9	9 %
طالب	27	27 %
متقاعد	7	7 %
عاطل	20	20 %
المجموع	100	100 %

يبين الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة للعينة كانت لفئة الموظفين بمقدار 37 % من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 37 فرد، تليهم فئة الطلاب الذين بلغ عددهم 27 فردا أي بنسبة 27 % ، ثم فئة العاطلين عن العمل الذين بلغ عددهم 20 فردا أي بنسبة تقدر ب 20 % ، في حين قدرت نسبة أصحاب الأعمال الحرة ب 9 % ، و أخيرا المتقاعدين بنسبة 7 % من عينة الدراسة.

(10.4):



2.4 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

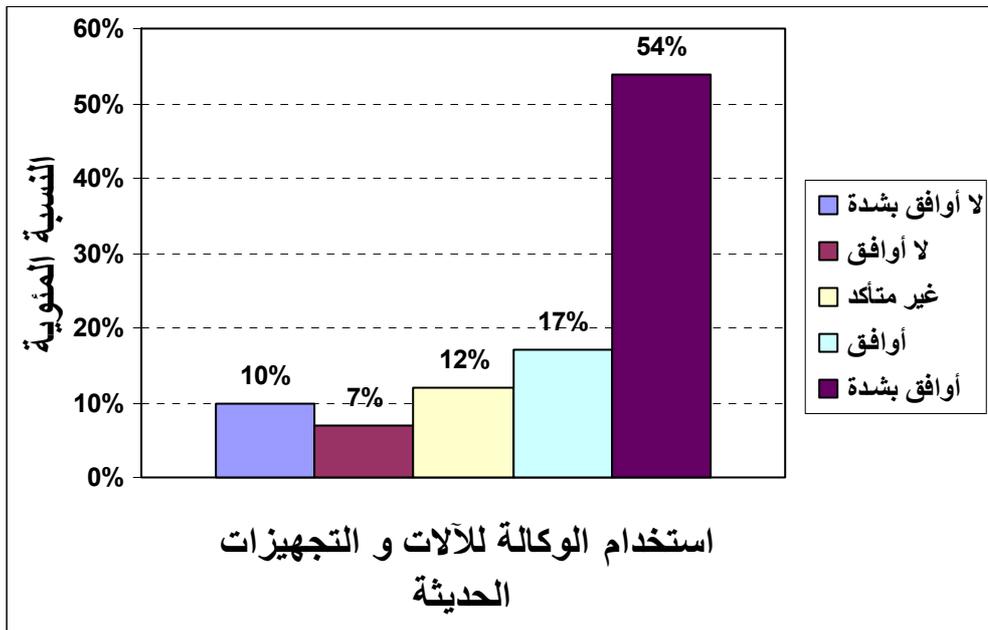
❖ الفرضية الأولى

" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة ".
و بما أننا طرحنا بعد الجوانب المادية الملموسة من خلال الأسئلة الأربعة الأولى من القسم الثاني للاستبيان، سنقوم بعرض و تحليل الأشكال النسبية الخاصة بكل جواب على حدا، ثم نقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة، حتى نتمكن من الحصول على متوسط حسابي عام و انحراف معياري عام، نستطيع من خلالهما اختبار الفرضية الأولى.

▪ عرض و تحليل الأشكال النسبية الخاصة ببعد الجوانب المادية الملموسة

- السؤال الأول: تستخدم الوكالة آلات و تجهيزات حديثة.

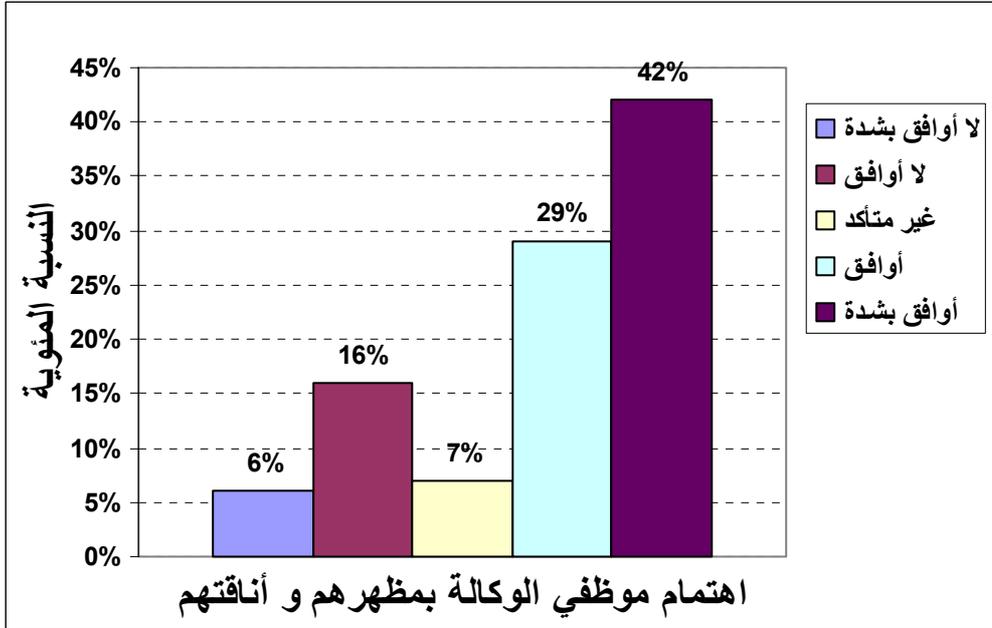
(11.4):



من خلال أجوبة هذا السؤال، تبين أن غالبية أفراد العينة أبدوا موافقتهم للفكرة، و أكدوا حداثة تجهيزات الوكالة، فقد بلغت نسبتهم 71% (54 % موافقون بشدة، و 17 % موافقون)، في حين بلغت نسبة الفئة المعارضة للفكرة 17 % (10 % غير موافقين بشدة، و 7 % غير موافقين)، كما أن 12 % من عينة الدراسة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

• السؤال الثاني: يهتم موظفو الوكالة بمظهرهم و بأناقتهم.

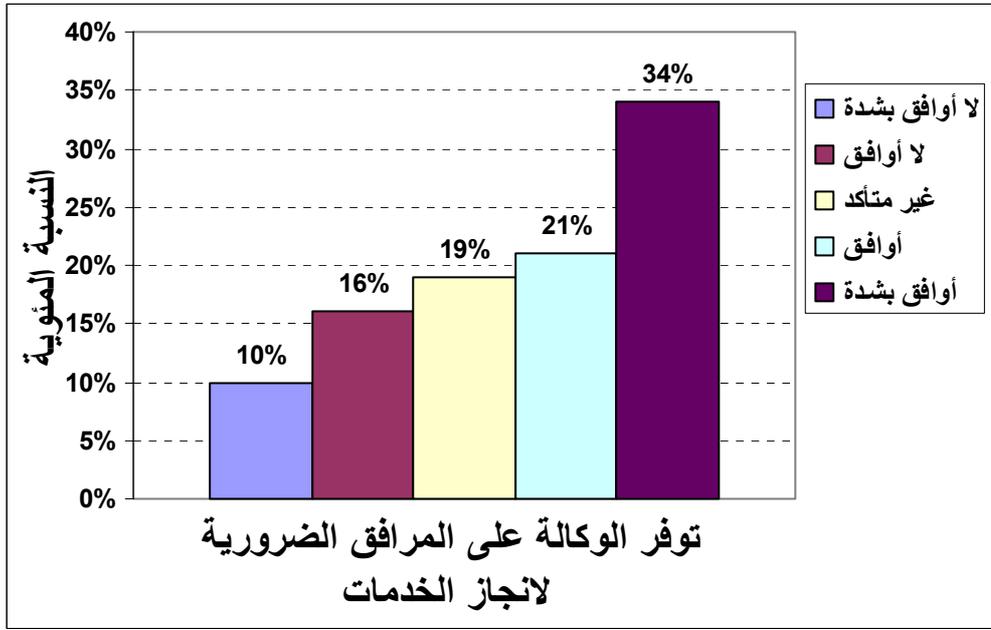
(12.4):



من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ اختلاف رأي أفراد العينة فيما يخص تقييمهم لمظهرهم و أنانقة موظفي الوكالة، فقد كانت أغلبية إجابات الزبائن مؤيدة لحسن مظهرهم و أنانقتهم، حيث بلغت نسبتهم 71% (42% موافقين بشدة لهذه الفكرة، و 29% موافقين)، على خلاف 22% من عينة الدراسة عارضوا الفكرة (16% غير موافقين، و 6% لم يوافقوا بشدة)، و اعتبروا أن مقدمي خدمات الوكالة لا يهتمون بمظهرهم، في حين أن 7% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم، و ذلك راجع ربما لعدم انتباههم المسبق لهذا الجانب.

• السؤال الثالث: تتوفر الوكالة على المرافق الضرورية لانجاز الخدمات.

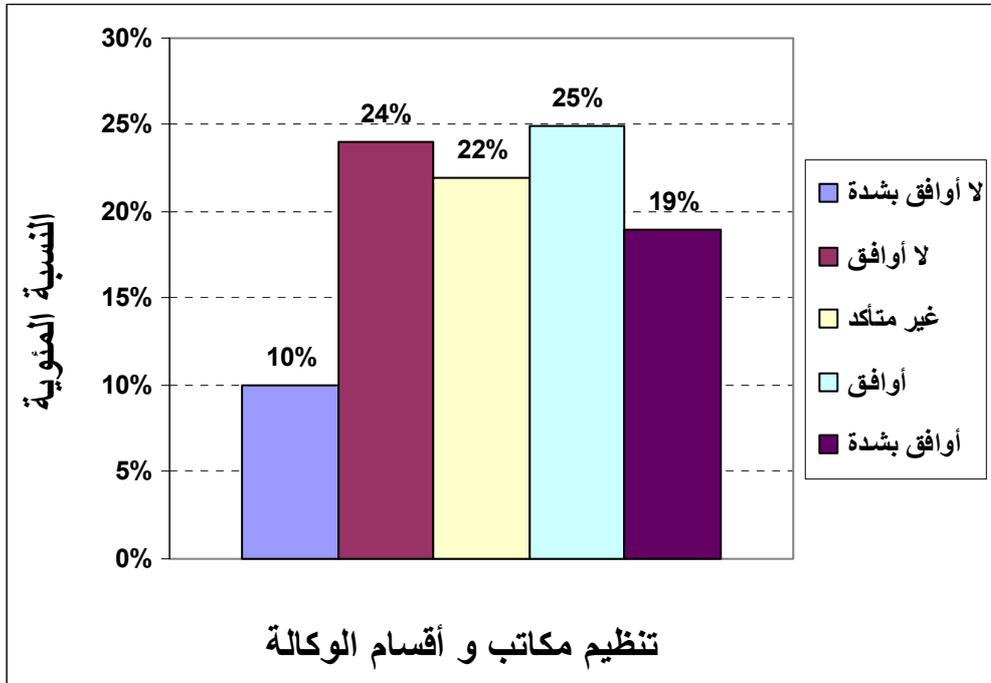
(13.4):



من خلال الإجابة على هذا السؤال، اتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يرون أن الوكالة تتوفر على مختلف المرافق الضرورية لانجاز و تقديم خدماتها، حيث بلغت نسبتهم 55% (34% موافقين بشدة ، 21% موافقين)، على خلاف 26% من عينة الدراسة عارضوا هذه الفكرة (16% غير موافقين ، 10% غير موافقين بشدة)، و رأوا أن الوكالة لا تحتوي على المرافق الضرورية التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم بالطريقة المناسبة، في حين أن 19% من العينة، لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

• السؤال الرابع: مكاتب و أقسام الوكالة منظمة، مما يسهل الحصول على الخدمة.

(14.4):



من خلال النتائج المتحصل عليها في الشكل أعلاه، تبين اختلاف تقييم أفراد العينة لمدى تنظيم مكاتب و أقسام الوكالة، و قد يعود هذا الاختلاف في الآراء بسبب اختلاف مستويات إدراك كل فرد، أو لاختلاف المستويات التعليمية و الثقافية و المعيشية، فمثلا ما يراه الشخص ذو مستوى تعليمي أقل من ثانوي، منظم، قد يراه الشخص ذو دراسات عليا، غير منظم... فقد أبدى 44% من عينة الدراسة موافقتهم للفكرة (19% موافقين بشدة و 25% موافقين)، و أكدوا أن الوكالة تحتوي على مكاتب و أقسام منظمة تسهل عملية حصولهم على الخدمة، بالمقابل بلغت نسبة الأفراد الذين عبروا عن صعوبة حصولهم على الخدمات بسبب عدم اهتمام الوكالة بتنظيم أقسامها و مكاتبها 34% (10% لم يوافقوا بشدة و 24% لم يوافقوا)، في حين أن 22% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

■ اختبار الفرضية الأولى

يعبر الجدول الموالي عن تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة عن بعد الجوانب المادية الملموسة:

(5.4):

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		غير متأكد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشدة (1)		بعد الجوانب المادية الملموسة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
ايجابي	1.363	3.98	54	54	17	17	12	12	7	7	10	10	العبارة 1
ايجابي	1.290	3.85	42	42	29	29	7	7	16	16	6	6	العبارة 2
ايجابي	1.367	3.53	34	34	21	21	19	19	16	16	10	10	العبارة 3
متوسط	1.277	3.19	19	19	25	25	22	22	24	24	10	10	العبارة 4
ايجابي	1.325	3.64	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام										

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، اتضح أن العبارات الثلاث الأولى وقعت ضمن المجال الايجابي، فقد بلغت متوسطاتها الحسابية: 3.98، 3.85، 3.53، على التوالي بانحراف معياري يقدر ب 1.363، 1.290، 1.367 على الترتيب، ما يدل على أن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تؤثر تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، كونها تمتلك تجهيزات حديثة و يد عاملة ذات مظهر أنيق و جيد، و لتوفرها أيضا على مختلف المرافق الضرورية التي تساعدها على انجاز خدماتها و تقديمها بجودة عالية ترضي متطلبات زبائنها المتعددة، و تجعلهم يرسمون صورة جيدة عن الجوانب المادية الملموسة للوكالة، في حين وقعت إجابات الزبائن على السؤال الرابع ضمن المجال المتوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.19، بانحراف معياري يقدر ب 1.227، ما يجعلنا نستنتج أن رضا الزبون عن تنظيم مكاتب و أقسام الوكالة متوسط ، دلالة على بداية اهتمام هذه الأخيرة بهذا الجانب.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة العبارات، و الذي يمثل مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة، فقد وقع

ضمن المجال الايجابي ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.64 بانحراف معياري يقدر ب 1.325 ، و انطلاقا من هذا التقييم، **نقبل الفرضية الأولى.**

" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة "؛ **فرضية مقبولة.**

❖ الفرضية الثانية

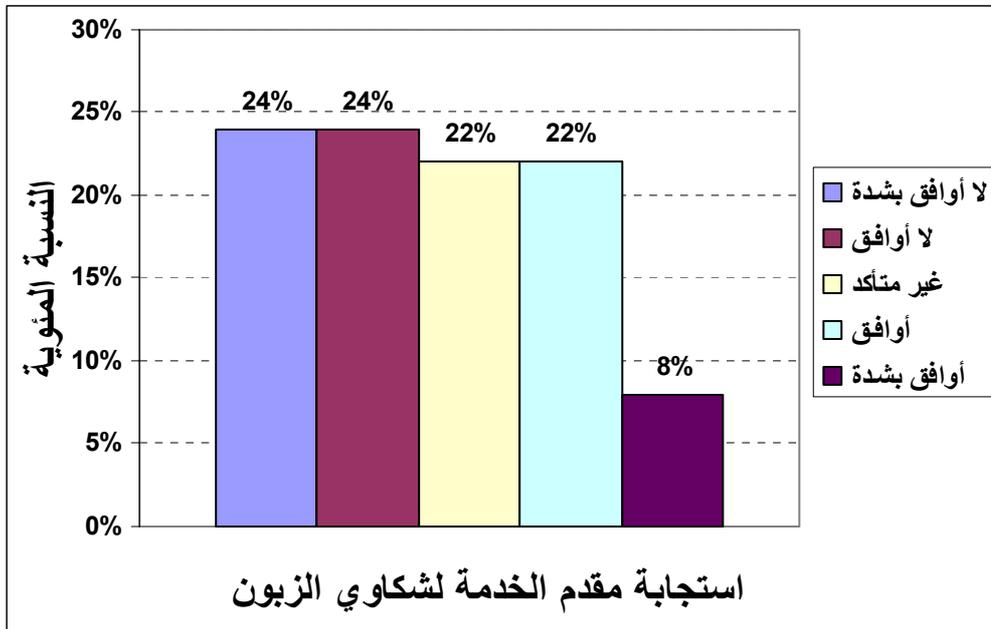
" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الاستجابة "

تم طرح بعد الاستجابة من خلال السؤال الخامس، و السادس، و السابع، من القسم الثاني من الاستبيان، لذا سنقوم بعرض و تحليل الأشكال النسبية الخاصة بكل جواب على حدا، ثم نقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة، حتى نتمكن من الحصول على متوسط حسابي عام و انحراف معياري عام، نستطيع من خلالهما اختبار الفرضية الثانية.

▪ عرض و تحليل الأشكال النسبية الخاصة ببعء الاستجابة

● السؤال الخامس: يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، و استفساراته و تساؤلاته.

(15.4):

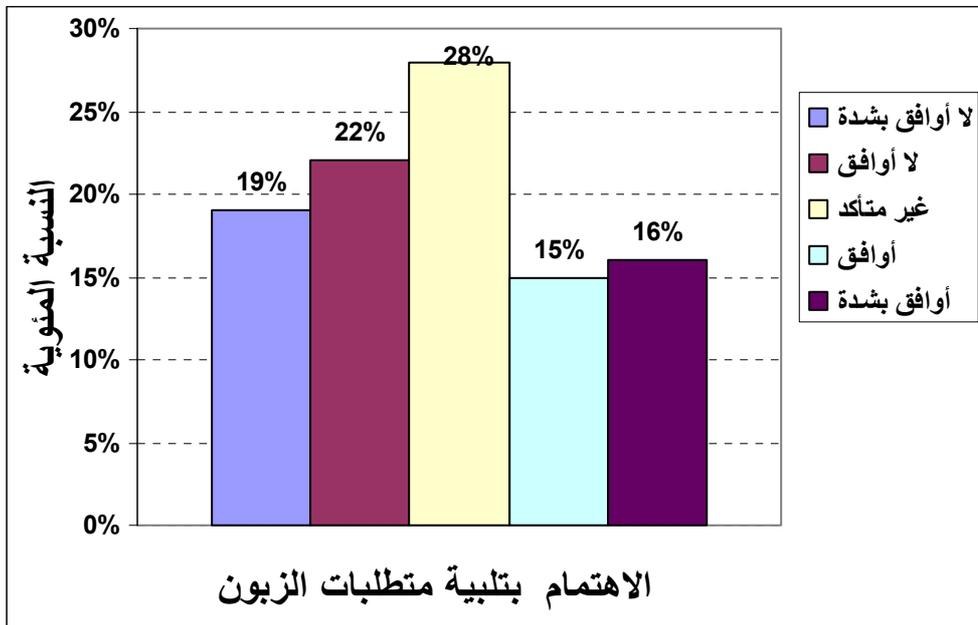


من خلال إجابات عينة الزبائن على هذا السؤال، تبين أن أغلبهم غير مؤيدين للفكرة، فقد بلغت نسبتهم 48% (24% غير موافقين بشدة و 24% غير موافقين)، واعتبروا أن الوكالة لا

تستجيب بسرعة لشكاويهم و تساؤلاتهم و استفساراتهم، على خلاف 30 % من العينة (22 % موافقين و 8 % موافقين بشدة) بينوا أن الوكالة تستجيب فوريا لشكاويهم و تساؤلاتهم، في حين أن 22 % من عينة الدراسة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم، و هذا راجع ربما لعدم طرحهم المسبق لأي شكوى أو تساؤل أو استفسار للوكالة.

• السؤال السادس: يهتم مقدم الخدمة بتلبية متطلبات الزبون.

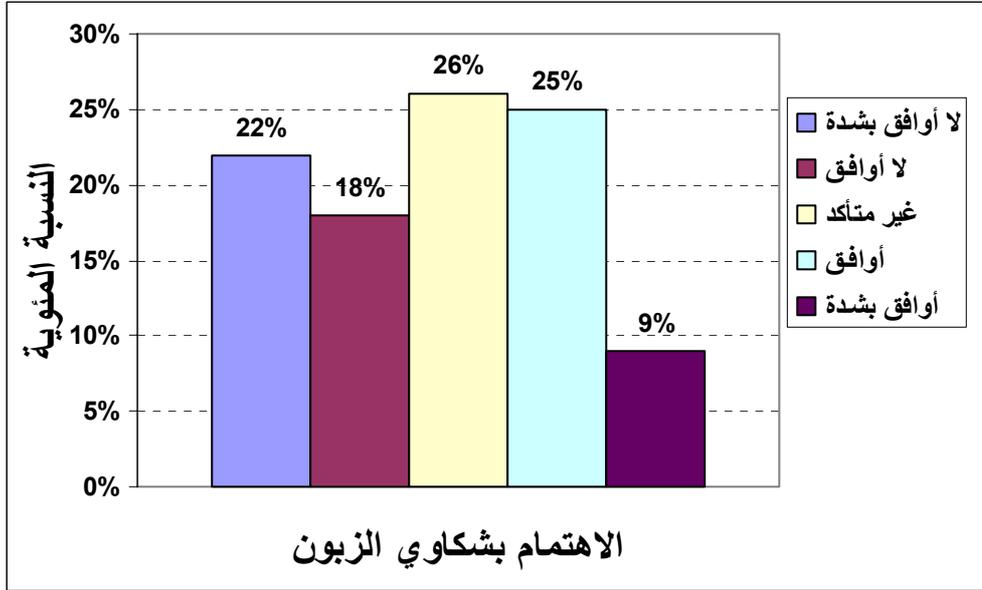
(16.4):



من خلال النتائج المتحصل عليها، نلاحظ أن 41 % من عينة الدراسة (19 % غير موافقين بشدة، و 22 % غير موافقين) عبروا عن عدم اهتمام مقدمي خدمات الوكالة بتلبية حاجاتهم و متطلباتهم، بخلاف 31 % من العينة (15 % موافقين و 16 % موافقين بشدة) كان لهم رأي معاكس، و أكدوا اهتمام موظفي الوكالة بتلبية حاجاتهم و متطلباتهم، في حين أن 28 % من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

• السؤال السابع: تبدي الوكالة اهتماما ايجابيا في التعامل مع شكاوي الزبون.

(17.4):



من خلال إجابات عينة الزبائن على هذا السؤال، تبين أن معظمهم عارضوا الفكرة، حيث بلغت نسبتهم 40% (22% لم يوافقوا بشدة و 18% غير موافقين)، فقد صرح هؤلاء أن الوكالة لا تهتم بشكاويهم المطروحة، على خلاف 34% من العينة (25% موافقين و 9% موافقين بشدة)، كان لهم توجه معاكس، و أكدوا ايجابية الوكالة في التعامل مع شكاويهم، في حين أن 26% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

■ اختبار الفرضية الثانية

يعبر الجدول الموالي عن تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة عن بعد الاستجابة.

(6.4):

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		غير متأكد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشدة (1)		بعد الاستجابة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
متوسط	1.281	2.66	8	8	22	22	22	22	24	24	24	24	العبارة 5
متوسط	1.331	2.87	16	16	15	15	28	28	22	22	19	19	العبارة 6
متوسط	1.285	2.81	9	9	25	25	26	26	18	18	22	22	العبارة 7
متوسط	1.299	2.78	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام										

من خلال الجدول رقم (6.4)، اتضح أن العبارات الثلاث المتعلقة ببعد الاستجابة وقعت ضمن المجال المتوسط، إذ بلغت قيم متوسطاتها الحسابية 2.66، 2.87، 2.81، على التوالي، بانحراف معياري يقدر ب 1.281، 1.331، 1.285 على الترتيب، إلا أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي خصت العبارة السادسة المتعلقة باهتمام مقدمي خدمات الوكالة بمتطلبات الزبون، في حين خص أدنى متوسط حسابي العبارة الخامسة المتعلقة بسرعة الاستجابة لشكاوي هذا الأخير. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، الذي يمثل مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة من ناحية بعد الاستجابة، فقد وقع ضمن المجال المتوسط، حيث بلغت قيمته 2.78 بانحراف معياري يقدر ب 1.299، و بالتالي يمكن أن نستنتج النتيجة التالية:

تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تأثيراً متوسطاً على رضا العميل، من ناحية بعد الاستجابة؛ و عليه يتم رفض الفرضية الثانية.

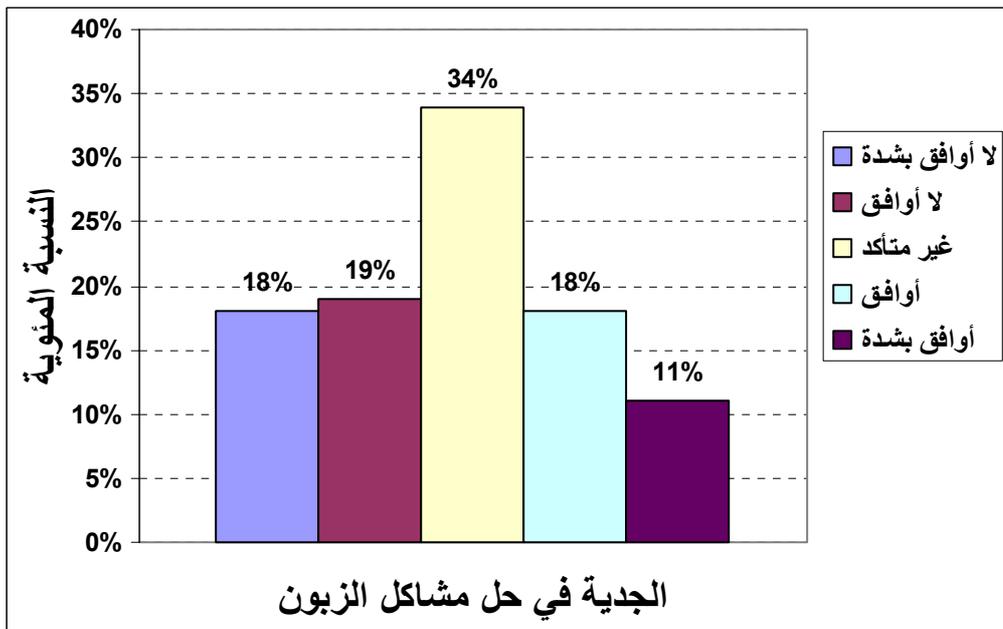
" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa بتلمسان، تأثيراً ايجابياً على رضا العميل، من ناحية بعد الاستجابة "؛ فرضية مرفوضة.

❖ الفرضية الثالثة

" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الاعتمادية ".
سنقوم برسم و تحليل الأشكال النسبية لأجوبة الأسئلة التي تم طرحها من خلال العبارات رقم 8، 9، 10، 11، من القسم الثاني للاستبيان، ثم نقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بكل عبارة ، حتى نتمكن من الحصول على متوسط حسابي عام و انحراف معياري عام، نستطيع من خلالهما اختبار الفرضية الثالثة.

- السؤال الثامن: في حالة مواجهتك لمشكلة، فان مقدم الخدمة يسعى لحلها بجدية.

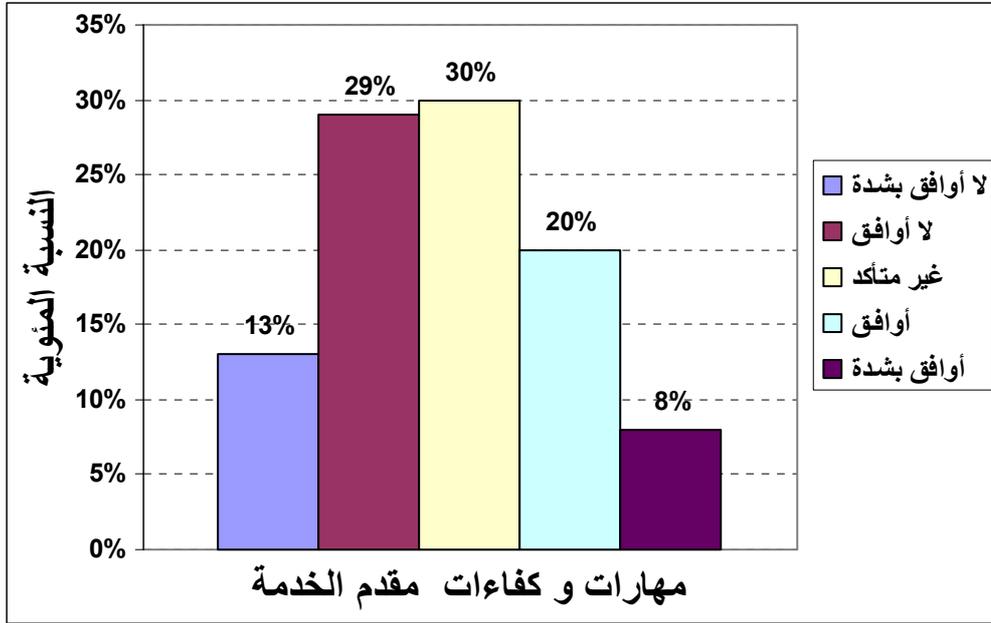
(18.4):



اتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن معظم زبائن الوكالة غير مؤيدين للفكرة، فقد اعتبروا أن الوكالة لا تبدي أية جدية في حل مشاكلهم، حيث بلغت نسبتهم 37% (18% غير موافقين بشدة و 19% غير موافقين)، على خلاف 29% من عينة الدراسة (18% موافقين و 11% غير موافقين بشدة)، رأوا أن الوكالة تهتم بحل مشاكلهم بجدية، في حين أن 34% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

• السؤال التاسع: لدى مقدم الخدمة مهارات و كفاءات لازمة لتقديم الخدمة.

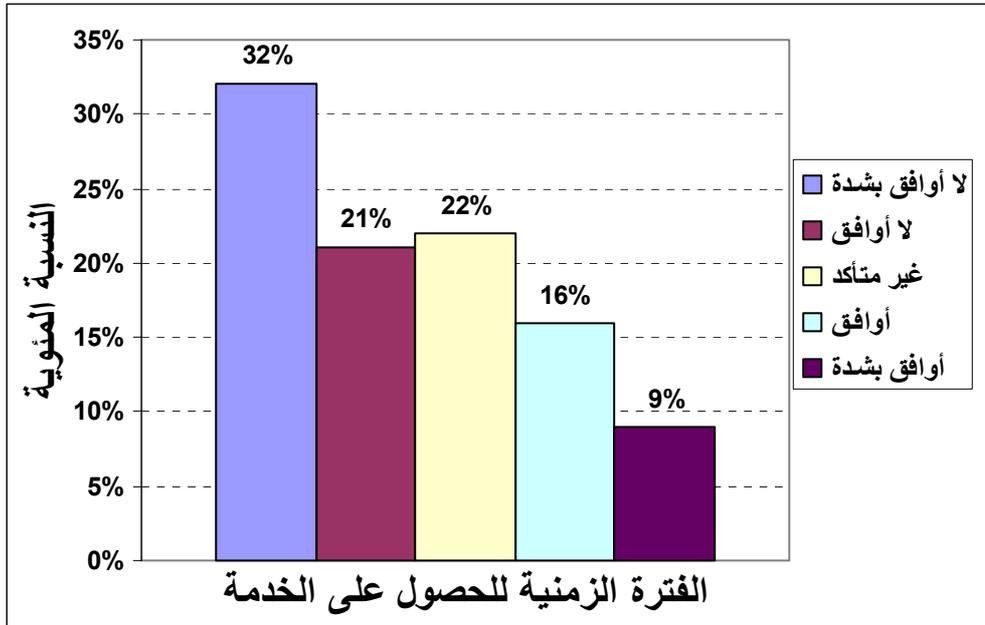
(19.4):



استنادا إلى النتائج المتحصل عليها، تبين أن معظم زبائن الوكالة عارضوا الفكرة المطروحة، فقد بلغت نسبتهم 42% (29% غير موافقين و 13% غير موافقين بشدة)، حيث اعتبر هؤلاء أن مقدمي خدمات الوكالة غير مؤهلين لتقديم خدمات تلبي حاجاتهم بالمستوى المطلوب، على خلاف 28% من عينة الدراسة (20% موافقين، و 8% موافقين بشدة) كانوا مؤيدين لفكرة امتلاك مقدمي خدمات الوكالة للكفاءات و المهارات اللازمة لأداء عملهم، في حين أن 30% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم على هذا السؤال.

• السؤال العاشر: الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة.

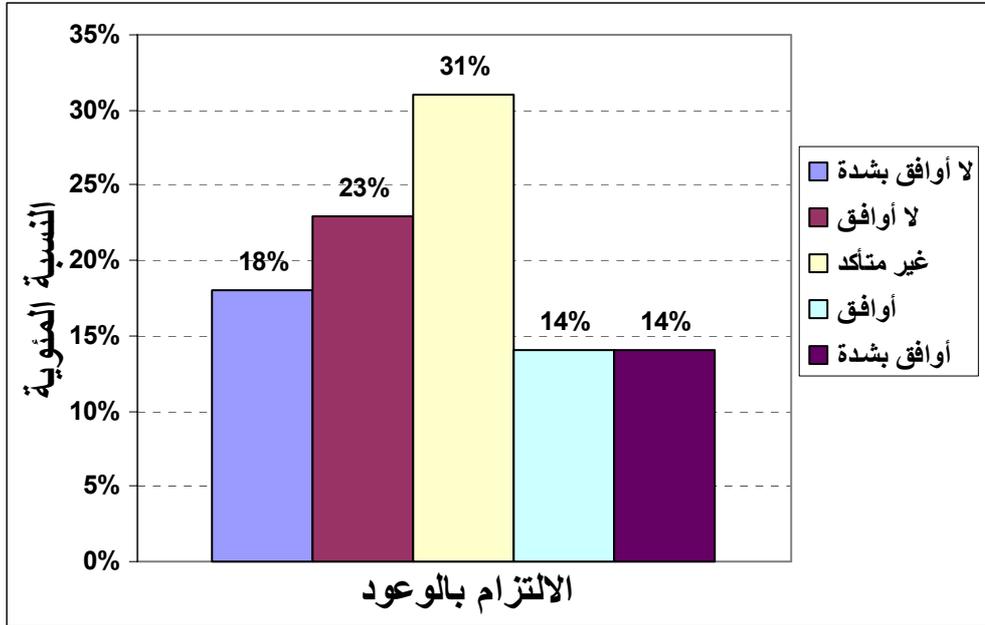
(20.4):



من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه، فقد اعتبر غالبية أفراد العينة أن الوقت المستغرق للحصول على الخدمة التأمينية من الوكالة، طويل، حيث بلغت نسبتهم 53% (منهم 32% غير موافقين بشدة، و 21% غير موافقين)، بالمقابل 25% من عينة الدراسة كانوا مؤيدين لفكرة عدم طول الفترة الزمنية لحصولهم على الخدمة (16% موافقين و 9% موافقين بشدة)، في حين أن 22% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم، ربما لعدم اهتمامهم بعامل الوقت.

• السؤال الحادي عشر: تلتزم الوكالة بوعودها بالعميل.

(21.4):



انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل، نلاحظ أن معظم إجابات الزبائن لم تكن مؤيدة لهذه الفكرة، و اعتبروا أن الوكالة لا تلتزم بوعودها التي تعطيها لهم في أوقاتها المحددة، فقد بلغت نسبة المعارضين 41% (18% لم يوافقوا بشدة و 23% لم يكونوا موافقين)، على خلاف 28% من العينة (14% موافقين و 14% موافقين بشدة) رأوا أن الوكالة تلتزم بوعودها لهم، كما أن 31% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

■ اختبار الفرضية الثالثة

يعبر الجدول الموالي عن تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة عن بعد الاعتمادية.

(7.4):

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		غير متأكد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشدة (1)		بعد الاعتمادية
			التركرار %	التركرار %	التركرار %	التركرار %	التركرار %	التركرار %	التركرار %	التركرار %			
متوسط	1.234	2.85	11	11	18	18	34	34	19	19	18	18	العبارة 8
متوسط	1.143	2.81	8	8	20	20	30	30	29	29	13	13	العبارة 9
سليبي	1.330	2.49	9	9	16	16	22	22	21	21	32	32	العبارة 10
متوسط	1.280	2.83	14	14	14	14	31	31	23	23	18	18	العبارة 11
متوسط	1.247	2.75	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام										

يتبين من الجدول أعلاه، أن كل من العبارات 8، 9، 11، وقعت ضمن المجال المتوسط، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية 2.85، 2.81، 2.83، على التوالي، بانحراف معياري يقدر ب 1.234، 1.143، 1.280 على الترتيب، ما يدل على أن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تؤثر تأثيرا متوسطا على رضا العميل من ناحية اهتمامها بحل مشاكله، و التزامها بالوعود التي تقدمها له، و اكتسابها ليد عاملة مؤهلة و ذات كفاءة.

في حين وقع المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة ضمن المجال السلبي حيث بلغت قيمته 2.49 بانحراف معياري يقدر ب 1.330، ما يجعلنا نستنتج أن تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة سلبي على رضا العميل من ناحية الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمتها.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للعبارات الأربعة، و الذي يمثل مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة من ناحية بعد الاعتمادية، فقد وقع ضمن المجال المتوسط، حيث بلغت قيمته 2.75 بانحراف معياري يقدر ب 1.247؛ و عليه يتم رفض الفرضية الثالثة.

" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الاعتمادية "؛ فرضية مرفوضة.

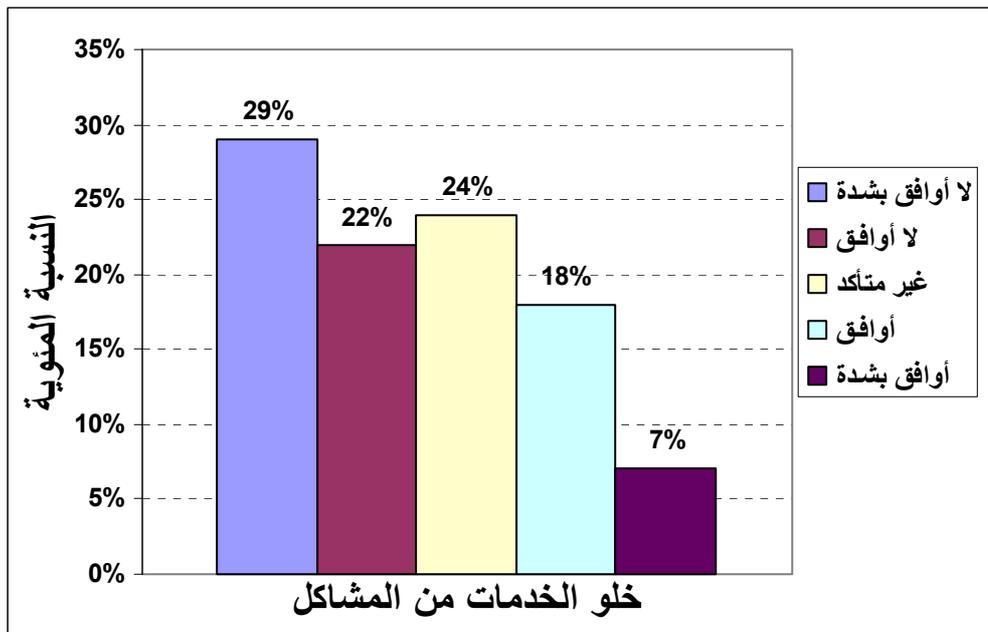
❖ الفرضية الرابعة

" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان ، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الأمان "

بما أننا طرحنا بعد الأمان من خلال مجموعة الأسئلة رقم: 12، 13، 14، 15، من القسم الثاني من الاستبيان، سنقوم بعرض و تحليل الأشكال النسبية الخاصة بكل جواب على حدا، ثم نقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة، حتى نتمكن من الحصول على متوسط حسابي عام و انحراف معياري عام، نستطيع من خلالهما اختبار الفرضية الرابعة.

• السؤال الثاني عشر: يهتم مقدم الخدمة بتقديم خدمات خالية من المشاكل.

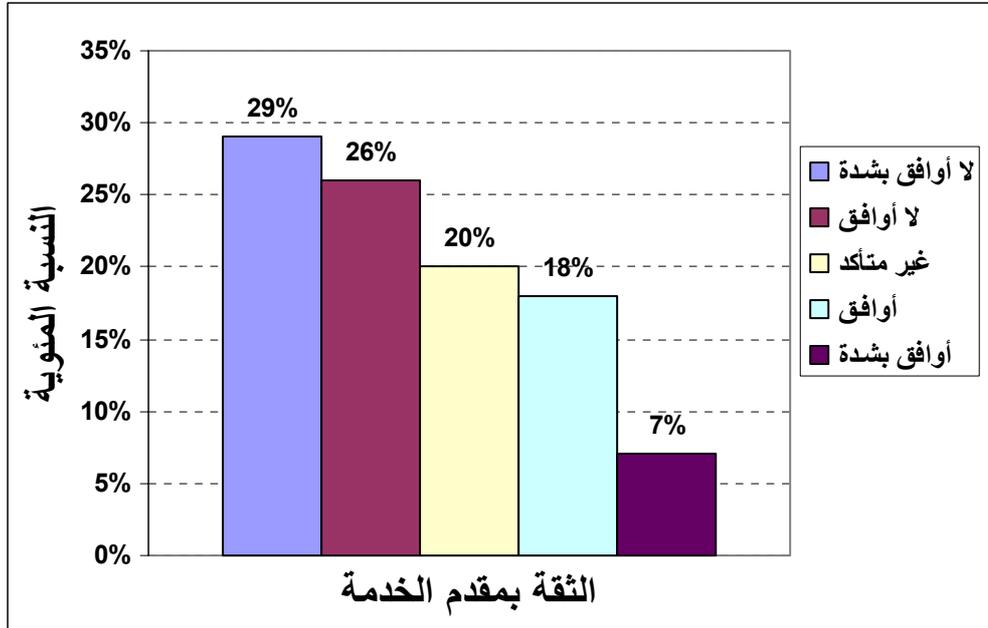
(22.4):



أيد غالبية زبائن الوكالة التأمينية فكرة عدم اهتمام مقدمي خدماتها بتقديم خدمات خالية من المشاكل، فقد بلغت نسبتهم 51% (منهم 29% غير موافقين بشدة و 22% غير موافقين)، على خلاف 25% من عينة الدراسة (منهم 18% موافقين و 7% موافقين بشدة) عبروا عن عدم قلقهم أثناء التعامل مع مقدمي خدمات الوكالة ما يدل على انخفاض درجة المخاطرة لديهم، كما أن 24% أي ما يعادل 24 عميلا لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

• السؤال الثالث عشر: لدى الزبون الثقة بمقدم الخدمة.

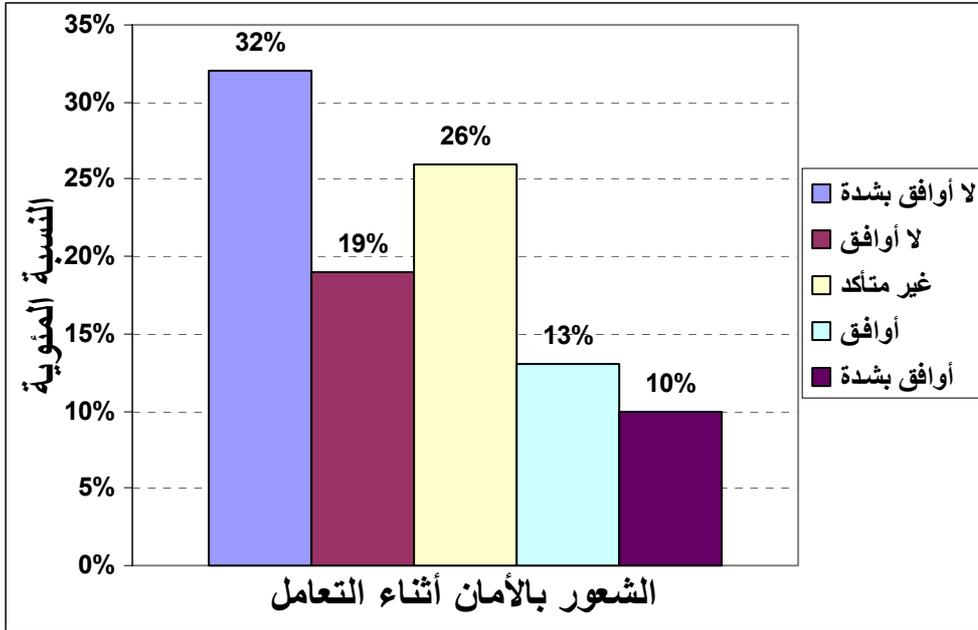
(23.4):



من خلال النتائج المتحصل عليها في الشكل أعلاه، تبين أن نسبة كبيرة من زبائن الوكالة لا يتقنون في إمكانيات و قدرات مقدمي خدماتها، حيث بلغت هذه النسبة 55% (29% غير موافقين بشدة و 26% غير موافقين) بالمقابل 25% من عينة الدراسة (منهم 18% موافقين و 7% موافقين بشدة) عبروا عن ثقتهم، و أكدوا ارتياحهم أثناء التعامل مع عمال الوكالة، في حين 20% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

• السؤال الرابع عشر: يشعر الزبون بالأمان أثناء التعامل مع الأقسام المختلفة للوكالة.

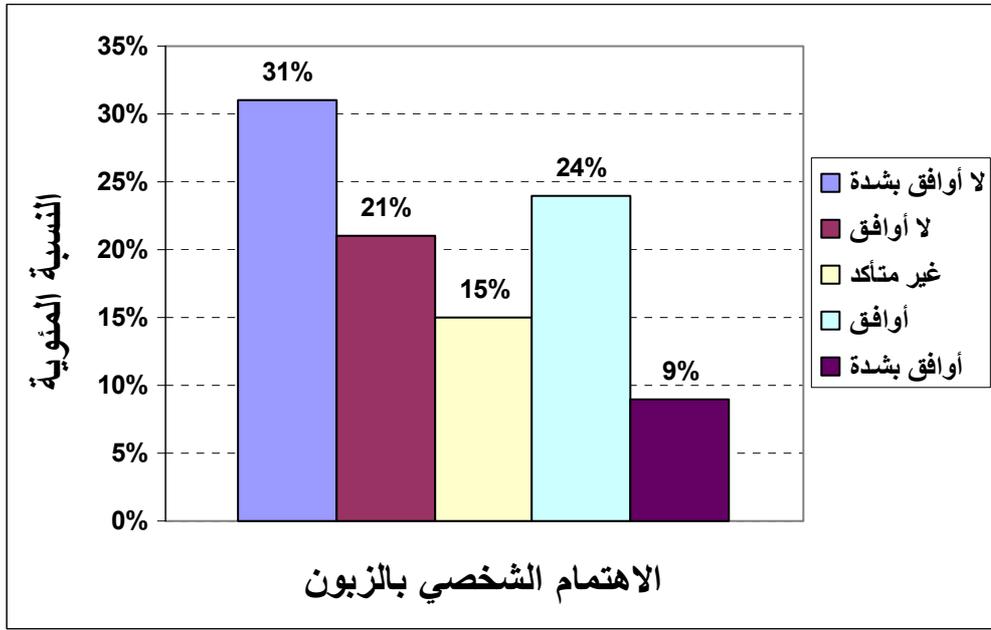
(24.4):



من خلال النتائج المتحصل عليها، اتضح أن معظم أفراد العينة لا يشعرون بالأمان أثناء التعامل مع مختلف أقسام الوكالة، إذ بلغت نسبتهم 51% (32% غير موافقين بشدة و 19% غير موافقين)، في حين 23% من عينة الدراسة (13% موافقون و 10% موافقون بشدة) أكدوا شعورهم بالأمان أثناء التعامل مع مختلف أقسام الوكالة التأمينية، كما أن 26% لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

- السؤال الخامس عشر: يشعر الزبون باهتمام شخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه.

(25.4):



يتبين من خلال نتائج المتحصل عليها في الشكل السابق، أن غالبية زبائن الوكالة عارضوا الفكرة، تعبيراً لعدم شعورهم بأي اهتمام شخصي من قبل مقدمي خدمات الوكالة، فقد بلغت نسبة المعارضين 52% (31% لم يوافقوا بشدة، و 21% غير موافقين)، بخلاف 33% من عينة الدراسة (24% موافقين و 9% موافقين بشدة) اعتبروا أن الوكالة تبدي اهتماماً شخصياً لهم ، في حين أن 15% من عينة الدراسة لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

■ اختبار الفرضية الرابعة

يعبر الجدول الموالي عن تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة عن بعد الأمان.

(8.4):

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		غير متأكد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشدة (1)		بعد الأمان
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
متوسط	1.275	2.52	7	7	18	18	24	24	22	22	29	29	العبارة 12
سليبي	1.275	2.48	7	7	18	18	20	20	26	26	29	29	العبارة 13
متوسط	1.330	2.50	10	10	13	13	26	26	19	19	32	32	العبارة 14
متوسط	1.379	2.59	9	9	24	24	15	15	21	21	31	31	العبارة 15
متوسط	1.315	2.52	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام										

يوضح الجدول رقم (8.4)، أن العبارات رقم 12، 14، 15، وقعت ضمن المجال المتوسط، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية 2.52، 2.50، 2.59، على التوالي، و انحرافها المعياري 1.275، 1.330، 1.379 على الترتيب، في حين وقعت العبارة رقم 13 ضمن المجال السلبي حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.48 بانحراف معياري يقدر ب 1.275، ما يدل على أن تأثير جودة خدمات الوكالة سلبي على رضا الزبون، من ناحية ثقة هذا الأخير بمقدمي خدماتها. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للعبارات الأربعة، و الذي يمثل مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة من ناحية بعد الأمان، فقد وقع ضمن المجال المتوسط، حيث بلغت قيمته 2.52 بانحراف معياري يقدر ب 1.315؛ و بالتالي يتم رفض الفرضية الرابعة.

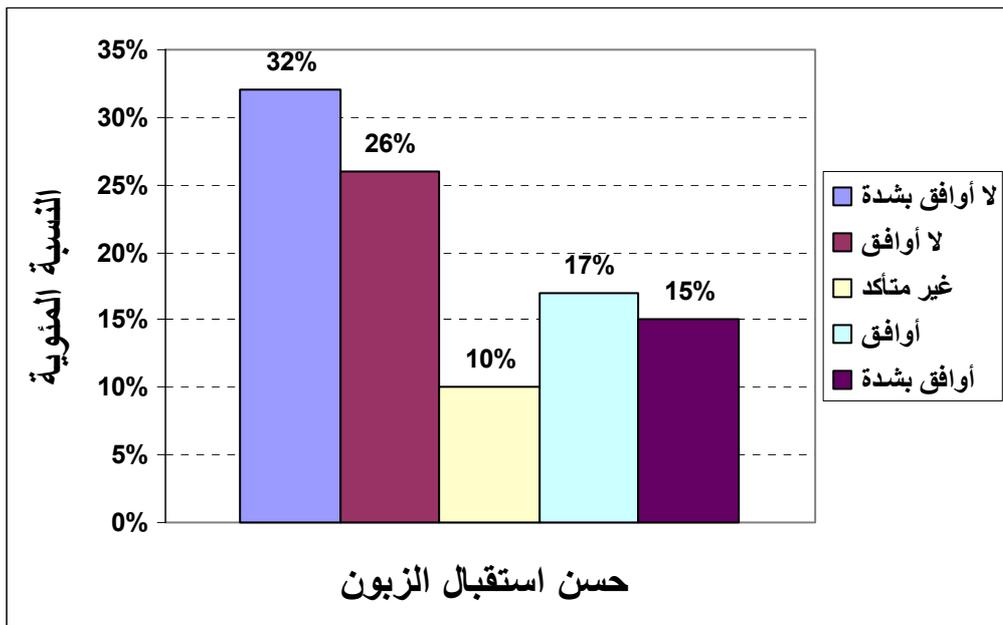
" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد الأمان "؛ فرضية مرفوضة.

❖ الفرضية الخامسة

" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد التعاطف ".
 بما أننا طرحنا بعد التعاطف من خلال مجموعة الأسئلة رقم: 16، 17، 18؛ من القسم الثاني من الاستبيان، سنقوم بعرض و تحليل الأشكال النسبية الخاصة بكل جواب على حدا، ثم نقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة، حتى نتمكن من الحصول على متوسط حسابي عام و انحراف معياري عام، نستطيع من خلالهما اختبار الفرضية الخامسة.

• السؤال السادس عشر: يستقبل مقدم الخدمة الزبون برحابة صدر و ابتسامة.

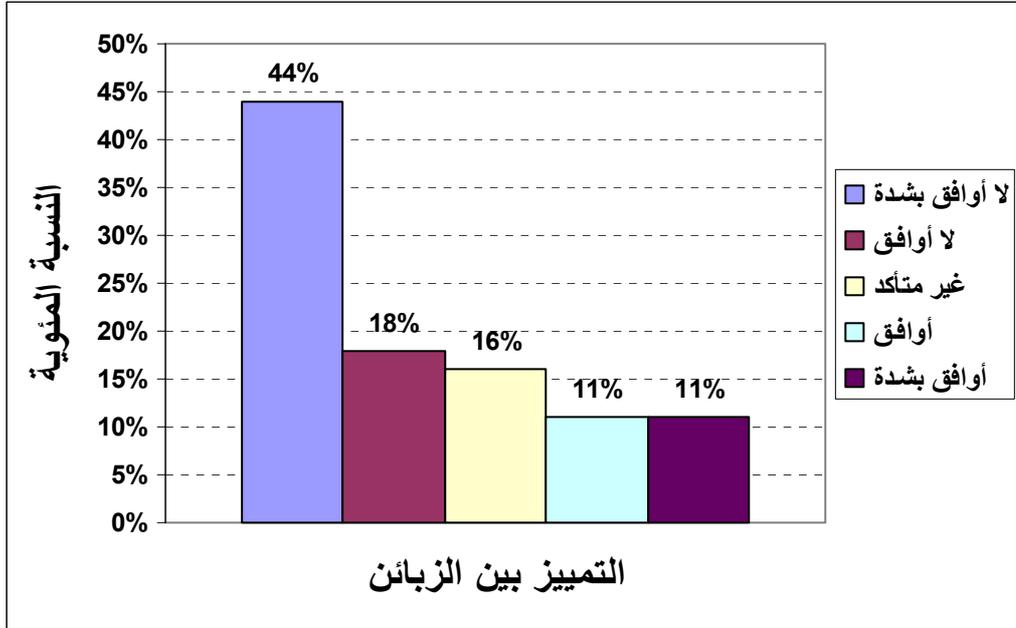
:(26.4)



انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الشكل أعلاه، اتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة غير مؤيدين للفكرة، مما يدل على عدم رضاهم عن جودة خدمات الوكالة من ناحية الاستقبال الذي يحضون به من قبل مقدمي خدماتها، حيث بلغت نسبتهم 58% (منهم 26% غير موافقين، و 32% غير موافقين بشدة)، في حين 32% من عينة أيدوا الفكرة، و عبروا عن حسن استقبال عمال الوكالة (منهم 15% موافقين بشدة، و 17% موافقين)، كما أن 10% من العينة لم يكونوا متأكدين من إجابته على هذا السؤال.

• السؤال السابع عشر: لا يميز مقدم الخدمة بين الزبائن من حيث المعاملة و الاهتمام.

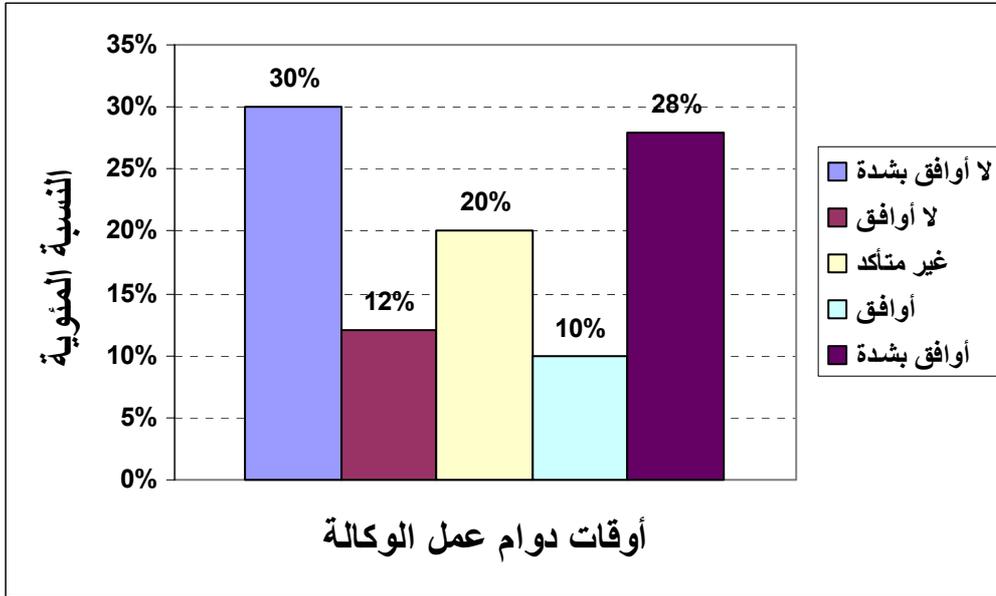
(27.4):



انطلاقاً من نتائج الشكل، تبين أن مجموعة كبيرة من زبائن الوكالة يعانون من مشكل التمييز في التعامل و الاهتمام من قبل مقدمي الخدمات، فقد بلغت نسبتهم 62 % (44 % غير موافقين بشدة و 18 % غير موافقين، للفكرة المطروحة)، على خلاف 22 % من عينة الدراسة (11 % موافقين و 11 % موافقين بشدة للفكرة)، عبروا عن اهتمام و حرص المؤسسة التأمينية على تلبية رغباتهم دون أي شعور بالتمييز في التعامل، في حين أن 16 % من العينة لم يكونوا متأكدين من إجابتهم على هذا السؤال.

• السؤال الثامن عشر: أوقات دوام عمل الوكالة مناسبة للزبون.

(28.4):



استنادا إلى نتائج الشكل، نلاحظ وجود فارق بسيط يقدر ب 5 % بين المؤيدين و المعارضين للفكرة، فرغم ارتفاع نسبة المعارضين التي بلغت 42 % (30 % غير موافقين بشدة و 12 % غير موافقين للفكرة)، و الذين عبروا عن عدم ملائمة أوقات دوام عمل الوكالة لهم، إلا أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة تقدر ب 38 % (موزعة بين 28 % موافقين بشدة و 10 % موافقين للفكرة) أكدوا أن أوقات دوام عمل الوكالة مناسبة لهم، في حين أن 20 % لم يكونوا متأكدين من إجاباتهم.

ربما يكون سبب عدم ملائمة أوقات دوام عمل الوكالة للعملاء، راجع لطبيعة عملهم كموظفين لدى مؤسسات حكومية لها نفس أوقات دوام العمل.

■ اختبار الفرضية الخامسة

يعبر الجدول الموالي عن تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة عن بعد الاستجابة.

(9.4):

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)		موافق (4)		غير متأكد (3)		غير موافق (2)		غير موافق بشدة (1)		بعد التعاطف
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
متوسط	1.465	2.57	15	15	17	17	10	10	26	26	32	32	العبارة 16
سليبي	1.406	2.27	11	11	11	11	16	16	18	18	44	44	العبارة 17
متوسط	1.601	2.94	28	28	10	10	20	20	12	12	30	30	العبارة 18
متوسط	1.491	2.59	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام										

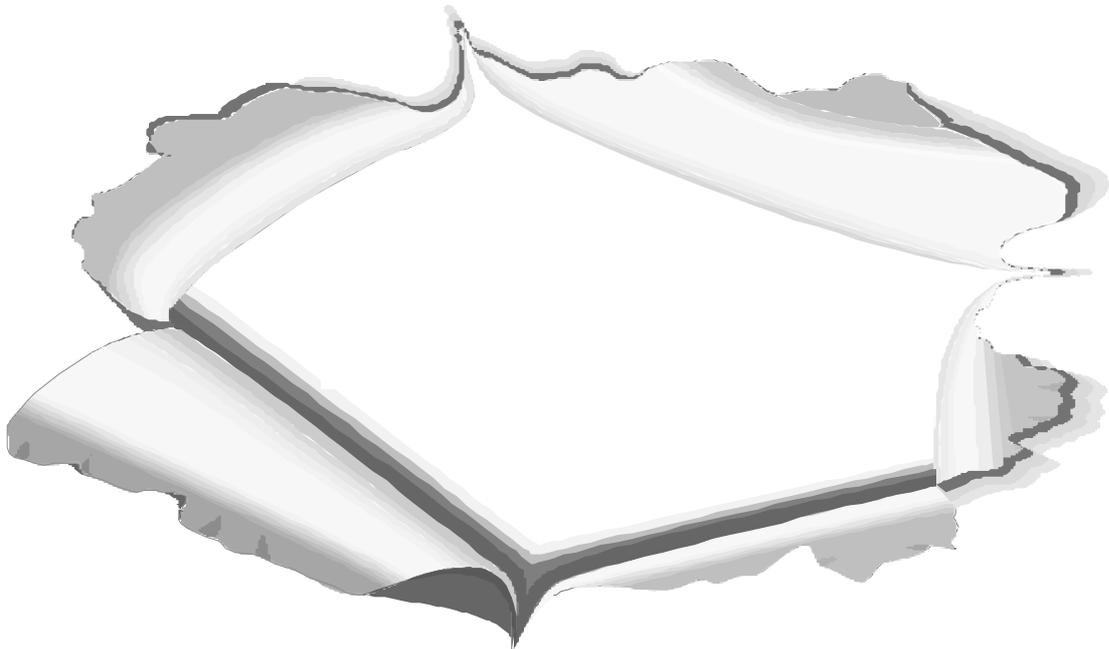
استنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يتضح أن العبارتين رقم 16، 18 ، قد وقعتا ضمن المجال المتوسط، إذ بلغت قيمة متوسطاتهما الحسابية: 2.57، 2.94 على التوالي، بانحراف معياري يقدر ب 1.465، 1.601 على الترتيب، ما يدل على أن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تؤثر تأثيرا متوسطا على رضا الزبون من ناحية حسن استقباله و ملائمة أوقات دوام عملها له، في حين وقعت العبارة رقم 17 ضمن المجال السلبي فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي 2.27 بانحراف معياري يقدر ب 1.406، حيث يرى غالبية أفراد العينة أن مقدمي خدمات الوكالة يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة و الاهتمام.

أما في ما يخص المتوسط الحسابي العام للعبارات الثلاث، و الذي يمثل مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من ناحية بعد التعاطف، فقد وقع ضمن المجال المتوسط، حيث بلغت قيمته 2.59، بانحراف معياري يقدر ب 1.491؛ و عليه يتم رفض الفرضية الخامسة.

" تؤثر جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان، تأثيرا ايجابيا على رضا العميل، من ناحية بعد التعاطف "؛ فرضية مرفوضة.

من خلال هذا الفصل تم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمدى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، على رضا عينة من عملائها، اعتمادا على مقياس الأداء الفعلي للخدمة *Servperf*، و قد توصلنا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات و التي تمت عن طريق برنامج *Excel* إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية الأولى، ما يدل على التأثير الايجابي لجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة على رضا عملائها من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة؛
- رفض كل من الفرضية الثانية، و الثالثة، و الرابعة، و الخامسة، ذلك تبعا لأراء أفراد عينة الدراسة، الذين وقع تقييمهم للجودة الفعلية الخاصة بكل من بعد الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، و التعاطف ضمن المجال المتوسط، ما يدل على عدم رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة من ناحية هذه الأبعاد، إلا أن عدم سلبيتهم في التقييم تؤكد بداية اهتمام الوكالة بهذه الجوانب.



تعتبر جودة الخدمة من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما بالغا من طرف الباحثين في مجال تسويق الخدمات، لما يميز هذه الأخيرة من خصائص، و تقنيات تسويقية مختلفة عن المنتجات المادية الملموسة.

لذا يجب على المؤسسة الخدمية أن تكون على دراية تامة بخصائص خدماتها، و كذا استراتيجياتها التسويقية، حتى يتسنى لها تطبيق نظام ملائم لتحقيق جودة خدماتها، و بالتالي اكتساب رضا زبائنها. و من هذا المنطلق حاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن إشكال يدور حول مدى تأثير جودة خدمة المؤسسة الخدمية على رضا العميل، فقد قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية، و فصل للدراسة الميدانية، حيث عملنا خلال الفصل الأول على إبراز أهم تعاريف الجودة و مراحل تطورها، و كذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و أهم مبادئها الأساسية التي تركز عليها و التي تتمثل في مبدأ التركيز على المستهلك، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ التخطيط الاستراتيجي، مبدأ اتخاذ القرار، فرغم اختلاف وجهات النظر حول هذه المبادئ يبقى أهم مبدأ تدور حوله المبادئ الأخرى هو تركيز المؤسسة على المستهلك من خلال تلبية احتياجاته و رغباته، و تكيفها مع تغير متطلباته باعتمادها على عملية تحسين مستمرة لمنتجاتها، كما تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي حددها معهد الجودة الفيديالي، و كذا أهم المراحل التي يجب على المؤسسة تبنيها لاعتماد هذا الأسلوب الإداري الحديث في نظامها الإداري، ثم انتقلنا إلى الأيزو و قمنا بإعطاء لمحة تاريخية عن نشأتها، و بينا أنها شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس المتعلقة بمستوى جودتها، كما عرضنا سلسلة الأيزو 9000 و تطرقنا إلى أهم التعديلات التي طرأت عليها سنة 1994 في مواصفة ISO 9001:1994، و سنة 2000 من خلال طرح المواصفة ISO 9001:2000، و سنة 2008 من خلال المواصفة الجديدة ISO 9001:2008، و أخيرا تحدثنا عن علاقة إدارة الجودة الشاملة و الأيزو، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً لأنها تعبر عن فلسفة إدارية و توجه فكري و ثقافة تنظيمية تسعى إلى التحسين المستمر للمؤسسة، في حين تعتبر الأيزو

شهادة تمنح جراء تطبيق المؤسسة لمجموعة من المعايير محددة من طرف المنظمة العالمية للمعايرة، لذا يمكن أن نستنتج أن الايزو وسيلة أولية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و لكنها ليست بديلا عنها. فمن خلال هذا الفصل توصلنا الى نتيجة مفادها أن الجودة ضرورية لاستمرار نشاط المؤسسة و تحقيق أهدافها، خاصة مع توفر مختلف البدائل المتاحة في الأسواق و ازدياد وعي المستهلكين بأهمية عامل الجودة.

أما من خلال الفصل الثاني فقد توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه بالرغم من تعدد مفاهيم التسويق، إلا أنها متقاربة من حيث الهدف المتمثل في توجيه مختلف الأنشطة من أجل إيصال السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بالشكل الذي يرغبه و يتوقعه و يرضيه في آن واحد، كما يمكن تطبيق تقنيات التسويق على مختلف المنتجات بما فيها المنتجات الخدمية التي تستلزم إضافة عناصر جديدة للمزيج التسويقي التقليدي، و ذلك تبعا لخصائصها التي تميزها مقارنة مع السلع المادية الملموسة من: لاملوسية، عدم انفصال الخدمة عن مقدمها، تباين الخدمات و اختلافها، عدم قابلية الخدمة للتخزين، عدم إمكانية تملك الخدمة. حيث يتكون المزيج التسويقي الخدمي من ثمانية عناصر (8P) هي: المنتج الخدمي (Product)، السعر (Price)، التوزيع أو المكان (Place)، الترويج (Promotion)، الأفراد (People)، العملية (Process)، المدلول المادي (Physical material) و فلسفة المؤسسة (Philosophy).

أما في الفصل الثالث فقد توصلنا إلى نتيجة مفادها، أن توفير الجودة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية يمكنها من اكتساب رضا زبائنهم و وفائهم، لذلك تسعى العديد من هذه المؤسسات إلى قياس جودة خدماتها انطلاقا من منظور عملائها، سعيا منها إلى إدراك توقعاتهم و حاجاتهم المتعددة، و من ثم تلبيةها بالطريقة التي تمكنها من الحصول على درجة التميز في الأداء.

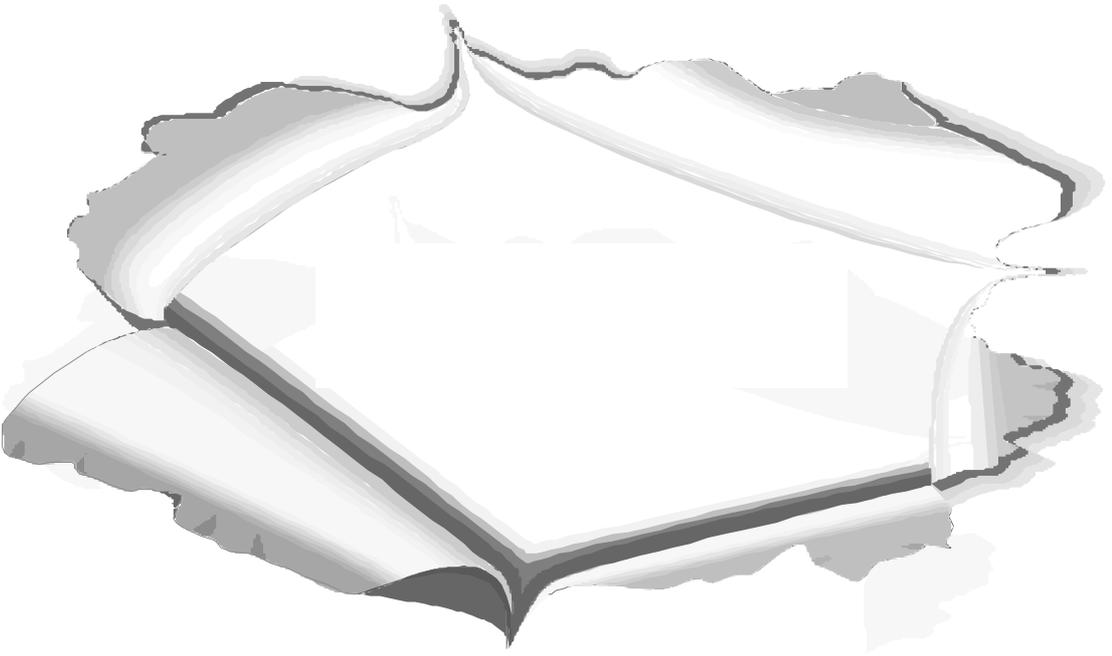
و في آخر فصل قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية أجريناها على مستوى الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، بناء على الإشكالية التي تم صياغتها و اعتمادا على الفرضيات الموضوعية لها، حاولنا قياس مدى تأثير جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة على رضا زبائنهم، باستعمال مقياس الأداء الفعلي للخدمة Servperf.

و قد أفضت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

1. وافق أغلبية أفراد عينة الدراسة على حداثة تجهيزات الوكالة، و توفرها على المرافق الضرورية لانجاز الخدمة، و على أناقة و حسن مظهر مقدمي خدماتها، حيث وقع التقييم الكلي لتأثير الجوانب المادية الملموسة على رضا العميل ضمن المجال الايجابي، ما أدى إلى قبول الفرضية الأولى ، هذا ما جعلنا نستنتج أن الوكالة تبدي اهتماما بالغاً لعناصرها المادية من أجل تقديم خدماتها بشكل جيد يمكنها من إرضاء زبائنها الحاليين واكتساب فرص جذب عملاء جدد؛
2. إن التقييم المتوسط لغالبية أفراد عينة الدراسة لبعد الاستجابة، يدل على أن مستوى اهتمام الوكالة بهذا البعد لم يصل بعد للمستوى الذي يرغبه العملاء، فهم يرون ضرورة أن تستجيب الوكالة لاستفساراتهم، و لتساؤلاتهم، و أن تزيد من اهتمامها بتلبية متطلباتهم، و كذا أن تبدي تعاملًا ايجابيًا مع شكاويهم المطروحة، هذا ما جعلنا نرفض الفرضية الثانية المتعلقة بايجابية تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة على رضا زبائنها، من ناحية بعد الاستجابة؛
3. وقع تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة من ناحية بعد الاعتمادية، ضمن المجال المتوسط، ما جعلنا نرفض الفرضية الثالثة، باعتبار أن الوكالة لم ترقى بعد لمستوى تطلعات عملائها و رضاهم الحقيقي الذي يمكنهم من الاعتماد على خدماتها المقدمة لهم، دون مواجهة أية صعوبات؛
4. إن التقييم المتوسط لأفراد عينة الدراسة لبعد الأمان، يدل على أن الزبائن لا يشعرون بالأمان الكلي والثقة أثناء التعامل مع مختلف أقسام الوكالة، هذا ما جعلنا نرفض الفرضية الرابعة المتعلقة بايجابية تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة على رضا عملائها، من ناحية بعد الأمان؛
5. اعتبر غالبية أفراد عينة الدراسة أن مستوى التعاطف الذي يلقونه من طرف الوكالة غير كافي، فقد وقع التقييم الكلي لتأثير بعد التعاطف على مستوى الرضا ضمن المجال المتوسط ، فحسب رأي عينة الزبائن يجب على مقدمي خدمات الوكالة أن يحرصوا على استقبالهم بطريقة جيدة، و أن يقدموا خدمات متماثلة لهم، في أوقات تناسبهم، و عليه تم

رفض الفرضية الخامسة المتعلقة بالتأثير الايجابي لجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة على رضا العميل من ناحية بعد التعاطف.

و من هذا المنطلق، يتوجب على المؤسسات التأمينية الجزائرية إدراك كيفية توفير خدمات ذات جودة ترقى لمستوى تطلعات زبائنها و حاجاتهم المتعددة، و أن تهتم بوظيفة تسويق خدماتها لما توفره هذه الوظيفة من مزايا خاصة فيما يتعلق بالبحوث التسويقية التي تمكنها من قياس مستوى رضا عملائها، و معرفة متطلباتهم و رغباتهم و تفضيلاتهم، و بالتالي تلبيتها بالطريقة التي تكسبها رضاهم و من ثم وفائهم لها على المدى الطويل.





1. أحمد الرحومي، ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو: دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، مصر، 2005 .
3. إبراهيم أبو النجا، الأحكام العامة طبقاً لقانون التأمين و التأمين الجديد - الجزء الأول- دار النشر د.م.ج 1989.
4. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
5. بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
6. توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و ستة سيجما، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
7. تسيير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2005.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002.
9. ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. جاي كاند مبولي و كوني موك و بيفرلي، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة و وقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
11. جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر، 1996.
12. جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

13. جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
14. حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
15. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القزم، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، عمان، الأردن، 2008.
16. حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي؛ 2009.
17. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات القطاع الصحي، دار ردمل للنشر و التوزيع، 2000.
18. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
19. رامي حكمت فؤاد الحديثي و فائز غازي عبد اللطيف البياتي، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
20. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. زكي خبلل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
22. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، الأردن، 2006.
23. سالم القحطاني، إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، 2004.
24. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2003-2004.
25. شفيق حداد، نظام السويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
26. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
27. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، 1996.

28. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، دار الكتب للنشر و التوزيع، الطبعة الثامنة، القاهرة، مصر.
29. عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
30. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
31. عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
32. عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2004.
33. عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005.
34. عراقي محمد أحمد، تسويق التأمين، ترجمة الوحدة الثالثة من كتاب الخدمات لمؤلفه DR.S.M.JHA، 1999.
35. علي الجياشي، التسعير: مدخل تسويقي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
36. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للايزو، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
37. فايد عبد الحميد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس للتوزيع و النشر، القاهرة، 1997.
38. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997.
39. فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم و التطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998.
40. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، دار الشروق، 2006.
41. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
42. مأمون الدراركة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.

43. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
44. مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك و إلى المستهلك، عمان، الأردن، 2004.
45. محمود جاسم الصميديعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2000.
46. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثامنة 1988، الجزء الأول.
47. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
48. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
49. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، دار المسيرة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2004.
50. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983.
51. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
52. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، 1988.
53. محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، القاهرة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1998.
54. محمد فريد الصحن و آخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة سنة 2002.
55. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
56. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004.
57. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
58. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2007.

59. ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994.
60. نظمي نصر الله، ايزو9000: بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995.
61. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
62. وارين شمדת و جيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، آفاق الإبداع العلمية، الرياض، 1997.
63. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.



1. يسري السيد يوسف، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2002.
2. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25، عدد 02، جوان 1998.



1. ساهل سيدي محمد، رسالة لنيل الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، بعنوان: آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2004-2005.



1. محمد هشام خطاب، الأيزو2008:9001، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية: الأيزو2008:9001، موقع: http://www.aleqt.com/2009/02/05/article_192861.html
2. مذكرة توضيحية لمكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية من موقع: <http://www.arabicstat.com/board/showthread.php?t=3763>

 **Les livres**

1. Adam, Evere hand Ebert Roland, " *Production and Opération Management Coucepts, Models and Behaviour* ", P- hall 5, 1996.
2. A.V. Feignbaum, " *Total Quality Control* ", 3 ED, New York : McGraw-Hill, 1991.
3. Alain d'Astous, Naoufel Daghfous, Pierre Balloffet,Christèle Boulaire, " *comportement du consommateur* ",2^{eme} édition, les éditions de la Chenelière inc, France, 2006.
4. Beatrice Bréchnignac Rouband, " *Le marketing des services: du projet au plan marketing* ", édition d'organisation, Paris, 1998.
5. Booms, Bernard H and Mary Jo Bitner, " *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms in Marketing of Services* ", James H. Donnelly and William R. George, eds, Chicago: American Marketing Association, 1981.
6. Charles Berger, et al, " *Kanos Methods for Understanding Customer- defined Quality* ", in : Center for quality management journal, vol.4 (Fall 1993).
7. Christian Derbaix, Joel brée, " *comportement du consommateur* ", édition economica, paris, 2000.
8. CATTAN Michel, " *Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel* ", les éditions d'organisations, paris, 2000.
9. Claude Yves Bernard, " *le management par la qualité totale* ", édition AFNOR, paris, 2000.
10. Christaine Dumolin, et Jean-Paul, " *Entreprise de services* ", les éditions d'organisation, paris, 2^{eme} tirage, 1998.
11. Daniel Ray, " *Mesurer et développer la satisfaction des clients* ", 2^{eme} tirage édition d'organisation, paris, 2001.

12. David Ullman, *"The Mechanical Design Process"*, USA: McGraw_Hill, Inc, 1997.
13. Denis Darpy.Pierre Volle, *"comportements du consommateur"*, 2^{eme} édition, Dunod, paris, 2007.
14. Denis Lapert, *"Le Marketing des Services"*, Edition Dunod, Paris, 2005.
15. D-Pettigrews, N-Turgeon, *"Marketing"*, 2^{eme} édition, MC GRAWS- HILL, Canada, 1990.
16. Diacon, Stephen, *"A guide to assurance Management"*, Published by the MACMILLAN PRESS LTD, 1999.
17. Ford Motor Company, *"Three Day SPC Notes"*, Ford, Brentwood, 1985.
18. Glibert Rock, Marie-josée Ledoux, *"le service à la clientèle"*, éditions du Renouveau pédagogique Inc, canada, 2006.
19. GERARD. Tocquer, Michel Langlois, *"le Marketing des services: le défi relationnel "*, éd dunod, paris, 1992.
20. Hewlett-Packard, *"Business-to-Business Product "*, Sales & Marketing Management, August 1993.
21. Irving Rein, Philip Kotler & Martin Stoller, *"High Visibility"*, NTC Publishers, Chicago, 1998.
22. Iso 9000, *"Quality management system"*, Fundamentals and vocabulary, 2000.
23. James, P, *"Total Quality Management"*, Prentice Itall, New York, 1996.
24. J.M.Juran, and F.M. Gryna, *"Quality planning and Analysis"*, Singapore : McGraw-Hill, 1993.
25. J.L'endrevie, et D.lindon, *"Mercator, Théories et pratique du Marketing"*, Dalloz", paris, 6^{eme} édition, 2000 .

26. J. Lendervie, J.Lévy, D.Lindon, "*Mercator*", 7^{eme} édition, éditions Dalloz, paris, 2003.
27. J Landrevie, J lévy , D Lindon, "*Mercator: theorie et pratique du marketing*", 8^{eme} ed, Dalloz: Paris, France, 2006.
28. Jean Michel Momin, "*La certification qualité dans les services*", AFNOR, Paris, 2001.
29. Jean Lapeyre, "*garantir de service*", (les éditions d'organisation), paris, 1998.
30. Kraiweski, lee and Ritzman, Larry, "*Operation management Strategy and Analysis*", Adison-Wesley Publishing 1993.
31. Laurent Hermel, "*Qualité et engagements de service*", Afnor, 2003.
32. Lambin .J-J, "*Marketing stratégique et opérationnel*", dunad, paris, 2002.
33. Laurent Hermel, "*Mesurer la satisfaction clients*", 2^{eme} tirage, AFNOR, Paris.
34. LILIANE, BENSAHEL, "*Introduction à l'économie du service* ", presse universitaire de Grenoble, Paris, 1997.
35. Monique Zollinger, Eric Lamarque, "*Marketing et stratégie de la banque*", 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 1999.
36. McCarthy E.J, "*basic Marketing* ", 4^{eme} édition, Richard D-Irwin. Inc, Homewood, III, 1971.
37. Mod – Sghir. DJITLI, "*comprendre le marketing* ", Berti éditions, Alger, 1996.
38. N.Kano, N.Seraku, et al, "*Must be Quality and attractive Quality*", The best on Quality, vol.7.
39. N.H. Chorn, "*Total Quality Management : Panacea or Pitfall, International of Physical Distribution logistics Management*", Vol.21, No.8, 1991.

40. N.R Farnum, *"Modern Statistacal Quality Control and Improvement"*, California :Duxbury Press, 1994, pp 3-4.
41. Nathalie van laethem, *" toute la fonction marketing"*, ed dunod, paris, France, 2005.
42. P.B.Crosby, *"Qualiity is free : The art of Making Quality Certain"*, New York : Signet Books, 1992.
43. P.B.CROSBY, *" la qualité c'est gratuit"*, ed, economica, paris, 1986.
44. P.VANDEVILLE, *" Gestion et contrôle de la qualité"*, ed AFNOR, paris, 1985.
45. P.Kotler, K.Keller, D. Manceau, B.Dubois, *" Marketing management"*, 12^{eme} édition, édition spéciale, publié par Pearson Education, paris, 2006.
46. P.Kotler, *"Marketing Principles "*, 3 rd edition, prentice-Hill International Editions, London, 1986.
47. Philipe Kotler et Bernard Dubois, *"marketing management"*, 10^{eme} edition.2000.
48. P.Kotler, et B. Dubois, *" Marketing Management"*, Publi unio, paris, 11^{eme} édition 2003.
49. Russel, Roberta and Taylor, Barnard, *"production and operation Management Focusing on Quality and comptitiveness"*, prentice-hall co.1995.
50. Rothery, Brian, 1993, *"ISO9000.2"*, Ed.Hampshire, UK Gower house.
51. Richard – Norrman, *" le management des services : théorie du moment de vérité dans les services"*, inter édition, Paris, 1994.
52. STORA. GILBERT et MONTEIGNE Jean, *" la qualité totale dans l'entreprise "*, Edition d'organisation, paris 1986.

Les revues

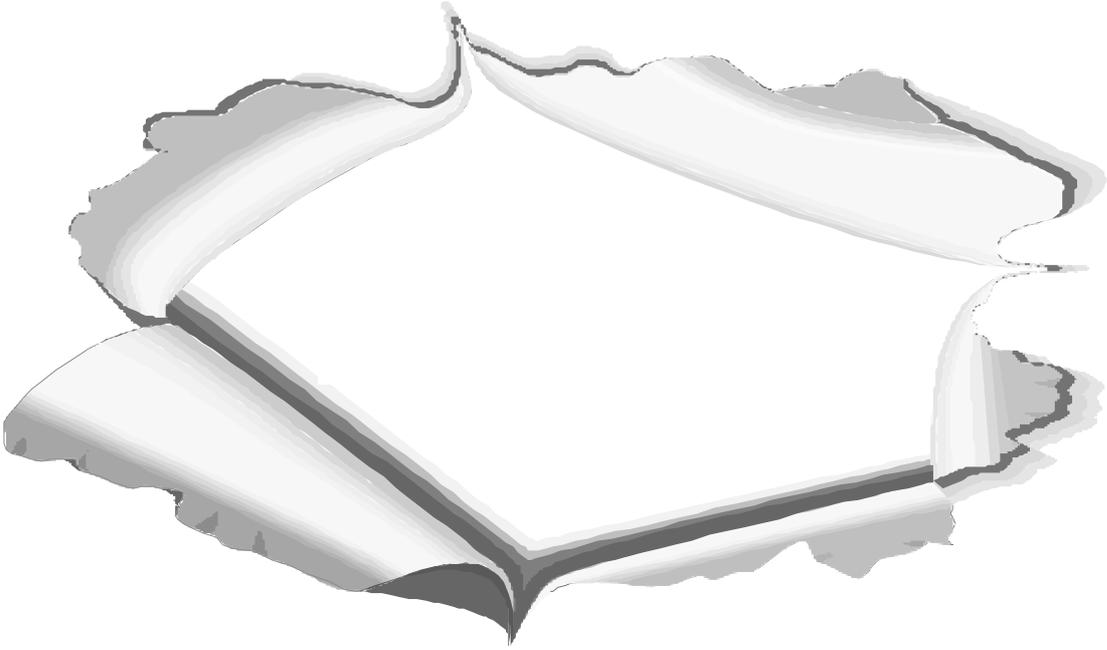
1. Florence Bechetoille, "*Le Marketing des Services*", Montpellier-prospectives, 5 février, 2004.
2. France qualité public, "*la satisfaction des usagers/ clients / citoyens du services public*", la documentation française, paris, 2004.
3. Frederic Bielener, Christophe Semples, "*les fondements du marketing des services: examen critique et Evolution*", Revue française du marketing, Avril 2007, n 212.
4. J.P.NEUVILLE, "*la qualité en question*", revue française de gestion, Mars ; Avril ; Mai ; 1996.
5. Jean – Emanuel Koutou, "*La fixation des prix des services : la prise en compte des coûts*", Revue Française du Marketing, N° 161, 1997
6. Potie M Christian, "*la qualité*", revue de gestion d'entreprise, ENPED, Boumerdés, mai 1999, N°9.

Les thèses

Belin.A, "*La mesure de la satisfaction client dans les marchés industriel*", mastère marketing et communication commerciale, école supérieur de commerce de Toulouse, Juillet, 2002.

Les articles de recherches

1. SELIM HALIOUI, "*Consultant formateur en marketing & communication*", "LA FIN DES 4P ?", Publié par madwatch, Tunis, Tunisie, Février 2008, sur le site : http://madwatch.net/dossier/dossier_findes4p.pdf
2. Hamilton Nana, "*Améliorer la qualité des services avec la gestion des problèmes*", groupe Eyrolles, 2009, sur le site : <http://www.eyrolles.com/Informatique/Livre/ameliorer-la-qualite-des-services>.



الإهداء

كلمة شكر

خطة العمل

001المقدمة العامة
	الفصل الأول: أساسيات حول الجودة
006مقدمة
007المبحث الأول: الجودة و إدارة الجودة الشاملة
0071. الجودة
0071.1 مفهوم الجودة
0112.1 أبعاد الجودة
0122. مراحل التطور التاريخي للجودة
0121.2 المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص و التفتيش
0132.2 المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة
0143.2 المرحلة الثالثة: ضمان الجودة
0154.2 المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة
0173. إدارة الجودة الشاملة
0171.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
0192.3 فوائد إدارة الجودة الشاملة
021المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
0211. مبدأ التركيز على المستهلك
0232. مبدأ التركيز على العملية
0233. مبدأ التحسين المستمر
0264. مبدأ القيادة الموجهة
0275. مبدأ التخطيط الاستراتيجي
0276. مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق

029	المبحث الثالث: متطلبات، مراحل، أخطاء و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
029	1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
029	1.1 دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.....
030	2.1 التوجيه بالزبون و تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة.....
031	3.1 تهيئة مناخ العمل و ثقافة المنظمة.....
031	4.1 قياس الأداء للإنتاجية و الجودة.....
032	5.1 الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة.....
032	6.1 التعليم و التدريب المستمر.....
033	7.1 تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة جودة شاملة.....
033	8.1 مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين و التطوير.....
033	9.1 بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.....
035	2. مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.....
038	3. أخطاء و معوقات تطبيق إدارة جودة شاملة.....
039	المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة و الايزو.....
039	1. الايزو.....
039	1.1 نشأة نظام إدارة الجودة.....
039	2.1 مفهوم الايزو 9000
040	3.1 سلسلة معايير الايزو 9000
042	4.1 منهجية تطبيق الايزو 9000
043	2.متطلبات المواصفة ISO 9001:2000
045	3.متطلبات المواصفة ISO 9001:2008.....
048	4.مختصر التعديلات للمواصفة ISO 9001 :2008
049	5.علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو 9000.....
053	خاتمة.....
	الفصل الثاني: تسويق الخدمات
054	مقدمة.....
055	المبحث الأول: أساسيات حول التسويق.....
055	1. مفهوم التسويق، مراحل تطوره، أهميته.....

055	1.1 مفهوم التسويق.....
058	2.1 تطور توجهات المفهوم التسويقي.....
061	3.1 أهمية التسويق.....
061	2. أشكال التسويق.....
064	3. أسباب تأخر تطبيق التسويق في قطاع الخدمات.....
064	المبحث الثاني: تسويق الخدمات.....
064	1. أسباب زيادة الاهتمام بتسويق الخدمات.....
065	2. المفاهيم الأساسية للخدمات.....
065	1.2 مفهوم الخدمة.....
066	2.2 خصائص الخدمات.....
069	3.2 التداخل بين السلع و الخدمات.....
072	3. المزيج التسويقي للخدمات.....
073	1.3 الخدمة.....
075	2.3 التسعير.....
077	3.3 التوزيع.....
078	4.3 الترويج.....
080	5.3 الأفراد.....
080	6.3 المدلول المادي.....
081	7.3 الطريقة.....
081	8.3 الفلسفة.....
081	المبحث الثالث: تسويق الخدمات المالية.....
081	1. مفهوم الخدمة المالية، أنواعها.....
081	1.1 مفهوم الخدمة المالية.....
082	2.1 أنواع الخدمات المالية.....
082	2. تسويق الخدمات المالية.....
082	1.2 مفهوم تسويق الخدمات المالية.....
083	2.2 المزيج التسويقي للخدمات المالية.....
086	خاتمة.....

الفصل الثالث: جودة الخدمة و رضا العميل

087مقدمة
088المبحث الأول: جودة الخدمة
0881. جودة الخدمة
0881.1 مفهوم جودة الخدمة
0892.1 دورة حياة جودة الخدمة
0903.1 أهمية جودة الخدمة
0914.1 تحسين جودة الخدمة
0922. أبعاد جودة الخدمة
0953. مشاكل جودة الخدمة
0961.3 تكاليف جودة الخدمة
0962.3 تحديد متطلبات و حاجات الزبون
0973.3 الوقاية من مشاكل جودة الخدمة
097المبحث الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة، قياسها، تطويرها
0971. خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء
0971.1 الخطوة الأولى: إظهار المواقف الايجابية اتجاه الآخرين
0982.1 الخطوة الثانية: تحديد حاجات العميل
0983.1 الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات العملاء
0994.1 الخطوة الرابعة: التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى
0992. قياس جودة الخدمة
0991.2 قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن
1052.2 قياس الجودة المهنية
1063.2 قياس الجودة من المنظور الشامل
1073. تطوير جودة الخدمة
1071.3 أسباب تطوير جودة الخدمة
1072.3 أساليب تطوير جودة الخدمة
114المبحث الثالث: إدارة توقعات العملاء
1141. العميل

114	1.1 مفهوم العميل.....
115	2.1 أنواع العملاء و طرق التعامل معهم.....
120	3.1 أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة.....
121	2. إدارة توقعات العملاء.....
121	1.2 مستويات توقعات العملاء.....
122	2.2 العوامل المؤثرة على توقعات العملاء.....
123	3.2 كيفية إدارة توقعات العملاء.....
124	المبحث الرابع: رضا العميل و وفائه.....
124	1. رضا العميل.....
124	1.1 مفهوم رضا العميل.....
127	2.1 خصائص رضا العميل.....
128	3.1 قياس مستوى رضا العملاء.....
131	2. وفاء العميل.....
131	1.2 مفهوم وفاء العميل.....
132	2.2 أنواع الوفاء.....
133	3.2 وسائل تحقيق الوفاء.....
134	3. العلاقة بين الجودة و الرضا و الوفاء و الربح.....
137	خاتمة.....
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
138	مقدمة.....
139	المبحث الأول: أساسيات حول التأمين.....
139	1. تعريف التأمين، و مبادئه.....
139	1.1 تعريف التأمين.....
140	2.1 مبادئ التأمين.....
141	2.أنواع التأمين، أقسامه و فوائده.....
141	1.2 أنواع التأمين.....
143	2.2 أقسام التأمين.....
145	3.2 فوائد التأمين.....

1453. المزيج التسويقي للتأمينات
1451.3 المنتج التأميني (الخدمة)
1462.3 تسعير الخدمات التأمينات
1473.3 تقديم الخدمات التأمينات (التوزيع)
1484.3 التوعية التأمينية (الترويج)
1495.3 الأفراد
1506.3 المدلول المادي
1507.3 الطريقة
1508.3 الفلسفة
1504. لمحة تاريخية عن قطاع التأمينات في الجزائر
152المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa
1521. الشركة الجزائرية للتأمينات Saa
1521.1 التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات Saa
1532.1 الشبكة التجارية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa
1553.1 منتجات الشركة الجزائرية للتأمينات Saa
1564.1 أنواع الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين Saa
1582. المديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان
1591.2 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان
1602.2 الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للتأمين Saa تلمسان
1613.2 الهيكل التنظيمي للوكالة الخاصة بالدراسة
1634.2 مهام مختلف المصالح التابعة للوكالة أ
1643. منهجية البحث الميداني
1641.3 أسلوب البحث
1642.3 مجتمع الدراسة
1643.3 عينة الدراسة
1644.3 فرضيات الدراسة
1655.3 أسلوب جمع البيانات
1684. المعالجة الإحصائية

196 خاتمة

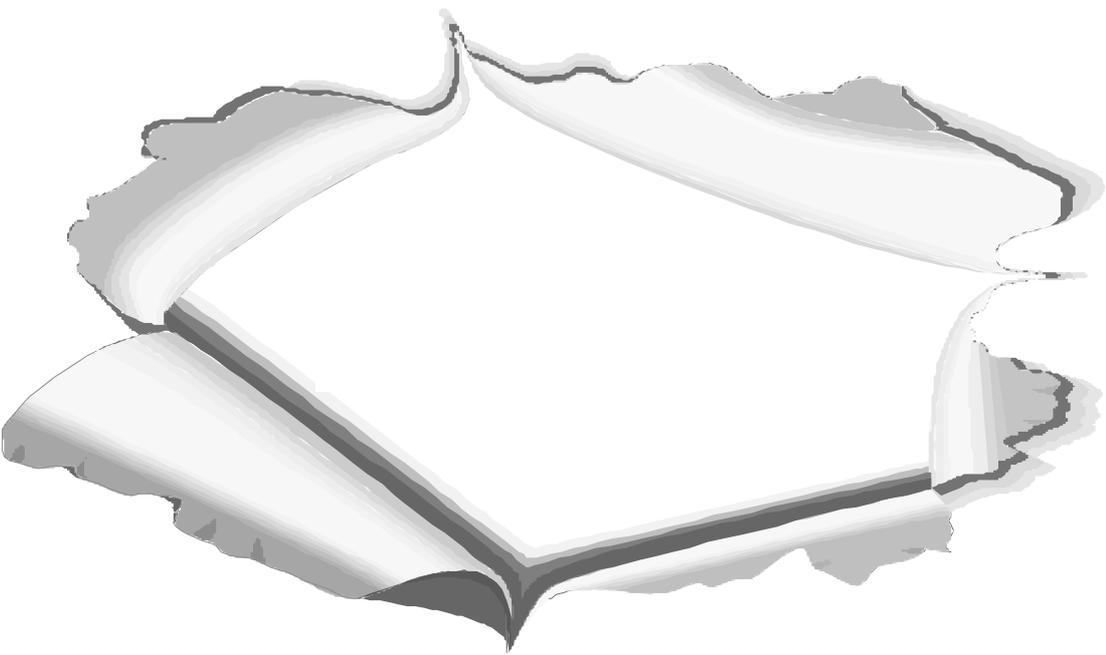
197 الخاتمة العامة

المراجع

الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول

الملاحق

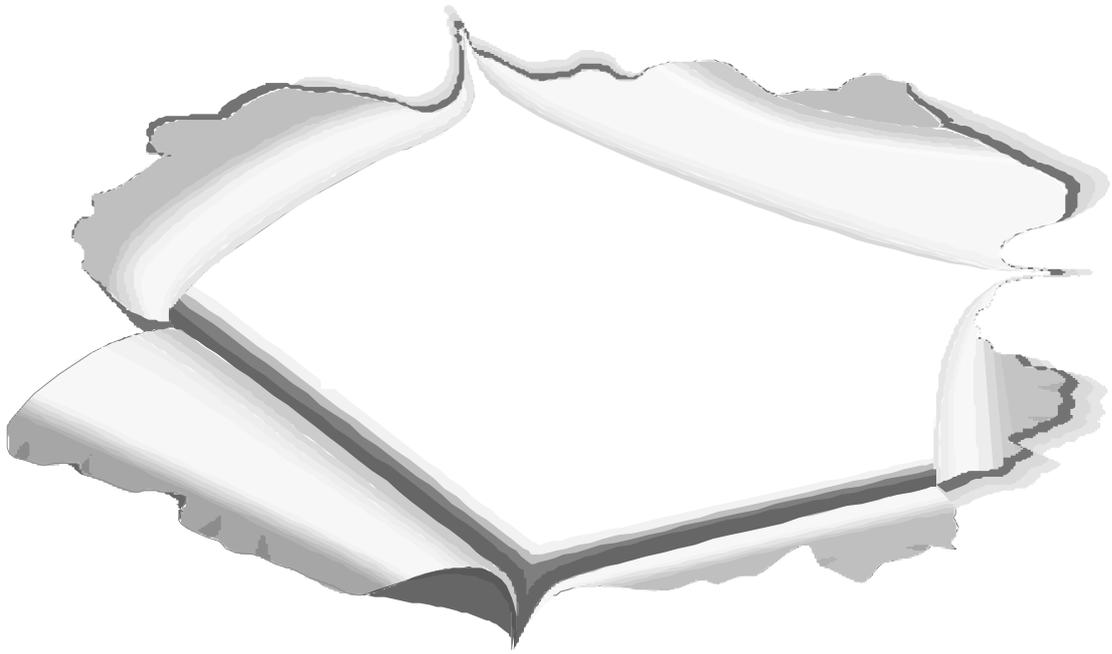


- الشكل رقم (1.1): الجودة من وجهة نظر المستهلك و المنتج..... 010
- الشكل رقم (2.1): نظام الجودة القائم على المنع..... 013
- الشكل رقم (3.1): المستويات الأربع لتطور إدارة الجودة الشاملة..... 016
- الشكل رقم (4.1): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك..... 022
- الشكل رقم (5.1): عملية التحسين المستمر..... 024
- الشكل رقم (6.1): دورة ديمنغ و علاقتها بالتحسين..... 025
- الشكل رقم (7.1): الدور الاستراتيجي للجودة..... 028
- الشكل رقم (8.1): نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ TQM..... 030
- الشكل رقم (9.1): تأثيرات إدارة الجودة الشاملة..... 034
- الشكل رقم (10.1): المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 037
- الشكل رقم (11.1): هيكل عام لمواصفات الايزو 9000..... 041
- الشكل رقم (12.1): المحاور الرئيسية للمواصفة 2000/9001..... 044
- الشكل رقم (13.1): العلاقة بين ISO 9000 و TQM..... 051
- الشكل رقم (14.1): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9001..... 052
- الشكل رقم (1.2): هرم تدرج الحاجات الإنسانية ل *Abraham Maslow*..... 057
- الشكل رقم (2.2): الفرق بين التوجه البيعي و التوجه التسويقي..... 060
- الشكل رقم (3.2): خصائص الخدمات..... 068
- الشكل رقم (4.2): سلم الملموسية للسلع والخدمات..... 070
- الشكل رقم (5.2): المزيج التسويقي (4P)..... 072
- الشكل رقم (6.2): المزيج التسويقي المتعدد الخدمات..... 073
- الشكل رقم (7.2): دورة حياة الخدمة..... 074
- الشكل رقم (8.2): انتاج الخدمة « la servuction »..... 075
- الشكل رقم (9.2): قنوات توزيع الخدمات..... 077
- الشكل رقم (10.2): أنواع التسويق في الخدمات..... 080
- الشكل رقم (11.2): الأهداف السعرية في المنظمات المالية..... 084
- الشكل رقم (1.3): مفهوم جودة الخدمة..... 089

089	الشكل رقم (2.3): مربع الجودة.....
092	الشكل رقم (3.3): العوامل المؤثرة على جودة الخدمة.....
093	الشكل رقم (4.3): إدارة جودة الخدمة المدركة.....
100	الشكل رقم (5.3) : مستوى جودة المنتجات.....
103	الشكل رقم (6.3): نموذج Servqual
106	الشكل رقم (7.3): نموذج لتقييم جودة الخدمة.....
108	الشكل رقم (8.3): نظام اليقظة في جودة الخدمة.....
109	الشكل رقم (9.3): المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة.....
110	الشكل رقم (10.3): سياسة الجودة للتوجيه والتطوير
111	الشكل رقم (11.3): نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين.....
112	الشكل رقم (12.3): نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط.....
120	الشكل رقم (13.3): الرؤية التقليدية و الحديثة للمؤسسة.....
122	الشكل رقم (14.3): مستويات توقعات العملاء.....
126	الشكل رقم (15.3): نموذج الرضا (حسب Oliver).....
127	الشكل رقم (16.3): الخصائص الثلاثة لرضا العميل.....
130	الشكل رقم (17.3): نموذج كانو لرضا العملاء.....
132	الشكل رقم (18.3): مكونات الوفاء.....
134	الشكل رقم (19.3): العلاقة بين زيادة الأرباح، و الجودة المدركة، و رضا العملاء و وفائهم..
135	الشكل رقم (20.3): العلاقة بين الرضا و الوفاء.....
153	الشكل رقم (1.4): تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين Saa.....
154	الشكل رقم (2.4): الشبكة الوطنية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa.....
159	الشكل رقم (3.4): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تلمسان Saa.....
160	الشكل رقم (4.4): وكالات المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان.....
162	الشكل رقم (5.4): الهيكل التنظيمي لوكالة تلمسان أ.....
167	الشكل رقم (6.4): تمثيل محتويات الاستبيان.....
168	الشكل رقم (7.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
169	الشكل رقم (8.4): توزيع أفراد العينة حسب السن.....
170	الشكل رقم (9.4): توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.....
171	الشكل رقم (10.4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....

- الشكل رقم (11.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لحدثة أجهزة الوكالة..... 172
- الشكل رقم (12.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمظهر و أناقة موظفي الوكالة..... 173
- الشكل رقم (13.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى توفر الوكالة على المرافق
الضرورية لانجاز الخدمات..... 174
- الشكل رقم (14.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى تنظيم مكاتب و أقسام
الوكالة..... 175
- الشكل رقم (15.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لسرعة الاستجابة لشكاويهم استفساراتهم و
لتساؤلاتهم..... 178
- الشكل رقم (16.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى اهتمام مقدم الخدمة بتلبية
متطلباتهم..... 179
- الشكل رقم (17.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى اهتمام الوكالة بالتعامل مع
شكاويهم..... 180
- الشكل رقم (18.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى جدية الوكالة في حل
مشاكلهم..... 182
- الشكل رقم (19.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى مهارة و كفاءة مقدمي الخدمات.... 183
- الشكل رقم (20.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم للفترة الزمنية اللازمة للحصول على
الخدمة..... 184
- الشكل رقم (21.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى التزام الوكالة بوعودها..... 185
- الشكل رقم (22.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى اهتمام مقدم الخدمة بتقديم خدمات
خالية من المشاكل..... 187
- الشكل رقم (23.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى ثقتهم بمقدمي الخدمات..... 188
- الشكل رقم (24.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى شعورهم بالأمان أثناء التعامل مع
أقسام الوكالة..... 189
- الشكل رقم (25.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى شعورهم بالاهتمام الشخصي..... 190
- الشكل رقم (26.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لاستقبال مقدمي خدمات الوكالة..... 192
- الشكل رقم (27.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى تمييز مقدمي خدمات الوكالة بين
الزبائن..... 193
- الشكل رقم (28.4): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمدى ملائمة أوقات دوام عمل
الوكالة..... 194

009	الجدول رقم (1.1) : تعاريف الجودة على وفق بعض المداخل.....
015	الجدول رقم (2.1): دور ضمان الجودة.....
032	الجدول رقم (3.1): المقارنة المعتمدة على الجودة.....
048	الجدول رقم (4.1): مختصر التعديلات للمواصفة ISO 9001 :2008.....
050	الجدول رقم (5.1): العلاقة بين ISO و إدارة الجودة الشاملة.....
071	الجدول رقم (1.2) : الفرق بين السلعة و الخدمة.....
168	الجدول رقم (1.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
169	الجدول رقم (2.4): توزيع أفراد العينة حسب السن.....
170	الجدول رقم (3.4): توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.....
171	الجدول رقم (4.4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....
176	الجدول رقم (5.4): تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة من ناحية بعد الجوانب المادية الملموسة
181	الجدول رقم (6.4): تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة من ناحية بعد الاستجابة.....
186	الجدول رقم (7.4): تقييم مستوى رضا زبائن الوكالة من ناحية بعد الاعتمادية.....
191	الجدول رقم (8.4): تقييم مستوى الرضا زبائن الوكالة من ناحية بعد الأمان.....
195	الجدول رقم (9.4): تقييم مستوى الرضا زبائن الوكالة من ناحية بعد التعاطف.....



(1)

الاستبيان

تخص الأسئلة زبائن الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات Saa بتلمسان.

يرجى منكم تقديم معلومات عامة من اجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث.

1) الجنس

ذكر أنثى

2) السن

أقل من 20 سنة

من 20-29

من 30-45

فوق 45 سنة

3) الوظيفة

موظف

أعمال حرة

طالب

متقاعد

4) المستوى التعليمي للزبون

اقل من ثانوي

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

ضع علامة "x" في الخانة المناسبة.

1. تستخدم الوكالة آلات و تجهيزات حديثة لتقديم خدماتها.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

2. يهتم موظفوا الوكالة بمظهرهم و بأناقتهم.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

3. تتوفر الوكالة على المرافق الضرورية لانجاز الخدمات.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

4. مكاتب و أقسام الوكالة منظمة، مما يسهل الحصول على الخدمة.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

5. يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، و استفساراته و تساءلاته.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

6. يهتم مقدم الخدمة بتلبية متطلبات الزبون.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

7. تبدي الوكالة اهتماما ايجابيا في التعامل مع شكاوي الزبون.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

8. في حالة مواجهتك لمشكلة، فان مقدم الخدمة يسعى لحلها بجدية.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

9. لدى مقدم الخدمة مهارات و كفاءات لازمة لتقديم الخدمة.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

10. الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لاتعتبر طويلة.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

11. تلتزم الوكالة بعودها للعميل.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

12. يهتم مقدم الخدمة بتقديم خدمات خالية من المشاكل.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

13. لدى الزبون الثقة بمقدم الخدمة.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

14. يشعر الزبون بالأمان خلال التعامل مع الأقسام المختلفة للوكالة.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

15. يشعر الزبون باهتمام شخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

16. يستقبل مقدم الخدمة الزبون برحابة صدر و ابتسامة.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

17. لا يميز مقدم الخدمة بين الزبائن من حيث المعاملة و الاهتمام.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

18. أوقات دوام عمل الوكالة مناسبة للزبون.

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

أقدم لكم جميعا شكري الجزيل في خدمة البحث، و تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

(2)

المديرية الجهوية Saa – تلمسان

Direction régionale tlemcen
Adresse BN AIN SEBAA ALI KIFFEN, TLEMCEN
Adresse électronique : SAA.TLEMCEN@saa.dz
Directeur régional Brahimi Sidi Mohamed Tél : 043 20 45 21
Fax : 043 20 84 60 Tél standard : 043 20 16 90/ 20 40 67/ 20 77 80

CODE	AGENCE	CHEF D'AGENCE	ADRESSE	COMMUNE	DAIRE	WILAYA	TEL/FAX (043)	EMAIL
2502	TLEMCEN "A"	F.BAUCHE	05, RUE BELHADJI BOUCIF-TLEMCEN	Tlemcen	Tlemcen	Tlemcen	26.49.78/ 26.27.69	TLEMCEN-A@saa.dz
2503	TLEMCEN "B"	S.ABOURA	ALLEE DES PINS BP N.228-TLEMCEN	Tlemcen	Tlemcen	Tlemcen	20.11.82/ 20.11.82	TLEMCEN-B@saa.dz
2504	GHAZAWOUE	M.HAMEL	FAUBOURG SIDI AMAR BP N.445 GHAZAWOUE-TLEMCEN	Ghazawouet	Ghazawouet	Tlemcen	32.34.21/ 32.34.21	GHAZAWOUE@saa.dz
2505	MAGHNA	A.RAHMAN I	RUE DU 26 NOVEMBRE MAGHNA-TLEMCEN	Maghnia	Maghnia	Tlemcen	31.62.08/ 31.33.89	MAGHNA@saa.dz
2506	BENI SAF	B.MAHLIA	RUE DE L'HOPITAL BENI SAF- AIN TEMOUCHENT	Beni Saf	Beni Saf	Ain Temouchant	64.54.25/ 64.52.11	BENI-SAF@saa.dz
2508	SEBDOU	M.NEGADI	AVENUE DU 1er NOVEMBRE SEBDOU-TLEMCEN	Sebdou	Sebdou	Tlemcen	34.34.03/ 34.54.41	SEBDOU@saa.dz
2509	REMCHI	A.KAHOUI	RUE LARBI BEN M'HIDI REMCHI-TLEMCEN	Remchi	Remchi	Tlemcen	24.04.95/ 24.94.90	REMCHI@saa.dz
2513	KIFFENE	B.BENLAD GHEMM	BOULEVARD AIN-SEBAA KIFFANE-TLEMCEN	Tlemcen	Tlemcen	Tlemcen	20.12.47/ 20.83.34	KIFFAN-STES@saa.dz
2518	NEDROMA	A.KAMAR	CITE BENKEMILA LOGTS CNEP N°89 BP 299 NEDROMA-TLEMCEN	Nedroma	Nedroma	Tlemcen	35.69.05/ 35.69.04	NEDROMA@saa.dz
2552	BEN MOKHTAR ABDEREZAK		CITE WOUROUD IMAMA, Bt A 4 - N 05 MANSORA-TLEMCEN	Tlemcen	Tlemcen	Tlemcen	21.11.90/ 21.34.38	BENMOKHTAR@saa.dz

(3)

FILIALE EXACT .S.A.E

Route de Dely Brahim CHERAGA ALGER

TEL: 021 36 27 25/ 36 23 99 FAX: 021 36 17 03/ 45 05

DIRECTION GENERALE TEL: 021 36 23 98 FAX: 021 36 33 36

Code	Centre d'expertise	Adresse	Responsable	Tél	Email
1003	Centre CHERAGA	ROUTE DE DELY IBRAHIM, CHERAGA- ALGER	M.BOURAOUI	021.36.48.19 021.36.25.95	sae.exact.cheraga@gmail.com
1004	Centre BLIDA	CITE BOUNAAMA DJILLALI- BLIDA	B.TALBI	025.41.99.92	sae.blida@gmail.com
1005	Centre CHLEF	CITE LES VERGERS- CHLEF	O.ADDA	027.77.81.77	sae.exact.chlef@gmail.com
1006	Centre MEDEA	TOUR DES AFFAIRES- MEDEA	ABBAS	021.58.60.60	sae.medeas@gmail.com
1007	Centre LAGHOUE	CITE DES 200 LOGTS- LAGHOUE	N.DJOURI	029.93.23.04	sae.laghouat@gmail.com
1008	Centre CAROUBIER	AVE DE L'ALN 148 PARC HUSSEIN DEY- ALGER	OUGUENOUNE	021.49.82.69	sae.caroubier@gmail.com
1009	Centre TIZI OUZOU	NOUVELLE VILLE BP 36 TIZI OUZOU	S.AMIROU	026.21.26.94 026.21.31.44	sae.tiziouzou@gmail.com
1010	Centre ORAN	C.15 HLM GAMBETTA, ORAN	E.FETTOUHI	041.42.37.60 041.42.07.60	sae.oran@gmail.com
1012	Centre AIN BENIAN	CENTRE COMMERCIAL (CARREFOUR) IMMEUBLE GHANEM ET NADJI AIN BENIAN- ALGER	M.ROUMANE	021.30.62.75	sae.ainbenian@gmail.com
1013	Centre RELIZANE	RUE TOUAHRI ABDELKADER- RELIZANE	M.TAOUI	046.92.43.25	sae.relizane@gmail.com
1014	Centre BORDJ BOU ARRERIDJ	RUE DU 08 ,10 MARS- BORDJ BOU ARRERIDJ	K.BEDJOU	035.68.13.49 035.60.39.64	sae.exact.bba@gmail.com
1015	Centre AIN TEMOUCHENT	RUE IBN ,12 KHELDOUN- AIN TEMOUCHENT	T.BENNACEUR	043.60.67.99	sae.temouchent@gmail.com
1016	Centre TLEMCEN	AVENUE YEDRI MANSOUR- TLEMCEN	A.ZENAKI	043.20.64.39	sae.tlemcen@gmail.com

1017	Centre CONSTANTINE	ZONE INDUSTRIELLE DE RHUMEL-CONSTANTINE	K.MOUHOUB	031.66.49.38 031.66.12.14	sae.constantine@gmail.com
1018	Centre ANNABA	PLACE EL ,03 HOURIA - ANNABA	A.BOULDROUA	038.51.36.37	sae.sidibelabbes@gmail.com
1018	Centre SIDI BEL ABBES	Bd ABANE RAMDANE PROLONGE- SIDI BEL ABBES	A.MAAREF	048.56.98.20	sae.annaba@gmail.com
1019	Centre SETIF	AVENUE PORT SAID- SETIF	TALBI	036.93.52.28 036.93.90.61	sae.exact.setif@gmail.com
1020	Centre BATNA	ROUTE DE CONSTANTINE- BATNA	N.MEGUELLATI	033.80.62.57	sae.batna@gmail.com
1021	Centre SKIKDA	CITE HAMADA BOULESNANE Bt 15 N°3-Skikda	E.DJEFFAL	038.70.50.84	sae.exact.skikda@gmail.com
1022	Centre GUELMA	RUE YOUCEF 04 BOUCHEBAH - BEJAÏA	HASNAOUI	034.20.14.81	sae.bejaia@gmail.com
1023	Centre BISKRA	H.M AVENUE HAKIM SAÂDANE BISKRA	T.RAHMOUNE	033.74.80.49	sae.biskra@gmail.com
1024	Centre BEJAIA	RUE YOUCEF 04 BOUCHEBAH - BEJAÏA	HASNAOUI	034.20.14.81	sae.bejaia@gmail.com
1025	Centre OUARGLA	SIDI ABK BP 68, PLACE 1er MAI-OUARGLA	B.KAAB	029.71.33.97	sae.ouargla@gmail.com
1026	Centre BORDJ EL KIFFAN	RUE DOUZI ,12 MOHAMED, VERTE RIVE, BORDJ EL KIFFANE- ALGER	A.CHETOUANE	021.21.31.27	sae.beek@gmail.com
1027	Centre DJELFA	CENTRE COMMERCIAL - DJELFA	LEMRINI	027.87.21.42	
1028	Centre MOSTAGANEM	COOP/NASSIM EL BAHR N° B 20, CITE ZEGHLOUL- MOSTAGANEM	S.GHOBRINI	045.26.51.59	sae.mostaghanem@gmail.com

Source : <http://www.saa.dz/articles.php?lng=fr&pg=233>

الملخص

تعد جودة الخدمة من المواضيع التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال تسويق الخدمات. إن الهدف من هذه الرسالة هو تقييم مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية الجزائرية على رضا عملائها، و قد خصت الدراسة الميدانية الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات Saa بتلمسان، حيث قمنا بقياس جودة خدماتها المقدمة حسب مقياس الأداء الفعلي للخدمة Servperf، بهدف معرفة مستوى رضا عملائها. و قد مكنت هذه الدراسة من التوصل إلى أنه رغم رضا عملاء الوكالة محل دراسة عن جوانبها المادية الملموسة، إلا أن رضاهم عن جودة خدمات الأبعاد الأربعة الأخرى المميزة لمقياس الأداء الفعلي للخدمة Servperf (الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف) كان متوسطا، لهذا يجب عليها أن تبذل مجهودات أكبر لتثبيت ثقافة الجودة في مختلف وظائفها، حتى تنال رضا زبائننا و وفائهم. الكلمات المفتاحية: الجودة، ادارة الجودة الشاملة، تسويق الخدمات، جودة الخدمة، رضا العميل.

Résumé

Les questions liées à la qualité de services suscitent l'attention de nombreux chercheurs dans le domaine du marketing des services.

L'objectif de ce mémoire est d'évaluer l'impact de la qualité des services des entreprises. L'agence A de la Direction de régionale d'assurance SAA de Tlemcen a fait l'objet de notre étude, où l'on mesure la qualité des services en tant que mesure de la performance réelle du service Servperf, afin de savoir le niveau de satisfaction de ses clients. Cette étude a permis de conclure que: bien que la satisfaction des clients de l'agence, qui a fait l'objet d'une étude sur les aspects matériels, leur satisfaction quant à la qualité des services des quatre dimensions quantifiant la mesure de la performance réelle du service Servperf (réactivité, fiabilité, sécurité, empathie) a été modérée. Par voie de conséquence, Plus d'efforts devrait être investi pour installer une culture de qualité dans ses différentes fonctions, et ce afin de gagner la satisfaction des clients et leur fidélisation.

Mots clés: qualité, management de la qualité totale, marketing des services, qualité du service, satisfaction du client.

Summary

Issues related to the quality of services raises the attention of many researchers in the field of services marketing.

The goal of this thesis is to assess the impact of the quality of services within firms. The agency A of the Regional Insurance Branch SAA of Tlemcen was the subject of our study, where we measure the service quality as a measure of the actual performance of the service Servperf to know the level of customer satisfaction. The study concluded that: Although the satisfaction of the agency's clients, which was the subject of a study on the physical aspects, their satisfaction with the service quality of four-dimensions quantifying the extent of Actual performance Servperf service (responsiveness, reliability, security, empathy) was moderate. Consequently, more effort should be invested to install a culture of quality in its various functions, in order to win customer satisfaction and loyalty.

Keywords: quality, total quality management, services marketing, service quality, customer satisfaction.