

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جودة خدمة العملاء في مؤسسة خدماتية

دراسة حالة مؤسسة كابماتيفو اوطو – وكيل خدمة معتمد رينو- الجزائر

CAPMATIFOU AUTO – AGENT AGREE RENAULT ALGERIE

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية والسياحية

إشراف :

أ.د : بعداش مسيكة

إعداد الطالبة:

بوقاسي أمال

لجنة المناقشة

أ.د الداوي الشيخ..... رئيسا

أ.د بعداش مسيكة مقرا

د. مزعاش علي عضوا

د. بن ديب عبد الرشيد..... عضوا

أ. حفصي هدى عضوا

السنة الجامعية 2013 - 2014

شكر

الحمد والشكر لله الذي أنعم عليّ بانجاز هذا العمل.

أتقدم بشكري إلى:

الأستاذة المشرفة **بعداش مسيكة** على توجيهاتها وإرشاداتها طيلة فترة انجاز هذا العمل.

إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

إلى **نصيرة، زينب وجهيدة** على مساعدتهم لي في كتابة هذا البحث.

كما لا أنسى الشكر الجزيل لكل الأصدقاء الذين قدّموا لي المساعدة لإنجاز هذا العمل ولو

بمجرد كلمة ترفع من معنوياتي خاصة **نوال، سامية، فهيمة**، بشرى صارة وحسيبة.

شكرا

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

كل أفراد عائلتي الذين قدّموا لي الدّعم ووقفوا إلى جانبي بكل الوسائل لإتمام هذا العمل.

إلى من استمدت منهم القوّة والصلابة في الحياة كما الخير والحب والأمل والطموح، أبي وأمي

الحبيبين أطال الله في عمرهما وعافاهما.

إلى أختي الغاليتين صبرينة وجهيدة اللتين لم تبخلا علي بشئ طيلة مشواري الدراسي.

وإلى إخوتي : حمادة ، بلال ، جهاد .

إلى زوجة أخي نصيرة التي أعاننتني كثيرا في كتابة هذا البحث.

زوجي الذي ساندني ودعمني طيلة هذا العمل.

وإلى كل الأهل والأقارب.

أمال

الفهرس

شكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة.....(أ-ج)

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول جودة خدمة العملاء

تمهيد 2

المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة..... 3

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها الفكرية 3

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة..... 8

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة 11

المبحث الثاني: مفهوم التوجّه بالعملاء..... 16

المطلب الأول : مفهوم العملاء..... 16

المطلب الثاني : أنماط العملاء وطرق التعامل معهم 18

المطلب الثالث : العميل يدير المؤسسة مفهوم جديد لمنظمة القرن الحادي والعشرين..... 23

المبحث الثالث : مضمون خدمة العملاء..... 27

المطلب الأول : مفهوم خدمة العملاء وعناصرها..... 27

المطلب الثاني: أنواع الخدمة المقدّمة للعملاء..... 33

المطلب الثالث: أسباب تزايد أهمية خدمة العملاء. 35

خلاصة..... 38

الفصل الثاني: متطلبات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

40	تمهيد
41	المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتحقيق الجودة في خدمة العملاء
41	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للجودة
47	المطلب الثاني: بناء ثقافة الجودة والحفاظ عليها
51	المطلب الثالث: القيادة، الإلتزام الإداري والإستعداد التنظيمي من أجل الجودة في خدمة العملاء
57	المبحث الثاني: إدارة العنصر البشري في مجال خدمة العملاء
57	المطلب الأول: استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات
61	المطلب الثاني: تنمية وتطوير القدرات والمهارات
67	المطلب الثالث: وضع معايير العمل وتقييم الأداء
74	المطلب الرابع: مكافأة وتحفيز الأداء المتميز
79	خلاصة

الفصل الثالث: جودة خدمة العملاء.....مدخل لتحقيق رضا العميل وولائه.

81	تمهيد
82	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رضا العميل وولائه
82	المطلب الأول: مفهوم رضا العميل
86	المطلب الثاني: أهمية تحقيق رضا العميل
88	المطلب الثالث: قياس رضا العملاء
98	المطلب الرابع: مفهوم الولاء وكيف يتحقق
102	المبحث الثاني: أثر جودة الخدمة على رضا العملاء وولائهم
102	المطلب الأول: علاقات جودة الخدمة والإرضاء
105	المطلب الثاني: أبعاد جودة خدمة العملاء
110	المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء
112	المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة المقدمة للعملاء

120.....خلاصة

الفصل الرابع : دراسة تقييمية لجودة خدمة العملاء لوكيل الخدمة (كابماتيفو أوطو)

122.....تمهيد

123.المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الأم والمؤسسة الفرع وعلاقة(كابماتيفو-أوطو) بهما

123.....المطلب الأول: تقديم المجموعة الأم (Renault mère)

126.....المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الفرع رونو-الجزائر

129المطلب الثالث:إدارة الجودة والخدمات لرونو الجزائر

133المطلب الرابع: التعريف بميدان الدراسة (كابماتيفو-أوطو) وعلاقتها برونو الجزائر

136.المبحث الثاني: متطلبات تحقيق الجودة في خدمة العملاء لوكيل الخدمة كابماتيفو أوطو..

136المطلب الأول : التوجه الإستراتيجي لرونو-الجزائر

138المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية لكابماتيفو-أوطو

145المطلب الثالث : تنمية وتطوير العنصر البشري

152.المبحث الثالث: قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة من طرف(كابماتيفو أوطو).

153.....المطلب الأول: استقصاءات الرضا enquêtes satisfaction

162.....المطلب الثاني: استقصاءات العميل الخفي *ECM

165.....خلاصة.

166.....الخاتمة

173قائمة المراجع

179.....قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج	1
10	مراحل تطور إدارة الجودة	2
15	عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا العميل	3
17	فكرة تحديد العميل/ المورد في كل مجال وفي كل عملية	4
24	موقع العميل ضمن هرم الإدارة	5
31	نموذج الجودة المدركة	6
32	مكونات خدمة العملاء	7
43	عملية التخطيط الإستراتيجي	8
55	تصور Retout للعلاقة، ثقافة -هيكلية واستراتيجية المؤسسة	9
68	خطوات وضع المعايير	10
101	علاقة الرضا بالولاء	11
106	أبعاد جودة الخدمة	12
115	نموذج تحليل فجوات جودة الخدمة	13
117	نموذج تحليل فجوات الجودة المطور	14

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	أوجه اختلاف العملاء الأفراد والعملاء من المؤسسات	01
70	أمثلة لبعض المعايير المتناسبة مع خصائص جودة الخدمة	02
114	مطبق على قطاع الفنادق SERVQUAL تطبيق نموذجي لاستبيان مسح	03

المقدمة

في ظل التغيرات والتحولات العالمية اليوم والتي من ضمنها العولمة وانفتاح الأسواق، وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا وتحديات كبيرة منها حدة المنافسة، تشابه المنتجات، حسن اطلاع العملاء وزيادة الوعي لديهم وتطور متطلباتهم وتوقعاتهم. بالتالي أصبح لزاما على المؤسسات التي تسعى للمحافظة على بقائها ونموها جذب وإرضاء أكبر عدد من العملاء والاحتفاظ بهم وذلك بجعل العميل نقطة الاستهداف التي توجه إليها كل الأنشطة والجهود التسويقية ضمن ما يعني تسويقيا " التوجه بالعميل "

لذلك أصبح رضا العميل وولائه هدف من بين الأهداف التي تنشدها هذه المؤسسات حيث تحقق المؤسسة الربح من خلال إشباع حاجات ورغبات هذا العميل. كما تعمل كذلك على تتبع هذا الرضا من خلال القياس والتقييم المستمرين للوقوف على أسباب عدم الرضا ومعالجتها.

إنّ الإهتمام بجودة خدمة العملاء والتي أصبحت عبارة عن أسلوب للحياة وسلاحا استراتيجيا يضمن البقاء والنمو للمؤسسة في السوق، خاصة في ظل الكم والنوع الهائل من المنتجات التي تعرض أمام العميل. فمن خلال الخدمة الجيدة للعملاء تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها وجذب وإرضاء أكبر عدد ممكن من العملاء، وذلك باهتمامها بتحسين الجوانب المادية والإنسانية في تقديم هذه الخدمة أو بما يعرف بأبعاد جودة الخدمة.

وللوصول لتحقيق الجودة في خدمة العملاء وتحقيق رضا العميل يجب أن تهتم المؤسسة بالجانب التنظيمي وتكييفه مع هذا الاتجاه (التوجه بالعميل) وتبني ذلك كتوجه استراتيجي ينعكس من خلال أهدافها ورسالتها وثقافتها وقيمها وهيكلها التنظيمي ونمطها القيادي. كما يتطلب ذلك تدعيم والتزام دائم من قبل الإدارة لهذا لتوجه.

ومن جهة أخرى يبرز الدور الفعال للعنصر البشري باعتباره المحدد والمنفذ لهذا التوجه فهو على علاقة مباشرة مع العميل. بالتالي لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة وإرضاء العميل.

لذلك تبرز أهمية الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للعملاء. كما تبرز أهمية الإهتمام بهم وتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما

يحقّق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم من خلال بناء سلم أجور عادل وكذا وضع معايير للأداء وربطها بمعايير جودة الخدمة، وكذا مكافئة وتحفيز العاملين وفقا لأدائهم.

كذلك نظرا لتطور حاجات العملاء والمنتجات، يجب على المؤسسة أن تهتم بتنمية وتطوير مواردها البشرية بما يتماشى وهذه التطورات ببناء برامج تكوينية تستهدف رفع أداء العاملين و تنمية مهاراتهم في مجال خدمة العملاء.

ولغرض إلقاء الضوء على واقع المؤسسات الجزائرية فيما يخص خدمة العملاء اخترنا قطاع السيارات الذي يعتبر من بين القطاعات التي تشهد موجة عارمة من التنافس في الجزائر خاصّة في ظل الكم الهائل من العلامات التي تسوق في السوق الوطني. وسنسلط الضوء من خلال دراستنا على العلامة رونو حيث في ظل وجود المنتجات البديلة تحرص رونو الجزائر على تميزها وضمان مكانتها السوقية من خلال تحسين صورتها وعلاقتها مع العملاء. وذلك من خلال ضمان للجودة في خدمة عملائها عبر كامل شبكتها والحرص على رضا عملائها عن هذه الخدمة بالقياس والمتابعة المستمرة لمدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة عبر شبكتها وذلك من خلال استقصاءات الرضا والزيارات الميدانية وبحوث العميل الخفي. كما سنتوقف على مدى اهتمامها بتنظيمها الداخلي وبالعنصر البشري لغرض تحسين الأداء وتقديم خدمة ذات جودة لتحقيق رضا العملاء وولائهم بالتالي الحفاظ على مكانتها السوقية. ولدعم هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

كيف تضمن المؤسسة تحقيق جودة خدمة العملاء وما أثر ذلك على رضا العميل وولائه؟ وهل يمكن إسقاط هذا الطرح على مؤسسة كابماتيفو-أطو؟

للإجابة على هذه الإشكالية سنقوم بتقسيمها على شكل تساؤلات كما يلي:

1. كيف يؤثر التنظيم الداخلي للمؤسسة على جودة خدمة العملاء من خلال الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة ونمط القيادة والالتزام الإداري؟
2. هل إرضاء العميل الداخلي يؤدي إلى تحقيق الجودة في خدمة العملاء؟
3. هل يوجد ارتباط بين تحقيق الجودة في خدمة العميل ورضا هذا الأخير وولائه؟
4. ماهي الجهود التي تبذلها مؤسسة كاب ماتيڤو-أطو لتحسين مستوى الخدمة المقدمة لعملائها لإرضائهم وكسب ولاءهم؟
- 5.

الفرضيات:

للسروع في البحث كان من الضروري الانطلاق بإجابات مبدئية للأسئلة السابقة ومن أجل ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

1. إنّ تحقيق خدمة جيدة يتطلب التنظيم من الدّاخل سواء من حيث الإستراتيجية أو الهيكل التنظيمي أو القيادة أو ثقافة المؤسسة.
2. توجد علاقة ارتباط قوية بين حسن إدارة العنصر البشري وجودة الخدمة.
3. هنالك علاقة ارتباط قوية بين جودة خدمة العملاء ورضا العملاء عن المؤسسة.
4. تقوم المؤسسة كإماتيفو أوطو بمجهودات معتبرة لتقديم خدمة جيدة ترقى إلى تحقيق رضا العملاء عن المؤسسة وتجعلهم يوصون بها.

منهج الدراسة :

لقد استندنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي من خلال شرح وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالعملاء والجودة والرضا والعلاقة بينهما ومن ثم الخروج بنتائج.

أهمية الدراسة : تتجلى أهمية بحثنا هذا فيما يلي:

1. بناء الركائز الأساسية لتوجه المؤسسة بالعميل واستيعاب مدى أهمية دراسة العميل الداخلي ورفع كفاءة أدائه في إرضاء العميل الخارجي. بحيث يتضمن البحث فصلا كاملا حول متطلبات بناء جودة الخدمة والتي تعد البنية التحتية لتقديم خدمة جيدة وبالتالي تحقيق رضا العملاء.
2. بيان دور الجودة في تحقيق رضا العملاء.
3. محاولة إظهار العلاقة بين ثلاث متغيرات فاعلة وهي الجودة كإستراتيجية ورضا العميل كنتيجة والقياس كوسيلة لتقييم درجة الرضا أو عدم الرضا.

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

1. إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع الحساسة والهامة.

2. محاولة التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالعملاء وجودة خدمة العملاء.
3. معرفة العناصر الحقيقية التي تسمح بتوفير خدمة جيدة للعملاء.
4. معرفة العلاقة الموجودة بين تحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء.
5. دراسة حالة مؤسسة كاب ماتيفو-أوطو تهدف إلى التأكد من صحة الاستنتاجات النظرية بتأكيد أهمية توفر متطلبات جودة الخدمة في تحقيق خدمة جيدة وكذا تأثير هذه الأخيرة على رضا العملاء.

أسباب اختيار الموضوع :

إنّ الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع هي بعد المؤسسات الجزائرية عن الأساليب الحديثة لتحقيق رضا العميل والاحتفاظ به. حيث نلاحظ كعملاء وكباحثين قصورا في الاهتمام بهذا الجانب من قبل كثير من مؤسساتنا. وقد أردت من خلال هذا البحث ولو بجهد المقل تغيير هذا الواقع بإلقاء نظرة على سلوك مؤسساتنا تجاه العميل وتبيين الفوائد التي تجنيها المؤسسة بتقديمها لخدمة مميزة للعملاء تضمن لها الحفاظ عليهم لأطول فترة ممكنة لأن ذلك هو ضمانة نجاحها واستمرارها في ظل منافسة تشتد يوما بعد يوم.

محتوى الدراسة :

في إطار رسم المعالم الأساسية لموضوع دراستنا ارتأينا معالجة إشكالية الموضوع من خلال أربعة فصول أساسية. ثلاثة منها تمس الجانب النظري للموضوع ويخص الفصل الرابع الجانب التطبيقي له.

يعالج الفصل الأول المتغير المستقل للدراسة ألا وهو جودة خدمة العملاء وسيتم التطرق في المبحث الأول إلى الجودة من حيث مفهومها وأبعادها الفكرية وكذا التطور التاريخي لها ومن ضمنه إدارة الجودة الشاملة. ثم في المبحث الثاني منه نتطرق لمفهوم العملاء وأنماطهم وكذا مكانتهم في إدارة القرن الواحد والعشرين. أمّا في المبحث الثالث سنناقش خدمة العملاء من حيث المفهوم والأنواع والأهمية.

أمّا الفصل الثاني فيعالج المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة في خدمة العملاء من خلال مبحثين. الأول يبين المتطلبات التنظيمية المتمثلة في الإدارة الإستراتيجية للجودة وثقافة الجودة وكذا القيادة والإدارة والاستعداد التنظيمي من أجل الجودة. والمبحث الثاني يتضمن إدارة العنصر البشري في مجال جودة الخدمة من حيث التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء.

فيما يعالج الفصل الثالث جودة خدمة العملاء وعلاقتها بتحقيق رضا العملاء. وذلك بالتطرق أولاً للمفاهيم الأساسية الرضا وأهميته وقياسه ثم تحديد أثر الجودة على رضا وولاء العملاء، من خلال تحديد أبعاد جودة الخدمة وقياسها وتحديد علاقات الجودة والإرضاء.

وأخيراً في الفصل الرابع نقوم بإسقاط تلك الأفكار النظرية لموضوع الدراسة على الواقع الميداني. واخترنا مؤسسة كاب ماتيفو-أوطو باعتبارها وكيل خدمة معتمد للعلامة رونو لتكون أرضية للتطبيق. حيث يتمثل عنوان الفصل في: دراسة تقييمية لجودة خدمة العملاء لوكيل الخدمة كاب ماتيفو-أوطو حيث نتناول في المبحث الأول تقديم عام للمجموعة الأم ثم الفرع رونو الجزائر ثم المؤسسة كاب ماتيفو-أوطو وعلاقتها بالمؤسسة الفرع. ثم من خلال المبحث الثاني نحاول تقييم مدى الإلتزام بالمتطلبات التنظيمية والبشرية. وكذا مدى الاهتمام بقياس رضا العملاء عن معايير جودة الخدمة لقسمي البيع وما بعد البيع وذلك من خلال المبحث الثالث.

الدراسات السابقة :

من بين الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع التي تمكنا من الاطلاع عليها. والتي تطرقت لجزيئات الموضوع وهي كما يلي :

1. رسالة ماجستير للباحثة "خطار وهيبة" تحت عنوان " سلوك المستهلك النهائي بين أثر الإعلان وجودة الخدمة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2009-2010 التي تناولت جزء من موضوعها وهو تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء لكن بتكاملها مع الإعلان الذي لا يدخل ضمن الدراسة.
2. دراسة للباحثة "سكر فاطمة الزهراء" بعنوان "أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل" وهي كذلك تتطرق للجزء الثاني من موضوعنا وهو دور الجودة في تحقيق رضا العميل. دون التطرق لمتطلبات تحقيق الجودة.
3. رسالة ماجستير للطالبة "سعادي خنساء" تحت عنوان " التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي " بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالجزائر سنة 2006 تطرقت في جزء من موضوعها لموضوع الرضا والتوجه بالزبون، الذي أعطانا نظرة عامة عن الموضوع.

4. رسالة ماجستير للطالبة " حاتم نجود" بعنوان " تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه " الذي يدرس جانب الرضا وأثره في الولاء.

5. وفي دراسة لاستكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق من جامعة النجاح الوطنية بنابلس للطلاب أحمد حوارة، سليمان شقيقات، يوسف صبيح، بعنوان " تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي" يبينون فيه العلاقة المتعدية بين تحقيق الرضا الوظيفي وولاء العملاء أي كيف يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي إلى ولاء العملاء. وهو جزء من متطلبات تحقيق الجودة في خدمة العملاء لموضوعنا.

6. بحث ميداني على المغادرين السعوديين من مطار الملك عبد العزيز على الرحلات الداخلية، من إعداد سعد بن عويص الحارثي وعبد الوهاب بن نفيح السلمي، معهد الإدارة العامة، المملكة

العربية السعودية، بعنوان رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية. معظم هذه الدراسات تطرقت لجانب الرضا وجودة الخدمة والعلاقة بينهما دون التطرق بالتفصيل لمتطلبات تحقيق الجودة الذي تعرضنا إليه في موضوعنا من خلال اعتمادنا على الكتب.

صعوبات الدراسة :

ككل بحث علمي لا يخلو هذا العمل من العقبات فقد واجهنا في سبيل إتمام هذا البحث العديد من الصعوبات والمعوقات يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

قلة المراجع التي تتناول الموضوع بشكل مباشر وكثرة المراجع التي تتحدث عن عناصر الموضوع بشكل منفصل مما أدى إلى صعوبة رصد المعلومات وتحليلها بما يناسب ويخدم الموضوع.

1. صعوبة إيجاد مؤسسة خدمية لإجراء الدراسة الميدانية.
2. صعوبة الحصول على المعلومات فيما يخص الدراسة التطبيقية بسبب سرية المعلومات والتحفز عليها باعتبارها تمثل نتائج المؤسسة لاشتداد المنافسة في سوق السيارات.
3. الدراسة التطبيقية استغرقت وقتاً طويلاً لفهم عملية سير النشاط بقسمي البيع وما بعد البيع لوكيل الخدمة كإبماتيفو أوطو لتحديد مختلف الإجراءات والعمليات والمعايير والأهداف الخاصة بكل قسم وكذا الحصول على الوثائق اللازمة.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول جودة خدمة العملاء

تمهيد:

موضوع الجودة في خدمة العملاء من المواضيع الحساسة والهامة، والتي صارت تأخذ نصيبها من الأبحاث والدراسات الإدارية والتسويقية نظرا للتحويلات والتعقيدات في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بشدة المنافسة وانفتاح الأسواق والتطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي نتج عنها تزايد وتنامي وعي وتوقعات العملاء بالحصول على خدمات أفضل وكذا تنوع وتعدد المنتجات والخدمات وكثرة البدائل المتاحة أمام العملاء.

وبالتالي فإن تقديم خدمة جيدة للعملاء لم يعد أمرا اختياريا أو مجموعة من الشعارات أو أساليب الدعاية بل أصبح واقعا تفرضه طبيعة الظروف والمتغيرات البيئية وكذا طبيعة وخصائص العملاء أنفسهم.

وبعدما كثر المنتجون واشتد التنافس بين المسوقين اكتسب العميل صفة الركن الأقوى في العملية وأصبح يلقب بالملك وسيد السوق ولم يبق أمام المنظمات اليوم سوى الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق إنما يتوقف على مدى وجود قاعدة من العملاء، ونوعية العلاقة التي تربطها بهؤلاء العملاء.

ونظرا لأهمية هذا الأخير (العميل)، وأهمية خدمته والإهتمام به سنحاول في هذا الفصل عرض بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة

المبحث الثاني: مفهوم التوجه بالعملاء

المبحث الثالث: مضمون خدمة العملاء

المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم. مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة مع محاولة تحقيقه.

لذا نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة بدءاً بتقديم أبرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة ثم تحديد أهم المراحل التي مرت بها حركة الجودة ثم التطرق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها الفكرية

تعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام واسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين خاصة المهتمين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي.

أولاً : مفهوم الجودة

يختلف مفهوم الجودة باختلاف الكتاب وباختلاف الفترات الزمنية، حيث يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني " طبيعة الشخص أو الشيء وكانت قديماً تعني الدقة والإتقان....ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة"¹

وقدّم مجموعة من الخبراء في الجودة تعاريف مختلفة لها نوجزها فيما يلي:

❖ فعرفها (JURAN) بأنها "المطابقة للإستعمال"²

أي مدى ملاءمة المنتج للإستعمال وهو تعريف يستند بشكل أساسي على إرضاء حاجات المستهلكين".

❖ فيما عرفها (CROSBY) بأنها " الإلتزام بالمتطلبات المحددة "³ أي مدى المطابقة مع المتطلبات.

¹ - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص15

² - حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص23

³ - المرجع نفسه، ص23.

- ❖ ويرى (FEIGENBOUM) الجودة بأنها " ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل وطلباته " ⁴
 - حيث يؤكد أنّ الجودة هي احتياجات العميل وليست احتياجات المصممين ولا المسوقين ولا الإدارة العامّة.
 - ❖ وفي تعريف آخر أورده (DEMING) أكد فيه أنّ الجودة تعني " توقع احتياجات العميل الحالية والمستقبلية وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للإعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن وهذا ما يمثل قيمة جديدة للعميل والأرباح بالنسبة للمنظمة" ⁵.
 - هذا التعريف يركّز على خلق قيمة للعميل من خلال حصوله على منفعة أكبر مقابل تكلفة أقل.
 - ❖ أما (TAGUCHI GENICHI) فاعتبرها بمثابة " مقياس لمتطلبات العميل وإرضاء التوقعات. وأنها ليست ساكنة باعتبار أن توقعات العميل تتغير باستمرار، وتتطلب تطوير مواصفات ومعايير السلعة أو الخدمة لالتقاء احتياجات العميل (جودة التصميم) " ⁶. بالتالي لابد من القيام بعملية التصنيع أو تقديم الخدمات التي ترضي هذه المعايير والتوقعات.
 - ❖ ويقول (DAVID GARVIN) "أنّ السلع التي ترضي أولويات العملاء بشكل أفضل هي تلك السلع التي تكون ذات جودة عالية ومواصفات عالية أيضا" ⁷.
 - ❖ وتضمّن تعريف منظمة الإيزو للجودة بأنها "مجموع المزايا والخصائص لمنتج أو خدمة ما، التي تمنحه القدرة على تلبية وإرضاء حاجات العملاء المعلنة أو الضمنية" ⁸.
 - ❖ وعرفت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة ASQC American Society for Quality Control بأنها "تعبير شخصي، فمن ناحية الإستعمال الفني لكل شخص تعريفه الخاص" ⁹
- من التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي:
- الجودة تنطوي على مطابقة أو تعدي توقعات العملاء.
 - الجودة مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ومن زمان لآخر.
 - الجودة هدف متحرك لارتباطه بتوقعات ومتطلبات العملاء المتغيرة.
 - تحقيق قيمة جديدة للعميل من خلال تحقيق توقعاته بأقل سعر ممكن.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 20

⁵ - رعد حصن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، 2007، ص 40

⁶ - المرجع نفسه، ص 40

⁷ - نفس المرجع السابق، ص 40

⁸ - Michel Vigier, "La pratique du Q.F.D(Quality Function Déploiement)", les éditions d'organisation, paris ,1992, p15

⁹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 23

وبناء على ما سبق يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة:

تعتبر الجودة مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج القادرة على مواجهة توقعات العملاء الظاهرة والضمنية والتي تتغير بشكل مستمر ومن شخص لآخر ومن وقت لآخر لأجل مواكبة تطلعات العملاء المتغيرة.

ويمكن النظر للجودة من خلال عدّة زوايا منها، جودة التصميم، جودة الإنتاج، جودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الإستعمال الفعلي للمنتج. إضافة لضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع أو الخدمات للعملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

ثانياً : الأبعاد الفكرية للجودة

مما سبق رأينا أن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تلبي حاجات وتوقعات العملاء الظاهرة والضمنية، والتي تمثل في مضمونها أبعاداً للجودة يستند إليها العميل في حكمه على جودة المنتجات. وقد حدد مجموعة من الباحثين طروحات علمية حول الأبعاد الفكرية للجودة كل حسب اتجاهه.

❖ حيث حدد Evans الذي عرّف الجودة بأنها " المطابقة للاستخدام "، أبعاد الجودة الأساسية بالآتي:¹⁰

1. الأداء (performance) خصائص المنتج الأساسية كوضوح الألوان بالنسبة للتلفاز.
2. الهيئة (features) خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج .
3. المعولية (الموثوقية أو الإعتمادية) (reliability) مدى ثبات الأداء بمرور الوقت.
4. المتانة (durability)
5. القابلية للخدمة (serviceability)
6. الجمالية (aesthetics) إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه.

❖ وفي نفس السياق أعطى Garvin ثمان أبعاداً للجودة حيث أضاف بعددين آخرين للأبعاد الستة ل Evans هما :

1. المطابقة (conformance): الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
2. النوعية المدركة.

وهذه الأبعاد ل Evans و Garvin تتبنى في مضمونها مدى إشباع المنتج لحاجات العميل بمعنى آخر إن الأبعاد الفكرية يجب أن تسخر لخدمة العميل.

¹⁰ - مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي ، الطبعة الأولى

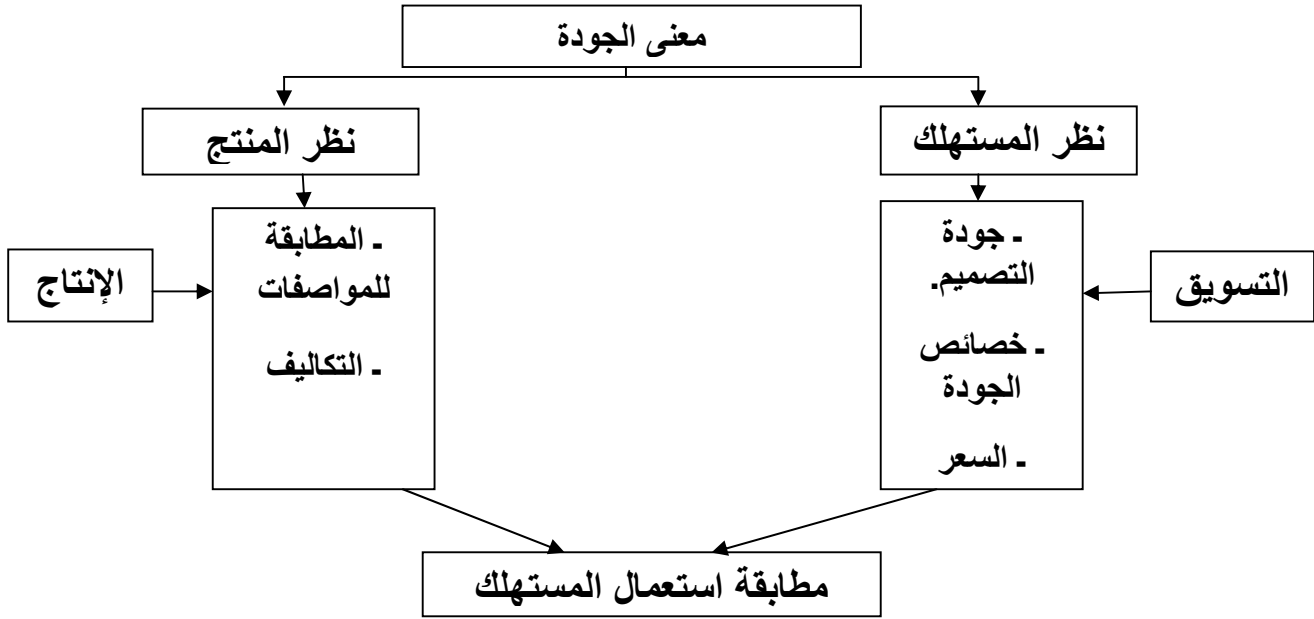
❖ أمّا Philip Crosby فقد تناول الجودة من أبعاد فكرية أخرى وهي:¹¹

1. يجب أن تكون الجودة مطابقة للمتطلبات.
2. يجب أن تكون مقاييس الأداء ذات عيب صفري.
3. التأكيد على مبدأ الوقاية لا التقييم.
4. قياس سعر عدم المطابقة.
5. لا يوجد شيء اسمه مشكلة للجودة .

حيث ركز كروسبي في تحليله على تقليل التكاليف الإجمالية للجودة.

❖ أمّا Taylor & Russel فقد تناولوا الأبعاد الفكرية للجودة من وجهة نظر العميل والمنتج في آن واحد حيث كلما استطاعت المنظمة أن تقلل المسافة بين المنتج والمستهلك من خلال تحقيق أوسع احتياجاته فإنّ هذه المنظمة تعمل بكفاءة وفاعلية وهذا مؤشر على نجاحها. وهذه العلاقة موضحة في الشكل التالي

الشكل رقم (1) : الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج



المصدر : مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص33

حيث يتضح أنّ العميل يرغب في منتجات تتوفر فيها جودة التصميم مع خصائص مرغوب فيها وتتسم بالجودة، إضافة إلى السعر المناسب. بينما يتجه البعد الفكري للجودة للمنتج في اتجاه التأكيد على المطابقة للمواصفات الموضوعية وكذلك تخفيض التكاليف التي يتحملها المنتج.

¹¹ - نفس المرجع السابق، ص 34

إنّ تطلعات المنتج بخصوص الجودة تلتقي مع تطلعات المستهلك بحيث كليهما تصب في اتجاه مطابقة الإستعمال للعميل.

وبصفة عامة يمكن إيجاز أبعاد الجودة فيما يلي:

1. الأداء (PERFORMANCE)

"خصائص المنتج الأساسية"¹² والتي يتم تحديدها بالإعتماد على رغبات واتجاهات العملاء. من خصائص هذا البعد أنّه قابل للقياس مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للآلة)

2. المظهر (FEATUREE)

خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.

3. المطابقة (CONFORMONCE)

الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

4. الإعتمادية (RELIABILITY)

مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5. الصلاحية (DURABILITY) : العمر التشغيلي المتوقع.

6. الخدمات المقدمة (SERVICE)

حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصليح.

7. الإستجابة (RESPONSE)

مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

8. الجمالية (AESTHETICS)

إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه (كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى أو شقة).

9. السمعة (REPUTATION)

الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يفتنيه من أفضل المنتجات في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد ليست منفصلة تماما عن بعضها البعض إذ يمكن أن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، كما أن المنظمة قد تلجأ للتركيز على بعد أو أكثر لاكتساب ميزة تنافسية في السوق بالتالي تحقيق سمعة وأرباح أكثر.

¹² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص20

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة

بدأ التركيز على مفهوم إدارة الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم إدارة الجودة وتطويره.

ففي عام 1931 بدأ Edwards Deming بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين. وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدّة مجلات علمية في اليابان. أما Joseph juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة. وفي السبعينات طرح Philip Crosby مفهوم العيب الصفري والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى.

وإجمالاً يلخص عدد من الباحثين والمختصين المراحل الرئيسية لتطور إدارة الجودة إذ تكون كل مرحلة جزءاً من المرحلة اللاحقة لها، ويمكن تبيان هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: مرحلة الفحص (التفتيش) (1900-1940)

يشير الفحص إلى " تلك الأنشطة المصممة لتحديد أو إيجاد حالات عدم التطابق الموجودة فعلاً في المنتجات أو الخدمات التامة"¹³

أي أن الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة (غير المطابقة للمواصفات) التي لا تلبى رغبات العملاء إليهم. فالفحص لا يمنع وقوع الخطأ، بل تنحصر مهمته في اكتشاف الخطأ.

ثانياً: مرحلة الرقابة على الجودة (السيطرة النوعية) (1940.1960)

"هذه المرحلة تؤكد على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج"¹⁴

وتشير إلى استعمال المواصفات والفحص بدءاً من اختيار المواد الأولية بالمواصفات الفنية المطلوبة ومروراً برقابة العملية الإنتاجية والسيطرة على أنشطتها المختلفة في رقابة الآلات والعمال في أقسام الإنتاج، ولحين اكتمال صناعة المنتج وتقديمه إلى المستهلك بشكله النهائي.

¹³ - حيدر على السعودي ، مرجع سبق ذكره، ص 37

¹⁴ - Gogue Jean-Marie , " traité de la qualité " ,édition economica , paris ,2000, p7

ثالثاً: مرحلة تأكيد (ضمان) الجودة (1960-1980)

بمعنى ضمان جودة المنتج النهائي وضمان جودة العمليات وهذا يتطلب أنظمة التخطيط والتوثيق والعمليات التي تشخص الفشل في التصميم والإنتاج أو التوصيل للسلعة أو الخدمة قبل أن تصبح مشكلة وهي أيضاً تتطلب أنظمة وإجراءات لتدقيقها وإعادة النظر بها للتأكد من أنها متطورة بالشكل المناسب. كذلك ضمان الجودة يتطلب تحديد المستوى الحالي والاتجاه المستقبلي للجودة وكذا مقارنتها بمستويات جودة المنتجات المنافسة.

رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980.2010):

- ❖ قدّم FEIGENBAUB عام 1983 أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة إذ عرّفها بأنها¹⁵ "نظام فاعل لتكامل جهود تطوير وصيانة أو تحسين الجودة لمختلف مستويات المنشأة لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في شكل يسمح بإرضاء تام للعميل".
 - ❖ كما عرّفها معهد المقاييس البريطاني بأنها¹⁶ " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة، كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".
 - ❖ كما أنّها " ثقافة تعزز مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل"¹⁷.
 - ❖ كما عرّفت بأنها " مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في المؤسسة بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ورضا العميل"¹⁸.
 - ❖ ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي¹⁹:
 - إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
 - الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
 - الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، بالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.
- ويمكن تلخيص أهم متغيرات كل مرحلة من مراحل التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة في الشكل التالي :

15 - حيدر على السعودي ، مرجع سبق ذكره، ص 38

16 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 22- 23

17 - المرجع نفسه، ص 38

18 - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44

19 - مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (2) : مراحل تطور إدارة الجودة

TOTAL QUALITY MANAGEMENT إدارة الجودة الشاملة

- شمولية كافة العمليات.
- إستراتيجية الجودة.
- التأكيد على فريق العمل.
- التأكيد على المشاركة لكل من الزبائن .

QUALITY ASSURANCE تأكيد الجودة

- بيان أنشطة الجودة.
- تحديد تكاليف الجودة.
- حل مشاكل وفق أسس علمية.
- تخطيط الجودة.

QUALITY CONTROL مراقبة الجودة

- اعتماد الطرق الإحصائية.
- مراقبة وتقييم أداء العمليات.
- الإعتدال على مقاييس الجودة.

INSPECTION الفحص

- اكتشاف الأخطاء.
- تصحيح الأخطاء

المصدر : حيدر علي المسعودي ، مرجع سبق ذكره ص 36

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ تختلف باختلاف آراء المختصين.

فيرى krajawski بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على 3 عناصر أساسية وتتمثل في:

" المشاركة بين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل"²⁰

ولغرض التفصيل نعتد تصنيف krajawski باعتباره يركّز على عناصر تصب مباشرة في بوثقة دراستنا وهي

كما يلي:

أولاً : المشاركة بين العاملين

يتوافق هذا المبدأ مع شعار الجودة مسؤولية الجميع، فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة سعياً لتحقيق

أهدافها حيث نجد أنّ النجاح الياباني كان من ضمن أسبابه الرئيسية هو الولاء التنظيمي الذي يكنه الفرد الياباني

لمنظّمته والعمل الجماعي كأداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الإتصال المباشر

بين الأقسام.

ولتحقيق كفاءة هذا المبدأ يجب الإهتمام بما يلي²¹ :

- I. استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة في أي مجال عمل.
- II. أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والإتصالات الأفقية.
- III. دعم فلسفة العمل الجماعي بين الأفراد ولمختلف الأقسام.
- IV. تركيز الإدارة على أساليب التحفيز وذلك لتشجيع الأفراد واستخدام أسلوب المكافآت.
- V. التركيز على عملية التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.
- VI. استخدام الحوار المفتوح.
- VII. التغيير التدريجي لثقافات الأفراد ومواءمتها مع ثقافة المؤسسة.
- VIII. العمل على إعادة تصميم العمل بما يلائم التغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- IX. التخطيط السليم لإدارة الموارد البشرية وتحليل الأعمال باستخدام مداخل تحليل العمل ووضع وصف دقيق للوظائف لمعرفة كل فرد م+أعليه.
- X. الإهتمام ببرامج الصيانة البشرية كالبرامج الصحية والأمن الصناعي مما يجعل الفرد يشعر أنه ذو أهمية خاصة وهذا ينعكس على الولاء والتفاني بالعمل.

²⁰ - مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 330

²¹ - المرجع نفسه ، ص 371

ثانياً: التحسين المستمر

نظراً للتغير المستمر في البيئة الخارجية وفي حاجات العميل وتوقعاته بات لزاماً على المنظمة تحسين وتطوير منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية.

أ. مفهوم التحسين المستمر:

- ❖ يعتبر التحسين المستمر " فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر " ²²
- ❖ كما أن التحسين المستمر يعتبر " عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات، أو زيادة في المخرجات، أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء " ²³

إنّ هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة وإيجاد نظام عمل وعمليات يعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة.

كما أن تطبيق هذا المبدأ يحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.

ب. خطوات التحسين المستمر:

من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA CYCLE الذي تم تطويره من قبل Shewhart & Deming ويتضمن أربع خطوات : ²⁴

1. **خط (Plan)** : تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
2. **إفعل (Do)** : نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.
3. **إفحص (Check)** : قم بقياس النتائج وتقييمها، وتحديد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.
4. **نفذ (Act)** : إذا كانت النتائج ناجحة نعتد خطة التحسين ونطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة.

²² - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 181،

²³ - المرجع نفسه ص 181

²⁴ - المرجع نفسه ص 182

III. طرق التحسين المستمر: من أهم الطرق المستعملة للتحسين المستمر نجد

1. ثلاثية جوران (JURAN) وهي :

أ. التخطيط : يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي ويتضمن تحديد من هم العملاء والتعرف على احتياجاتهم ثم تطوير خصائص المنتج بما يلبي هذه الإحتياجات وتحقيق الميزة التنافسية ثم تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.

ب. رقابة الجودة : اختبار مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء باستخدام أسلوب التغذية العكسية.

ت. التحسين: بهدف الوصول لمستويات أعلى في الأداء.

2. الطريقة العملية :

تحقق هذه الطريقة نتائج باهرة في تحسين العمليات ويتكون الإطار العام لهذه العملية من 7 مراحل

أساسية تتمثل فيما يلي:

أ. تحديد الفرص: الهدف الأساسي لهذه العملية هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين.

ب. تحديد النطاق: ويتمثل في التحديد السليم للمشكلة وتشخيصها بدقة.

ت. تحليل العمليات الحالية : وتهدف هذه المرحلة لفهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير

المقاييس المطلوبة وجمع البيانات وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مستوى رضا العملاء.

ث. وضع تصور للعمليات المستقبلية : بهدف وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات.

ج. تنفيذ التغيير: إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين.

ح. استطلاع التغييرات أو التحقق منها: وذلك بمتابعة وتقييم التغيير من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل.

خ. التحسين المستمر: يعني عدم الإكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة ولكن بذل جهد أكبر لتحسين الأداء.

3. طريقة كيزن :

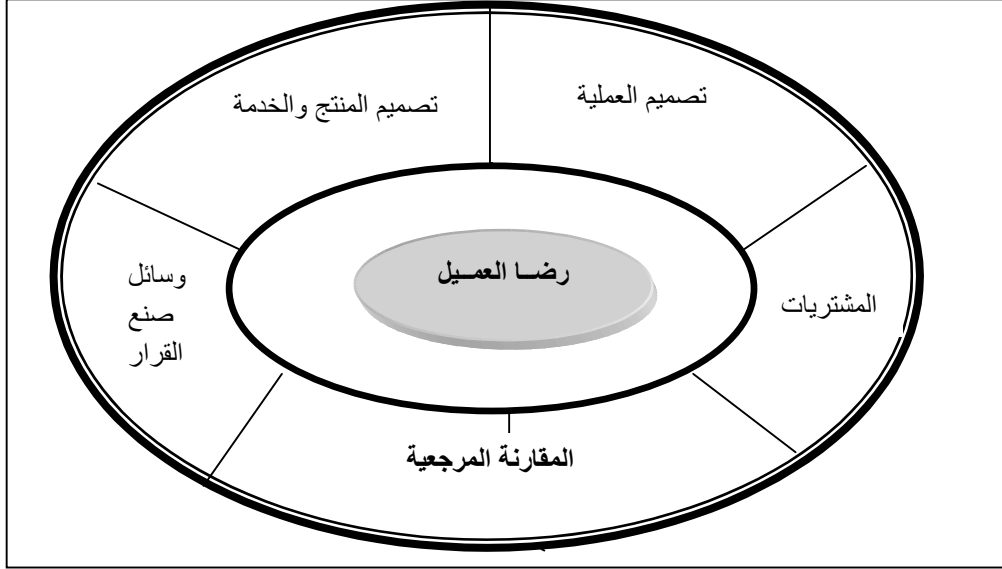
تتلخص في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات وأهم مرتكزاتها : العميل، روح التعاون وعمل الفريق، التوقيت، حلقات الجودة، علاقة الإدارة مع العاملين، واستخدام التكنولوجيا في العمل.

وكثيرا ما يستخدم اليابانيون قائمة المراجعة (CHECKLIST) لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر سواء في مجال الأفراد أو العمليات أو الإجراءات أو المعدات أو الأنشطة أو المواد أو غير ذلك من المجالات التي تؤثر في الجودة.

ثالثاً : مبدأ التركيز على العميل

يعد التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته الهدف الرئيسي لأي منظمة، والشكل التالي يبين ذلك.

شكل رقم (3) : عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا العميل.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ص 331

حيث أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة باعتباره نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة. حيث أنه من أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في إنتاج السلع وتقديم الخدمات هو كيف يقوم العميل بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة بمعنى أن النشاط يبدأ بالعميل بتلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي يشتري هذا المنتج و يقيمه. وعليه فإن رضاه يعني إقباله على المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يحتمل المنظمة الخسارة وعدم القدرة على الإستمرار.

المبحث الثاني: مفهوم التوجّه بالعملاء

أجمع الباحثون والمفكرون في النصف الثاني من القرن العشرين على أن العميل يعدّ المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المنظمة. بعدما كانت المنظمات خاضعة قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي ولصوت الآلة وسرعان ما ظهر العميل ليصبح رقم واحد للمنظمات. من هذا المنطلق كان لزاما علينا التعرف على مفهوم العملاء، أنماطهم وطرق التعامل معهم وكذا أسباب تزايد أهمية خدمة العملاء.

المطلب الأول: مفهوم العملاء

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى العميل:

- ❖ يعرف Kotler العميل بأنه " أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه، كما أنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته ومن واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة لنا وله"²⁵.
- يبين هذا التعريف أن العميل أهم شخص في المنظمة.
- ❖ كما يعتبر العميل " ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو للإستخدام العائلي " ²⁶
- ❖ وعرّف كذلك العميل " بأنه المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة وعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون العملاء أفراد أو منظمات "²⁷.
- يبين هذا التعريف العوامل التي تؤثر على العميل لاتخاذ قرار الشراء.
- ❖ كما يعرف العميل بأنه " شخص طبيعي أو معنوي، يدفع مقابل الحصول على السلع والخدمات بغية تحقيق الإشباع لديه"²⁸.
- ويركّز هذا التعريف على فكرة الرجل الإقتصادي الذي يشتري بطريقة رشيدة وقد يكون شخص طبيعي أو اعتباري.
- نلاحظ أن التعاريف السابقة تركز على المستهلك النهائي للمنتج فقط وهذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء لذلك قدمت مجموعة أخرى من الكتاب مفهوم أوسع للعملاء كما يلي:

²⁵ - مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، 332

²⁶ - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

²⁷ - المرجع نفسه ص 59

²⁸ - Denis Pettigrew, said Zuiten, William Menveill, "Le Consommateur acteur clé en Marketing" les éditions SMG 2002, P83.

- ❖ باعتباره " كل شخص نتعامل معه سواء كان من خارج المنظمة أو داخلها"²⁹.
 - ❖ وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث عرّفت " العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة "³⁰.
 - وحسب هذين المفهومين ينقسم العملاء إلى فئتين رئيسيتين هما:
 - **العملاء الخارجيون** : "وهم كافة الأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة من خلال قيامهم باقتناء السلع أو الخدمات ولا تربطهم علاقات إدارية أو تنظيمية مع المنظمة"³¹ وهم : المستهلكون الحاليون والمرقبون، المنافسون، الوسطاء، الموردون....وهذا هو المعنى التقليدي للكلمة.
 - **العملاء الداخليون** : يمثلون النصف الآخر " وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال"³² وهم على سبيل المثال: الرئيس المباشر في العمل، زملاء العمل، المهندسون، مجموعة التسويق، فريق الإنتاج.....الخ
 - والعميل ضمن هذا المفهوم يقوم بثلاث أدوار:³³
 - عميل لمن سبقه من العمليات
 - منفذ للعمليات المسئول عنها
 - مورد للعمليات التالية. وذلك وفق الشكل التالي :
- شكل رقم (4) : فكرة تحديد العميل/ المورد في كل مجال وفي كل عملية

مورد (عميل لمورد آخر)	منفذ للعملية (مورد - عميل)	عميل (مورد لعميل آخر)
المورد يمد	استخدام	العميل
المنفذ بما	ما تم توريده	يتلقى
يحقق	لإنتاج	المنتجات
رغباته	منتوج جديد	من المنفذ

المصدر: علي السلمي إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ص 49

²⁹ - جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، " دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع:مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة" الدار الجامعية ص 13.

³⁰ - خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، ص 99

³¹ - المرجع نفسه، ص 206

³² - يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 60

³³ - علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000"، دار غريب للنشر و التوزيع ص 49

من خلال الشكل يعامل كل فرد في المنظمة كعميل ومورد بشكل سلسلة وكوحدة متكاملة، فلا يستطيع العمال الذين على اتصال مباشر بالعميل الخارجي توفير خدمة جيدة ما لم يكونوا هم بدورهم يتمتعون بعلاقة فعّالة مع زملائهم داخل المنظمة.

- ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف العملاء خاصة الخارجيين إلى قطاعات أو شرائح وفقا لعدة اعتبارات مثل : النوع والحجم، الدخل، المهنة، الموقع الجغرافي...الخ

المطلب الثاني: أنماط العملاء وطرق التعامل معهم.

توجد عدّة زوايا واعتبارات يمكن الإعتماد عليها في تصنيف عملاء المؤسسة وتحديدكم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع العملاء بما يحقق الكفاءة في الأداء.

أولاً : التصنيف على أساس شخصية وسلوك العميل

إن قيام العميل الداخلي بتقديم خدمة جيدة يتطلب منه الفهم والإدراك الكاملين لطبيعة السلوك الإنساني وخصوصا الأنماط الشخصية للعملاء من حيث العادات والتقاليد والقيم والحاجات والاتجاهات.

وفي هذا السياق يقدم لنا الكاتبان (خضير كاظم حمود ومحمد السيد البدوي الدسوقي) سبعة أنماط من العملاء وطرق التعامل معهم³⁴ :

1. العميل الصديق: (الودود)

يعتبر هذا النوع من أفضل العملاء حيث تتوافر معه أكبر فرصة لنجاح البيع. يتصف بالمرح وسهولة المقابلة يتقبل النصيحة ولا يقاطع البائع كثيرا، يميل للتحدث في موضوعات تتعلق بالسلعة وقد لا تتعلق بها. - هذا النوع من العملاء يجب إتاحة الفرصة له للتحدث، وعدم مقاطعته إلا بشكل لبق بعد مسابرة بعض الوقت في الموضوعات التي يناقشها.

2. العميل المعجب بنفسه (المغرور):

وقد يرجع ذلك إلى شهرته أو ثرائه أو عمله أو حسن المظهر أو عراقة أسرته أو الوظيفة التي يشغلها أو الدرجات العلمية الحاصل عليها....الخ ويظهر ذلك من خلال حديثه وتصرفاته، يتحدث عن نفسه كثيرا. - هذا النوع من العملاء يجب إستمالته من خلال الإطراء والثناء (دون المبالغة) والتقدير الشخصي.

3. العميل المتشكك:

يتسم بالشك وسوء الظن، كثير الفحص للمنتج ومدقق في كل الأمور، يتهم الآخرين ويبحث عن إثبات، لا يرضيه أي شكل للتعامل.

³⁴ - انظر خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 2010 - 211

- و محمد السيد البدوي الدسوقي ، " القواعد الذهبية لخدمة العملاء : كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك وكيف تحافظ عليهم وتنميتهم " ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2008 ، ص 58

- معه يجب الإعداد للدليل والبرهان واستخدام التجارب والأدلة في تأكيد الحديث معه مع الصبر والهدوء.

IV. العميل الخشن في المعاملة:

يتصف بأنه حاد المزاج، متصلب الرأي، جاف الطبع، خشن في تعامله. على البائع أو مقدم الخدمة الصبر وحسن المعاملة معه والتماس العذر له وعدم مواجهته.

V. العميل المتردد:

لا يعرف بالتحديد المواصفات التي يرغبها وعدم استقراره على أمر محدد، قلق ومرتاب وغير واثق بنفسه.
- فرصة النجاح عالية مع هذا النوع وذلك بمساعدته على اتخاذ القرار مع عرض عدد محدود من البدائل.

VI. العميل المستقر على أمره:

على العكس من النوع السابق فهو يعلم تماما ما يريده.
مع هذا النوع يجب الإستماع جيدا له وتقديم ما يريده تماما أو عرض بدائل قريبة جدا مما يريده وإلا سوف يستاء.

VII. العميل العصبي: (العميل الغضبان)

يتسم هذا النوع بالتوتر وسرعة الغضب والانفعال.

- مع هذا النوع من العملاء يجب ضبط النفس ومجاراته في التفكير والحركة وسرعة التلبية لمطالبه.

في نفس الإطار هناك من يدرج أنماط أخرى إضافة للأنماط السابقة (مأمون سليمان الدرادكة مع يوسف جحيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي) والمتمثلة في:

I. العميل السلبي:

يتصف بالخجل والمزاجية وكثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة ويعطي ردودا للأسئلة التي تطرح عليه لذا يجب مسابته للوصول إلى ما يحقق رغباته.

II. العميل الثرثار:

يتصف بأنه صديق مجامل يتمتع بالحديث مع الغير، يحب الفكاهة والدعابة.

- هذا العميل يجب معاملته بحرص وحذر والتعبير عن الإمتنان والتقدير للإقتراحات التي يقدمها مع الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه.

III. العميل المشاهد المتسوق:

يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها، لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف عما يقوم به وإذا سئل عما يريد فيجيب أنه مجرد متفرج .

- يمكن أن يكون عميلا مرتقبا لذلك يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك ومحاولة إبراز العلامات التي تشير لخدمة المنظمة وإعطائه فقط بعض التعليقات السريعة العابرة وتركه بعدها مباشرة.

١٧. العميل النزوي :

يتصف بالتفاخر وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، يكره المعلومات التفصيلية والشرح الطويل تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي، هذا العميل يحب نصحه ومساعدته على الإختيار الصحيح.

٧. العميل العنيد:

يتصف أنه نشيط، إيجابي ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جدا ويفضل اتخاذ قراراته بنفسه بعيدا عن تأثير الآخرين وهو عنيد متشبث بأرائه، فهو بذلك محافظ يقاوم التغيير.

- هذا النوع من العملاء يجب مسايرته فيما يقول والثناء عليه وإظهار الإحترام والتقدير لمعرفته وذكائه و إشعاره بالاهتمام وطلب منه تقديم المقترحات التي يريدها حول الخدمات المقدمة.

٧١. العميل المفكر الصامت:

يتسم بالهدوء وقلة الكلام والاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمعن في كل شيء من خلال بحثه عن المعلومات والقيام بالتحليل والمقارنة للوصول للإختيار الأنسب.

- هذا العميل يجب محاورته بجدية ومعاملته باحترام مع الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة والأدلة و الحقائق المختلفة وعدم مناقشته بغير علم.

ومن خلال قراءات أخرى نجد من يضيف أنماطا أخرى تتمثل في :

١. العميل المجادل:

منخفض الذكاء، يحب إثارة المشاكل من خلال المقاطعة ومناقشة كل كلمة، لا يميل إلى المخاطرة، سلبي في عرض وجهة نظره.

- التعامل معه يتطلب التحلي بالصبر وإقناعه بطريقة ذكية عن طريق الأدلة والبراهين.

١١. العميل المماطل المسوف:

هذا العميل يقوم بتأخير قرارات الشراء في الوقت الحاضر إما لنقص المعلومات أو أنه يحتاج لوقت أكثر للتفكير أو قيامه بالمفاضلة مع منتج آخر.

- يحتاج هذا العميل لإبراز حوافز للتعامل الفوري كالسعر، الجودة، العلامة، المنافسين...

١١١. العميل المندفع:

هذا العميل سريع التعامل بسبب وفرة المال أو ضيق الوقت أو يشتري لحساب آخر كالشركة أو الوزارة وليس لاستعماله الخاص.

١٧. العميل الذي يرغب في معاملة خاصة:

يعتبر نفسه جدير بالحصول على مزايا خاصة دائما كعميل هام، سعر خاص، شروط خاصة أو منحه مزايا.

.V. العميل الطامع:

ينتهز فرصة المنافسة للضغط على الشركة بنوع من المساومة كتخفيض السعر أو تأجيل الدفع....الخ
- يجب إشعار هذا العميل أننا نبيعه بسعر التكلفة أو بسعر الجملة لإحساسه بالكسب والانتصار.

.VI. العميل الكاذب:

يتصف بالخداع والتضليل للبيانات المتعلقة بالمنافسين والكميات التي سيطلبها مستقبلا.
- هذا العميل يجب أن نبرز له الأدلة والحقائق دون وصفه بالكذب.

.VII. العميل المتعجل:

غير صبور وبحب أداء كل أعماله في التو وهو سريع الغضب، يجب إعطاؤه الرعاية والإهتمام وخدمته بسرعة.

.VIII. العميل العليم ببواطن الأمور:

يتصور بأنه يمتلك الخبرة والتجربة والمعلومات الكافية للتفاوض مع البائع أو السيطرة عليه.
- هذا العميل يجب مجاملته والإطراء على معلوماته والاستفادة من معلوماته كنقطة قوة.

.IX. العميل الإيجابي:

عميل جاد يتعامل بمنطق التحليل والحساب للأمور، يتسم بالذكاء والفتنة ويتخذ قرارات سليمة ورشيده وعلمية جدا
- يجب التعامل معه بخبرة وبقظة وتنظيم منطقي وعقلاني.

.X. العميل كبير السن:

يمتلك رصيد كبير من الخبرة وقدر كبير من المهابة المطلوبة في التعامل معه.
- هذا النوع من العملاء يجب احترام حديثه وإشعاره أنه أكبر منا خبرة وتجربة في الحياة والاستفادة منه ويمكن إعداد ترتيبات خاصة به.

.XI. المرأة العميل :

هذا الصنف من العملاء نظرا لطبيعتها (تعتمد على المظهر أكثر من المحتوى، تأخذ وقتا طويلا في التفكير والمساومة، مترددة وتبحث عن انطباع الآخرين عنها). تحب أن تعامل بلطف واحترام وتأن.
يتضح من العرض السابق أنه لكل نوع من العملاء خصائصه وصفاته كما يتضح أن التعامل مع العملاء يجب أن يتسم بروح عالية من الصبر وضبط النفس وأخذ كافة الأبعاد الإنسانية والسلوكية بعين الإعتبار عند أدائه لمهامه ولتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا : التصنيف على أساس أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المنظمة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف عملاء المنظمة إلى ثلاثة أصناف هي:³⁵

- I. **العميل الإستراتيجي** : هو العميل الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.
- II. **العميل التكتيكي** : هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.
- III. **العميل الروتيني** : هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه العميل المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

ثالثا: تقسيم العملاء إلى قطاعين رئيسيين هما العملاء الأفراد والعملاء من المؤسسات.

ويوضح الجدول التالي الفرق بينهما.

جدول رقم (1) : أوجه اختلاف العملاء الأفراد والعملاء من المؤسسات.

المعيار	قطاع الأفراد	قطاع المؤسسات
1- الحاجات	محدودة/بسيطة	متنوعة/معقدة
2- الأعداد	كبيرة/منتشرة	محدودة /متركزة
3- حجم المعاملات	محدودة	كبيرة
4- متطلبات الخدمة	السرعة، المعاملة الودية	السرعة، الكفاءة الدقة
5- طبيعة الخدمة	نمطية	حسب الاحتياج
6- نسبة المخاطرة للعائد	منخفضة	كبيرة
7- الحساسية للأسعار والرسوم	مرتفعة	متوسطة

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ص 14

وتجدر الإشارة أنه مهما اختلف الكتاب في تصنيف العملاء إلا أن هدفهم واحد وهو الإستمرار في تقديم خدمة أفضل للجميع من خلال فهم السمات والدوافع الخاصة بكل فئة واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

³⁵- الخنساء سعادي ، "التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو العميل من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، الجزائر 2006، ص 42

المطلب الثالث: العميل بدير المنظمة... مفهوم جديد لمنظمة القرن الحادي والعشرين

أدت الظروف التي تمر بها بيئة الأعمال المعاصرة من عولمة الأسواق وحدّة المنافسة وارتفاع توقعات العملاء وتشعب الأسواق والتطور التكنولوجي ونمطية المنتجات وصعوبة تمييزها إلى ظهور هذا النوع من المنظمات (المنظمات الموجهة بالعميل) بحثا عن التكيف مع هذه القوى البيئية بل الإستفادة منها، والتي سنقدّم خصائصها ومقوماتها.

أولا : خصائص المنظمات الموجهة بإسعاد العميل

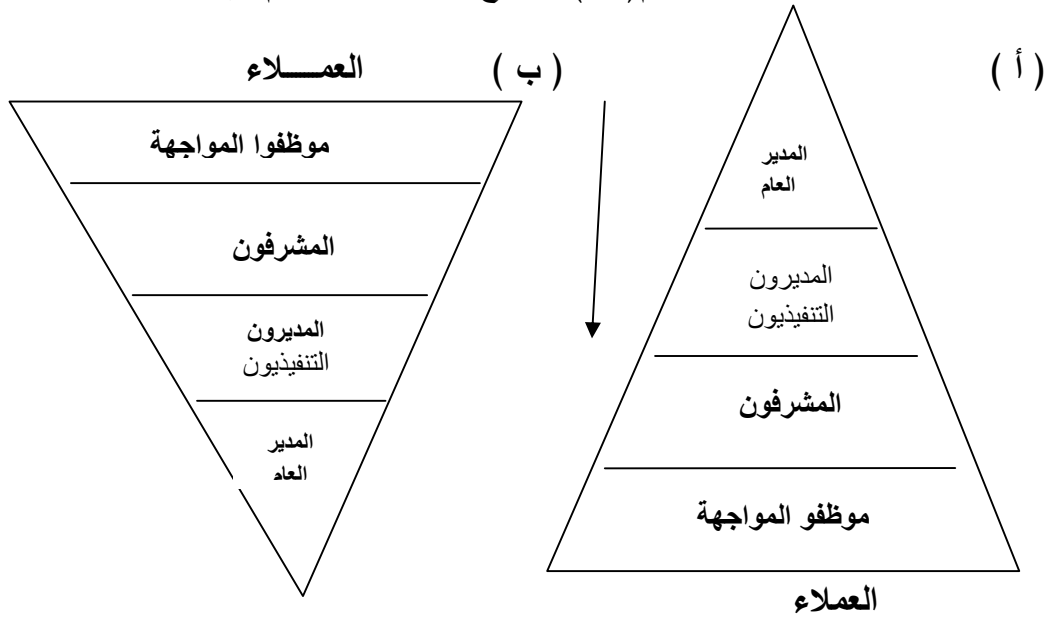
تتميز المنظمات الموجهة بالعميل عن المنظمات التقليدية من خلال تنظيمها ونظرتها للعميل والسعي لخدمته وتلبية رغباته من طرف جميع العاملين بالمنظمة. بحيث تعكس مدى اهتمامها بالعميل ومكانته وأهميته لبقائها وتطورها.

1. الهرم التنظيمي:

إنّ هيكل التنظيم التقليدي هو الهيكل الهرمي والذي من خلاله كل شخص في المنظمة يكرّس عمله وجهده لإرضاء مسؤوله أو الذين فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالعملاء. أمّا في العصر الحالي فقد أخذ العميل المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المنظمة وشكّل مصدرا للتغيير الذي برز في تغيير المستويات ضمن هرم الإدارة، بما يعكس شعار " العميل يدير المنظمة "³⁶، واتخاذ العميل كنقطة مرجعية لا بد من الرجوع إليها في كل مرة من خلال تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته وآرائه ومقترحاته في التصميم، التنفيذ الصيانة وخدمات ما بعد البيع. وقد قدّم kotler نموذجا لهرم الإدارة الجديد التي أصبحت تركز على العميل وينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة هي قلب هرم الإدارة التقليدي كما يوضح الشكل الموالي :

³⁶ - Cloud Demeure, " **marketing** ", 4ème édition, édition Dolloz, Paris, 2003, P346.

شكل رقم (5) : موقع العميل ضمن هرم الإدارة



1) p.kotler, B. Ddubois, " **marketing management** ", édition pearson, paris, 11^{eme} édition, 2003, p 2

في هرم الإدارة الجديد والممثل بالهرم 'ب' أصبح العميل وليس المدير في أعلى الهرم، وهو الآن يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط بالنسبة للمؤسسة. يأتي بعده موظفي الخط الأمامي في المستوى الثاني وهم يحتلون مكانة وأهمية خاصة لعلاقتهم المباشرة بالعمل خاصة في مجال تسويق الخدمات، في المستوى الثالث نجد المشرفين ويقصد بهم مسؤولوا المكاتب، رئيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين. وأخيرا وفي المستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذي يعتبر خلاصة لمختلف المستويات، وبصفة عامة فإن كل المنظمة في خدمة لعميل.

كما أنّ النوع الثاني من المنظمات يرى أن تحقيق الربح والنتائج الجيدة إنما يتوقف على مدى إشباع احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة.

II. النظرة إلى العميل :

من أمثلة الفلسفات التي تبنتها العديد من المنظمات ذات التوجه نحو العميل (زيروكس ، تويوتا، أميركان اكسبراس، ماريوت) وغيرها فلسفة " العميل دائما على حق " والتي تعني " أن إرادة العميل يجب أن تسبق إرادة المنظمة وإرادة العاملين فيها وأنه لا يجب اتخاذ أي قرار أو تبني أي سياسة دون استكشاف رد فعل العميل"³⁷.

³⁷ - جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 20

كما تؤمن هذه المنظمات أن :

1. العميل هو المبرر الوحيد لوجود المنظمة.
2. العميل هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية.
3. إشباع حاجات العميل هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والإستقرار.

حيث أن التوجه بالعميل Customer Orientation من خلال الإهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته يعتبر المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة، لذا يحتاج الأمر إلى أن تقوم المنظمة بتحديد حاجات العميل ورغباته من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر إدارتها وموظفيها، وهذا يتطلب أن تقوم المنظمة بإجراء بحوث تسويقية في ميدان العمل لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، والوصول إلى نتائج وتوصيات بشأنها.

III. مسؤولية خدمة العملاء :

باعتبار العملاء يتعاملون مع أكثر من جهة أو مصلحة في المنظمة، بالتالي يحكمون على الخدمة من خلال الطريقة التي يتعاملون بها مع أي فرد يتصلون به في المنظمة. ومنه تبرز حقيقة وهي أن " خدمة العملاء مسؤولية الجميع"³⁸ ويتطلب تحقيق هذا التوجه ضرورة وجود تنسيق بين الوحدات والأقسام ذات العلاقة بالعميل وأن تتم الإتصالات وتدفق المعلومات بين الوحدات والمسؤولين عن أنشطة خدمة العملاء بشكل تلقائي ومنظم.

ثانياً: مبادئ المنظمات الموجهة بالعملاء

سنحاول استعراض عدد من أهم المقومات التي تعتمد عليها المنظمات الناجحة كي تحقق المعادلة الصعبة بين جودة الإنتاج وجودة الخدمة والتي نلخصها في سبع ممارسات أساسية وهي:

1. **خلق الرؤية التي تحافظ على العميل:** ويقصد بها هنا الصورة الذهنية التي يجب أن تتبناها المنظمة وتعتبرها طموحا تسعى لتحقيقه ومن ثم تحقيق رضا العميل.
2. **إملاً أذنك بكلام العميل:**

إن أفضل الطرق للنجاح مع العملاء هو الإستماع الجيد والإنصات لما يقوله العميل ووضع ملاحظاته حول أسلوب العمل في الإعتبار سواء كانت الملاحظات إيجابية أو سلبية. فينبغي أن تتوفر للعميل دائما فرصة إيداء رأيه باعتبار رضاه لا يتحقق بشكل جيد ما لم يتم قياس وتقويم كل تصرفات المنظمة في ضوء حاجاته وتوقعاته ورغباته.

³⁸ - المرجع نفسه ، ص 26

وفي هذا الإطار هناك طريقة يقترحها أحد المديرين الأمريكيين وهي " أن تحب شكاوي العملاء فهو يقول أن كل شكوى يقدمها عميل ينبغي أن تتحول لميزة تنافسية في مواجهة المنافس الذي لم يستمع لهذه الشكوى ويذهب المدير إلى أن تكتب هذه الشكوى بحروف من ذهب"³⁹.

وهناك عدّة خطوات تحقق التعرف على العميل والفهم الجيد له منها:⁴⁰

1. التمتع بروح الإستماع الإيجابي للعملاء.
2. معايشة العميل بتجاوز الإستقصاءات التقليدية والبحث عن رأيه بطرق أخرى.
3. البحث عن شتى طرق الإقتراب من العميل.
4. ضع نفسك مكان العميل.

III. التعلّم من تجارب الناجحين :

على المنظمة التي تبحث عن رضا العميل أو التي تريد لقب المنظمة " التي يديرها عملاؤها " أن تسعى دائما للتعلّم من الأفضل ولو في جزئية محددة من النشاط وتسعى لمحاكاته. ومثال على ذلك، قيام مدير منظمة هارلي للدراجات البخارية بزيارة مقر منظمة هوندا منافسهم الرئيسي في السوق الأمريكية عام 1982، واكتشاف السر وراء سيطرة هوندا على حوالي 44 بالمائة من السوق وكانت مبيعاتهم لا تتعدى 22 بالمائة من السوق حيث وجدوا أن السر لا يعدو أن يكون إتباع الأسس العلمية الحديثة للإدارة.

هذه الزيارة جعلت المديرين يتحمسون لتطبيق ما رأوه في هوندا، وفي عام 1987 ارتفع نصيب هارلي من السوق إلى 46 نتيجة لما تعلموه.

IV. توفير حرية خدمة العملاء للعاملين :

إنّ احد أهم مفاتيح الجودة هم العاملون، وطالما أعطتهم المنظمة الحرية اللاّزمة سيقدمون خدمة ممتازة ويعملون على إسعاد العملاء، وأثبتت إحدى الدراسات أنّ أكثر ما يربط العاملين بمنظمتهم هو اعتقادهم أنها تقدم خدمة متميزة للعملاء.

V. تحطيم معوقات كسب رضا العميل :

حتى تتجاوز المنظمة المعوقات التي تحد من قدرتها على إرضاء العميل عليها مراعاة أمور منها:⁴¹

1. تصميم سياسات وإجراءات العمل بحيث تراعى راحة العميل الداخلي بالدرجة الأولى.
2. ن يقوم العاملون بشكل دائم بإبلاغ المسؤولين بأية معوقات وباقتراحاتهم للتخلص من هذه المعوقات.
3. ضمان أن تحال المشكلات التي قد تظهر إلى الشخص المناسب الذي يمكنه التعامل مع المشكلة وحلها.

³⁹ --<http://panarabmedia.net/newsSystem/Articles/393> 04.06.2012 à 13 :45

⁴⁰ - op.cit

⁴¹ -op.cit

4. توفير نظام يضمن المراجعة الدائمة لنظم العمل وتطويرها.

VI. القياس والاستطلاع المستمر لآراء العملاء:

حيث أن مقياس الجودة الوحيد هو رأي العملاء بالتالي يجب استطلاع رأي العملاء بشكل مستمر حول أداء المنظمة والعاملين بها.

VII. تحويل الأقوال إلى أفعال :

بدفع العاميين إلى تحقيق ما يتفقون عليه بشأن خدمة العميل والإيفاء بوعودهم تجاه عملائهم.

المبحث الثالث: مضمون خدمة العملاء

إن العديد من المنظمات تركز في أعمالها بشكل خاص على مميزات المنتج وجودته ومدى توفره فإذا كان المنتج فريد من نوعه، لا يملك العميل خيار شرائه. غير أنه في كثير من الأحيان لا يكون كذلك بحيث تكون منتجات المنظمات المنافسة في كافة الأسواق متشابهة في جوهرها. وعليه فإن قرارات العملاء الشرائية تتأثر بعوامل أخرى غير المنتج الأساسي. يشار إلى هذه العوامل باسم قيمة مضافة غير منتجة تمثل هذه القيمة المضافة كافة عوامل خدمة العملاء، إذ تضيف قيمة للعميل تتجاوز تلك التي يوفرها المنتج.

المطلب الأول: مفهوم خدمة العملاء وعناصرها

يعد مفهوم خدمة العملاء أقل وضوحاً ودقة بالمقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية ويرجع سبب هذا الاختلاف إلى طبيعة وخصائص الخدمات مما يعطي صعوبة في محاولة تقديم مفهوم موحد لها.

أولاً: مفهوم خدمة العملاء

قام العديد من الكتاب بمحاولة توضيح مفهوم الخدمة والتي نورد البعض منها فيما يلي:

- ❖ فقد عرّف البعض الخدمة بأنها "عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك".⁴²
- ❖ ويعرّف كل من kotler & amstrong الخدمة بأنها " كل نشاط أو منفعة ذات معنى غير ملموس والتي يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر، ولا يترتب عنها ملكية أي شيء"⁴³.

⁴² - مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 180

⁴³ -Philip Kotler et Gary Armstrong , " Principes de Marketing " 8^{ème} Edition, Pearson Education France,

Paris,2007,p184

- ❖ كذلك يمكن القول أن الخدمة" هي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المنظمة والعملاء وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المنظمة لتحقيق احتياجات العملاء⁴⁴
- ❖ كما عرّف (Kotler & Turner) الخدمة بأنها " أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي"⁴⁵
- ❖ وعرفت خدمة العملاء بأنها" مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المنظمة وتنمية ولائهم لها"⁴⁶
- ❖ وحسب تعريف ويكيبيديا الموسوعة الحرة " خدمة العملاء هي مجموعة من الأنشطة الحرة التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا العملاء أي الإحساس أن المنتج قد نال رضا العميل"⁴⁷
- ❖ وحسب محمد السيد البدوي الدسوقي : المقصود بخدمة العملاء "خلق نوع من الولاء والرضا للعميل تجاه المنظمة التي تقوم بخدمة العميل"⁴⁸.

حيث نصل إلى هذا الرضا والولاء بتقديم خدمات في صور مختلفة مثلا:

- المعاملة الحسنة للعميل.
- بيع المنتج بأيسر الطرق وبشكل صادق وواضح.
- تسهيلات في الدفع وطرق السداد.
- توصيل المنتج لمنزل العميل.
- مساعدة العميل في كيفية استخدام المنتج.
- الإهتمام بشكاوي العملاء ومشكلاتهم عند استخدامهم للمنتج أو استهلاكهم أيضا.
- تقديم هدية للعميل ولو بسيطة أو تقديم خصم خاص.
- تقديم أي معلومة أو استفسار وإن كان عن طريق الهاتف أو الانترنت.
- ❖ كما عبّر توم بيترز عن خدمة العملاء بقوله : " إنّ جوهر البراعة هي الأفعال المحددة والموجزة التي يؤديها كل شخص في المنظمة للمرة الألف بغية الحفاظ على حسن سير المنظمة"⁴⁹

44 - المرجع نفسه ، ص 181

45 - علي فلاح الزعبي ، " إدارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي " ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان 2009 ، ص 399

46 - جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ص 23

47 - <http://av.wikipidea.org> 13 :05

48 - محمد السيد البدوي الدسوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

49 - جون والمن ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، " أصول خدمة الزبائن " ، الطبعة الأولى ، الدار العربية للعلوم بيروت- لبنان ، 1998 ، ص 10.

مما سبق فإنّ خدمة العملاء تعني كل ما تقوم به المنظمة أو تمتع عنه من أجل مصلحة العميل، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعله يشعر بالرضا عن معاملاته معها ويرغب في استمرار تعامله معها، هذه التعاملات قد ترتبط أو لا بتقديم منتج مادي.

ثانياً: مفهوم جودة خدمة العملاء

تعد جودة الخدمة توجه إداري إلزامي أمام مؤسسات الخدمة، تضمن به وجودها واستقرارها في ظل بيئة تنافسية تنتم بالتعقيد، فهي المعيار الذي تقيس به المنظمات مستوى أدائها مقارنة بمنافسيها، وأنها السبيل الأمثل للظفر بالميزة التنافسية.

ويختلف مفهوم الجودة الخاص بالخدمات عن ذلك الخاص بالسلع المادية، ويرجع هذا الاختلاف أساساً إلى طبيعة وخصائص الخدمات، ما يعطي صعوبة في محاولة ضبط مفهوم شامل وكامل لجودة الخدمة من قبل أغلبية الباحثين والكتّاب.

❖ وتعرّف جودة خدمة العميل بأنها " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتعامل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء"⁵⁰.

هذا التعريف يقدّم مفهوم كل من البعد الإجرائي والبعد الشخصي كمحددتين أساسيين لجودة خدمة العميل.

❖ وفي نفس السياق عبّر كل من سوان swan وكومبس combs عن هذين البعدين بجودة "الوسيلة Instrumental"⁵¹ وهي تصف الجوانب المادية للخدمة والبعد "التعبيري expressive" والذي يرتبط بالجوانب اللامادية أو النفسية.

❖ كما قدّم جرونروز gronroos تطويراً لهذه الفكرة حيث ميّز بين "الجودة الفنية technical quality" والجودة الوظيفية quality functional"⁵² حيث أن :

1. **الجودة الفنية:** تتمثل في الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمّي مثلاً في حالة الصراف الآلي تتمثل الجودة الفنية في دقته وسرعته وكفاءته وانعدام الأعطال فيه.

⁵⁰ - مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 181 .

⁵¹ -أديان بالمر ، ترجمة بهاء شاهين وآخرون ، " مبادئ تسويق الخدمات" ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2009 ، ص 537

⁵² - المرجع نفسه ، ص 537 .

ii. **الجودة الوظيفية** : وتشير إلى الكيفية التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتتمثل في سلوك العاملين ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع العميل.

- ولا بد من الإشارة إلى أن كلاهما مهم بالنسبة للعميل.

❖ وفي سياق آخر يشير إلى جودة الخدمة باعتبارها " معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء لها " ⁵³

❖ وعرفت أيضا بأنها " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها" ⁵⁴.

ووفق هذا الإطار نشير إلى ثلاث مصطلحات لجودة الخدمة هي: ⁵⁵

- i. **الجودة المتوقعة** : وتعني ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وتتأثر هذه التوقعات بعوامل رئيسية منها مزيج الإتصالات التسويقية وحاجات العميل وصورة المنظمة ووعود مقدّم الخدمة المعلق عنها.
- ii. **الجودة المجربة** : ويقصد بها الجودة التي يشعر بها العميل أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة ويؤثر فيها عاملين هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية.
- iii. **الجودة المدركة** : ويقصد بها الجودة التي يقدّرها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة. يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن:

1. العميل هو الطرف الأساسي في تقييم مستوى الخدمة.

2. وأنّ جودة الخدمة هي نتاج المقارنة بين توقعات العميل للخدمة وإدراكه لمستوى الأداء.

ويمكن التعبير عن هذه العملية رياضيا كما يلي:

جودة الخدمة = إدراك العميل للأداء الفعلي - توقعات العميل لمستوى الأداء.

- فإذا كانت الجودة المدركة تفوق التوقعات فإنّ العملاء سيكونون راضين عن الخدمة المقدمة إليهم.

- أمّا إذا كان أداء الخدمة أقل من التوقعات فإنّ العملاء سيكونون غير راضين عن الخدمة.

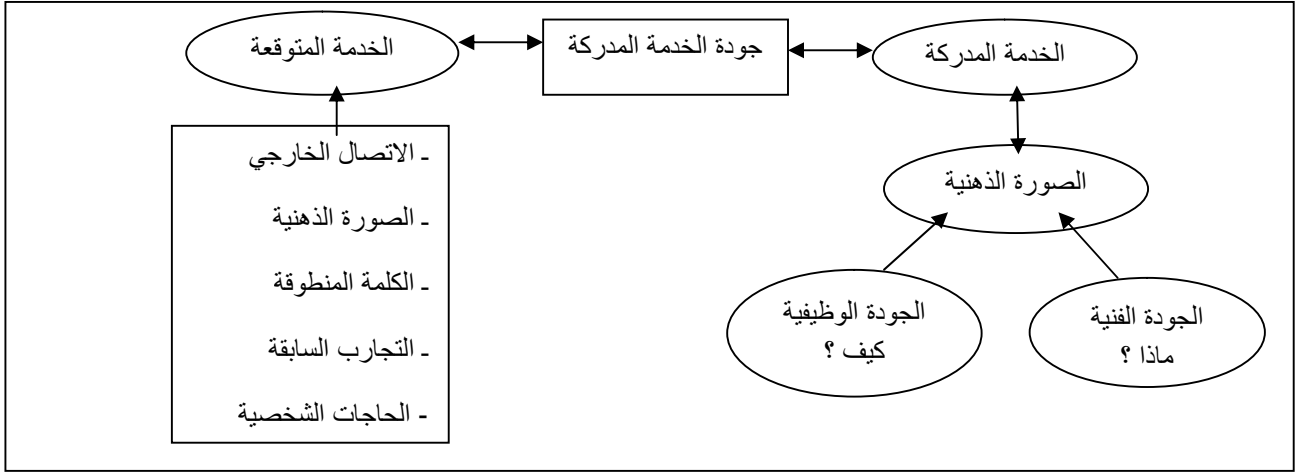
وهذا ما أكد عليه BUSSELL من خلال الشكل التالي :

⁵³ - ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار البازوري العلميّة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 217

⁵⁴ - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 116

⁵⁵ - نفس المرجع السابق، ص 116

شكل رقم (6) : نموذج الجودة المدركة



المصدر : يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ، ص 115

هذا الشكل يوضح كيفية تكوين الجودة الكلية المدركة من خلال المقارنة بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة.

- إذ تعتمد الجودة الفعلية على إدراكات المستفيدين من الخدمة وهذا ما أكد عليه باعتبار أنّ لجودة الخدمة بعدان هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية.
- أما فيما يتعلق بالجودة المتوقعة فهي تحدد بمجموعة من العوامل التي تؤثر على توقعات العميل وتتمثل في :

- الاتصال الخارجي: كالإعلان مثلا
- الصورة الذهنية : بمعنى تصور العميل حول الذي يمكن أن يحصل عليه.
- الكلمة المنطوقة : كرأي أصدقاء العميل ومن حوله والتجارب السابقة.
- إجابات العميل : بمعنى ما يراه العميل مهما في تقديم الخدمة.

ثالثا: عناصر خدمة العملاء

باعتبار أنّ الخدمة عادة ما تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة فإنه يرى العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال خدمة العملاء أنها تتكون من ثلاث أبعاد رئيسية.

1. **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدّم فيها الخدمة، والتي تشمل بدورها العناصر الفرعية التالية: ⁵⁶
 1. تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة.
 2. مظهر العاملين.
 3. أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة.
 4. الإضاءة والتهوية.
 5. اللوحات الإرشادية.
 6. مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

⁵⁶ - جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 24

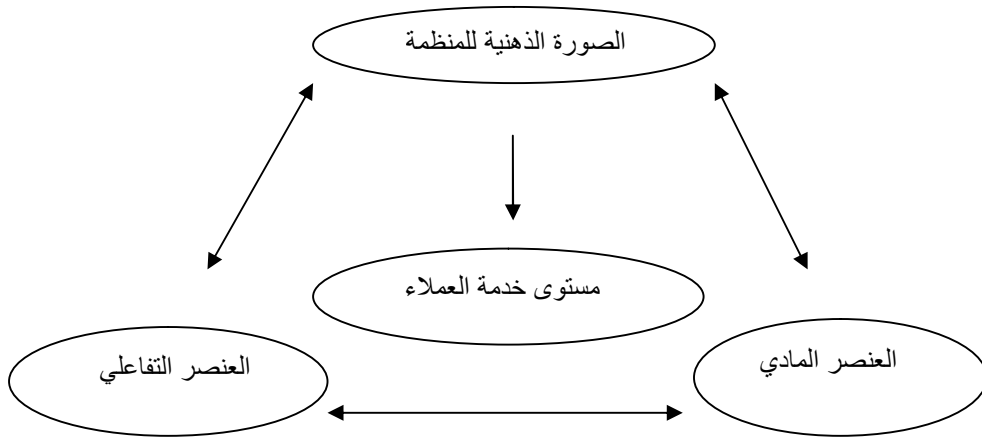
II. **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة. ويشمل هذا العنصر الجوانب الفرعية التالية:

1. المعاملة الودية.
2. حسن الإنصات
3. إظهار الاهتمام.
4. الإستجابة.
5. التعاطف.
6. العلاقة الشخصية الودية.

III. **الصورة الذهنية للمنظمة :**

وتتعلق بالإنطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المنظمة وتاريخها وسياساتها واتجاهاتها نحو العاملين بها. والشكل الموالي يبين الأبعاد الثلاث لخدمة العملاء.

شكل رقم (7) : مكونات خدمة العملاء.



المصدر : جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ص 25

بحيث حسب الشكل السابق يتم الحكم على مستوى الخدمة من خلال الصورة الذهنية للمنظمة ومدى تطور الجانب المادي وكذا العنصر التفاعلي باعتبارهم مكونات فرعية لخدمة العملاء بحيث غياب أو عدم كفاءة أي عنصر من هذه العناصر ينقص من مستوى الخدمة.

كما يرى آخرون أن الصورة المثلى لخدمة العملاء تتمثل في 3 اتجاهات :⁵⁷

1. **خدمات ما قبل البيع** : وتتركز في الاتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم ورصد الطلب المرتقب على السلعة.

2. **الخدمات المرافقة للبيع** : وتتركز في تعريف المستهلك بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية الصامتة وشرح طرق وسبل الاستخدام لها ... الخ.

3. **خدمات ما بعد البيع** : وتتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة أو الإستبدال للسلعة أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الاستعمال.

لذا فالمنظمة التي تسعى لجذب العملاء تركز عادة على توفير هذه المستويات الثلاث من الخدمة.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة المقدمة للعملاء.

يمكن الإشارة هنا إلى أنّ أنواع الخدمة التي يمكن أن تقدّم للعملاء تأخذ أشكالاً مختلفة وأكثرها انتشاراً الأنواع التالية والتي تحدد على أساس البعد الشخصي (الإنساني) والبعد الإجرائي.

أولاً: طريقة الخدمة الباردة

تتسم هذه الطريقة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للعملاء، إضافة إلى السلوك السيئ لمقدم الخدمة في تعامله مع العملاء. هذه الخدمة تواجه بمواقف وسلوك غير مناسب من العملاء أنفسهم جزاء السلوكيات غير المناسبة من قبل مقدمي الخدمات ولذلك فهي تتميز بما يلي:

I. يأخذ الجانب الإجرائي (العملي) في تقديم الخدمة ما يلي:⁵⁸

1. خدمة بطيئة.

2. الخدمة غير متناسقة.

3. تكون الخدمة غير منظمة عادة.

4. تتميز الخدمة المقدمة بالفوضى.

5. عادة تكون الخدمة غير مريحة.

II. أما في الإطار الإنساني لتقديم الخدمة فإنها تمتاز بما يلي:

1. الإجراءات غالباً ما تكون غير واضحة أو محددة أي أنها تكون غير شفافة.

2. الخدمة تكون عادة باردة أو فاترة (عدم تحمس مقدم الخدمة).

3. الخدمة غير جدية ومتحفظة وبعيدة عن أجواء الانفتاح والانبساط والمودة.

⁵⁷ - خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 205 - 206 .

⁵⁸ - نفس المرجع السابق ، ص 207

4. أن العملاء غالبا يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون بها.
 5. تتسم بعدم الاكتراث للعملاء وعدم الإهتمام بهم وبمطالبهم عموما.
- من خلال تعامل العميل في هذه الحالة يأخذ انطبعا أن المنظمة لا تهتم ولا تكثرث لهم.

ثانيا : طريقة المصنّع للخدمة

وتمتاز بانخفاض الجانب الشخصي وارتفاع الجانب الإجرائي.

ا. في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة بما يلي :⁵⁹

1. بأنها تأتي في الوقت المناسب.
2. الخدمة متناسقة وموحدة للجميع.
3. بعيدة عن الفوضى.

اا. في الجانب الشخصي : تمتاز الخدمة بأنها

1. غير شفافة.
2. فاترة.
3. غير مرغوبة.

والرسالة الموجهة للعملاء هنا أن العميل يعامل كمجرد رقم يجب معالجته.

ثالثا: طريقة الحديقة الوردية للخدمة

تتميز هذه الطريقة بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي لتقديمها مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي، لذا فإنها تأخذ الصورة التالية:

- ا. يتسم الجانب الإجرائي منها بالبطؤ وعدم التناسق والعشوائية وغير موحدة للجميع.
- اا. أما من الناحية الشخصية فإنها تتسم ب:⁶⁰

1. الود والمحبة في التقديم.
2. تكون عمليات تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.
3. يكون التقديم للخدمة مرغوبا من قبل العملاء.
4. أن مقدمي الخدمة يبذلون أقصى ما بوسعهم من جهود ولكنهم يجهلون السبل المثلى في الإجراءات التي يتم بها تقديم الخدمة.

يشعر العميل عند تعامله أن المنظمة تعتني به وتسعى لخدمته.

⁵⁹ - مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 191 .

⁶⁰ - خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

رابعاً: طريقة جودة خدمة العملاء.

وتتمتاز هنا بارتفاع على مستوى الجانبين الشخصي والإجرائي.

1. الجانب الشخصي: تمتاز بأنها ودودة ، جذّابة، بارعة، مرغوبة.

11. أما على المستوى الإجرائي فهي تمتاز بما يلي :

1. تأتي في الوقت المناسب

2. متناسقة.

3. الخدمة موحدة.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا: " نحن نعني بكم ونسعى لخدمتكم "

المطلب الثالث: أسباب تزايد أهمية خدمة العملاء

عند مراقبتنا لبيئة الأعمال المعاصرة سنجد عددا من الأسباب المؤثرة بتنامي أهمية خدمة العملاء ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. المنافسة:

وهي السبب الذي يعتبر الأكثر أهمية فهي أمر حتمي مفروض على المنظمة نتيجة العولمة وانفتاح الأسواق والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونمو وتوسع شبكة الانترنت، بالتالي أصبحت المنظمات مجبرة على الإهتمام أكثر بالعملاء وأن تصبح أكثر كفاءة في عملياتها للحصول على أكبر حصة سوقية، بالتالي ضمان بقائها ونموها وهذا جانب إيجابي للمنافسة

11. حسن اطلاع العملاء :

حيث أصبح العملاء يملكون معلومات أكثر عن المنتجات والخدمات ويعود ذلك للمنافسة من جهة ومن جهة أخرى لنشاط مجموعات حماية المستهلك والمنظمات المشابهة لها، كما تتناول وسائل الإعلام على اختلافها وبعثت إيجابيات وسلبيات المنتجات المتعددة إضافة لتوفر الكثير من المعلومات على شبكة الانترنت كما تساهم الإعلانات المنافسة في زيادة إدراك العملاء للجوانب التي يجب التدقيق فيها.

III. تشابه المنتجات والحاجة للتفريق بين الموردين:

من وجهة نظر العميل أحيانا قد يصعب التمييز بين العديد من منتجات المنظمة ومنتجات منافسيها إذ غالبا ما تتألف من المكونات نفسها وتؤدي الوظائف نفسها بطريقة متشابهة جدا. بالتالي إحدى الطرق التي تسمح بتمييز المنظمة عن منافسيها هي تكوين صورة جيدة لخدمة العملاء مع مرور الزمن.

IV. تزايد المطالبة بتحسين خدمة العملاء :

نظرا لتوفر عدد كبير من الموردين، أصبح العملاء يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء العملاء. " لذلك أصبحوا يتوقعون أن تتم معاملتهم بصورة جيدة فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة وفهم العملاء كما أصبح العملاء مدركين لأهمية وقتهم وما سيكلفه اضطرارهم لتأخير أعمالهم بالتالي أصبحوا على استعداد كلي لدفع علاوة أو فرق السعر للمورد الذي يقدم الخدمة الأفضل والذي باستطاعته توفير التغييرات المنتظرة في الأعمال"⁶¹.

V. تكاليف الصيانة الدائمة:

نظرا لأن العديد من المنتجات بات أكثر تعقيدا من الناحية التقنية أصبح العملاء بحاجة إلى المساعدة الدائمة من طرف المنظمة للحفاظ على حسن سير منتجاتهم وبدءوا يهتمون أكثر بتكاليف الصيانة الدائمة طوال مدة عمل هذه المنتجات فمثلا عندما يشتري عميل سيارة سيسأل عن جودة خدمات ما بعد البيع وتكاليفها.

VI. تكامل أعمال العملاء مع منتجات الموردين:

مع تنامي حاجة المنظمات لتقليص النفقات أصبحت الحاجة ملحة لتكامل عملياتها مع عمليات مورديها وذلك لتسهيل دورة العمل وهذا يحتاج لتزويدها بالخدمات والمنتجات الضرورية في الوقت المناسب.

VII. الرغبة في أن تقتصر نشاطات المنظمة على أعمالها الخاصة:

حيث تبين للمنظمات اليوم صعوبة القيام بكافة النشاطات المطلوبة لإكمال دورة العمل بها بحيث تحتاج الكثير من المهمات لمهارات مهنية خاصة غير متوفرة لدى تلك المنظمة كما أنها تستنفذ وقت المنظمة. بالتالي قامت معظم المنظمات بالتنازل عن القيام بالنشاطات السطحية والروتينية إلى شركات مختصة بتنفيذ تلك الأعمال والتركيز على نشاطها الأساسي لتقديم خدمة أفضل للعملاء.

⁶¹ - جون والمين ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، مرجع سبق ذكره ، ص 19

كما توجد أسباب أخرى تعد مهمة تتعلق بالبيئة الداخلية ولها تأثير مباشر على الأداء المالي للمنظمة حيث أنّ المنظمات المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظائرها. ومن هذه الأسباب ما يلي:⁶²

1. أن الجودة "مجانا" أي بمعنى أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة وهي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها لتلبية توقعات العميل.
2. إن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية، فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلي أكثر جميع معايير توقعاتهم.

وهذا يعني أنهم على استعداد للتضحية بعض الشيء مقابل استمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة. حيث أكثر العملاء لا يملكون حساسية كبيرة للفروق السعرية طالما أنها تعكس فروقا في القيمة وهذا ما يعني وجود حرية أكبر في عمليات التسعير طالما ظلت العلاقة بين القيمة والسعر في حالة تعادل.

كما تساهم الخدمة الجيدة كذلك في تخفيض تكلفة النشاط عن طريق:

- أ. تجنب تكلفة إعادة تكرار العمل.
- ب. انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الإتصالات الشخصية الإيجابية.
- ت. انخفاض المصاريف الإدارية نتيجة لاستغلال الطاقة.
- ث. انخفاض تكلفة عملاء جدد.

⁶² - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره ، ص 408

خلاصة:

يعتبر العميل في العصر الحالي السيد بلا منازع سواء كان عميلا داخليا يخدم المنظمة أو عميلا خارجيا يقتني منتجات وخدمات المنظمة، وإن كان الغرض من إرضاء العميل الداخلي هو إرضاء العميل الخارجي من خلال فهم سماته وسلوكه وحاجاته ورغباته كي يتسنى له تقديم خدمة تتماشى وتوقعاته.

إن فالمنظمة التي تتجه بإسعاد العميل يكون العميل هو المبرر الوحيد لوجودها وإرضاءه غاياتها، بالتالي تسعى جاهدة لخدمته من خلال خلق تفاعلات شخصية ايجابية معه من معاملة ودية وحسن إنصات وإظهار الاهتمام والاستجابة لطلباته مما يخلق لديه انطبعا وسمعة جيدة عن المنظمة تجعله يشعر بالرضا عن معاملاته معها وبالتالي استمرارية العلاقة .

وعميل العصر الحالي لا يرضى ببديل عن الجودة التي تعبر عن مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج القادرة على مواجهة توقعات العملاء الظاهرة والضمنية. فمن أهم المعايير التي يستند إليها العميل في حكمه عن مستوى جودة الخدمات المقدمة له نجد مستوى الاعتمادية والاستجابة، ومدى توفر الخدمة والأمان والضمان والجدارة ودرجة الفهم للعميل إضافة إلى الأبعاد المادية للخدمة.

لذلك على المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها أن تهتم بهذه الجوانب وتعزز جودة أدائها وتفاعلها مع عملائها كي تتال رضاهم.

الفصل الثاني

متطلبات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

تمهيد:

تعتبر جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى العملاء كنتيجة لتفاعل هاذين الطرفين. والمؤسسة التي ترغب في البقاء في السوق والحصول على حصة سوقية كبيرة تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة حيث رأينا في الفصل السابق مدى أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة وكذا أهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ولتحقيق ذلك والوصول إلى الأهداف المرجوة بات لزاما على المؤسسات ذات التوجه بالعميل أو التي تعتبر رضا العميل من أولى أولوياتها تبني ذلك كتوجه استراتيجي مما يفرض عليها تكييف رسالتها وأهدافها وأنظمتها وهياكلها وثقافتها وقيمها ونمطها القيادي بما يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية كما يتطلب ذلك تدعيم والتزام دائم من قبل الإدارة لهذا التوجّه.

ومن جهة أخرى يبرز الدور الفعّال للعنصر البشري باعتباره المحدد والمنفذ لهذا التوجه فهو على علاقة مباشرة مع العميل، وتقع على عاتقه مسؤولية الإهتمام والعناية به وفهم احتياجاته وتلبيتها بأسرع وقت متاح خاصة في المؤسسات الخدمية. بالتالي تبرز أهمية الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للعملاء وكذا تدعيم هذه الكفاءات من خلال معرفة مهام ومتطلبات الوظيفة، برامج التكوين والتحفيز والأجر المناسب ونشر المعلومات التسويقية المتعلقة بأداء العاملين وظروف العمل والمكافآت وفرص الترقية..... الخ

وسنبين من خلال هذا الفصل أهمية كل عنصر من هذه العناصر في تحقيق الجودة في خدمة العملاء وإرضائهم وهذا ضمن المبحثين التاليين:

المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتحقيق الجودة في خدمة العملاء

المبحث الثاني: إدارة العنصر البشري في مجال خدمة العملاء

المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتحقيق الجودة في خدمة العملاء

في العصر الحالي نستطيع أن نميز بين المؤسسات من حيث اهتمامها بالجودة. ذلك أنّ تلك المهتمّة بالجودة في خدمة عملائها تعتبر ذلك أساس نجاحها بالتالي تتبناه كتوجه استراتيجي ينعكس من خلال إستراتيجيتها وأهدافها وثقافتها وتنظيمها وجميع أنشطتها وأعمالها.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية للجودة

لقد شهدت الفترة الأخيرة وخاصة منذ الثمانينات تحولا جذريا في الإهتمام بالجودة ومشكلاتها، فبعدما كانت تعالج في إطار الخطط التشغيلية من قبل الإدارة الوسطى والدنيا أصبحت من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وصارت تعالج في إطار إستراتيجي من قبل الإدارة العليا، كما أن أهداف الجودة وأهداف تحسينها صارت جزءا أساسيا من خطة الأعمال التي تعكس الإتجاهات الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

أولا : مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة، سنعرّج أولا على مفهومي كل من الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

أ. مفهوم الإستراتيجية :

❖ عرّف (شتاينر ومنز 1977) الإستراتيجية بأنها "صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها على ضوء القوى الخارجية والداخلية ورسم مجموعة الإجراءات والسياسات لتحقيق تلك الأهداف والأغراض الرئيسية للمؤسسة"⁶³.

بالتالي تعنى الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة طويلة الأجل والتخصيص الأمثل للموارد الضرورية لتنفيذها ضمن بيئة عملها المتغيرة.

أ. مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

❖ عرّفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما، ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة عليها "⁶⁴

⁶³ - محمد محمود مصطفى، "التسويق الإستراتيجي للخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22

⁶⁴ - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 108

III. أمّا فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للجودة فيمكن تعريفها على أنها " ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي يعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير

الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها"⁶⁵.

حيث تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها. لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها.

بالتالي فالعلاقة الكامنة بين الجودة والإدارة الإستراتيجية هو أن الجودة تعمل على خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة في السوق ذلك أنها الطريق الأمثل لتحسين الفعالية وتخفيض التكاليف في سلسلة الأنشطة والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الجودة عبارة عن توجه استراتيجي تتخذه المؤسسة لتمييز عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، هذا التوجه يترجم إلى إستراتيجية ثم يتم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقه.

ثانياً: عناصر الإدارة الإستراتيجية

تتطوي الإدارة الإستراتيجية على نشاطين أساسيين مترابطين هما : التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي.

1. التخطيط الاستراتيجي :

❖ التخطيط الإستراتيجي " هو عملية تقوم بها المؤسسة من أجل أن تضع رؤية ورسالة وقيم جوهرية وأهدافاً عامة وخطط للعمل "⁶⁶.

لكن قبل شروع المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي فإنها تحتاج إلى القيام بتحليل SWot وهو يجيب عن

الأسئلة (strengths : ما هي نقاط القوة لدى المؤسسة ؟ weaknesses : ما هي نقاط ضعفها؟ أمّا

opportunities فتشير إلى الفرص المتاحة أمام المؤسسة؟ وترمز threats ؟ إلى التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة).

والشكل التالي يبين لنا عملية التخطيط الاستراتيجي.

⁶⁵ - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 108

⁶⁶ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة" ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص52

شكل رقم (08) : عملية التخطيط الإستراتيجي.



المصدر : خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

هذه الخطوات يتم اعتمادها بالترتيب لأن كل خطوة تتبثق من الخطوة السابقة لها. ويعمل تحليل SWOT على تزويد المؤسسة بحجم من المعرفة المناسب للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

1. رؤية المؤسسة la vision

أ. مفهوم الرؤية: هي "حلم المؤسسة القابل للتحقيق، ويمثل الآفاق التي تطمح المؤسسة للوصول إليها في إطار التوجهات الإستراتيجية لها، وهي تمثل تلك النظرة الإستشرافية لمستقبل المؤسسة وسبب وجودها"⁶⁷ إذن الرؤية تعكس تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المؤسسة على المدى الطويل. فإذا كان للمؤسسة رؤية واضحة سيكون من السهل عليها أن تبقى مركزة بشكل مناسب على ما تريد تحقيقه.

ب. خلق الرؤية التي تحافظ على العميل وتحقق الجودة في خدمته: ويقصد بها هنا "الصورة الذهنية التي تنتبها المؤسسة وتعتبرها طموحا تسعى لتحقيقه"⁶⁸ وهي تتمحور حول العميل واحتياجاته وتحقيق رضاه.

ومن الأمثلة على صياغة الرؤيا :

- الخدمة المميزة هي شعارنا في تقديم منتجات ذات كفاءة عالية.
- سوف نكون المزود الأفضل للمنتجات التي تتمتع بالموثوقية والسلامة.
- نحن منظمة نخدم عملائنا ونعامل موظفينا بعدالة ونضمن ربحا عادلا لمساهميننا.

⁶⁷ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 60

⁶⁸ - <http://panarabmedia.net./newssystem/article/393,04.06.2012,13:45>

ت. الوظائف العامة للرؤية وتتمثل فيما يلي :

- ✓ توفر الإلهام للموظف : فالعامل في إطار هذه الرؤية يكون أكثر ايجابية في التعامل مع مشكلات العمل أو العملاء التي تواجهه ويعمل على تطوير عمله بشكل مستمر في ضوء الرؤية العامة وبصورة تضمن تحقيق قيمة مضافة ومستوى أفضل من الخدمة للعملاء.
- ✓ تعتبر الرؤية إطارا استرشاديا يتم في ضوءه اتخاذ القرارات. فمثلا المؤسسة التي تضع مسؤوليتها تجاه العملاء فوق الاعتبارات الأخرى قد تقرر مثلا سحب منتج من السوق لعدم مطابقته للمواصفات التي تعد بها عملاءها، هذا القرار نتيجه الحفاظ على ولاء العملاء للمؤسسة نتيجة لولاء المؤسسة لعملائها وإيفائها بوعودها بتقديم منتجات بالمواصفات المحددة التي يطلبها العميل.
- ✓ الإلتزام : هذه المؤسسة ملتزمة بشكل كامل نحو إشباع حاجات عملائها وبظهر هذا الإلتزام بكل شيء تقوم به المؤسسة إذ تظهر الإدارة في كل أفعالها وأفعالها أن العميل مهم وأنها ملتزمة نحو إشباع رغباته وأن مصالح العملاء لها الأولوية على حاجات المؤسسة الداخلية.

2. رسالة المؤسسة : la mission

إنّ رسالة المؤسسة هي الخطوة الموائية للرؤية التي تصف ما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد.

تصف الرسالة من هي المؤسسة وماذا تفعل وما الذي سوف تفعله، بالتالي " يتم تحديد رسالة المؤسسة لتوضيح الغرض الأساسي الذي

وجدت من أجله، أي مبرر وجود المؤسسة واستمرارها في تقديم منتجاتها"⁶⁹

وتعكس رسالة المؤسسة عادة الأمور التالية:

- المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة (ماذا) تذكر المنتجات التي تنتجها.
 - العملاء أو الأسواق التي تخدمها المؤسسة (من)
 - تحديد الوسائل التي تحقق بها المؤسسة رسالتها مثل تخفيض الكلفة، الجودة (كيف).
 - سبب وجود المؤسسة (لماذا) وماهي حاجات المجتمع التي تقوم المؤسسة بإشباعها.
 - ماهية القوى الدافعة، التكنولوجيا والطرق المستخدمة (ماهي)
 - تحديد المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة.
- و من الأمثلة عن صياغة الرسالة :
- إشباع العميل هو أساس أولوياتنا.
 - نريد أن نكون أفضل منظمة خدمة في العالم (IBM).

⁶⁹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 111

- إنتاج منتجات ذات درجة عالية من التطور لإرضاء حاجات عملائنا.
- شركتنا هي الرائدة في مجال السيارات.

3. القيم الجوهرية **core values**:

تمثل القيم الجوهرية للمؤسسة "جميع المبادئ الأساسية للمؤسسة، وهي بمثابة الإطار العام الذي يجب أن تتبناه المؤسسة في تحقيق رسالتها. وكل مبدأ إرشادي ينطوي على قيمة مهمة من النظام القيمي الذي يمثل الأساس للثقافة التنظيمية والتي ينبغي على كافة العاملين الإلتزام بها واعتمادها كمعايير وثابت يجب السير بمقتضاها لتحقيق رسالة المؤسسة"⁷⁰ كالإخلاص والولاء أو الانتماء، ورعاية مصالح العاملين أو العملاء

ومن بعض أمثلة القيم الجوهرية للمؤسسة بما يسمح لها بتحقيق رسالتها ما يلي:

- رضا العميل هو من أهم أولويات المؤسسة.
 - سوف تبذل المؤسسة أقصى جهودها لكي تعمل على توفير أعلى مستويات الجودة في الخدمات والبضائع التي تقدمها.
 - سيتم معاملة كافة الأفراد الذين لهم علاقة مع المؤسسة على أساس أنهم شركاء.
- نستطيع القول أنه من خلال الإدلاء بوضوح بالمبادئ والقيم الجوهرية للمؤسسة يستطيع الموظفون أن يعرفوا المعايير والمبادئ التي يستطيعون أن يعملوا من خلالها، ويعرفون ما هو مقبول وما هو غير مقبول.

4. الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة :

- تترجم الأهداف الإستراتيجية العامة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى مقاييس عملية. والهدف هو "ما تريد المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مادية، مالية ومعلوماتية)"⁷¹
- والأهداف العامة تكون أكثر تفصيلا من الرسالة لكنها تظل عامة وتجب عن أسئلة مثل: ما الذي ستفعله المؤسسة؟ وكيف تستطيع المؤسسة تحقيق خططها الإستراتيجية؟ ويتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية.
 - والهدف يجب أن يكون محددًا بدقة وقابل للقياس، وواقعي أي قابل للتحقيق ومتعلق بموضوع معين ويكون ضمن إطار زمني معين.

⁷⁰ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 61

⁷¹ - نفس المرجع السابق، ص 63

ومن الأمثلة على أهداف الجودة التي قد تسعى المؤسسة لتحقيقها:

- تخفيض معدل شكاوي العملاء بمعدل 5 بألف خلال 6 شهور القادمة.
- رفع رضا العملاء إلى 95% خلال هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية.
- تخفيض تكاليف الجودة بنسبة 10% خلال 3 شهور القادمة.
- زيادة عدد العملاء المتعاملين مع المؤسسة إلى 10%.

ويجب وضع أهداف للجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات، وكذا الأهداف المتعلقة بتحسينها باستمرار.

5. خطط العمل :

تتكون خطط العمل من تقنيات محددة وواضحة وهي تمثل المشاريع والأنشطة المحددة التي سوف يتم إنجازها من أجل الحصول على النتائج المرغوبة (الأهداف العامة للمؤسسة).

وتتمتع هذه الإجراءات التشغيلية (خطط العمل) بالصفات التالية :

- تجيب عن الأسئلة المتعلقة ب" كيف يمكن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ".
- ذات طبيعة دقيقة ومحددة.
- يمكن قياسها.
- تقدم معايير كمية ويمكن صياغتها من خلال الأرقام.
- يمكن تحقيقها خلال إطار زمني محدد.
- يمكن تقسيمها على أشخاص أو مجموعات محددة.
- مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف العامة للمؤسسة.

إذا رسالة المؤسسة تتبثق من رؤيتها. والقيم الجوهرية تمثل النظام القيمي ومرشد السلوك التنظيمي لكي يتبع رسالة المؤسسة. أما الأهداف العامة فتتمثل رسالة المؤسسة على شكل معايير يمكن قياسها. أما الإستراتيجيات المحددة وخطط العمل فهي ترتبط بشكل طبيعي بالأهداف العامة. وتمثل العمليات التشغيلية مجال تنفيذ خطط العمل في مختلف الأقسام والدوائر في المؤسسة، لذا فإن التنسيق والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة يعتبر الحل الأمثل في نجاح خطط التنفيذ.

II. تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

التنفيذ هو عنصر أساسي ومهم في الإدارة الإستراتيجية، ويتمثل في " تطبيق الإستراتيجيات التي وضعت في مرحلة التخطيط الإستراتيجي وتتضمن أيضا مراقبة وتقييم درجة التقدم في تطبيق هذه الإستراتيجيات وتعديلها حسب الحاجة بحيث تحقق أكبر درجة ممكنة من الفاعلية والكفاءة في آن واحد"⁷²

كما أن عملية المراقبة تشتمل على الفحص الدائم للأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط له أو معايير الأداء الموضوعة مسبقا ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحديد الانحرافات عن المعايير وبالتالي وضع التعديلات الملائمة للتغلب على العوائق غير المتوقعة.

من خلال ما سبق ذكره في هذا المطلب يظهر لنا أنه لكي تصل المؤسسة إلى الجودة في خدمة العملاء. يتطلب ذلك أن تتبنى إدارتها العليا ذلك كتوجه استراتيجي يترجم من خلال إستراتيجيتها وخطتها الإستراتيجية وكذا تأسيس اتجاه استراتيجي للتركيز على العملاء، والذي يظهر جليا من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها الجوهرية. وكذا عملياتها الروتينية التي تصل من خلالها إلى أهدافها المتعلقة بالجودة ورضا العملاء وكذا وضع المعايير والقياس الدائم لمدى تنفيذ الأهداف وتعديلها باستمرار.

بالتالي يكون لدى جميع الموظفين داخل المؤسسة نظرة وقيم ومبادئ يعملون في إطارها.

المطلب الثاني: بناء ثقافة الجودة والحفاظ عليها.

إن نجاح المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها المتعلقة بالجودة في خدمة عملائها يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الإستراتيجية وتتوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وإلا ستفشل لا محالة في تحقيق توجيها.

أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها:

❖ "هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فإنه يجب أن يصبح العاملون يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المؤسسة"⁷³

⁷² - نفس المرجع السابق، ص 52

⁷³ - <http://search.conduit.com/results.aspx,02.07.2012 à12:46,p 1>

- ❖ كما تمثل " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها"⁷⁴
- ❖ أما Elliot فقد وصفها " بأنها نمط التفكير والتصرف المعتاد والمألوف المشترك بين الأفراد والذي يتم تلقينه وإكسابه للأفراد الجدد لقبولهم في المؤسسة"⁷⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أنها مجموعة من القيم والعادات والسلوكيات والمبادئ والشعارات التي تتبناها المؤسسة وتنعكس في الطريقة التي يعامل بها أفرادها وكذا الطريقة التي يتعامل بها أفرادها فيما بينهم ومع غيرهم.

ويمكن تصنيف مكونات الثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

1. عوامل ومتغيرات ملموسة والمتمثلة في:⁷⁶

1. منتجات وخدمات المؤسسة.

2. اسم وشعار المؤسسة وأية دلالات وأشكال أخرى.

3. مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمؤسسة وأثاثها وتصاميمها الداخلية والخارجية.

4. إعلانات ونشرات ومطبوعات المؤسسة على اختلافها.

5. مساهمات وخدمات المؤسسة في خدمة المجتمع.

II. عوامل ومتغيرات غير ملموسة: وتتمثل في

1. سلوكيات وتصرفات الموظفين.

2. التقاليد والعادات والأعراف.

3. أسلوب وطريقة معاملة الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل.

4. أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع وأسلوب تفاعلهم مع بعضهم.

5. آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية.

6. مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المؤسسة لنفسها داخل المجتمع.

7. الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المؤسسة.

8. شعور الموظفين تجاه المؤسسة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي.

⁷⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص78

- عقيلة صدوقي، "العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

75

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، الجزائر، 2011، ص19

⁷⁶ - <http://search.conduit.com/results.aspx,02.07.2012 à12:46,p p 2-3>

9. سياسات وإجراءات عمل المؤسسة.

10. سبب وجود المؤسسة .

وتجدر الإشارة أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية معينة سواء كانت مبنية بوعي وإدراك وتخطيط مسبق أو تتكون تلقائيا بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا والتي تتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، كما أن وضع وتطوير الثقافة التنظيمية مسؤولية الإدارة العليا بحيث تحدد مجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات بما يتوافق وغايات المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.

ثانيا : خصائص المؤسسات التي تتبنى ثقافة الجودة وتحافظ عليها

إنّ المؤسسة التي يكون توجهها الإستراتيجي نحو الجودة في الأداء ورعاية عملائها عليها بناء ثقافة تنظيمية تدعّم هذا التوجه. ويمكن تعريف ثقافة الجودة على أنّها " النظام القيمي للمؤسسة والذي ينتج عنه بيئة تدعّم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروّج للجودة"⁷⁷

وتتميز المؤسسات التي تتبنى ثقافة الجودة عن غيرها من المؤسسات وفيما يلي بعض مداخل هذا التميز.

I. فلسفة العمليات:

في المؤسسات التي تتمتع بثقافة الجودة، فإنّ فلسفة العمليات تكمن في إرضاء العميل وتركز على أداء ما هو ضروري من أجل أن تتماشى مع أو تتخطى توقعات العملاء وقد يعمل مثل هذا الأسلوب على تخفيض الأرباح على المدى القصير، لكنّه يعتبر مفتاح النجاح للمؤسسة على المدى الطويل.

II. الأهداف:

تتأغم أهداف الجودة مع رؤيا المؤسسة ورسالتها على المديات الزمنية المختلفة، بحيث يكون محورها رضا العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

III. أسلوب الإدارة :

من خلال هذه المؤسسات ينظر إلى المدراء على أنهم مدربين للفرق، ويتواصلون فيما بينهم من خلال رؤية المؤسسة وأهدافها، ويزيلون العوائق من خلال بناء الثقة بينهم وتعزيز روح الولاء والانتماء بغية انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

⁷⁷ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

IV. السلوك تجاه العملاء:

في هذه المؤسسات يمثل رضا العميل أهم أولوية في المؤسسة ويمثل دافعها الرئيسي لبذل الجهد لتحسين الجودة، إذ أنّ مرتكز الأداء الفعلي لهذه المؤسسات السعي جديا لتوفير السلع والخدمات بما يتلاءم مع الحاجات الفعلية أو أن تفوق توقعاتهم في الغالب.

V. الأسلوب المتبع في حل المشكلات:

عندما تحدث المشكلات في المؤسسات ذات ثقافة الجودة فإنّ التركيز يكون منصبا على التعرف على أسباب المشكلات لمعالجتها بدلا من البحث عن مسبب المشكلة ثمّ تكوين فرق لحل المشكلات، واشتراك العاملين كافة لمعرفة الأبعاد الحقيقية للمشكلة ومعالجتها وفقا إلى أولوية الأسباب الكامنة وراء المشكلة ذاتها.

VI. العلاقة مع الموردين:

ينظر إلى الموردين على أنهم شركاء في العمل ويعملون بتعاون من أجل مصلحتهما معا، ويعلم كل منهما إجراءات الآخر ومشكلاته ونقاط القوة والضعف لديه، وذلك كي يتمكنوا من تحسين العلاقة فيم بينهم.

VII. أساليب تحسين الأداء:

في ثقافة الجودة فإنّ تحسين الأداء يكون عبارة عن عملية مستمرة ودائمة وتشمل الأفراد والبضائع والعمليات وبيئات العمل بما يتوافق وحاجات العملاء ومتطلباتهم في الأسواق.

إنّ العلاقة بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية علاقة متداخلة تبادلية، وكل منهما تؤثر في الأخرى بدرجة ما " فالتغيير في الإستراتيجية يؤدي بالمؤسسة إلى تغيير ثقافتها الحالية إذا ما تعارضت هذه الأخيرة مع الإستراتيجية المتبناة، نفس الشيء بالنسبة للمنظمات التي تتبنى ثقافة معينة أو تتجه إلى تبني ثقافة جديدة فذلك سيؤدي حتما إلى التأثير على إستراتيجيتها إيجابا أو سلبا لذا على المؤسسة أن تبحث عن التوافق بينهما"⁷⁸

وأخيرا نقول ليس هناك ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المؤسسات ولكن توجد الثقافة الأفضل وهي التي تدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها كأحد متطلبات نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية، ومنه يجب إيجاد التوافق بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية المناسبة.

⁷⁸ - عقيلة صدوقي، مرجع سبق ذكره، ص 65

المطلب الثالث: القيادة، الإلتزام الإداري والإستعداد التنظيمي من أجل الجودة في خدمة العملاء

حتى تتجح المؤسسات ذات التوجه بالعميل في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها يجب أن تلقى الدّعم والمساندة من الإدارة العليا، من خلال التزامها الإداري واختيار النمط القيادي الأنسب لهذه المؤسسات وكذا مرونة التنظيم بما يسمح للجميع بممارسة مهامهم بكفاءة وحرية.

أولاً : القيادة من أجل الجودة في خدمة العملاء.

إنّ نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها نظرا لدورها الكبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها ومواجهة التغيرات والتحديات التي تجري في بيئتها الداخلية والخارجية.

1. مفهوم القيادة:

- ❖ " القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم " ⁷⁹ وهذا ما يسمى بالقيادة المباشرة وذلك باستخدام سلطة الأمر.
- ❖ وهناك القيادة غير المباشرة أو القيادة الفكرية أو الذهنية "وهي ناتجة عن إعجاب الناس بالقائد وسلوكه وهذا السلوك يمثل قوّة تحرك الآخرين نحو الإمتثال لرغباته وسلوكه نتيجة قدرته في التأثير على الآخرين" ⁸⁰ وهو ما يسمى بالقدرة على الإلهام.
- ❖ ويرى Rosen & Brown القيادة بأنّها "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إنّ القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعّالة لتحقيق تلك الأهداف" ⁸¹.
- ❖ وإذا توفرت لدى القائد سلطة الأمر وقدرة الإلهام سيعزز ذلك قوّة التبعية للقائد.
- ❖ كما يمكن وصف القيادة بأنّها "علم وفن استخدام القوّة للتأثير في سلوك الآخرين للتكيف مع ما تريده القيادة. فالقوة هي المحرك والطاقة لتفعيل القيادة" ⁸² والقوّة أنواع تبعا لمصادرها أهمها:

1. القوة الشرعية: وتسمى أيضا بالسلطة وهي قوة تمنح للشخص بموجب وظيفته.

⁷⁹ - صبحي جبر العنبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ص177

⁸⁰ - المرجع نفسه، ص177

⁸¹ مدحت محمد أبو النصر، "الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص319

⁸² - نفس المرجع السابق، ص177

2. **قوة الجزاء والمكافأة:** وتتمثل في إمكانية الشخص إعطاء أو حجب شيء للأشخاص التابعين له كزيادة الراتب أو ترقية... الخ
 3. **قوة الإكراه :** وهي قوة فرض الطاعة والانصياع للأوامر، والمبالغة في استخدام هذا النوع من القوة يفقد القائد مكانته المعنوية بين الأتباع.
 4. **القوة المرجعية :** هذه القوة متعلقة بشخص القائد وتنعكس في تجسيد التابع وتقليده وولائه للقائد أو ما يسمى بقوة جاذبية وسحر القائد.
 5. **القوة المعرفية :** وهي القوة التي يتمتع بها الشخص من خلال تجاربه وخبراته ومعلوماته ومعرفته في مجال معين يهتم الأتباع.
 6. **القوة العاطفية:** وتتمثل بقدرة القائد على حب أتباعه ورعاية مصالحهم واحترام آرائهم.
- II. القيادة من أجل الجودة:**

القيادة من أجل الجودة تتمثل في تطبيق مبادئ القيادة بغرض تحسين إجراءات وطرق أداء العمل بشكل مستمر الذي يؤدي إلى تحسين الجودة في الأداء وتخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية بالتالي تحسين العائد وتحقيق رضا العملاء.

ويخلص Scholtes مبادئ القيادة من أجل الجودة فيما يلي:⁸³

1. **التركيز على العملاء:** بمعنى أن يكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو ملاقة توقعات العملاء أو تخطيها بطريقة تضمن حصول العميل على القيمة بشكل مستمر.
2. **الإهتمام الشديد بالجودة :** وهو سلوك يتم انتهاجه وتغذيته بشكل مستمر من قبل القادة في المؤسسة مما يعني أن كل موظف يجب أن يتبع بشكل جدي مفهوم الجودة في محاولته لتخطي توقعات العملاء الداخليين والخارجيين.
3. **التعرف على طبيعة العمل:** وذلك من خلال تحليل العمليات، وترتيب الخطوات والأدوات المستخدمة والإجراءات اللازم اتخاذها وذلك بشكل مستمر بغرض تحسينها.
4. **الحرية من خلال الرقابة:** يجب أن يتأكد القادة أنّ المدراء والموظفين سوف يأخذون بزمام العمل والرقابة على العمليات من خلال وضع معايير محددة لها.
5. **وحدة الهدف :** بحيث يوجه القائد أتباعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

⁸³ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 141- 143

6. **العمل مع الفريق:** إنّ العمل ضمن فريق من شأنه أن يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ويبرز دور القائد من خلال توجيه جهود أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف والوصول لوضع أفضل.
7. **التعليم والتكوين المستمر:** حيث يحرص القائد على متابعة أداء أتباعه بالتالي تحديد نقاط الضعف في الأداء وتدعيمها من خلال برامج التكوين المختلفة.
- من خلال ما تقدّم نرى أن هناك دور بارز ورئيسي للقائد وذلك من خلال قدرته على توجيه وإلهام وإدارة الآخرين بالتالي كلما زاد إيمان القائد واقتناعه بضرورة تطبيق فلسفة الجودة والتوجه بالعمل انعكس ذلك على باقي أعضاء المؤسسة والعكس صحيح.

ثانياً: الإلتزام الإداري نحو الجودة في خدمة العملاء.

- رأينا آنفاً أن أساس القيادة يتمثل في التأثير على المرؤوسين وجعلهم يؤدون العمل برغبة وطواعية سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة. بالتالي يقع على عاتق القادة باعتبارهم القدوة مسؤولة الإلتزام بسياسات الجودة، وتكوين الاتجاهات حول أهمية العميل ومدى الإلتزام بتقديم مستويات من الخدمة تفوق توقعاته.
- ويظهر هذا الإلتزام الإداري من خلال:
1. وضع سياسة المؤسسة حول الجودة في خدمة العملاء، وينبغي أن توضح هذه السياسة أنّ الإلتزام حقيقي ومفهوم ويجب أن لا تتضمن السياسة أي كلمات غامضة. هذه السياسة تسعى من خلالها إلى⁸⁴:
 1. تحقيق المنفعة التي يريدها العميل من اقتنائه للسلعة.
 2. تقديم أفضل خدمة للعميل والصدق في التعامل معه.
 3. السعي دائماً للحفاظ على رضا وولاء العملاء.
 4. الاهتمام باحتياجات ورغبات العملاء والسعي لإشباعها باستمرار.
- ويجب على المؤسسة بعد تحديد السياسة التأكد أنّها مفهومة ومهمّة بالنسبة لكل شخص بالمؤسسة.
- كأن تقول السياسة "سوف نقوم بتسليم منتجات وخدمات خالية من العيوب إلى عملائنا في الوقت المحدد"⁸⁵
- II. يجب أن تكون الجودة هي البند الأول في جدول أعمال الاجتماعات الدورية لمتابعة المؤسسة. وينبغي أن تأتي قبل القضايا المالية وأن تتم مناقشتها مناقشة خاصّة.

⁸⁴ - محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص15

⁸⁵ - فيليب كروسي، "الجودة بلا معاناة"، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة الترجمة بمركز الأبحاث، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 150

III. قيام الرؤساء التنفيذيين بإلقاء خطاب واضحة عن الجودة في أذهان المرؤوسين.

ويساعد وجود التزام إداري نحو خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:⁸⁶

1. وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة.
2. تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي على العاملين استخدامها في خدمة العملاء وترسيخ المصادقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة خدمة العملاء إلى واقع ملموس.
3. المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
4. إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المؤسسة وثقافتها المتعلقة بخدمة العملاء.
5. تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة.

ثالثا : الإستعداد التنظيمي للجودة

بعدما تطرقنا للقيادة والإلتزام الإداري كعنصرين هامين لبناء وتنفيذ سياسة الجودة في خدمة العملاء، علينا إبراز أهمية وجود تنظيم يسهل ويدعم هذه السياسة وبما يخدم كذلك إستراتيجية وثقافة المؤسسة الموجهة بالعميل.

1. ديناميكية العلاقة بين الثقافة، الهيكلية والإستراتيجية:

مما طرح سابقا وجدنا أن خيار الجودة ورضا العميل هو توجه إستراتيجي يترجم من خلال إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، والذي ينعكس من خلال ثقافتها باعتبار التداخل بين ثقافة وإستراتيجية المؤسسة. وفي موقف آخر طرح العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتبارها عاملا أساسيا وحاسما في نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

1. فالمساهمة الأولى كانت ل Chandler الذي رأى بأن " الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية "⁸⁷ في إطار هذا التوجه توصل Chandler أنه عند استحداث المؤسسة لإستراتيجية جديدة فإن ذلك يؤدي إلى ظهور مشكلات إدارية جديدة تؤدي إلى تدهور في أداء المؤسسة مما يتطلب البحث عن هيكل تنظيمي جديد مناسب للوضع الجديد ويتمشى مع الظروف البيئية المتغيرة.

⁸⁶- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 13

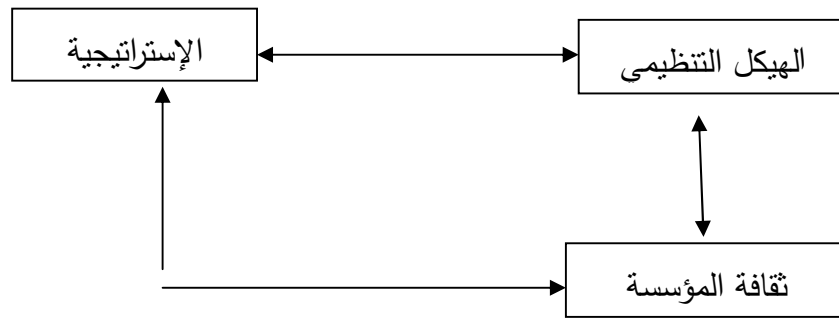
⁸⁷- عقيلة صدوقي، مرجع سبق ذكره ، ص 49

2. أما الإتجاه المعاكس لهذا التوجه الذي كان hall et saïs اللذان اعتبارا أن الإستراتيجية تتشكل من الهيكل التنظيمي.

في إطار هذا التوجه فإن المؤسسة التي تملك هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة يصبح تغييرها أمرا صعبا إذا أرادت المؤسسة تبني إستراتيجية جديدة. بالتالي يجب النظر إلى العلاقة بينهما كعلاقة تبادل وتداخل في ظل بيئة ديناميكية معقدة تفرض على المؤسسة عند تطبيقها لإستراتيجيتها النظر في الاعتبارات التالية:⁸⁸

- أ. هل الهيكل التنظيمي القائم يساعد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؟
- ب. تحديد ما إذا كانت المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف تؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية؟
- ت. النظر في إمكانية الإستفادة من التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية؟
3. من جانب آخر يرى (هل وجونز) أن "تصميم هيكل تنظيمي يؤثر في القواعد السلوكية والقيم التي تنشأ داخل المؤسسة من خلال الطريقة التي يعتمدها المدراء في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام والهيكل البسيط البعيد عن التعقيد، والحرص على لامركزية السلطة يساعد في استحداث نمط ثقافي يتسم بالمبادرة وتحمل المخاطر مهما كانت الإستراتيجية التي تريد المؤسسة انتهاجها"⁸⁹ وهو ما يشير إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) : تصور Retout للعلاقة، ثقافة - هيكلية واستراتيجية المؤسسة.



Source : Retout j.p, **Culture d'entreprise et stratégie : facteurs clés d'interaction et proposition d'outils d'aide à la décision**, thèse pour obtenir le grade de docteur de science de gestion université paris,2001,p79

⁸⁸- نفس المرجع السابق ، ص 49
⁸⁹- المرجع نفسه ، ص 50

ومنه يمكن أن نستنتج وجود تداخل بين الهيكلية، والإستراتيجية وثقافة المؤسسة.

II. البنية الهيكلية التي يستند إليها مدخل الجودة في خدمة العملاء

باعتبار العلاقة الديناميكية بين الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي فإنّ بنية الهيكل التنظيمي ضمن هذا الإطار تستند على عنصرين هما الجودة ورضا العميل. وينعكس ذلك من خلال خلق فرق للجودة حيث يتم تأسيس فرق عمل ومدربين يتولون التكوين على الجودة وكيفية تقديم الخدمة ولكن يتم تكوين تلك الفرق من المديرين وليس من العمّال لأنهم عادة هم المسؤولون عن إيجاد الحلول للمشاكل والذين يعرضون تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة.

وبصفة عامة فإنّ المؤسسات التي تود النجاح في برامج الجودة عليها: ⁹⁰

I. استبعاد المستويات التنظيمية غير الضرورية والقضاء على البيروقراطية التي تسيطر على الهياكل التنظيمية.

II. تدعيم العاملين: والتي تهدف إلى منح العامل استقلالاً ذاتياً أكبر وسلطة أكبر في اتخاذ القرار ومنحه نوعاً من الرقابة الذاتية.

III. استخدام النماذج البديلة للتنظيم التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها:

1. فرق العمل ذاتية الإدارة.

2. الهرم التنظيمي المقلوب.

3. الإدارة بالمصفوفات.

هذه البدائل ينتج عنها أدوار جديدة للمديرين خاصة الذين يتركز انتباههم على الخدمة ورضا العميل.

⁹⁰ - محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 260

المبحث الثاني: إدارة العنصر البشري في مجال خدمة العملاء

عندما يكتمل إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الموجهة بخدمة العملاء فإن الخطوة الأساسية بعدها لنجاح هذه الخطة تكمن في مدى اكتساب هذه المؤسسة الموارد البشرية اللائمة والمؤهلة، ومدى التزامها وإيمانها بأهداف وتوجهات منظماتها. ولتحقيق إدارة فعّالة للعنصر البشري في مجال خدمة العملاء يجب الإلمام بخمسة عناصر لا غنى عنها وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات
 - تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين.
 - وضع معايير العمل وتقييم الأداء
 - مكافأة وتحفيز الأداء المتميز.
- ونوضح هذه العناصر وفق المطالب التالية

المطلب الأول: استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات

إنّ أحد أسرار المؤسسات الرائدة في مجال خدمة العملاء إنّما يكمن في استقطاب وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للخدمة. فمن وجهة نظر العميل مقدمي الخدمة هم المؤسسة. وعليه فمن غير المستغرب أن نجد منافسة شرسة بين المؤسسات المتميزة والكبيرة من أجل استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات والحفاظ عليها.

أولاً: توصيف الوظائف

من أجل تعيين العاملين على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص بما يتماشى مع مواصفات الوظيفة وهذا مرتبط بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات الإنسانية. ويقصد بتوصيف الوظيفة "جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات، سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، والمتطلبات الأساسية لشغلها"⁹¹.

والنتائج المباشر لهذا التحليل يتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة والتي تشمل البيانات التالية:

⁹¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 285

- I. **التعريف العام للوظيفة** : ويشمل " إسم الوظيفة وموقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة لها وملخص عام عن طبيعة الوظيفة "92
- II. **واجبات الوظيفة**: وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري والواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.
- III. **مسؤوليات الوظيفة** : وقد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية أو عن معدات وآلات.
- IV. **الصلاحيات والسلطات**: التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.
- V. **الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة**: وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة،المجهود اللازم لأداء الوظيفة(عضلي أو ذهني)، المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة والظروف المتعلقة بالحرارة والرطوبة.
- VI. **العلاقات الوظيفية**: وتشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.
- VII. **الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة** وتشمل:93
 1. المستوى التعليمي ونوعه.
 2. الخبرة أو الممارسة العملية.
 3. المهارات اللازمة للوظيفة.

ثانياً : الصفات الواجب توافرها في مقدم الخدمة المتميزة

في ظل الهيكل التنظيمي المعاصر للمؤسسة الموجهة بخدمة العملاء، فإن موظفي العلاقة المباشرة مع العملاء يصعدون إلى المرتبة الثانية في قمة الهرم بعد العملاء مباشرة والذين يحتلون المرتبة الأولى بالتالي هم على اتصال مباشر بالعملاء مما يستدعي توافر لدى المؤسسة تلك النوعية من العاملين الذين يتمتعون بالإيجابية وحب العمل ويدركون جيداً أنّ وظيفتهم الأولى هي خدمة العملاء بشكل جيد. وهناك العديد من الصفات الواجب توافرها في الشخص المقدم للخدمة لضمان تأدية الخدمة للعميل بأعلى كفاءة ومنها ما يلي:

- I. **صفات خلقية**: وأكثرها أهمية 94
 1. أن يكون مقدم الخدمة مهذباً ولبقاً
 2. أن يتسم بالصبر والطموح
 3. أن يعامل كل العملاء بنفس القدر من الاحترام

92- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، 2004، ص 103

93 - المرجع نفسه، ص 104

94 - محمد السيد البديوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 31

4. أن يظهر احترامه لمنظّمته وولائه لها

5. أن يكون أميناً وصادقاً

6. البساطة وعدم التكلف

II. صفات ذهنية وأكثرها أهمية القدرة على التحصيل والمعرفة وقوة الملاحظة والذكاء وسعة الخيال والمرونة في التفكير.

III. صفات مظهرية : وتتمثل في:

1. الصحة والنشاط والثقة بالنفس وتوافر الصوت المؤثر.

2. بشاشة الوجه

3. نظافة الجسم والملابس والأناقة.

IV. صفات إنسانية: من الصفات الإنسانية التي من شأنها أن تحقق درجة عالية من التأثير في توفير الخدمة الملائمة للعملاء.⁹⁵

1. الرغبة والتحمس في تقديم الخدمة للعملاء والاستعداد الكبير لتأكيدها.

2. اللباقة في التحدث مع العميل وإظهار صورة من الود عند تقديم الخدمة.

3. التعامل بروح الود والبساطة والابتسام وإقناع العميل بمراعاة مصلحته من خلال تقديم أفضل الخدمات الممكنة له.

4. أن يتم التعامل بثقة كاملة مع العميل عن طريق الصدق والوضوح في التعامل بتقديم الخدمة المطلوبة

5. أن لا يتم التكلف والمبالغة في تقديم الخدمة.

6. أن يكون صاحب الخدمة صبوراً في التعامل مع العملاء وأن يبذل قصارى جهده في خدمتهم وتوجيه الشكر على تشريفهم حتى في حالة عدم الشراء.

7. أن يتم التعامل بخفة الروح والاحترام وقوة الشخصية وبروح عالية بالتفاوض.

ثالثاً : المهارات الواجب توفرها في مقدم الخدمة الناجح

يتطلب تقديم خدمة جيدة للعملاء توافر مجموعة من المهارات فيمن يتعاملون مع العملاء. وبعض الموظفين

يمتلكون المزايا والمهارات المطلوبة للتعامل مع العملاء بينما يحتاج آخرون للتوجيه وتنمية مهاراتهم في هذا

المجال.

⁹⁵- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص 206

- I. **مهارات الإتصال:** وتعني "القدرة على التعبير عن النفس بوضوح سواء بالقول أو الكتابة وحسن الإنصات عند الاتصال مع العملاء"⁹⁶.
 - II. **الحساسية اتجاه العميل:** وتعني القدرة على تفهم مشاعر العميل ووجهة نظره وإظهار الاهتمام به.
 - III. **المرونة:** وتعني القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب واحتياجات العملاء وشخصياتهم ومستويات توقعاتهم للخدمة.
 - IV. **المعرفة الوظيفية:** وتتمثل في الفهم الكامل والعميق للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك السياسات والإجراءات التي تحكم التعاملات مع العملاء.
 - V. **الحماس والطاقة:** وتعني اليقظة المستمرة والنشاط الدائم عند التعامل مع العملاء.
 - VI. **المبادرة :** وتشير إلى اتخاذ كافة الخطوات والتصرفات التي تحقق أو تفوق توقعات العملاء والتعامل مع المشكلات أو المعوقات التي تحول دون حصول العميل على الخدمة بالمستوى المرغوب.
 - VII. **المتابعة:** وتعكس القدرة على تقديم الخدمة وفقا للوعود والالتزامات المقدمة للعملاء وبأسلوب منظم زمنيا ومسئول موضوعيا.
 - VIII. **الحسم:** ويعني الاستعداد الدائم لاتخاذ قرارات أو تصرفات تهدف إلى الوفاء باحتياجات أو اهتمامات العملاء.
 - IX. **المظهر المؤثر:** ويشير إلى حسن المظهر وترك انطباع ايجابي ومحبيب لدى العملاء.
 - X. **الدافعية لخدمة العملاء :** وتعني توافر الاتجاه الايجابي نحو العملاء والسعي لإشباع احتياجاتهم والرغبة في تحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة.
 - XI. **التخطيط:** ويشير إلى حسن استثمار الوقت في تنظيم العمل والإعداد للتفاعل المتبادل مع العملاء.
 - XII. **التقدير والحكم الشخصي:** وتعني القدرة على اتخاذ أساليب فعالة لحل مشاكل العملاء والوفاء باحتياجاتهم في ضوء المعلومات المتاحة لدى مقدم الخدمة.
 - XIII. **القدرة على الإقناع والتأثير:** وتعكس إمكانية تحقيق قبول العملاء للأفكار وبدائل حلول المشكلات واقناع العملاء بفوائد المنتجات أو الخدمات وملاءمتها لاحتياجاتهم.
 - XIV. **معايير العمل:** وتعني القدرة على وضع معايير أو مستويات متفوقة في خدمة العملاء والسعي لتحقيق هذه المعايير وتجاوزها إن أمكن.
- بالتالي الإختيار الصحيح للعاملين يساعد في تحسين مستوى خدمة العملاء وتدعيم رضاهم والحفاظ عليهم مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الوضع التنافسي ومن ثم الربحية والمكانة السوقية للمؤسسة.

⁹⁶ - جمال الدين محمد مرسى ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 121

المطلب الثاني: تنمية وتطوير القدرات والمهارات

تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

أولاً: مفاهيم أساسية حول التكوين

تعتبر وظيفة التكوين مكملة لوظيفة الإختيار والتعيين بحيث من الضروري أن يعقب عملية الإختيار والتعيين إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

1. مفهوم التكوين:

كلمة التكوين تعني لغة " الطريق الممهّد الذي يوصل إلى الهدف أو الغاية المنشودة"⁹⁷ وتتعدد التعاريف الاصطلاحية للتكوين نعرض منها ما يلي:

❖ يعبر التكوين عن " إجمالي النشاطات التي توفر المعارف وتكسب/ تنمي المهارات، وتكسب/ تعدل/ تغير الإتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب"⁹⁸.

هذا التعريف يحدد الجوانب المستهدفة لتطويرها أو تغييرها من خلال التكوين وتتمثل في المهارات والمعارف والاتجاهات.

❖ كما أنّ التكوين هو " إعداد الفرد وتكوينه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"⁹⁹.

بالتالي يهدف التكوين إلى تحسين الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة.

❖ التكوين هو " مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمّال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"¹⁰⁰ هذا التعريف يبين لنا العناصر الأساسية للتكوين والمتمثلة في النشاطات والطرق والدعائم التي تضمن كفاءة وفعالية عملية التكوين.

⁹⁷ - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 310

⁹⁸ - المرجع نفسه، ص 310

⁹⁹ - الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الوارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، 2008، ص 11

¹⁰⁰ - المرجع نفسه، ص 11

من التعاريف السابقة يمكن اعتبار التكوين كمجموعة من الأنشطة الموجهة لإكساب المتكوّن للخبرات والمهارات أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات بما يسمح برفع الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

II. مكونات التكوين : وفقا للتعاريف السابقة يمكن تحديد المكونات التالية للتكوين:

(1) **المكوّن المعرفي** : (الجانب النظري) ويتضمن " تزويد المتكون بالأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التكوين .سواء بتذكيره بمعلومات حصل عليها سابقا أو تقديم معارف ومعلومات جديدة أو تصحيح معلومات"¹⁰¹.

(2) **المكوّن الإِتجَاهي** : الاتجاه النفسي والسلوكي

ويستهدف هذا الاتجاه " تدعيم الإِتجاهات الإيجابية لدى المتكون وإضعاف أو إلغاء الإِتجاهات السلبية لديه والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن"¹⁰² ليس من خلال امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات إنّما تعديلها أو تغييرها لما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي تسعى إليها العملية التكوينية.

(3) **المكوّن المهاري** : (الاتجاه العلمي)

إكساب المتكون مهارات جديدة أو تنمية وتطوير المهارات الموجودة لديه بما يساعده على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر.

III. دوافع التكوين:

نظرا للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة صار لزاما على المؤسسات اليوم تكوين وتنمية القوة العاملة لديها لغرض التكيف مع هذه المتغيرات ومواكبتها حيث نجد من أهم الدوافع التي تفرض على المؤسسة تكوين العاملين بها¹⁰³ :

- (1) الاستجابة للتغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات، مما يعني التأقلم معها مثل القوانين والتشريعات الجديدة
- (2) ظهور منتجات جديدة، أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى.
- (3) تطور الفن الإنتاجي، أي ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة في مجال العمليات الإنتاجية، مما يعني مواكبة الإبداعات التكنولوجية.
- (4) التكيف مع تطور حاجات الزبائن، الأمر الذي يقود إلى القدرة على التواصل مع حاجاتهم وطلباتهم وإشباعها بأفضل الطرق، مما يعني في النهاية ضمان رضاهم ووفائهم.

¹⁰¹ - محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 311

¹⁰² - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 250

¹⁰³ - الداوي الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

IV. طرق التكوين:

هناك عدّة طرق متاحة للتكوين يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التكوين، ويتم اختيار أنسبها وفقا لعدّة اعتبارات منها أهداف برنامج التكوين، قدرات وإمكانيات المكونين، عدد المتكونين، الوقت المتاح، تكاليف التكوين... من هذه الطرق نذكر ما يلي:

- 1) **التكوين أثناء العمل:** وهو " التكوين الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل أو أحد العاملين القدامى بالمؤسسة ممن لهم خبرة ¹⁰⁴ ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء للمرؤوسين على كيفية الأداء الصحيح لأعمالهم.
- 2) **التدوير الوظيفي:** نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى بحيث يتم إلحاق العامل بعدد من الوظائف المختلفة لفترات مؤقتة وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة وطرق أداء العمل في الأقسام المختلفة، بالتالي يصبح أكثر دراية بالأعمال المتصلة بوظيفته وأوجه الترابط بين أنشطة المؤسسة.
- 3) **التكوين عن طريق القاعات الدراسية:** " تعتبر هذه الطريقة مفيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الأفراد على المبادئ العلمية لموضوع معين أو اتجاهات نظرية أو التكوين على حل المشكلات ¹⁰⁵
- 4) **إسناد مهام خاصة:** بتكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولياته الحالية، كالإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أو دراسة مشكلة معينة أو تقديم اقتراحات لحلها.
- 5) **التكوين الذاتي:** بالاستعانة بكتيبات أو شرائط مسجلة بالصوت والصورة أو غيرها من المعينات التكوينية التي توفرها المؤسسة ذات الصلة بعمل الموظف أو استخدام ما يسمى بالتعليم المبرمج (برامج تكوينية).
- 6) **قراءات خاصة:** بغرض توسيع الآفاق الثقافية والمعرفية لتوسيع الأفكار وبناء القدرة على حل الإشكالات ومعالجتها.
- 7) **أسلوب العرض العملي:** حيث يقوم المكوّن بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين شارحا لهم طريقة وإجراءات وعلمية الأداء.

¹⁰⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 375

¹⁰⁵ - المرجع نفسه ص 375

- (8) **المحاضرات:** تعد أسلوب تكويني مباشر يتم من خلاله عرض الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين ويمكن أن تدعم بوسائل توضيحه كالأفلام والشاشات الممغنطة.
- (9) **المؤتمرات :** " المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبر وسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء بالتالي تبادل الخبرات كما أن نجاح المؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتكويين فيه"¹⁰⁶.
- (10) **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس " تصور المكوّن لموقف معين من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتكويين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره وفي النهاية يبدي كل متكون رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكويين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها"¹⁰⁷.
- (11) **التكوين من خلال المحاكاة:** بحيث يقوم المتكون بالتكوين على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله لتجنب المخاطر المترتبة على الممارسة الغير صحيحة فعلياً في العمل.
- (12) **التكوين المهني:** وهو يتعلّق بالأعمال اليدوية والميكانيكية وأعمال السمكرة واللحام والبناء والنجارة وغيرها وهنا قد تلجأ المؤسسة لتعيين بعض العمّال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى بغرض تعلم فنون المهنة كما قد يتم تدريبهم في بعض مراكز التكوين المهني.
- (13) **سلة المعاملات :** بحيث " يبدأ المديرين اليوم الوظيفي بالإطلاع على ما ورد إلى مكاتبهم من بريد سواء من داخل أو خارج المؤسسة وعليهم بحث هذه المعاملات الواردة واتخاذ القرارات المناسبة وذلك في أوقات قياسية"¹⁰⁸ لأن هذا البريد الوارد هو شرارة البدء في الأداء بالمؤسسة كما يقوم كل دارس بإعداد ملف به مجموعة من المعاملات يتم تحديد أنسب تصرف لكل معاملة.
- وهناك أنماط أخرى للتكوين تختلف باختلاف حجم المؤسسات ونشاطها وكذا الهدف من البرنامج التكويني. وكي تكون هذه الطرق أكثر فاعلية عند استعمالها يستخدم المكون وسائل أو أدوات تساعد على توصيل المادة وتقريبها إلى ذهن المتكون كالسبورة واللوحات الورقية، والعاكس الخلفي والحاسب الآلي.

¹⁰⁶ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 223

¹⁰⁷ - المرجع نفسه ، ص 224

¹⁰⁸ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 338

٧. فوائد التكوين:

الهدف الرئيسي من التكوين هو "زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها"¹⁰⁹، كما أن التكوين الجيد يؤدي إلى فوائد فرعية للأفراد الذين يتلقون التكوين وللمنظمات التي يعملون بها على حد سواء نذكر منها مايلي :

1) بالنسبة للأفراد المتكويين: من الفوائد التي تعود عليهم

أ. تحسين الأداء

ب. زيادة المردود المالي.

ت. زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في منظمة أخرى.

2) بالنسبة للمنظمات : من الفوائد المتحققة للمؤسسة¹¹⁰

أ. زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.

ب. جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء والعاملين.

ت. تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.

ث. تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة

ج. للتكوين أثر تطبيقي إذ أن التكوين الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات

وأفكار وتقنيات جديدة.

ح. وجود وحدة تكوينية بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال أي دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل

عندما يتطلب الأمر ذلك.

ثانيا : التكوين على جودة الخدمة

إن المؤسسات المتميزة في مجال خدمة العملاء تؤمن بضرورة تنمية وتطوير قدرات العاملين لديها وذلك بصفة مستمرة كي تتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة درجة المنافسة التي تتطلب تحسين مستمر في مستويات الخدمة، لذلك فالعاملين بحاجة إلى تكوين في مجال خدمة العملاء حول أهم الأساليب والقدرات والمهارات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

¹⁰⁹ - مدحت محمد أبو النصر ، ص 247

¹¹⁰ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 207-208

1. أهمية التكوين على جودة خدمة العملاء :

لا شك أنّ مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المؤسسة بتقديم العديد من البرامج التكوينية للعاملين بها حيث يفيد التكوين على جودة خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:

1. تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
2. تقوية روح الفريق على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة.
3. تنمية وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم الوظيفية.
4. تنمية الإتجاهات الايجابية نحو المؤسسة والعملاء والوظيفة ذاتها.
5. تفهم المديرين لأدوارهم في تدعيم خدمة العملاء.

11. البرامج التكوينية في مجال جودة خدمة العملاء :

يتضمن الحد الأدنى للبرامج التكوينية التي يجب أن يتلقاها العاملون بالمؤسسة والتي ترتبط مباشرة بجودة خدمة العملاء ما يلي:

1. برامج الإرشاد والتوجيه: تستهدف " تعريف العاملين الجدد بالمؤسسة من حيث النشأة والتطور والهيكل والرسالة وقيم وتقاليدها وثقافتها الخاصة"¹¹¹. وتعد شركة Walt Disney من أشهر المؤسسات العالمية التي تصمم هذه النوعية من البرامج للمتقنين الجدد، لتنمية مشاعر الاعتزاز بها والانتماء لها.
2. برامج بناء الوعي بخدمة العملاء: يقدّم هذا النوع من التكوين كمقدمة أساسية لخدمة العملاء، ويمتد ليشمل الجميع من القمة إلى القاعدة، ويستهدف ترسيخ فكرة العناية بالعملاء سواء الخارجيين أو الداخليين وتنمية روح الفريق بين كافة الوحدات ذات العلاقة بخدمة العملاء.
3. البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة العملاء: وتوجّه بصفة أساسية إلى العاملين الذين تتطلب وظائفهم تعاملًا متكررًا مع العملاء. ومن أمثلة هذه المهارات الإتصال، مهارات التعامل مع الأنماط الصعبة من البشر، مهارات التصدي لمشكلات العملاء، مهارات استخدام الهاتف... الخ.
4. برامج خدمة العميل الداخلي : وتستهدف تحديد فئات عملاء الداخل وتوقعاتهم للخدمة وتنمية الإتجاهات الايجابية نحو أنشطة الخدمات لمعاونة الزملاء في الإدارات الأخرى ذات العلاقة بخدمة العملاء.
5. برامج بناء روح الفريق: وتستهدف تقوية الاعتقاد بأهمية العمل الجماعي والتفاعل من أجل تحقيق خدمة متميزة للعملاء.
6. برامج معالجة مشكلات الخدمة: وتستهدف " تنمية مهارات معالجة المشكلات المتعلقة بخدمة العملاء وتعلم أساليب محددة لتحليل المشكلات واستخدام أدوات متنوعة للتصدي لهذه المشكلات"¹¹².

¹¹¹ - جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص127

¹¹² -المرجع نفسه ، ص127

7. برامج تنمية المهارات الفنية : يحتاج موظفوا خدمة العملاء إلى التكوين على كافة الأجهزة والمعدات التي تتطلبها حاجة العمل مثل الحاسب الآلي والهواتف المعقدة وكذلك الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة بحيث اكتساب مهارة التعامل مع العملاء لا يغني عن ضرورة تنمية المهارات الفنية، فضعف تلك المهارات قد يؤدي إلى تدني أو ضعف مستوى الخدمة وكما يقول أحد الخبراء في مجال خدمة العملاء " إن علامة الخدمة الجيدة ليست في الابتسام للعميل بقدر أن تجعل العميل يبتسم لك"¹¹³.

والمؤسسات الموجهة بخدمة العملاء تؤمن أن التكوين يجب أن يشمل الجميع وإن اختلفت مجالات التكوين أو درجة التعمق فيه ولا يقتصر على موظفوا الخطوط الأمامية والذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر بل يشمل جميع العاملين ذوي العلاقة بخدمة العملاء بوجه عام حيث ترفع شعار التكوين للجميع من منطلق أن خدمة العملاء مسؤولية الجميع بالمؤسسة.

المطلب الثالث: وضع معايير العمل وتقييم الأداء

تسعى المؤسسة الموجهة بالعملاء إلى تقديم مستوى عالي من الخدمة، هذا المستوى يتم تحويله إلى معايير قابلة للقياس يتم العمل في إطارها كما تتخذ كأساس لمتابعة وتقييم الأداء.

أولاً: تحديد معايير العمل

تحتل عملية وضع معايير الخدمة المتميزة للعملاء أهمية خاصة في استراتيجيات الريادة في الخدمة، حيث تساعد على تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس بالتالي وضع معايير عمل للمهام الفردية وعدم تركها للصدفة.

❖ والمعيار في اللغة هو " ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير"¹¹⁴

❖ ويشير مصطلح المعيار إلى " مستوى أداء حدد مسبقاً في ضوء دراسات علمية دقيقة أو بناء على

اجتهادات ذوي الخبرة، ويتيح المعيار معرفة مدى بعد الأداء المحقق فعلاً عنه"¹¹⁵

بالتالي يعتبر المعيار الأساس الذي يستند إليه الموظف في الأداء أو الذي تحتكم إليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء.

وفي مجال خدمة العملاء يجب أن تعكس المعايير المطبقة مطالب وتوقعات العملاء للخدمة باعتبار التوقعات هي المعيار الأساسي لتميز الخدمة الجيدة عن الخدمة الرديئة بالتالي تحديد مستوى الأداء.

¹¹³ - نفس المرجع السابق ، ص 127

¹¹⁴ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 274

¹¹⁵ - المرجع نفسه ، ص 274

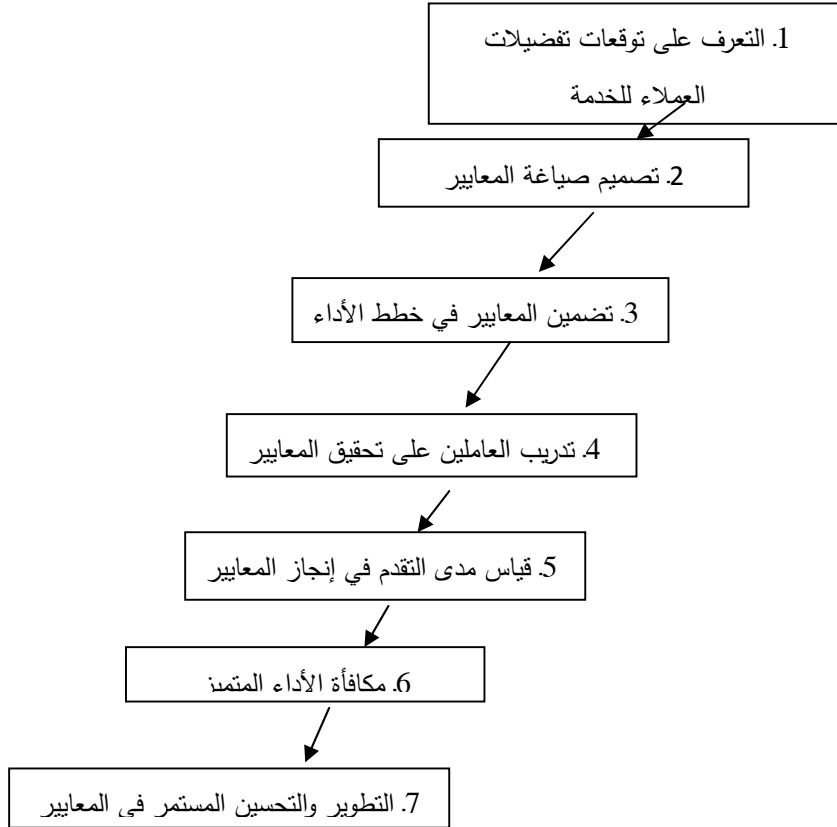
1. أهداف وضع معايير لخدمة العملاء: إن الهدف الأساسي من وضع المعايير للعمل هو إرضاء وتجاوز احتياجات العملاء المتفق عليها. كما يخدم وضع معايير لخدمة العملاء عدّة أغراض منها:

1. ضمان إلتزام المؤسسة بتقديم مستويات جيدة من الخدمة.
2. مجازاة أو التفوق على المنافسين مما يدعّم الصورة الذهنية والمركز التنافسي للمؤسسة.
3. ترك انطباع جيد لدى العملاء بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق توقعاتهم ورغباتهم حول الخدمة.
4. المساعدة في معرفة أفضل الطرق لأداء الخدمة.
5. إتاحة الفرصة لتقدير مستويات أداء الخدمة ومعرفة فرص التطوير والتحسين فيها.
6. المساعدة على رفع معنويات العاملين حيث أنّ تحقيق المعايير يعني المكافأة وتدعيم أنماط السلوك الحالية لتقديم الخدمة.
7. تمثل المعايير أداة للرقابة وتقييم الأداء الفردي والمنظمي، فعملية الرقابة والتصدي لمشكلات الأداء تفقد مضمونها عند غياب المعايير.

II. خطوات وضع المعايير:

الشكل التالي يبين خطوات وضع معايير الأداء والتقييم في المؤسسات ذات التوجه بالعملاء

الشكل رقم (10) : خطوات وضع المعايير



المصدر : جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص160

يستدل من الشكل السابق على ما يلي :

1. التعرف على توقعات وتفضيلات العملاء يمثل البداية في وضع معايير خدمة العملاء ويمكن التعرف على هذه التوقعات عن طريق سؤال العملاء أنفسهم مباشرة أو ملاحظة سلوكياتهم في التعامل في الخدمة، أو التعرف على ما يلتزم به المنافسون.
 2. هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم المعيار حتى يتحقق له الفاعلية وهي:¹¹⁶
 - أ. البساطة والوضوح.
 - ب. التعبير الكمي أو القابلية للقياس.
 - ت. الإستناد إلى متطلبات العملاء.
 - ث. الموضوعية والقابلية للتطبيق.
 - ج. قبول العاملين للمعايير.
 - ح. اعتبارها جزءا من الوصف الوظيفي ومراجعات الأداء.
 - خ. المرونة.
 - د. العدالة بمعنى خضوع الجميع لها.
 3. تتجح معايير الخدمة عندما يتم تزويدها بالتكوين والتدعيم بكافة الطرق التي تساعد على اكتساب مهارات الأداء المتعلقة بها كما تزداد فعاليتها عندما يدعم الأداء المتميز والذي يتوافق أو يتجاوز المعايير الموضوعية بالمكافأة والتشجيع المادي والمعنوي.
 4. تعتبر عملية وضع المعايير هدفا متحركا حيث ترتبط بالتغيرات في توقعات العملاء واحتياجاتهم وظروف المنافسة وتكنولوجيا العمل وأهداف الإدارة والإستراتيجيات العامة للمؤسسة وهو ما يجعل عملية المتابعة حتمية لضمان تحقيق العائد من وضع معايير لأنشطة خدمة العملاء.
- III. **الربط بين خصائص ومعايير الخدمة:** إن معايير الجودة في خدمة العملاء والتي تعبر عن متطلبات للخدمة الجيدة والتي تعتبر انعكاس لمتطلبات وتوقعات العملاء إلا أنه قد يكون لها معاني مختلفة بالنسبة للأفراد المختلفين. بالتالي يفضل تحول سمات أو خصائص الخدمة إلى معايير قابلة للقياس. والجدول التالي يبين أمثلة لبعض المعايير المتناسبة مع خصائص جودة الخدمة.

¹¹⁶ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 127

جدول رقم (02) : أمثلة لبعض المعايير المتناسبة مع خصائص جودة الخدمة

المعيار	خاصية الخدمة
. ثلاث دقائق لصرف الشيك من البنك. . خمس دقائق للحصول على فطيرة بيتزا. . الرد على الهاتف خلال ثلاث رنات. . مدة انتظار العميل أمام الخزينة دقيقتين. . الابتسام في وجه العميل. . تحية العميل	السرعة الإستجابة
. استخدام اسم العميل كلما كان ذلك ممكنا. . الاعتذار الفوري عند وجود مشكلة . . النظر في عيني العميل خلال خمس ثواني من البدء في الحديث. . نسبة المعاملات الصحيحة 99% على الأقل. . ارتداء الزي الرسمي في أوقات العمل. . نظافة الملابس. . عدم المبالغة في إطالة الشعر والأظافر.	الملاطفة التعاطف الدقة حسن المظهر

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 162

إن الهدف من وضع المعايير للعمل هو إرضاء وتجاوز احتياجات الزبائن المتفق عليها.

ثانياً: تقييم الأداء

إنّ المؤسسة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال أداء العاملين بها يجب أن تمتلك القدرة على إدارة سلوك وتصرفات وأداء هؤلاء العاملين. ويمكن أن يعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹¹⁷

أ. مفهوم تقييم الأداء : فيما يلي بعض التعاريف لمصطلح تقييم الأداء.

❖ يعبر تقييم الأداء عن "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاء والتكوين"¹¹⁸.

¹¹⁷ - الداوي الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

¹¹⁸ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 270

- ❖ كما يعبر عن " قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف (المعايير) حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف ومن ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة"¹¹⁹
- ❖ " هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من جهة، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من جهة أخرى"¹²⁰

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الأداء:

يمثل العملية التي من خلالها يتم قياس مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون مقارنة بالمعايير المحددة سلفاً سعياً لتنمية وتطوير أدائهم.

II. أهداف تقييم الأداء:

تسعى المؤسسة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء لتحقيق الأهداف التالية:

- 1) توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال:¹²¹
 - أ. تبصير الفرد بمستوى أدائه حتى يقيم ذاته.
 - ب. تفعيل إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالأجور، الحوافز، والترقيات والتأديب والتكوين والنقل والفصل والمسار الوظيفي.
 - 2) اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها.
 - أ. على مستوى الفرد: التعرف على الأفراد ذوي الكفاءات الأدائية العالية وإمكانية الاستفادة منهم وذوي المستويات الأدائية الضعيفة وتقديم سبل العلاج أو الاستغناء عنهم.
 - ب. على مستوى المؤسسة: التعرف على المسببات لمواطن القوة والعمل على تدعيمها وكذا التعرف على مواطن الضعف ومحاولة القضاء عليها.
 - 3) الوصول إلى العدالة في المعايير في كافة فعاليات إدارة الموارد البشرية (توظيف، أجر، ترقية، تكوين، نقل استغناء، فصل، مسار وظيفي..). ومن ثم خلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين وتحسين علاقات العمل في المنشأة، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- وفي الأخير يساعد التقييم العادل والموضوعي للأداء على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

¹¹⁹ - المرجع نفسه، ص 270

¹²⁰ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 317

¹²¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 281

III. العوامل أو العناصر المستخدمة في التقييم.

1) عوامل متصلة بإنتاج العامل:

أ. درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته: ويقصد بها "درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات وكيفية أداء العمل"¹²².

ب. كمية الإنتاج: يقيّم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ت. جودة الإنتاج: ويقيم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة ظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

2) عوامل متصلة بسلوك العامل:

أ. التعاون والتعامل: يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء مع رؤسائه، مع زملائه أو مع العملاء.

ب. درجة الإعتماد عليه: ويعبّر عن مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة بمعنى هل يؤدي عمله دائما دون تتبع.

ت. السلوك الشخصي: ويقصد به الصفات الخلقية داخل العمل.

ث. المواظبة: أي المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف وانتظام الغيابات (لظروف قاهرة وبعذر مقبول).

ج. استعمال وقت العمل: ويقيّم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف ولكنه لا يكرس وقته لأداء العمل.

ح. درجة الإعتماد عليه: مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاءة وتجنب الإسراف في المواد.

3) قدرات العامل:

أ. المبادأة: وتعني "مدى قدرة العامل على الوصول إلى المشكلات وحلها بنفسه والقدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة وطرق أفضل لأداء عمله في حدود الإمكانيات المتاحة"¹²³

ب. القدرة على الإشراف والتنظيم: وتعكس مدى قدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم عمله طبقا لخطة مدروسة ومدى قدرته على توجيه ومتابعة مرؤوسيه وتوزيع المهام عليهم بما يتفق وإمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج للمجموعة التي يشرف عليها.

ت. إمكانية التقدم: مدى طموحه وسرعة تجاوبه وقدرته على التعلم وفقا للتوجيهات.

¹²² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 374

¹²³ - المرجع نفسه، ص 378

4) مدى الاستفادة من التكوين: مدى استفادة العامل من التكوينات في تطوير عمله سواء تكوينه في عمله من خلال توجيهات مرؤوسيه أو تكوينه خارجا.

IV. طرق تقييم الأداء الحديثة:

سنستعرض فيما يلي طرق القياس بالأهداف والنتائج وقائمة المراجعة والقياس الذاتي والقياس المشترك.

1) تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف:

" تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها العاملون وفق الأهداف التي وضعت لهم بالإتفاق بينهم وبين رؤسائهم ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة. ثم اكتشاف الإنحرافات سواء السلبية أو الإيجابية واتخاذ الإجراءات اللازمة"¹²⁴.

هذه الطريقة تتطلب من المشرف أن يشرح الأهداف المطلوبة من كل فرد والاتفاق عليها مع معقولية الأهداف وتذليل العقبات التي تواجه العامل لتحقيق هذه الأهداف. توفر هذه الطريقة الشعور بعدالة التقييم وعدم التحيز.

2) طريقة قوائم المراجعة :

تتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعامل. ويتم الإتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية التي تضع لكل عبارة وزن كمي في قائمة لديها ثم تجمع هذه الأوزان الكمية النسبية وتستخرج تقدير كل فرد.

3) طريقة التقييم الذاتي:

يقوم العامل بتقديم تقرير عن عمله وأدائه بشكل مستمر طيلة فترة التقييم بمنتهى الدقة والاتفاق عليها. تصلح هذه الطريقة مع العاملين ذوي درجة عالية من الوعي والذين يميلون إلى الحرية في الأداء والذين يخضعون للرقابة بالأهداف والنتائج وليس بالأساليب والإجراءات.

4) طريقة التقييم المشترك:

يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعة ذاتها عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقييم. وذلك بشكل سري بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه ومن الذي قام بذلك وبعد ذلك تجمع وسائل التقييم وتوقع من رئيس الوحدة.

مما سبق يتوجب على إدارة المؤسسة للوصول إلى أهدافها وضع المعايير المناسبة والعادلة لأداء الخدمة بما يتوافق وأهدافها وبما يسمح بالتقييم العادل لأداء العاملين بالتالي فعالية نظام المكافئة والتحفيز.

¹²⁴ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 287

المطلب الرابع : مكافأة وتحفيز الأداء المتميز

على الرغم من أهمية الإختيار والتوظيف والتكوين والتقييم إلا أنها وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء الكفاء والفعال والإستمرارية في هذا الأداء وتجاوزه. بل على المؤسسة فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومدخل التأثير عليهم ومن ثم تحفيزهم بطريقة فعالة مما يترتب عنه تحقيق رضا العملاء والعاملين والمؤسسة بحد ذاتها.

ومن جهة أخرى الأداء المتدني قد لا يرجع لانخفاض مستوى القدرة بقدر ما يعود إلى انخفاض الدافعية للعمل ونقص الحماس وسلبية الاتجاهات نحو المؤسسة أو العميل أو الوظيفة.

أولاً : مفهوم الدوافع والحوافز

❖ يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J.GREENBERG ET R.BARON الدافعية بأنها "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين"¹²⁵.

حسب هذا التعريف تتمثل مكونات الدافعية في ثلاث عناصر هي:

- الإثارة والتي تتمثل في الباعث على السلوك.
- التوجيه والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف.
- الإستمرارية والتي تتمثل في الإستمرارية في توجيه السلوك نحو الهدف.

❖ ويعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع بأنه "قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة"¹²⁶.

بمعنى أن الدوافع قوة محرّكة داخلية تحثّ الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات وحل المشكلات...

❖ بينما تعود كلمة الحوافز في اللّغة إلى " كلمة حفز، بمعنى دفعه من خلفه ، وجدّ وأسرع، وتهيأ للمضي واستعد"¹²⁷

¹²⁵ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص336

¹²⁶ - المرجع نفسه ، ص 336

¹²⁷ - محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص212

❖ كما تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته"¹²⁸

بالتالي تعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية، تستخدم لحثّ الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب. كما ترتبط الحوافز إلى حد بعيد بالأداء لتمييز الأداء الجيد والسيئ. وعلى المدير أن يحفّز مرؤوسيه، وذلك بوضع إجراءات مختلفة لذلك، فكل يختلف عن الآخرين، وله مفتاح خاص به، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم. وفيما يلي سوف نتطرق لبعض المداخل للتحفيز، والتي تمكّن من زيادة جهود العاملين وكفاءتهم في العمل.

ثانياً : أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز متاحة أمام الإدارة يمكن الإختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم. ويختلف تصنيف الحوافز باختلاف آراء الكتاب حول ذلك فنجد:

أ. التصنيف الأول: حوافز معنوية، مالية ومادية

1. حوافز معنوية مثل: الثناء والمدح، التقدير، الجوائز التقديرية، نشر الاسم في لوحة الشرف، خطابات الشكر والتقدير، التكوين...
2. حوافز مالية مثل: الحصول على الراتب، أجر الوقت الإضافي، العلاوات الدورية، العلاوات الإستثنائية، البدلات، المكافآت المالية.
3. حوافز مادية مثل: ظروف عمل ملائمة، تحسين بيئة العمل، تحسين أدوات العمل، توفير أدوات حديثة للعمل.

ب. التصنيف الثاني: حوافز ايجابية، حوافز سلبية

1. حوافز ايجابية : وهي " التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية"¹²⁹. والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الايجابية. ويمكن إضافة الأمثلة التالية: توفير المعلومات، إتاحة الفرصة للفرد للمشاركة في صنع القرارات..

¹²⁸ - المرجع نفسه ، ص 212

¹²⁹ - مدحت محمد أبو النصر،، مرجع سبق ذكره ، ص 338

2. **حوافز سلبية:** وتعبّر عن رد الفعل المنظمي المعاقب إزاء ما صدر عن الفرد من سلوك غير مرغوب فيه عن نية وقصد¹³⁰. ومن أمثلة عن الحوافز السلبية نذكر: التحذير، التوبيخ، الإنذار، الإحالة للتحقيق الجزاءات، الخصم من الراتب، إلغاء البدلات، إلغاء الوقت الإضافي، نشر الإسم في القائمة السوداء حجب المعلومات، حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات...

III. التصنيف الثالث: حوافز فردية وحوافز جماعية

1. **حوافز فردية:** وهي " التي تصرف للعاملين فرادى وقد تكون معنوية أو مادية أو مالية أو قد تكون إيجابية أو سلبية"¹³¹.

وفي هذا الصدد يقول الكاتب عباس محمود العقاد أنّ " التمييز أساس العدالة"¹³². فالأفراد الذين يبشرون ويقدمون أداء فوق النمطي من حقهم أن يتميزوا عن الجماعة. ومن أمثلة ذلك : الحافز بالقطعة، عمولة عن القيمة المحققة، العلاوات، الترقية، المكافآت السنوية، المكافآت المعنوية...

2. **حوافز جماعية:** وهي التي تصرف للعاملين جماعات وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون ايجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك ، وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

ثالثا: نماذج لبعض الأساليب الفعّالة في تحفيز العاملين

أثبتت تجارب المؤسسات الناجحة فعالية استخدام مجموعة من الأساليب في تحفيز العاملين لديها بأنه في مقدمتها:

- I. **تحمل المسؤولية عن الأداء :** من المفيد أن نشعر الموظف بمسؤوليته الشخصية عن أداء الوظيفة وبالتالي يتولد لديه قدرا اكبر من الاهتمام والشعور بالثقة والرغبة في تحسين الأداء.
- II. **الإثراء الوظيفي :** ويعني إعادة تصميم الوظيفة بحيث تمنح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط ورقابة عمله وبالتالي فرص النمو الذاتي والشعور بالأهمية.
- III. **تمكين العاملين:** الغرض منه منح العاملين مزيد من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالوظيفة، بالإضافة إلى توفير فرص التنمية والتطوير الذاتي ويحقق التمكين العديد من المزايا لموظفي خدمة العملاء أهمها:

¹³⁰ - محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 235

¹³¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 339

¹³² - - محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 223

1. الاستجابة السريعة والمباشرة لحاجات العملاء.
 2. السرعة في التصدي لمشكلات الخدمة.
 3. الشعور بالرضاء الوظيفي.
 4. توطيد العلاقات الداخلية والخارجية.
 5. تنمية مصادر جديدة لأفكار تحسين الخدمة.
- IV. **تحسين بيئة العمل:** ويعني ذلك توفير المناخ الإيجابي والمادي الذي يساعد العاملين على تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ عليها في حين يشمل المناخ الإيجابي نوعية علاقات العمل وأشكال الاتصالات والبيئة المادية قد تشمل الأثاث والديكور وتسهيلات العمل.
- V. **برامج التسويق الداخلي:** بمقتضاها يتم النظر إلى الموظف باعتباره عميلا داخليا يتمتع بكافة مزايا العميل الخارجي من حيث أسلوب التعامل والإهتمام وأنماط الإستجابة، فالعميل الخارجي من الصعب إرضاءه ما لم يتحقق رضاء العميل الداخلي.
- VI. **المشاركة في الملكية:** نجحت بعض المؤسسات في تحقيق طفرات في مستويات أداء العاملين عن طريق تملكهم لجزء من الأسهم مثل مؤسسة TWA للطيران ومؤسسة Avis لتأجير السيارات، حيث أن الشعور بالملكية يؤدي إلى رفع المعنويات وتدفق الحماس وتوليد الدافعية لتحسين الأداء.
- VII. **تقدير الجهود المبذولة:** ويأخذ التقدير عدة أشكال أهمها: المكافأة المادية، خطابات الشكر (الإدارة . العملاء)، قائمة الشرف، النشر في المجالات أو النشرات، الهدايا التذكارية، حفلات التكريم، الرحلات الترفيهية.... الخ.
- VIII. **تشجيع جهود التطوير والتنمية الذاتية:** حيث تقوم بعض المؤسسات مثل IBM بتشجيع العاملين لديها على عمليات التطوير الذاتي عن طريق التمويل الكلي أو الجزئي أو توفير فرص الترقية أو منح حوافز إضافية لأولئك الذين يبذلون بتطوير قدراتهم الذاتية.

رابعاً : خصائص نظام الحوافز الفعّال

من القواعد التي ثبتت فعاليتها في تنمية الدافعية لدى العاملين ما يلي:

- I. **فهم الاختلافات بين العاملين:** فالحافز الفعّال لأي فرد يجب أن يستند إلى قاعدة التفرد الشخصي من حيث الاحتياجات وبالتالي طرق الإشباع لهذه الاحتياجات.
- II. **تحقيق التوافق الوظيفي:** والذي يعني التأكد من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى.

- III. **وضع أهداف قابلة للتحقيق:** يحقق الموظف أقصى طاقة عندما تتطوي الوظيفة على مهام تثير التحدي لديه، إلا أن هذه المهام يجب أن تكون قابلة للتحقيق كحد أدنى.
- IV. **شخصية المكافأة:** إن ما يحفز فرد ما قد لا يحفز فرد آخر وبالتالي يجب أن تتسق نوعية المكافأة مع نوعية الحاجة الذاتية للفرد.
- V. **المكافأة عن الأداء :** حيث يجب أن يرتبط الحافز بمقدار المساهمة في انجاز المهام أو تحقق الأهداف وليس أي شيء آخر.
- VI. **العدالة والموضوعية:** ويعني أن تتفق المكافأة مع مستوى الجهد المبذول من ناحية، وأن تعكس مستوى التفاوت في الأداء على مستوى الأشخاص أو الوحدات من جهة أخرى.
- VII. **الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية:** لا يجب إغفال حقيقة هامة وهي أن الدافع الرئيسي لدى الأفراد هو زيادة الدخل إلا أن ذلك ليس كافيا لتحقيق الأداء المتميز وبالتالي يجب أن يقترن باستخدام الحوافز المعنوية.
- VIII. **التعبير الصريح عن أنماط السلوك المرغوب :** بمعنى " تعريف العاملين بأنماط السلوك ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها " ¹³³ كشرط رئيسي لتنمية الدافعية لدى العاملين.
- IX. **الإستخدام المتقطع للحوافز:** إن إتاحة الحافز بشكل مستمر قد يفقده كثيرا من جاذبيته كما أن رد الفعل السلبي يكون قويا عندما يتم منعه لسبب أو آخر.
- X. **الحصول على الحافز فور تحقيق الأداء الجيد:**
- إن توقيت الحصول على الحافز يعد أحد مصادر التدعيم للسلوك الايجابي فلا خير في حافز يأتي بعد فوات الأوان. فالحافز يتبع السلوك بسرعة دونما تأجيل أو تعطيل " ¹³⁴
- XI. **استمرارية المعلومات المرتدة:** إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم يمكن أن يرفع من معنويات العاملين ذوي الأداء المتميز نظرا لتوقع المكافأة، كما أنه يفيد في تعديل سلوكيات البعض الآخر رغبة في الحصول عليها.
- إذا أرادت منظمة الخدمة بأن يكون العاملين بها موجهين باتجاه خدمة العملاء عليها بذل قصارى جهدها لصياغة نظام فعال للتحفيز والمكافآت والإقرار بجهود عاملها.

¹³³ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 213

¹³⁴ - مرجع سبق ذكره ، ص 213

خلاصة:

من أجل تقديم خدمة جيدة للعملاء الذين تقوم على أساسهم المؤسسة من الضروري أن يتم تنظيم البيت من الداخل وبيداً ذلك بتبني المؤسسة لاستراتيجية واضحة المعالم تنعكس بأهدافها ورسالتها المتمثلة في العناية بالعملاء وتحقيق الجودة في خدمتهم وكذا تبني مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المؤسسات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها الخارجية.

حيث أن ثقافة المؤسسة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو خسارتها فهي الموجه للسلوك بتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

كما تحتاج المؤسسة كذلك لتكييف أنظمتها وهيكلها التنظيمي ونمطها القيادي بما يتماشى مع ثقافة وإستراتيجية المؤسسة وكذا الالتزام الإداري بهذا التوجه.

إنّ جودة الخدمة داخل المؤسسة يجب أن تكون مواكبة للجودة التي تتطلع إلى تقديمها خارجياً. ولكي تحقق المؤسسة هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لا بد وأن يركز جل الإهتمام بعنصر "العميل الداخلي" باعتبار كل شخص داخل المؤسسة مسئول عن عملية تقديم الخدمة للعميل الخارجي. ويتأتى ذلك من خلال الإدارة الفعّالة للعنصر البشري في ضل إستراتيجية وتوجه المؤسسة، حيث يتم تحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الإستراتيجية وإعداد نظم وبرامج الموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتكوينهم وتقييم أدائهم، والتأثير على دافعتهم للعمل والحفاظ عليهم.

الفصل الثالث

جودة خدمة العملاء
مدخل لتحقيق رضا العميل وولائه

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل السابق لمتطلبات تحسين الجودة في خدمة العملاء باعتبارها حجر الأساس أو اللبنة الأساسية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق هدفها وهو تلبية حاجات العميل وإرضائه.

سنتناول في هذا الفصل موضوعي رضا العملاء وجودة الخدمات وأساليب قياسها بصفتهما موضوعين مترابطين ومتلازمين بدرجة يصعب معها التحدث عن كل منهما بمعزل عن الآخر.

حيث نَقَدَم في المبحث الأول موضوع الرضا باعتباره الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة. ومحاولة تبيان عناصره وأهميته لكل من العميل والمؤسسة. ونظرا لهذه الأهمية تسعى المنظمات ذات التوجه بالعميل إلى قياس رضا العملاء عن خدماتها بصفة مستمرة باستخدام عدّة طرق للوقوف على أسباب رضاهم أو عدم رضاهم ومعالجتها، لتطوير خدماتها لترقى لتوقعاتهم. بالتالي ضمان تعاملهم مرّة أخرى أو مرّات أخرى مع المؤسسة. بالتالي تحقيق ولاء العميل الذي يعبر عن علاقة قوية بين العميل والمؤسسة. ومن ثمّ تحقيق الربح والنمو للمؤسسة.

ومن خلال المبحث الثاني نتطرق لجودة خدمة العملاء باعتبارها الطريق للوصول لرضا العميل وولائه الذي يتحقق من خلال أبعاد جودة الخدمة وخلق قيمة لدى العميل. وبتتبع عدّة خطوات لتحديد حاجات العملاء وتحقيقها.

ولغرض ضمان استمرارية رضا العميل عن الخدمة المقدمة أو استمرارية تعامله مع مقدمي الخدمات تقوم المؤسسة بالقياس المستمر لجودة الخدمات المقدمة حتى يتسنى لها تحسينها باستمرار، والوصول لتطلعات العملاء. ونتطرّق للتفاصيل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رضا العميل وولائه

المبحث الثاني: أثر جودة الخدمة على رضا العملاء وولائهم

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رضا العميل وولائه

أصبح تحقيق رضا العميل عاملا رئيسا في تحقيق أهداف المؤسسة. باعتباره يساهم في بناء قاعدة كبيرة من العملاء، بالتالي حصول المؤسسة على مواقع تنافسية وفرص تسويقية متقدمة.

المطلب الأول: مفهوم رضا العميل

تعتبر المنظمات الناجحة رضا العميل المحور الأساسي ونقطة الارتكاز في التخطيط لجميع أنشطتها وهذا ما جعله يحظى بالاهتمام الكبير لدى المفكرين الذين تناولوه من جوانبه المختلفة.

أولاً: تعريف الرضا

فهناك من تناوله من جانب المنفعة والتضحيات، ومن هذه التعاريف نجد:

❖ يعرف الرضا بأنه " شعور وجداني يترجم إلى حالة من الفناعة والقبول التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج أو الخدمة"¹³⁵

❖ كما عرّف بأنه " الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا العميل"¹³⁶ وفق ما يلي :

المنفعة < التضحيات = قيمة العميل أكبر — رضا العميل

❖ كما يعرف شاث وهاوارد sheth & haward الرضا على أنه " الإنطباع بالمكافئة أو عدم المكافئة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل أثناء عملية الشراء"¹³⁷.

وفقا لهذه التعاريف فإن العميل سيقوم بمقارنة قيمة المنتج بالسعر والجهد الذي يبذله للحصول عليه. وكي يكون راضيا يكفي أن تساوي أو تكون قيمة المنتج أكبر.

هذا التعريف يعتبر قاصرا لأنه لا ينطبق إلا على الاختراعات الجديدة التي لا يملك العميل أي فكرة عنها.

- وقدّمت مجموعة أخرى من المفكرين مفهوم آخر لرضا العميل يركز على الأداء المدرك والأداء المتوقع. من هذه التعاريف:

❖ أنه " مقياس يمكن استخدامه لمعرفة مدى تطابق أداء المؤسسة مع توقعات العميل فإذا كان الأداء يفوق التوقعات فإن العميل يكون راضيا والعكس صحيح"¹³⁸

¹³⁵ - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دبّاس العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص221

¹³⁶ - المرجع نفسه 221

¹³⁷ -Daniel ray, " mesurer et développer la satisfaction clients", édition d'organisation, paris,2001,p22

¹³⁸ - نفس المرجع أعلاه ، ص 222

❖ وفي تعريف آخر يمكن التعبير عن الرضا بأنه " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل"¹³⁹.

❖ وعرف كوتلر الرضا على أنه " الإنطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به العميل تجاه تجربة شراء و/أو استهلاك، وينجم عن المقارنة بين توقعاته إزاء المنتج ونجاعته المدركة"¹⁴⁰

❖ وعرفت L'A FNOR الرضا على أنه حكم العميل عن الفرق بين إدراكه للمنتج الذي تم استهلاكه وبين توقعاته"¹⁴¹

❖ كما عرف جيتي وتومسن getty & thompson الإرضاء بأنه " حالة نفسية موجزة يخوضها العميل عند ثبوت أو عدم ثبوت صحة التوقعات فيما يخص تجربة أو تمام خدمة معينة"¹⁴²

❖ واقترح كل من راست و اوليفر أن " إرضاء أو عدم إرضاء العميل رد فعل إدراكي أو تأثيري يظهر كاستجابة لمواجهة واحدة أو عدة مواجهات مطولة للخدمة، فالإرضاء يعتبر تجربة بعد الإستهلاك"¹⁴³ حيث تقارن الجودة المدركة بالجودة المتوقعة.

- من خلال ما تقدم يتضح أنّ الرضا هو مؤشر لموازنة العميل بين ما وجده فعلا بعد تجربته لمنتج معين وما كان يتوقعه من تلك التجربة. وتوجد ثلاث مستويات من الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

- إذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنّ العميل سوف يشعر برضا عال . ← العميل سعيد.
 - إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضا ← العميل راضي.
 - إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا ← العميل غير راضي.
- من خلال التعاريف السابقة يجدر بنا التفصيل أكثر في ثلاث مصطلحات رئيسية هي : الرضا وعدم الرضا ، توقعات العملاء والأداء المدرك.

ا. **الإرضاء وعدم الإرضاء:** تمت مناقشة ما إذا كانت هناك سمات للخدمة تولد الإرضاء لدى العميل وسمات تولد عدم الإرضاء. وكانت النتيجة أن تحقيق مستوى أو تحسين ما في عنصر ما يولد الإرضاء لكن غيابه أو نقصانه لن يولد عدم الإرضاء، وعلى النقيض فالفشل في الوصول إلى مستوى ما في

¹³⁹- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص 74

¹⁴⁰ -philip kotler ,kevin keller et autres ,marketing management, 13 ème édition ,pearson éducation France,paris ,2009,p169

¹⁴¹ -Dray ,mesurer et développer la satisfaction , édition de l'organisation ,paris,2001,p22

¹⁴²-أدريان بالمر،ترجمة بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح وآخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص540

¹⁴³-المرجع نفسه ص540.

عنصر آخر قد يولد عدم الإرضاء في العميل على الرغم من أن وجوده لن يولد بالضرورة الإرضاء وتكرار التعامل.

- وهنا يشير سوان (1976) إلى أن " العملاء يحكمون على المنتج بناء على مجموعة محددة من المواصفات بعضها هام نسبيا في تحديد الإرضاء بينما البعض الآخر غير هام لإرضاء العميل لكنه يرتبط بعدم الإرضاء عند ما يكون الأداء فيهم غير مرض"¹⁴⁴.

II. **التوقعات:** يمكن التأثير بشدة على كل من رضا العميل وسروره عن طريق توقعات العملاء ونعني بتوقعات العميل: " المألوف أن يحصل عليه، والذي يعبر عن متوسط مستويات الجودة التي يمكن التنبؤ بها بناء على المعلومات المتوفرة عن أذواق العملاء واحتياجاتهم ومستوى التوقعات التي يمكن أن يبدها"¹⁴⁵.

- وببني العملاء توقعاتهم حول مستويين للخدمة هما:

1. **الخدمة المرغوبة:** والتي تعكس ذلك المستوى من الخدمة التي يأمل أو يتمنى العميل الحصول عليه، إنه مزيج مما يعتقد العميل أنه يمكن أو يجب تحقيقه.

2. **الخدمة الكافية أو الملائمة:** ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما قد ينظر إليه العميل على أنه كاف أو مقبول، ويمثل مقدار ما يمكن أن يتنازل عنه العميل في تطلعاته نحو مستوى الخدمة.

- يسمى الفارق بين الخدمة المرغوبة والخدمة الكافية بمنطقة التسامح، وهي تعكس المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاج العميل أو يقود إلى الحكم على مستوى الخدمة بأنها غير مقبولة أو رديئة.

إن وجود مستويات من الأداء دون منطقة التسامح قد يؤدي إلى شعور العميل بالإحباط، بالتالي تدني مستويات الرضا والأداء. في المقابل فإن وجود مستويات من الأداء فوق منطقة التسامح يعني إبهار أو إسعاد العميل، الأمر الذي يحقق مستويات مرتفعة من الرضا عن الأداء.

- وتوجد مجموعة من العوامل تحدد توقعات العميل حول مستوى الخدمة منها:

أ. **المعاملات السابقة:** حيث يكون العميل توقعاته من معاملاته السابقة ليس فقط مع المؤسسة وإنما أيضا تعاملاته مع المنظمات المنافسة. فإن لم تكن الخدمة جيدة فالعميل لا يرجع مرة أخرى والمعاملات السابقة تؤثر في العميل والبشر بصورة كبيرة جدا وببني عليها توقعاته فيما بعد.

¹⁴⁴ - نفس المرجع السابق، ص541

¹⁴⁵ - العيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسويق، 2005.

- ب. **الكلمة المنطوقة أو الكلمة المتناقلة بين الناس:** والمتمثلة في آراء الآخرين من أهل وأصدقاء وزملاء العميل المرتقب حيث من الممكن أن تسبب آراء الآخرين توقعات إيجابية أو سلبية خاصة إن لم يكن تعامل مع المؤسسة قبل ذلك فهي تؤثر بشكل كبير في توقعات العميل.
- ت. **إسم المؤسسة وسمعتها :** حيث يبني العملاء توقعاتهم على اسم المؤسسة ويكوّن تصوّر أو تخيل حول مقدار الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من خلال تعامله معها، فإذا كان إسم المؤسسة معروفا فهم بالتالي يتوقعون خدمة جيدة وممتازة تليق بهذا الإسم.
- ث. **عناصر المزيج الترويجي :** كالدعاية والإعلان وتصريحات رجال البيع وموظفي المؤسسة، فما نخبر به الناس في الإعلانات هو ما يتوقعه العميل لذلك يجب أن لا نخبرهم بأشياء زيادة عن اللزوم بل نخبرهم بأشياء بسيطة وحين يأتي العملاء نعطيهم زيادة فتتعدى توقعاتهم.
- ج. **إجابات العميل الشخصية:** وهي تحدد درجة الجودة المطلوبة لدى العميل كأن يعتقد العميل أو يرى ضرورة في أن يرتدي العاملون في المؤسسة ملابس أنيقة.
- ح. **سعر الخدمة:** فالسعر المرتفع قد يوجي إلى العميل بوجود خدمة ذات جودة عالية، فالسعر يعكس الجودة.

مما سبق تظهر أهمية اعتناء المؤسسة بتوقعات العملاء والتعرف عليها بصورة مستمرة، كي يتسنى لها استخدامها في المقارنة بالأداء الحالي للخدمة ومعرفة أسباب عدم تحقيق رضاء العملاء.

III. الأداء الفعلي المدرك عن المنتج:

ويتمثل في القيمة المدركة من طرف العميل بعد تجربته مع المؤسسة وبعد تقييمه لما حصل عليه فعلا، ويلعب دورا كبيرا في بحوث الرضا حيث أن الأداء المدرك هو الذي يحدد شعور العميل تجاه العلامة بعد مقارنته بالتوقعات.

المطلب الثاني: أهمية تحقيق رضا العميل

يستحوذ رضا العميل على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو العميل. وفيما يلي مجموعة من العناصر المعبرة عن أهمية رضا العميل.

أولاً: بالنسبة للمؤسسة

- I. إتصال من الفم إلى الأذن إيجابي: فالعميل الراضي يخزن الشعور والانطباع الإيجابي في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد من حوله. ويشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب عملاء جدد للمؤسسة.
 - II. إذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون أكيدا.
 - III. إن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه سيقبل من احتمال توجه العميل إلى منظمات أخرى أو منافسة.
 - IV. إن المؤسسة التي تهتم برضا العميل ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.
 - V. يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها إلى العميل.
 - VI. إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا العميل تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
 - VII. يعد رضا العميل مقياس لجودة الخدمة المقدمة.
 - VIII. يساعد رضا العميل المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل وذلك من خلال:
 1. تقييم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه بشكل سلبي.
 2. يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات العميل وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
 3. الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.
- وفي هذا الإطار حدد فليب كوتلر أربعة حقائق توضح أهمية رضا العملاء في شكل إحصائيات هي:¹⁴⁶

¹⁴⁶ – <http://umsudan.blogspot.com/p/customer-satisfaction.html>, 10/01/2013, 10:26

- أن الحصول على عملاء جدد يكلف المؤسسة من 5 إلى 10 أضعاف تكلفة رضا العملاء الحاليين.
 - المنظمات في المتوسط تفقد من 10 إلى 30 % من عملائها سنويا.
 - تقليل معدل فقد العملاء بنسبة 5% يزيد من الأرباح بنسبة 25 - 80% حسب نوع الصناعة.
 - معدل ربح العميل يزداد مع امتداد فترة الشراء.
- هذه النتائج تؤكد مدى فعالية تحقيق رضا العميل في زيادة ربحية المؤسسة.

ثانياً: بالنسبة للعميل

وتتمثل أهمية تحقيق الرضا له فيما يلي :

- I. حالة الرضا تعطي نوع من الارتياح النفسي للعميل تجاه منتج معين أو علامة ما تم اختيارها عن إرادة.
 - II. تعبّر حالة الرضا عن نوع من التوازن الداخلي الذي ينتج من سعي العميل الدائم لتبرير اختياره ودعمه بالمعلومات حتى لا يحس بالخطأ والندم على الاختيار، وهو ما يولد تناقض وحالة من التوتر غير مرغوب فيها.
 - III. تعتبر حالة الرضا التي يشعر بها العميل بعد تقديمه لشكوى أعلى مستوى من حالة الرضا الأولية فالعميل يشعر بأهميته لدى المؤسسة واهتمامها به وبدراسة شكواه وسعيها الدائم لإرضائه وهذا يولد إلى جانب الرضا حالة من السرور يكون لها أثر كبير في بناء علاقة بين العميل والمؤسسة.
- ونظراً للأهمية التي يكتسبها رضا العميل فإنّ على المنظمات إدارتها اهتمام كبير من خلال متابعتها وقياسها.

المطلب الثالث: قياس رضا العملاء

إن مقياس النجاح في العصر الحالي هو رأي العملاء بالتالي صار لزاما على المنظمات المتجهة نحو عملائها، التردد المستمر لتوقعاتهم ورضاهم عنها لضمان استمرار تعاملهم معها من خلال استجابتها لتطلعاتهم.

أولاً: مفهوم قياس رضا العملاء

قياس رضا العملاء هو " تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا عملائها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المنظمة والبرامجية اللازمة، بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات عملائها"¹⁴⁷.

بالتالي يعتبر قياس رضا العملاء كآلية من آليات التقييم والمتابعة وخطوة أساسية لتحليل مواطن القوة والضعف في الأداء ووضع تصورات للتطوير وتجديد العمل المستمرين.

ثانياً: أهداف قياس رضا العملاء

بشكل عام يهدف قياس رضا العملاء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- I. فهم احتياجات وتوقعات العملاء واتجاهاتهم وآرائهم وتفضيلاتهم.
- II. معرفة كيف تحقق المؤسسة ومنافسوها هذه الاحتياجات والتوقعات.
- III. تطوير سلعة/خدمة لتقابل احتياجات وتوقعات العملاء.
- IV. تحديد التوجهات(العملاء/المنافسين) خلال فترات زمنية حتى تستطيع المؤسسة اتخاذ قراراتها على الأساس الزمني.
- V. تصميم أولويات ومقاييس للمؤسسة لمعرفة كيف تحقق احتياجات وتوقعات عملائها.
- VI. تجنب تكرار نفس الأخطاء مستقبلاً، مما يعني تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
- VII. الوقوف على أسباب عدم تحقق الأهداف حسب التصور المبدئي للعمل.
- VIII. التعرف على نواحي القوة والضعف في الأداء لتحسينها.

¹⁴⁷ - نهاد عطية ، " دور إدارة علاقات الزبائن CRM في كسب ولاء زبائن المؤسسات الخدمائية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر mobilis "

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسويق الخدمات، جامعة الجزائر، 2011 ، ص55

ثالثاً: أساليب قياس رضا العملاء

تلجأ المؤسسة عند قياس رضا عملائها لاستخدام عدّة أساليب يمكن تصنيفها وفق ما يلي:

1. القياسات غير المباشرة :

لا تتعلق هذه القياسات بتحليل سلوك الرضا لدى العميل في حد ذاته بل تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر بنواتج حالات الرضا أو عدم رضا العميل.

- هناك متغيرات كثيرة يمكن اعتمادها، كمعدّل الإحتفاض بالعملاء (أقدمية العملاء)، رقم الأعمال، تطور عدد العملاء، قيمة وكمية المردودات، عدد شكاوي العملاء... لكن الأبحاث ركزت على ما هو أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والتي يرون أنها أكثر ارتباط وتأثر بمستويات الرضا أو عدم الرضا وهي:

- الحصة السوقية.
- معدّل الاحتفاظ أو فقدان العملاء.
- معدل شراء المنتجات بالنسبة للعميل.

(1) الحصة السوقية :

إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت تجزئة السوق محددة، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس. فيتم قياس هذه الحصة على أساس عدد عملاء المؤسسة الذي يعطي مؤشراً حقيقياً ومعبراً عنها خاصة في حالة العميل الصناعي حيث المؤسسة تتعامل مع عدد محدود من العملاء المعروفين تربطهم معها علاقات تعاقدية، فليس من الخطأ أن نعبر عن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد عملائها كما أن فقدان عميل بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية.

(2) معدّل الفقدان:

"حيث تقوم المؤسسة بالاتصال بالعملاء الذين هم على استعداد للتوجه نحو المنافسين ومحاولة معرفة أسباب عدم رضاهم ومختلف أوجه القصور في المنتجات والخدمات"¹⁴⁸.

هذه الطريقة تركز على تعريف وتحديد الحوادث الحرجة التي تؤدي بالعميل إلى تغيير المورد بحيث تستطيع بعدها تصنيف هذه الحوادث وقياس مدى تأثيرها على خسارة أو فقد العملاء.

هذه الطريقة لا تسمح بمعرفة الرضا العام عن المؤسسة بطريقة مباشرة بقدر ما تحدد المشاكل الرئيسية وأثرها على عدم الرضا للعملاء بالتالي فقدانهم.

¹⁴⁸ - philip kotler ,kevin keller et autres , op cit ,p172

(3) عدد المنتجات المستهلكة (متوسط تكرار الشراء)

حيث يحسب متوسط الشراء لمجموعة من العملاء وفق مايلي:

متوسط تكرار الشراء = حجم المبيعات / عدد العملاء

فكلما كان المتوسط مرتفع دلّ على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح.

- إلا أن العيب الذي يجعل هذا المقياس يتميز بنوع من القصور وقلة الدلالة هو كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة، فيوازن بين عدد الشراءات المرتفعة جدا والمنخفضة جدا ويصبح غير معبر عن الحقيقة.

II. البحوث الكيفية:

بغرض التقرب أكثر من العميل وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز ومعوقات الرضا لديه تلجأ المؤسسة إلى الطرق الكيفية التالية:

1) العميل الخفي: LES CLIENTS MYSTERES

" تعتبر تقنية حديثة في الخدمات والتوزيع وهي قائمة على أن يلعب شخص معين (مدرب على التقييم) دور العميل والمطلوب منه تقييم كل الإنطباعات السلبية أو الإيجابية"¹⁴⁹.

هذا العميل يقوم بافتعال وضعيات بها مشكل بهدف تقييم رد فعل العاملين تجاه المشكلة أو الشكوى أو تدمير العميل. مثلا هذا العميل يقوم بالتدمير بصوت مرتفع ويرى كيف يتم معالجة الوضعية من قبل مقدم الخدمة أو البيع وكيف يتصرف حيال هذا الوضع.

هنا على المؤسسة أن لا تحدد زبائن حقيقيين، إنما يقوم أحد المديرين من حين لآخر بدور العميل الخفي وهذا يعطيه خبرة ميدانية أكبر بخصوص الطريقة التي يعالج بها العميل الداخلي مختلف المواقف.

كذلك تستخدم هذه الطريقة لمراقبة معايير تقديم الخدمة، خاصة اشتراك العاملين في تقديمها حيث تكمن الصعوبة في جودة الخدمة في التغلب على عدم توافق العاملين مع الخطوط الإرشادية للأداء. يطلق على هذا فجوة الخدمة- الأداء وهي نتيجة عدم قدرة الموظفين أو عدم رغبتهم في أداء الخدمة على المستوى المرغوب.

لذلك فالوظيفة الأساسية للعميل الخفي هنا هي مراقبة مدى تنفيذ العاملين لمعايير الجودة المحددة.

¹⁴⁹ - philip kotler ,kevin keller et autres , op cit ,p172

2) المجموعات الموجهة:

يمكن أن تكون مصدرا مستمرا للمعلومات بشأن توقعات العميل. فبصفة عامة تقوم المؤسسة باستشارة عدد من العملاء حيث يتم دراسة آرائهم بشأن جودة الخدمة، وفي أحيان أخرى يتم استدعاؤهم للحوار أو الإجابة عن أسئلة تتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم أو معرفة رأيهم وتوقعاتهم حول خدمة جديدة.

- هذه الطريقة تقوم بوظيفة جهاز إنذار مبكر للقضايا المتعلقة بتوقعات العملاء وتساهم في تحسين وتطوير المنتج أو الخدمة بحيث توفر كمية هائلة من التغذية المرندة في فترة زمنية محدودة.

بالتالي تسمح هذه الطريقة للمؤسسة أن تكون وقائية بحيث تتوقف على جمع المعلومات قبل حدوث المشكلة أو الشكوى بحيث تزود المؤسسة بآليات عمل محددة من أجل التغلب على نقاط الضعف التي قد تكون سبب في حدوث مشكلة ما بالتالي شكوى العميل.

3) تحليل شكاوي العملاء:

تمثل شكاوي العملاء وملاحظاتهم وانتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة فرصة للتعرف على بعض مجالات عدم الرضا عن الخدمة المقدمة والتي يجب إخضاعها للتحليل حتى يتسنى دعم رضا العملاء بالتالي استمرار ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

وإذا ما تم التعامل مع الشكاوي بطريقة بناءة، فمن الممكن أن تكون مصدرا للبيانات تعتمد عليها المؤسسة في سياسات تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها تعتبر مصدر غير كاف للمعلومات فالكثير من العملاء لا يشغلون بالهم بالشكوى ويظنون غير راضين ويخبرون الآخرين عن ذلك، وأما البعض الآخر فينتقل ببساطة إلى مقدم خدمة آخر ولا يقدم معلومات عن الأخطاء التي تسببت في انتقاله إلى منظمة أخرى.

III. البحوث الكمية :

تسمح الدراسة الكيفية بتوفير معلومات لكنها غير كافية للمؤسسة. فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن العميل، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا. هذه المعلومات تم جمعها من مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع تمنح المؤسسة مجال للاستجابة. لكن بناء إستراتيجية موجهة وصحيحة يتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكيات، الإعتقادات، الاتجاهات..) مما يعطي المؤسسة مساحة أكبر ومرونة أكبر في تحليل المعطيات وتحديد الإحصائيات لمختلف جوانب الظاهرة.

وعليه على المؤسسة استعمال طرق قياس كميّة والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى معرفة نيّة العميل في إعادة التعامل معها. ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها العملاء الحاليين للعملاء المرتقبين، علاقة الرضا بالشكاوى.....الخ

إن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل فيما يلي :

(1) تحديد أهداف البحث:

تتمثل الأهداف في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث حيث تقوم المنظمات بإعداد استقصاءات دورية لعينة ممثلة للعملاء بهدف:

- معرفة مستوى الرضا العام ومراقبة تطوره عبر الزمن.
- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا.
- قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية.
- معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للعملاء.
- معرفة وضعية المؤسسة أو المنتج بالمقارنة بالمنافسين.
- وضع أولويات للتحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.
- وضع أساس موضوعي لأنظمة التحفيز وتقييم الأداء والتدريب.

(2) إعداد الاستقصاء:

من خلال الاستقصاء يطلب من العميل المستجوب التعبير عن رأيه عن آخر منتج أو خدمة استهلكها لقياس الرضا وليس الصورة العامة للمؤسسة إذ يتم التركيز على تجربة تعامل محددة ومن الممكن طرح أسئلة عن المنافسين.

وللحصول على مؤشرات سهلة للترجمة، تستعمل المنظمات معايير للرضا تسمح بالمقارنة سواء داخليا(داخل أعضاء الشبكة) أو خارجيا (مع المنافسين) أو لمقارنة الرضا عبر الزمن.

أ. تحديد طرق الاستقصاء :

قبل إعداد استبيان الدراسة الكميّة يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الإستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء ونميز بين ثلاث طرق أساسية للإستقصاء..

✓ المقابلات الفردية:

بالنسبة للمنتجات الواسعة الإستهلاك مثل هذه المقابلات يجري في كل مكان (الطريق، المنزل، المحلات) لكن بالنسبة للعميل الصناعي في غالب الأحيان تجري لديه أوفي موقع الشراء.

- من ايجابيات المقابلة أنها:
- تسمح للمستجوب بفهم كل الأسئلة.
- يمكن طرح أسئلة طويلة ومعقدة لأنه بإمكان المستجوب الشرح أكثر.
- معدل الإجابات يكون مرتفع بالمقارنة مع الطرق الأخرى.
- إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من السلبيات المتمثلة في:
- تكلفتها المرتفعة خاصة إذا كان حجم العينة كبير ويتطلب وقت طويل.
- الأسئلة الشخصية تبدو محرجة في حالة المقابلة.
- تتطلب مستجوبين متمرسين وذوي تجربة.
- بالنسبة للمقابلة التي تجري في الطريق والمحلات تتميز بضيق الوقت وتتطلب أسئلة دقيقة ومختصرة.

✓ الإستقصاء بالهاتف :

- يتميز الإستقصاء الهاتفي عن باقي الطرق بمايلي:
- عدم وجود المستجوب وجها لوجه مع المستجوب يمنحه حرية أكبر في الإجابة والتعبير.
- معدل الإجابات مرتفع.
- تتميز هذه الطريقة بالسرعة وتكلفة أقل مقارنة بالمقابلة.
- إلغاء مشكل المسافات والبعد في الإتصال ببعض عناصر العينة.
- إلا أن الإستقصاء بالهاتف يتميز ببعض العيوب منها :
- مدة الإستقصاء قصيرة ولا تسمح بطرح القدر الكافي من الأسئلة.
- يتعدّر في بعض الحالات الحصول على أرقام هواتف المستجوبين، ومنهم من لا يملك هاتف ومنهم من لا يرد على الهاتف.
- يتطلب الإستقصاء بالهاتف أسئلة بسيطة وموجهة.

✓ الإستبيان الإداري:

يتم إعداد قائمة الأسئلة في شكل استبيان يوجه للعميل ليقوم بمئة على أفراد دون تدخل المستجوب ويتم إرسال الإستبانات عن طريق البريد أو الأنترنت أو تسلّم باليد.

تتميز هذه الطريقة وهي الأكثر استعمالاً في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك بكون حجم العينة، وعيب هذه الطريقة يكمن في طول المدة التي تستغرقها إضافة إلى انخفاض معدل الإجابات.

ب. أسئلة الإستبيان :

يتم قياس الرضا سواء من خلال سؤال (تحديد مستوى الرضا بوضع علامة في الخانة المناسبة) أو من خلال وضع أسئلة عن معايير مختلفة للرضا تحدد مسبقاً تعبر عن مختلف جوانب تقييم الخدمة. هذه الطريقة أطول وأكثر تعقيداً بحيث يتم إدارة عدة أسئلة متعلقة بكل معيار مهم بالنسبة للعميل ودرجة فعاليته بالنسبة له.

- والأسئلة المستخدمة في الإستقصاء تأخذ شكلين هما:

✓ الأسئلة المفتوحة:

هذا الشكل من الأسئلة يسمح للمستقصي بالتعبير بحرية على نقطة أو مجموعة من النقاط الخاصة به مثلاً: لماذا أنت غير راض؟.

هذه الأجوبة تتميز بصعوبة التحليل والدراسة.

تعتمد مثل هذه الأسئلة في إجراء الدراسة الإستطلاعية والدراسة الكمية التي لا تتضمن إلا بعض الأسئلة المفتوحة.

✓ الأسئلة المغلقة:

تقدّم الأسئلة المغلقة للمستقصي منه إجابات بديلة للإختيار بينها وفق سلم محدد للإجابات.

ت. تحديد سلم القياس

يعبر سلم القياس عن أسئلة مغلقة بإجابات متدرجة وغير متدرجة وفق سلم معين يعتمد في قياس الاعتقادات والمواقف ويسهل تحليل ودراسة المعلومات التي يتم جمعها ووضعها في قالب كمي.

وندرج فيما يلي بعض القياسات:

✓ مقياس ليكرت : LIKERT SCALE " الذي يتطلب من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو

عدم موافقته على اختيارات محددة وهذا المقياس يتكون غالبا من خمس خيارات يقوم المستجوب باختيار إحداها على النحو التالي¹⁵⁰:

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

وحتى تتمكن من ترجمة هذه الخيارات إلى أرقام فإننا نقوم بإعطاء نقاط أو درجات إلى هذه الخيارات تتدرج من

(1) إلى (5) بحيث تعطى الدرجة (1) إلى إجابة لا أوافق بشدة أو غير راضي إطلاقا أو أبدا

وتعطى الدرجة (5) إلى إجابة أوافق بشدة أو راضي جدا أو دائما.

مثلا: ضع إشارة حول مدى رضاك عن.... وذلك تبعا للمقياس التالي:

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
غير راض جدا	غير راض	محايد	راض	راض جدا

✓ مقياس الأداء (الأهمية) :

هذه الطريقة تقوم على أساس الطلب من العملاء تقييم عناصر مختلفة مما تعرضه بناء على:¹⁵¹

- أهمية كل عنصر.
- مدى كفاءة المؤسسة في أداء كل عنصر.

وفق ما يلي:

1	2	3	4
غير مهم جدا	غير مهم	مهم	مهم جدا

كما يتم استخدام مقياس آخر لتقييم أداء جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات كما يلي:

1	2	3	4
ضعيفة	مقبولة	جيدة	ممتازة

¹⁵⁰ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 83-84

¹⁵¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 235

✓ السلم الرقمي للتقييط:

حيث " يطلب إعطاء علامة على 10 للتعبير عن قوّة اعتقاده فيما يخص الخاصية أو مستوى رضاه عن المؤسسة ويتضمن من 1 إلى 10 درجات"¹⁵²:



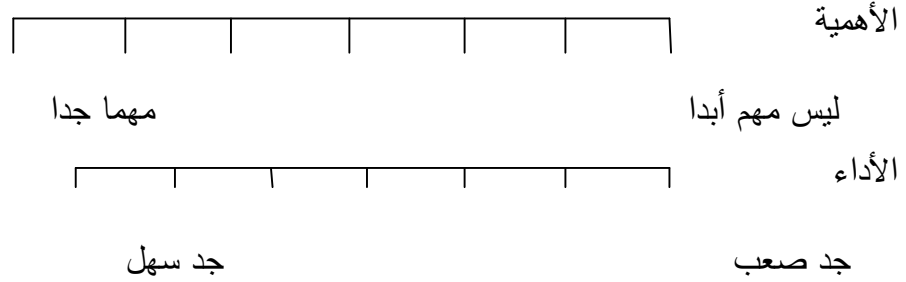
بإسقاط سلم التقييط على سلم القيم المعنوية نجد:

(1) غير راض جدا (كليا)

(10) راض جدا.

✓ سلم (بدلالة الألفاظ) SEMANTIQUE:

يعرّف على أنّه " درجات اعتقاد موزعة بين كلمتين يتضمن هذا السلم 7 درجات. المجيب يحدد على السلم قوة اعتقاده بتقييم قرب أو بعد الدرجة عن الكلمتين على جانبي السلم"¹⁵³.



ث. تحديد العينة:

إن إحصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف لذا نقوم بتعميم النتائج على المجتمع. وتحديد العينة يتم وفق المراحل التالية¹⁵⁴:

- ✓ تعيين المجتمع المدروس، سواء عملاء القطاع، عملاء المؤسسة، صنف خاص من عملاء المؤسسة
- ✓ تحديد نطاق البحث: كل عملاء المؤسسة أو جزء فقط أي أخذ عينة.
- ✓ طريقة سحب العينة: لها عدة أشكال منها، سحب عشوائي، عينة الحصص، عينة منتظمة.
- ✓ تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء سواء الرؤساء، أصحاب القرار، المشترون، المستعملون... الخ
- ✓ تحديد حجم العينة: وتحديدتها يأخذ عدة اعتبارات منها :

¹⁵² - حاتم نجود، " تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجاري، تخصص

تسويق، 2006، ص 90

¹⁵³ - المرجع نفسه ص 90

¹⁵⁴ - <http://tas-wiki.com/tw612.html,23/01/2013,17:11>

- التكلفة المرصودة لإجراء الدراسة حيث تزداد التكلفة مع تزايد الحجم.
 - درجة الدقة المطلوبة في النتائج، فالدقة العالية تتحقق مع زيادة حجم العينة.
 - الوقت المتاح لإجراء البحث.
 - نوعية وطبيعة البيانات المطلوب جمعها بالإضافة إلى نوعية وخصائص المستقصى منه.
- وتوجد عدّة طرق لتحديد حجم العينة مثل تحديد حجم العينة كنسب من مجتمع البحث أو بناءً على ميزانية البحث أو هدف البحث، كما توجد طرق إحصائية تمكن من حساب حجم العينة على أساس علاقات رياضية.

ج. تجميع البيانات:

بعد القيام بالمقابلات أو الإتصالات الهاتفية أو جمع الإستبيانات الموزعة، يكون المستجوب قد حصل على كم معين من المعلومات الخام، والتي تحتاج إلى دراسة ومعالجة إحصائية من أجل استعمالها كمادة جاهزة لصناعة القرار.

ح. تحليل البيانات:

بعد أن يتم جمع المعلومات فإنه لا بد من تصنيفها وتحليلها حيث هناك العديد من المقاييس التي تستخدم في تحليل البيانات كالتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، كما يمكن الإعتماد على الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل spss, statistica, exel.. واستخراج المتوسط الحسابي لكل عبارة في الإستبيان. كما يمكن استخراج المتوسط الحسابي العام لكافة عبارات الاستبيان حيث يمثل هذا الرقم (بعد تحويله إلى نسبة مئوية حسب اختيار الإدارة) مستوى رضا العملاء عن المنتج.

خ. عرض البيانات

عند عرض التحليلات والنتائج فإنه بالإمكان الاستعانة بالجداول والرسوم البيانية لتوضيح مدلول هذه المعلومات كما يمكن تمثيل نتيجة بحوث الرضا في شكل مصفوفة تمثل توليفة لمتغيرين.¹⁵⁵

- ✓ رضا العميل نظير أبعاد جودة المنتج أو الخدمة.
- ✓ أهمية كل بعد في نظر العملاء أي مدى مشاركة كل بعد في الرضا الكلي.

إن نشر نتائج القياس بشكل دوري يسمح للمؤسسة ب:¹⁵⁶

¹⁵⁵ - <http://tas-wiki.com/tw612.html> , 23/01/2013,17:11

¹⁵⁶ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص84

✓ إجراء المقارنات البيئية لمستوى رضا العملاء في نفس المؤسسة على أساس تاريخي ومراقبة تطور مستوى الرضا إلى الأحسن أو الأسوأ.

✓ كما يمكن للإدارة أن تقوم بمقارنة مستوى رضا العملاء لديها مع مستوى رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة أو بالنسبة لمعدل الصناعة أو بالمقارنة مع منظمة رائدة في مجال عمل المؤسسة.

ومن ناحية أخرى فإن نشر نتائج القياس في كافة أنحاء المؤسسة بصرف النظر عن كونها ايجابية أو سلبية سوف يظهر للجميع مدى اهتمام الإدارة بهذه العملية كما يساعد الوحدات والأفراد ذوي العلاقة على تطوير الأداء وتقديم الخدمة بأسلوب أفضل بالتالي رفع مستوى الرضا لدى العملاء والعاملين.

المطلب الرابع: مفهوم الولاء وكيف يتحقق

يتوقف نجاح المنظمات على مدى امتلاكها لمحفظه عملاء أوفياء. لأنّ القيمة الحقيقية المحققة من قبل المؤسسة تأتي من عملائها سواء الحاليين أو المرتقبين وهؤلاء العملاء هم السبب الوحيد لبناء المؤسسات وتوظيف العمّال وإقامة الاجتماعات.. وباختصار بدون عملاء لا يوجد نشاط.

أولاً : مفهوم ولاء العميل

يعتبر مصطلح ولاء العملاء من المصطلحات الحديثة المتداولة في مجال التسويق ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل العملاء لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها.

❖ حيث عرّف الولاء بأنه " مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل العميل"¹⁵⁷. حسب هذا التعريف يرتبط الولاء بتكرار الشراء وهذا هو المفهوم التقليدي للولاء لأن تكرار الشراء لا يعتبر دائماً كمؤشر للولاء.

❖ ويشير oliver إلى أن الولاء لعلامة أو ماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاثة مكونات أساسية وهي:¹⁵⁸ التعهد (الالتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر.

❖ أمّا ريشالد اوليفي فعرّف الولاء على أنه "التزام عميق لإعادة شراء منتج أو خدمة مفضلة بطريقة منتظمة رغم وجود عوامل ظرفية وجهود تسويقية تعمل على إحداث تغيير في السلوك الشرائي"¹⁵⁹.

¹⁵⁷ - يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 251

¹⁵⁸ - المرجع نفسه ص 258

¹⁵⁹ - نهاد عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

من خلال هذا التعريف يرى الباحث أن الولاء هو معاودة الشراء رغم وجود مؤثرات خارجية تعمل على إيقاف عملية الشراء كإعلانات المنافسين مثلا.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء هو إعطاء الأفضلية من طرف العميل لعلامة ما أو منظمة ما، قد تكون هذه الأفضلية موقفية كما قد يصاحبها سلوك شرائي.

ثانيا : أهمية ولاء العملاء

إنّ نجاح المنظمات بشكل عام ومنظمات الخدمة بشكل خاص يعتمد على قدرتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من العملاء الموالين إليها، وتظهر أهمية ذلك من خلال ما يلي:

- I. العديد من العملاء الموالين غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب عملاء جدد وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها العملاء الجدد أو المحتملين. وبهذا الصدد يقول رئيس مجلس إدارة إحدى المنظمات السياحية العالمية " إن العديد من عملائنا يعبرون عن درجة ولائهم لنا ليس فقط من خلال إصرارهم على التعامل معنا والاستفادة من خدماتنا، وإنما أيضا من خلال ترغيب العملاء المحتملين بالتعامل معنا أيضا. إنهم أفضل وسائل الترويج الذي نعول عليهم كثيرا في نجاحنا ونمونا وازدهار أعمالنا...¹⁶⁰"
- II. إنّ عملية تطوير علاقة حميمة وطويلة الأمد مع العملاء تعد في غاية الأهمية في أنواع معينة من الخدمات. خصوصا عندما لا يمكن تقديم الخدمة بأكملها دفعة واحدة، مثال على ذلك مشكلة مع سيارة لا يمكن صيانتها بالكامل مرّة واحدة بل يتطلب الأمر عدّة مرّات لإتمام المهمة.
- III. إذا كانت الخدمة تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية، فإن وجود علاقة قوية يعد عامل تأثير مهم للغاية على قرار العميل بدفع أثمان الخدمات لمورد الخدمة تفضيلا على مورد خدمة آخر.
- IV. إذا كانت الخدمة تتضمن دليلا ملموسا ضعيفا لتقييم جودة الخدمة المعروضة، فإن العملاء غالبا ما يتوجهون إلى مورد الخدمة الذي تعودوا عليه أو كانوا على تعامل مسبق معه باعتبار أنهم يتقنون به.
- V. تكلفة الاحتفاظ بعميل أقل من تكلفة جذب عملاء جدد.

¹⁶⁰ حميد الطائي، بشير العلق، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص162

" بحيث تقدر تكلفة جذب عميل جديد أكبر بثلاث أضعاف من تكلفة الاحتفاظ بعميل موجود (قديم) وقد تصل النسبة حتى عشرة أضعاف، ففي الغالب عملاء العلامات الأخرى يصعب الوصول إليهم بالرغم من أنهم يعلمون بوجود بديل آخر¹⁶¹.

VI. العملاء الأوفياء أقل حساسية للعروض الترويجية للمنافسين. فالعميل الوفي يكون راض لا يبحث عن التجديد وقد لا ينتبه للعروض الترويجية للمنافسين أو لوجود منتجات جديدة. إضافة إلى أنه يكون أمام المؤسسة التي ينتمي إليها العميل الوقت الكافي لمواجهة عروض منافسيها.

- إضافة إلى هذه المزايا توجد مزايا أخرى أهمها:¹⁶²
- ولاء العميل يمكن المؤسسة من تحديد السعر المريح لها.
 - يعتبر الولاء المحدد الأساسي للتنبؤ بالحصة السوقية للمؤسسة والتنبؤ بالأرباح.
 - انخفاض درجة الحساسية للسعر بالنسبة للعملاء الأوفياء.

ثالثا : رضا العميل والولاء

يعرف GOODMAN الرضا على أنه "حالة يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة الشراء من قبل العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للمؤسسة"¹⁶³

من الواضح من هذا التعريف وجود علاقة طردية بين الولاء والرضا أي بمعنى كلما كان الولاء عالي لعلامة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى العميل عن المنتج أو المؤسسة.

كما أن قيام المؤسسة بقياس الرضا واتخاذ إجراءات تحسين مستوياته باستمرار يحقق تراكم في الثقة لدى العميل وينجم عن ذلك تعلق حتمي بالعلامة أو المؤسسة وتدفعه إلى تكرار سلوك الشراء.

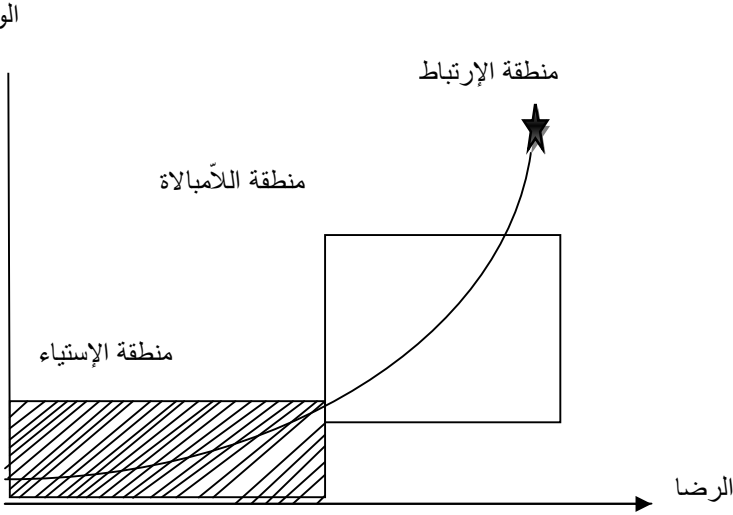
ويمكن فهم العلاقة التي تربط الرضا بالولاء من خلال الشكل التالي:

¹⁶¹ - نهاد عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص61

¹⁶² - المرجع نفسه ، ص62

¹⁶³ - الخنساء سعادي ، مرجع سبق ذكره ، ص57

الشكل رقم (11) : علاقة الرضا بالولاء



المصدر : الخنساء سعادي، مرجع سبق ذكره، ص 98

ويؤكد الشكل فكرة أساسية مفادها أنّ العلاقة بين الرضا والولاء عموماً هي علاقة طردية.

وهو يوضح أنّ الشعور بالولاء يكون نتيجة تراكمات من الشعور بالرضا وليس ناتجاً عن حالة رضا واحدة ويتضمن الشكل السابق ثلاث مناطق:

الأولى هي منطقة الإستياء أو عدم الرضا : وتتضمن مستويات متدنية من الرضا فالعملاء يغيرون العلامة نتيجة لذلك. إلا إذا كانت تكاليف التحول مرتفعة ولا يوجد بدائل متاحة، كما أنّ العملاء المستائين يصبحون مدمرين للمؤسسة من خلال الحديث بطريقة سلبية عنها.

أما المنطقة الثانية فهي اللامبالاة : وتتواجد في الوسط حيث يتحقق للعميل مستوى متوسط من الرضا لا يؤهله لمقاومة العروض المغرية من قبل المنافسين.

أما المنطقة الثالثة فيطلق عليها منطقة الارتباط أو التعلق : وتتواجد حيث المستويات المرتفعة من الولاء للعملاء فهم لا يبحثون عن التغيير حتى في ظل وجود بدائل، وأكثر من ذلك يعملون على إقناع غيرهم لاقتناء منتجات المؤسسة.

بالتالي فالعميل يقوم بعد كل تجربة تعامل فيها مع المؤسسة بتقييم اختياره بشكل ايجابي أو سلبي وبناء فكرة عن المؤسسة التي تعامل معها. فإذا تكررت التجارب الإيجابية وتحقق له الرضا في كل مرة وصل إلى مرحلة متقدمة من الرضا مما يجعله يبدي ولاء سلوكياً وفعالياً تجاهها وهذا ما تصبو إليه المؤسسة. وخالصة هذا الشكل أنّ تحقيق مستويات عالية من رضا العميل وباستمرار تسهم بسهولة في بناء الارتباط وتنمية الولاء والتقدير من جانب العميل للمؤسسة.

المبحث الثاني: أثر جودة خدمة العملاء على رضا العملاء وولائهم

احتل موضوع الجودة في خدمة العملاء نطاقا واسعا من اهتمام الباحثين في مجال التسويق خلال العقدين الأخيرين باعتبارها أحد أهم الجوانب الرئيسية لتحقيق رضا العملاء ثم ولاءهم وما يترتب على ذلك من مكاسب مادية ومعنوية لجميع المنظمات خاصة الخدمية منها وسنحاول في هذا المبحث توضيح ذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: علاقات جودة الخدمة والرضا

طبعا لكل من Cronin (كرونين) و Taylor (تايلو) (1992) :

" التمييز بين الجودة والإرضاء يعد أمرا هاما لكل من المديرين والباحثين على السواء، حيث يحتاج مقدّموا الخدمة إلى معرفة ما إذا كان هدفهم يجب أن يوجه إلى عملاء يرضون عن أدائهم أو إلى توصيل أعلى مستوى من جودة الخدمة " 164

إن العلاقة بين مفهومي الرضا والجودة تبدو غامضة. فبالنظر إلى النصوص المتخصصة يستخدم مصطلحي الجودة والإرضاء غالبا بصورة توحى بأنهما مترادفان. لكن في الواقع يحوم جدل كبير بشأن هاذين المفهومين أو المصطلحين وكيفية الترابط أو العلاقة الترابطية والتداخلية بين جودة الخدمة ورضا العميل. وسنحاول من خلال ما يلي توضيح هذه العلاقة.

أولا : مدى ارتباط كل منهما بتجربة الخدمة

- ❖ وفق تعريف جيتي Getty وتومسون Thomson للإرضاء بأنه حالة نفسية موجزة يخوضها العميل عند ثبوت أو عدم ثبوت صحة التوقعات فيما يخص تجربة أو تمام خدمة معينة. فالإرضاء يعتبر تجربة "بعد الاستهلاك" بحيث تقارن الجودة المدركة والجودة المتوقعة.
- ❖ بينما تشير جودة الخدمة إلى تقييم عام لنظام توصيل الخدمة لمنظمة ما بحيث تعبر الجودة المدركة عن حكم عام موقفي مرتبط بارتقاء تجربة الخدمة على مر الوقت وهكذا فهي ذات طبيعة ديناميكية "وأقل ارتباطا بإتمام النشاط". وهي تعبر عن المقارنة بين الخدمة المطلوبة أو المرغوب فيها من قبل العميل والخدمة المدركة.

164- أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 53

- وفي نفس السياق وفي دراسة نظرية أجريت عن العلاقة بين الجودة والإرضاء استخلص

لاكوبوتشي **Lacobucci** وأوستروم **Ostrom** وجرايسون **Grayson** " أن الإختلاف الأساسي بين

الفكرتين هو أن الجودة ترتبط بالتوصيل الإداري للخدمة، أما الإرضاء فيعكس تجارب العملاء مع هذه الخدمة. وحاولوا أن يثبتوا أن تطوير الجودة الذي لا يستند إلى حاجات العميل لن يؤدي إلى تطوير إرضاء العميل¹⁶⁵.

ثانياً : رضا العميل وجودة الخدمة... أيّ يسبق الآخر؟.

يدور نقاش حاد بين الباحثين حول أيّ يسبق الآخر رضا العميل أم جودة الخدمة؟.

هناك من يقول أن جودة الخدمة هي مقدمة جوهرية لإرضاء العميل بينما فريق آخر يقول أن الإرضاء قد يكون مقدمة جوهرية لجودة الخدمة.

وبغض النظر عن أي من وجهات النظر، فالعلاقة بين الإرضاء وجودة الخدمة تعد علاقة قوية عند بحثها من أي من الاتجاهين فالإرضاء يؤثر على تقييمات جودة الخدمة وتقييمات جودة الخدمة تؤثر على الإرضاء.

ثالثاً : أثر مستوى الخدمة على رضا العملاء وولائهم

أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة أن سبب ترك العملاء التعامل مع المؤسسة يتمثل بما يلي:¹⁶⁶

- I. 1 % من العملاء يموتون.
- II. من 3 % إلى 5 % من العملاء ينتقلون إلى مكان آخر.
- III. 4 % غير راض بوجه عام.
- IV. 4 % غير راض عن المنتج عموماً.
- V. 68 % من العملاء يتركون المؤسسة التي يتعاملون معها بسبب سوء الخدمة.

نلاحظ أنّ النسبة الأكبر (68%) من العملاء الذين يتركون التعامل مع المؤسسة بسبب سوء الخدمة أو عدم جودة الخدمة.

¹⁶⁵ - نفس المرجع السابق ، ص 541

¹⁶⁶ - إبراهيم الفقي، " فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم"، ص18

وفي دراسة أخرى حول تحليل شكاوي العملاء، كشفت النتائج أنه " من بين كل ثلاث حالات من شكاوي العملاء، هناك حالتان لا تتعلق الشكوى فيهما بالمنتج ذاته وإنما إلى وجود خلل في الخدمة التي يتلقاها العميل" ¹⁶⁷. هذه النتائج تبين التأثير الكبير لمستوى جودة الخدمة المقدمة على نيل رضا العميل والاحتفاظ به باعتبار خدمة العملاء مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها. ويظهر أثر مستوى الخدمة من خلال :

1. تنمية ولاء العميل:

حيث توجد علاقة طردية بين مستوى الخدمة وولاء العميل، فكلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل زاد رضاه عن المؤسسة ومن ثم استمر تعامله معها، بل زاد نطاق التعامل ومن ثم زادت الربحية الناتجة عن استمرار تعامله معها. علماً أنّ العميل الدائم هو أقل تكلفة وأكثر ربحية، كما أنه يؤثر في عملاء آخرين. ويمكن حساب القيمة الناتجة عن ولاء العميل باستخدام المعادلة التالية:

القيمة الناتجة عن ولاء العميل = متوسط عدد سنوات التعامل × متوسط حجم المبيعات السنوية للعميل

2. جذب عملاء جدد:

حيث تساعد الخدمة الجيدة في تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء ومن ثم تحسين سمعة المؤسسة دون أن تكون هناك جهود ترويجية لهذه المؤسسة. وفي هذا السياق يقول مدير التسويق في منظمة « charlotte » بأنّ " كلمة إطراء واحدة من عميل قمت بإرضائه أفضل بكثير من آلاف الكلمات التي تستخدمها في إعلاناتك"

¹⁶⁷ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، ص 21

المطلب الثاني: أبعاد جودة خدمة العملاء

إنّ المؤسسة في سعيها الدؤوب لكسب رضا عملائها يجب عليها أن تحدد في منتجاتها بدقة متناهية تلك العوامل والخصائص التي تضيف منفعة حقيقية للعميل وترفع من مستوى رضاه، ذلك أنّ رضا العميل ذو صلة وثيقة بالقيمة المضافة التي يتحصل عليها من استخدامه لمنتج معين. وقد تمّ إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي استهدفت التوصل إلى تحديد الأسس أو المعايير التي يستند إليها العملاء في الحكم على مستوى الخدمات المقدمة إليهم، وفي الحقيقة لا يوجد اتفاق تام بين هذه الدراسات على أبعاد جودة الخدمة.

- فحسب Gronoos لجودة الخدمة بعدان هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية وكلاهما مهم بالنسبة للمستفيد من الخدمة.

❖ فالجودة الفنية: " تشير إلى الجوانب الكميّة للخدمة، بمعنى تلك الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي¹⁶⁸

❖ الجودة الوظيفية: وتشير إلى الكيفية التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.

- ويضيف فريق آخر بعدا ثالثا لأبعاد الجودة، ويطلق عليه الصورة الذهنية للمؤسسة " وهو يعكس انطباعات العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة¹⁶⁹

- كما يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاث أبعاد لجودة الخدمة هي: النواحي المادية، والتسهيلات والموظفون.

- في حين يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاث أبعاد أساسية هي:¹⁷⁰

❖ الجودة المادية: التي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة.

❖ جودة المؤسسة : التي تتعلق بصورة مؤسسة الخدمة والإنطباع العام عنها.

❖ الجودة التفاعلية: التي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين المؤسسة وعملائها.

- وفي تصنيف آخر تم التمييز بين:¹⁷¹ جودة العمليات التي يحكم عليها العملاء أثناء تأدية الخدمة وبين

جودة المخرجات التي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة.

والشكل التالي يبين أبعاد جودة الخدمة.

¹⁶⁸ - حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 242

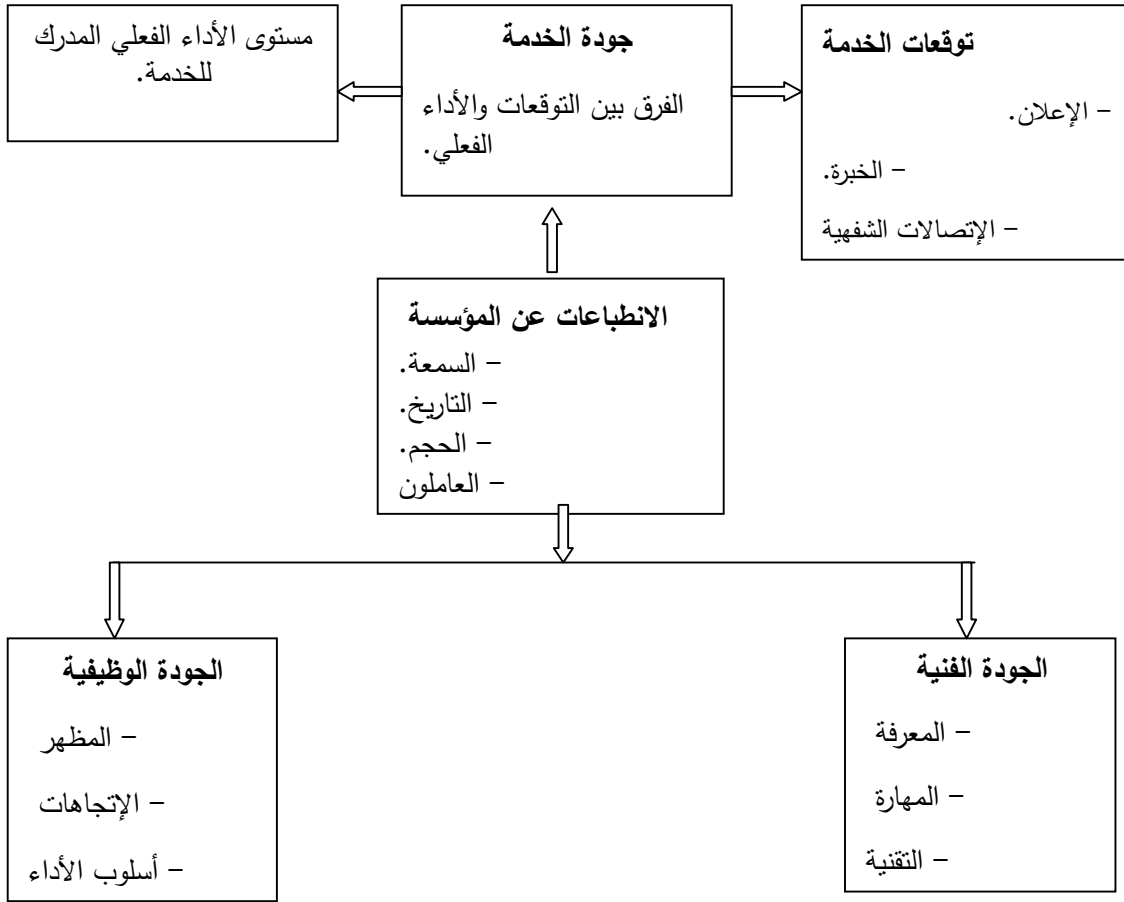
¹⁶⁹ - سعد بن عويص الحارثي، عبد الوهاب بن نفيح السلمي، "رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية على الرحلات

الداخلية"، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 2007، ص 26¹⁶⁹

¹⁷⁰ - المرجع نفسه، ص 26

¹⁷¹ - المرجع نفسه، ص 26

شكل رقم (12) : أبعاد جودة الخدمة



المصدر : سعد بن عويض الحارثي ، عبد الوهاب بن نفيح السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 26

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الخدمات، إلا أنّ النتائج التي توصلت إليها في هذا المجال لا تخرج عن الأبعاد التالية:

أولاً : درجة الاعتمادية : RELIABILITY وتشير إلى " قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة

الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه" ¹⁷² فالعميل يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماما مثلما وعده بذلك.

- كأن يطمئن عميل بأن سيارته ستكون بأيدي ميكانيكي ماهر، وأن تتم صيانتها في الوقت المحدد.
- أو شهرة شركة FEDERAL EXPRESS من خلال قدرتها على الوفاء بوعودها للعملاء بتسليم البريد الداخلي خلال 24 ساعة.
- أو مدى اعتماد عميلة على حلاقة في تسريح شعرها بحيث يكون مميزا وبالوقت المحدد.

¹⁷² - حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص 244

ثانياً : مدى توفر الخدمة من حيث المكان والزمان Accessibility

وتشير إلى إمكانية توفر الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من قبل المستفيد. فكثير من العملاء يقيمون جودة الخدمة وفق هذا المعيار لأنهم لا يحبذون الإنتظار أو ليس لديهم الوقت بالإضافة إلى أهمية سهولة الوصول إلى الخدمة لأنها تعني الملاءمة والراحة بالنسبة للعميل. ويعتمد ذلك على عدة مؤشرات.

- إمكانية وسرعة الإتصال الشخصي
- سهولة الإتصال التليفوني
- ملاءمة ساعات العمل.
- ملاءمة الموقع.
- وجود أماكن انتظار للسيارات

وفي هذا الإطار تقوم بعض المنظمات بتخصيص فترات مسائية لتقديم الخدمة وتوفير خطوط اتصال مجانية على مدار الساعة.

ثالثاً : سرعة الإستجابة Responsiveness

وتعكس المبادرة والإستعداد والرغبة الدائمة من قبل مورد الخدمة على تقديم المساعدة للعملاء والاستجابة لطلباتهم وحل مشاكلهم والسرعة في أداء الخدمة. ومن مؤشرات الإستجابة:¹⁷³

- سرعة إنهاء المعاملة.
- الرد على الاستفسارات والأسئلة.
- التهيئة الذاتية للخدمة.
- عدم الإنشغال بأمر أخرى.
- تعدد منافذ الحصول على الخدمة.
- ملاءمة أوقات تقديم الخدمة.

¹⁷³ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 28

فمثلا منظمة Home Depot لترميم المنازل والمحلات توجه تعليمات للعاملين بأن يتوقفوا عن أي شيء يقومون به عندما يحضر العميل والتوجه لخدمته. كما يحتفظ بنك American Express بقوة عمل احتياطية لمواجهة فترات الازدحام في العمل.

رابعا : الأمان Assurance

ويعبر عن مدى حصول العميل على المنفعة المتوقعة من شراء المنتج أو الخدمة ويعكس ذلك خلو التعامل مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة أو الخطورة. ويأخذ الضمان أشكالا عديدة منها :

- سهولة استخدام المنتج
- الحصول على المنفعة المتوقعة.
- عدم التعرض لمخاطر عند استخدام المنتج.
- خلو المنتج من العيوب الفنية.

خامسا : الجدارة أو الكفاءة Competence

وتعبر عن المستوى الذي يتمتع به القائمون على خدمة العملاء، من حيث المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال والقدرات التحليلية والإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل وأن تتوفر لديهم كافة المعلومات عن المنتجات والبدائل والإلامام بطبيعة النشاط وظروف السوق.

- وتعكس نتائج دراسات حقيقة أن العملاء يفضلون التعامل مع منظمات معينة لوجود موظفين متميزين بها، فالعامل الجيد يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم قدرة نسبية على تحقيق أهدافها.

سادسا : الأشياء الملموسة أو الأبعاد المادية Tangibles

- وهي الدليل المادي للخدمة، كالمرافق والتسهيلات المادية مثل الآلات والمعدات ومستوى التكنولوجيا ومظهر العاملين والتصميم الداخلي ونظافة منافذ الخدمة والقاعات والمظهر الخارجي للمؤسسة والتي تعطي انطباعات عن عراقة المكان ومدى تقدير العميل فالبعد المادي مهم لاعتبارين:
- أنه يعطي مؤشرات عن طبيعة وجودة الخدمة.
- أنه يؤثر على جودة الخدمة بشكل مباشر.

سابعاً : درجة فهم مورد الخدمة للعميل

ويشمل هذا الجانب القدرة على تشخيص احتياجات العميل وفهم متطلباته وكذا معرفة مشاعره وتقديرها وذلك من خلال التحلي بالأدب والإحترام وإظهار الودّ والصدّاقة والمبادرة في مساعدته لتحقيق الانطباع الإيجابي لدى العميل عن المؤسسة والعاملين بها.

ثامناً : الإتصال

بأن تقوم المؤسسة بتوفير كافة المعلومات للعملاء التي تساعد في التعرف على المنتجات المتاحة ونظم التسعير، وكيفية التصرف في حالة شكوى ومن هم الأشخاص اللذين يجب الإتصال بهم، ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها ومداومة إعلامهم بالجديد وإبلاغهم بالأعطال والعراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة.

تاسعاً : اللبّاقة والكيّاسة

أي أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الإحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء. إنّ هذه المعايير التي يعتمدها العميل لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها بل أن بعضها متداخلة مع بعضها البعض وقد تكون أحياناً مكملة لبعضها البعض. وتعد ملائمة جداً لتقييم جودة العديد من الخدمات.

وتجدر الإشارة إلى انه ما يعتبر هاماً من منظور العميل قد لا يعتبر كذلك من منظور الإدارة، إلا أن رؤية العميل يجب أن تمثل الأساس في الحكم على مستوى خدمة العملاء.

كما أنه يفوق الجانب الشخصي الجانب الموضوعي في أداء الخدمة ومن ثم فإنه قد يصنع الخدمة وقد يدمرها.

المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

تختلف الخطوات المتبعة لتحقيق الجودة في خدمة العملاء من منظمة لأخرى وذلك تبعاً لأهدافها ومدى سعيها لإرضاء عملائها والخدمات التي ينبغي أن تقدم لهم. ومما يشاع في هذا المجال ما يلي:

أولاً: جذب الانتباه وإثارة اهتمام العملاء

وذلك من خلال إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس.. الخ كلها تمثل صور ذهنية فاعلة تولد الرغبة لدى العملاء باقتناء الخدمة وتكرارها باستمرار.

ومن بعض المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة للعملاء لجذب اهتمامهم:

- I. الإستعداد الذهني والنفسي لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة الملائمة لهم والعمل بنشاط وحماس.
- II. الإهتمام بالمظهر ويشمل تصفيف الشعر ونظافة الجسم والأيدي والأسنان والملابس الجيدة إضافة إلى الإهتمام بلغة الجسد وصدى الصوت وجعل نبرة الصوت دافئة ومتفهمة.
- III. الإبتسامة والروح الإيجابية نحو العملاء بصرف النظر عن الجنس والأعمار والمظهر مع الثقة في النفس وقوة الشخصية.
- IV. إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة أو التهويل بشأنها وإشعار العملاء بالسعادة والاطمئنان.
- V. التركيز على أن المؤسسة تبدأ من العميل وتنتهي بالعميل عند تقديم الخدمة له.

ثانياً: خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

إنّ تحديد حاجات العملاء وتطلعاتهم إنما يعتمد على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة ويمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق :

- I. إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل بحيث يتطلب الاتصال الشخصي مع العميل البدء بتحقيقه خلال ثوان ثم إكمال الأعمال الورقية خلال دقائق، كذلك إخبار العميل عن أي سبب للتأخير في الإنجاز والرد على الهاتف من خلال رنة واحدة مثلاً.

- II. فهم الحاجات الإنسانية : كالحاجة للشعور بالترحيب والراحة البدنية والنفسية والحاجة للخدمة المنتظمة والحاجة لتلقي العون والمساعدة والحاجة للاحترام.
- III. توقع حاجات العملاء مسبقا: العمل على توفير خدمات للعميل دون أن يسأل عنها.
- IV. يقظة الموظف: بأن يضع الموظف نفسه في موقف العملاء وأن ينظر للموقف من خلال عيونهم بأن يسأل نفسه " إذا كنت أنا ذلك الشخص ما الذي سأرغب فيه ؟ "
- V. فهم الحاجات الأساسية: عن طريق التفسير الصحيح للرسائل التي يبعث بها العملاء.
- VI. الإصغاء بحدق: بالتوقف عن الحديث وعدم مقاطعة العميل والتركيز على ما يقوله مع التفسير الصحيح لما يقوله.
- VII. ضرورة الحصول على المعلومات الراجعة، من خلال :¹⁷⁴
- الإصغاء بعناية لما يقول العملاء.
 - المراجعة المنتظمة لكيفية سير الأعمال.
 - توفر بطاقات للعملاء لإبداء ملاحظاتهم حول الخدمة.
 - تخصيص رقم هاتف للاتصال عليه بهدف الاستفسار أو تقديم الشكاوي والاقتراحات.
 - القيام باتصالات منتظمة مع العملاء لمعرفة آرائهم.
 - حث الموظفين على استقطاب المعلومات الراجعة.

ثالثا: العمل على توفير حاجات العملاء

ويتم تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- I. تأدية كل موظف لمهامه على أكمل وجه وفي الوقت المناسب مع التركيز على التوجه نحو العميل والتفاعل الشخصي معه.
- II. القيام بتأدية الواجبات المساعدة وهي الواجبات المشتركة بين العاملين للوصول إلى جودة الخدمة.
- III. الاتصال عن طريق إرسال رسائل واضحة إلى العملاء، المشرفين والزملاء في العمل.
- IV. الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء النفسية والبدنية.
- V. استخدام الحاسب الآلي لتفعيل عمليات تقديم الخدمة.
- VI. العمل على مواصلة تقديم الخدمة الجيدة للعملاء عند حدوث أمر غير متوقع مثل فشل في المعدات أو ظروف ازدحام شديدة أو نقص في العاملين... الخ.

¹⁷⁴- مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سبق ذكره، ص 200

رابعاً : التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى

ويمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق :

- I. الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم وتقدير مشاعر العميل وامتصاص غضبه واستيائه من الخدمة أو السلعة وضرورة شرح الإجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف والاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم وتعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك باستبدال الأجزاء التالفة أو استبدال السلعة.
- II. أن يعرف الموظف كيفية كسب العميل الصعب إلى جانب المؤسسة.
- III. توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد مثل : خدمات التركيب، خدمات الصيانة، طريقة الإستخدام أو التشغيل، توفير قطع الغيار للأجزاء التي يتم تلفها أثناء الاستعمال... الخ.

المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة المقدمة للعملاء

يعد مفهوم الجودة في الخدمات أكثر صعوبة في قياسه من الجودة في السلع على اعتبار أن الشيء الذي نريد قياسه يتصف بالتجريد ولا يحمل صفة الديمومة وهو يتعلق بالعوامل الذاتية النفسية. وفي هذا المجال قدمت بعض المحاولات لقياس جودة الخدمة وأهمها أسلوب SERVQUAL أو مقياس الجودة. حيث قام كل من باراسورمان، زينمل وبيري عام 1985 بدعم حاجة منظمات الخدمة إلى معرفة المزيد عن عملائها من خلال مدخل صارم، والذي يركز على توقعات ومدركات العملاء. حيث قاموا بتطوير منهجية قياس جودة الخدمة SERVQUAL باعتبارها الأداة الملائمة جدا لقياس الجودة في منظمات الخدمة من خلال قياس توقعات ومدركات العميل للخدمة. ويمكن التعبير عن هذا المقياس رياضيا كما يلي :

جودة الخدمة = الأداء - التوقعات.

أولاً : مقومات الـ SERVQUAL

يستند هذا المدخل على اعتبار جودة الخدمة " كمقياس لمدى تطابق مستوى الخدمة المقدمة فعلا مع توقعات المستفيد من الخدمة، فتقديم خدمة ذات جودة عالية يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العملاء"¹⁷⁵.

¹⁷⁵ - حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص243

وقد صاغوا فكرة أن العملاء فقط هم من يمكنهم الحكم على الجودة، وقد كان هدفهم تحديد ماذا يتوقع العملاء من الخدمات؟ وما هي الخدمة في فكر العميل؟ بالتالي تمكّن المنظمات من فهم أفضل لتوقعات ومدركات عملائها.

ويستند هذا الأسلوب على استبيان يحتوي على 22 عبارة وهو مصمم ليغطي خمسة أبعاد لجودة الخدمة على النحو التالي:¹⁷⁶

- الجوانب المادية (شكل العناصر المادية): من 1 إلى 4
- الإعتدالية (الثقة ، الأداء الدقيق) : من 5 إلى 9
- الإستجابة (الدعم والمساندة): من 10 إلى 13
- التأكيد (الكفاءة، المدح، المصدقية والأمان): من 14 إلى 17
- المشاركة (الاتصالات الجيدة، فهم العميل) من 18 إلى 22

حيث يطلب من العملاء إكمال هذه البنود المتعلقة بتوقعاتهم وتصوراتهم حسب مقياس ليكرت الذي يتراوح من 1 (أوافق بشدة) إلى 7 (لا أوافق على الإطلاق) حيث يطلب منهم تقييم الجودة حسب إدراكاتهم. بالإضافة إلى ذلك يطلب المسح أي تعليقات يرغبون في إبدائها عن تجربتهم مع الخدمة وانطباعهم العام عنها، كذلك يطلب من العملاء بيانات ديمغرافية تكميلية.

نتيجة هذه الدراسة تمكّن المؤسسة من:

- معرفة إذا ما كانت توقعات العملاء يتم تحقيقها أولاً.
 - معرفة المؤسسة المجالات التي تتميز فيها أو التي تقع ضمن المستوى الأقل من توقعات العملاء.
 - تتبع وتوجيه الجودة مع الزمن أو مقارنة الأداء مع المنافسين أو مقارنة الأداء الخاص بالفروع المختلفة للمؤسسة.
 - يمكن للمؤسسة استخدام المعلومات المجمّعة بهذه الطريقة لتحسين وضعها عن طريق التصرف بناء على النتائج والسعي دائماً إلى تحقيق وتجاوز توقعات العملاء.
- وفيما يلي: مثال نموذجي لاستبيان مسح SERVQUAL مطبق هنا على قطاع الفنادق يسجل تقييمات أداء الخدمة.

¹⁷⁶ - أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 548

جدول رقم (3): تطبيق نموذجي لاستبيان مسح SERVQUAL مطبق على قطاع الفنادق

لايوافق بشدة							يوافق بشدة							الأداء	
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1		
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يملك الفندق معدات حديثة	1
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	تبدو التسهيلات المادية لائقة من الناحية البصرية	2
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يبدو العاملون في الفندق في مظهر لائق	3
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	تبدو أدوات الخدمة في شكل لائق	4
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	عندما يعد الفندق بعمل شيء يفني بوعده	5
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	عندما تواجه العملاء مشكلة يظهر الفندق اهتماما بحلها	6
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يؤدي الفندق الخدمة جيدا من أول مرة	7
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يقدم الفندق الخدمة في الوقت الذي يعد به	8
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يصر الفندق على خدمة بدون أخطاء	9
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يستطيع العاملون بالفندق إخبار العملاء متى تؤدي الخدمة بالضبط	10
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يقدم العاملون بالفندق خدمة معرزة للعملاء	11
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	ييدي العاملون بالفندق استعدادا دائما لمساعدة العملاء	12
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	لا يكون العاملون بالفندق منشغلين عن الاستجابة للعملاء	13
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	سلوك العاملين في الفندق يزرع الثقة في العملاء	14
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يشعر العملاء بالأمان في معاملاتهم	15
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	دائما ما يكون العاملون بالفندق مجاملين للعملاء	16
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يملك العاملون بالفندق المعرفة للإجابة على العملاء.	17
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يعطي الفندق العملاء اهتماما شخصيا	18
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يعمل الفندق ساعات تلائم كل العملاء	19
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يملك الفندق هيئة عاملين تعطي العملاء اهتماما شخصيا	20
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	تحتل اهتمامات العملاء أهم موقعا بالفندق	21
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يتفهم العاملون بالفندق الحاجات الخاصة للعملاء	22

المصدر : أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 550

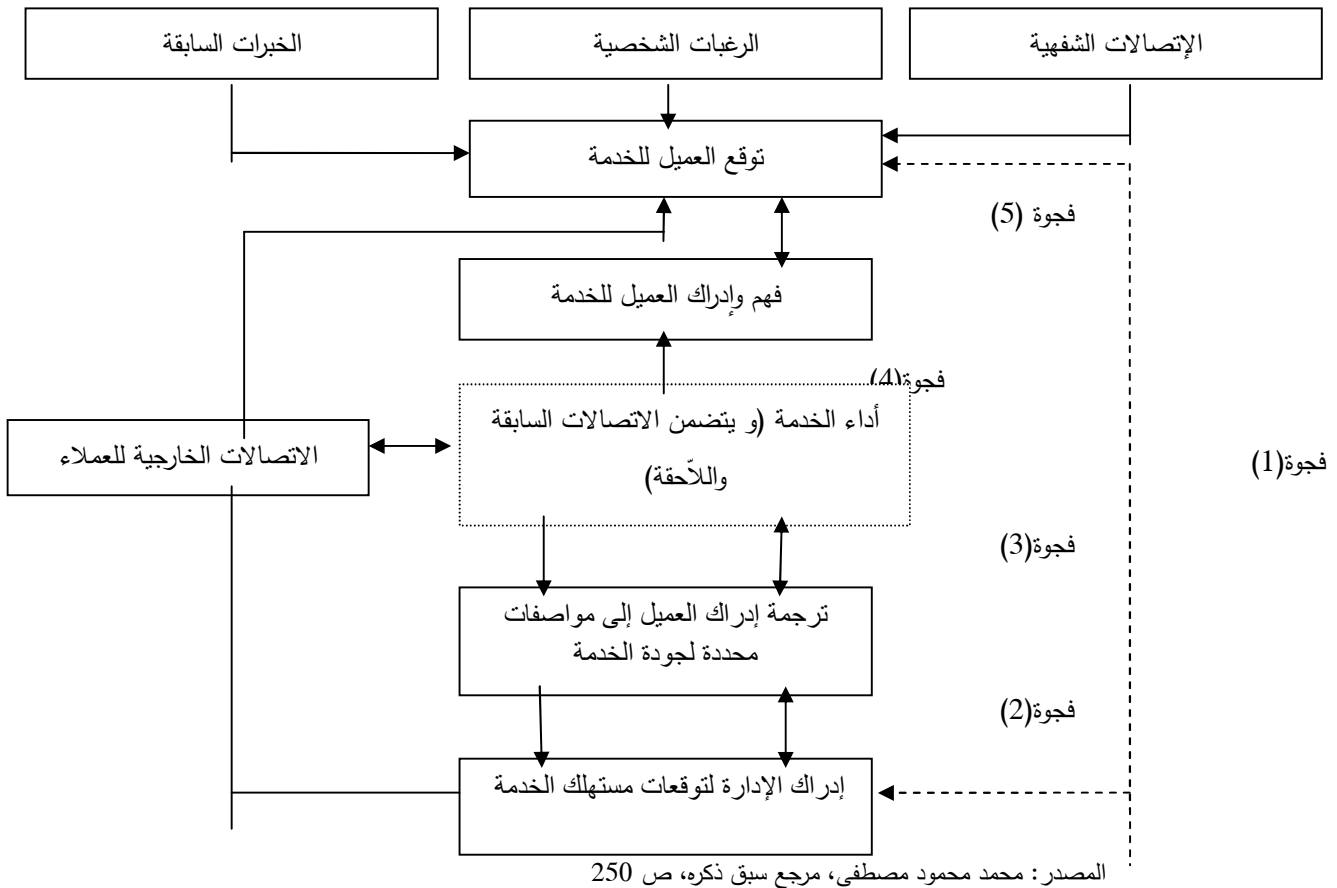
يسجل هذا الجزء من الإستبيان تقييمات أداء الخدمة، وجزء مناظر يسجل التوقعات الخاصة بكل من هذه العناصر، ويمكن استنتاج مقاييس جودة الخدمة من طرح درجات التوقعات من درجات المدرك.

ثانيا : نموذج تحليل الفجوة في جودة الخدمة

من خلال نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمات الذي يستند على قياس توقعات العميل لجودة أداء الخدمة من جهة والأداء الفعلي من جهة أخرى، توصل هؤلاء الباحثون أن الفارق الفعلي بين ما يتوقعه العميل وما يحصل عليه بالفعل هو ناتج عن وجود خمس فجوات لكل منها مسبباتها الخاصة وكلما ازداد اتساع تلك الفجوات دلّ ذلك على تدني جودة الخدمة وكلما تقلصت تلك الفجوات دلّ ذلك على تطور جودة الخدمة.

ويوضح الشكل التالي تلك الفجوات الخمسة للجودة.

شكل رقم (13) : نموذج تحليل فجوات جودة الخدمة



وتتمثل فجوات جودة الخدمة المبينة في الشكل فيما يلي :

I. فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة لتلك التوقعات:

وذلك أن الإدارة غير مطلعة تماما على خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للعميل وأولوياته وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة. لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة.

فمثلا : قد يعتقد مدير المطعم أنّ العملاء يحكمون على جودة الخدمة المقدمة استنادا على ديكورات المطعم، في حين أن العملاء يتطلعون إلى تناول طعام ذي جودة عالية (أولويات قصوى) في أجواء مريحة (أولويات ثانوية) بالتالي كل قرارات المؤسسة لتحسين الديكور ستكون خاطئة لأنها استندت إلى فهم خاطئ لرغبات وتوقعات العملاء.

II. فجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل وبين مواصفات الجودة التي تضعها المؤسسة لخدماتها:

فقد تفهم الإدارة ما يتوقعه العملاء، لكنها تفشل في وضع معايير الجودة أو قد لا تضعها بشكل واضح أو قد تكون واضحة ولكن لا يمكن تحقيقها. مثلا: قد ترغب إحدى شركات الطيران في سرعة الزد على المكالمات الهاتفية ولكن ليس لديها الإمكانيات اللازمة.

III. فجوة بين مواصفات الخدمة المعتمدة من المؤسسة والخدمة المقدمة فعلا:

هناك كثيرا من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة منها أن تكون المواصفات معقدة جدا وغير مرنة أو أنّ العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة، أو عدم توفر الحافز الكافي لأداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقا.

IV. فجوة بين الخدمة المقدمة فعلا وبين ما تم وعد العميل به: "وتعرف كذلك بفجوة الوعود"

وهذا يعني أنّ ما تتعهد به المؤسسة والوعد المعطاة من خلال أنشطة الإتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة. وتتكون هنا لدى العميل حالة من عدم الرضا نظرا للتوقعات المبالغ فيها.

V. فجوة بين الأداء الفعلي للخدمة (الخدمة المدركة) وتوقعات العميل لجودة عناصر الخدمة:

تحدث هذه الفجوة نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة بحيث الطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية لا ترتقي إلى توقعاتهم الأولية.

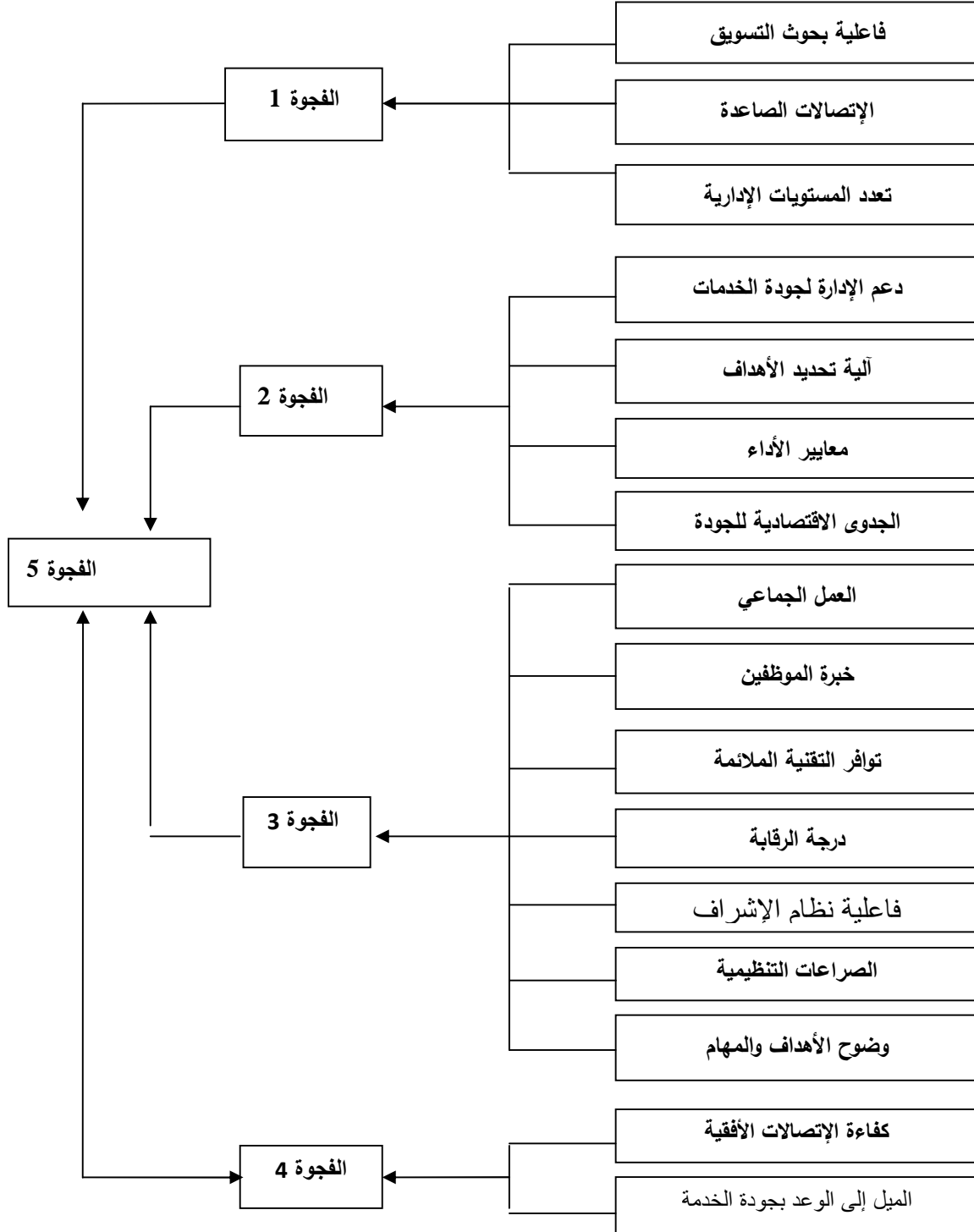
ثالثاً : مسببات فجوات الجودة

كنتيجة للفجوات السابقة قام الكتاب الثلاثة عام 1988 بتطوير النموذج السابق لجودة الخدمات بحيث أصبح

يشمل مجموعة من العوامل المسببة لكل من تلك الفجوات.

ويوضح الشكل التالي النموذج المطور لتحليل الفجوات.

الشكل رقم (14) : نموذج تحليل فجوات الجودة المطور



المصدر : سعد بن عويص الحارثي ، عبد الوهاب بن نفيح السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 33

وبناء على هذا النموذج المطور فقد أعاد المؤلفون الثلاثة مناقشة تلك الفجوات وفقا لما يلي :

1. الفجوة 1: الفرق بين توقعات العميل لجودة الخدمة ومدى إدراك إدارة المؤسسة لتلك التوقعات وهذه

الفجوة يمكن أن تنتج أساسا عن ثلاث مسببات هي: ¹⁷⁷

1. قصور المؤسسة في القيام ببحوث تسويقية لمعرفة حاجات ورغبات وتوقعات العملاء. كذلك نوعية وجوده وتوقيت هذه البحوث ودرجة معرفة الإدارة العليا بنتائج تلك البحوث يمكن أن تساهم في توسيع أو تضيق هذه الفجوة.

2. عدم كفاءة الإتصال بين الإدارة العليا والأشخاص الذين هم على اتصال مباشر بالعملاء من مقدمي الخدمات ورجال البيع وموظفي خدمة العملاء، لذلك يجب أن تحرص الإدارة على فتح قنوات اتصال فعالة مع موظفيها في جميع الاتجاهات، من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن العملاء.

3. تعدد المستويات الإدارية مما يخفض من جودة الإتصال، وذلك لتعدد المرسلين والمستقبلين مما يزيد من هذه الفجوة. لذلك فإن من أهم الخطوات التي يجب أن تتخذها المؤسسة لسد هذه الفجوة، هي أن تكون على اتصال دائم بالعملاء، ولها معرفة مستمرة بتوقعاتهم عن المؤسسة ومنتجاتها. وذلك من خلال بحوث التسويق وموظفي خدمة العملاء.

II. الفجوة 2: الفجوة بين مدى إدراك الإدارة وتصوراتها لتوقعات العميل عن جودة الخدمة وبين مواصفات

الجودة التي تضعها المؤسسة لخدماتها. فغياب وعي الإدارة وعدم ادراكها للتوقعات الحقيقية لعملائها سوف يؤدي إلى اختلاف مواصفات الجودة التي وضعتها المؤسسة لخدماتها عن تلك المواصفات التي يتوقعها العملاء، وحجم هذه الفجوة يمكن أن يتأثر بالعوامل التالية :

1. درجة التزام الإدارة بجودة الخدمات من خلال التزامها بتنفيذ برامج لتحديد وتقييم ومتابعة جودة الخدمات.
2. التعامل مع جودة الخدمات باعتباره هدفا من أهداف المؤسسة وليس مجرد شعارات بالتالي فإن السعي للإرتقاء بجودة الخدمات يصبح من ضمن الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
3. وضع معايير تقديم الخدمات، لأن الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير في جودة الخدمة وكذلك في رضا العميل.
4. مدى اعتقاد الإدارة أن تحقيق رغبات العملاء يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹⁷⁷- سعد بن عويص الحارثي، عبد الوهاب بن نفيح السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 34-35

III. الفجوة 3: هي الفجوة بين مواصفات الخدمة المعتمدة من المؤسسة والخدمة المقدمة فعلا. وقد ابرز

زيثمال بعض العوامل التي تؤثر في ذلك وهي:¹⁷⁸

1. العمل الجماعي، نظام الإشراف، درجة الرقابة، تعارض الأدوار.
2. قدرة الموظفين على أداء المهام المناطة بهم.
3. مدى توافر القدرة التقنية التي تمكن المؤسسة من تقديم الخدمات بشكل أفضل.
4. مدى وضوح المعلومات عن تقديم الخدمات.

IV. الفجوة 4: هي الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا وبين ماتم وعد العميل به والترويج له وأحد أسباب

وجود هذه الفجوة هو الوعود الكاذبة التي يطلقها بعض المسوقين بهدف جذب العملاء في ظل المنافسة الشديدة. ولكي تغلق المؤسسة هذه الفجوة فهي تحتاج لأن تكون صادقة في تعاملها مع العملاء، وأن تكون قادرة على تقديم خدماتها كما وعدت بها.

V. الفجوة 5: هي الفجوة بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العميل لجودة كل عنصر من عناصر الخدمة الخمسة.

فكلما اقتربت جودة أداء الخدمة من توقعات العميل ضاقت هذه الفجوة وازداد رضاء العميل، في حين أنه إذا كانت جودة الخدمة دون توقعات العميل فإن هذا يؤدي إلى اتساع هذه الفجوة وهذا ما يسبب عدم الرضاء لدى العميل. ويمكن قياس جودة الخدمات من خلال قياس تلك الفجوات الخمس مجتمعة.

خلاصة:

كون العميل هو المستفيد من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وأحد محددتي جودتها، فإن التعرف على احتياجاته وتوقعاته ومحاولة الوفاء بها وتقديم خدمات ذات جودة عالية أصبح الآن من أهم مقومات نجاحها.

وجودة الخدمة كما يراها كثير من المختصين هي مقارنة بين ما يتوقعه العملاء وبين إدراكهم لتطابق الأداء الفعلي مع هذه التوقعات. لذا فإن الحاجة أساسية لقياس جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق رضاهم، والتعرف على جوانب الضعف في الخدمة ومعالجتها وجوانب القوة وتعزيزها. ووضع برامج التحسين اللائمة حتى تستطيع المنافسة في السوق.

وتحقيق ذلك يتطلب قياس وتحليل رضا العملاء لعناصر جودة هذه الخدمات باعتبارهم الحكم النهائي على جودة هذه الخدمة لغرض التعرف على مستوى رضائهم عن جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الرابع

دراسة تقييمية

لجودة خدمة العملاء لوكيل الخدمة [كاماتيفو - أوطو]

تمهيد:

تطرقنا في الفصول السابقة للجانب النظري من حيث المفاهيم المتعلقة بالجودة والعملاء وجودة خدمة العملاء وكذا متطلبات تحقيق جودة الخدمة وصولاً إلى تحديد العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء.

وسنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط نتائج الدراسة النظرية على مؤسسة كابماتيفو اوطو، وتقييم مدى توفيرها والتزامها بمتطلبات تحقيق الجودة. ومدى اهتمامها بالجودة وبالأخص جودة خدمة العملاء.

كما سنتطرق للمجهودات التي تبذلها رونا الجزائر لتقييم الجودة وقياس رضا العملاء عن معايير جودة الخدمة لقسمي البيع وما بعد البيع لكل وكيل خدمة معترف من طرفها أو يمثل علامتها. وسنعرض نتائج الإستقصاء لوكيل الخدمة كابماتيفو اوطو ومدى احترامه لهذه المعايير. وهذا وفق المباحث التالية:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الأم والمؤسسة الفرع وعلاقة كابماتيفو اوطو بهما.

المبحث الثاني : متطلبات تحقيق الجودة في خدمة العملاء.

المبحث الثالث : قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الأم والمؤسسة الفرع وعلاقة كابماتيفو-أوطو بهما

كابماتيفو- أوطو منظمة خاصة مستقلة ماليا وهيكلها عن المؤسسة الفرع لكنها غير مستقلة في نشاطها بحيث ترتبط بصفة مستمرة وبشكل مباشر بالمؤسسة الأم تقريبا في جميع معاملاتها خاصة التجارية (قسم بيع السيارات) وكذا الجودة في تقديم خدماتها وذلك بموجب عقد قابل للتجديد كل سنة. ولغرض التفصيل في هذه العلاقة يجدر بنا التطرق للنقاط التالية :

المطلب الأول: تقديم المجموعة الأم (Renault mère)

وتدعى كذلك المجموعة رينو le groupe Renault أو رينو فرنسا Renault France أو المصنّع

Le constructeur والعلامة رينو هي من أصل فرنسي.

أولا : بعض إحصائيات المجموعة رينو نهاية 2012

هاته الإحصائيات تبين حجم الأعمال للمؤسسة رينو¹⁷⁹

- ثلاث علامات : رينو، دراسيا ورونو سامسونغ موتورز.
- رينو متواجدة في 118 بلد.
- 50% من مبيعات المجموعة محققة خارج أوروبا (سنة 2012)
- 2.5 مليون سيارة مباعه في العالم عام 2012.
- شبكة مكونة من 13000 نقطة تجارية.
- الأسواق الخمسة الأولى للمجموعة هي: فرنسا، البرازيل، روسيا، ألمانيا، الأرجنتين.
- رقم الأعمال يقدر ب 41.270 مليون أورو.
- جودة الخدمة 80.7% من عملاء رينو يقولون "راض جدا " tout a fait satisfaits «
- 100% من مصانع رينو(39مصنع) تملك شهادة الجودة ISO 14001.
- منذ 10سنوات رينو هي العلامة الأولى في السيارات النفعية في أوروبا.

¹⁷⁹ - <http://www.renault.com/fr/groupe/chifres-Cles/PAGES/CHIFRES-CLES.ASPX> , 01/05/2013

ثانيا : رونو وعلاماتها

- تمتلك رونو ثلاث علامات تجارية وهي : رونو ، داسيا، ورونو سامسونغ موتورز
1. **رونو وعلامتها داسيا** : عام 1999 رونو اشترت داسيا أول مصنع سيارات في رومانيا وقامت بتحديث تجهيزاتها وأصبحت تتميز بالبساطة والحدائثة والمتانة . وجزء كبير من نجاحها يتوقف على السيارة لوقان Logan.
2. **رونو سامسونغ موتورز**: عام 2000 رونو أخذت قسم السيارات لمجموعة سامسونغ وأصبحت رونو سامسونغ موتورز أول مصنع أوروبي متواجد في جنوب كوريا. وبعد إعادة انطلاق التصنيع أصبح رونو سامسونغ موتورز مثال للنجاح في بلد كان لوقت طويل منعزل عن الإستثمارالأجنبي .

ثالثا : الشراكة رونو- نيسان

نشأت الشراكة رونو- نيسان (L'alliance renault-nissan) عام 1999 وهي أول شراكة صناعية وتجارية من هذا النوع بين شركة فرنسية وشركة يابانية (عابرة للقارات) وتعتبر الآن نجاح حقيقي والشركتين رونو ونيسان اتحدتا من أجل تحقيق الكفاءة، وذلك من خلال تقاسم أحسن الخبرات والتطبيقات.

والمجموعتين أنشأتا منظمة موحدة مفادة من طرف مجلس إدارة مكلف بالإستراتيجية الموحدة والتعاونيات. هذه التعاونيات تدعّم في جميع المجالات من الإنتاج حتى البيع والتسويق.

1. مبادئ وأهداف الشراكة :

تأسست هذه الشراكة على مبدأ الملكية المشتركة للأسهم (l'actionnariat croisé) والمصلحة المشتركة وتهدف هذه الشراكة إلى بناء مجموعة سيارات قويّة وتطويرا لتأزر مع الاحتفاظ بثقافة وهوية كل علامة. وهي مبنية على قيم الثقة والاحترام المتبادلة كما تهدف الشراكة إلى أن تكون ضمن المصنعين للسيارات الأوائل من ناحية:¹⁸⁰

- جودة وجاذبية المنتجات والخدمات في كل منطقة في العالم وضمن كل جزء من أنواع المنتجات.
- تكنولوجيا عالية في ميدان المحركات / الإلكترونيك والبيئة.
- نتيجة العمليات مريحة.

¹⁸⁰ - [http : www.renault.com/fr/groupe/l-alliance-renault-nissan.aspx](http://www.renault.com/fr/groupe/l-alliance-renault-nissan.aspx). 01.05.13

II. فوائد الشراكة للمجموعتين

- منذ توقيع الشراكة أصبح الإنتعاش المالي لنيسان مذهل.
- رونو عززت أساسها في الأداء التشغيلي وتسارع التوسع على الصعيد الدولي.
- نيسان يقرر تطوير محركات البنزين الجديدة ورونو في الديازيل.
- نيسان تساهم في تطوير محركات رونو
- الشراكة تحمي رونو ونيسان من تحول الشروط على الصعيد الجهوي وتدعم تطورها ضمن الإقتصاديات الأكثر حركية في العالم.
- الشراكة تسمح لرونو ونيسان أن تسبق في الأداء منافسيها المباشرين (كفاءة وفعالية الأداء)
- رونو ونيسان يقعان ضمن الثلاث أكبر مجموعات المصنعة للسيارات في العالم.
- تسمح هذه الشراكة للمجموعتين بتعظيم التأزر دون المساس بهوية أو علامة الشريكين من أجل تحقيق وفورات الحجم (الإقتصاديات السلمية). وفي هذا الإطار أنشأت الشراكة مؤسسة موحدة للشراء- (renault-nissan purchasing organization) وهي تغطي 100% من مشتريات المجموعتين وكذا تسمح هذه الشراكة باختزال العديد من الأنشطة والعمليات وكذا العديد من أجزاء السيارات.

رابعا : رونو والبيئة

في ماي 2007 طرحت رونو إمضاءها Renault Eco2 لوصف مجموعة من السيارات الإيكولوجية والاقتصادية.

- إيكولوجية بالنظر لنتائجها في تقليص الآثار على البيئة خلال دورة حياة منتجاتها.
- اقتصادية بسبب قلّة استهلاكها للبنزين وكذا توفير تكنولوجيا ريفية للعملاء.
- كذلك إن إمضاء رونو Eco2 يساهم في الحفاظ على البيئة من خلال الشراكة رونو-نيسان التي تسعى إلى (صفر في طرح الغازات، صفر فوضى، صفر في طرح التلوث)

والسيارات رونو الإيكولوجية Véhicules Renault co2 تلبّي ثلاث معايير¹⁸¹ :

✓ طرح co2 أقل من 140 غ/كلم وهناك سيارات تستطيع العمل بكيرون نباتي agrocarburant (مصدر نباتي للطاقة : الطاقة البديلة)

✓ السيارات رونو Eco2 مصنعة في مصانع تملك الشهادة ISO 14001

✓ سيارة رونو ECO2 تضم على الأقل 5% من البلاستيك المسترجع (إعادة التدوير).

كما أنّ مجموعة السيارات الإلكترونية التي تعتبر من التكنولوجيا النظيفة لا ينتج عنها أي طرح ل CO2 وأي تلوث للبيئة (منتج صديق للبيئة) كما أن الضوضاء تنقص معها.

وتحاول رونو من خلال شراكاتها مع نيسان طرح هذه المنتجات (السيارات الإلكترونية) لتطوير النقل باستعمال الطاقة النظيفة.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الفرع رونو-الجزائر

تعتبر رونو-الجزائر كفرع للمؤسسة الأم، تخضع لإستراتيجيتها وأهدافها وكذا لمعايير العلامة التي تحددها. والتي بدورها تسعى جاهدة لتحقيقها والحفاظ عليها عبر كامل شبكتها.

أولا : التواجد التاريخي لرونو في الجزائر

يرجع تواجد رونو بالجزائر إلى عام 1922 حيث أنشأت الشركة الجزائرية لسيارات رونو (SADAR) Société Algérienne des automobiles Renault التي سرعان ما أصبحت أهم مؤسسة لتوزيع السيارات في البلاد.

عام 1959 ومع نشأة مصنع (CARAL) Construction des Automobiles Renault en Algérie رونو ذهب أبعد من استيراد السيارات للبلاد وذلك بضمان التركيب في الوطن .

هذين المؤسستين (CARAL) و (SADAR) أوقفا نشاطهما عام 1969 بعد تأميمهما.

عام 1997 وبعد 30 عاما من حملة التأميمات قطعت رونو شوطا كبيرا للأمام بإنشائها لفرع تجاري موجه ومخصص كليا للسوق الوطني والمتمثل في الشركة ذات الأسهم رونو الجزائر Renault Algérie برأسمال يقدر ب 1.037.001.545 دج ، مقرها الاجتماعي 13 طريق الدار البيضاء المنطقة لصناعية واد السمار.

¹⁸¹ - <http://www.renault.com/fr/capeco2/les-criteres-renault-eco2/pages/renault-eco2.aspx> 25/04/2013

هذا الفرع يسمى وكيل معتمد للسيارات concessionnaire agréée ويضم حوالي 400 عامل. وتتجسد هذه الشركة في جميع استثمارات رونو في الجزائر.

واستطاعت رونو أن تحتل مكانة كبيرة باعتبارها من ضمن قادة سوق السيارات في الجزائر حيث تبذل الكثير من الجهد للحفاظ على مكانتها وتطويرها من خلال تنويع العرض والتوزيع والاتصال لجذب عملاء جدد، كما أنها تعمل على تدعيم شبكتها وممثليها بالجزائر حيث منح المصنع للشركة ذات الأسهم رونو الجزائر حق الاستيراد، البيع وخدمات ما بعد البيع مع تحقيق خدمة الضمان التقني. والشركة ذات الأسهم رونو. الجزائر هي وكيل معتمد طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 390/07 ل 2007/12/12 الذي يحدد طرق وشروط ممارسة نشاط تسويق السيارات الجديدة. والمبين في الملحق رقم (1).

ثانيا: الخدمات التي توفرها رونو الجزائر

لقد منح المصنع للشركة ذات الأسهم رونو الجزائر حق الإستيراد والبيع للسيارات الخاصة والسيارات النفعية لعلامات المصنّع والعلامات التي يمثلها هذا الأخير، وكذا قطع غيارها ولواحقها لتسويقها عبر كافة التراب الجزائري من خلال هياكلها بالجزائر أو عن طريق شبكتها (أعوان الخدمات les agents service) التي ترتبط بهم بعلاقة تعاقدية والملحق رقم (2) يمثل أنواع السيارات الخاصة والنفعية التي تسوقها رونو بالجزائر. والمؤسسة رونو الجزائر مكلفة كذلك بضمان خدمات ما بعد البيع وكذا الضمان التقني لجميع السيارات الخاصة والنفعية لعلامات رونو وكامل العلامات التي تملكها و/أو تستعملها و/أو تسوقها رونو وتسير بالجزائر على مستوى الإقليم الوطني.

كما تخضع للمعايير والإجراءات والتعليمات والتوجيهات والقواعد المحددة من قبل المصنّع في هذا الإطار (الشركة الأم) Renault France .

كما تكلف أعوان الخدمات ببيع السيارات الجديدة وخدمات ما بعد البيع وخدمات الضمان التقني وبيع قطع الغيار واللواحق للسيارات الخاصة والنفعية للعلامات التي يتبناها عبر كامل التراب الوطني وذلك مع الإحترام المطلق للمعايير والإجراءات التي يفرضها المصنّع.

ثالثا : شبكة رينو الجزائر

إنّ مفهوم الشبكة التجارية للوكيل تعبّر عن جميع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين المكلفين من طرف الشركة ذات الأسهم رينو الجزائر ببيع منتجات السيارات الخاصّة والسيارات النفعية ذات العلامة رينو أو الموزعة من طرف رينو وقطع الغيار ولواحق السيارات أو خدمات ما بعد البيع والضمان التقني، وهذا عبر كافة الإقليم الجزائري. وتعتبر شبكة رينو الجزائر الشبكة الأكثر اتساعا في الجزائر بتغطيتها تقريبا مئة بالمائة للإقليم الجزائري وكذا من خلال عرضها لمجموعة متنوعة من السيارات والخدمات.

وَحاليا تتمثل الشبكة ب 63 نقطة ممثلة للعلامة رينو موزعة تقريبا في جميع أنحاء الوطن (38 ولاية)¹⁸² حيث تقوم رينو الجزائر في كل مرّة بتوسيع شبكتها، ويقوم المدير العام لرينو الجزائر شخصيا بتدشين أعوان الخدمات بعدما يقوم مسئولون بالتأكد من مدى التزام الوكيل بالمعايير الدولية للعلامة رينو. حيث تكون التركيبات والتجهيزات والمعدّات وكذا الألوان موحدة بحيث يميز العميل العلامة أينما كان (الشرق أو الجنوب، الغرب أو الشمال) هذه النقاط همها الوحيد إرضاء العميل بحيث توفر ما يلزم لضمان الإستقبال الجيد وإعلام العميل وخدمته في أحسن الظروف.

وتقسّم رينو شبكتها جغرافيا إلى 8 مناطق. حيث كل عون ينتمي لمنطقة محددة وذلك حسب الموقع الجغرافي لنقطة البيع. وهاته المناطق كما يلي:

- المنطقة وسط شرق
- المنطقة وسط غرب
- المنطقة وسط
- منطقة الشرق
- منطقة الشرق الأقصى
- منطقة الغرب
- منطقة الغرب الأقصى
- منطقة الجنوب

فكل منطقة تضم مجموعة من أعوان الخدمة، والهدف من هذا التقسيم هو تسهيل عملية التسيير والمراقبة بحيث تعين رينو-الجزائر في كل مجال مسؤول عن كل منطقة.

¹⁸² -http://www.renault.dz/renault-entreprise/notre_reseau ,28/08/2012

فوجد مثلا لكل منطقة:

- مدير خدمات ما بعد البيع
- مدير البيع لقطع الغيار
- مدير البيع للسيارات الجديدة

مهمتهم متابعة ومراقبة نشاط كل قسم وكذا مدى الإلتزام بمعايير الجودة المحددة من خلال العقد.

المطلب الثالث: إدارة الجودة والخدمات لرونو الجزائر

تعتبر إدارة الجودة والخدمات أهم إدارة في تنظيم رونو الجزائر، فهي موجهة لدعم ومراقبة وتنسيق وتتبع جودة الخدمات عبر كافة الشبكة وكذا تحسين مستواها باعتبارها تمثل العلامة رونو عبر كامل التراب الوطني.

أولا : تنظيم إدارة الجودة والخدمات

فيما يلي سنرى أنّ تنظيم إدارة الجودة والخدمات يعبر ويعكس مدى اهتمام رونو الجزائر بالجودة في خدمة العملاء وتحقيق رضاهم وكذا الإهتمام بالعنصر البشري.

حيث يضم الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة والخدمات الهياكل الفرعية التالية:

- المخزن المركزي لقطع الغيار.
- قسم تكوين موظفي ما بعد البيع.
- قسم تكوين موظفي البيع.
- قسم التقنية والضمان.
- قسم الخدمات.
- قسم الجودة والطرائق التجارية.
- تسويق قطع الغيار والخدمات.
- قوّة البيع لقطع الغيار.
- قسم علاقات العملاء.
- شبكة موتريو(علامة لقطع الغيار).

وتتضمن إدارة الجودة والخدمات حوالي 101 عون دائمين منهم:

- 36 في مخزن قطع الغيار.
- 27 القوّة العاملة في الميدان

- 11 مكُون
- 8 في القسم التقني والضمان .
- 5 في قسم علاقات العملاء .
- 5 في التسويق .
- 8 مساعدين .

ا. تسويق ما بعد البيع: والمهمة الأساسية لهذا القسم هي:

- وضع إستراتيجية للمنتجات.
- تحديد وضعية الأسعار.
- تعظيم رقم الأعمال.
- رفع مدخلات الورشات (عدد السيارات التي تدخل للورشة).
- وضع الأنشطة التجارية اللازمة.
- وضع وتنفيذ السياسة التجارية.

اا. قوة البيع :

والمتمثلة بمدراء البيع لقطع الغيار ومهمتهم الأساسية تتمثل بالدفاع عن صورة العلامة رونو وتطوير رقم الأعمال لقطع الغيار عبر كامل الشبكة وكذا تحفيز وتنشيط ومرافقة شبكة رونو، بحيث يحدد مدير بيع لكل منطقة على حدة يكون مسئولاً عنها، ويحاسب عليها.

ااا. المخزن الرئيسي:

وهو الذي يمول جميع نقاط البيع في الشبكة رونو بقطع الغيار، ومهمته تتمثل بالتمويل المستمر للمخزن وضمان توفر جميع قطع الغيار. وتسيير المخزون وكذا استقبال السلع من الموردين وتوزيعها وكذا فوترتها ومتابعة طلبيات العملاء وضمان إرسال السلع في وقتها وكذا معالجة شكاوي الشبكة.

اااا. ورشات موتريو:

هي علامة لقطع غيار بديلة ومناسبة معتمدة من طرف رونو. وتعبّر كذلك هذه العلامة عن مجموعة ورشات لصيانة وتصليح جميع أنواع السيارات والسيارات خارج الضمان وذلك من أجل تنويع العرض.

.V . قسم التقنية والتكوين:**(1) قسم التقنية :** وتتمثل مهمته فيما يلي

- ضمان المساعدة التقنية للشبكة .
- ضمان التكوين التقني للشبكة .
- التحكم في مصاريف الضمان مع احترام الميزانية.
- مراقبة التطبيق الجيد للشبكة لعملية الضمان مع العملاء
- مراقبة وتسيير عملية الضمان مع الشبكة.

(2) قسم التكوين :

ويضم جزئين من التكوين، التكوين لقسم البيع والتكوين لقسم ما بعد البيع. ويتضمن مجموعة من المكونين المؤهلين والمتخصصين سواء في التكوين حول منتجات رونو (السيارات) أو تكوينات مهنية حول مهن معينة خاصة برونو أو حتى تكوينات تقنية.

.VI . قسم علاقات العملاء :

يقومون بمعالجة مختلف الشكاوي. تأخر في التوزيع، أو ملفات السيارات أو أخطاء بالملفات أو طلبات الإلغاء للطلبات.... الخ

.VII . قسم الخدمات والجودة :**(1) الخدمات :** وتتمثل في خدمات ما بعد البيع المقدمة من طرف الشبكة رونو والمتمثلة ب:

- 76 ورشة ميكانيك
- 30 ورشة خدمة رونو السريعة Renault minute
- 28 ورشة لدهن هياكل السيارات
- 08 ورشات رونو مخصصة للسيارات النفعية.

هذه الورشات موزعة عبر كامل التراب الوطني. ولكي تتمكن رونو الجزائر من إدارتها والتحكم بها تقسمها إلى ثمان مناطق سابقة الذكر. حيث لكل منطقة يعين مدير خدمات يوكل إليه المهام التالية :

- مراقبة مدى تطبيق واحترام معايير الجودة وسياسة ما بعد البيع للفرع رونو.
- أخذ الإحصائيات اللازمة (مدخلات الورشات، عدد ساعات العمل، إنتاجية الورشات وكذا حالة أماكن العمل).

- مرافقة ومساعدة وتوجيه وتنشيط الشبكة.
- إدارة وتحفيز وتقوية فرق ما بعد البيع.
- توظيف ووضع خطط لتكوين فرق ما بعد البيع.
- تتبع تطور رقم الأعمال لكل عون من المنطقة وتنشيط العاملين لرفعه.
- البرمجة والمشاركة في تطوير الهياكل القاعدية للشبكة.
- الدفاع عن صورة العلامة رونو.

(2) الجودة :

وتحدد لضمان الجودة فرقة خاصة تتمثل مهامها فيما يلي :

- ضمان مطابقة جودة الخدمات مع المتطلبات التي تضعها رونو.
- قياس بكفاءة مستوى رضا العملاء.
- قيادة الخطط التصحيحية.
- نشر وتثبيت مفهوم وفكرة جودة الخدمة عبر الشبكة.

VIII. تنسيق ما بعد البيع :

ويتولى هذا الجزء من إدارة الجودة، التنسيق بين مختلف الأطراف والأقسام لإدارة الجودة وكذا تتبع وتحليل كفاءة أداء كل قسم من إدارة الجودة والخدمات وتخطيط وتنظيم وتنفيذ وتتبع جميع الأنشطة حول المنتجات والأنشطة التقنية والتجارية عبر الشبكة، وكذلك تنفيذ وتتبع مشاريع إدارة الجودة والخدمات DIRECTION QUALITE ET SERVICE والتنسيق بينها وبين الإدارة المركزية لرونو.

وبصفة عامة، إدارة الجودة والخدمات لرونو الجزائر هي الإدارة التي يوكل إليها مهمة ضمان جودة الخدمات عبر جميع المناطق الجغرافية (شبكة رونو).

حيث تقوم بضمان دعم وتنشيط وتفعيل ومراقبة كل منطقة على حدة. بحيث يعين في كل مجال مدير لكل منطقة سواء في البيع أو ما بعد البيع.

هؤلاء المدراء يقومون بصفة مستمرة بمتابعة سير الأعمال في كل عون خدمات ينتمي لمنطقته وذلك من

حيث:

- درجة تحقيق الأهداف الموضوعية لكل عون.
- جودة الخدمات ومدى نظافة أماكن العمل.
- مدى الالتزام بمعايير الجودة المفروضة من طرف رونو الجزائر

- تتبع الإحصائيات ونتائج العمل والإنتاجية.
- تتبع مدى رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها الوكيل.
- المشاكل التي تواجه الوكيل ووضع الخطط التصحيحية ومراقبة تنفيذها وإنجازها.
- القياس المستمر لكفاءة فرق العمل ووضع البرامج اللازمة لتحسين الأداء وتحسين طرق العمل.
- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الكفاءة في الاتصال وجمع المعلومات المترددة لضمان السير الحسن للعمل.
- ضمان التنسيق بين الشبكة (أعوان الخدمات) والإدارة المركزية لرونو الجزائر.

المطلب الرابع: التعريف بميدان الدراسة كابماتيفو-أوطو وعلاقتها برونو الجزائر

تنتمي المؤسسة كابماتيفو-أوطو لشبكة رونو-الجزائر، وبالتالي تمثل العلامة رونو وتخضع في نشاطها لشروط ومعايير هاته العلامة وذلك من خلال علاقة تعاقدية.

أولا : التعريف بكابماتيفو-أوطو Capmatifou-Auto

تعتبر المؤسسة كابماتيفو-أوطو شخص معنوي، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL رأسمالها 3 مليون دج، بدأت نشاطها في أوت 2008. هذه المؤسسة تدعى عون خدمات معتمد (Agent service)، كما تعتبر كموزع معتمد من طرف رونو الجزائر، وبالتالي فهي جزء من شبكة رونو الجزائر وتنتمي لمنطقة الوسط بحكم مقرها الإجتماعي وهو الطريق الوطني 24 الأرض العائلية برج البحري. وتتمثل هياكلها في :

- I. قسم لعرض وبيع السيارات رونو وداسيا. (قسم البيع)
- II. قسم ما بعد البيع ويحتوي على ورشة ميكانيك، ورشة لدهن هياكل السيارات، ومخزن ومحل لتخزين وبيع قطع الغيار ولواحق السيارات.

والملحق رقم (3) يبين الهيكل التنظيمي لكابماتيفو-أوطو.

وعون الخدمة كابماتيفو-أوطو في إطار ممارسة نشاطاته يتصرف بصفته تاجر مستقل له اسمه الخاص ويعمل لحسابه الخاص ويتحمل مسؤولية ومخاطر نشاطه. لكن تبقى تربطه علاقة تجارية مع رونو الجزائر فهو غير مستقل في نشاطه بحيث يبيع سيارات من مخزون السيارات لرونو الجزائر مقابل عمولة (COMMISSION). كما تعتبر رونو الجزائر الممول الوحيد لوكيل الخدمة بقطع الغيار الأصلية التي يعيد بيعها.

ثانيا : طبيعة الخدمات المقدمة من طرف عون الخدمة

عون الخدمة كإماتيفو أوطو بصفته ممثل لرونو الجزائر مهمته :

- ضمان البيع بصورة غير حصرية لمجموعة السيارات الخاصة أو السيارات النفعية الجديدة للعلامات المستوردة والموزعة من طرف الوكيل رونو الجزائر.
- تقديم مجموعة الخدمات ما بعد البيع الضرورية للصيانة والتصليح والضمان التقني للسيارات الأصلية المشتراة من أي نقطة بيع رونو.
- تحقيق الخدمات المرتبطة بالضمان المعروض عبر كامل الشبكة.
- تطوير العلامة رونو والعلامات التي يمثلها الوكيل.

ثالثا : علاقة عون الخدمة كإماتيفو بالوكيل المعتمد رونو الجزائر

إن العلاقة التعاقدية بين الوكيل المعتمد وعون الخدمة محكومة بصورة خاصة بالمرسوم التنفيذي رقم 390/07 بتاريخ 2007/12/12 المبين في الملحق رقم (01) السابق ذكره، الذي يحدد طرق وشروط ممارسة نشاط تسويق السيارات الجديدة ودفتر الشروط الخاص بهذا النشاط. كما أنه ولأبي سبب من الأسباب يجب عدم تجاوز الإتفاقيات الخاصة بين المؤسسة والفرع رونو الجزائر والمؤسسة الأم وذلك لكل الخدمات التي يقوم بها عون الخدمة في إطار العقد المحرر بينهما (بين رونو الجزائر وعون الخدمات).

- بالإضافة لذلك يبرم عقد بين رونو الجزائر وعون الخدمة وذلك في إطار المرسوم سابق الذكر. هذا العقد يتم التوقيع عليه من الطرفين ومدة صلاحيته سنة بمعنى يتم تجديده سنويا حيث إذا لم يلتزم عون الخدمة بما اتفق عليه في العقد السابق أو إذا لم يلتزم بالشروط والمعايير والإجراءات المحددة من قبل رونو لا يتم تجديد العقد ويسحب منه الإعتماد.

- ومن خلال هذا العقد يتم تحديد ما يلي:

- I. طرق وشروط ممارسة نشاط تسويق السيارات الجديدة وذلك طبقا لما هو مبين في المرسوم التنفيذي سابق الذكر. والذي من خلاله تتصرف رونو الجزائر بصفتها وكيل معتمد agréé وتمنح عون الخدمة الإعتماد ب:
 - بيع بصفة غير حصرية السيارات ذات العلامات المستوردة والمسوقة من طرف الوكيل (رونو الجزائر).
 - توفير بصفة غير حصرية وفي منطقة محددة من الإقليم مجموعة من الخدمات المتعلقة بقسم ما بعد البيع للسيارات ذات العلامات المستوردة والمسوقة من طرف الوكيل.
 - توفير وبيع قطع الغيار ولواحق السيارات وتحمل خدمة الضمان.
- II. تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها من طرف كابماتيفو-اوطو والمتمثلة فيما يلي:
 - أهداف بيع السيارات (حجم المبيعات) لكل من العلامة رونو وداسيا التي يلتزم عون الخدمة بتحقيقها.
- III. تطبيق أساسيات رونو الخاصة ب:
 - استقبال العملاء.
 - طريقة عرض مجموعة السيارات داخل قاعة العرض.
 - بيع السيارات.
 - تحضير السيارات وطريقة تقديمها للعملاء عند التوزيع.
 - إدارة قسم بيع السيارات.
 - نظافة الموقع من الداخل والخارج.
- IV. نتائج الجودة والمتضمنة.
 - الجودة في تقديم خدمات البيع.
 - جودة خدمات ما بعد البيع.
- V. التزام عون الخدمة بتطبيق خطة النجاح لرونو لتحسين جودة الخدمات.
- VI. الإلتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية فيما يخص الوسائل (معدات، بائعين...)
- VII. الإلتزام بتنشيط العمليات التجارية من خلال :
 - تنسيق الأحداث الخاصة بانطلاق المنتجات الجديدة. Lancement nouveau produit.
 - الزيارة للمنظمات المهمة في المنطقة لعرض خدماتها.
 - المشاركة في التظاهرات المحلية.
 - الإشهار (عبر الراديو، الجرائد...)

• عون الخدمات ملزم بمشاركة قوة البيع لديه وكذا فريق ما بعد البيع في برامج التكوين المؤسسة من قبل رونو الجزائر.

VIII. كما أنه يتم من خلال العقد تحديد أهداف ما بعد البيع والنتائج المطلوبة وذلك فيما يخص:

- أهداف تخص الوسائل (العاملين، التجهيزات والمعدات).
- أهداف الجودة ومؤشرات الخدمات.
- طرق تنشيط وتحفيز العاملين.
- شروط وطرق الضمان.
- المساعدة التقنية.

المبحث الثاني: متطلبات تحقيق الجودة في خدمة العملاء لوكيل الخدمة كابماتيفو أوطو

باعتبار كابماتيفو-أوطو عنصر من شبكة رونو الجزائر فهي تعمل بطريقة غير مباشرة على تحقيق أهداف رونو الجزائر المحددة ضمن استراتيجيتها ورسالتها ورأيها. لذلك تقوم رونو الجزائر بالمتابعة والدعم المستمرين لوكيل الخدمة في جميع أنشطته وخاصة في مجال التوظيف والتكوين والتحفيز وكذا تحديد معايير العمل وتقييم الأداء. وذلك حفاظا على صورتها ومكانتها في السوق.

المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي لرونو-الجزائر

في 10 فيفري 2011، قام الرئيس المدير العام للمجموعة رونو بتقديم المخطط الإستراتيجي الجديد للمجموعة رونو 2016 هذه الإستراتيجية تتوقف على طموح جعل التنقل المستدام في متناول الجميع، هذا الطموح مجسد بإمضاء العلامة " قيادة التغيير " (Drive the change) أو "تغيير الحياة بتغيير السيارة" " changeons de vie" « changeons l'automobile » حيث تسعى إلى جعل الفرد مع العائلة وجودة الحياة في قلب رؤيتها. لذلك تقوم بصفة مستمرة بتصميم منتجات وخدمات ذات جودة للسماح للجميع بالتنقل بسلام وأمان وبحرية¹⁸³

- واستراتيجية رونو 2016 " قيادة التغيير":

هي الخطة الإستراتيجية المبنية على الست سنوات القادمة مع وقفة عند نهاية 2013 (ثلاث سنوات) وهذا يسمح ببناء منظور استراتيجي أكثر وضوحا، ولضمان الاستمرارية في العمليات يجب تحديد أولويات مكممة ودقيقة للسنوات الثلاث المتبقية .

¹⁸³ -<http://www.renault.com/fr/groupe/strategie/pages/changeons-de-vie-changeons-l-automobil.aspx>

هذه الإستراتيجية مبنية لتلبية هدفين أساسيين يقودان المؤسسة خلال الست سنوات القادمة¹⁸⁴ :

- الهدف الأول: هو نمو المجموعة (la croissance du groupe)
- الهدف الثاني: توليد التدفق النقدي الحر (le free cash flow) على المدى الطويل، وللفترة 2011-2013 تحقيق ثلاث ملايين سيارة مباعة نهاية 2013 واثنان مليار أورو تدفق نقدي حر على الأقل. وطيلة الست سنوات للخطة تعتمد المؤسسة على سبع عناصر (7 leviers) أساسية للوصول لهذين الهدفين والمتمثلة فيما يلي:
- ✓ الابتكار (l'innovation) لتخفيف استهلاك و طرح CO2.
- ✓ خط المنتجات.
- ✓ تدعيم صورة العلامة رونو.
- ✓ تميز الشبكة في العلاقة مع العملاء .
- ✓ تعظيم كفاءة البحث والتطوير والإستثمارات.
- ✓ العنصر السادس للخطة رونو 2016 يدور حول تخفيض التكاليف وكفاءة الأداء.
- ✓ أما العنصر السابع والأخير فيتضمن الأداء الجيد ومحافظة المؤسسة على مكانتها في أوروبا والنمو دوليا.

بالنسبة للعنصرين 1،2 فهي تخص المؤسسة الأم وهي التي تتولى جانب الابتكار وتطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة وكذا جانب البحث والتطوير والنمو الدولي، وكل ذلك يساهم في تدعيم صورة رونو. أما بالنسبة للعنصرين الثالث والرابع وهما تدعيم صورة العلامة وتميز الشبكة في العلاقة مع العملاء، فرونو الجزائر تعتمد على وكلائها لتحقيق هذين العنصرين باعتبارهم نقطة النقاء للعملاء مع العلامة. ومن جهة أخرى فتدعيم العلامة رونو يحدث كذلك من خلال التميز في العلاقة التي تربط رونو الجزائر مع وكلائها وكذا تربط الوكلاء بعملائهم وذلك من خلال خدمة البيع وخدمة ما بعد البيع. حيث يعتبر ما بعد البيع كرافعة للوصول لولاء العملاء بتمديد العلاقة معهم. **والملحق رقم (4)** يبين إستراتيجية رونو 2016. والمؤسسة كابماتيفو-أوطو باعتبارها جزء من الشبكة وبحكم علاقتها التعاقدية تفرض عليها أهداف ملزمة بتحقيقها والمتمثلة في الأهداف المتفق عليها في العقد. هاته الأهداف تخدم الإستراتيجية رونو 2016 كما تحقق الربح والنمو لوكيل الخدمة إن التزم بها.

¹⁸⁴ --http://www.renault.com/fr/groupe/strategie/pages/strategie.aspx ,14/06/2013,13 :46

المطلب الثاني: تسير الموارد البشرية لكابماتيفو-أوطو

تعتبر وظيفة الموارد البشرية لرونو أكثر من وظيفة قاعدية. إنها وظيفة إستراتيجية لأنها تتحمل مهمة تطوير الموارد البشرية، الثروة الأساسية للمؤسسة والتي تسمح بمواكبة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أولا : إستقطاب وتوظيف العاملين

إنّ الهدف من عملية التوظيف هو إيجاد أشخاص يملكون الكفاءة والخبرة والطباع اللاّزمة لتحقيق أهداف المؤسسة والإستعداد للمشاركة بنشاط في نجاحها. وتملك المؤسسة كابماتيفو الحرية التامة في اختيار وتوظيف العاملين بها، ممن ترى فيهم توفر الشروط اللاّزمة كي يحتلوا وظيفة معينة. ونظرا لأهمية هاته الوظيفة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، رونو الجزائر توفر الدّعم لوكيل الخدمات لتحقيق الكفاءة في التوظيف، وذلك من خلال تأهيل المسؤولين القائمين على اجراء المقابلات والتوظيف وتوجيههم، من خلال التكوين سواء تكوين حضوري أو التكوين عن بعد بإرسال وثائق تعليمية عن كيفية إجراء مقابلة التوظيف وأسئلة المقابلة وكذا توصيف مختلف الوظائف والمهن الخاصّة بعون الخدمة لرونو والكفاءات والمهارات المناسبة واللاّزمة لكل وظيفة.

والوظائف المتاحة بالمؤسسة كابماتيفو هي نفس الوظائف التي نجدها عند أي عون خدمة للعلامة رونو بالتالي فهي موحدة ومتعارف عليها وهي محددة من طرف رونو الجزائر والتي تفرضها طبيعة النشاط. هاته الوظائف هي:

1. بالنسبة لقسم البيع:
 1. المستشارين التجاريين: ويمثلون قوّة البيع لوكيل الخدمة .
 2. مدير المبيعات لقسم بيع السيارات.
 3. مسؤول مخبر قسم البيع.
 4. مجهّز السيارات.
 5. مسلّم السيارات للعملاء .
 6. وسيط بين كابماتيفو ورونو الجزائر .
- II. أمّا بالنسبة لقسم ما بعد البيع فنجد الوظائف التالية:
 1. مستشار الخدمة وهو المستقبل والموجه للعملاء في قسم ما بعد البيع.
 2. مسؤول قسم ما بعد البيع.

3. الميكانيكيين، المسؤولين عن تصليح السيارات.

4. مسؤول عمليات الضمان

5. مسئول مخزن قطع الغيار

6. المومنين والبائعين لقطع الغيار

وتوفر رونو بطاقة وصف لكل وظيفة أو مهنة والتي تحدد من خلاله:

أ. رقم أو رمز الوظيفة

ب. إسم الوظيفة

ت. التبعية الهرمية

ث. المهام الرئيسة لشاغل الوظيفة

ج. مؤشرات الأداء (عناصر التقييم)

ح. قائمة المستندات المستعملة (انتقال المعلومات)

خ. المستوى العلمي والخبرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة

د. العلاقات الهرمية

ويجب أن توزع بطاقات توصيف الوظائف المختلفة على شاغلي هاته الوظائف للإطلاع عليها وامضائها، وهذا بهدف معرفة كل عامل بمختلف المهام المسندة إليه وكذا العلاقات ومؤشرات التقييم والتحفيز الخاصة بمنصبه وهذا يسمح بحسن سير الأعمال بالمؤسسة.

وتولي رونو الجزائر عناية خاصة للعاملين بالوظيفتين مستشار الخدمات ومستشار البيع باعتبارهم الواجهة الأمامية للتعامل مع العميل، بالتالي الممثلين المباشرين للعلامة. والعميل يأخذ انطباعه عن جودة خدمات وكيل الخدمة من خلال تعامله مع هؤلاء الموظفين.

والملحق رقم (05) يبين مثال عن وصف وظيفة مستشار الخدمات لقسم ما بعد البيع والذي مهمته استقبال العملاء وضمان العلاقة التجارية مع عملاء قسم ما بعد البيع وذلك عن طريق ضمان جودة الخدمات وتطوير مردودية الورشة. ومن ضمن الوظائف التي يقوم بها :

- أخذ موعد مع العميل هاتفيا أو في صالة الإستقبال وذلك حسب الوقت المتاح في الورشة وكذا حجم الأشغال التي تتطلبها السيارة واحتياجات ومطالب العميل.
- استقبال العملاء عند وصولهم.
- تحضير أوراق العميل والتي تضم التعريف بالعميل والسيارة والأعمال المنفق عليها.
- إستقبال العميل في قاعة الإستقبال في اليوم المنفق عليه، وتحضير المعاملات لبدأ الأشغال في الورشة.

- البقاء على اتصال مع العميل وإعلامه بسير الأشغال حتى انتهائها وتسليم السيارة للعميل.
- إستقبال وإدارة شكاوي العملاء .
- تنظيم منطقة استقبال العملاء (ترتيب المستندات بقاعة الإستقبال، توفر الماء، القهوة..).
- عرض أسماء العملاء الذين لديهم موعد وكذا الذين ما تزال سياراتهم قيد الأشغال.
- العمل بالتعاون مع مسؤول الإنتاج لتنظيم سير الأعمال، وتسهيل الإتصال وانتقال الوثائق.

كما أنه على شاغل الوظيفة أن يتقن على الأقل مجموعة من المعارف منها:

- أساسيات ما بعد البيع المحددة من قبل رونو الجزائر
- الطرق والمعايير التجارية لرونو
- استهلاك قطع الغيار
- طريقة عمل مكونات السيارة
- برامج الصيانة لمختلف السيارات
- عمليات الضمان

هذا اضافة إلى مجموعة أخرى من المهارات التي يجب أن يتقنها مستشار الخدمة كي ينجح في عمله وأهمها:

- مهارة الإستماع والإتصال باعتبار مهمته الأساسية الإتصال بالعملاء وجذبهم وكذا الإتصال مع العاملين بالورشة.
- القدرة على تقديم الحلول والإستشارة والإقناع والبيع مع ارضاء العميل واكتساب ولائه.
- القدرة على تنظيم اجتماعات دورية لعرض نتائج المردودية والجودة ومدى تحقيق الأهداف المحددة وكذا المشاركة في اقتراح الحلول لتحسينها.

والملحق رقم (05) يبين أكثر تفاصيل فيما يخص هذه الوظيفة ومختلف المهام المتعلقة بها وكذا معايير التقييم لهاته الوظيفة.

ثانياً: معايير الأداء وتقييم كفاءة العاملين

تقوم رونو الجزائر في هذا الإطار بدعم وكيل الخدمة بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بكل وظيفة مع تحديد الأهداف الواجب تحقيقها من قبل وكيل.

1. معايير الأداء:

من أجل تقييم أداء العاملين بالمؤسسة تحدد رونو الجزائر لكل وظيفة مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن كفاءة الأداء لكل عامل. فمثلا في الملحق السابق تظهر مؤشرات الأداء لوظيفة مستشار الخدمة والتي تنقسم إلى جزئين:

1. مؤشرات الجودة والتمثلة في :

- أ. معدل العملاء الراضين.
- ب. معدل رجوع السيارات بسبب خطأ في الأشغال.
- ت. تقييمات العميل السري لقسم ما بعد البيع، وخاصة لقسم الإستقبال.
- ث. معدل الإلتزام بإجراءات العمل وملاً الوثائق الخاصة بإجراءات العمل.

2. مؤشرات المردودية والتمثلة في :

- أ. عدد المدخلات من السيارات لورشة الميكانيك.
 - ب. رقم الأعمال.
 - ت. الإنتاجية.
 - ث. المبيعات من قطع الغيار عند صيانة وتصليح السيارات في الورشة.
- وعلى أساس هذه المؤشرات يتم تقييم أداء العاملين، وذلك بمقارنة الأهداف المحددة سلفا مع الأداء المحقق. بحيث يحضر المسؤول عن كل قسم لوكيل الخدمة أهداف كمية ومحددة المدة ، ثم تقدم لكل عامل بطاقة تضم مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها والتمثلة فيما يلي:

- أهداف متعلقة بحجم المبيعات أو رقم الأعمال الذي يجب تحقيقه خلال مدة معينة:
- حجم المبيعات من السيارات خلال شهر.
- رقم الأعمال للواحق السيارات الذي يجب تحقيقه عند بيع كل سيارة.
- رقم أعمال قطع الغيار المباعة وكذا الخدمات المقدمة.

- أهداف خاصة بالجودة في تقديم الخدمات، منها:

- تحقيق 100 بالمائة من رضا العملاء
- تحقيق 100 بالمائة اتصال بالعملاء في حالة تأخر مواعيد التسليم.
- تحقيق 100 بالمائة اتصال بالعملاء بعد تسليم السيارة .
- معايير الجودة لرونو والإجراءات التي يجب احترامها من طرف كل عامل.

ويتم تسليم لكل عامل نسخة من هاته الاستمارة، يمضي عليها، وفي نهاية الشهر يتم تقييم نتائجه مقارنة بما حدد له من أهداف. **والملحق رقم (06)** مثال عن بطاقة لتحقيق الأهداف لعامل في قسم البيع(مستشار تجاري). وبصفة عامة يرتبط تقييم الأداء لوكيل الخدمة بمعايير الجودة والمردودية ونسبة رضا العملاء.

II. تقييم أداء العاملين:

لضمان كفاءة العاملين وتحكمهم في المهام المسندة إليهم تشرف رونو الجزائر على إجراء اختبارات تقييمية دورية، تنقسم إلى ثلاث أنواع:

1. ميزانية الكفاءة التقنية: BCT (BILAN DE COMPETENCE TECHNIQUE)

وهو اختبار دوري يجري للعاملين بورشة الميكانيك لاختبار كفاءتهم التقنية فيما يخص صيانة وتصليح السيارات مع احترام شروط نظافة المكان وسيارة العميل، واحترام مواعيد الإنجاز التي تم تحديدها للعميل وكذا جودة الخدمة.

2. ميزانية المستشار التجاري: BCC (BILAN DE CONSEILLER COMMERCIAL)

تقوم رونو الجزائر بإرسال المسؤول عن التكوين التجاري للشبكة لاختبار مدى كفاءة العاملين بقسم البيع من ناحية تحكمهم بخصائص وتجهيزات جميع السيارات للعلامة رونو والعلامات التي تسوقها. ومدى احترامهم وتحكمهم بأساسيات رونو للخدمة. وكذا مدى تحكمهم في تقنيات البيع وقدرتهم على الإتصال وإقناع العميل وارضائه.

3. ميزانية مستشار الخدمة : BCS (BILAN DE CONSEILLER SERVICE)

إنّ وظيفة مستشار الخدمة أكثر من هامة، وتولي رونو الجزائر أهمية وعناية خاصة للعامل بهاته الوظيفة باعتباره ممثل للخدمة والمسئول عن خلق الانطباع الإيجابي لدى العميل وهو بالنسبة لرونو السلاح للفوز بحرب جودة الخدمة. فمن خلاله يوصي العميل بعون الخدمة أو لا.

ويقوم مسئول عن التكوين لخبراء الخدمة بالشبكة بإجراء اختبار الكفاءة لمستشار الخدمة وتقييم مدى تحكمه بالمهام المسندة إليه والمشار إليها في توصيف الوظيفة ومدى احترامه لأساسيات ما بعد البيع ومعايير المهنة،

وبالتالي يعتبر عون الخدمة مؤهل أو غير مؤهل. **والملحق رقم (07)** يمثل اختبار التأهل لخبير الخدمة لكابماتيفو-أوطو. حيث يتم اختبار:

- أ. طريقة تحضيره الموعد مع العميل.
- ب. كيفية استقبال العميل وتحديد احتياجاته ورغباته.
- ت. مدى احترامه لعملية الدوران مع العميل حول سيارته لتحديد حالة السيارة وما ينقصها واغتنام الفرصة لإقناع العميل باقتناء بعض التجهيزات التي تنقص سيارته.
- ث. تحضير تقدير بمبلغ الأشغال التي يطلبها العميل.
- ج. معالجة مطالب العميل والوقوف على مدى سير الأشغال واعلام العميل بكل جديد يتم تقييم خبير الخدمة حول كل مرحلة وتنقيطه، ثم جمع العلامات لتقييمه ثم تأهيله أو إقصائه من الوظيفة.
- وبصفة عامة تقوم رونو الجزائر بصورة دورية بتقييم كفاءة ومهارة كل عامل ومدى التحكم في المهام والأنشطة المتعلقة بوظيفته.

ثالثا: تنشيط وتحفيز ومكافئة العاملين

تسعى كابماتيفو وبتدعيم من رونو إلى تنشيط وتحفيز العاملين بها بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة للعاملين وللمؤسسة ولرونو الجزائر وللمؤسسة الأم. ويتم تحفيز ومكافئة العاملين عبر مستويين :

1. على مستوى المؤسسة (كابماتيفو أوطو)

يتم مكافئة العاملين أخذا بعين الاعتبار بطاقة التقييم سابقة الذكر أي حسب درجة تحقق الأهداف لكل عامل. كما تستعمل المؤسسة مصفوفة لحساب المكافئة المادية لكل عامل حسب وظيفته.

1) مكافئة المستشارين التجاريين : ويتم حسابها على أساس

أ. حجم المبيعات من كل نوع من أنواع السيارات، حيث تحدد قيمة معينة لكل نوع وذلك حسب سعر السيارة.

ب. معدّل جودة الخدمات المقدّمة للعملاء لقسم البيع ومعدّل بعض معايير جودة الخدمة منها :

- معدّل الرضا العام للعملاء

- إعلام العملاء في حال تأخر مواعيد التسليم

- الإتصال بالعميل بعد استلامه لسيارته والإستفسار عن مدى رضاه عن السيارة والخدمات المقدمة.
- معدّل تحول العملاء لقسم ما بعد البيع باعتباره مكملا لقسم البيع .

نلاحظ أنّ عامل جودة الخدمة هام جدا لتقييم ومكافئة الأداء، فحتى لو حقق البائع حجم المبيعات المستهدف، لا يأخذ المكافئة إذا كان معدّل جودة الخدمة أقل من المستهدف. **والملحق رقم (08)** يمثل مصفوفة حساب مكافئة باعة السيارات.

(2) **مكافئة العاملين بقسم ما بعد البيع:** ويتم حسابها على أساس:

أ. رقم الأعمال المحقق مقارنة بالمستهدف.

ب. معدّل الرضا العام للعملاء عن جودة الخدمات لقسم ما بعد البيع.

ت. جودة الأعمال.

ث. الإنتاجية.

ج. معدّل عودة السيارات بعد إصلاحها لخلل معين.

وتعطى نقطة لكل هدف محقق بنسبة 100% وبالمقابل تعطى قيمة مالية لكل نقطة. **والملحق رقم (09)** يمثل مصفوفة حساب مكافئة العاملين بورشة الميكانيك.

بحيث نلاحظ أنّ الحصول على المكافئة يعتمد على مدى تحقق معايير جودة الخدمة لقسم ما بعد البيع.

II. **على مستوى رونو الجزائر:**

تقوم رونو الجزائر بتنشيط العاملين بالشبكة بتنظيم برامج تحدي(CHALLENGE) مفتوحة لمدة معينة، سواء شهرية أو سنوية أو لعدة أيام. هذا التحدي يكون حسب الوظيفة، فنجد :

- (1) تحدي للبائعين: ويرتبط عادة بحجم المبيعات لكل بائع.
- (2) تحدي لمسؤولي المبيعات : وترتبط بحجم المبيعات وجودة الخدمة لقسم البيع.
- (3) تحدي لمسؤولي المبيعات لقطع الغيار: وترتبط برقم الأعمال المحقق.
- (4) تحدي للعاملين بقسم ما بعد البيع وترتبط خاصّة بجودة الخدمة ورضا العملاء.

هذه التحديات مرتبطة سواءا بمكافئة مالية، أو مادية كأجهزة الهاتف تلفاز ...أو رحلة لخارج البلد.

المطلب الثالث: تنمية وتطوير العنصر البشري

رونو الجزائر تولى عملية التكوين مكانة خاصة وهامة وذلك لدوره الفعّال في احترافية الشبكة. لأن تحكم العاملين في مهن البيع ومهن ما بعد البيع لا غنى عنه لتحقيق رضا العميل وصورة جيدة للعلامة وكذا تطور المبيعات وجودة الخدمات. **والملحق رقم (10)** يبين كلمة المدير العام لرونو الجزائر عن أهمية التكوين.

ويستفيد جميع العاملين برونو سواء الشركة الأم أو الفروع أو حتى شبكة التوزيع من برامج التكوين. وهنا تتولى رونو- الجزائر مهمة التكوين وتطوير المهارات وتطوير الأداء لجميع العاملين بإدارتها أو العاملين بشبكة التوزيع لرونو-الجزائر.

وباعتبار المؤسسة موضع الدراسة جزء من شبكة رونو تستفيد بدورها من برامج التكوين التي تنظمها مصلحة التكوين لرونو الجزائر. حيث أنها تملك قاعدة بيانات لجميع العاملين بأعوان الخدمات للشبكة، هذه القاعدة تضم أسماء العاملين، تأهيلهم العلمي وتخصصهم، وظيفتهم والوكيل الذي ينتمون إليه، وكذا مختلف البرامج التكوينية التي قامو بها، والمهام الموكلة إليهم. بالتالي لا يستفيد من نفس دورة التكوين أكثر من مرة.

وعندما ترى مصلحة التكوين لرونو الجزائر الحاجة لتنظيم برنامج تكويني معين في أي مجال كان، تقوم بإرسال استدعاءات إلكترونية (عبر الإيميل) للعامل المشاركين بالبرنامج علما أن الحضور إجباري وعلى حساب المؤسسة التي ينتمي إليها المشترك. حيث بعد نهاية كل برنامج ترسل فاتورة التكوين للوكيل المعني. كما قد يتم تقديم طلب من مدير أو مسئول عون الخدمة أو من طرف مدير المبيعات للمؤسسة لتكوين عماله في نقطة معينة.

أولا : مركز التكوين (أكاديمية رونو الجزائر Renault Academy)

نظرا لأهمية التكوين في تطوير العنصر البشري لمواكبة التغيرات، ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية قامت رونو الجزائر بتدشين مركز التكوين في جوان 2008 يحتل مساحة 1000 م². منها 535 م² مساحة ورشة للتكوين الميكانيكي و 2322 م² مساحة ورشة للتكوين في دهن السيارات وخمس قاعات للتكوين مجهزة كليا. وذلك بمنطقة النشاط سيدي عابد، تسالة المرجة، بئر توتة، الجزائر. وهذا المركز تابع لإدارة الجودة والخدمات لرونو الجزائر.

ثانيا : أنواع التكوين برونو الجزائر

بصفة عامة وحسب تنظيم مركز التكوين (رونو أكاديمي) ينقسم التكوين إلى جزئين أساسيين:

1. التكوين التجاري:

ونقصد به مجموعة برامج التكوين الموجهة للعاملين بقسم بيع السيارات سواء للمؤسسة الفرع أو لوكلائها عبر كامل الشبكة بمعنى موجهة لمختلف العاملين بقسم البيع. من فريق البيع أو عمال الإدارة لقسم البيع أو رئيس فريق البيع أو محضر ومسلم السيارات للعملاء أو عمال الاستقبال. حيث يختص مجموعة من المكونين في هذا الجانب. وتتمثل مهامهم الأساسية فيما يلي :

1. ضمان التكوين على المنتجات: وتضم

- أ. المنتجات الجديدة.
- ب. السيارات الشخصية والنفعية.
- ت. المحركات (تكوين تقني لغير التقنيين) .
- ث. التجهيزات.

2. ضمان التكوين على المهن : مثلا

- أ. تكوين المستشارين التجاريين (قوة البيع).
- ب. تكوين الموزعين الذين يقومون بتسليم السيارات للعميل عندما يحين الوقت.
- ت. المحضر للسيارات.
- ث. تكوين رؤساء فرق البيع.
- ج. تكوين عمال الإستقبال.

3. التكوين المتنقل :

حيث يقوم المكونين بالتنقل عبر الشبكة وتكوين العاملين في أماكن عملهم أو في الميدان وذلك بهدف:

- أ. التكوين في نقطة معينة وبصفة معمقة.
- ب. المساعدة في التوظيف عبر الشبكة.
- ت. تتبع مدى تطبيق العاملين لما يتعلمونه ومجالات النقص لديهم.
- ث. التكوين على إجراءات أو أنظمة جديدة في العمل.

والملحق رقم (11) يبين مختلف برامج التكوين الموجهة لقسم بيع السيارات مع تبيان عنوان البرنامج والفئة المعنية بالبرنامج، وأهداف البرنامج ومدّة وشروط الإلتحاق وكذا محتويات كل برنامج. والهدف من التكوين التجاري هو أن تعرف كل قوة البيع كيفية استقبال العميل بسرعة وبحرارة. والتحكم الكلي في المنتجات والخدمات وتقنيات البيع وتتبع العميل حتى بعد أخذه للسيارة والعمل على أن تكون الخدمة متميزة وحسب معايير رونو. وذلك بضمان أن يكون جميع العاملين بقسم البيع في جميع الشبكة مكونين في مهنتهم وكذلك في المنتجات الجديدة المطروحة، وحسب المعايير التي تحددها رونو والأهداف المراد تحقيقها.

II. التكوين التقني:

وهو يعبر عن مختلف برامج التكوين الموجهة للعاملين بقسم ما بعد البيع سواء العاملين بالمؤسسة الفرع رونو الجزائر أو العاملين بقسم ما بعد البيع بنقاط الشبكة. حيث تخصص رونو الجزائر مجموعة أخرى من المكونين مختصين في الجانب التقني (الميكانيك ،دهن السيارات، المحركات ...) ومهامهم تتمثل فيما يلي:

1. ضمان التكوين حول المنتجات المختلفة لرونو والمتمثلة في:

أ. المنتجات الجديدة.

ب. المحركات.

ت. التجهيزات.

ث. هياكل السيارات.

2. ضمان التكوين المهني والمتمثلة في:

أ. مهنة مستشار الإستقبال لقسم ما بعد البيع.

ب. مهنة ميكانيكي.

ت. مهنة إلكترو ميكانيكي.

ث. مهنة خبير في الميكانيك.

ج. مهنة تصليح هياكل السيارات.

ح. خبير في تصليح هياكل السيارات.

3. التكوين المتنقل: حيث يقوم مجموعة من المكونين المسؤولين عن القسم التقني بالتنقل عبر الشبكة،

وتكوين عمّال قسم ما بعد البيع في الميدان (عند الوكيل) سواء في قاعة مخصصة للتكوين أو في أماكن

عملهم. بتكوين العاملين حول نقطة معينة كطريقة تنظيم واستعمال الأدوات والمعدات، أو طريقة

عمل أو تصليح أحد مكونات السيارة وذلك بصفة أكثر عمقا أو حتى يساعدون الوكيل في توظيف عمال قسم ما بعد البيع أو لمراقبة مدى استفادة العاملين من برامج التكوين. والهدف من هذا التكوين هو تحسين كفاءة العاملين بقسم ما بعد البيع بتعلم مهارات الإستقبال والإتصال وكذا تحسين كفاءة العاملين بورشة الميكانيك بالتالي تحسين جودة الأشغال وزيادة رضا العملاء.

ثالثا : طرق التكوين لرونو

تتعدد وتتوزع طرق التكوين لرونو وذلك حسب الهدف المرجو من البرنامج التكويني. وبصفة عامة تستعمل رونو الجزائر في التكوين الطرق التالية:

1. التكوين الداخلي: (في قاعات الأكاديمية)

حيث يتم إرسال استدعاء الكتروني للمستهدفين في البرنامج التكويني، يتضمن قائمة المشتركين، عون الخدمة الذي ينتمون إليه، عنوان البرنامج التكويني، تاريخ بداية ونهاية وقاعة البرنامج وكذا اسم المكون المشرف على البرنامج. ومن أمثلة هذه البرامج ما يلي :

- معالجة الشكاوي
- الإتصال الفعال والإنصات للعميل.
- إدارة الفرق التجارية.
- إدارة أنشطة قسم البيع.
- طرق الإقناع والتفاوض الفعال.

2. التكوين في الميدان: (أثناء العمل)

وذلك من خلال الممارسة الفعلية في أماكن العمل لمختلف الأنشطة.

3. التكوين عن طريق البريد الالكتروني :

ويتم بصورة دائمة ومجانا. حيث يتم في كل مرة إرسال وثائق الكترونية بغرض إكساب العاملين لخبرات تزيد من كفاءتهم في انجازهم لأعمالهم أو تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم، أو التعرف أكثر على مهنتهم، أو تضم شرح لإجراءات العمل أو إجراء جديد تريد إدماجه في العمل أو شرح لطريقة عمل جزء معين للسيارة أو الإعلام عن منتج جديد فهي عبارة عن رسائل تعليمية تزيد من خبرة الفرد وكفاءته ومن أمثلة عن هذه الوثائق:

- المفاتيح العشرة للإقناع الفعّال.
- حضرو لتفاوضكم كاستراتيجي آسيوي.
- الوقت هو المال.

(1) الوثائق أو الكتيبات المطبوعة:

وتتضمن وثائق أو كتيبات تقدم شرح لعنصر معين مثلا:

- كتيبات تبين إجراءات العمل والأدوات المستعملة وإجراءات الخدمة واستقبال العملاء في قسم ما بعد البيع وذلك حسب معايير رونو.
- طريقة عمل نظام معين (أنظمة العمل).
- طريقة التنظيم المادي لأماكن العمل، أو قاعة انتظار العملاء، ورشة الميكانيك أو الأدوات أو محل البيع أو مساحة العرض وذلك حسب المعايير.

(2) تنظيم يوم دراسي حول موضوع معين:

مثلا يوم دراسي حول أهمية جودة الخدمات التي تقدم للعملاء من قبل مختلف الأعوان وكيفية تحسينها وذلك باستدعاء جميع مسؤولي الوكلاء للشبكة. **والملحق رقم (12)** يبين استدعاء من المدير العام لرونو الجزائر لجميع المسؤولين بالشبكة لحضور يوم دراسي حول الجودة.

(3) التكوين عن طريق المحاكاة:

في هذا النوع من التكوين قطعت رونو شوطا كبيرا، حيث قامت بتطبيق نظام للتكوين بشكل لعبة (Serious games). وذلك من خلال استعمال تكنولوجيا ألعاب الفيديو (games) لتطبيقات جدية (serious) وذلك في إطار التكوين في المؤسسات. والهدف منها ما يلي:

- توفير طريقة جديدة للتعلم تعتمد على تكنولوجيا ثلاثية الأبعاد وفي وقت حقيقي.
- تعتبر بيداغوجية حركية.
- إدخال عدة سيناريوهات في خدمة المحتوى البيداغوجي.
- توفير نتائج البرنامج في نهاية المحاكاة.
- تعظيم الكفاءة في الأداء.

ويتكون هذا البرنامج (Serious games) من جزئين :

أ. **الجزء الأول :** **موجه لقسم البيع** وهو موجه لجميع المستشارين التجاريين الذين هم على علاقة مباشرة مع العملاء في قسم البيع بحيث تبين طريقة إجراء لقاء بيع مع العميل (عميل افتراضي) للتحدث والتفاوض معه حول مشروعه لشراء سيارة، ويضم اللقاء مداخل أساسية (استقبال العميل وإقامة علاقة معه، تحديد الحاجة عرض السيارة المناسبة، تجريب السيارة، تقديم العرض، معالجة الاعتراضات، التفاوض وخاتمة البيع، وحتى الإتصال بالعميل بعد التوزيع). ويستطيع المتعلم قيادة الحوار بفضل واجهة تسمح له في كل مرة باختيار بعد كل حديث موقف معين الذي يرى أنه الأحسن من بين ثلاث خيارات المقترحة التي تتغير بعد كل حديث، ويتم في كل مرة تقييم الإختيار بإعطائه مجموعة من النقاط وفي نهاية المحاكاة تكون لدى المتعلم ميزانية بيداغوجية تضم نتيجة المحاكاة والمتمثلة في :

- اختبار قدرة المتعلم على احترام العناصر الضرورية لرونو لقسم البيع.
- مدى الوصول لإقناع العميل بالشراء.

والملحق رقم (13) يبين واجهة اللعبة التي يتبع من خلالها المتعلم حوار البيع.

ب. **الجزء الثاني:** **موجه لقسم ما بعد البيع** وبالتحديد إلى مستشار الخدمة لقسم ما بعد البيع. ويتم العمل ضمن هذا الجزء بنفس الطريقة السابقة إلا أن الهدف من اللعبة هنا هو اختبار مدى قدرة العامل على الوصول لرضا العميل من خلال جميع مراحل ما بعد البيع مع احترام أساسيات رونو وبالتالي على العامل الحصول على أكبر عدد ممكن من النقاط التي تحسب على أساس إرضاء العملاء. حيث يقدم للمتعم شخصية افتراضية يتعامل معها بطريقة يحصل فيها على رضا العميل. فالحصول على رضا العميل يضيف في كل مرة لرصيد العامل مجموعة من النقاط. **والملحق رقم (14)** يمثل واجهة اللعبة التعليمية لقسم ما بعد البيع.

هذين الجزئين من اللعبة بعدما طبقا في جميع نقاط الشبكة. نصّمت مسابقة تضم أحسن المتحكمين في هذه اللعبة (المتحصّلين على أكبر عدد من النقاط) من جميع المناطق، بالتالي الذين باستطاعتهم الوصول لرضا العميل بأحسن ما يمكن وتوّج الفائزين بهدايا مادية ومالية.

4) **التكوين عن طريق الواب :** في هذا المجال توفر رونو موقع ثري لجميع العاملين بقسم البيع في كل نقاط الشبكة. عنوان الموقع (RVA)(Renault Vertual Acadimy) الأكاديمية الافتراضية لرونو. أنشئ عام 2009، و يتم الدخول عليه عن طريق كلمة سر للبائع .

وباعتبار عميل اليوم يجب الإطلاع، ومتعطش للتفاصيل والحصول على معلومات موثوقة. ويجب الحصول على جميع المعلومات الضرورية التي تخص سيارته المستقبلية. وعندما يقصد نقطة بيع معينة ليستفسر من البائع ينتظر أن يتحدث مع مختص في السيارات ومستشار في منتجات العلامة. وحتى يكون البائع أكثر معرفة من العميل ليس أمرا سهلا. لذلك فهذا الموقع يوفر للبائعين قاعدة للمعلومات تسمح بتطوير معارفهم وزيادة رصيدهم وتحسين أدائهم وبالتالي كفاءتهم في العمل. حيث يوفر معلومات عن جميع المنتجات التي تسوقها رونو في الجزائر (المنتجات الجديدة للسيارات النفعية، السيارات الخاصة، سيارات داسيا) ومختلف التجهيزات الخاصة بجميع السيارات.

• حيث وتوفر عن كل منتج مايلي:

✓ تقديم المنتج (الشكل، الألوان، الأبعاد، التجهيزات، اللواحق، المحرك).

✓ طريقة الإقناع بالمنتج (نقاط القوة، الفئة الموجهة لها،....الخ)

✓ مقارنة السيارات مع السيارات المنافسة لها في السوق.

• توفر آخر الأخبار NEWS :

حيث توفر في كل مرة معلومات جديدة عن المنافسين أو السيارات الجديدة أو تجهيزات جديدة، وآخر الأسعار والتخفيضات..الخ

• توفر معلومات عن مكونات السيارات وطريقة عملها.

• كيف نبيع أفضل (Mieux vendre) ويحتوي هذا الجزء على:

✓ فيديو للوقوف على النقاط الأساسية للبيع وما بعد البيع لمخطط النجاح لرونو.

✓ النقاط الأساسية: توفير كلمات مفتاحية، شرح للمصطلحات مثال شكل المستندات الخاصة بكل

مرحلة بيع.

✓ شرح الأساسيات الـ 20 لرونو لقسمي البيع وما بعد البيع والمبينة في الملحق رقم (15).

✓ شرح معايير أنشطة المهن.

✓ طريقة عرض السيارات في قاعة العرض.

- ✓ قوانين العرض للسيارات.
- ✓ قوانين تنظيم المعرض.
- ✓ الإعلانات وصور العرض.

والملحق رقم (16): يبين واجهة موقع الأكاديمية الافتراضية لرونو.

هذه الأنواع الغنية من التكوين التي توفرها رونو للعاملين بالشبكة تسمح لهم بتنمية معارفهم في مجال تسويق السيارات وترفع من كفاءتهم في الأداء، بالتالي توفير خدمة أفضل للعميل مما يسمح بإرضائه.

المبحث الثالث: قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة من طرف (كابماتيفو أوطو)

من خلال خطة رونو 2016 رأينا أنّ تحقيق رونو لأهدافها الإستراتيجية يعتمد بصفة كبيرة على:

- تميز الشبكة في العلاقة مع العملاء.
- تدعيم صورة العلامة رونو.

وهي تعمل جاهدة في هذا الإطار من خلال محاولة توفير والوصول لخدمة ذات جودة عالية بل ومتميزة عبر كامل الشبكة.

وباعتبار العميل هو المستهدف وهو المتلقي للخدمة. كما أنّه هو من يقيّم الخدمة بالتالي هو المفتاح لتحقيق جميع أهداف المؤسسة، تسعى رونو الجزائر جاهدة لقياس وتتبع رضا العميل عن جودة الخدمات المقدمة سواء من طرف أقسامها أو عن طريق شبكتها أي لجميع وكلاء الخدمة عبر المناطق الثمانية للإقليم الجزائري و ذلك بصفة مستمرة بهدف :

- الوقوف على مدى التزام كل نقاط الشبكة بمعايير الخدمة الجيدة لرونو.
- مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة من الوكيل وبالتالي مستوى الخدمة المقدمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.
- بأخذ معدل لجميع معدلات الرضا لجميع النقاط بالمناطق الثمانية للشبكة بالجزائر تحصل على معدل رضا العملاء عن العلامة رونو.

إنّ تتولى رونو مهمة الوقوف عن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف جميع نقاط شبكتها ولتحقيق ذلك تستعمل الأدوات التالية:

المطلب الأول: استقصاءات الرضا عنquêtes satisfaction

تسعى رونو الجزائر لمعرفة رضا العميل عن الخدمات المقدمة عبر كامل شبكتها وذلك من خلال استقصاء عينة من عملاء كل عون خدمة من الشبكة شهريا وينقسم هذا الاستقصاء إلى جزئين أساسيين:

أولا : استقصاء رضا العملاء عن جودة الخدمة لقسم ما بعد البيع * les enquêtes QSA

هذا الاستقصاء موجه للعملاء الطبيعيين الذين تعاملوا مع قسم ما بعد البيع لوكيل الخدمة، من خلال (تصليح أو صيانة أو تصليح هيكل السيارة وذلك في ورشة رونو) لقياس مستوى رضاهم عن معايير جودة الخدمة المقدمة ومدى توصيتهم بالعون، وذلك باستجواب عينة تقدر ب 10 عملاء لكل عون وفي كل شهر.

ولاختيار العينة يقوم كل عون شهريا بإرسال لرونو الجزائر نسخة عن جميع أوامر التصليح للعملاء الذين تعاملوا مع الورشة (Les ordres de réparation : OR).

هذا الأمر L'OR يتضمن المعلومات الأساسية التالية: إسم ولقب وإقامة العميل، رقم هاتفه، تاريخ استلام سيارته من قسم البيع، والمسافة المقطوعة للسيارة ونوع السيارة ورقمها التسلسلي، وقائمة الأشغال المطلوبة، تاريخ دخول السيارة للورشة، تاريخ خروجها. وذلك كما هو مبين في **الملحق رقم (17)**: أمر تصليح السيارة ودخولها لورشة الميكانيك.

1. قبل عام 2012 : وتظهر أسئلة ونتائج الإستقصاء لرونو كما يلي:

(1) أسئلة الإستجواب: عناصر الإستجواب للعينة المختارة من عملاء قسم ما بعد البيع لكل وكيل، والتي

تمثل معايير جودة الخدمة لقسم ما بعد البيع تتمثل فيما يلي:

- الرضا العام عن الخدمة.
- توصية العميل بوكيل الخدمة.
- تقديم سعر تقريبي للخدمة قبل تصليح السيارة.
- احترام مواعيد الأشغال المعطاة للعميل.
- إعلام العميل في حالة تأخر في الأشغال .
- شرح للعميل الأعمال المنجزة.

* QSA: qualité de service après ventes.

- عودة السيارة للورشة (بسبب سوء أو خطأ في الخدمة).
- الإتصال بالعميل بعد 48 ساعة من مغادرته للورشة لمعرفة مدى رضاه عن خدمات الورشة.
- مدة بقاء السيارة في الورشة وانتظار العميل.
- جودة الخدمات (خدمة التصليح).
- جودة النصائح المقدمة حول صيانة السيارة.
- الإستماع والتفهم للعميل.

حيث يتم طرح مجموعة من الأسئلة للعميل حول كل عنصر من هذه العناصر لتحديد النسبة المئوية لرضا العميل حول كل عنصر وتحديد النسبة المئوية للرضا العام. حيث يتم حساب النسبة المئوية للرضا لكل عنصر حسب العلاقة التالية:

(عدد الإجابات راض جدا ÷ (العدد الإجمالي للإجابات - عدد الإجابات الغير مأخوذة بالاعتبار للسؤال)).

إن الاستجواب الموجه للعميل QSA بخصوص العناصر سابقة الذكر يضم العديد من الأسئلة حول كل عنصر وتتمثل فيما يلي:

أ. أسئلة مغلقة : وهي كما يلي

✓ مقدمة الإستقصاء: وتتضمن التحقق من هوية العميل والسيارة وفترة دخولها للورشة، وسبب دخولها (مراجعة ، تصليح ميكانيكي، ..). وكذلك طلب من العميل بطريقة لطيفة فيما كان بإمكانه الإجابة عن أسئلة الإستقصاء مع إعلام العميل أنّ رونو تنظّم هذه الدراسة لاستطلاع رأي عملائها حول جودة الخدمة لقسم ما بعد البيع لوكيل الخدمة.

✓ س1 : بصفة عامة كيف تقيم نوعية الخدمات المقدمة من الورشة خلال العملية الأخيرة التي قمت بها، هل أنت 1. راض جدا 2. راض قليلا 3. غير راض 4. غير راض تماما.

هذا السؤال موجه لمعرفة رضا العميل بشكل عام عن خدمة الوكيل.

✓ س2 : هل توصي بالورشة لواحد من أحبائك أو عائلتك ممن يريد صيانة أو تصليح سيارته؟

1. نعم بالتأكيد 2. نعم ربّما 3. ربّما لا 4. لا بالتأكيد لا.

هذا السؤال يبين مدى توصية العميل بوكيل الخدمة.

✓ س3 : عندما أخذت موعد من قبل، كيف تقيّم مدّة هذا الموعد وهل أنت راض فيما يخص وقت الإنتظار عند تركك للسيارة.

1. راض جدا 2. راض قليلا 3. غير راض 4. لا أدري

هذا السؤال يقيّم مدى احترام المواعيد المعطاة فيما يخص مدّة بقاء السيارة في الورشة وانتظار العميل.

✓ س4 : هل قالو لك بالتقريب كم تدفع قبل بدأ الأشغال.

1. نعم 2. لا 3. لم أكن بحاجة لذلك 4. لا أدري

هذا السؤال يقيّم ما إذا تمّ تقديم سعر تقريبي للخدمة قبل تصليح السيارة.

✓ س5 : هل قدّموا لك الخدمة بالوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير هل أعلموك به.

1. نعم 2. لا 3. لا أدري.

هذا السؤال يبين مدى احترام المواعيد وانتظار العميل.

✓ س6 : فيما يخص جودة الخدمة المقدمة لك هل انت :

1. راض كثيرا 2. غير راض كثيرا 3. لا أدري.

هذا السؤال يبين جودة الخدمات المنجزة.

✓ س7 : فيما يخص الشرح الذي قدّم لك حول الخدمة المنجزة هل أنت

1. راض كثيرا 2. غير راض كثيرا 3. لم أريد شرح 4. لا أدري.

يبين هذا فيما إذا يقدم للعملاء شرح عن الأعمال المنجزة.

✓ س8 : فيما يخص نوعية النصائح التي أعطيت لك حول صيانة سيارتك ، هل أنت

راض جدا 2. غير راض كثيرا 3. لا أدري.

هذا السؤال يبين جودة النصائح المقدمة حول صيانة السيارة.

✓ س9 : منذ أن خرجت سيارتك من ورشة الوكيل هل اتصل بك أحد لمعرفة مدى رضاك عن آخر خدمة

مقدمة. 1. نعم 2. لا 3. لا أدري.

هذا السؤال هام جدا ويبين إذا ماتمّ الإتصال بالعميل بعد 48 ساعة من مغادرته للورشة لمعرفة مدى

رضاه عن خدمات الورشة.

✓ س10 : لنفس سبب الزيارة (صيانة، تصليح ..) هل كنت مضطر أن تردّ سيارتك لنفس الورشة

1. نعم 2. لا 3. لا أدري.

س11 : من بين هذه الأسباب ما هو السبب الذي جعلك ترجع سيارتك مرّة أخرى

1. بعض قطع الغيار لم تكن متوفرة 2. صعوبة إيجاد سبب المشكل 3 . سوء الخدمة
4. أسباب أخرى.

هذا يبين إذا عادت السيارة للورشة بسبب سوء أو خطأ في الخدمة وهذا غير جيد لسمعة المؤسسة.

ب. سؤال مفتوح حول الرضا وهو:

✓ في بداية الإستجواب قلت أنك غير راضي تماما عن جودة الخدمات المقدمة لهاته الورشة هل تستطيع أن تقول لنا لماذا أنت غير راضي.

(2) نتيجة الإستقصاء : بعد إكمال الإستقصاء لجميع وكلاء الخدمة للشبكة تبعث رونو الجزائر عبر البريد

الإلكتروني نتيجة الإستقصاء كل شهر. وتضم النسب المئوية للرضا عن معايير جودة الخدمة لجميع وكلاء الخدمة للشبكة الموزعة عبر المناطق الثمانية للوطن. **والملحق رقم (18)** يبين نتيجة الإستقصاء لقسم ما بعد البيع لشهر جوان 2011 المرسل لوكيل الخدمة كابماتيفو اوطو.

وتظهر من خلال الملحق نتائج وكيل الخدمة كابماتيفو اوطو الذي ينتمي للمنطقة وسط، حيث نجد :

- نسبة الرضا العام أي نسبة العملاء الراضين بصفة عامة عن خدمات الوكيل هي 90 % وهي تمثّل تقييم بصفة عامّة لجودة خدمات قسم ما بعد البيع.

- نسبة العملاء الذين يوصون بوكيل الخدمة للآخرين وتقدّر ب100%، أي أنّ جميع العملاء المستجوبين يجيبون نعم بالتأكيد.أي يوصون بوكيل الخدمة.

- نسبة العملاء الذين حصلو على السعر التقريبي للأشغال قبل إنجازها وتمثّل نسبة 50% ، هذا يعني أنّ 50% من العملاء لم يحصلو على تقدير لأشغالهم وهذا راجع إلى تجاهل مستشار الخدمة لهذه النقطة أو عدم كفاءته أو عدم تحفيزه أو تعبه أو عدم إعطاء العميل لجواب واضح..

- نسبة العملاء الذين قالو أنّ عون الخدمة إلترم بمواعيد الخدمة المقدمة مسبقا هي 100%

- نسبة العملاء الذين قالو أنّ العاملين وخاصة عمّال الإستقبال شرحو لهم الأعمال المنجزة وهي 100%

- نسبة عودة السيارات بعد خروجها من الورشة بسبب خطأ من العاملين أو سوء الأعمال وهي 0% أي لم تعد أي سيارة وهذا مؤشر جيد يبين جودة الأشغال وكفاءة العاملين بالورشة.

- نسبة العملاء الذين قالو أنّه تمّ الإتصال بهم بعد انتهاء الأعمال و مغادرتهم الورشة تمثّل 80% ، أي أنّ

20% من العملاء لم يتم الإتصال بهم لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة وهذه مهمة مستشار الخدمة أو قد

تضع المؤسسة عامل خاص بهذه الاتصالات. ويرجع سبب هاته النسبة إلى عدم كفاءة المسؤول عن الإتصال

بالعملاء، فقد يكون عامل جديد غير واعي بأهمية هاته الإتصالات، أو عدم تحفيزه أو عدم تكوينه، وقد يكون هاتف العميل مغلق أو رقمه خطأ أو خارج الوطن فيتعذر الاتصال به.

- نسبة احترام مدة بقاء السيارة في الورشة وانتظار العميل هي 100%.

- نسبة رضا العملاء عن النصائح المقدمة حول الصيانة تمثل 0% أي لم تعطى للعميل أي نصائح وهذا بسبب عدم وجود المسؤول عن قسم ما بعد البيع خلال هذه الفترة. والذي تعتبر هذه النقطة من مهامه.

- نسبة العملاء الراضين فيما يخص الإستماع للعميل وتفهم احتياجاته هي 100% وهذا يعني أنّ مستشار الخدمة يقوم بمهمته على أكمل وجه.

نتائج هذا الاستقصاء تختلف من شهر لآخر صعودا أو نزولا وتسمح لرونو الجزائر ولكل وكلائها بمعرفة:

- مستوى رضا العملاء عن جميع معايير جودة خدمات قسم ما بعد البيع ولكل وكيل خدمة.
 - كما أنها تسمح بمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها في نفس المنطقة أو من مناطق أخرى.
 - وكذا مقارنة المؤسسة لأدائها عبر الزمن، بمراقبة تطور نتائج الرضا عبر الزمن.
- بالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها في النقاط التي ترى أنها دون المستوى، أو التي تريد التميز فيها مقارنة بمنافسيها. وبصفة عامة ترجع النتائج السيئة بالنسبة لهذه العناصر إلى:
- عدم كفاءة العاملين بسبب نقص التكوين في نقاط معينة.
 - دوران العمل، حيث في كل مرة يستقيل العاملين بعدما يكتسبون خبرة في التعامل مع العملاء والتحكم في اجراءات ومعايير العمل المحددة من قبل رونو الجزائر بسبب انخفاض مستوى الأجور وسوء تسييرها.
 - وكذا عدم الإلتزام من عون الخدمة بإعطاء المكافآت المستحقة أو التماطل في دفعها مما يصيب العاملين بالضجر وعدم المبالاة.
 - ظروف العمل أحيانا سيئة فتصعب مهام العاملين وتحبطهم.

II. أسئلة الإستقصاء إبتداءا من جانفي 2012:

نظرا لكثرة عدد الأسئلة بالتالي طول الإستقصاء يعتبر ممل بالنسبة للعميل وقد يضطر لتقديم أجوبة عشوائية أو يرفض الإجابة، بالتالي تكون النتيجة خاطئة أو سلبية.

لذلك قامت إدارة الجودة والخدمات لرونو باختصار عدد المعايير التي يتم استجواب العملاء حولها لتصبح كما يلي :

- الرضا العام عن الخدمات المقدمة.
- التوصية بخدمات الوكيل للآخرين.
- تقديم تكلفة تقريبية قبل إنجاز الأعمال.
- عودة السيارة للورشة.
- الاتصال بالعميل بعد 48 ساعة من تعامله لمعرفة مدى رضاه.

أمّا فيما يخص الأسئلة المطروحة فهي بدورها اختزلت لعدد أقل. و**الملحق رقم (19)** يبين نتيجة الاستقصاء لقسم ما بعد البيع لشهر أوت 2012 المختصر. حيث تظهر نتائج وكيل الخدمة كإبماتيفو اوطو الذي ينتمي للمنطقة وسط فنجد أنّ :

- نسبة الرضا العام عن خدمات الوكيل تمثل 70%
- نسبة التوصية بالوكيل 90%
- نسبة تقديم تكلفة تقريبية قبل إنجاز الأعمال 100%
- معدّل رجوع السيارات للورشة 0%
- نسبة الإتصال بالعملاء بعد مغادرة الوكيل 100%

نلاحظ أنّ النتائج جيدة فيما يخص العناصر الثلاث الأخيرة، أمّا نتائج العنصرين الأولين فهي سيئة وقد يرجع السبب لخلل في المهام بسبب العطل السنوية للعاملين، أو عدم الكفاءة أو عدم التحفيز. هذا الاستقصاء أسهل ويأخذ وقت أقل ويعطي نتائج أدق.

ثانياً : استقصاء رضا العملاء عن جودة الخدمة لقسم بيع السيارات الجديدة * QVN

فيما يخص هذا الاستقصاء فهو موجه للعملاء الذين اشتروا سيارة جديدة من قسم البيع لوكيل معين وذلك لقياس مستوى رضاهم وتوصيتهم حول جودة الخدمة المقدمة بقسم بيع السيارات، وذلك من خلال استجواب عينة تقدر ب7 عملاء لكل عون وفي كل شهر حول معايير الجودة الممثلة لقسم البيع. والعينة المستجوبة يتم اختيارها عن طريق إرسال عون الخدمة لجميع فواتير السيارات الموزعة (Les bons de livraison) وبالتالي الحصول على قائمة العملاء الذين استلموا سياراتهم بالفعل. ويتم اختيار سبعة عملاء لاستجوابهم حول معايير جودة الخدمة لقسم البيع.

* QVN : qualité de service vente véhicules neufs.

1. قبل عام 2012 : تظهر أسئلة الإستقصاء ونتائجه حول معايير جودة الخدمة لقسم البيع كما يلي:

(1) أسئلة الإستجواب : يتم استجواب العينة حول معايير جودة الخدمة لقسم البيع والمتمثلة فيما يلي

1. رضا العميل بصفة عامّة حول الخدمة المقدمة.

2. التوصية للآخرين بالتعامل مع هذا الوكيل.

3. مدى احترام مواعيد الاستلام الموعود بها للسيارة.

4. الاتصال بالعميل خمس أيام بعد استلامه للسيارة لمعرفة مدى رضاه عن الخدمة وعن السيارة.

5. إرجاع السيارة لخلل أو عيب في السيارة.

6. مودّة ولطف وحفاوة العاملين بقسم البيع.

7. مدى تقديم معلومات عن مختلف أنواع السيارات ولواحقها.

8. إمكانية ركوب السيارات التي تهم العميل لتجربتها.

9. إعلام العميل في حالة التأخر في مواعيد التسليم المتفق عليها.

10. شرح للعميل جميع عناصر الطلبية وكذا أجهزة التحكم ومختلف لواحق السيارة.

11. شرح برنامج صيانة السيارة.

12. تقديم قسم ما بعد البيع وخدماته.

13. الاستماع وتفهم العميل.

وبنفس الطريقة السابقة يتم من خلال الإستقصاء طرح مجموعة من الأسئلة حول معايير جودة الخدمة لقسم البيع.

وأسئلة الاستقصاء هي كما يلي:

أ. أسئلة مغلقة : وتتمثل فيما يلي

✓ س1 : وهو عبارة عن مقدمة للإستقصاء، ويتضمن التحقق من هوية العميل وإقامته وتاريخ التوزيع

للسيارة ورقم هاتفه، وكذا صنف السيارة ورقمها التسلسلي. وكذلك طلب من العميل بلطف فيما كان بإمكانه

الإجابة عن أسئلة الإستقصاء مع إعلام العميل أنّ رونو تنظّم هذه الدراسة لاستطلاع رأي عملائها حول جودة

الخدمة لقسم البيع لوكيل الخدمة وكذا الإذن بعرض أجوبته للوكيل.

✓ س2: بصفة عامّة كيف تقيّم الوكالة التي تعاملت معها من حيث الطريقة التي تمت بها عملية شراء

وتسليم سيارتك. هل أنت :

1. راض جدا 2. راض قليلا 3. غير راض 4. غير راض كليا 5. لا أدري

هذا السؤال يوجه لمعرفة الرضا بوجه عام عن جودة الخدمات لقسم البيع.

✓ س3: هل توصي بهذا الوكيل لأحد من أحيابك وأقاربك ممن يريدون شراء سيارة جديدة ؟

1. نعم بالتأكيد 2. نعم ربما 3. لا ربما لا 4. لا بالتأكيد.

هذا السؤال يحدد مدى التوصية بوكيل الخدمة.

✓ س4: كيف تحكم على لطف وحفاوة العاملين بالوكيل، هل أنت :

1. راض جدا 2. غير راض بتاتا.

✓ س5: فيما يخص الإستماع والتفهم لاحتياجاتك من طرف البائع ، هل أنت :

1. راض جدا 2. غير راض بتاتا. 3. راض قليلا.

✓ س6: فيما يخص المعلومات التي قدّمها لك البائع حول مختلف الأنواع والخيارات، الألوان، هل أنت: 1.

راض جدا 2. غير راض بتاتا. 3. راض قليلا.

✓ س7: حول إمكانية ركوب السيارات التي تهّمك لتجربتها، هل أنت :

1. راض جدا 2. غير راض بتاتا.

✓ س8: هل تمّ احترام موعد تسليم السيارة المتفق عليه ؟

1. نعم 2. لا

✓ س9: إذا لم يحترم، هل أعلموك أنّه سيتأخر موعد التسليم؟

1. نعم 2. لا

✓ س10: فيما يخص الإيضاحات المقدمة لك عند التسليم حول استعمال مختلف الخيارات واللواحق

لسيارتك، هل أنت : 1. راض جدا 2. غير راض بتاتا.

✓ س11: فيما يخص الإيضاحات المقدمة لك عند التسليم حول برنامج الصيانة والضمان لسيارتك

هل أنت : 1. راض جدا 2. غير راض بتاتا.

✓ س12: هل قدموا لك قسم ما بعد البيع وخدماته: 1. نعم 2. لا

لمعرفة فيما إذا يتم ربط العملاء بقسم ما بعد البيع لضمان استمرارية العلاقة مع العميل.

✓ س13: منذ استلامك للسيارة، هل قام الوكيل أو البائع بالاتصال بك لمعرفة رضاك.

1. نعم 2. لا

✓ س14: منذ استلامك للسيارة هل اضطررت للعودة للوكيل لأي سبب ؟ 1. نعم 2. لا

ب. أسئلة مفتوحة:

- ✓ بصورة أدق هل باستطاعتك أن تشرح لي السبب الحقيقي الذي اضطررت من أجله للعودة إلى الوكيل. وحسب رأيك هل الوكيل مسؤول عن عودتك ؟
- ✓ في بداية الإستقصاء صرّحت أنك توصي ربما بالوكيل. ما الذي كان يجب عمله حتى توصي بالتأكد بالوكيل، هل تستطيع إعطاءنا تعليقاتك حول أسباب عدم رضاك.
- ✓ في بداية الاستقصاء صرّحت أنك راض قليلا عن جودة الخدمة لهذا الوكيل. ما الذي كان من المفترض تقديمه لتكون راض جدا ؟ هل تستطيع إعطاءنا تعليقاتك حول أسباب عدم رضاك.
- وبعد إتمام أسئلة الاستقصاء وتبويبها يتم استخلاص النتائج المتعلقة برضا العملاء بالنسبة لكل معيار من معايير جودة الخدمة لقسم البيع. **والملحق رقم (20)** يبين نتيجة الاستقصاء لعينة من عملاء قسم البيع لشهر أكتوبر 2011.

حيث تظهر نتائج الجودة لقسم البيع لوكيل الخدمة كابماتيفو اوطوا وهي كمايلي:

- نسبة الرضا العام عن جودة الخدمة المقدمة تمثل 85.7 %
- نسبة العملاء الذين يقولون أنهم يوصون بالوكيل هي 100 %
بمعنى أنّ جميع العملاء يوصون بالوكيل لمعارفهم.
- نسبة العملاء الذين يقولون أنّ الوكيل يحترم مواعيد التسليم 71.4%
وهذا يعني وجود تأخر في مواعيد التسليم بالنسبة لبعض العملاء، وقد يرجع السبب لخطأ البائع في الموعد، أو حدوث تأخر في وصول سيارة العميل أو عدم الحصول على وثائق السيارة...
- نسبة العملاء الذين يقولون أنّ الوكيل أو البائع اتصل بهم بعد التوزيع لمعرفة رضاهم 100%
هذا يعني أنّ العاملين يقومون بمهمتهم فيما يخص اتصالات الرضا.
- نسبة العملاء الذين قالوا أنهم أرجعوا سيارتهم للوكيل هي 14.3%
هذه النسبة تعتبر مرتفعة وقد تكون خارجة عن نطاق الوكيل، فأحيانا تصل السيارات للوكيل وبها عيب. كما يمكن أن يكون الوكيل هو المسئول عن العيب نتيجة للإهمال. كما قد يكون سبب عودة العميل إداري
- نسبة العملاء الذين قالوا أنّ البائعين اتصلوا بهم وأعلموهم بالتأخر في مواعيد التسليم هي 100%.
بمعنى أنّ العاملين يقومون بعملهم فيما يخص الإتصال وإعلام العملاء.

II. إبتداءا من جانفي 2012

وكما هو الحال في قسم ما بعد البيع و بسبب كثرة أسئلة الاستقصاء تم اختصاره لعدد اقل من العناصر والمتمثلة فيما يلي:

1. الرضا العام عن الخدمات المقدمة.
2. مدى التوصية بالوكيل المعني.
3. احترام مواعيد التوزيع (استلام العميل لسيارته).
4. الاتصال بالعميل بعد استلامه لسيارته لمعرفة مستوى رضاه.
5. عودة السيارة بسبب عطب ما (défaut).
6. إعلام العميل في حالة تأخر موعد الاستلام.

وبنفس الطريقة يتم الإعلان عن نتائج الإستقصاء بخصوص العناصر السابقة، كما هو مبين في **الملحق رقم (21)** نتائج (QVN) لشهر مارس 2012.

المطلب الثاني: استقصاءات العميل الخفي* ECM

للقوف على رضا العملاء وضعت رونو الجزائر طريقة أخرى لقياس الرضا، والتي تقيّم من خلالها درجة تطبيق الوكيل أو فريقي قسمي البيع وما بعد البيع للعمليات والإجراءات المفروضة من طرفها، والتي يجب احترامها. هذا القياس للرضا يدعى باستقصاء العميل الخفي. حيث تقوم رونو الجزائر بإرسال شخص يلعب دور العميل عند الوكيل (في قاعة العرض ومن خلال ورشة الميكانيك)، للتحقق من صحة ممارسة العمليات التجارية للوكيل. هذا العميل مدرب وعلى دراية بجميع مراحل التعامل والإجراءات والمعايير، لذلك فهو في كل مرحلة يقوم بتقييم جودة الخدمة المقدمة.

واستقصاء العميل الخفي لقسمي البيع وما بعد البيع يستهدف ثلاث عناصر:

- الوسائل والتجهيزات
- العمليات
- السلوك

ECM*enquêtes client mystère.

أولاً : استقصاء العميل الخفي لقسم البيع

فيما يخص تجربة العميل لقسم البيع يتم تقييم العناصر التالية:

- (1) الإستقبال الهاتفي
- (2) وصول العميل للوكيل
- (3) طريقة الإستقبال الحقيقي (الفيزيائي)
- (4) تحديد واستكشاف الإحتياجات
- (5) تقديم العرض التجاري

والملحق رقم (22): يبين نتائج استقصاء العميل الخفي لقسم البيع لعام 2013. حيث تظهر نتائج وكيل الخدمة كإماتيفو أوطو كما يلي:

- 100% من الإجابات حول الأسئلة الخاصة بالوصول للوكيل كانت نعم.
- 100% من الإجابات حول المحيط الداخلي للوكيل من حيث النظافة والإضاءة والترتيب والإعلانات واللوحات الإرشادية كانت نعم.
- 100% من الإجابات حول الاستقبال والتكفل بالعميل كانت نعم
- 67% من الإجابات حول عنصر تحديد الإحتياجات كانت نعم.
- هذه النسبة غير مرضية وهذا راجع لأن البائع أو المستشار التجاري غير مؤهل أو غير مكون أو تنقصه الخبرة فيما يخص هذه النقطة أو ينقصه التحفيز .
- فيما يخص الإجابات حول تقديم العرض التجاري تمثل 63% وهذا مرتبط بالإجابة قبلها. فالبائعين غير مؤهلين فيما يخص تحديد الحاجات وبالتالي منطقيا سوف يخطئون في تقديم العرض المناسب لاحتياجاتهم.
- 100% من الإجابات حول عرض وتقديم المنتجات كانت نعم، هذا دليل أنّ البائعين يتحكمون جيدا في المنتجات. وهذه نقطة قوة للمؤسسة.
- 75% من الإجابات حول التقمص العاطفي أي تودد ولطف البائعين كانت نعم.
- نلاحظ وجود نقص في التودد وملاطفة العميل، وهذا راجع لشخصية البائعين أو نقص التكوين فيما يخص هذا العنصر أو عدم التحفيز أو قد يكون البائع مزاجه سيء أو متعب ...

- فيما يخص النقاط الثلاث الأولى الخاصة بالوصول للوكيل وأماكن التوقف وكذا المحيط الداخلي للوكيل، واستقبال أو التكفل بالعميل. فالوكيل مهتم بهذا الجانب.
- وبصفة عامة نلاحظ أنّ وكيل الخدمة محل الدراسة يحتل المرتبة الثانية في الشبكة بنسبة 88% من حيث تقييم معايير جودة الخدمة لقسم البيع.

ثانيا : استقصاء العميل الخفي لقسم ما بعد البيع

فيما يخص تجربة العميل لقسم ما بعد البيع فيتم تقييمها من حيث:

- (1) الإستقبال الهاتفي أو أخذ موعد.
- (2) سهولة الوصول والدخول.
- (3) طريقة استقبال العميل.
- (4) طريقة إجراء عملية الدوران حول السيارة لتحديد حالة السيارة.
- (5) الإلتزام بالسعر والمواعيد.
- (6) الإتصال بالعميل أثناء الأشغال في حالة ظهور أشغال غير متفق عليها أو عند انتهاء الأشغال.
- (7) تسليم السيارة للعميل بعد انتهاء الأشغال.

وتظهر من خلال **الملحق رقم (23)** نتائج استقصاء العميل السري لقسم ما بعد البيع لعام 2013.

حيث نلاحظ النتائج الخاصة بكابماتيفو اوطو كما يلي:

- 100% من الإجابات حول أخذ موعد واستقبال العميل وإجراء معه عملية الدوران حول السيارة هي نعم.
- كذلك 100% من الإجابات حول الاتصالات خلال الأشغال كانت نعم.
- 82% من الاجابات حول تسليم السيارة للعميل كانت نعم.
- نلاحظ وجود فجوة بسبب الطريقة التي تتم بها عملية تسليم السيارة، أي عدم احترام المعايير.
- 100% من الإجابات المتعلقة بالدخول وكذا المحيط الداخلي لقسم ما بعد البيع كانت نعم. هذا دليل أنّ الوكيل يهتم بالجانب المادي.
- 75% من الإجابات حول لطف وحفاوة وتودد العاملين كانت نعم، أي نقص في الملاطفة مع العملاء

بالرغم من النقص في بعض العناصر إلا أنه بصفة عامة نلاحظ أنّ وكيل الخدمة كابماتيفو اوطو احتل المرتبة الثالثة بمعدّل 96 % من ناحية المعايير السابقة الذكر لجودة خدمة ما بعد البيع.

خلاصة :

يسعى وكيل الخدمة كابماتيفو أوطو من خلال ممارسة نشاطه المتمثل في بيع السيارات وتوفير خدمات ما بعد البيع إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تحقيق الربح والنمو، وتحسين سمعة المؤسسة وصورة العلامة رونو. وتعتمد كابماتيفو أوطو لتحقيق أهدافها على العاملين بها في قسمي البيع وما بعد البيع. حيث تقوم بتوفير بطاقة وصف الوظيفة لكل عامل يتم من خلالها تحديد مهامه وكذا معايير الأداء والتقييم، التي على أساسها تقوم بمكافئة العاملين كل حسب وظيفته. لكن عدم عدالة الأجور والترقيات والعلاوات وعدم الإلتزام بدفع المكافئات في وقتها ينقص من نشاط وعزيمة العاملين. بالتالي ينقص من فعالية نظام التحفيز.

كما تبعث كابماتيفو أوطو العاملين بها لحضور برامج التكوين المختلفة والمنظمة من قبل رونو الجزائر وتحمّل دفع فاتورة تكوينهم. كما تستقبل المكونين المتنقلين مع ضمان السير الحسن للتكوين.

وهذا من أجل ضمان كفاءة الأداء لتحقيق الجودة في خدمة العملاء. حيث تحرص على ربط معايير الأداء والتقييم والمكافئة بمعايير جودة الخدمة المحددة من طرف رونو الجزائر لقسمي البيع وما بعد البيع وكذا الأهداف المتفق عليها.

إنّ احترام معايير الجودة لقسمي البيع وما بعد البيع من طرف وكيل الخدمة يسمح له بتحقيق رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها. فاستقصاءات الرضا التي تقوم بها رونو الجزائر تحدد نسبة الرضا عن معايير الجودة كل على حدى وكذا الرضا العام عن خدمات الوكيل وتوصية العملاء بالوكيل للآخرين. فالنتائج الجيدة تعزز صورته وتحقق الولاء للعملاء.

ومن خلال نتائج الإستقصاء يحدد الوكيل نسبة الرضا عن كل عنصر وكذا الجهة المسؤولة عن هذه النسبة (النتيجة) واتخاذ الإجراءات اللاّزمة لتحسينها.

وبتحليل نتائج الدراسة بصفة عامّة، يظهر لنا أنّ النتائج السيئة ترجع بصفة مستمرة لسوء إدارة العنصر البشري بحيث أنّ عدم عدالة الأجور والمكافئات يولد التذمّر والإحباط بين العاملين، كما أنّ عدم دفع المكافئات الموعود بها في موعدها يحبط من عزيمة العاملين.

كذلك سوء تسيير فترات العطل والزّاحة وسوء الإختيار والتوظيف ودوران العمل كلها عوامل تؤثر على مستوى الخدمة.

الخصائص

شهدت بداية السبعينات من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال، اتّسمت بالتعقيد والتغير المستمر وازدياد حدّة المنافسة وتطور التكنولوجيا ونظم المعلومات، وازدياد وعي العميل. إلى غير ذلك من التحولات التي جعلت المؤسسات تدرك أهمية الجودة كوسيلة استراتيجية لمجابهة التحديات الجديدة باعتبارها سلاحا تنافسيا فعّالا للظفر برضا العملاء وولائهم بالتالي الحصول على حصّة سوقية أكبر.

وعميل اليوم هو شخص واع أنّ من حقه الحصول على خدمة جيدة بل متميزة. وباعتبار أنّ معظم المنتجات أصبحت متشابهة من ناحية الجودة بالتالي ما يميز منظمة عن غيرها هو مستوى جودة خدمة العملاء لديها. وفيما يلي نقدّم نتائج دراستنا حول الموضوع محاولين إبراز أهم النقاط المتعلقة بجودة خدمة العملاء وكذا متطلبات تحقيقها ودورها في تحقيق رضا وولاء العملاء.

أولا : النتائج النظرية

من خلال دراستنا النظرية توصلنا لمجموعة من النتائج تمثّل فيما يلي:

- جودة الخدمة تمثّل معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء لها. بالتالي تعتبر التوقعات المعيار الأساسي لقياس جودة الخدمة.
- إنّ إشباع حاجات العميل هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والإستقرار خاصّة في ظل تشبع الأسواق وكثافة المنافسة. لذلك تظهر المؤسسات الموجهة بإسعاد العميل، ووفق هذا التوجه يعتبر العميل المصدر الرئيسي لأفكار التطوير والتحسين. كما أنّ أساس التقييم هو إرضاء العميل وليس الأهداف الداخلية وهذا يعني أنّه لا يجب اتخاذ أي قرار أو تبني أي سياسة دون استكشاف رد فعل العميل وهل هو راض يرغب بهذه الخدمة أم لا ؟
- خدمة العملاء هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم. وتتمثّل عناصرها في الجانب المادي المتعلق بالبيئة الماديّة التي تقدم فيها الخدمة كتصميمات المباني، التكنولوجيا المستخدمة ومظهر العاملين، العنصر المعنوي أو السلوكي ويتعلق بالطريقة أو الأسلوب الذي تقدم به الخدمة كالمعاملة الوديّة والتعاطف وإظهار الاهتمام والاستجابة. وأخيرا الصورة الذهنية للمؤسسة وتتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها.
- تحقيق الجودة في خدمة العملاء يتطلب التدعيم بمجموعة من المتطلبات التنظيمية والمتمثلة ب:

1. تبني الجودة في خدمة العملاء كتوجه استراتيجي واضح المعالم ينعكس بأهداف المؤسسة ورسالتها المتمثلة في العناية بالعملاء وتحقيق الجودة في خدمتهم.
2. إيجاد الرؤيا والسياسة التي تعكس أهمية العميل. وتتضمن تعريفا لطبيعة عمل المؤسسة وتحديد الأسواق والشرائح التي تخدمها وكذا تحديد المبادئ والقيم التي تلتزم بها تجاه عملائها وموظفيها. هذه الرؤيا تعتبر كإطار إرشادي لاتخاذ القرارات وتحقيق الإلتزام بين العاملين كما توحد الآراء وتوفر الإلهام للعاملين.
3. بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء. ومن الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة " العميل دائما على حق " ، " العميل هو النشاط " ، " العميل هو الملك " .
4. التزام الإدارة بجودة خدمة العملاء. وهذا يساعد على إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المؤسسة وثقافتها المتعلقة بخدمة العملاء. كما يعمل على ترسيخ المصادقية لدى العاملين وأشعارهم بجديّة الإدارة في تحويل فلسفة خدمة العملاء إلى واقع ملموس والمساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

- كما يتطلب تحقيق الجودة في خدمة العملاء حسن إدارة العنصر البشري وذلك من خلال:

1. استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات فيمن تتوفر فيهم المواصفات التي تدعم خدمة العملاء. كمهارات الإتصال، المرونة مع العميل، المعرفة الوظيفية، الحماس، المبادرة، حسن المظهر الأمانة، حسن التخطيط، القدرة على الإقناع والتأثير، القدرة على العمل الجماعي، اليقظة الذهنية واللياقة البدنية....
2. تنمية وتطوير القدرات والمهارات مما يساعد على تقوية روح الفريق على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة وكذا تنمية وتطوير القدرات والمهارات الوظيفية، وتنمية الإتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة والوظيفة والعملاء. كما تسمح بتفهم الموظفين والمدراء لأدوارهم في تدعيم خدمة العملاء.
3. وضع معايير للخدمة الجيدة وتوصيلها للعاملين. وهذا يساعد في تحويل الخصائص العامّة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس.
4. التقييم العادل والموضوعي للأداء يسمح بالتعرّف على فرص التحسين في الأداء ومنح المكافآت على أسس موضوعية. وكذا يسمح بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، واتخاذ قرارات الترقية والنقل بطريقة موضوعية، وتحسين عملية الإختيار والتعيين.
5. تحفيز ومكافئة العاملين، مما يسمح بتنمية الدافعية لديهم وذلك من خلال وضع أهداف قابلة للتحقيق وربط المكافئة بالأداء مما يسمح بتحقيق التوافق الوظيفي وفهم الاختلافات بين العاملين والعدالة والموضوعية في التقييم، ويجدر الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية. ولضمان فعالية نظام الحوافز يجب : تحديد أنماط

السلوك المرغوب، الإستخدام المتقطّع للحوافز، صرف الحافز فور تحقق الأهداف، تحسين الخدمات وبيئة العمل، تشجيع جهود التطوير والتنمية الذاتية.

- الرضا هو مؤشر لموازنة العميل بين ما وجده فعلا بعد تجربته لمنتج معين وما كان يتوقعه فعلا من تلك التجربة. بالتالي يميز العميل بين الخدمة العادية، الرديئة، والخدمة المتميزة. بالتالي يحكم العميل على جودة الخدمة من خلال التوقعات التي تتكوّن لديه عن طريق الوعود الضمنية والصريحة وخبرته السابقة في التعامل مع المؤسسة ومؤسسات أخرى.

- والأثر الإيجابي الرئيسي لحسن إدارة وتجاوز توقعات العملاء للخدمة والذي ينتج عنه جميع الفوائد التي تنعكس على المؤسسة هو الحصول على رضا وولاء العملاء الذي ينتج عنه تحقيق ارتفاع في المبيعات وخفض التكاليف وجذب عملاء جدد.

- إنّ تحديد معايير لجودة الخدمة التي ترقى لتوقعات العملاء يسمح بالتقييم والمتابعة المستمرة لجودة الخدمة وذلك من خلال الحصول على المعلومات المرتردة لتقييم الخدمة وتطويرها. بمعنى قياس واستطلاع رأي العملاء ورضاهم عن معايير جودة الخدمة. حيث يتم استطلاع رأي العملاء حول الجوانب المادية للخدمة، اعتمادية الخدمة وكذا استجابة مقدمي الخدمة، ومدى جدارتهم وسلوكياتهم وسمعة المؤسسة. ويتم استطلاع رأي العملاء عن طريق البحوث الكيفية والكميّة والتي من أهمها بحوث استقصاء الرضا والتي تسمح للمؤسسة ب:

- توفير أساس للحوار البناء والمفتوح بين المؤسسة وعمالها لقياس مجالات القوّة والضعف في الخدمة.
- التشخيص الجيد لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات الأداء للخدمة.
- توفير المجال لفرص التطور المستقبلي.
- وضع أساس موضوعي لتطوير وتحديث أنظمة التحفيز وتقييم الأداء والتكوين.

بالتالي تقوم المؤسسة بالقياس المستمر لرضا العملاء عن معايير جودة الخدمة باعتبارها أساس التقييم بالتالي تحقيق رضا أو عدم رضا العملاء.

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة كابماتيفو أوطو باعتبارها ممثل للعلامة رونو وتقوم بخدمتي البيع وما بعد البيع للسيارات الخاصة والنفعية. وبإسقاط الدراسة النظرية توصلنا للنتائج التالية:

1. بتقييم مدى تطبيق وكيل الخدمة لمتطلبات تحقيق الجودة في خدمة العملاء نجد أنّ رونو الجزائر توفر وتدعم وكيل الخدمة بكل ما هو ضروري في هذا المجال، فهي تعمل من خلال وكلاء الخدمات على تحقيق استراتيجيتها من خلال تدعيم صورة العلامة والتميز في العلاقة مع العملاء وذلك بتقديم خدمة ذات جودة عالية لعملائها بالتالي تحقيق رضاهم واكتساب المكانة السوقية.
 - حيث تحدد بصورة مستمرة لوكيل الخدمة الأهداف التي يجب الوصول إليها من حيث الحجم والجودة
 - وكذا تفرض على وكيل الخدمة إجراءات ومعايير العمل ومعايير الجودة التي يجب الإلتزام بها.
 - وفي مجال إدارة العنصر البشري توفر كذلك بطاقات وصف لمختلف الوظائف والمهن الخاصة بوكيل الخدمة المتضمنة لمهام كل وظيفة، والمستوى التعليمي والخبرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة والتبعية الهرمية وكذا تحدد مؤشرات الأداء ومعايير التقييم وإجراءات العمل ومستندات انتقال المعلومات.
 - كما توفر بطاقة لتحديد الأهداف الكمية والنوعية لكل عامل والتي يتم تقييمه على أساسها.
 - كذلك تبين طريقة التحفيز وتعرض على وكيل الخدمة مصفوفات لحساب المكافآت لجميع الوظائف.
 - كما تحرص رونو الجزائر على تكوين وتنمية مهارات جميع العاملين بالشبكة بتوفير برامج تكوينية متنوعة، مجانية ومدفوعة وذلك لرفع الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء عبر الشبكة
- لكن يبقى الخلل في مدى تطبيق وكيل الخدمة كابماتيفو أوطو للتعليمات المفروضة. فأحيانا لا يتقيد بما يطلب منه ويقوم بالتوظيف بطريقة عرضية. كما يتقاعص في دفع المكافآت وتأخير دفعها عن الموعد المحدد. وكذا عدم وجود سلم واضح للأجور وعدم عدالتها وعدم احترام مواعيد العمل القانونية، مما يخلق عدم الرضا لدى العاملين وسخطهم على المؤسسة ويسبب ارتفاع نسبة دوران العمل وتوجههم لمؤسسات أخرى. بالتالي استبدالهم بآخرين ليس لديهم الخبرة حيث يتم تكوينهم من جديد. وكل هذا ينعكس سلبا على أداء الخدمة وتحقيق أهداف وكيل الخدمة.

- II. فيما يخص تقييم رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من طرف وكيل الخدمة، تتولى رونو الجزائر مهمة استقصاء العملاء للوقوف على رضا العملاء عن معايير جودة الخدمة لجميع الوكلاء بالشبكة.

وذلك من خلال استقصاءات الرضا أو بحوث العميل الخفي أو الزيارات الميدانية، حيث يتم استقصاء العملاء حول معايير جودة الخدمة كل شهر بالتالي تقييم رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من قبل قسمي البيع وما بعد البيع لكل وكيل خدمة وبصفة دورية وتحديد نسبة الرضا عن كل عنصر ولكل وكيل خدمة.

وبصفة عامة ومن خلال عرض نتائج وكيل الخدمة نلاحظ أنها غير سيئة وتحل مراتب متقدمة. إلا أنها تحتاج إلى تحسين في بعض المعايير التي لا تصل فيها للمستوى المطلوب. لكن تبقى هذه النتائج شهرية بالتالي تختلف من شهر لآخر للأحسن أو للأسوء، وذلك حسب وقوف الإدارة على النتائج والحرص على تحسينها وكذلك حسب حالة العاملين خاصة الذين يعملون بصفة مباشرة مع العملاء والمسؤولين مباشرة عن هذه النتائج حيث عدم رضاهم ينعكس على هذه النتائج.

ثالثا: التوصيات

انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة التزام المؤسسة كإماتيفو أوطو بالأساليب العلمية في عملية الإختيار والتوظيف للعاملين لديها خاصة بالنسبة للمتعاملين مباشرة مع العملاء والإبتعاد عن التوظيف العرضي.
- إلتزام المؤسسة بدفع المكافآت الموعود بها وبالوقت الموعود به مع إعادة النظر في سلم الأجور لخفض معدّل الدوران الوظيفي وكذا رفع معنويات وهمة العاملين.
- ضرورة الدراسة الجيدة لنتائج استقصاءات الرضا لأنها تمثل تقييم حقيقي لمستوى جودة الخدمات المقدمة. والوقوف بصورة جدية على نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيحها وعدم تجاهلها.
- الوفاء بالوعود المقدمة للعملاء وعدم تضليلهم وحسن معاملتهم وتوفير حاجاتهم و رغباتهم بما يتماشى وتوقعاتهم سواء فيما يخص الجانب المادي أو الجانب التفاعلي للخدمة لضمان ولائهم للمؤسسة.

الامر اجب

أولاً : المراجع باللغة العربية1. الكتب

01. أدريان بالمر ، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، "مبادئ تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009.
02. إبراهيم الفقي، " فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم ".
03. ثامر البكري، "التسويق أسس و مفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
04. جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"، الدار الجامعية.
05. جون والمن، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، "أصول خدمة الزبائن"، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم بيروت - لبنان، 1998.
06. حميد الطائي، "البيع الشخصي والتسويق المباشر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009.
07. حميد الطائي، بشير العلق، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
08. حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
09. حظير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
10. حظير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
11. رعد حصن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع دمشق، 2007.
- 12 سعد بن عويض الحارثي، عبد الوهاب بن نفيح السلمي، "رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية على الرحلات الداخلية"، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية 2007.
13. صبحي جبر العتيبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، 2004.
15. طلعت أسعد عبد الحميد، "كيف تجتذب عميلاً دائماً: الجديد في البيع المتميز"، الدولية لخدمات الكمبيوتر، الطبعة الرابعة، 1999.
16. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
17. علي فلاح الزعبي، "إدارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن - عمان 2009.
18. فيليب كروسبي، "الجودة بلا معاناة"، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة الترجمة بمركز الأبحاث المملكة العربية السعودية، 2006.
19. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.
- 20 مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2006.
21. محمد السيد البدوي الدسوقي، "القواعد الذهبية لخدمة العملاء : كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك وكيف تحافظ عليهم وتنمهم"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2008.
22. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
23. محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن 2006.
25. مدحت محمد أبو النصر، "الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
26. مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
27. مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
28. يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دبّاس العبادي، "إدارة علاقات العميل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

II. الرسائل الجامعية

01. العيهار فلة ، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير ، 2005.
02. حاتم نجود ، " تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجاري ، تخصص تسويق ، 2006.
03. سعادي الخنساء ، " التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو العميل من خلال المزيج التسويقي" ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر 2006.
04. عطية نهاد ، " دور إدارة علاقات الزبائن CRM في كسب ولاء زبائن المؤسسات الخدمية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر mobilis" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة وتسويق الخدمات ، جامعة الجزائر ، 2011.
05. عقيلة صدوقي ، " العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2011.

III. المجالات :

1. الداوي الشيخ ، " تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الوارد البشرية في البلدان الإسلامية" ، مجلة الباحث ، العدد 6 ، 2008.

ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

I. LES OUVRAGES :

01. Cloud Demeure, " marketing" , édition Dolloz, 4ème édition, Paris, 2003.
02. Denis Pettigrew, said Zuiten, William Menveill, " Le Consommateur acteur clé en Marketing" les éditons SMG ,2002.
03. Daniel ray, " mesurer et développer la satisfaction clients" , édition d'organisation, paris, 2001

04. Dray, "**mesurer et développer la satisfaction** ", édition de l'organisation paris,2001.
05. Gogue Jean-Marie, "**traité de la qualité**",édition economica, paris ,2000.
06. Michel Vigier, "**La pratique du Q.F.D(Quality Function Déploiement)**" , les éditions d'organisation, paris ,1992.
07. p.kotler, B. Ddubois," **marketing management** ",édition pearson, paris, 11^{eme} édition, 2003.
08. Philip Kotler et Gary Armstrong , "**Principes de Marketing** " 8^{eme} Edition, Pearson Education France, Paris,2007.
09. philip kotler ,kevin keller et autres , "**marketing management** " , 13 ème édition ,pearson éducation, France, paris ,2009.

II. **THESES ET MEMOIRES:**

1. Retout j.p, **Culture d'entreprise et stratégie : facteurs clés d'interaction et proposition d'outils d'aide à la décision**, thèse pour obtenir le grade de docteur de science de gestion université paris, 2001.

III. **LES SITES INTERNET**

1. <http://panarabmedia.net/newsSystem/Articles/393>
2. [http:// av.wikipidea.org](http://av.wikipidea.org)
3. <http://panarabmedia.net./newssystem/article/393>.
4. <http:///search.conduit.com/results.aspx>
5. <http:///search.conduit.com/results.aspx>
6. <http://umsudan.blogspot.com/p/customer-satisfaction.html>
7. <http://tas-wiki.com/tw612.html>
8. <http://www.renault.com/fr/groupe/chifres-Cles/PAGES/CHIFRES-CLES.ASPX>
9. [http : \[www.renault.com/fr/groupe/l-alliance-renault-nissan/asp\]\(http://www.renault.com/fr/groupe/l-alliance-renault-nissan/asp\)](http://www.renault.com/fr/groupe/l-alliance-renault-nissan/asp)

10. <http://www.renault.com/fr/capeco2/les-criteres-renault-eco2/pages/renault-eco2.aspx>
11. [http://www.renault.dz/renault-entreprise/notre réseau](http://www.renault.dz/renault-entreprise/notre_reseau)
12. <http://www.renault.com/fr/groupe/strategie/pages/changeons-de-vie-changeons-l-automobil.aspx>
13. <http://www.renault.com/fr/groupe/strategie/pages/strategie.aspx>

الملاحق

الملحق رقم (01) : المرسوم التنفيذي رقم 390/07 ل 2007/12/12 الذي يحدد طرق وشروط ممارسة نشاط تسويق السيارات الجديدة.

الملحق رقم (02) : أنواع السيارات الخاصة والنفعية التي تسوقها رونو بالجزائر.

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لوكيل الخدمة كاب ماتيفو-أوطو.

الملحق رقم (04) : إستراتيجية رونو 2016.

الملحق رقم (05) : وصف وظيفة مستشار الخدمات لقسم ما بعد البيع le conseiller service

الملحق رقم (06) : بطاقة لتحقيق الأهداف لعامل في قسم البيع (مستشار تجاري).

الملحق رقم (07) : اختبار التأهل لخبير الخدمة لكابماتيفو-أوطو.

الملحق رقم (08) : مصفوفة حساب مكافئة باعة السيارات (الخبراء التجاريين).

الملحق رقم (09) : مصفوفة حساب مكافئة العاملين بورشة الميكانيك.

الملحق رقم (10) : كلمة المدير العام لرونو الجزائر عن أهمية التكوين.

الملحق رقم (11) : أمثلة عن برامج التكوين الموجهة لقسم بيع السيارات.

الملحق رقم (12) : دعوة من المدير العام لرونو الجزائر لجميع المسؤولين بالشبكة لحضور يوم دراسي

حول جودة الخدمات المقدمة.

الملحق رقم (13) : واجهة اللعبة serious games التي يتّبع من خلالها المتعلّم حوار البيع.

الملحق رقم (14) : واجهة اللعبة التعليمية serious games لقسم ما بعد البيع.

الملحق رقم (15) : الأساسيات الـ 20 لرونو لقسمي البيع وما بعد البيع.

الملحق رقم (16) : واجهة موقع الأكاديمية الافتراضية لرونو.

الملحق رقم (17) : أمر تصليح السيارة ودخولها لورشة الميكانيك.

الملحق رقم (18) : نتيجة الإستقصاء لقسم ما بعد البيع لشهر جوان 2011 المرسل لوكيل الخدمة كاباتيفو اوطو .

الملحق رقم (19) : نتيجة الإستقصاء المختصر لقسم ما بعد البيع لشهر أوت 2012 .

الملحق رقم (20) : نتيجة الاستقصاء لعينة من عملاء قسم البيع لشهر أكتوبر 2011.

الملحق رقم (21) : نتائج (QVN) لشهر مارس 2012.

الملحق رقم (22) : نتائج استقصاء العميل الخفي لقسم البيع لعام 2013.

الملحق رقم (23) : نتائج استقصاء العميل السري لقسم ما بعد البيع لعام 2013.