



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, Business and Management Sciences

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه

تخصص: علوم اقتصادية فرع: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر جودة الخدمة على القيمة المدركة وولاء العميل

دراسة حالة مؤسسة موبليس

تحت إشراف:

أ.داني الكبير معاشو

المقدمة من طرف:

الطالبة: سعيدي نسيم

أجيزت ونوقشت علنا بتاريخ: 2022/11/ 17

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة	الصفة
صحراوي بن شيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	رئيسا
داني الكبير معاشو	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مشرفا ومقررا
بن أشنهو سيدي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	عضوا
العشعاشي مريم	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة تلمسان	عضوا
بن علال بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي البيض	عضوا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهداء

إلى من هما صاحباً الفضل بعد الله فيما وصلت إليه

الوالدين الكريمين مفضلهما الله.

إلى من كانا سنداً لي ووفراً لي جميع الظروف لإنجاز هذا العمل

زوجي وابنني الغاليين.

إلى كل من يحب النجاح والتوفيق ويرجوه لي

إخوتي وعائلاتهم، كل أفراد عائلة سعيدي وعبد الحق.

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور

أهدي جهدي المتواضع لهم جميعاً.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله. فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله، كرمه وبركته الذي أنعم علي بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ليضافه إلى ميدان البحث العلمي. والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الأستاذ داني الكبير معاشو الذي قدم لي الدعم والإرشاد مما دفع بهذه الرسالة إلى النور.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذين الفاضلين: الأستاذ بلدغم فتحي والأستاذ بن أشنهو سيدي محمد اللذان أمدّا لي يد الدعم فيما يخص الجانب التطبيقي.

وأقدم شكري كذلك لأعضاء لجنة المناقشة الأساتذة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الأطروحة ودورهم الكبير في إثراء هذه الدراسة من علمهم وخبرتهم.

أخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنهاء هذا العمل المتواضع وجازاهم الله غني خير الجزاء والعطاء.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر جودة الخدمة بأبعادها (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) على القيمة المدركة وعلى ولاء العميل، حيث تم التعامل مع مفهوم الولاء على أنه متعدد الأبعاد (ولاء موقفي وسلوكي). بالإضافة لدراسة الدور الوسيط للمتغيرات العلائقية (رضا العميل، ثقته بالخدمات المقدمة من طرف مؤسسة MOBILIS للاتصالات والتزامه بالتعامل معها) في العلاقة ما بين جودة الخدمة والولاء. ولقياس كل متغيرات النموذج النظري المقترح للبحث والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا باختبار عينة مكونة من 400 مفردة من مستهلكي خدمات شبكة الهاتف النقال MOBILIS ببعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري. حيث أن تحليل البيانات مرأولاً بالتحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج SPSS.V25 ثم التحليل العاملي التوكيدي وطريقة النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Statistica.V08 وذلك للقيام بالاختبار الإحصائي للفرضيات. حيث تم التأكد من صحة الفرضيات وبالتالي من التأثير الإيجابي لأبعاد جودة الخدمة والقيمة المدركة على ولاء العميل من خلال الدور الوسيط للرضا، الثقة والالتزام. ما عدى تأثير الثقة على الرضا ومن ثم الولاء التي لم تكن معنوية.

الكلمات المفتاحية: أبعاد جودة الخدمة، القيمة المدركة للعميل، الرضا، الثقة، الالتزام، الولاء والنمذجة بالمعادلات الهيكلية.

Abstract:

This study aims to determine the impact of service quality with its dimensions (tangibility, reliability, response, safety, empathy) on perceived value and customer loyalty, where the concept of loyalty was dealt with as a multi-dimensional (attitudinal and behavioral loyalty). In addition to studying the mediating role of relational variables (customer satisfaction, confidence in the services provided by MOBILIS Telecom and his commitment to deal with them) in the relationship between service quality and loyalty.

In order to measure all the variables of the proposed theoretical model for research and to verify the validity of the hypotheses, we tested a sample of 400 individuals from consumers of the mobile network services MOBILIS in some of the representative states of western Algeria. As the data analysis went through first the exploratory factor analysis using the SPSS.V25 program, then the confirmatory factor analysis and structural equations modeling using the Statistica.V08 program in order to perform the statistical testing of the hypotheses. The hypotheses were validated and thus the positive impact of the dimensions of service quality and perceived value on customer loyalty through the mediating role of satisfaction, trust and commitment. Except for the effect of trust on satisfaction and then loyalty, which was not significant.

Keywords: dimensions of service quality, perceived value to the customer, satisfaction, trust, commitment, loyalty and structural equations modeling.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer l'impact de la qualité de service avec ses dimensions (tangibilité, fiabilité, réactivité, sécurité, empathie) sur la valeur perçue et la fidélité client, où le concept de fidélité a été traité comme un concept multidimensionnel (fidélité attitudinale et comportementale). En plus d'étudier le rôle médiateur des variables relationnelles (satisfaction client, confiance dans les services rendus par MOBILIS Telecom et son engagement à les traiter) dans la relation entre qualité de service et fidélité.

Afin de mesurer toutes les variables du modèle théorique proposé pour la recherche et de vérifier la validité des hypothèses, nous avons testé un échantillon de 400 individus parmi les consommateurs des services du réseau mobile MOBILIS dans certains des états représentatifs de l'ouest algérien. Au fur et à mesure que l'analyse des données passait par l'analyse factorielle exploratoire à l'aide du programme SPSS.V25, puis l'analyse factorielle confirmatoire et la méthode des équations structurelles à l'aide du programme Statistica.V08 afin d'effectuer les tests statistiques des hypothèses. Les hypothèses ont été validées et ainsi l'impact positif des dimensions de qualité de service et de valeur perçue sur la fidélisation client à travers le rôle médiateur de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement. Sauf l'effet de la confiance sur la satisfaction puis la fidélité qui n'est pas significatif.

Mots-clés : dimensions de la qualité de service, valeur perçue pour le client, satisfaction, confiance, engagement, fidélité et la méthode des équations structurelles.

مختصر المحتويات

الصفحة	المحتويات
	تشكرات
	إهداء
	ملخص
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ص	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: إدارة جودة الخدمة
02	المبحث الأول: النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة
32	المبحث الثاني: نظام وأبعاد جودة الخدمة
72	المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة
92	الفصل الثاني: أثر جودة الخدمة على القيمة المدركة والرضا
93	المبحث الأول: القيمة المدركة من قبل العميل
113	المبحث الثاني: رضا العملاء
139	المبحث الثالث: العلاقة بين كل من جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا
152	الفصل الثالث: العلاقات الموجودة بين المتغيرات الوسيطة وولاء العميل
153	المبحث الأول: أسس تطوير العلاقة مع العميل وبناء ولاءه
175	المبحث الثاني: استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل وبناء الولاء لديه
188	المبحث الثالث: أثر جودة الخدمة، القيمة المدركة ورضا العميل على الولاء
202	الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول محددات ولاء العملاء لمؤسسة MOBILIS
203	المبحث الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية
230	المبحث الثاني: التحليل الاستكشافي والتوكيدي باستعمال المعادلات الهيكلية.
273	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
281	الخاتمة العامة
285	فهرس المراجع والمصادر
	الملاحق
	فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	متغيرات الدراسة	ف
(2)	نموذج الدراسة	ص
(1-1)	الجودة الشاملة	06
(2-1)	مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة الاتصالات	17
(3-1)	موقع ثقافة الجودة في المؤسسة الخدمية	19
(4-1)	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000	30
(5-1)	مفهوم مثلث الخدمة	34
(6-1)	العلاقة بين عناصر نظام الخدمة	42
(7-1)	وضعية عمال الاتصال	44
(8-1)	نظام إنتاج الخدمة في مؤسسة الاتصالات (خدمة الهاتف النقال)	48
(9-1)	الاختلاف بين العملية الإنتاجية لكل من السلع والخدمات	50
(10-1)	مفهوم جودة الخدمة	54
(11-1)	مربع جودة الخدمة	54
(12-1)	دورة PDCA (استراتيجية التحسين المستمر للديمغ)	64
(13-1)	ثلاثية الجودة لجوران	65
(14-1)	مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر	66
(15-1)	مراحل عمل حلقات الجودة	69
(16-1)	مستويات جودة الخدمات	74
(17-1)	نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة	77
(18-1)	نموذج متعدد المستويات لجودة الخدمة	81
(19-1)	النموذج الشامل لتقييم جودة الخدمة	82
(20-1)	أساسيات منهجية التحسين في 6 سيجما	88
(1-2)	التسعير على أساس التكلفة والتسعير على أساس القيمة	97
(2-2)	العوامل المؤثرة في توقعات العميل للخدمة	99
(3-2)	العلاقة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل	100
(4-2)	محددات القيمة المدركة للعميل	103
(5-2)	المكونات الأربعة للقيمة المدركة	103
(6-2)	سلسلة القيمة لـ porter	106

108	نموذج سلسلة قيمة العميل	(7-2)
110	نظام القيمة	(8-2)
111	تأثير الجودة على الربح/ المزايا التنافسية	(9-2)
113	الميزة التنافسية تمر أولاً بخلق قيمة للعميل	(10-2)
115	نموذج الرضا حسب Oliver	(11-2)
116	مطابقة الأداء للتوقعات	(12-2)
132	نموذج كانو لرضا العملاء	(13-2)
133	نموذج عدم المطابقة	(14-2)
135	مقدمات ونتائج الرضا	(15-2)
135	مقدمات وتوابع رضا العميل النظرية	(16-2)
136	نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا	(17-2)
138	نموذج الجودة المدركة والرضا	(18-2)
138	النموذج العام لرضا العميل	(19-2)
142	نموذج Zeithaml et Bitner	(20-2)
142	العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل	(21-2)
144	الجودة المدركة والرضا	(22-2)
149	جودة الخدمة والقيمة المدركة من سوابق الرضا	(23-2)
159	أشكال ولاء العميل للخدمة	(1-3)
178	الأبعاد الأربعة للشخصنة	(2-3)
186	العلاقة بين المتغيرات الوسيطة في العلاقة رضا / ولاء	(3-3)
193	علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية	(4-3)
194	علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية	(5-3)
194	أطوار تشكل الولاء لدى العميل	(6-3)
197	أنواع العلاقات بين الرضا والولاء	(7-3)
212	نموذج الدراسة	(1-4)
213	نموذج القياس	(2-4)
225	الدائرة البيانية للذكور والإناث	(3-4)
226	الأعمدة التكرارية لتوزيع أعمار العينة المدروسة	(4-4)
227	الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة وفق المستوى التعليمي	(5-4)
228	الدائرة البيانية لتوزيع العينة وفق الأجور	(6-4)
229	الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب مكان الإقامة	(7-4)
230	الدائرة البيانية لتوزيع العينة وفق مدة التعامل	(8-4)

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	س
(1-1)	المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	06
(2-1)	مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة الصناعية	09-08
(3-1)	مجالات تطبيق معايير الإيزو	27
(4-1)	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو	31
(5-1)	أبعاد جودة الخدمة	60
(6-1)	مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل	67
(7-1)	وثيقة تحليل AMDEC	85
(1-2)	مقارنة بين سلسلة القيمة ومصفوفة القيمة	108
(2-2)	الفرق بين جودة الخدمة والرضا	145
(3-2)	أوجه الاختلاف بين الرضا والقيمة المدركة	148
(4-2)	مقارنة خصائص مفاهيم جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا	150
(1-3)	مستويات التعلق والميل لخدمة معينة	189
(1-4)	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت السباعي	215
(2-4)	فقرات قياس اعتمادية جودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	216
(3-4)	فقرات قياس ملموسية جودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	216
(4-4)	فقرات قياس الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	217
(5-4)	فقرات قياس درجة الأمان لجودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	217
(6-4)	فقرات قياس التعاطف لجودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	218
(7-4)	فقرات قياس الجودة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	218
(8-4)	فقرات قياس متغير الشخصية	219
(9-4)	فقرات قياس القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	220
(10-4)	فقرات قياس ثقة العميل بالخدمة المقدمة من طرف Mobilis	220
(11-4)	فقرات قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة من طرف Mobilis	221
(12-4)	فقرات قياس متغير التزام العميل بالتعامل مع Mobilis	222
(13-4)	فقرات قياس ولاء العميل لـ Mobilis	222
(14-4)	توزيع العينة وفقا لنوع الجنس	225
(15-4)	توزيع العينة المدروسة حسب العمر	226
(16-4)	توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي	227
(17-4)	توزيع العينة وفق الأجر (كل وحدة بـ 1000 دج).	228

228	توزيع العينة حسب مكان الإقامة	(18-4)
229	توزيع العينة وفق مدة التعامل مع مؤسسة Mobilis	(19-4)
234	تلخيص نتائج التحليل الاستكشافي للبيانات	(20-4)
236	نتائج التحليل العاملي لمتغير الاعتمادية	(21-4)
237	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الاعتمادية	(22-4)
237	نتائج التحليل العاملي لمتغير الملموسية	(23-4)
238	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الملموسية	(24-4)
238	نتائج التحليل العاملي لمتغير الاستجابة	(25-4)
239	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الاستجابة	(26-4)
239	نتائج التحليل العاملي لمتغير الأمان	(27-4)
240	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الأمان	(28-4)
240	نتائج التحليل العاملي لمتغير التعاطف	(29-4)
241	قيم الاتساق الداخلي لمتغير التعاطف	(30-4)
241	نتائج التحليل العاملي لمتغير الجودة المدركة من الخدمة	(31-4)
242	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الجودة المدركة من الخدمة	(32-4)
242	نتائج التحليل العاملي لمتغير الشخصية	(33-4)
243	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الشخصية	(34-4)
244	نتائج التحليل العاملي لمتغير القيمة المدركة من الخدمة	(35-4)
245	قيم الاتساق الداخلي لمتغير القيمة المدركة من الخدمة	(36-4)
245	نتائج التحليل العاملي لمتغير ثقة العميل	(37-4)
246	قيم الاتساق الداخلي لمتغير ثقة العميل	(38-4)
246	نتائج التحليل العاملي لمتغير الرضا	(39-4)
247	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الرضا	(40-4)
248	نتائج التحليل العاملي لمتغير الالتزام	(41-4)
248	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الالتزام	(42-4)
249	نتائج التحليل العاملي لمتغير الولاء	(43-4)
250	قيم الاتساق الداخلي لمتغير الولاء	(44-4)
252	معايير جودة المطابقة	(45-4)
253	معايير المطابقة المقارنة أو التزايدية	(46-4)
254	معايير المطابقة المقتصدة	(47-4)
256	التشبعات العاملية وأخطاء القياس لأبعاد نموذج Servqual	(48-4)
257	التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الجودة المدركة	(49-4)

258	التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير القيمة المدركة	(50-4)
258	التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الثقة	(51-4)
259	التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الرضا	(52-4)
259	التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الالتزام	(53-4)
260	التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الولاء	(54-4)
261	معاملات الالتواء والتفرطح للمتغيرات المقاسة	(55-4)
263	معاملات الانحدار لأبعاد جودة الخدمة	(56-4)
265	معاملات الانحدار لمتغير الجودة المدركة	(57-4)
266	معاملات الانحدار لمتغير القيمة المدركة	(58-4)
267	معاملات الانحدار لمتغير الثقة	(59-4)
267	معاملات الانحدار لمتغير الرضا	(60-4)
268	معاملات الانحدار لمتغير الالتزام	(61-4)
269	معاملات الانحدار لمتغير الولاء	(62-4)
270	معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج الإمبريقي للدراسة	(63-4)
271	قيم أخطاء القياس للمتغيرات التابعة	(64-4)
272	المعادلات الهيكلية لنموذج الدراسة	(65-4)
276	نتائج اختبار الفرضيات المباشرة	(66-4)
277	تفسير النموذج لعوامل الدراسة	(67-4)
279	نتائج فرضيات البحث	(68-4)

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يواجه قطاع الخدمات في الجزائر وخاصة قطاع خدمات الاتصال منافسة حادة بين المتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال، حيث تم تسجيل قفزة نوعية من التطور منذ إصدار قانون 03-2000 والذي ينص على فتح القطاع أمام المنافسة. كل هذه المتغيرات حسمت الأمر للعميل من أجل تحديد أفضل البدائل المتاحة في السوق.¹

غير أن المشكلة والتحدي الأكبر الذي يواجه مؤسسات الاتصالات هو الحفاظ على هؤلاء العملاء وخلق الولاء لديهم، باعتبار أن كسب ولاء العميل والاحتفاظ به يعد من المكاسب الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، خاصة وأن هذه الأخيرة تقدم خدمات غير ملموسة مما يجعل القيمة المدركة لهذه الأخيرة من طرف العملاء المحدد الأساسي لدى نجاحها في الاحتفاظ بعملائها لمدة أطول. وبالتالي يتوجب على المؤسسة الخدمية تعظيم القيمة التي تمنحها للعملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة. نظرا لأن العميل يبحث دائما عن الخدمات التي توفر له أكبر منفعة ممكنة.² فإذا ما تحققت هذه العناصر في الخدمة تتحول الصورة الذهنية الموجودة لدى العميل إلى التمسك بها والولاء لها.

وبما أن الجودة والقيمة المدركة تعد من المداخل الأساسية للوصول إلى ولاء العميل الذي يتطلب السعي لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا بشكل مستمر من خلال تحقيق التطابق بين القيمة المتوقعة للعميل والقيمة المدركة له. يتعين على المؤسسة أن لا تقف عند تحقيق ولاء العميل لها بل لا بد أن تبدل المزيد من أجل تطويره وجعله ينمو، ويرجع الحافز في فهم وتحسين الولاء إلى العلاقة الإيجابية بين الولاء، الاحتفاظ بالعملاء والربحية، حيث يؤدي الولاء إلى زيادة الاحتفاظ بالعملاء والتي تؤدي إلى زيادة الإيرادات والحصة السوقية، كما أن ولاء العميل المرتفع يعني تأثرا أقل بإجراءات المنافسين والأزمات التسويقية.

فمفتاح الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق ولائهم هو تحقيق الرضا الذي يتحدد من خلال الفرق بين القيمة المدركة والمتوقعة على أساس مستوى الإشباع المحقق للحاجات والرغبات. فإذا تحققت التوقعات أو فاقت الأداء الفعلي للخدمة كانت النتيجة رضا العملاء.³ كما أن تحقيق مستوى رضا عالي، متكرر ومستمر يشكل ولاء العميل إلا أن المؤسسة الخدمية يمكن أن تقدم للعملاء ما لا يتوقعونه (القيمة المدركة تفوق المتوقعة) وهذا ما يسمى عند اليابانيين بإسعاد العملاء. حيث أن العميل الراضي يبقى مواليا لفترة أطول.

وينبغي الإشارة إلى أن هناك أنشطة تساهم في خلق القيمة، كما أسماها Porter بسلسلة القيمة حيث تظهر القيمة المدركة للعميل وثيقة الصلة بأنشطة المؤسسة ومن ثم فإن تحسين تلك الأنشطة وإخضاعها لمفهوم الجودة الشاملة بما يتضمنه من تطوير، تحسين شامل ومستمر ينعكس إيجابا على تلك القيمة وهذا ما يوضح مدى ارتباط الجودة بالقيمة المدركة للعميل.

¹ - محمود أحمد، زيدان محمد، جانفي (2016)، "فعالية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال- حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكونم الجزائر Djezzy"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 15، الجزائر، ص52.

² - KOTLER.P, DUBOIS.B,(2000), Marketing management, 10éme édition, édition Pearson éducation, Paris, p67.

³ - أحمد علي سليمان، (2000)، سلوك المستهلك، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض، ص 68.

في بحثنا هذا سندرس العوامل التي تسبق الولاء منها جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف)، حيث أن الدراسات الحديثة أثبتت أن جودة الخدمة تسبق الرضا والولاء، هذا لأن جودة الخدمة تؤدي إلى تعظيم الأرباح من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج والإدارة وزيادة معدل الشراء كما تولد كلمة منقولة إيجابية (bouche à oreille positif).

كما أن جودة الخدمات المشخصة تمكن المؤسسة من الحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع عملائها بهدف كسب ولائهم. حيث يمكن تفسير العلاقة بين جودة الخدمة والشخصية في أن الشخصية تعبر عن جودة مرضية لدى العميل فهي تسبق الجودة.¹ كما أنها محدّد لجودة الخدمة.² حيث أن الشخصية تعتمد على جمع المعلومات عن متطلبات واحتياجات العملاء بغرض إرضائهم وكسب ولائهم من خلال تقديمها لعروض مشخصة حسب احتياجات عملائها الفردية.³ إذ أثبتت الدراسات الحديثة أن جودة الخدمات المشخصة تعد من سوابق الرضا والولاء.

بالإضافة إلى دراسة أثر كل من القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام على الولاء. فلجودة الخدمة المشخصة والقيمة المدركة من قبل العميل أثر مهم على الولاء، فحين يدرك العميل بأن العلامة التجارية ذات جودة وقيمة مرتفعة فإن هذا الإدراك يوجد ميزة تنافسية مقارنة بالعلامات التجارية المنافسة الأخرى، حيث أن الجودة والقيمة المدركة للعلامة التجارية لها تأثير مباشر على قرار الشراء لدى العميل، الرضا والولاء للعلامة التجارية. فنتيجة المقارنة التي يقوم بها العميل بين المنافع المدركة من جودة الخدمة والتضحية المادية المنفقة لها ترفع من أهمية القيمة المدركة للخدمة العلامة، كل هذا يوجه شعور العميل نحو الرضا أو عدمه. غير أنه يجب أن ننوه إلى أن الرضا ليس أهم عامل مفسر للولاء لأنه ليس بالضرورة كل عامل راضي وفي، ولتصل إلى الولاء يجب استمرارية الرضا. وبهذا فإن للرضا أثر ضعيف على الولاء لأن فقط العملاء جد راضين هم من سيقون أوفياء للمؤسسة. حيث أن السير الإيجابي للرضا يولد الثقة بالعلامة التجارية لدى العميل، فالثقة هي الأساس - ما لم تكن الأكثر أهمية - لبناء العلاقات، وإذا فقدت الثقة فإن العلاقة لن تبدأ، ولو بدأت فسرعان ما تنتهي، ويقصد بالثقة أن كلا من طرفي العلاقة سوف يبذل أقصى جهده لتحقيق منفعة الآخر. فالعلاقة بين العميل والمنظمة تتطلب الثقة، أي أن كل من الطرفين بوسعه الاعتماد على مصداقية الطرف الآخر بوعوده. وتساهم الثقة بشكل أو بآخر في التزام العميل بالتعامل مع العلامة التجارية المفضلة لديه مما يؤدي به إلى تعزيز ارتباطه وتعلقه بها. ويقصد بالالتزام الرغبة في الاستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من استمرارها مستقبلاً، ويجب أن يكون الاستمرار في العلاقة هو رغبة الطرفين لإيمانهما بأن ذلك سوف يحقق لهما منافع في المستقبل، ولاشك أن الالتزام مهم جداً في تطوير علاقات طويلة المدى مع العميل. لذا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق التزام العملاء لزيادة مستوى ولائهم مما يجعلهم غير متأثرين بإغراءات المنافسين.

¹ - PEDRO. S, COELHO. Jory Henseler,(2012), Creating customer loyalty through service customization, European journal of marketing, vol 46, N°314, p334.

² - LENDREVIE. J, LINDON. D,(2006), Mercator, 7ème édition, édition Dalloz, Paris, p971.

³ - DONALDS. W, JACKSON. J. R,(1993), The personalization of relationship marketing, Asia Australia marketing journal, Vol 2, N° 1, p52.

الإشكالية:

من خلال اطلعنا على واقع مؤسسات الاتصالات في الجزائر، تبين لدينا أن هذه المؤسسات غالبا ما تعاني من صعوبة الحفاظ على ولاء عملائها الحاليين في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة. وفي ظل تركيز هذه المؤسسات على النواحي الإعلانية، الترويجية وغياب الوعي بالأثر المهم للجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز ولائه.

ارتأينا أن نتناول هذا البحث من أجل محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

- كيف تؤثر محددات جودة الخدمة على القيمة المدركة وولاء العميل لمؤسسة موبليس من خلال الدور الوسيط للمتغيرات العلائقية (الرضا، الثقة والالتزام)؟

الإجابة على هذا السؤال الرئيسي تكون من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة لكل من جودة الخدمة، القيمة المدركة مع ولاء العميل؟ وما أثر هذه العلاقة في تعزيز مستوى الولاء؟
- كيف تؤثر جودة الخدمة على القيمة المدركة لها، وهل لهذا التأثير أهمية في تكوين ولاء العميل؟
- ما أثر إدارة العلاقة مع العميل في المؤسسات الخدمية للاتصالات على الولاء بوجود الشخصية، الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة؟
- كيف يمكن لمؤسسة موبليس الجزائر كسب ولاء عملائها في سوق خدمة الهاتف النقال من خلال جودة الخدمة والقيمة المدركة؟
- هل تأخذ مؤسسة موبليس بعين الاعتبار مدى أهمية جودة الخدمة والقيمة المدركة من قبل العميل لخلق ولاء مرتفع لعلامتها؟
- هل يوجد أثر إيجابي لأبعاد جودة الخدمة المقدمة لمشتري خدمات الهاتف النقال من قبل موبليس على درجة ولائهم؟
- ما هي أهم العوامل المحددة لرضا ولاء العملاء اتجاه خدمات اتصال مؤسسة موبليس؟
- ما مدى تأثير جودة الخدمة، القيمة المدركة ورضا عملاء مؤسسة موبليس على ولائهم لهذه العلامة التجارية الوطنية؟

الفرضيات:

من أجل تحقيق الدراسة لأهدافها قد وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة طردية بين أبعاد جودة الخدمة وجودة الخدمة المدركة من طرف العميل. حيث أكدت العديد من الدراسات أن أبعاد جودة الخدمة المكونة لنموذج الفجوات Servqual المتمثلة في: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الجودة المدركة من طرف العميل. ومن بين تلك الدراسات لدينا: دراسة Segoro بإندونيسيا (2013)، دراسة Min Li وآخرون بالصين (2015)، دراسة Mohebifar وآخرون في إيران (2016)، دراسة Espinoza et (2017) Fragoso، دراسة Farooq وآخرون بماليزيا (2018) ودراسة نايلي ووحياي بالجزائر (2018).

بناء على هذه الدراسات السابقة تمكنا من وضع خمسة فرضيات نوضح فيها الأثر الإيجابي لأبعاد جودة الخدمة على الجودة المدركة من طرف العميل:

- ف1: تؤثر الاعتمادية بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف2: تؤثر الملموسية بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف3: تؤثر الاستجابة بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف4: يؤثر الأمان بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف5: يؤثر التعاطف بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير إيجابية لجودة الخدمة المشخصة والقيمة المدركة على أبعاد ولاء العميل (الرضا، الثقة والالتزام).

من خلال دراسات كل من Kashyap et Bojanic (2000)، جودت عطية بسوريا (2013)، دراسة بن أشنهو وحاج سليمان بالجزائر (2017) وآخرون توصل الباحثون إلى توضيح الأثر الإيجابي للجودة المدركة على القيمة المدركة من الخدمة. كما وضحت دراسة كل من Cronin et Taylor (1992) أن الجودة المدركة تؤثر على الرضا. ودرس كل من Crosby, Evans (1990) et Cowles (1990) علاقة شخصية الخدمة بالرضا. ليضيف كل من Dubois (1999)، Gounaris et Venetis (2002) أن جودة الخدمة والشخصية يسبقان الرضا. كما أشار كل من Wu وآخرون (2017)، قصاص زكية (2017)، نايلي ووحياي بالجزائر (2018) أن الجودة المدركة من الخدمة تؤثر على القيمة المدركة التي تؤثر بدورها مباشرة على ثقة هذا الأخير. ووضح كل من Gurviez (1998) et Ding (2009) أن الثقة تؤثر بدورها على الالتزام. وحسب Moulin (1998) و Chu K (2009) تعتبر الثقة والالتزام عاملان ضروريان في بناء علاقة دائمة مع العميل. كما أكد كل من بن سيروود فاطيمة الزهراء وكرماني هدى (2020) و Zerouati Maouahib (2021) على وجود تأثير إيجابي لكل من جودة الخدمة والقيمة المدركة على ولاء العميل بوجود متغيرات أخرى وسيطة. عليه فإن القيمة المدركة تؤثر طرديا على رضا العميل الذي يؤثر إما تأثير مباشر على الولاء أو تأثير غير مباشر بوجود الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة، حيث أن تكرار الرضا يولد الثقة التي تقود العميل إلى التعلق بالعلامة وهذا ما يؤثر إيجابا على الالتزام الذي يؤثر على الولاء.

حسب ما تقدم، يمكننا تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- ف6: وجود علاقة تأثير إيجابية بين جودة الخدمة المدركة والقيمة المدركة من طرف العميل.
- ف7: يوجد علاقة تأثير إيجابية للقيمة المدركة على رضا العميل.
- ف8: يوجد علاقة تأثير إيجابية للقيمة المدركة على ثقة العميل.
- ف9: يوجد أثر إيجابي للرضا على ثقة العميل.
- ف10: يوجد أثر إيجابي للثقة على التزام العميل.
- ف11: يوجد أثر إيجابي للرضا على التزام العميل.
- ف12: يوجد أثر إيجابي للالتزام على ولاء العميل.

بناء لما سبق يمكننا القول أن العميل أثناء ادراكه لأداء الخدمة فهو يأخذ بعين الاعتبار الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف باعتبار أن أبعاد جودة الخدمة تعتبر من السوابق المؤثرة في الجودة المدركة والتي لها تأثير إيجابي على القيمة المدركة التي تتحدد على أساس التقييم الذاتي أو غير الموضوعي للتضحيات والمنافع المدركة، وكيف أن هذه الأخيرة تؤثر إيجاباً على كل من الرضا والثقة اللذان يؤثران على الالتزام ومن ثم الولاء. أي أن القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام يتوسطان تأثير جودة الخدمة على الولاء.

أهمية الدراسة:

- تتناول متغيرين هامين وجوهريين في مجال نشاط المؤسسات الحديثة، هما جودة الخدمة باعتبارها متغير مستقل والقيمة المدركة للعميل اللذان يعدان من مرتكزات التنافس والأداء الحسن في السوق، ومتغير الولاء الذي يعد هو الآخر ركيزة استمرار وبقاء المؤسسة في السوق باعتباره متغير تابع.
- توضيح طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد جودة الخدمة المكونة لنموذج الفجوات Servqual وولاء العميل للعلامة التجارية بوجود متغيرات وسيطة: الجودة المدركة، القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام وهذا باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية.
- الكشف عن الممارسات التي من الممكن أن تخلق الولاء لدى العميل مع المحافظة عليه نظراً للمنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات.
- إن موضوع أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية يعد من المواضيع الحديثة التي لم تلق الاهتمام الكافي من الناحية العلمية والأكاديمية من قبل الباحثين والمهتمين بالدراسة التسويقية والإدارية، حيث أن جل الدراسات الأولى كانت تركز على الرضا.
- ترجع أهمية هذا البحث إلى أهمية القطاع المطبق عليه.
- الاهتمام بدراسة سوق خدمة الاتصال بالهاتف النقال والذي أصبح يعتبر سوق خدمي له أهمية كبيرة في الاقتصاد الجزائري والذي يشهد تطور ملحوظ، خاصة وأن العميل الجزائري أصبحت له ثقافة عالية اتجاه هذه الخدمة.
- تتجلى أهمية هذا البحث في اختبار الفروض المتعلقة بالبحث ومدى إدراك مدراء التسويق للأثر المهم لجودة الخدمة المشخصة والقيمة المدركة من قبل العميل على الولاء للعلامة التجارية.
- كما تكمن أهمية هذا البحث في تقديمه لأسلوب جديد في خلق الولاء وضمان الأرباح من خلال الأسعار المرتفعة التي يكون العميل مستعداً لدفعها بعيداً عن الأساليب المتعارف عليها من برنامج الولاء، الحسومات السعوية وغيرها من الأساليب التي تعتمد على تخفيض الأسعار وتقليص هامش الربح.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة من خلال الآتي:

- معرفة العلاقة بين جودة الخدمة، القيمة المدركة للعميل وتأثيرها على ولاء العميل لمؤسسة موبليس مجتمع الدراسة.
- جذب انتباه إدارة مؤسسة موبليس لأهمية الدور الذي تؤديه الجودة والقيمة المدركة في كسب ولاء العملاء والحفاظ عليهم.
- قياس مستوى الولاء لدى مؤسسة موبليس.
- تعريف متخذي القرار في مؤسسة موبليس بالممارسات التي من الممكن اعتمادها في تعزيز مستوى الولاء لدى العميل وكيفية الاحتفاظ به.
- الإثراء النظري لمتغيرات الدراسة (جودة الخدمة، القيمة المدركة، الولاء) سيما وأنها تعد من الموضوعات التي تمتاز بمحدودية التطرق إليها مجتمعة وبشكل خاص في الأدبيات العربية.
- جذب انتباه المؤسسات الجزائرية إلى أهمية الدور الذي تؤديه جودة الخدمة المشخصة في كسب ولاء العملاء والحفاظ عليهم.
- معرفة دور الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين جودة الخدمة، القيمة المدركة وولاء العميل.
- دراسة مدى اهتمام المؤسسات الخدمية في سوق الهاتف النقال بالجزائر بولاء العميل وجعله ضمن الاستراتيجيات المستقبلية.

المنهج المتبع:

لتحقيق أهداف البحث والوصول لأفضل النتائج تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية وذلك ضمن متطلبات المشكلة، التي تتطلب تحديدا ووصفا واضحا لمتغيرات الدراسة وجمع البيانات ومن ثم تحليلها لاستخلاص النتائج. من خلال الرجوع إلى الأبحاث، الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء الإطار النظري واستنباط النموذج المقترح للدراسة إلى جانب استخدام منهج إمبريقي من خلال القيام بالمسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة استقصائية موجهة لمعاملتي مؤسسة موبليس ل يتم بعد ذلك تحليلها إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V25 ومعالجتها فيما بعد باستخدام برنامج Statistica.V08 ونموذج المعادلات الهيكلية وذلك للتأكد من العلاقات السببية المباشرة أو غير المباشرة الموجودة بين أبعاد جودة الخدمة، القيمة المدركة وولاء العملاء. علما بأنه تم بناء النموذج واستبانة الدراسة بناء على توصيات عدد من الأساتذة والخبراء المختصين في موضوع الدراسة.

حدود الدراسة :

- لتوضيح مسار الدراسة وتحديد نطاقها، عرفت الدراسة بعض الحدود نجلها فيما يلي:
- (1) **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة النظرية في الفترة من 2017 إلى 2019 بينما امتدت الدراسة التطبيقية من 2019 لغاية 2021 إذ تم توزيع استمارة الاستبيان وجمعها بهدف تحصيل المعلومات الخاصة بالدراسة وقد تم إجراء مقابلات مع المسؤولين في مؤسسة موبليس الجزائر.
 - (2) **الحدود المكانية:** تتحدد في عملاء مؤسسة Mobilis في دولة الجزائر. حيث شملت الدراسة ولايات الغرب الجزائري وهي عينة تمثل مجتمع الدراسة وتمثلت الولايات في سيدي بلعباس، تلمسان، وهران، عين تموشنت، مستغانم، سعيدة، تيارت، معسكر، البيض، غليزان.
 - (3) **الحدود البشرية:** يتكون مجتمع الدراسة من شريحة من عملاء مؤسسة موبليس في الغرب الجزائري، وبسبب عدم وجود إطار لمجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية ملائمة باستخدام أسلوب المعاينة الميسرة غير الاحتمالية بالإضافة للرجوع إلى قانون النسبية في تحديد حجم العينة حسب النص التالي: $n = z$ وعلى افتراض خطأ 0,5 ومستوى ثقة 95% وقيمة حرجة 1,96 فإن حجم العينة عند درجة الثقة المعتمد هو 384 مفردة وللتغلب على عدم استجابة أفراد العينة تم زيادة حجم العينة ليستقر على 430 مفردة.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- ❖ **مبررات موضوعية:**
 - ✓ دعم المكتبات والطلبة في الجزائر بمراجع متخصصة في هذا الموضوع.
 - ✓ يعتبر تحسين جودة الخدمة أفضل أسلوب لتحقيق ولاء العميل وذلك من خلال زيادة القيمة المدركة.
 - ✓ إبراز أهمية تطبيق الجودة ودوره في التأثير على ولاء العميل.
- ❖ **مبررات ذاتية:**
 - ✓ يعتبر موضوع أثر جودة الخدمة على القيمة المدركة ولاء العميل من المواضيع التي يهتم بها التسويق الحديث ومن الركائز التي تضمن بقاء واستمرار المؤسسات في ظل بيئة التنافس، كما أن هذا الموضوع له علاقة مباشرة مع تخصصنا.
 - ✓ ميلنا للمواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين تنافسية المؤسسات.
- ❖ **مبررات علمية:**
 - ✓ تزايد الاهتمام بجودة الخدمة لدى المؤسسات الخدمية وذلك لشدة المنافسة من أجل الوصول إلى العملاء.
 - ✓ تأخر المؤسسات الجزائرية في تبني إدارة جودة الخدمة كوسيلة منافسة في السوق الجزائرية.
 - ✓ معرفة المؤسسات الخدمية أهمية تعظيم القيمة المدركة كوسيلة للاحتفاظ بعملائها وتحقيق ولائهم.

التعريف الإجرائي للمصطلحات:

- **جودة الخدمة:** من أكثر ما يحدد قرار الشراء جودة الخدمة فهي تؤثر على أهم المؤثرات لأي مؤسسة خدمية (رضا العميل، الولاء، الربحية والحصة السوقية...)، فجودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها. وذلك من خلال خمسة أبعاد وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.

- **القيمة المدركة:** هي الحكم المبني على التقييم الشخصي للعميل بناء على حاجاته، رغباته، القيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء حصوله على الخدمة والتكاليف التي تحملها. كما يتم قياس الخدمة من قبل متلقيها من خلال ثلاث أبعاد هي:

- القيمة الوظيفية: هي القيمة التي تستمد من وظائف الخدمة ومدى تحقيقها للغايات المراد منها في حال استخدامها.
- القيمة المالية: هي التي تستمد في حال تحقيق الخدمة للمهمة أو المنفعة المطلوبة منها في حال استخدامها.
- القيمة العاطفية: هي المشاعر التي يشعر بها العميل عند استخدام الخدمة.

- **الرضا:** ردة فعل العميل والتقييم الذي يتبع عملية اقتناء الخدمة، فإذا تطابق أو فاق أداء المنظمة توقعات العميل فإنه سيكون راضيا والعكس في حالة ضعف الأداء عن التوقعات. أي أن الرضا يعتبر مقياسا لجودة الخدمة المقدمة.

- **الثقة:** تعد الثقة مكونا أساسيا من مكونات الولاء فهي المتغير المفتاحي للعلاقات طويلة الأمد مع العملاء وعلى المؤسسة السعي لتأكيدا والحفاظ عليها. فهي القناة التي يحملها العميل في ذهنه حول درجة الاعتماد على المؤسسة الخدمية وثقته بالخدمة المقدمة. كما أنها نوع من التأكيد على ولاء العميل اتجاه مقدم الخدمة أي أن كل من الطرفين بوسعه الاعتماد على مصداقية الطرف الآخر بوعوده.

- **الالتزام:** هو الرغبة في الاستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من استمرارها مستقبلا. أي أن الالتزام مهم في تطوير علاقات طويل المدى بين العميل والمؤسسة مع الحفاظ على استمرارها.

- **الولاء:** هو التزام عميق من قبل العميل بإعادة اقتناء خدمة معينة مفضلة لديه، بشكل متكرر في المستقبل. وقيامه بتوصية الآخرين بشرائها مع وجود اتجاه قوي لعدم التحول عن هذه العلامة، فالولاء يمثل اتجاهها موجبا لعلامة تجارية ما وهو ليس عشوائي بل يمثل استجابة سلوكية ومعبّر عنها لفترات زمنية وينفذ من وحدات اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة:

حسب ما اطلعنا عليه من الدراسات المتوفرة، تعرضنا لبعض الدراسات التي تعرض بعض الجوانب من موضوعنا، نذكر من بينها:

الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة دراج نبيلة صليحة (2006) "خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، دراسة حالة زبائن مؤسسة جازي" جامعة الجزائر:

تهدف الباحثة إلى التأكيد على دور القيمة المحققة للزبون في رفع درجة رضاه وتعزيز ولائه وبالتالي استمرار علاقته بالمؤسسة، حيث توصلت الطالبة إلى أن تميز المؤسسة ونموها في السوق، يتوقف على مدى قدرتها على الإبداع و الخلق الذي يحقق لها التفرد الذي يدركه العميل في شكل قيم مختلفة ومميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون، هذا الإبداع مصدره و منفذه هو العميل الداخلي للمؤسسة، لذلك عليها حسن استغلاله و الاستثمار فيه، إذ أن أحد أهم عوامل تفوق المؤسسة هو امتلاكها لعميل داخلي متميز قادر على الابتكار وتعظيم القيم سواء للعميل أو المؤسسة، حيث أن العميل الداخلي المتميز هو ذلك الفرد المستعد لمواجهة التحديات وتحويلها إلى قدرات تنافسية قوية.

2- دراسة عمرو حسين خير الدين، (2008) " تأثير خصائص مقدم الخدمة على تنمية علاقة الثقة والالتزام لدى العميل بالتطبيق على خدمات الهاتف المحمول في مصر":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر خصائص مقدم الخدمة من خلال التوجه التسويقي وكفاءة مقدم الخدمة والاستثمار في بناء العلاقات في رضا العميل وثقته بمقدم الخدمة، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه التسويقي لمقدم الخدمة ودرجة رضا العميل عنه، كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين استثمار مقدم الخدمة في بناء العلاقات مع العملاء ودرجة رضاهم.

3- دراسة بن أشنهو سيدي محمد (2010) " دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة DJEZZY: دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية":

الهدف من وراء هذا البحث هو الاستكشاف، عن طريق تحليل سلوك وتصرفات العميل الجزائري، من خلال التطرق إلى المكونات التي تساهم بشكل كبير في تشكيل وفائه للعلامة Djizzy . وتوصل الباحث إلى أن الجودة المدركة للخدمة المقدمة من طرف العلامة Djizzy تؤثر طرديا على القيمة المدركة لها. كما أن القيمة المدركة تؤثر هي الأخرى إيجابا على رضا العميل ، في هذا السياق أكدت معظم الأبحاث بأن نتيجة المقارنة التي يقوم بها العميل بين المنافع المدركة من جودة الخدمة والتضحية المادية المنفقة لها ترفع من أهمية القيمة المدركة للخدمة العلامة، كل هذا يوجه شعور العميل نحو الرضا أو عدمه. وأظهرت نتائج اختبار النموذج العملي أنه كلما أحس العميل بالرضا اتجاه الخدمة المقدمة من طرف العلامة كلما زاد ذلك من ثقته بها. بالإضافة إلى أن ثقة العميل بالعلامة Djizzy تعزز من التزامه بها وذلك كون أن العميل محل الدراسة ينوي من خلالها الاستمرار، البقاء مع هذه العلامة ومواصلة علاقته معها إلى أقصى مدة ممكنة. وبذلك يقوم العميل بترجمة تعلقه بالعلامة Djizzy إلى سلوك إعادة شرائها، الشيء الذي يقوده إلى الوفاء بها والعزم على عدم تغييرها.

4- دراسة جودت عطية (2013) " أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية":

هدفت الدراسة التي أجريت على بعض طلبة الكليات والمعاهد التابعة لجامعة دمشق (300 استبانة) إلى جذب انتباه الشركات السورية إلى أهمية الدور الذي تؤديه الجودة المدركة والقيمة المدركة في كسب ولاء المستهلكين والحفاظ عليهم. ومعرفة أيهما أكثر تأثيراً فيها. ولقد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي للجودة المدركة للعلامة التجارية من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية. كما أن القيمة المدركة للعلامة التجارية من قبل العميل تؤثر أيضاً في الولاء للعلامة التجارية. إلا أن القيمة المدركة للعلامة التجارية أكثر تأثيراً في الولاء للعلامة التجارية، من الجودة المدركة لها.

5-دراسة رونق كاظم حسين شبر (2014) "دور القيمة المدركة، جودة الخدمة، السعر والصورة الذهنية في تعزيز ولاء الزبون" دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية التجارية العاملة في محافظة الديوانية ":

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان الدور الذي تلعبه كل من القيمة المدركة، جودة الخدمة، السعر والقدرة الذهنية في تعزيز ولاء العميل في المصارف الأهلية التجارية العاملة في محافظة الديوانية، فضلاً عن تحديد علاقة الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات وولاء العميل، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (150) استبانة على عملاء المصارف مجتمع الدراسة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة اهتمام إدارة المصرف بجودة الخدمة وبالقيمة التي يدركها الزبون مما أدى إلى ارتفاع مستوى توقعات العميل لقيمة الخدمة المقدمة من قبل المصرف، في حين أغفلت أن السعر يلعب دوراً في إنجاح أو فشل الخدمة تسويقياً.

6- دراسة محمودي أحمد، زيدان محمد (2016) " فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال -حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر DJEZZY GSM ":

هدفت الدراسة التي أجريت على مستهلكي خدمات مؤسسة جازي (100 استبانة مسترجعة) إلى توضيح أن سر نجاح المنظمات الخدمية الحديثة يتمثل في كسب ولاء عملائها باعتباره عاملاً مهماً في الحفاظ على موقع المنظمة في سوق الخدمات. وهذا بالاعتماد على مدخل القيمة المدركة الذي يربط العلاقة بين السعر والجودة ليخلق بذلك قطاع سوقي جديد هم عملاء القيمة. حيث أظهرت النتائج أن مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر لا تعتمد بدرجة كبيرة على استراتيجية القيمة المدركة من أجل كسب العميل، إلا أن مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر Djezzy GSM لديها نية من أجل الاعتماد على هذه الاستراتيجية.

7- دراسة بن أشنهو وحاج سليمان (2017) " تقييم رضا الزبائن من خلال الجودة المدركة، القيمة المدركة والمواقف: دراسة إمبريقية مع زبائن العلامة Ooredoo بتلمسان":

تهدف هذه الدراسة لإبراز أهم العوامل المؤثرة في رضا الزبون عن الخدمة المقدمة من طرف العلامة التجارية من خلال توضيح طبيعة العلاقات الموجودة بين الجودة المدركة، القيمة المدركة، الموقف والرضا عن طريق القيام بدراسة إمبريقية لزبائن شبكة الهاتف النقال Ooredoo. حيث تم توزيع 100 استبانة على الزبائن كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتأكد من صحة الفرضيات. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى التأثير الإيجابي للجودة المدركة على القيمة المدركة من طرف الزبون كما بينت أيضاً أن رضا الزبائن بالعلامة التجارية يتأثر طردياً بالقيمة المدركة والموقف. بالإضافة للتأثير غير المباشر للجودة المدركة من طرف الزبون على رضاه بالعلامة التجارية من خلال القيمة المدركة.

8- دراسة شبوطي فتيحة (2017) " أثر الرضا والجودة والقيمة المدركة للعلامة التجارية على ولاء المستهلك الجزائري

- دراسة ميدانية لمستهلكي العلامة VENUS."

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية والمتمثلة في الجودة، القيمة المدركة للعلامة التجارية ورضا المستهلك. وهذا بدراسة عينة مكونة من مستهلكي العلامات الأجنبية أو المحلية في مجال قطاع التحميل للعلامة VENUS على مستوى المركز التجاري Famili shop بولاية البليدة. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيمة المدركة للعلامة VENUS لوحدها لا تخلق ولاء لدى المستهلكين في حين أنها تزيد من مستوى الرضا لديهم. كما أن رضا المستهلك الجزائري يتأثر بالجودة والقيمة المدركة للعلامة التجارية الوطنية VENUS. في حين يتأثر الولاء للعلامة التجارية VENUS برضا المستهلك، حيث أن لمتغير الرضا علاقة ذات دلالة إحصائية مع الولاء.

9- دراسة نالي ووحياي (2018) " أثر جودة خدمة الاتصالات في الجزائر على ثقة العميل":

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر جودة خدمة الاتصالات على ثقة الزبائن. من خلال توضيح طبيعة العلاقات الموجودة بين أبعاد جودة الخدمة، الرضا والثقة، عن طريق القيام بدراسة ميدانية على 205 زبون للجزائرية للاتصالات للتحقق من صحة الفرضيات. كما أشارت النتائج إلى التأثير الإيجابي لأبعاد جودة الخدمة على ثقة الزبائن من خلال الرضا. إذ يتعين على مؤسسة اتصالات الجزائر التركيز على تحسين مستوى خدماتها الذي يؤثر طرديا على الرضا ومن ثم ثقة عملائها وهذا لتتمكن من البقاء لأطول مدة في سوق يتميز بالمنافسة الحادة.

10- دراسة بورقعة فاطمة ورزين عكاشة (2018) " تأثير الثقة بالعلامة التجارية على التزام المستهلك نحو العلامة

وولائه لها":

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير الثقة بالعلامة التجارية على ولاء المستهلك للعلامة بتوسط الالتزام وهذا بدراسة عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة من مستهلكي الهواتف النقالة الذكية في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى الأثر الإيجابي والمباشر لكل من الثقة و للالتزام نحو العلامة على ولاء المستهلك. بالإضافة لوجود أثر إيجابي وغير مباشر للثقة بالعلامة التجارية على ولاء المستهلك للعلامة. وهذا ما يؤكد أن الثقة والالتزام نحو العلامة التجارية يعدان من أهم السوابق التي تؤدي إلى الولاء.

11- دراسة طالب مريم "أثر أبعاد جودة الخدمة على وفاء الزبائن - اختبار ومصادقة تجريبية مع زبائن البنك BADR

(2018) ":

تناولت هذه الدراسة أثر أبعاد جودة الخدمة على الجودة المدركة من طرف الزبون، مع دراسة التأثير غير المباشر لهذه الأخيرة على الوفاء من خلال الدور الوسيط لرضا الزبون وثقته بالخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك BADR، حيث تم توزيع 100 استبانة على الزبائن كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتأكد من صحة الفرضيات. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى قدرة أبعاد الجودة المتمثلة في الاعتمادية، الاستجابة، التأكيد والتعاطف في التأثير المباشر على إدراك الجودة من طرف الزبون وكذلك في التأثير غير المباشر على رضا، ثقة ووفاء الزبون للبنك. ما عدا تأثير ملموسية الخدمة المقدمة من قبل البنك على الجودة المدركة التي لم تكن معنوية.

12- دراسة بن سيرود فاطيمة الزهراء وكرماني هدى (2020) " أثر الجودة المدركة والقيمة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة - دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين بولاية قسنطينة":

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الجودة المدركة والقيمة المدركة على ولاء المستهلك لعلامات الهاتف الذكي. حيث تم اختيار عينة ميسرة بحجم 100 مستهلك بولاية قسنطينة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الجودة المدركة والقيمة المدركة على الولاء للعلامة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$). كما أن الجودة المدركة أكثر تأثيراً في الولاء لعلامة الهاتف الذكي من القيمة المدركة لها.

13- دراسة موسى بوتوبزرة وحزمة مزيان (2021) " أثر محددات ولاء المستهلك للعلامة التجارية على قرار شراء المستهلك النهائي - دراسة عينة من مستهلكي موبيليس":

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر محددات ولاء المستهلك للعلامة التجارية (الجودة المدركة، ثقة العميل، الالتزام بالعلامة، نية التغيير) على قراره الشرائي. من خلال دراسة عينة مكونة من 300 مستهلك للعلامة التجارية موبيليس. ولقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ثقة الزبون وقراره الشرائي.
- يوجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والقرار الشرائي.
- يوجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية لمحددات ولاء المستهلك على القرار الشرائي.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة Luarn et Lin (2003) " A Customer loyalty model for e- service context

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتحديد أثر كل من الالتزام للعلامة التجارية، الثقة، رضا العملاء، والقيمة المدركة للعميل على ولاء العملاء (الموقفي والسلوكي)، حيث تم توزيع 2000 استبانة عبر البريد الإلكتروني على عملاء يقومون بالشراء والتسوق عبر الإنترنت، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هي وجود علاقة غير مباشرة بين كل من الثقة، رضا العملاء، القيمة المدركة على الولاء السلوكي للعملاء، أما الالتزام للعلامة التجارية فقد كان أكثر العوامل تأثيراً على الولاء الموقفي الذي يعتمد أساساً على اتجاهات العملاء قبل، أثناء، وبعد تجربة الخدمة ومدى قدرتها على إشباع حاجات ورغبات العملاء.

2- دراسة Danna Liang (2008) « The determining factors of Customer loyalty for Luxury hotels in USA

بحثت هذه الدراسة أثر كل من الجودة المدركة للعملاء، القيمة المدركة، الرضا، الثقة وبرامج العضوية على ولاء العملاء في فنادق الخمسة نجوم في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم توزيع 308 استبانة على العملاء عبر البريد الإلكتروني، وتم استخدام تحليل التباين، وتحليل الانحدار لتحليل البيانات. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- من أكثر العوامل تأثيراً على ولاء العملاء، الرضا والثقة على التوالي.
- حظيت برامج العضوية بالمرتبة الثالثة في التأثير على الولاء الموقفي للعملاء.

- من حيث الأهمية الجودة المدركة تحتل المرتبة الثالثة في التأثير على الولاء السلوكي للعملاء، والمرتبة الرابعة في التأثير على الولاء الموقفي للعملاء.
- جاءت القيمة المدركة في المرتبة الرابعة في التأثير على الولاء السلوكي للعملاء.
- تعد القيمة المدركة و برامج العضوية من العوامل الأقل تأثيرا على الولاء الموقفي والسلوكي.

3- دراسة Waheed Akhter and al (2011) « Factors affecting Customer loyalty in :Pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من رضا العملاء، الصورة الذهنية للبنك وثقة العميل بالبنك على ولاء العملاء في القطاع المصرفي في باكستان، حيث تم أخذ عينة تتكون من 150 مستجوبا وتم توزيع استبانة الدراسة عليهم. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من رضا العملاء، الصورة الذهنية للمنتج وثقة العميل بالبنك بالولاء.

4- دراسة Zerouati Maouahib (2021) « Examining the effect of perceived service quality on customer loyalty and the mediating role of perceived value, APLS- SEM approach towards luxury hotels in Algeria ».

تهدف هذه الدراسة لفحص أثر جودة الخدمة المدركة على ولاء الزبون في مجال الفنادق بالجزائر، مع دراسة الدور الوسيط للقيمة المدركة ومدى تأثيرها على ولاء الزبون. ولهذا الغرض تم توزيع 100 استبيان على 100 زبون دائم لدى فنادق 4 و 5 نجوم بالجزائر ليتم فيما بعد معالجة البيانات بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية لاختبار هذه العلاقات. ولقد أكدت النتائج الفرضيات ودعمت الدراسات السابقة في وجود تأثير إيجابي لكل من جودة الخدمة والقيمة المدركة على الولاء. بالإضافة للتأثير الإيجابي لجودة الخدمة المدركة على القيمة المدركة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في:

- ✓ تمكين الباحثة من بناء الجانب النظري للدراسة الحالية.
- ✓ بناء منهجية الدراسة الحالية والنموذج النظري لها من خلال إرساء تصور واضح عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.
- ✓ اختيار المقاييس المناسبة لمتغيرات الدراسة والتي تلائم أهداف الدراسة الحالية.
- ✓ مساعدة الباحثة على اختيار أنسب الأساليب والوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، بالإضافة لاختيار عينة من عملاء مؤسسة Mobilis لأنها الأكثر ملائمة لاختبار المقاييس في دراستنا.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لأهمية جودة الخدمة، القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام في تعزيز ولاء العميل من خلال مداخل متعددة تم تطبيقها في عدة مؤسسات خدمية سواء جزائرية أو عربية أو أجنبية. إلا أنه من حيث أغراض البحث وأهدافه تتفق الدراسات السابقة بشكل كبير مع الدراسة الحالية في مدى أهمية جودة الخدمة، القيمة المدركة في تعزيز ولاء العميل وهذا بوجود متغيرات وسيطة كالجودة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام.... فكل باحث كان له مدخل معين يريد أن يبحث فيه لمعرفة مدى تأثير هذه العناصر على ولاء العميل. كما أن الدراسات السابقة اقتضت فقط على دراسة أثر كل متغير أو بعض من المتغيرات على ولاء العميل، على غرار العلاقات بين جودة الخدمة، القيمة المدركة، الرضا والولاء؛ أو جودة الخدمة، الرضا، الثقة، الالتزام والولاء..... ونظرا لندرة الدراسات السابقة في هذا المجال في الجزائر قمنا بإنشاء نموذج نظري يشمل جميع هذه المكونات والذي يعبر عن مجموعة من العلاقات السببية الموجودة بينها.

تستمد هذه الدراسة أهميتها لتناولها عدة متغيرات مجتمعة كانت محل دراسات منفصلة في الدراسات السابقة، وهي جودة الخدمة المشخصة، القيمة المدركة، رضا العميل والولاء بالإضافة إلى كل من الثقة والالتزام اللذان يعززان ولاء العميل. حيث قمنا بإنشاء نموذج نظري يشمل جميع هذه المكونات والذي يعبر عن مجموعة من العلاقات السببية الموجودة بينها.

ولهذا تكتسب هذه الدراسة أهميتها في أنها تهدف لبحث المسوقين على إدراك متغيرين أساسيين في تكوين تصورات وإدراكات العملاء عن العلامة التجارية وهما: جودة الخدمة والقيمة المدركة قياس أثرهما في تعزيز الولاء للعلامة التجارية بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة. والجدول التالي يوضح أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (1): أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات في بيئات مختلفة: محلية، عربية وأجنبية.	أجريت الدراسة في بيئة محلية على العملاء المستخدمين من خدمة الهاتف النقال لمؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري.
الوحدة المبحوثة	اختلف حجم العينات في الدراسات السابقة من دراسة لأخرى حيث تراوحت من 100 إلى 2000 عميل.	شملت عينة الدراسة الحالية على 400 عميل لمؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري.
الأدوات	اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ليتم تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتحليلها سواء بنموذج المعادلات الهيكلية أو تحليل التباين وتحليل الانحدار،...	اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ليتم تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V25 ومعالجتها فيما بعد باستخدام برنامج Statistica.V08 ونموذج المعادلات الهيكلية وهذا لقياس علاقات الانحدار بين متغيرات الدراسة والتمكن من اختبار الفرضيات الموضوعة في هذا الصدد.
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية وذلك ضمن متطلبات المشكلة.	المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية وذلك ضمن متطلبات المشكلة، إلى جانب استخدام منهج إمبريقي من خلال القيام بالمسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة استقصائية موجهة لمعاملتي مؤسسة موبيليس.
الهدف	هدفت الدراسات السابقة لدراسة أثر بعض المتغيرات على ولاء العميل كجودة الخدمة، القيمة المدركة أو الثقة مع اختلاف المتغيرات الوسيطة التي استخدمت في الدراسة في كل مرة لدراسة مدى تأثيرها على ولاء العميل مثل (القيمة المدركة، الرضا، الثقة، الالتزام، الصورة الذهنية، الجودة المدركة، السعر ونية التغيير).	تهدف الدراسة الحالية لدراسة أثر جودة الخدمة على ولاء العميل، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الجودة المدركة، القيمة المدركة، الثقة، الرضا والالتزام ومدى تأثيرها على ولاء العميل.

المصدر: من إعداد الباحثة.

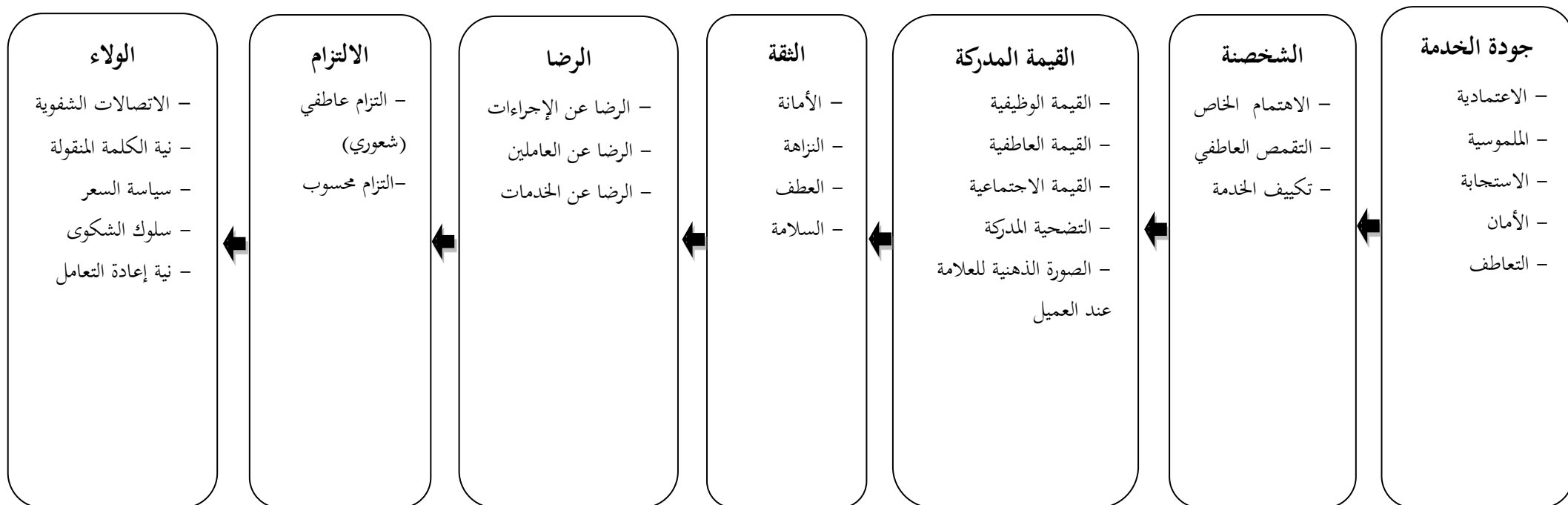
نموذج الدراسة :

بعد مراجعة الدراسات السابقة تم اختيار النموذج الوسيط المتعدد الذي يتكون من ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:

- المتغير المستقل: أبعاد جودة الخدمة.
 - المتغيرات الوسيطة: الجودة المدركة الإجمالية، القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام.
 - المتغير التابع: ولاء العميل.
- وذلك لتفسير أثر كل من جودة الخدمة المشخصة على القيمة المدركة وولاء العميل بوجود الرضا، الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة.

الشكلين التاليين يوضحان كل من متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



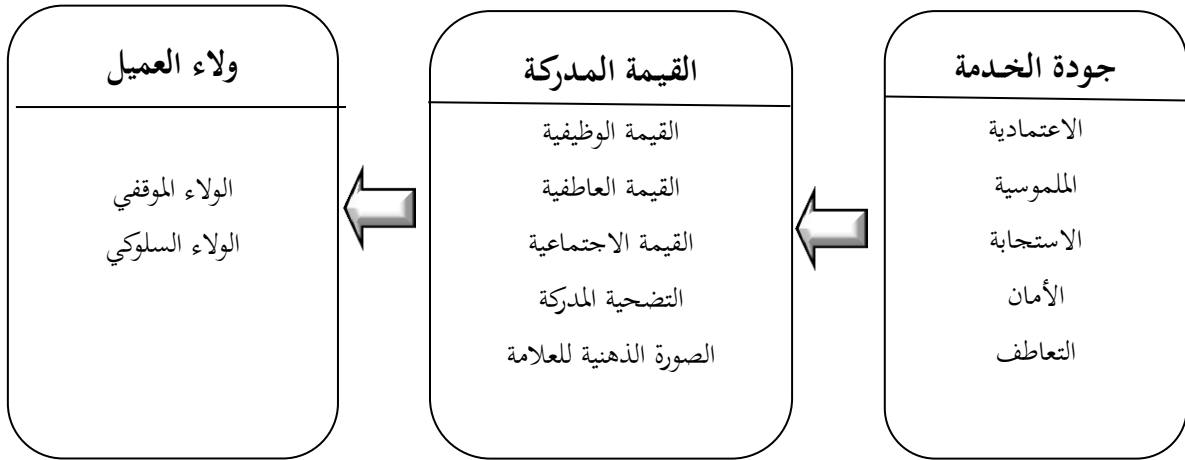
القيمة المدركة لخدمة مشخصة

الالتزام يميز بين الولاء الصحيح والشراء المتكرر

جودة الخدمة ← الشخصنة ← القيمة المدركة ← الرضا ← الثقة ← الالتزام ← التعلق بالعلامة ← الولاء

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

أقسام الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المرتبطة بموضوع البحث، قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول مترابطة ومتسلسلة على النحو التالي:

- I. **الفصل الأول:** بعنوان " إدارة جودة الخدمة" وتضمن دراسة لطبيعة الخدمة وسماتها، مع التطرق لماهية جودة الخدمة وأبعاد هذه الأخيرة بالإضافة لنماذج قياس جودة الخدمة.
- II. **الفصل الثاني:** حاولنا من خلال هذا الفصل الموسوم بـ " أثر جودة الخدمة على القيمة المدركة والرضا" استعراض مختلف مفاهيم الرضا وأبعاده، إضافة إلى مفهوم القيمة المدركة من طرف هذا الأخير باعتبارها متغيراً سابقاً للرضا، مع ذكر محدداتها وأبعادها وصولاً لتحديد أثر جودة الخدمة على القيمة المدركة، إضافة لتحديد أثر كل منهما على رضا العميل.
- III. **الفصل الثالث:** تطرقنا في هذا الفصل " العلاقات الموجودة بين المتغيرات الوسيطة وولاء العميل" لماهية الشخصية وصولاً لتحديد ماهية كل من الثقة والتزام العميل باعتبارهما متغيرين سلوكيين وسيطين ناتجين عن الرضا ويسبقان الولاء. حيث تؤثر هذه العناصر في بعضها البعض وتسعى مجتمعة بشكل أساسي في زيادة ولاء العميل.
- IV. **الفصل الرابع:** "دراسة ميدانية حول محددات ولاء العملاء لمؤسسة Mobilis" خصصناه لاستعراض منهجية الدراسة التي بررنا من خلالها سبب اختيارنا للمنهج الإمبريقي وكذلك شرحنا فيه أداة جمع البيانات وال فقرات المكونة للاستبانة المستخدمة في الدراسة بالإضافة للتطرق لخصائص العينة المدروسة المكونة من عملاء مؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري. لنقوم فيما بعد باختبار الفرضيات الموضوعية في البحث باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية مع استعراض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

لطالما كانت ولا زالت جودة الخدمة محور اهتمام المؤسسات الخدمية، حيث لا يوجد أدنى شك في أن عملية تقديم خدمة بدرجة عالية من الجودة تمكن هذه المؤسسات من تحقيق الأرباح واكتساب الميزة التنافسية بالإضافة للحفاظ على استمراريته في دنيا الأعمال.

تلتزم مؤسسات الاتصالات بتقديم خدمات وتقنيات عصرية وحلول متميزة ذات جودة عالية ترقى لتطلعات واحتياجات عملائها من خلال سعيها المستمر في تطوير سياساتها وإجراءاتها، وتدريب منسوبيها باستخدام أفضل التقنيات والمفاهيم الإدارية وبمشاركة فعالة في جميع الأطراف ذات الصلة، بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها وبما يتوافق مع معايير الجودة.

حيث انتهت هذه المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد الاتجاه نحو العولمة وحرية التجارة. فلم يعد نجاح مؤسسات الاتصالات قائما فقط على قدرتها على تقديم خدمات تتصف بأبعاد صارت بديهية ومألوفة لدى العملاء، بل أصبح من الضروري تدعيم هذه الجودة وتعزيزها من خلال بناء وتشكيل علاقات مع العملاء نظرا لما تحققه هذه الأخيرة من تميز للمؤسسة وخدماتها. فالعمل أصبح أكثر إدراكا واهتماما بالجودة الشاملة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها، وبذلك أصبحت توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أن تقييم هذه الأخيرة يعتبر أمرا صعبا بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

عليه فقد جاء هذا الفصل محللا ومفسرا لإدارة الجودة الشاملة، هذا في المبحث الأول. أما المبحث الثاني والثالث، فقد خصص لدراسة الخدمات بصفة عامة بالإضافة لجودة الخدمة وطرق قياسها، مع التطرق لأهم الانتقادات والتحفظات التي وردت على النماذج، الطرق الكلاسيكية لقياسها والبدائل المتوفرة.

المبحث الأول: النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة جديدة أحدثت تغيراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المنظمات التي تبنتها. وتدعو هذه الفلسفة إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية حديثة تنأى بالمدير عن الممارسات التقليدية وتقوده نحو استخدام الإمكانيات البشرية الهائلة لدى العاملين بأسلوب جديد يستند إلى أدوات مثل التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين وغيرها.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتركز على ثلاثة محاور هامة:

1- مراعاة احتياجات العميل (إرضاء العميل).

2- ثقافة الجودة.*

3- قياس الجودة.

عليه فإن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للإدارة الحديثة، يحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الأفراد ونظم العمل بشكل مستمر من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل وتحديد أنواع الانحرافات. وهذا لتتمكن من استخدام الموارد بشكل الأمثل ومن تحقيق ميزة تنافسية على المستوى العالمي والمحلي.

1-1: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين، الباحثين، الإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي لمختلف المنشآت.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين. وهذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنشأة، والذي يتمثل في إرضاء العميل من خلال تفاعل كافة الأطراف الفعالة في المنشأة.

فهي ببساطة: "أسلوب إداري لنجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العامل والعميل".

1-1-1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد أصبح موضوع الجودة بمثابة القاسم المشترك في كافة الكتابات الاقتصادية والإدارية، خلال سنوات القرن الماضي أو بداية هذا القرن، خاصة بعد أن انتهجت كافة المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تكييف وظائفها مع متطلبات الواقع الجديد.

من أجل التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا بد أولاً- التعرف إلى مفرداتها، وهي "الإدارة"، "الجودة"، "الشاملة" ومن ثم تعريف مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كالتالي:

* - ثقافة الجودة: هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.

1-1-1-1: مفهوم الإدارة: "هي الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة، أقصر وقت، أدنى جهد وأفضل جودة".¹

يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للعميل، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات العميل ورغباته.

1-1-1-2: مفهوم الجودة: يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته. والجودة لها معان كثيرة، إذ تشير إلى الدقة والإتقان، أو مطابقة متطلبات العميل، وتعد الجودة مجموعة الصفات لكيان، سواء كان هذا الكيان منتجا أم خدمة، التي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية، كما تشير الجودة أيضا إلى درجة مطابقة الخدمة أو المنتج لمواصفاته، أي أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات.

لقد اتخذت الجودة مفاهيم مختلفة ومتعددة، من بينها نذكر المفاهيم التالية:

- تعريف المنظمة العالمية للمعايير ISO: "تمثل الجودة قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية المتعلقة بالمنتج، بالنظام أو بالعملية الإنتاجية على تلبية متطلبات العملاء المعلنة أو الضمنية والأطراف الخاصة الأخرى".²
- تعريف CROSBY .P.H: الجودة هي "المطابقة للمتطلبات".³
- تعريف JURAN: "الجودة هي الملائمة للاستخدام"⁴، أو "ملائمة المنتج أو الخدمة للعميل".
- تعريف DEMING: "الجودة تتوجه لإشباع حاجات العملاء في الحاضر والمستقبل".⁵
- تعريف ISHIKAWA: "الجودة بأنها تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية، أكثر فائدة وترضي العميل دائما".
- تعريف BRADLY.T.GALE: لقد ميز برادلي بين أربعة مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا، والمتمثلة في:⁶

- جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.
- إرضاء العملاء: ذلك من خلال الاقتراب منهم، تفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.
- إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/ عميل).

¹ - الحمادي علي، (1999)، الطريق إلى التغيير (15 طريق للتغيير)، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص 15.

² - DANIEL Duret, MAURICE Pillet, (2002), Qualité en production : de ISO9000 à six sigma, 2eme édition, édition d'organisation, paris, p21.

³ - SEDDIKI ABD ELLAH, (2004), Management de qualité, de l'inspection à l'esprits kaizen, édition OPU, Algérie, p 24.

⁴ - EVANS J.R, (1993), Production /operations management- quality, performance and value , west publishing company, p44 .

⁵ - JOHN .R, DAVID .S, (2000), Principe de management , ERPI édition , paris, p36.

⁶ - BRILMAN. jean, (2001), Les meilleures pratiques du management, au cœur de la performance, 3ème édition, édition d'organisations, paris, p91.

- تعريف سمير محمد عبد العزيز: يميز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة:¹
 - جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة .
 - جودة المطابقة: يقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم.
 - جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات العملاء.

نظرا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول كل من DAVID GARVIN و BOUNDS EVANS التمييز بين خمسة مداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة من قبل الباحثين المختصين والعلماء وهذه المداخل تتمثل فيما يلي:

- أ. المدخل المبني على أساس التفوق والامتياز: يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، وفقا للمواصفات التي تحقق رضا العميل من خلال تقديم أداء أفضل. فالعمل من خلال خبرته بإمكانه التمييز بين الجودة العالية والرديئة.
- ب. المدخل المبني على أساس المنتج: بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات، أو الخصائص المطلوبة في المنتج. والتي هي قادرة على تحقيق رغبات العميل، أي أنها ترى ضرورة توفر بعض الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية للمنتج أو الخدمة.
- ج. المدخل المبني على أساس المستفيد (العميل): يرى أن يعتمد تعريف الجودة على رضا العميل عن السلعة أو الخدمة ومدى تلبية رغباته، احتياجاته وتوقعاته. أي أن هذا المدخل يربط بين مفهوم الجودة والرضا. وهو يعني حصول العميل على سلعة أو خدمة بجودة عالية، بسعر مناسب، في وقت مناسب وبطريقة جيدة.
- د. المدخل المبني على أساس التصنيع: يرى أن يعتمد تعريف الجودة على أساس مطابقة السلع والخدمات لمجموعة من المتطلبات المحددة سلفا (مواصفات التصميم)، وهذا يتفق مع مفهوم "صفر معيب" أو "التلف الصفري" الذي نادى به كروسبي، كما يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكلفة للجودة المطلوبة .
- هـ. المدخل المبني على أساس القيمة: إنها تعني بالنسبة للمنتج العلاقة بين الجودة والتكلفة أما بالنسبة للعميل فإنها تعني العلاقة بين الجودة والسعر، فالمنتج ذو الجودة العالية حسب هذه النظرة هو ذلك المنتج الذي يلبي الحاجيات بسعر مقبول بالنسبة للعميل أو بتكلفة مقبولة بالنسبة للمنتج.

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف، إلا أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيسي، هو إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال تفاعل كافة الأطراف الفعالة في المنشأة.

1-1-3: مفهوم الشاملة: تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى العميل. أي التي " تشمل جميع عناصر العمل، نعم جميع أجزاء المؤسسة ويشارك فيها جميع العاملين بغرض حل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة".

¹- سمير محمد عبد العزيز، (1999)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-1011، مكتبة الإشعاع للنشر، القاهرة، ص9.

4-1-1-1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين إلا أن هذا التباين في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة لإرضاء العميل.

من بين التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

- تعريف Hodgett R: " إدارة الجودة الشاملة هي نظام للإدارة يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى تحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".¹
- تعريف معهد المقياس البريطاني: " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العملاء والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة وذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع التطوير المستمر".²
- تعريف جابلونسكي: بأنها " أسلوب تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإداريين والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".³
- تعريف الحمادي: "هي مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات في الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة، أقصر وقت، أدنى جهد وأفضل جودة في جميع مجالات العمل وعناصره، بحيث يتم إشباع حاجات العملاء ورضاهم".⁴
- تعريف FOURNIER et PERIGORD: " إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ، الطرق والأدوات المنظمة ضمن استراتيجية تهدف إلى تحفيز المؤسسة لإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء بأقل تكلفة".⁵
- تعريف ستيفن كوهن ورونالد براند 1993: وهو أشملها، فهو يرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتمثل في العناصر التالية:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات العميل.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة، في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءا من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضيا عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه.

¹ - BRILMAN .j ,op- cité, p217.

² - جودة محفوظ أحمد، (2005)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص22.

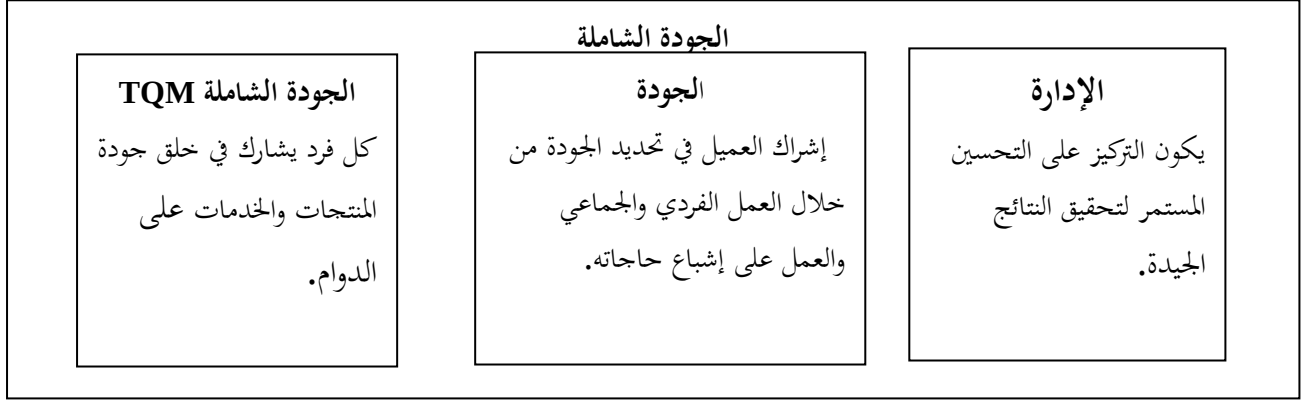
³ - جابلونسكي جوزيف، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، (1993)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بالجيزة، مصر، ص26.

⁴ - الحمادي علي، مرجع سابق، ص 20.

⁵ -NEUVILLE. Jean Philipe, (1996), La qualité en question, revue Française de gestion N°108 mars, avril, mai, paris, p 39.

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (1-1): الجودة الشاملة



المصدر: الطائي والعبادي، (2006)، إدارة الجودة الشاملة: دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، ص147.

الجدول (1-1): المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
1- الحاجة إلى التزام الإدارة العليا.	1- التوجه نحو العملاء.	1- الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معا.
2- وضع الأهداف والقيم للمنظمة.	2- التحسين المستمر.	2- مسؤولية الجودة مناهة بجميع العاملين
3- القيادة.	3- التدريب والتطوير.	3- اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة.
4- العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية .	4- الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع.	4- تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع.

عليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات بأنها: " نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر لخدمات الاتصالات والإبداع في مناحي العمل كافة، بما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز".

2-1-1: التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمعناه الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه نمت وازدهرت في اليابان كنظام إداري، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، عندما بدأت دراسات الوقت والحركة عام 1911 والتي نادى بها تايلور، حيث كانت مؤشرا لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة. وحين تبني اليابانيون في بداية الخمسينات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية في كافة المجالات، الأمر الذي كان له أكبر أثر في النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينات. مما ساعد على انتشار واستخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث انتقلت إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينات الأخذ بأفكار ديمينغ حول كل من الجودة، الإنتاجية والوضع التنافسي. وأصبحت في منتصف التسعينات تدرس وتطبق في المعاهد والجامعات الأمريكية.

على ضوء ما سبق، يمكن توضيح مراحل تطور الجودة في الجدول التالي:

الجدول (2-1): مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة الصناعية.

السنة	الحدث
1900	تايلور F.TAYLOR أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية، حيث كان هاجسه الأساسي إيجاد العمل وبالتالي الإنتاج عن طريق التفتيش والإشراف.
1926	شوارت WALTER SHEWHART: قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائياً في كتابه الشهير "السيطرة على النوعية": - تطبيق خرائط الرقابة. - تقديم دورة PDCA. - تصنيف الانحرافات عن المواصفات المحددة إلى عشوائية ولا عشوائية، في هذه المرحلة كانت الجودة موضوعية مستقلة عن الأفراد.
1941	ديمغ W.Edwards DEMING : ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1945	تأسيس الجمعية اليابانية للمواصفات.
1946	إنشاء الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة.
1950	ديمغ: لاقت أفكاره رواجاً في مختلف المجالات العلمية في اليابان، حيث أقنع ديمغ رواد الصناعة اليابانيين باتباع أساليب الجودة لزيادة تنافسية المنتجات مع انتشار مفهوم ضمان الجودة في هذه المرحلة.
1951	جوران Joseph JURAN: نشر كتاب عن الرقابة على الجودة " QUALITY CONTROL OOK HANDB " كما قام بـ: - التركيز على إدارة الجودة. - تطوير ثلاثية الجودة (تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة وتحسين الجودة). - تصنيف الجودة إلى كل من جودة التصميم وجودة المطابقة. فالجودة كانت تتمثل في الموائمة للاستخدام بما يضمن جودة كل من التصميم والمطابقة. كما أن فلسفته كانت تتوجه صوب العميل مع التأكيد على تلبية حاجات العميل الداخلي.
1956	ظهور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control من طرف A.V FEIGENBAUM فهو أول من طور إدارة الجودة الشاملة وفلسفته تتوجه صوب العميل، المشاركة والمسؤولية الجماعية في إطار السيطرة الشاملة على الجودة. نشر كتابه " الرقابة على الجودة: مبادئ، تطبيقات وإدارة " سنة 1951.
1962	إنشاء أول حلقة للجودة CERCLE DE QUALITE في نيبون للتلغراف والهاتف باليابان. والتي نادى بها KAORU ISHIKAWA.

1968	ظهر مفهوم التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة COMPANY WIDE QUALITY CONTROL من طرف KAORU ISHIKAWA والذي عمل على: - استخدام الأدوات السبعة في تحسين الجودة، منها مخطط السبب والتأثير . - تطوير استخدام حلقات الجودة. - اعتماد الموازنة بين وجهتي نظر العميل والمنتج بشأن دور الجودة في تحديد مستوى رضا العميل. في هذه المرحلة الفلسفة كانت قائمة على تطوير السيطرة الشاملة على الجودة.
1970	كروسي CROSBY Philip : قام بتقديم البديهيات الأربعة الآتية: - نظام إدارة الجودة، نظاما وقائيا لمنع المشكلات، وليس نظاما تقويميا لمعالجتها. - اعتماد المعيب الصفري مقياسا للأداء. - تمثل كلفة عدم المطابقة مقياسا للجودة. - الجودة هي المطابقة للمتطلبات. أي أن فلسفته كانت تتوجه صوب الخلو من العيوب والمطابقة للمتطلبات.
1979	كروسي CROSBY نشر كتابا بعنوان الجودة مجانية " QUALITY IS FREE".
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفاز الأمريكي نتيجة انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وطرح سؤال مفاده إذا كانت اليابان متمكنة، فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار ديمينغ في الإدارة اليابانية. حيث قام ديمينغ في هذه الفترة بتقديم 14 مبدأ في تحسين الجودة ، كما كانت فلسفته ذات توجه إحصائي.
1981	التطبيق الأول لثقافة QFD في قطاع الخدمات (النقل، الفنادق، الصحة) في اليابان.
1982	قام ديمينغ بنشر كتاب بعنوان " الجودة، الإنتاجية والموقع التنافسي".
1983	تقديم المفاهيم الأساسية لـ QFD في الولايات المتحدة الأمريكية.
1987	• أنشأ الكونجرس الأمريكي مالكوم بالدرج Malcom Baldrige لإدارة الجودة الشاملة. • منح جائزة ديمينغ لأول مرة في قطاع الخدمات في اليابان بعد أن شكلت QFD جزءا أساسيا من نظام الجودة. • قامت شركة Motorola بابتكار وتطبيق مفهوم Six-Sigma.
1989	منح جائزة ديمينغ لأول مرة خارج اليابان لشركة فلوريدا للطاقة الأمريكية Florida power and light .
1990	أصبحت إدارة الجودة الشاملة ضرورية للمنافسة الدولية.
1993	أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.
2000	- انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة صناعيا وأيضا في بعض الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمختصين في هذا المجال. - إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

من خلال الجدول نستنتج أن الجودة مرت بأربعة مراحل أساسية، هي:

- 1- **مرحلة الفحص والتفتيش (ضبط الجودة) (1940-1900):** ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وتطور معناه في البداية على التفتيش وإعادة تأهيل المنتجات المرفوضة. ففي البداية كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل. ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها، حيث تهدف عمليات الفحص إلى منع وصول الوحدات المعيبة إلى العملاء. فهي تقوم باكتشاف الخطأ، ولكنها لا تمنع وقوعه. والقيام بالسيطرة على الجودة هنا يتطلب إتباع أسلوب التفتيش بواسطة الاعتماد على مفتشين بدلا من أسلوب الرقابة على الجودة. ومع التوسع في الإنتاج أصبح هذا المنهج مكلفا للمنظمة .
- 2- **مرحلة الرقابة على الجودة (الضبط الإحصائي للجودة) (1960-1940):** لقد أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة. أي أن التغيير في هذه المرحلة كان باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا، حيث زود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل: لوحات السيطرة، العينات الإحصائية، خرائط الرقابة على الجودة، المخططات الإحصائية كمخطط باريتو PARETO ، مخطط السبب والتأثير cause-effet، عينات القبول بدلا من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها والكشف المبكر عن العيوب. وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على الجودة النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.¹
- 3- **مرحلة تأكيد الجودة* (1980-1960):** ركزت الجودة في هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء منذ البداية، وهو ما يعرف بمبدأ التلف الصفرى الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع Crosby. فتأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية، التجهيزات واليد العاملة. كما تقوم أيضا بتقييم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها. وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل.
- أي أن عمليات تأكيد الجودة تشمل كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب وهذا بمشاركة جميع الأقسام وجميع العاملين داخل المنظمة. فالجودة أصبح ينظر إليها من منظور أشمل وليس تصنيع المنتجات فقط، ولكن سير المنظمة ككل (تطور مفهوم حلقات الجودة) .
- لقد زاد الاهتمام في هذه المرحلة بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو (ISO9000)، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.
- 4- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980 إلى يومنا هذا :** لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أفرادها والمجتمع. فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة، عليها أن تبدأ بالعمل وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه، ومن حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب.

¹ CATTAN Michel, (2000), Maitriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel, les édition d'organisations, paris , p17.

*- تأكيد الجودة: هو تطبيق مجموعة من الإجراءات المعدة مسبقا للمنظمة بهدف إعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة. المصدر VAN DEVILLE , (1985), GESTION ET CONTROL DE LA QUALITE , éd. AFNOR, paris, p 138.

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة حيث أن الاتجاه سوف يكون نحو تحقيق القيمة الشاملة للعميل *total-consumer-value*، والذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة بما يلبي حاجات العميل ويحقق رضاه.

1-1-3: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

مع تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات العملاء، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لزيادة قدرتها التنافسية. ومما لا شك فيه أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات ذلك أن الجودة لم تعد اختيارا يمكن التغاضي عنه، إنما هي التزام لا بديل له. تعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية هي:

أولاً: المنظمة: تظهر أهمية جودة الخدمات والمنتجات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

- **الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:** تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربطها بمورديها، خبرة العاملين بها ومهارتهم.¹ مع قدرتها على تلبية متطلبات واحتياجات عملائها وهو ما يمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في السوق. فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية وعدم رضا عملائها على مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها.
- **مستوى الإنتاجية:** هناك من يرى أن الإنتاجية والجودة مفهومان متناقضان في حين أن أنصار الجودة الشاملة يرون أن الإنتاجية والجودة يسيران جنبا إلى جنب، أنهما وجهين لعملة واحدة وأن الإنتاجية تكون مشمولة ضمن الجودة، ولكن الجودة لا تكون مشمولة في الإنتاجية، إذ أن:
 - تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة نسبة المخرجات وهذا يعني زيادة الإنتاجية.
 - يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، تقليل كل من تكاليف التقويم، تكاليف الفشل الخارجي والداخلي وهذا يعني تقليل التكاليف.
 - تؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى زيادة الربحية.
- **درجة الثقة في منتجاتها:** تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية، الثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة، بغرض استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج لكسب رضا العملاء.
- **تخفيض التكلفة:** يساهم تطبيق نظام الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف في المجالات التالية:
 - تكاليف الوقاية: هي تلك التكاليف التي يتم تكبدها لمنع حدوث عيوب أو أخطاء في المنتج أو الخدمة.
 - تكاليف التقدير أو التقييم: تشمل جميع التكاليف التي يتم تكبدها إذا ما كانت المنتجات أو الخدمات التي تم صنعها أو تقديمها عديمة الجودة، فهي تكاليف مرتبطة بالفحص الغرض منها اكتشاف المنتجات المعيبة.
 - تكاليف الفشل الداخلي: تتضمن التكاليف التي يتم تكبدها لتحديد كافة الأخطاء ومظاهر الفشل داخل المنظمة وتشمل تكاليف تصحيح الطرق الخاطئة أو الأسباب أو العمليات الخاطئة.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص32.

- تكاليف الفشل الخارجي: هي كل التكاليف التي تنشأ بمجرد كون المنتج أو الخدمة خارج المنظمة، وهذه يتم اكتشافها أو التبليغ عنها من قبل المستفيد.
- فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة. أي أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازه وبالتالي تقليل التكاليف.
- **زيادة الأرباح والحصة السوقية:** إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22% من رقم أعمال المنظمة. كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمنظمة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها.¹
- فالتحسن المستمر للجودة يعد مؤشرا على زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الربحية، حصة المؤسسة السوقية وامتلاك الميزة التنافسية.
- **الأنظمة والتشريعات الدولية:** تساهم الجودة في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، حيث أن عدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات والخدمات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها.
- **المحافظة على نشاط المؤسسة:** تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التغيير في العمليات الإنتاجية وذلك إما بإضافة خصائص جديدة لمنتجات أو خدمات المؤسسة أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية تتمكن من خلالها التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحادة.
- ثانيا: العملاء:** تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف على احتياجات العميل، ورغباته وتحديد ما إذا كان ما تقدمه المنظمة له يحقق احتياجاته، وما الذي ينبغي أن تفعله لتقدم المزيد. وتحدد الإدارة الشاملة للجودة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والتوزيع وأخيرا خدمة ما بعد البيع، ونتيجة لذلك يتحقق ما يلي:
- 1- **الرضا:** تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات العميل، متطلباته وتلبيةها هي السبيل الوحيد بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح والريادة. إذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر. وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد أكثر تحد يواجهه المؤسسة حاليا مما يتطلب تحقيق خدمة ناجحة في ظل السوق التنافسية الآتية. فإرضاء العميل يساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بعدم رضاه ومن بينهما تكاليف فترة الضمان.
- 2- **الولاء:** إن الاحتفاظ بعميل موجود مسبقا وضمان ولائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب عميل جديد. فضمن ولاء العميل لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباته واحتياجاته.
- 3- **حماية العميل:** إن تطبيق الجودة في المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية العميل من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة.

¹ - DETRIE Philippe,(2001), Conduire une démarche qualité, les éditions d'organisations, Paris, P35.

ثالثاً: العمال: إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة.

تتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

- أ. تحسين معلومات العاملين وأدائهم: هناك جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في مشاركة العاملين في صنع القرار المتعلق بالعمل، حيث يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المعلومات والمعارف واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، مما يساعد على انطلاق الطاقة الفنية الكامنة لدى العامل حيث يكون له شعور كبير في تحسين مركز المنظمة. وإضافة إلى أن معظمهم يرون أن إدارة الجودة الشاملة توفر لهم فرص فعلية لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم.
- ب. دعم نشاط كل فرد: إن تشجيع العامل على المشاركة الفعالة في تحديد مشكلات العمال والتغلب عليها يؤدي إلى زيادة رضا المستفيد ويرفع معنوياته، وبالتالي عندما يصبح العاملون شركاء في إدارة الجودة فإن الإنتاجية تزيد بصورة أكبر ويرتفع مستوى الجودة؛ وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على منع الأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء، تقليل معدلات ترك العمل، الغياب والإجازات المرضية. ناهيك عن ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تم العمل وتطويره.
- ج. التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة "ممنون/عميل داخلي"، والمشاركة في حل مشاكل العمل.
- د. زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي (تحفيز فرق العمل) وتحقيق تحسينات في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين، كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزيد من ولاء العاملين.

من هذا المنطلق يمكن القول: أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجموعة من البرامج فحسب، بل هي نظام إداري متكامل، وأنه يمكن تطبيق كثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المنظمة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في أوضاع التشغيل اليومية وأولوياته، وبشكل تطبيق إدارة الجودة على جميع أقسام المنظمة العنصر الأكبر في نجاحها.¹

2-1: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

مراجعة أدبيات إدارة الجودة الشاملة يمكن التوصل إلى بعض المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيقها في قطاع الخدمات، وهذا رغم وجود اختلافات حول مفهوم الجودة الشاملة الذي يؤدي حتما إلى الاختلاف حول مبادئها. فيما يلي عرض لأهم المبادئ التي يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بالارتكاز عليها.

¹ - حافظ عبد المنعم، (1993)، الإنتاجية ونظم الجودة الشاملة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة، ص 7-9.

1-2-1: التركيز على العميل وعلى تحسين العمليات:

1- **التوجه نحو العميل:** (التركيز على العميل) إن أول مبدأ تركز عليه إدارة الجودة الشاملة يستدعي تركيز إدارة المؤسسات الخدمية على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات العميل ومحاولة معرفة مدى رضاه عن الخدمة أو السلعة المنتجة، والوقوف على احتياجاته المستقبلية وبذلك يتحقق لها النجاح والقدرة على المنافسة.

فالعميل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمقصود هنا بالعميل ليس العميل الخارجي فحسب، بل يمتد ليشمل أيضا العميل الداخلي، المتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كان قسما أو إدارة أو فرد. لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي وخارجي) وبالتالي تزيد من درجة رضاه، لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه، خاصة في ظل المنافسة العالمية الحادة إذ أن جائزة مالكوم العالمية منحت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بتحقيق رغبات عملائها،¹ فهي بذلك تبدأ وتنتهي بالعميل. وهذا لا يتم سوى من خلال تبني علاقة من نوع مومن/ عميل داخلية أو خارجية والتي تنقسم إلى:

● **العلاقة مومن/ عميل داخلي:** يقصد بها "مجموعة الأنشطة، الفعاليات أو الإجراءات المترابطة، يتم تنفيذها في توقيتات محددة، وفي علاقة مخططة (إما متتابعة أو متزامنة)، باستخدام موارد وتقنيات مناسبة، يتولى مسؤوليتها أفراد يعملون في تناسق على شكل فريق (فرق)، وصولا إلى أهداف مرغوبة".²

● **العلاقة مومن/ عميل خارجية:** هي تلك "الظواهر التي تربط بين مختلف العملاء والمومنين" وفي هذه العلاقة تكون المؤسسة في وضعيتين مختلفتين الواحدة عن الأخرى فتارة تكون مومن لعميل خارجي، وتارة أخرى عميل لمومن خارجي، أي أنه يمكن تقسيم هذه الأخيرة إلى:

✓ **العلاقة مومن/ عميل خارجي:** يقصد بها عندما تكون المؤسسة هي المومن، إذ أن المنتج أو الخدمة النهائية للمؤسسة ستكون حتما وحدة للطلب من عملاء خارجيين.

✓ **العلاقة مومن خارجي/ عميل:** في هذه الحالة تكون المؤسسة هي العميل، إذ أنها تبحث عن المومن الذي يوفر لها احتياجاتها حسب المواصفات التي تطلبها.

2- **التركيز على تحسين العمليات:** تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاهتمام والتركيز على العمليات داخل المؤسسة الخدمية مثلما يتم التركيز على النتائج، لأن النتائج في حد ذاتها تعكس جودة العمليات.

فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية، حيث يتم التركيز من خلالها على التخطيط، تحسين الجودة وذلك بالتركيز على عمليات التصميم، تنفيذ وتحقيق المنتج أو الخدمة وكذا عمليات الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة. عليه يقصد بمبدأ التركيز على العملية: "تقليل التالف والفاقد وتحسين العمليات الداخلية للإنتاج بما يتوافق مع المواصفات المعدة مسبقا وذلك لأجل الارتقاء بالمنتج أو الخدمة مقارنة مع المنتجات أو الخدمات المنافسة، وتحقيق المرونة والقابلية للاستجابة لرغبات العميل المتغيرة. فهي تجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة الخدمات".

¹ - خضير كاظم حمود، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 99.

² - على السلمي، (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 39.

1-2-2: التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء:

أ. التحسين المستمر: حتى تحافظ مؤسسة الخدمة على وضعيتها التنافسية وعلى مركزها، عليها أن تتكيف مع المتغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير منتجاتها، عملياتها وأدائها. فلن تفقد المؤسسة مكانتها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً ولا سبيل لها لذلك بدون خلق إبداعات جديدة، إذ أن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير، تشجيع الإبداع، تنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة. كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك لأن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية، التسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقدم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى.

فالتحسين المستمر هو: " مجموعة من الأفعال المؤداة داخل المؤسسة بغية رفع فعالية ومردودية النشاطات والمسارات ل جلب منافع عديدة للمؤسسة و العملاء"¹

يمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها أربعة مصادر أساسية:

✓ أفكار الموظفين.

✓ البحث والتطوير.

✓ المعلومات من العملاء.

✓ التميز التنافسي BENCHMARKING.

فإدارة الجودة الشاملة تقوم على استمرارية التخطيط والتحسين التي لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الخدمية.

II. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاكتفاء على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء. إذ لا بد على المؤسسات التي تطبق هذا المفهوم أن تغير من ثقافتها التنظيمية للوصول إلى تحقيق معيار اللاخطأ (zéro défaut). وهذا يتطلب الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين المستمرين لأن تطبيقه يساعد على إقصاء أي مشكل مهما كانت طبيعته، مما يسمح بإثراء فلسفة الوقاية.

1-2-3: التزام الإدارة العليا والتركيز على الموارد البشرية:

أ. التزام الإدارة العليا: من أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة تلقي الدعم الملموس من كافة المستويات الإدارية، وبخاصة الإدارة العليا، حيث أن اقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومشاركتها والتزامها بتطبيق تلك الفلسفة سوف يهيئ مناخا تنظيميا إيجابيا يجعل الأفراد يؤدون أعمالهم وفقا للمعايير التي يضعها قادتهم متأثرين بحماس هؤلاء القادة. فلقد أصبح من الضروري أن يبدأ التحول من الإدارة العليا، وأن تقوم هذه الأخيرة بقيادة هذا التحول بإيمان، واقتناع وأن تدع جميع المستويات التنظيمية تعمل على إنجاز هذا التحول بشكل جماعي ومتكامل وذلك في جميع أنشطة المؤسسة². لأن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

¹ - التميمي حسين عبد الله، (1997)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 584.
² - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، (2002)، ترجمة عبد الحكم أحمد الخوارزمي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 32-40.

ب. **التركيز على إدارة الموارد البشرية:** إن نجاح استراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعال، تشجيع الأفراد والاعتراف بمساهماتهم إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب وبالكيفية الملائمة. وهذا يتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المؤسسة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برنامج تحسين الجودة¹. إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، لأنها تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص مشكلات الأداء وإيجاد الحلول المثلى لها. عليه يجب أن يكون التدريب مستمرا ليس فقط لمواجهة التغييرات التكنولوجية بل أيضا التغييرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة ومن ثم على هذه الأخيرة أن يكون لها خطة تدريبية واضحة يتم وضعها طبقا لاحتياجات العمل الفعلية وأن تكون البرامج التدريبية المحددة تساهم وتتكامل مع مهارات الأفراد، وتهدف إلى إعطاء المتدرب فكرة عامة عن عملية تحسين الجودة الشاملة مع التركيز على العمل دوما عند أداء العمل، أي أن المؤسسة يكون لها توجه بالعمل، وهذا ما ينعكس على فلسفة المؤسسة وعلى مركزها التنافسي في الأسواق.

4-2-1: اتخاذ القرارات والتغذية العكسية:

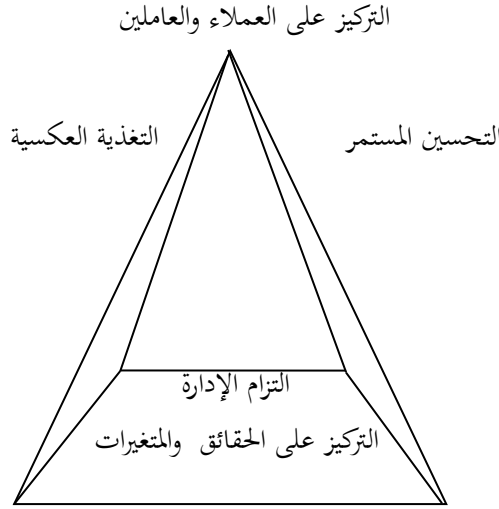
1- **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** تعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة، شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق، عن طريق اشراك كافة العاملين في جميع المستويات بالإضافة إلى العملاء. لذا يتوجب على المؤسسات الخدمية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة وضع استراتيجية لاتخاذ قرارات مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة وليس على ضوء الحقائق المعتمدة على الحدس، التكهنات والتوقعات الشخصية. حيث أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي حول النظام ككل.

2- **التغذية العكسية: (feed back)** تعتبر التغذية العكسية من عناصر الاتصال الهامة في نظام إدارة الأداء، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل كبير بتدقيق المعلومات وعودتها. وتسمح التغذية العكسية بين الوحدات ومختلف الإدارات المكونة للنظام بأن تنجح المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، هذا لأن مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة يتيح لجميع المبادئ السابقة أن تؤدي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبخاصة في ظل اتصال فعال.

من خلال المبادئ السابقة نلاحظ أن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاتصالات يتضمن العديد من المبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيقها. حيث يمكن تمثيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصالات على شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة، وكل نقطة فيه تمثل المبادئ التالية: وهي التركيز على العملاء والعاملين، التركيز على التحسين المستمر، التركيز على التغذية العكسية والتركيز على الحقائق. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - CLAUDE YVES Bernard, (2000), Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, éditions AFNOR, France, P46.

الشكل (2-1): مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة الاتصالات



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال المبادئ السابقة لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أن هذه المبادئ تمثل نظام اجتماعي وفي يحقق التكامل بين جميع الأنشطة في المؤسسة بحيث يركز على العاملين، العملاء، الموردين والتغذية العكسية من أجل ضمان التحسين المستمر للجودة.

3-1: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير ثقافة، قيم المؤسسات الخدمية وتعديل هيكلها التنظيمي، وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتلاءم مع هذا المفهوم الجديد، سيما في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم بشكل تدريجي وفق مراحل مخططة، يتم البدء فيها في مرحلة جديدة كلما نجحت المرحلة التي سبقتها.

1-3-1 : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مناخ ملائم تتبناه الإدارة العليا في مؤسسات الخدمات للعمل على تغيير ثقافة المؤسسة، قيمها، تعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها هذه المؤسسات على مختلف الأصعدة التطبيقية.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى شرطين أساسيين:

الأول: لا بد من وجود معرفة عملية بالمؤسسة أي معرفة كيفية حدوث الأشياء بالفعل، من يساهم في إزالة العقبات وما الأشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف.

الثاني: فيتعلق بتوفر الوعي الكامل لدى الأفراد بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكل المفاهيم التي تخرج عن نطاقها.

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- **دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة:** من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بضرورة وحتمية تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، إيمانها بضرورة التحسين المستمر. وأن تأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير الذي يمكن أن يترجم إلى خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ ومنشورة لجميع المستويات الإدارية، مع توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق هذا المدخل، فضلاً عن ضرورة تحديد السلطات، المسؤوليات والتنسيق بينها. بالإضافة إلى التغيير في اتجاهات الموظفين في بيئة العمل بما يتماشى مع معايير الجودة.

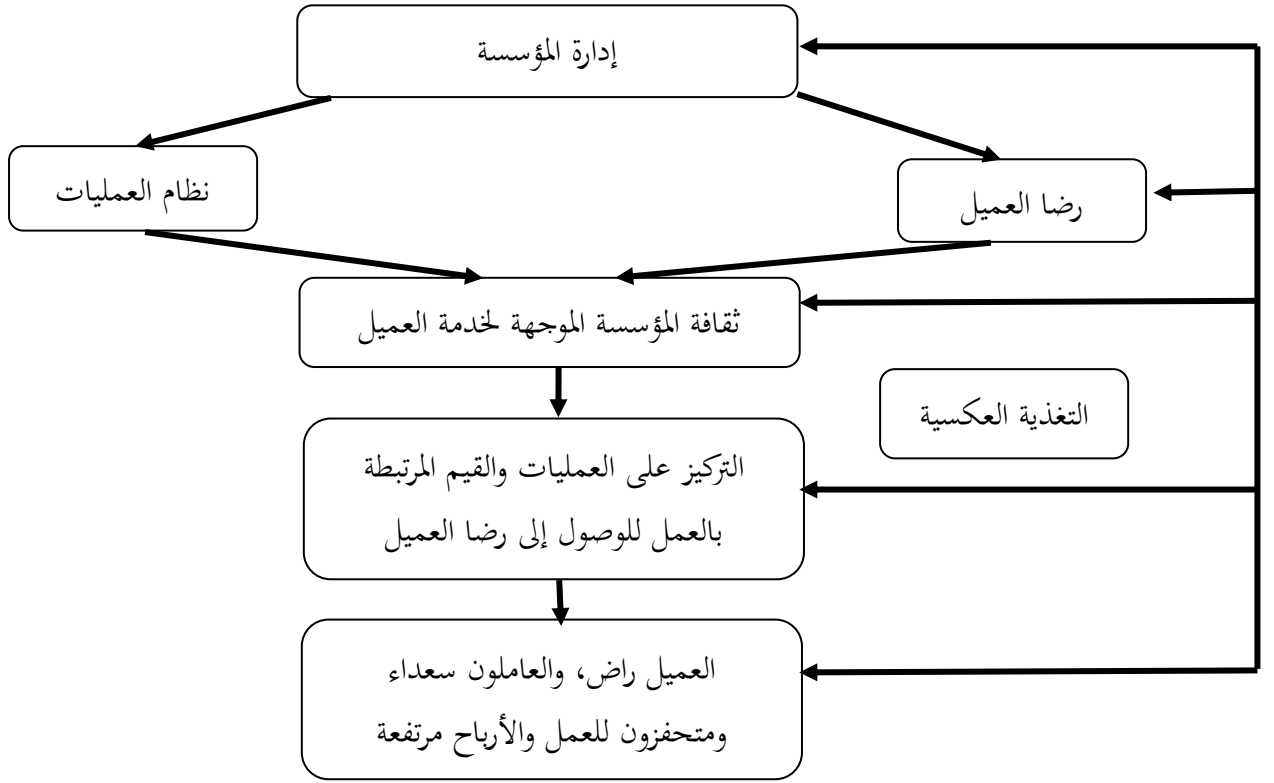
أي أن الالتزام = الدعم + المشاركة.

2- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المؤسسة والتي يعرفها ROGER HARRISON سنة 1972 بأنها " الإيديولوجيات، المعتقدات والقيم المغروسة والمتأصلة التي تسودها، وكذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها بتلك المنظمة"¹. وفحوى هذا التعريف أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، والتي تتكون من القيم، الافتراضات والمبادئ الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم، والتي لها تأثير مباشر على سلوكهم، أدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم، مرؤوسيههم، زملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة. حيث أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر مناخ التعاون، روح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة لأنه سوف يؤدي إلى زيادة انتمائهم والتزامهم بجودة العمل.

بالتالي فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتهيئة المؤسسة الخدمية لبيئة العمل وجعلها متناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

¹ - عبد الفتاح زين الدين، (1998)، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم والتطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، ص 57.

الشكل (1-3): موقع ثقافة الجودة في المؤسسة الخدمية



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 152.

- 3- التوجه بالعميل وتعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة: يعتبر التركيز على العميل من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميق فكرة أن العميل يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية. وهناك نوعين من العملاء:
- النوع الأول: هم الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بالخدمة الناتجة عن نشاط المؤسسة الخدمية.
 - النوع الثاني: هم الأفراد الذين ينتمون إلى داخل المؤسسة الخدمية ويتأثرون بالأنشطة، القرارات، المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية من تقنيين، إداريين،

حيث يصعب تحقيق رضا العميل الخارجي أي المستفيد من الخدمة دون تحقيق رضا العميل الداخلي أي الفرد العامل بالمؤسسة. وهذا ما يستدعي اتخاذ كافة التدابير التي تمكن من تقييم درجة رضا هذا العميل والذي من شأنه أن يعمل على تقليص مستوى الضغوطات والصراعات داخل مؤسسات الخدمات. كما أن الاتصال مع العملاء في الوقت المناسب يعد أحد الطرق الفعالة في إدارة التوقعات، وسبيل الإدارة في ذلك هو تأسيس نظام معلومات فعال داخل وخارج المؤسسة يخصص للعميل من حيث تحليل حاجاته، توقعاته والتغيرات التي تحدث فيها والعمل على ترجمة هذه الحاجات في شكل خدمات تلبي حاجاته، إضافة إلى أهمية تنمية العلاقات الإنسانية بالعميل داخل المنظمة، حيث لا بد أن تقوم ثقافة المؤسسة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات لعملائها الخارجيين، وأن تقوم على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المؤسسة وخدماتها.

4- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف انحرافات الإنتاج في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ولكي تكون المقاييس المعمول بها فعالة يجب أن تكون ملائمة ووثيقة الصلة بالمعلومات والمعطيات الحديثة، لذا يجب على المؤسسات الخدمية أن تطور من المقاييس وتجعل من الممكن استعمالها حتى تسمح بتحويل القياس البدوي إلى قياس رقمي، حيث أن الخدمة التي لا يمكن قياسها لا يمكن تطويرها.

5- تبني نظام اتصال فعال: تعد القدرة على الاتصال الفعال أحد الوظائف الإدارية الأساسية لأنها تسهل عملية نقل المعلومات بالاتجاهين سواء بين المنظمة والخارج أو بين الرئيس والمرؤوسين. ويقصد بالقدرة على الاتصال " تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى نقل الحقائق، الآراء والمعايير وهي تتطلب الاستمرارية في مزاومتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال"¹. وترتكز عملية الاتصال الفعال على تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها، فهو عملية مستمرة بلا نهاية وهو ضروري لخلق الوعي بإدارة الجودة الشاملة، الاهتمام والرغبة في توفير النتائج بطريقة مستمرة.

6- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل سليم. لهذا على المؤسسة الخدمية إنشاء قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات لكي تعين على اتخاذ القرارات المناسبة، والتي تنعكس على تحقيق التناسق بين الجهود في كافة المستويات وبين جميع العاملين.

7- الاستعانة بالاستشاريين: يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المؤسسة الخدمية ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً.

8- الإدارة الفعالة للموارد البشري: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للموارد البشري في المؤسسة الخدمية، وذلك بتوفير يد عاملة ماهرة وكفؤة من خلال العناية بنظم الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، المشاركة والتعاون لتحديد المشكلات وعلاجها إضافة إلى الاهتمام والتأكيد على أسلوب العمل من خلال الفريق والتخلي عن نظام الأداء الفردي. حيث أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مقومات أساسية لضمان النجاح في أي مؤسسة:

✓ إدارة تشاركية، ويمتد مفهوم المشاركة هنا إلى مشاركة الأطراف الخارجية عن المنظمة مثل الموردين لإبداء آرائهم حول التحسين المرتبط بنشاطهم.

✓ التحسين المستمر في العمليات.

✓ استخدام فرق العمل.

¹ - محمد الصيرفي، (2005)، إدارة التسويق، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ص24.

3-2 : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن استراتيجية تطوير وإدخال برامج الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق تمر بعدة مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

فيما يلي نستعرض مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما حددها جابلونسكي 1991 JABLONSKI لكونها الأكثر شمولية وانتشاراً:

➤ **المرحلة الصفريّة: التهيئة والإعداد (Préparation):** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكونها المرحلة التي تتخذ فيها الإدارة العليا القرار بتبني هذا التوجه، ومن هذا المنطلق يبدأ المدراء بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام، أهميته والمبادئ التي يستند عليها. على أن يقوموا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى مرؤوسيههم وإقناعهم بها. كما يتم وضع خطة استراتيجية شاملة، تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التفصيلية والسياسات الضرورية لتنفيذها، إلى جانب الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ (ولقد سميت بالمرحلة الصفريّة لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء).

يعتبر ترتيب هذه الخطوات بشكل منطقي ضروري حتى يتم إتباعها بدقة، وكل خطوة من تلك الخطوات تحتاج إلى فترة زمنية مناسبة لاستكمالها، وفيما يلي الخطوات الضرورية لاستكمال المرحلة الصفريّة:¹

- القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المدراء الرئيسيين بالمنظمة.
- تحديد الحاجة للخبراء من خارج المنظمة.
- اختيار الخبراء.
- وضع الخطة الاستراتيجية.
- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- تحديد الأهداف.
- وضع سياسات التطبيق.
- تبني خطة اتصال فعال.
- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للتكفل بقضايا الجودة داخل المؤسسة.
- الالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- القرار بالاستمرارية (تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر).

➤ **المرحلة الأولى: التخطيط (Planning):** في هذه المرحلة توضع الخطة التفصيلية لتحسين جودة الخدمات بلغة سهلة ومفهومة للجميع، مع تحديد الهيكل الدائم والمواد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تقسيم تخطيط إدارة الجود الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:²

- ❖ التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا، الرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- ❖ تخطيط جودة الخدمة والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

¹ - الخطيط محمد أحمد موسى، 19-21 أبريل (1993)، خطة عمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم، الأدوات، المعايير، المركز العربي للتطوير الإداري، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية، القاهرة، ص 20.

² - جودة محفوظ أحمد، مرجع سابق، ص 216.

❖ تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

فيما يلي الخطوات الضرورية لاستكمال هذه المرحلة:

- 1- اختيار نظام إدارة الجودة الشاملة ومدخل التغذية الأساسية المرتدة من قبل العاملين.
 - 2- اختيار أعضاء لجنة الجودة التي تضم رئيس المؤسسة وممثلين على مستوى عال، والتي تتولى توجيه برامج إدارة الجودة الشاملة من داخل المؤسسة مع إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير، ويمكن الاستعانة بالتدريب لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث.
 - 3- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري واختيار المنسق الذي يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل عمل الفرق (يتم الاختيار من المستويات الإدارية العليا).
 - 4- تدريب المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 5- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم، وكسب رضاهم.
 - 6- الموافقة على خطة التطبيق عقب مناقشتها من الجميع وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق هذا البرنامج. وتحديد العمليات الأساسية المرتبطة بأهداف المنظمة باستخدام أدوات الربط الكمية والنوعية لإدارة الجودة الشاملة.
 - 7- اختيار الاستشاري لاستراتيجية التنفيذ، التي تتم من خلال أربعة مراحل أساسية هي:¹
 - ✓ مدخل من أعلى إلى أسفل.
 - ✓ مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.
 - ✓ مدخل اقتراحات العملاء.
 - ✓ مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة.
- **المرحلة الثانية: التقييم (Assesment):** تهدف هذه المرحلة إلى تقويم واقع المؤسسة الخدمية وتوفير المعلومات المتعلقة بها، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها. بالإضافة لتكريس الوقت والموارد المالية للحصول على تغذية راجعة للأفراد بشأن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- التقييم الذاتي: الذي يهدف إلى معرفة وتقييم وعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة وكذا تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لتلافيها (معالجتها وتذليلها).
 - التقييم التنظيمي: العمل على تطوير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع ثقافة الجودة الشاملة، وهذا بالاعتماد على قوائم الاستقصاء، التقييمات، والمقابلات في كل المستويات التنظيمية لتقدير إدراك العاملين والجماعات بغرض تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم آراء العملاء: دراسة وتقييم آراء العملاء اتجاه تغيرات بيئة عمل المؤسسة، للتمكن من تقييم ما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال ولمعرفة توقعات وما ينتظره العملاء من المؤسسة.
 - تقييم تكلفة الجودة: وهو تقييم التكاليف المالية للجودة.

¹ - قضماني نازة ، (1993)، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية، المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة، ص 5.

- ◀ **المرحلة الثالثة: التنفيذ (Implémentation):** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة مباشرة عقب موافقة لجنة التوجيه على الخطط الموضوعية، سيما بعد إعداد العاملين وتدريبهم على مختلف طرق ووسائل النظام الجديد، كما يتم منح فرق العمل الحق في تقويم وتحسين العمليات وتطبيق التغييرات بالإضافة لمعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة. وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- أ. اختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ.
 - ب. اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة، حيث اعتمدت معظم المؤسسات في بداية التطبيق بشكل أساسي على المستشارين الخارجيين، لكن مع إحراز التقدم في مسار تحسين الجودة الشاملة بدأت بالاعتماد على مصادرها الداخلية، فمعظم المؤسسات أصبح لديها مديرون وخبراء مؤهلون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ج. تدريب المرؤوسين والمديرين: حيث يتم أولاً تدريب الإدارة العليا على مبادئ وسلوكيات الإدارة الحديثة، وعلى الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومداخلها وعملياتها وأهميتها، ويتم كذلك تدريب الإدارة الوسطى على عمليات التخطيط والتوجيه ونقل التصور والأهداف والاستراتيجيات لجميع الموظفين والموردين. ويتم تدريب العمالة وموظفي الواجهة على تنمية مهاراتهم واكتساب المزيد من المعرفة حول المؤسسة وأهدافها.
 - د. تشكيل فرق العمل: تشكيل حلقات العمل والجودة بالإضافة إلى تدريب فرق العمل على جمع وتحليل المعلومات وتفسيرها وتقويم عرض النتائج ومتابعتها.¹ ومن المفيد للمؤسسة توفير التدريب اللازم على أساليب خرائط العمليات والعصف الذهني والتحليل الإحصائي في الوقت المناسب، كما يجب تجنب الخطأ الشائع في إتباع التدريب الشامل قبل أن يكون النظام الداعم لإدارة الجودة الشاملة قد تحقق، وعدم التأكيد على الوسائل الفنية على حساب ديناميكية الجماعة وفرق العمل وتدريب القيادة.
 - هـ. مراجعة الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ **المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات (الانتشار) (Déploiement):** إن إنجاز المرحلة الصفرية (الإعداد) وحتى المرحلة الثالثة (التطبيق) يزود المؤسسة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حددت والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل.
- كذلك خلال هذه المرحلة تسعى المؤسسة التي طورت فيها فرق العمل، ونمى فيها الشعور بالمسؤولية الفردية، وزاد اهتمامها بخدمة العميل وإرضائه إلى نشر نجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى، باعتبار أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها دون معاونة.
- كما يجب دعوة كبار العملاء لشرح مفهوم الجودة الذي تأخذ به المؤسسة، كيفية تطبيقه والعمل على استقطاب العملاء لهذه الأفكار ليكونوا أكثر ولاء للمؤسسة. أي أن المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة تتمكن من نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويزيد من ثقة العملاء، ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.
- ◀ **المرحلة الخامسة: التحسين المستمر (Continuous Improvement):** إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، تعميم ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف التحسين. فالأشياء تتغير مثل حاجات العملاء، التكنولوجيا والعمال، وعلى المؤسسة تحسين عملياتها لتلائم متطلبات عملائها وتوقعاتهم.²

¹ - المرجع السابق، ص 15.² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 69.

تتضمن هذه المرحلة الآتي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برامج التطبيق.
- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات خدمية مماثلة.
- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.
- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

3-3-1: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات الخدمات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:

- التغيير الإيجابي في قدرات العاملين بمؤسسات الخدمات والارتقاء بمستوى أدائهم.
- تتيح للمؤسسات بهذا القطاع إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو، زيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات الخدمية طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليل الضياع في المخزون، تقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليل المشاكل المتعلقة بالعملاء (شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين) بالإضافة لتقليل فترة التسليم.
- التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمات الخدمية بشكل كبير.
- الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير.
- زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ليس بالأمر السهل، فعدم الاتصال بين هذه المؤسسات وجمهور المستفيدين يعد أهم الأسباب في تدني رضا العملاء عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى أن عدم توفر أنظمة معلومات جيدة وحديثة يعتبر أحد المعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما يرى ستيفن كوفي STEPHEN-R.COVEY أن الأسباب الرئيسية التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة هي:¹

- فقدان الثقة بالمدير.
- الاتصالات الرديئة.
- الموظفون غير المنضبطين.
- ضيق الوقت.
- الانفراد في الرأي.
- سوء نظام المكافآت والحوافز.

¹ - مدحت أبو النصر، (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص82.

- يرد بعض الباحثين الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وقوع بعض الأخطاء ومن أبرزها ما يلي:
- ✓ عجز الإدارة العليا في توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ تعجل توقع نتائج سريعة دون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.
 - ✓ البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق.
 - ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة وبشكل شامل يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف العمال.
 - ✓ الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.
 - ✓ إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ عدم ولاء قادة المؤسسة بأقوالهم ووعودهم في العمل مما يفقد العمال المصداقية وروح الفريق.
 - ✓ الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة لأن إعلانها يزيد من الالتزام ويدفع إلى المزيد من الإنجاز.
 - ✓ الافتقار إلى وجود نظام حوافز فعال.
 - ✓ الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن استكمال برامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
 - ✓ قلة الوعي بحاجات العميل واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.
 - ✓ التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برامج الجودة الشاملة.

1-4 : إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة العالمية ISO9000:

إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا بأن لدى المؤسسة نظاما إداريا يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق العملاء والتطورات التقنية الحديثة. وذلك بهدف توافق المواصفات مع متطلبات العملاء.

فضلا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء، لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المؤسسات الصناعية أو الخدمية لتحقيقها.

1-4-1: مفهوم نظام إدارة الجودة العالمية ISO9000:

تتجه المؤسسات حالياً إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما تسعى أيضاً إلى الحصول على شهادة الإيزو العالمية بهدف تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ولتتمكن من مواجهة منافسيها في الأسواق العالمية. حيث أن الميزة التنافسية أصبحت مرتبطة بالحصول على شهادة ISO9000، هذا راجع لأن المؤسسات المتحصلة على هذه الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأن نظم الجودة فيها خاضعة للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وعرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية.

يرجع مصطلح الإيزو إلى جذور إغريقية ISOS بمعنى التساوي، وهي اختصار لكلمة الهيئة الدولية للمواصفات القياسية International Standards Organisation. وتعرف الإيزو على أنها:

" سلسلة المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء"¹. أو هي " شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير، التي تتعلق بمستوى جودة المؤسسة". وفي تعريف آخر هي " تلك المواصفات العالمية التي تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل بما فيها مواصفات المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ومواصفات العمليات الإنتاجية، ودرجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العملاء". أو هي " مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات، بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة"². كما تعرف سلسلة الإيزو على أنها " نظام متكامل يتكون من مجموعة من معايير عالمية، التي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها".

أي أن سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 هي " مجموعة المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات، وهي بذلك جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، استخدامها يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة، فضلاً عن كونها الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء".

كما تتضمن سلسلة معايير الإيزو 9000 المعالم الإرشادية والمخططات الأساسية التي تحقق الجودة، التي يمكن تطبيقها على نظام عالمي، والتي تنقسم إلى مجموعة مواصفات تختلف باختلاف درجة شمولية كل منها.

يمكن توضيح هذه المعايير فيما يلي:

¹ - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 147.
² - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 190.

الجدول (1-3): مجالات تطبيق معايير الإيزو

الموصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO9000	إرشادات لاختيار وتطبيق نظام الجودة.	جميع الصناعات (تطوير البرمجيات الجاهزة).
ISO9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز وخدمة ما بعد البيع. وتشمل 20 عنصرا من عناصر الجودة فهو يركز أساسا على فعالية نظام إدارة الجودة وإرضاء متطلبات العميل.	المؤسسات الهندسية، الإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز وخدمة ما بعد البيع.
ISO9002	نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتجهيز، وتشمل 18 عنصرا فقط.	المؤسسات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعة الكيميائية).
ISO9003	نموذج لضمان الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج، وتشمل 16 عنصرا.	تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي.
ISO9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة.	تناسب جميع مجالات الصناعة والخدمات.

المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص118.

2-4-1: خطوات ومزايا الحصول على شهادة ISO9000:

يعد الحصول على شهادة ISO9000 مؤشر على أن للمؤسسة الخدمية نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين عن طريق التحسين المستمر، وأنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية. وحتى تستطيع المؤسسة التوافق مع متطلبات الإيزو يجب أن تتبع الخطوات التالية:

■ **المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد:** تستعد المؤسسة في هذه المرحلة للتغيير أو لتعديل نظام جودتها، وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات الإيزو 9000، مع ضرورة نقل هذا الاقتناع إلى كافة العاملين في جميع المستويات التنظيمية.
- اختيار النظام المناسب من مواصفات الإيزو بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وتحديد جهة الاعتماد التي تمنح الشهادة.
- يتوقف اختيار هذه الجهة على نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة الطالبة للاعتماد وكذا التكاليف التي تفرضها هذه الجهة.
- الاستفادة من خبرات المنشآت الأخرى في تطبيق وتفعيل النظام المقترح.
- تعيين مسؤول عن نظام الإيزو داخل المؤسسة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو¹.
- وضع خطة لتحديد مراحل العمل مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
- تطوير وتحسين طرق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو.

¹ -CLAUDE PINET,(2007), 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 , édition AFNOR, France, p64.

- إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والمناخ التنظيمي للمنظمة بما يتوافق مع متطلبات الإيزو.
- التمكن من تجاوز العقبات ومقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق، هذا عن طريق تشكيل فرق عمل لتنفيذ النظام المقترح في فترة محدودة، وتدريب أعضاء الفريق على مختلف جوانب نظام الإيزو 9000.
- تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي قصور في النظام الحالي.
- إعداد دليل الجودة الذي يتضمن الإجراءات، الطرق، إرشادات العمل والنماذج المستخدمة في تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة وذلك طبقاً لما ورد في مواصفة الإيزو 9000.
- **المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل:** عند نهاية المرحلة السابقة يستطيع الفريق وضع دليل لمتابعة التعليمات والإجراءات الخاصة التي تحقق الجودة طبقاً لنظام الإيزو 9000، وهذا عن طريق الاهتمام بـ:
 - اختيار المؤسسة الجهة المرخص لها بمراجعة نظام الجودة على أن تكون هذه الجهة متخصصة. ويعتمد هذا الاختيار على معياري التكلفة والخبرة في مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.
 - استكمال شروط التسجيل وهذا بملاً استمارة طلب التسجيل التي من خلالها تصرح المؤسسة بمختلف المعلومات التي تخصها.
 - التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
 - وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة، فبعد تنفيذ النظام تخضع المؤسسة لمراجعات دورية من قبل استشاري خارجي للتأكد من أنها بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة ISO9000 .
 - التقييم النهائي من خلاله تقوم جهة التسجيل بمراجعة شاملة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من مطابقته للمواصفات الدولية وفي نهاية هذا التقييم يتم إعداد تقرير توضح فيه نتائج التقييم التي تحدد ما إذا كانت المؤسسة مؤهلة لنيل الشهادة أم لا.
- **المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتحسين المستمر للجودة:** بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، يتوجب عليها المحافظة على مستواها والاستمرار بتحسينات اللازمة للجودة، وذلك من خلال:
 - مراجعة نظام الجودة على فترات دورية وبصفة مستمرة عادة ستة أشهر للتأكد من فعالية تطبيق النظام، وبعد ثلاث سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة.¹
 - إجراء زيارات مفاجئة في حالة استلام شكاوى عن عيوب في منتجات أو خدمات المنظمة.
 - التدريب المستمر لمواكبة التغييرات المحيطة.
 - الاعتماد على نظام الإجراءات التصحيحية.

¹ -BOYER LUC,(2005), 50 ans de management des organisations, édition NOTABENE, France, p219.

- تكمُن أهمية حصول المؤسسات الخدمية على شهادة الإيزو في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح. ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:
- 1- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورتها لدى العملاء ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية وملاءمتها لمنظمات التجارة العالمية.
 - 2- التغيير الإيجابي في قدرات العاملين بقطاع الخدمات والارتقاء بمستوى أدائهم.
 - 3- دعم قدرات الأجهزة والمعدات من خلال تحسين وسائل الاتصال المتعددة.
 - 4- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات، المعطيات الإدارية، الفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
 - 5- المساعدة في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة، الكفاية المطلوبة وتخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة.
 - 6- يمثل نظام إدارة الجودة ISO9000 وسيلة اتصال مهمة ولغة موحدة ومفهومة بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
 - 7- كسب رضا العملاء وتنمية العلاقة معهم من خلال تقديم الخدمات المطلوبة بالوقت، التكلفة المناسبة والجودة المطلوبة.
 - 8- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
 - 9- المساهمة في تحسين هامش الربح للمؤسسة بسبب تخفيض تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والمعيب وزيادة المبيعات.
 - 10- توفير نظام عمل موثوق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفعالية.

1-4-3: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة العالمية إيزو 9000:

إن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة.

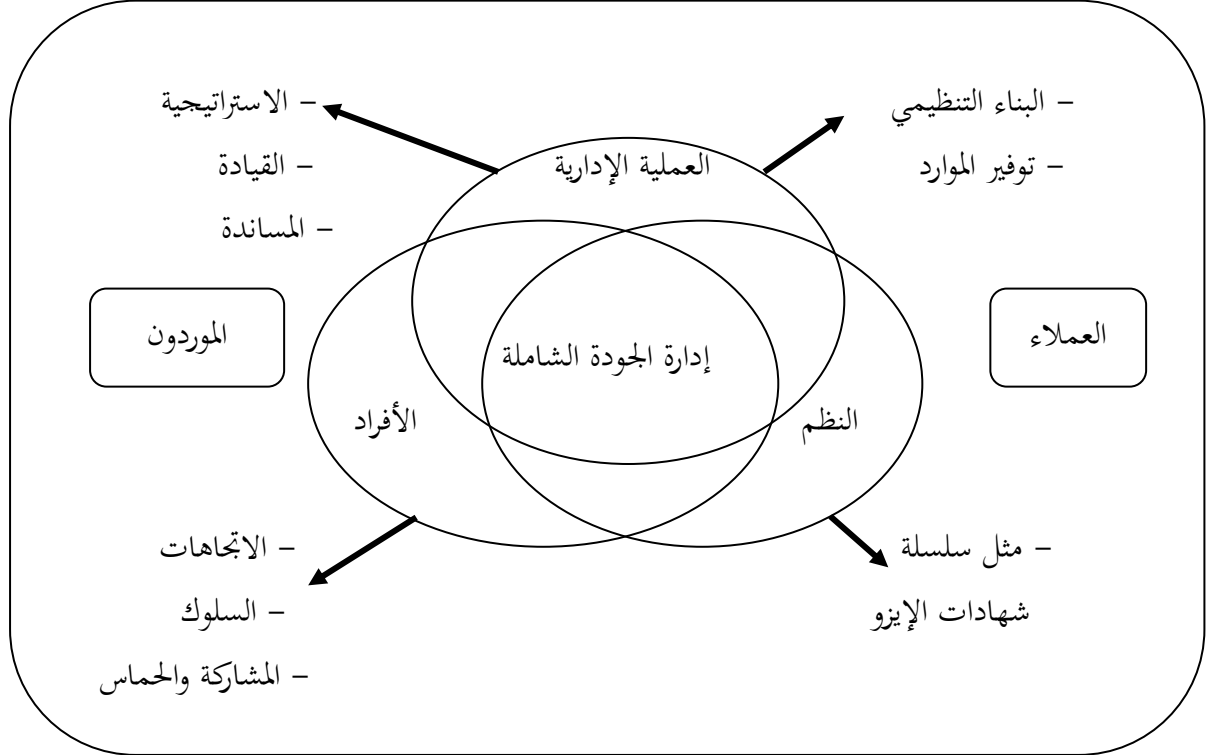
نميز عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة بعكس معايير الإيزو التي يتفق على تعريفها. فالجودة الشاملة تعتبر مدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءاً من التعامل مع المورد وصولاً إلى التعامل مع العميل. أما الإيزو فهي مواصفة محددة متفق عليها عالمياً، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معها، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز على العلاقة مومن/عميل والتي تعد مكتملة لتوجه الإدارة والعمال بإدارة الجودة الشاملة. كما أن المواصفات القياسية الإيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، أي أن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات العملاء بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المنظمة. عليه فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل متكامل يجعلها مدخلا للتوافق مع مواصفة الإيزو المستهدفة والحصول على شهادة الإيزو. كما أن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.

- هكذا فإن الإيزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة في حين إدارة الجودة الشاملة، تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة فهما نظامان متكاملان وليسا متعارضين:
- فيمكن الحصول على الإيزو بدون تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة: فهناك مؤسسات استطاعت أن تحصل على إحدى شهادات الإيزو ولكنها لم تبدأ بعد رحلتها إلى الجودة الشاملة.
 - ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو، حيث تضع في هذه الحالة المؤسسة لنفسها المعايير الخاصة بها.
 - أو يمكن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو، وهذا أفضل، أين تحصل المنظمة على شهادة الإيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لذلك فإن الاختيار يكون متاحا أمام الشركة إذ يمكنها أن تحصل على شهادة الإيزو أولا وعندئذ يتبعها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، هذا من خلال الاعتماد منذ البداية على متطلبات الإيزو ومحاولة تطويع متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة الخدمات وتطوير عمليات الإنتاج والتصنيع. أو العكس بعض الشركات تسعى إلى تحقيق الاثنين معا وفي نفس الوقت. فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق نظام إدارة متميز في كافة أرجاءها.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000.

الشكل (1-4): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000



المصدر: سعيد محمد الشيمي، يوليو (2000)، قضايا إدارية- الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، العدد الخامس، مصر، ص 69.

يمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للإيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-4): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو

إدارة الجودة الشاملة	المواصفات القياسية للإيزو 9000
موجه بالعملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها.	ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها أو خدماتها.
تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة.	قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من استراتيجية المؤسسة (لا ترتبط باستراتيجية موحدة).
موجه بفلسفة، أدوات وأساليب شاملة.	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة.	التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل.
تشمل جميع الأقسام، الإدارات، الوحدات والمستويات التنظيمية (فهي تعنى بالمنظمة ككل).	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد.	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم، النظم ومراحل التشغيل.	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.
تبني التغيير المستمر لا سيما في الثقافة التنظيمية (فهي تتضمن تغير الثقافة والعمليات).	تبدو وكأنها في حالة استاتيكية وضمن بيئة ثابتة لا تتغير (فمن الأنسب الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه).
التأكيد على مشاركة وحساس العاملين.	مشاركة العاملين ليست ضرورية.
عملية التقييم ذاتية للبحث عن فرص التحسين المحتملة.	تتم عملية تدقيق خارجية لمطابقة المواصفة (المنظمة الدولية للتقييس).
تمثل إدارة الجودة من وجهة المورد (تذهب لأبعد من توقعات العميل).	تمثل إدارة الجودة من وجهة العميل.
لكل مؤسسة نموذج تطبيق يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى.	جميع المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تنصص بالعمومية.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

المبحث الثاني: نظام وأبعاد جودة الخدمة:

أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية. بعد أن كان الاهتمام ينصب طيلة الفترة الماضية على القطاعات السلعية الزراعية والصناعية. فلقد أصبح قطاع الخدمات يشكل 60% إلى 70% من ذلك الناتج في الاقتصاديات المتقدمة وأكثر من 50% في الاقتصاديات النامية، الأمر الذي يؤكد مدى التوسع المتوقع في التجارة الدولية المتعلق بتحرير تجارة الخدمات.¹ كما تلعب جودة الخدمة دورا هاما في تصميم الخدمة وتسويقها، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات في المؤسسات الخدمية والمستفيدين، وفي العقد الأخير ازداد إدراك هذه المؤسسات لأهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. فلقد أصبح لزاما عليها تبني استراتيجيات تضمن تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية، في عصر أصبح العميل على درجة عالية من الاهتمام بالجودة ومن الوعي بأهمية ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات والتي يرغب بالمزيد منها وبأفضل صورها.

1-2: ماهية الخدمة:

عرف مفهوم الخدمة تطورا مرحليا تماشى مع تاريخ التحليل الاقتصادي. فبينما أهملت النشاطات الخدمية وأبعدت عن الحقل الاقتصادي بسبب ربطها بلا مادية منتجاتها وبمادية الثروات والقيم فيما مضى، أصبح اليوم قطاع الخدمات قطاع مستقل بذاته، ومشارك في النمو بمعدلات متزايدة وحامل للاقتصاد، ولهذا أصبح من الضروري الاهتمام أكثر بهذا القطاع الاستراتيجي، الذي أثبت دوره الكبير من خلال القيم المضافة المحققة، ويعدد مناصب الشغل الموفرة وكذلك من خلال تكامله مع القطاعات الأخرى.

لهذا سنتناول في هذا المطلب مختلف آراء الاقتصاديين الذين تناولوا مفهوم الخدمة وتطورها التاريخي، لنشير فيما بعد إلى الخصائص التي تنفرد بها الخدمة وتميزها عن السلع المادية بالإضافة إلى مختلف تصنيفات الخدمة.

1-1-2: مفهوم الخدمة:

لاشك أن تحديد مفهوم واضح ودقيق للخدمات أمر مهم جدا، خاصة أنه ما زال الأفراد عند سماعهم كلمة إنتاج يتبادر إلى ذهنهم المنتج المادي فقط، رغم أنه في العقود الأخيرة نلاحظ أن نمو اقتصاد البلدان يأتي أساسا في القطاع الخدمي. فكلية "خدمة" هي في الأصل عبارة لاتينية "Servicium" أي العبد بمعنى وجود شخص لخدمة شخص آخر². وقد ظهر مصطلح الخدمة لأول مرة في كتابات P.LEPESANT-DE-BOISGUILBERT³. لیتم فيما بعد تعريفها على يد عدد كبير من الباحثين نذكر من بينهم:

¹ - صالح صالحي، الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 45.

² - EIGLIER.P, LANGEARD.E, (1994), Servuction, le marketing des services, 5eme tirage édition Ediscience, Paris, p7.

³ - BENSACHEL.L, (1997), Introduction à l'économie de service, édition presse universitaire de Grenoble, Belgique, p21.

- عرفها كل من فوس وزملاءه ونورمان على أنها عبارة عن " تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والعميل، ويهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما"¹.
- لقد عرفها GRON ROOS بأنها "عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل، تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"².
- ويوجد تعريف مهم للخدمات قدمه TP. Hill عام 1977 حيث عرف الخدمة بأنها "تغيير في حالة الشخص أو في أحد السلع التي تنتمي لوحدة اقتصادية معينة، وهذا التغيير يتسبب كنتيجة لنشاط وحدة اقتصادية أخرى تتفق مسبقا من الشخص الأول أو الوحدة الاقتصادية الأولى"³.
- ليتم تعريفها أيضا على أنها: "ناتج نشاط الإنسان الموجه لإشباع الاحتياجات والتي لا تتجسد في شكل منتج مادي."⁴
- كما عرفت بأنها: " منتج غير ملموس يتضمن عملا أو فعلا أو أداء أو جهد لا يمكن تملكه، وهي تقدم من خلال الجهد البشري أو الفني."⁵
- وأنها حسب Christopher Lovelock: " تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي وتقني"⁶
- وفي الأخير نذكر تعريف Kotler (2000) الذي اعتبرها "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر، لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"⁷.
- عليه مهما تعددت هذه التعاريف واختلفت فإن جلها تفصل بين الخدمة التي يتم عرضها مباشرة للبيع، أي الخدمة البحتة التي لا يرتبط تقديمها بأي منتج مادي وتلك التي تقدم مرتبطة بمنتج مادي.
- فالخدمة هي "عمل أو منفعة غير ملموسة، لا تؤدي إلى امتلاك شيء مادي والتي تقدمها جهة إلى جهة أخرى"⁸.
- يصعب تعريف مصطلح الخدمة نظرا للأسباب التالية:
- ✓ صعوبة التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع وهذا راجع إلى أنه عندما يتم شراء سلعة ما، فإن هذه العملية تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون مرافقا للسلعة (السيارة تباع غالبا مع جملة من الخدمات). ونفس الشيء ينطبق على الخدمة التي يرتبط تقديمها بشيء ملموس يكون مرتبط بها مثل (تناول وجبة طعام في مطعم يتضمن مجموعة من السلع الملموسة: الطعام، الديكورات....).
- ✓ اعتبار الخدمة نشاط إنساني أو تفاعل اجتماعي يحدث بين الأفراد أين يقوم العامل بمهمة لصالح شخص آخر، هو تعريف جد محدود لأن الأمر لا يتم بمعزل عن عناصر أخرى تساعد في إنجاز الخدمة (الموقع، المعدات والأجهزة، المواد وغيرها. كما يغفل جانب الخدمات التي تقوم بها الآلات مثل الموزع الأوتوماتيكي في البنوك.⁹

¹ - قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص 52.

² - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، (2007)، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي-وظيفي - تطبيقي، دار الزهران، عمان، ص 36.

³ - رانيا محمود عبد العزيز عمارة، (2008)، تحرير التجارة الدولية وفقا لاتفاقية الجات في مجال الخدمات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 110.

⁴ - François, CLAUDE.J, (2002), LA Qualité DANS LES SERVICES : fondements, témoignages, outils, 2eme édition Economica, paris, p 35.

⁵ - تامر البكري، أحمد الرحومي، (2008)، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص: 78.

⁶ - LANGLOIS.M, TOCQUER.G,(1992), Marketing des services, le défi relationnel, édition DUNOD, Paris, p58.

⁷ - kotler. p, Dubois. B, Op- cité, p 638.

⁸ - علي الخضر، (1998)، التسويق وإدارة المبيعات، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ص357.

⁹ - LANGLOIS.M, TOCQUER.G, op-cité, p 22.

✓ ارتباط قطاع الخدمات بالقطاعات الأخرى، بعلاقة تكاملية حيث يدخل في العمليات الأمامية (الإعلان والتسويق)، العمليات الخلفية التي تسبق الإنتاج (دراسة الجدوى والتصميم) ومرحلة الإنتاج (مراقبة الجودة وعمليات التشغيل) مما لا يجعل كلمة خدمة حكرا أو امتياز لقطاع واحد.

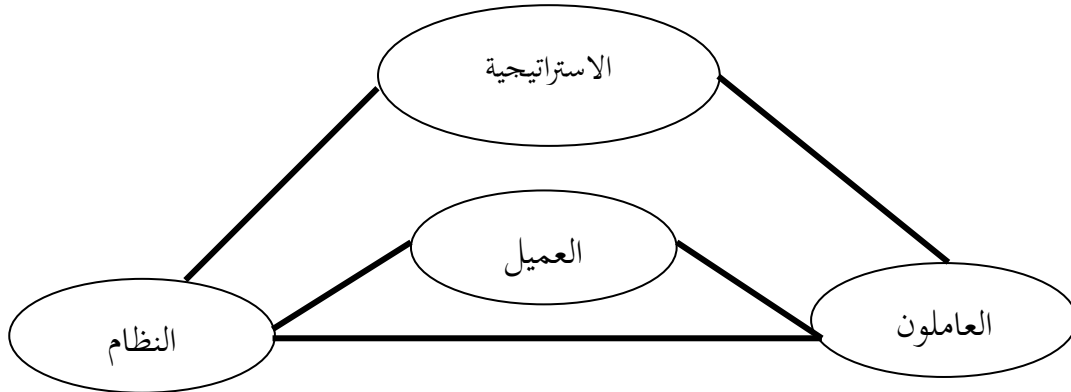
يؤكد Christopher.lovelock أنه من الصعب الوصول إلى تعريف موحد لكلمة "خدمة" بسبب أنواعها المختلفة، حيث أن مفهومها يجب أن يقرن بالاختلاف والتنوع الذي تعرفه. مما يدفعنا إلى تعريف الخدمة من خلال أجزائها المكونة، وهذا ما جسده الباحث شرويد (Schroeder) ضمن مفهوم أطلق عليه "مثلث الخدمة"، والذي يتكون من أربعة عناصر.¹

- 1- الاستراتيجية: هي الرؤية أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للعميل.
- 2- العميل: هو يمثل مركز المثلث، حيث يجب أن تركز الخدمة نحو العميل وحاجياته.
- 3- النظام: هو النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.
- 4- العاملون: هم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة.

هذه العناصر التي جاء بها مثلث الخدمة، تزود الإدارة العليا للمنظمة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة وهي مفيدة للمنظمة:

- عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة.
- تجنب الإدارة الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة.
- يكون مثلث الخدمة مفيدا لاستخدامه في تشخيص المشاكل التي تواجه الإدارة، ومن ثم تحديد أسباب تقديم خدمات غير جيدة للعميل.

الشكل (1-5): مفهوم مثلث الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 54.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 53-54.

2-1-2: خصائص الخدمة وأهميتها:

تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص من بينها: اللاملموسية، التلازمية، عدم التماثل، عدم التجانس، تدبذب الطلب، الهلامية والفناء وعدم التملك.

1- **اللاملموسية:** إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة هو أن الخدمة غير ملموسة، مما ينتج عنه عدم إمكانية إصدار قرارات وأحكام شراء مستندة على تقييم محسوس من خلال: الشم، التذوق والرؤية قبل الشراء مثلما هو الحال عند شراء السلع المادية. لأن عمليتي الإنتاج والاستهلاك فيما يخص الخدمات تحدثان في آن واحد وهو ما يفسر:

- عدم إمكانية تخزين الخدمات مما يؤدي إلى تدبذب العرض والطلب.
 - عدم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة، إلا أنه يتم الاعتماد على أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياسات ولاء العملاء، مستوى الرضا وغيرها.
 - صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها تزيد من أهمية ثقة العميل بالمؤسسة وبوفائه اتجاهها.
- لهذا يمكننا أن نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل من قرار شراء الخدمة، مما يجعل مهمة مقدم الخدمة تكمن في جعلها ملموسة بطريقة أو بأخرى، من خلال الاعتماد على أشياء ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة مثل تحسين البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة. كما أن التراكم المعرفي عن الخدمة ومنتجها يمكن أن يقلل من حدة اللاملموسية في الخدمة من خلال سمعة الشركة، مكانتها ونزاهة العاملين فيها، مع الحرص على تطبيق المعلومات النافذة، والالتزام بالمواعيد، التوقيتات الزمنية للإنجاز وغير ذلك من الاعتبارات الأخرى ذات العلاقة، كلها تزيد من ملموسية الخدمة.

2- **التلازمية (عدم الانفصال):** نعني بها الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها¹، بالإضافة إلى ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها في الكثير من الأحيان كخدمة الحلاقة والتجميل أو الطبيب، وهذا راجع إلى صعوبة فصل الخدمات على شخصية مقدمها، باعتبار أن الخدمة تحدث في لحظة استهلاكها، أي أن الخدمات تباع ومن ثم تنتج وتستهلك وهذا ما يدفع بالمؤسسات الخدمية إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتطوير جدارة مزودي الخدمات نظرا لانعكاس مستوى مهارتهم على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدمتها. فوجود علاقة مباشرة بين المستفيد والشخص الذي يقدم الخدمة يوضح لنا.

— **أولاً:** ضرورة مساهمة المستفيد في إنتاج الخدمة، الأمر الذي يدفع مقدم الخدمة على مساعدته في تحديد احتياجاته بغرض تلبيةها من خلال تقديم الخدمة الملائمة، أي على مقدم الخدمة والمتلقي لها القيام بأدوار معينة لكي يتعرف كل طرف على ما يتوقع منه الطرف الآخر القيام به. مثال: دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض الصعبة تتوقف جزئياً على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المريض.

— **ثانياً:** ضرورة بناء علاقة جيدة وطيبة بين الطرفين، التي تكون مبنية على الرضا والثقة من قبل المستفيد إزاء مورد الخدمة الذي يعمل على²:

- تقديم خدمات متميزة.
- توفير المنفعة اللازمة.

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، (1981)، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة مصر، ص 175.

² - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 395.

- توفير الأجواء المناسبة وخلق علاقة إنسانية طيبة.

- استخدام أساليب حديثة ومتطورة ذات لمسة إنسانية في تقديم الخدمات.

3- **عدم التماثل أو عدم التجانس:** (التباين) تمثل حالة التباين مشكلة كبيرة عند تقديم الخدمة، لأنها تعبر عن كيفية قبول المشتري لشيء لا يخضع إلى المقاييس المعيارية المتماثلة في عمليات الإنتاج. هذا راجع إلى أن نوعية الخدمة تعتمد على من يقدمها وكذلك الوقت، المكان والكيفية التي تقدم بها. فمن الصعب إذا تخطيط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل واضح، لأن مقدم الخدمة لا يمكن أن يلغي احتمالات الاختلاف في ذات الخدمة المقدمة، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع.

مثال: إذا ما قارنا بين تسريحتين لنفس الحلاق سنجد اختلافا طفيفا فيهما، مما يجعل سمعة مقدم الخدمة (خلق صورة قوية للخدمة) وأراء المقربين من أصدقاء وعائلة (bouche à oreille) عاملان محددان في تسويق الخدمات.

لذلك تسعى المؤسسات المقدمة للخدمات لتحقيق نوع من المساواة في الخدمة المقدمة من خلال:

- **أولاً:** اختيار الكفاءات المرتفعة للعمل بها وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لذلك، حتى يمكنهم تقديم مستوى خدمة موحد.
- **ثانياً:** وضع نظام خاص بإرضاء العملاء، يعتمد على تلقي شكاوى واقتراحات العملاء وتحليلها بالإضافة إلى الدراسة الميدانية الخاصة بالتعرف على اتجاهاتهم ومقترحاتهم الخاصة بالخدمة.
- **ثالثاً:** تخطيط عملية الخدمة على مستوى المؤسسة كليا (مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات) أي زيادة درجة الآلية قدر الإمكان.

4- **تذبذب الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو يختلف من يوم لآخر ومن ساعة لأخرى في اليوم الواحد، نظرا لأن استهلاك الخدمات يزداد في أوقات معينة وينخفض في أوقات أخرى، وهو ما يعرف بموسمية الطلب.

كما أن عدم القدرة على تخزين الخدمة والاحتفاظ بها لحين الطلب عليها يبرز مشكلة الموازنة بين الاستجابة الحقيقية لحاجة السوق والطلب على الخدمة في فترة زمنية محددة. فإذا رغب مثلا مقدم الخدمة تلبية الطلب المتزايد في فترة زمنية معينة سيكون عليه استخدام معدات وعمال جدد لا يستخدمهم إلا في فترات قصيرة جدا، مما يزيد في التكاليف الثابتة، وبالمقابل إذا أعرض عن تلبية هذا الطلب المتزايد فإنه من الممكن أن تفقد المؤسسة عملائها وبالتالي تؤثر على مستقبلها.

لهذا مقدم الخدمة يلجأ إما إلى تخزين الطلب عن طريق:

- الطلب من العملاء الانتظار لحين توفر الخدمة مطبقين مبدأ القادم أولا يخدم أولا (First come, first served).
- منح العملاء فرصة حجز الخدمة مسبقا.
- استخدام استراتيجية جديدة للأسعار مثل خفض السعر في الفترات المتميزة بطلب منخفض ورفعها في فترات الطلب الكبير.

أو إلى التأثير على العرض عن طريق:

- تأقلم العمال مع فترات الطلب المرتفع والتعود عليها.
- استعمال عمال إضافيين لمدة معينة.
- زيادة مشاركة المستفيد في تحقيق الخدمة.

5- **الهلامية والفناء أو الهلاك: (سرعة التلف)** كلما زادت درجة لا ملموسية الخدمة تنخفض فرص تخزينها وتزيد درجة الفناء فيها كثيرا. فعملية خزن الخدمات غير موجودة كما هو الحال في قطاع السلع، حيث توجد مخازن مخصصة لكل مادة وفق مواصفات محددة بغرض تحقيق التوازن بين الاستمرار في الإنتاج بشكل منتظم من ناحية وعدم انتظام الطلب في السوق من ناحية أخرى. لأن عملية إنتاج واستهلاك الخدمة تتم في آن واحد، فإذا لم يتم شراء الخدمة في وقت عرضها فإنها تختفي إلى الأبد¹، مسببة بذلك خسارة لا يمكن تعويضها وهذا راجع إلى التكاليف الدورية التي يتطلب تغطيتها والخاصة بسياسة التشغيل. عليه لا بد من التأكيد على ضرورة وجود الخدمة المطلوبة وملازمتها لبائعها في نفس الوقت الذي ينتفع بها المستفيد مع الأخذ بعين الاعتبار موسمية الطلب.

6- **عدم تملك الخدمة:** من السمات البارزة في التباين بين السلع والخدمات، عدم القدرة على تملك الخدمة. أي أن متلقي الخدمة يحق له التمتع والانتفاع بها، ولا يحق له تملكها فهو يشتري فقط الحق في العملية الخدمية. على سبيل المثال إن تمتع المستفيد من خدمات الضيافة الفندقية، لا تعطيه الحق في امتلاك غرفة نوم ضمن الفندق.

تتجلى أهمية قطاع الخدمات في:

- يقوم بدور اجتماعي يتمثل في تخفيض البطالة والفقر من خلال تقديم فرص للعمالة أو توليد دخول جديدة، والتي هي ضرورة لاتساع السوق في القطاع السلعي والإنتاجي .
- يلي قطاع الخدمات حاجات أساسية في شكل مباشر كما هو الحال في التعليم والرعاية الصحية أو الإسكان.
- يستطيع قطاع الخدمات توفير مدخلات الإنتاج المادي في قطاع الزراعة والصناعة، ففي المرحلة الخلفية التي تسبق عملية الإنتاج من دراسات الجدوى، بحوث التسويق وتصميم المنتجات وفي مرحلة الإنتاج بالنسبة للسلع عن طريق مراقبة الجودة مثلا أو تأجير المعدات.²
- تضمن الخدمات فعالية الوساطة، أي الوظائف الضرورية في إعداد علاقات التبادل والتعاون بين مختلف القطاعات مثل:
- 1- **وظيفة الدخول إلى الأسواق:** من أجل إقامة العلاقة بين الفاعلين الاقتصاديين، تتمثل في التجارة، النقل، الاتصالات، والنشاطات البنكية.
- 2- **وظيفة تنظيم العلاقات الاقتصادية والاجتماعية:** تشمل على الخدمات القانونية، النصح والإرشاد والمراقبة.
- 3- **وظيفة التأسيس:** تأسيس رأس المال المتعلق بمعرفة ومهارة مختلف الفاعلين وتضم خدمات التسويق، الدراسات الاستراتيجية التي تساهم في صياغة وتكييف الأسواق.

كما يفسر النمو الهائل لقطاع الخدمات بتزايد طلب العملاء على النشاطات الخدمية، وهذا نظرا لأسباب عديدة ساهمت في نموه والمتتمثلة فيما يلي:

- **زيادة أوقات الفراغ لدى الأفراد:** حيث تعتبر الاستفادة من الخدمات صفة يحددها الوقت كالتعليم، السفر، الاشتراك في ألعاب القوى،... وهي خدمات متعلقة أساسا بالترفيه.

¹ - KOTLER. P, DUBOIS. B, Op- cité, p 447.

² - سامي أحمد مراد، (2005)، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ص63.

- **ارتفاع مستوى الحياة:** إن ارتفاع مستوى الدخل في الكثير من دول العالم، جعل الإنفاق على الكثير من الخدمات أمراً ممكناً وميسوراً، حيث يرى Engel بأن زيادة القدرة الشرائية للأفراد تؤدي إلى انتقال الطلب بالتوالي من السلع الضرورية إلى السلع الثانوية (السكن، تجهيز السكن، السيارة...) وأخيراً إلى السلع العليا والتي تشكل في غالبيتها من الخدمات. واعتماداً على هذه النظرية استنتج Bell أن التطور الاقتصادي يجعل الطلب النهائي خدمي.
- **البحث عن الفعالية:** أي الفوائد الناجمة عن التخصص لذلك تقوم مثلاً المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة. وتقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بإنفاضة عمليات الإعلان إلى وكالة متخصصة في نشاط الإعلان.
- **تقديم منتجات جديدة:** أحدثت التكنولوجيا الحديثة زيادة في إنتاج السلع الجديدة التي تحتاج إلى أنشطة خدمية مرافقة لها. وهذا للزيادة في درجة تعقيدها. فسلع مثل أجهزة الحاسوب تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعمالها أو أثناءه أو بعده مثل التركيب والصيانة والتدريب¹.
- **التعقيد الكبير في المنتجات وفي طبيعة العيش:** هي مزيج من فعل التطور التقني السريع والانفجار الحاصل في مجال المعرفة.
- **ارتفاع نسبة النساء ضمن اليد العاملة النشيطة:** الأمر الذي ترتب عليه قلة الوقت الذي تخصصه ربة البيت للأعمال المنزلية، مما أدى إلى ظهور خدمات توفر لها احتياجاتها مثل: خدمات تنظيف الملابس، الأكل، دور الحضنة.....
- **زيادة النمو السكاني:** من بين نتائج التزايد السكاني زيادة الطلب على الخدمات التعليمية، الصحية والاتصالات....
- **تحرير التجارة في قطاع الخدمات:** عرف قطاع الخدمات نمواً كبيراً بعد إدراجه من طرف المنظمة العالمية للتجارة في اتفاقية تحرير تجارة الخدمات GATS* سنة 1994 إذ تحولت معظم الدول من الاقتصاد الصناعي إلى الخدمي. فأصبح يكتسي أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي وفي اقتصاديات الدول محلياً.

2-3: تصنيفات الخدمات:

لقد أجريت عدة محاولات في تصنيف الخدمات معتمدين على أكثر من معيار، وهذا بغرض فهم طبيعة الخدمة إلا أننا سنستغرق فقط إلى التصنيف الذي قدمه نورمن 1991 Norman للخدمات والذي يمكن إيجازه على النحو التالي:

- أ. **الخدمة الأساسية (الجوهر):** إن الخدمة الجوهر تشكل السبب الرئيسي الذي يدفع العميل إلى التوجه نحو المؤسسة الخدمية، باعتبار أنها هي التي تقوم بإشباع حاجاته الرئيسية. وإذا كانت الخدمة الأساسية وحيدة فإن الخدمات المحيطة المطلوبة لتسهيل استخدام الخدمة الجوهر متعددة.
- مثال: خدمة الفندق تتكون من عنصر النوم كجوهر الخدمة وخدمات: الاستقبال، الغرف، الطعام وحراسة المبنى كخدمات مساعدة.

¹ - DARMON. René. y, LAROCHE. Michel, PETROF. John .v, Le marketing, fondements et applications, 2eme éditions, édition Mc Graw. Hill, Quebec, Canada, p 548.

*- GATS : General Agreement on trade in services.

كما يرتبط جوهر خدمة الاتصالات بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب خدمة الاتصالات، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يهدف العملاء إلى تحقيقها من وراء طلب الخدمة.

ب. **الخدمات المساعدة، الإضافية، التكميلية أو المحيطة:** لقد أصبحت هذه الخدمات المساعدة معياراً للحكم على كفاءة وفعالية المؤسسات على اختلاف أنواعها. لهذا ينبغي على الإدارة أن تحدد وتوفر المجموعة الصحيحة والملائمة للخدمات الإضافية، والتي ينبغي أن تؤثر على أداء الخدمة الجوهر. لأن تحقيق رضا العميل يتحقق عندما تدرك المؤسسات الخدمية بأن هذا الأخير لا يبحث عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات التكميلية الداعمة لها والتي من شأنها أن تؤثر على مدركاته وعلى تقييمه لأداء الخدمة.

فعادة ما تلجأ المؤسسات إلى تصنيف الخدمات في مجموعات بهدف اختيار المجموعة أو المجموعات التي تلي احتياجات العملاء المستهدفين من الخدمة المعروضة.

من بين هذه التصنيفات، نذكر تصنيف 1996 لـ Lovelock، الذي قسمها إلى ثمانية مجموعات هي:¹

- ✓ **المعلومات:** يقع على عاتق المؤسسة الخدمية تثقيف العملاء وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن الخدمات، وذلك في محاولة منها للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء آخرين .
- ✓ **حماية ممتلكات العميل:** عند زيارة موقع الخدمة يحتاج العملاء إلى مساعدة للحفاظ على ممتلكاتهم وأشياءهم مثل توفير مواقف آمنة للسيارات.
- ✓ **تقديم الاستشارات:** تقدم الاستشارات في الغالب بناءً على طلب العملاء كاستجابة لاستفساراتهم أو كحل لمشاكلهم.
- ✓ **الاستثناءات:** يتضمن مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها. وهي تقدم عادة في حالة ظروف غير متوقعة من قبل الإدارة.
- ✓ **استلام الطلبات:** عندما يكون العميل مستعداً للشراء فإن الخدمة التكميلية التالية التي يلعبها مقدم الخدمة هي استلام وقبول الطلبات والحجوزات.
- ✓ **إعداد الفواتير:** تقوم جميع المؤسسات الخدمية بإعداد الفواتير التجارية باستثناء الخدمات التي تقدم مجاناً.
- ✓ **الضيافة:** قد يتطلب الحصول على بعض الخدمات من العملاء الانتظار لفترة معينة حتى يتم تسليمها. هنا يتطلب من المؤسسة الناجحة معاملتهم كضيوف من خلال توفير الترحيب، الأمن، الحماية، النقل، الأطعمة والشراب.
- ✓ **الدفع:** يتعين على العميل عند استلامه للفاتورة التجارية دفع المبلغ المستحق.

بشكل عام يمكن القول أن الخدمات ذات الاتصال العالي تحتاج إلى خدمات مساعدة أكثر من الخدمات ذات الاتصال المنخفض، والخدمات الموجهة نحو الأفراد غالباً ما ترافقها خدمات تكميلية أكثر من الخدمات التي تحدث على الأشياء. مثال: في خدمة الطيران مثلاً: الخدمة الجوهر تتضمن النقل نفسه، في حين أن الخدمات التكميلية تتمثل في:

- الخدمات التكميلية الضرورية: كخدمة الحجز.
- الخدمة التكميلية المرافقة (الغير ضرورية): الطعام والشراب....

1- هاني حامد الضمور، (2005)، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، ص 202.

- فمن الممكن أن لا يرضى العميل عن الخدمة المقدمة إليه لأنه مثلاً لم يقدم له فنجان قهوة، وهذا راجع لأن العميل يتأثر بحاجاته وبالوعود المقدمة إليه. كما أنه يكون راض عن الخدمة المقدمة إليه في الحالات التالية:
- 1- الخدمة تتضمن كل الخدمات التي يتوقعها العميل (الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية).
 - 2- مدى مطابقة كل خدمة لمعايير الجودة الواجب احترامها من وجهة نظره.

2-2: نظام الخدمة: (Servuction)

إن عملية إنتاج الخدمة Servuction هي نظام يختلف عن نظام إنتاج السلع في عدة نقاط. فهو يضم مختلف عمليات الخدمة المتمثلة في معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة و إيصالها للمستفيد. هذه الخدمة هي نتيجة النظام الخدمي، وهي محصلة التفاعل بين عناصر النظام الثلاثة الأساسية: العميل، الدعامة المادية، المستخدمون المباشرون بغرض تلبية احتياجات العميل وإرضائه، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة الخدمية باستمرارها في التواجد.

1-2-2: الخدمة كنظام :

إن الخدمة يمكن اعتبارها كنظام يضم مختلف عمليات الخدمة المتمثلة في معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة وإيصالها إلى المستفيد. وبعض الأجزاء المكونة لهذا النظام تكون مرئية أو واضحة للمستفيدين، في حين أن أجزاء أخرى منه و التي لا تقل أهمية عن الأولى قد لا تكون واضحة إطلاقاً للعميل (عدم إدراك وجودها). ويلجأ بعض كتاب التسويق إلى استخدام مصطلحات مثل "المكتب الأمامي" "front-office" والمكتب الخلفي "Back-office"، للإشارة إلى العناصر المرئية والغير مرئية في نظام الخدمة. كما يتحدث آخرون عن "المسرح الأمامي" "front-stage" و "المسرح الخلفي" "back-stage" مستعيرين مصطلح المسرح، للتأكيد على أن الخدمة هي أداء تماماً كالأداء المسرحي.¹ باعتبار أن الخدمة تتميز بخواص لا يمكن تلمسها و التمتع بها إلا بعد الانتفاع منها، و هذا ما يجعل المستفيد يأخذها من منطلق الإيمان بها.

عليه يمكن اعتبار الخدمة كنظام مكون من ثلاثة عناصر جد مترابطة:

- I. **نظام عمليات الخدمة:** أين يتم معالجة المدخلات بغرض خلق عناصر الخدمة ، كما أن الجزء الأكبر من عمليات الخدمة لا يكون مرئياً للعميل (عمليات تحدث وراء المسرح) ولكنها تؤثر بشكل واضح على الخدمة المقدمة في حين أن الجزء الآخر المرئي فهو يتمثل في الدعامة المادية وعمال الاتصال. وتوافق درجة مرئية الخدمة المقدمة نوع الخدمة سواء كانت ذات اتصال عالي، متوسط، منخفض. إذ أن الخدمات ذات الاتصال المباشر العالي (un service-High-contact) تتطلب تواجد المستفيد في موقع تقديم الخدمة ، مما يمكنه من ملاحظة بعض عناصر نظام الخدمة ، غير أنه قد لا يرى كل شيء لأن هناك جوانب غير مرئية بالنسبة له و لكنها تؤثر عليه بشكل واضح (خاصة إذا لم يؤدي العاملون وراء المسرح عملهم بشكل سليم).
- مثال: قد يكشف القائمون على خدمة العملاء في مطعم أن بعض الوجبات غير متضمنة في قائمة الطعام، وهذا راجع لأن القائمين على شراء المواد الغذائية قد نسوا شراء بعض المواد في ذلك اليوم.

¹ -LOVELOCK.C, et autres, (2004), Marketing des services, 5^{ème} édition, édition Pearson éducation, paris, p48.49.

أما بالنسبة للخدمات ذات الاتصال المتوسط والتي تحتاج مشاركة متواضعة من جانب المستفيد بالإضافة إلى الخدمات ذات الاتصال المنخفض (un service-Low-contact) والتي تقلص من درجة اتصال المستفيد بمقدم الخدمة، فإن الجزء الأكبر من نظام عمليات الخدمة فيهما لا يكون مرئيا للمستفيد، والعناصر المرئية نجدها تقتصر عادة على الاتصالات البريدية، السلوكية واللاسلكية الأخرى.¹

بالتالي فإن العناصر المرئية في نظام عمليات الخدمة بدأت تنكمش، بتغير نظام تقديم الخدمة، وتحول الخدمة من مستويات الاتصال الشخصي العالي، إلى مستويات الاتصال الشخصي المنخفض.

II. نظام تقديم الخدمة: هو يتعلق بأين، متى وكيف يتم تقديم الخدمة للعميل. وبهذا الصدد يقول C. Lovelock أن المؤسسات التي تعاني من حالات عدم التماثل أو التجانس في خدماتها، عليها تنميط خدماتها من خلال تقديمها عن بعد، بحيث لا يدخل العميل كشريك قوي في مصنع الخدمة. وإذا كانت المؤسسة الخدمية واثقة من قدراتها على التفاعل الوثيق مع العميل وقادرة على تلبية احتياجاته وفق أدق الرغبات، فلا بأس من تقديم خدمات تعتمد على الاتصال الشخصي المباشر، وإذا راودتها أدنى الشكوك فمن الأفضل لها ولعملائها أن تتجنب الاتصال الشخصي المباشر وأن تستبدل ذلك بأسلوب تقديم الخدمة عن بعد.²

مثلا: غالبا ما يوفر تقديم الخدمة عن بعد راحة للمستفيد بالمقارنة مع الاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر كاستخدام الصراف الآلي، أو التوجه إلى محطة لتعبئة الوقود أو توماتيكيا.

III. نظام تسويق الخدمة: هو يمثل مختلف الحالات التي يكون فيها العميل على اتصال بالمؤسسة الخدمية، بالإضافة إلى مختلف الجهود الاتصالية لإدارة الإعلان والمبيعات مثل الدعاية والنشر في وسائل الإعلام المختلفة، المشاركة في دراسة السوق، الفواتير الصادرة عن قسم الحسابات في المؤسسة... بالإضافة إلى العناصر المتضمنة في نظام تقديم الخدمة. و يتم التسيير الحسن لنظام تسويق الخدمة عن طريق الاعتماد على العناصر التالية (les 8p) التي تتعلق فيها العناصر الأربعة الأولى بعناصر المزيج التسويقي les 4 p:

1. عناصر الخدمة les éléments du produit: توفير كل مكونات الخدمة التي تخلق قيمة للعميل وهذا بمنتهى الإتقان والجودة.
2. نقاط التوزيع point de distribution: نقصد بها المكان والزمان اللذان يحدد من خلالهما أين، متى وكيف توزع الخدمات على العملاء.
3. الترويج promotion: هو ممارسة الإعلام، الإغراء والاتصالات من أجل جلب المستفيد إلى الخدمة بإفهام، ليتقبل هذه الخدمة ثم ينتقل إلى طلبها.
4. السعر prix: هي كل النفقات التي ينفقها العميل بغرض الانتفاع من الخدمة المقدمة. غير أن طبيعة الخدمات تتطلب إضافة العناصر الأربعة التالية:³
5. العملية processus: نعي بها ما هي الطرق الخاصة والضرورية لإنتاج وتوزيع كل عناصر الخدمة.
6. الإنتاجية والجودة la productivité et la qualité: نقصد بها كيف نحسن مستوى جودة الخدمات وهذا مع تخفيض التكاليف المرفقة.

¹ - بشير عباس العلق ، حميد عبد النبي الطائي ، المرجع السابق ، ص153.

² - المرجع السابق، ص147.

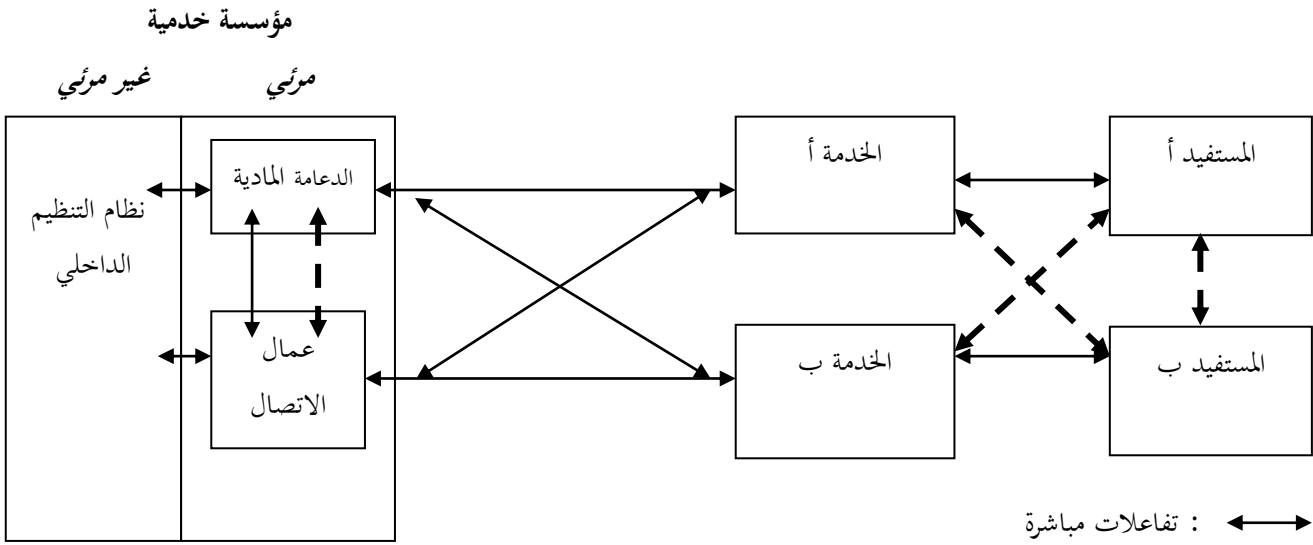
³ - SAMILI KAMYAb. A, (2001), Stratégies des services ,E-business, supply chain, édition DUNOD, Paris, p48.

7. العمال personnel: نحدد من خلالها كيف نوظف، نكون نحفز العمال خاصة الذين يكونون على اتصال مباشر بالعملاء (عمال الاتصال).

8. الدعامة المادية la prestation de l'évidences physique: حيث أن الدعامة المادية هي دليل عن جودة الخدمات سواء بالنسبة لمقدم الخدمة أو المستفيد.

الشكل التالي يوضح مفهوم الخدمة كنظام :

الشكل (6-1): العلاقة بين عناصر نظام الخدمة



source: EIGLIER.P, LANGEARD, E, Op-cité, p18

2-2-2: عناصر النظام الخدماتي:

يشمل النظام الخدماتي على العناصر التالية :

- العملاء.
- الدعامة المادية (العمل الآلي بأنواعه، المواد الخام والوسيط، الطاقة المحركة بمصادرها المتعددة، ...).
- عمال الاتصال (العمل البشري بمختلف مهاراته).
- الخدمة في حد ذاتها.
- نظام التنظيم الداخلي
- العملاء الآخرون.

بذلك يمكننا حصر العناصر الضرورية لإنتاج خدمة ذات جودة عالية فيما يلي:

1. **العميل:** هو العنصر الأساسي للنظام لأن حضوره ضروري وبدونه فالخدمة غير موجودة ومثال ذلك:

● هو تلك الغرفة المتواجدة في الفندق والتي لم تحجز طوال ليلة ما، فعدم حضور العميل أدى إلى عدم تواجد الخدمة بالرغم من وجود القدرات والإمكانات المتوفرة للخدمة.

● إذا انطلقت حافلة، قطار، أو طائرة بمقاعد شاغرة فلن يكون هناك خدمة وإنما مجرد طاقات متوفرة.

الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات الخدمية إلى إتباع استراتيجية موجهة نحو العميل وهذا عن طريق جعل هذا الأخير مركزاً لاهتمامها.¹

لأن المقصود هنا هو تأمين منفعة متبادلة بين المؤسسات الخدمية والمستفيد ذاته من خلال المشاركة في إدارة وتقديم الخدمة بالشكل المطلوب إذ أن ما يفسر ارتباط المستفيد بخدمات مؤسسة ما مقارنة بأخرى، ليس وجود معايير موضوعية ملموسة تمكنه من تقييم الخدمات كمياً، ولكن الإحساس بالارتباط والولاء للمؤسسة التي يتعامل معها بسبب مشاركته في إنتاج الخدمة (هناك علاقة متبادلة تنشأ بين المستفيد من الخدمة والقائمين عليها لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة). ولهذا يجب اعتبار العملاء عمال مؤقتين أو دائمين لدى المؤسسة الخدمية التي يقع على عاتقها تكوينهم وتثقيفهم وهذا بغرض:

✓ جعلهم أكثر كفاءة وأكثر إنتاجية.

✓ تفادي بعض الأخطاء الناتجة عن سوء تلقي الخدمة، والتي من الممكن أن تعرض العميل في بعض الحالات للخطر.

كما أن درجة مساهمة العميل في انجاز الخدمة ترتبط بثقافة الخدمة، خصائص أو مميزات العميل وبالعلاقة الناشئة بين العميل ومقدم الخدمة. إذ أنه في بعض الحالات نلاحظ أن العميل يكون مسيطر فيما يخص الخدمة وهذا من خلال سعي مقدم الخدمة لتلبية رغباته.

مثال: كل رغبات العميل في فندق فخم يتم العمل على تلبيتها.

وفي حالات أخرى يكون مقدم الخدمة هو المسيطر مثل: مستشفى به أطباء أكفاء، ميكانيكي ذا خبرة عالية... وهذا راجع للأسباب التالية:

■ عدم وجود اختيارات بالنسبة للعميل.

■ معاناة العميل من حالة طوارئ.

■ وجود فرق شاسع بين خبرة مقدم الخدمة والعميل.

هنا يتجلى دور العميل في توفير المعلومات الدقيقة لمقدم الخدمة، الذي يتولى هو بنفسه تنفيذها. وبما أن أي عميل يود أن يحس أنه مسيطر على الوضعية، الأمر الذي يدفع مقدم الخدمة إلى محاولة زيادة إشراك العميل في إنتاج الخدمة وهذا بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة رضا العملاء، فمن خلال إظهار نوع من السلوك الإيجابي اتجاه العميل فإن القائم على تقديم الخدمة يكون قد ساهم في تقليص حالة عدم اليقين المدركة لدى العميل.

كما أن الثقة واحدة من الاحتياجات التقليدية الخاصة بقطاع الخدمات، حيث أن ثقة العميل في مقدم الخدمة تؤدي إلى تعظيم حالة الرضا لديه وولائه للمؤسسة.

¹ -LAVILLE .j, (2005), Sociologie des services, entre marché et solidarité, édition ERES, paris, p61.

2. **عمال الاتصال:** يقصد بعمال الاتصال، عمال المؤسسة الخدمية الذين لهم علاقة مباشرة مع العملاء. ومثال على ذلك: موظف الاستقبال في فندق ، مضيقة طيران ...

العديد من مؤسسات الخدمات تدرك أهمية العناية بخدمة العملاء ودور الموظفين في خدمة العملاء، وهذا نظرا لأن الخدمة غير ملموسة والشيء الوحيد الملموس هو العلاقة التي تربط العميل بالدعامة المادية والعمال. حيث أنه في غياب خصائص الخدمة نفسها والتي تميز خدمة عن خدمة أخرى فإن المفتاح لتشكيل الصورة سيكون اتجاهات وسلوك مقدميها. مما يتطلب منهم التحلي بالأخلاق العالية المبنية على الود، الاحترام، الاستقبال الحار والصبر في تنفيذ جميع الطلبات التي يصدرها العميل. إذ أنه لا يكفي لإشباع رغبات عملاء المطعم مجرد الطعام الساخن والجيد والنكهة الطيبة... إنما يحتاج العميل إلى ابتسامة حلوة، استقبال، ترحاب، كياسة وهذا ما يعرف بالبيئة الأخلاقية. فهؤلاء العمال على علاقة بالعملاء أكثر من المؤسسة مما يجعل سلوكهم ومظهرهم يغير الخدمة إما بالإيجاب أو السلب، كما أنه يعتبر مصدرا لوفاء العميل باعتباره:

- جزء من المنتج: الجزء الأكثر ملموسية في الخدمة والذي يعكس جودتها.
 - جزء من المؤسسة الخدمية: فهو يعكس صورة المنظمة في نظر العميل.
 - جزء من العلامة التجارية للمؤسسة: فالعامل والخدمة يمثلان جزآن مهمان في العلامة التجارية لأي مؤسسة خدمية، إذ أن العامل هو الذي يحدد ما إذا سيتم الوفاء بوعود العلامة المقدمة أم لا. فهو يلعب دورا مهما في معرفة احتياجات العميل.
- لهذا نجد أن عمل عمال الاتصال جد حساس فهم يعملون على خدمة العميل وحماية مصالح وأهداف المؤسسة في نفس الوقت أي أنهم يسعون إلى تحقيق أهداف عملية وتسويقية، كما هو موضح فيما يلي:¹

• حماية أهداف المؤسسة:

✓ الفوائد المالية: فعامل الاتصال يلعب في كثير من الأحيان دور أمين الصندوق، كما أنه يلعب دور الحكم من خلال تحديده ما إذا كان يسمح أم لا من أن يستفيد العميل من ضمانات أو تخفيضات، مثل مضيقة في فندق، سائق السيارة،...

✓ حماية أصول المؤسسة: أي الحفاظ على الدعامة المادية من التدهور.

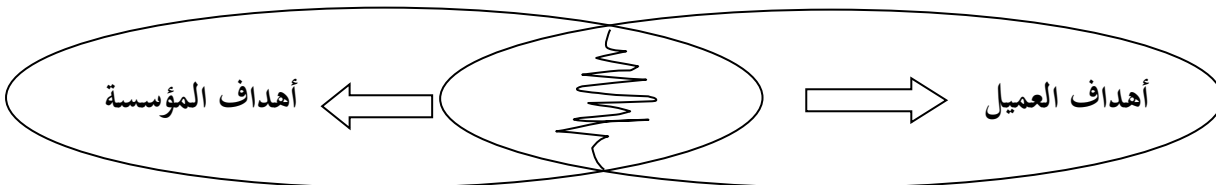
✓ احترام ودفع العملاء لاحترام المعايير ، الإجراءات والقوانين المنصوص عليها من قبل المؤسسة.

• حماية مصالح العميل: إن العميل لكي يرضى يجب أن تقدم له خدمة جيدة وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يود أن يخدم في أسرع وقت ممكن وأن يعامل معاملة خاصة ومميزة (يشارك في الخدمة).

مما يجعل عامل الاتصال في وضعية حساسة لأنه يقع على عاتقه الموازنة بين كل من أهداف المؤسسة والعميل (وهي أهداف متضاربة في أغلب الحالات)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (7-1): وضعية عمال الاتصال

المستخدمون
المباشر
[العامل يتطور في التقاطع بخط منكسر للوصول إلى
التوازن العام بين طلبات العملاء ومصالح المؤسسة]



source: EIGLIER.P.LANGEARD.E, Op-cité, p51.

¹ -EIGLIER.P, LANGEARD.E, Op- cité, p51,52.

لهذا فإن الوضعية الصعبة التي يوجد فيها العامل بين الطرفين تدفعه إلى تطوير وبصفة طبيعية استراتيجيات لحماية نفسه والإحساس بالاطمئنان من بينها:¹

➤ **الاستراتيجية البيروقراطية:** المتمثلة في تأمين الحماية جسديا من العميل باستعمال مختلف أنواع الحواجز أو من خلال الاحتماء وراء القوانين، الإجراءات وعدم قبول أي طلب من العميل يكون خارج عن ما هو منصوص عليه. إن هذه الاستراتيجية تؤثر سلبا على العميل باعتبار أنه لا يتواصل بصفة مباشر مع العامل (وجود حواجز) مما يجعله يحس بأنه دخيل على نظام الخدمة. بالإضافة إلى أن هذه الفكرة تعزز فكرة أن "العامل هو الملك وليس العميل" أي أن إرضاء العميل لم يعد يعتبر من الأولويات.

➤ **الاستراتيجية المهلهلة (laxiste):** هنا يسعى العامل لتلبية كل رغبات العميل حتى وإن كانت خارج إطار تخصصه أو غير مطابقة للمعايير أو القوانين. فمعاملة العميل بطريقة إنسانية جيدة تزيد من رضاه وتجعله لا يشكل أي خطر أو تهديد للعامل الذي من خلال إتباعه لهذه الاستراتيجية يحافظ على راحته.

غير أن هذه الاستراتيجية لها أيضا سلبيات تتمثل في أن زيادة وقت الخدمة تزيد من تكلفتها وتؤثر أيضا على جودة الخدمة المقدمة لأنه ستزيد مدة انتظار العملاء الآخرين مما يؤدي إلى ضعف الوضعية التنافسية للمؤسسة. لهذا يجب أن تتوفر بعض الشروط في عمال الاتصال ليتمكنوا من أداء مهامهم، من بينها:²

- القدرة على المبادرة.
- المهارة الكافية في مجال الاتصال والحوار.
- الثقة بالنفس والنضج لغرض التأثير على العملاء وإقناعهم.
- السرعة والفعالية في إنجاز المهام.
- القدرة على تكميم أدوار عدة شخصيات كأن يظهر مشاعر معينة حتى وإن لم يشعر بها، فنجد أن أغلبية الأمريكيين عند أداء عملهم يستقبلونك بابتسامة تسويقية عريضة، في حين أن الجزائري يصعب عليه حقا الابتسام عندما لا يشعر بذلك وهذا راجع إلى مدى تأثير الثقافة على العمل.

يعتبر التمكين l'empowerment من أحسن الأساليب المستخدمة والتي تمكن العامل من إيجاد الحلول لمشاكل الخدمة ومن أخذ القرارات الملائمة. إلا أنه يتطلب من المؤسسة الخدمية تكوين العمال وإعطائهم الكفاءات أو الخبرة، الأدوات والموارد التي هم بحاجة إليها بغرض اتخاذ قرارات فعالة لأن استخدام l'empowerment يؤدي إلى إرضاء العمال ومن ثم وفائهم.

¹ -Ibid ,p51.

² -BANDT. J, GADREY. J, (1994), Relations de services, marchés de services, marché de services, édition CNRS. Paris, p320.

3. **الدعامة المادية :** (العامل المادي) إن بيئة المؤسسة الخدمية (Servi scène) تتعلق بالمحتوى المادي وغير المادي الذي تنجز فيه الخدمة ويلتقي ويتفاعل فيها مقدم الخدمة مع العميل، وهي تنقسم إلى قسمين:¹
أولاً: الوسائل الضرورية للخدمة: تتمثل في الآلات، الأثاث، مختلف الأدوات الموضوعة تحت تصرف كل من المستخدمين والعملاء بغرض إنتاج الخدمة.

ثانياً: المحيط المادي للخدمة: يتكون من كل ما يحيط بالوسائل مثل: المباني، الديكور، ترتيب وتنسيق الواجهات،...
 بما أن البيئات تمثل دائما نماذج متعددة، هذا يعني بأن تأثيرها على الحواس يكون بأكثر من طريقة واحدة، الأمر الذي يدفع المؤسسة الخدمية إلى التأثير في السلوك الشرائي للعميل في ثلاثة مستويات:²
 أ. ناقل للرسالة: فالبيئة تعكس جودة الخدمة نظرا لاحتوائها على رموز موجهة لعملاء معينين تنقل لهم صورة عن جودة الخدمة المقدمة.

ب. جالب للانتباه: لكي يتم تمييز بيئة المؤسسة عن المؤسسات المنافسة وهذا بغرض جلب العميل.
 ج. المنشط أو المخفز : من خلال استخدام الأدوات، الألوان، الروائح الجذابة،... فهذه البيئة تتكون من مجموعة من العناصر يمكن أن يدركها العميل بحواسه الخمس مما يؤثر على تصرفه أو سلوكه.
 فلقد أوضحت دراسة أجريت بمطعم لمدة ثمانية أسابيع أن الإقبال على المشروبات زاد بـ 41% و الهامش الإجمالي بـ 15% عندما تم استخدام موسيقى هادئة بدلا من الصاخبة، حيث أن العملاء عند سماعهم للموسيقى الهادئة يبقون أثناء فترة الغذاء أكثر مما إذا استعملت موسيقى صاخبة.³
 فالدعامة المادية يجب أن تكون :

أولاً: مسهلة للاتصال بين العمال والعملاء (فنجد أن أغلبية عمال الاتصال يجذبون العمل في بيئة محدودة عن تلك المفتوحة نحو العملاء).

ثانياً : مساهمة في الإنجاز المادي للخدمة (تجسيدها).

ثالثاً: محسنة للإنتاجية (فالعدد غير كافي للشبابيك في البنك مثلا يترجم بطوابع للانتظار مما يزعج العملاء ويؤثر على مستوى رضاهم، وفي نفس الوقت يؤثر على عمال الاتصال ويفقدتهم الرغبة في العمل.
 رابعاً: محسنة لجودة الخدمة ، إذ أن جودة المعدات المستخدمة تؤثر على طبيعة وجودة الخدمة.

4. **الخدمة :** إن الخدمة تمثل هدف ونتيجة النظام الخدمي، ومنه فالخدمة "هي محصلة التفاعل بين عناصر النظام الثلاثة الأساسية: العميل، الدعامة المادية والمستخدمون المباشرون بغرض تلبية احتياجات العميل وإرضائه بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة الخدمية باستمرارها في التواجد".

كما أن مصطلح عرض الخدمة في المؤسسة الخدمية يشبه مصطلح سياسة المنتج بالنسبة للمؤسسة الصناعية، إذ أن الخدمة تستهلك عندما يكون العميل على علاقة مع الدعامة المادية أو مع عمال الاتصال.

كما أن أهم إشكالية تواجهها المؤسسة الخدمية هي تحديد قائمة الخدمات المعروضة، سواء كانت خدمة الجوهر تكون موجهة لإشباع الحاجات الأساسية للعميل أما الخدمات المحيطة فهي تشكل قيمة مضافة للخدمة الأولى.

¹ - LOVELOCK.C.et autres, Op-cité, p300.

² - EIGLIER .p, LANGEARD.E, Op-cité, p16.

³ - LOVELOCK.C.et autres, Op-cité, p310.

باعتبار أن المؤسسة الخدمية لا تعرض لعملائها خدمة واحدة وإنما مجموعة من الخدمات، فإن برنامج تسويقها يحكم عليه بالفشل إذا لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة العميل.

5. **نظام التنظيم الداخلي:** إن ما يميز المؤسسة الخدمية عن المؤسسة الصناعية هو لا ملموسية الخدمات، غير أن هذا لا يلغي فكرة اعتمادها على بعض العناصر الملموسة مثل الدعامة المادية وعمال الاتصال، اللذان يتأثران و يؤثران في التنظيم الداخلي للمؤسسة.

فالتنظيم الداخلي هو الجزء الخفي للمؤسسة والذي يتكون من جميع الوظائف الكلاسيكية للمنظمة من تسويق، مالية، موارد بشرية،... بالإضافة إلى بعض الوظائف المختصة الضرورية لإنتاج الخدمة مثل صيانة المعدات، التنظيف،...

فدور التنظيم الداخلي لمؤسسة الخدمات يتمثل في تحديد استراتيجية المؤسسة، التسيير، تنظيم الوظائف التقليدية، التكوين وتأطير مقدمي الخدمة، كما أن جودة الخدمة تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل الجيد فيما بين الجزء الداخلي الخفي والخارجي الظاهر للمؤسسة.

كما أن التنظيم الداخلي هو عبارة عن قرارات تتعلق بـ:

- عرض الخدمة.
- اختيار الدعامة المادية.
- توظيف وتسيير عمال الاتصال.
- الاتصالات بين المنظمة والعملاء.

6. **العملاء الآخرون:** من النادر أن يتم تقديم الخدمة لعميل واحد فقط، باعتبار أن الخدمة تختص بجمهور واسع من العملاء. ففي كثير من الأحيان يتواجد العملاء في نفس الوقت داخل نفس المكان، كما أنه سترتبطهم حتما نفس أنواع العلاقات مع الدعامة المادية وعمال الاتصال، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء عدة أشكال من العلاقات فيما بينهم، غير أن بعضها ممكن أن يؤثر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الآخرين وبالتالي على رضاهم. ففي محل تجاري مثلا¹: نجد أن رضا العميل "ب" متعلق بسلوك العميل "أ" الذي سبقه ، حيث أن مدة انتظار العميل "ب" تزيد في حالة ما إذا استغرق العميل "أ" وقتا طويلا في ترتيب منتجاته وتسديد المبلغ، الأمر الذي يجعل العميل "ب" تحميا في بعض الحالات اتجاه العميل "أ" ، مما يجعل مستوى رضا هذا الأخير ينخفض نتيجة ردة فعل العميل "ب"....

عليه يمكن اعتبار أنه هناك سبعة عناصر رئيسية مكونة للنظام:²

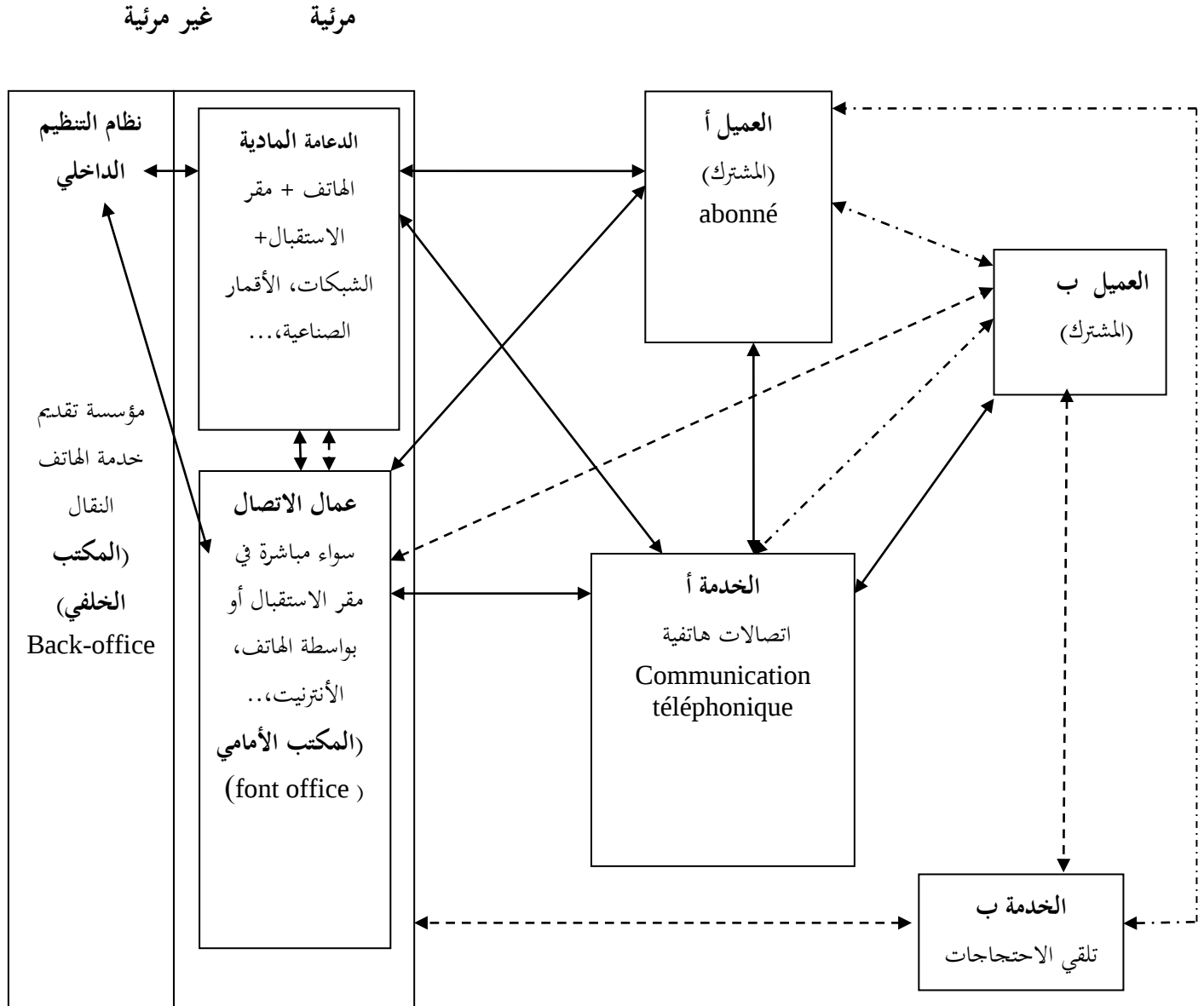
- ❖ ثلاثة عناصر تنتمي للمنظمة الخدمية: نظام التنظيم الداخلي ، الدعامة المادية ، عمال الاتصال.
- ❖ عنصران ينتميان للسوق: العميلين "أ" و "ب".
- ❖ عنصران ينتجان عن علاقة العميلين "أ" و "ب" مع عناصر المنظمة الخدمية: الخدمة "أ" والخدمة "ب".

¹ EGLIER .p, LANGEARD.E, Op-cité, p17.

² -Ibid., p18.

الشكل التالي يوضح أهم عناصر النظام الخدمائي (Servuction) في مؤسسة الاتصالات:

الشكل (8-1): نظام إنتاج الخدمة في مؤسسة الاتصالات (خدمة الهاتف النقال)



↔ : تفاعلات مباشرة.

⋯→ : تفاعلات غير مباشرة ناشئة عن تواجد العميلين "أ" و "ب" في نفس المكان و في نفس الوقت.

←- : تفاعلات غير مباشرة ناتجة عن تواجد العميل "ب" في مكان تقديم الخدمة (تأثره بعمال الاتصال).

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

2-2-3: نظام إنشاء الخدمة:

تعتبر مشكلة الإنتاج من أكثر المشاكل إلحاحاً والتي ينبغي على مؤسسات الخدمة حلها ، إذ أن مساهمة العميل في إنتاج الخدمة تجعل من الصعب تنميط ومراقبة مدخلات ومخرجات الخدمة. فالمنتجات تنتج وفق شروط معينة، تصنع، تراقب لتعظيم الإنتاجية والجودة في آن واحد، ثم تتم مقارنة ما تم إنجازه بما هو مبرمج لتصل في النهاية إلى العميل، وهذا ما نجده ينطبق على الخدمات المنجزة في غياب العميل.

مثل : القيام بالتدقيق البنكي، تصليح السيارات، القيام بتنظيف المكاتب ليلاً

في حين أن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات التي تستهلك وقت إنتاجها، أين تكون نسبة الخطأ جد محتملة وبالتالي فإن حماية العميل من أي خطأ أو مشكل يعتبر صعب للغاية. وهذا يصعب على المؤسسات الخدمية تحسين الإنتاجية، مراقبة الجودة وعرض أو تقديم منتج مطابق (أي أن تنميط الخدمات يتم ببطيء).

مثال: عند شراء مادة منظفة ستكون (متأكد) بنسبة 99,99% بأنها ستكون ملائمة لتنظيف ملابسك. لكن عند قضاء ليلة في فندق ستكون متيقن بنسبة أقل من الأولى بأنك ستقضي ليلة مريحة بدون إزعاج (كأن لا يدق أي أحد على بابك).¹

يرى Douglas أن عملية تقديم الخدمة تمر بثلاث مراحل، وهي:

- **المرحلة الأولى: ما قبل التفاعل:** تشمل كافة النشاطات التي تسبق عملية التفاعل، والتي تتمثل في إجابة مقدم الخدمة على التساؤلات التالية:

- ما هي خصائص ومنافع الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ما العمل المطلوب لإنجازه.
- ما المطلوب معرفته حول العملاء.
- أين أستطيع الحصول على المعلومات.
- من هم المنافسون وما هي نقاط القوة والضعف لديهم.

- **المرحلة الثانية: مرحلة التفاعل:** وتعني اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد في مكان وزمان محددين.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التفاعل:** وهي المرحلة الأخيرة من عملية تقديم الخدمة، التي تتكون من النشاطات التي تلي عملية إتمام الصفقة، والتي تسمى بخدمات ما بعد البيع.²

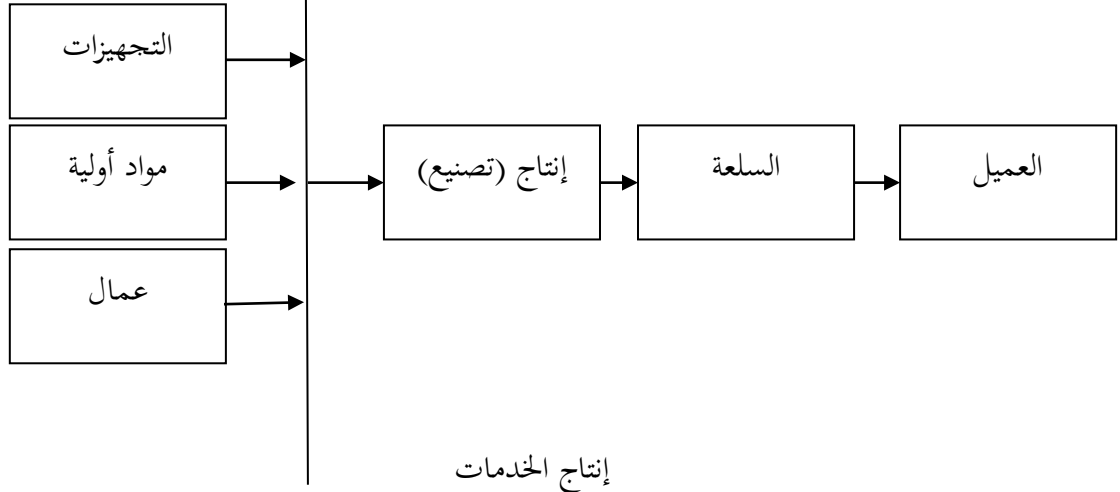
الشكل التالي يوضح لنا الاختلاف بين العملية الإنتاجية لكل من السلع المادية والخدمات. فالسلع المادية تتطلب توفر ثلاثة عوامل أساسية وهي: العمال، المواد الأولية والتجهيزات المادية التي تساهم بدورها في إنتاج السلع وإيصالها للعميل . في حين أنه في عملية إنتاج الخدمة يتطلب من العميل المساهمة أو المشاركة في عملية الإنتاج. وبالتالي لا توجد عملية نقل أو توزيع الخدمة بل يتطلب من العميل الحضور شخصياً ومكانياً للانتفاع من الخدمة التي يرغب الحصول عليها.

¹ - LOVELOCK ,c ,et autres , Op .cité ,p12.

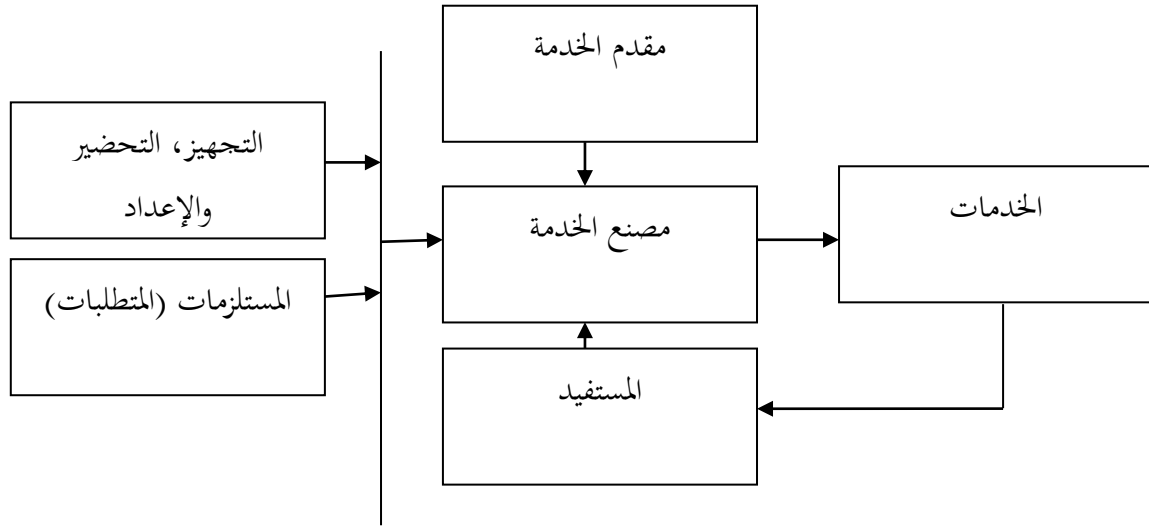
² - حميد الطائي، (2009)، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، ص60، 69.

الشكل (1-9): الاختلاف بين العملية الإنتاجية لكل من السلع والخدمات

إنتاج السلع



إنتاج الخدمات



المصدر: بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص399.

عليه فإن عملية إنتاج الخدمة تأخذ بعين الاعتبار المدخلات وتحولها إلى مخرجات، وتنقسم هذه المدخلات إلى نوعين :

أولاً : الأفراد : إذ أنه في قطاع الخدمات العملاء هم أنفسهم مدخلات عمليات الإنتاج مثل: نقل المسافرين، التعليم، كما أن المساهمة المباشرة للعميل في إنتاج الخدمة تمكنه من تقييم جودة العمال من حيث المظهر بالإضافة إلى قدراتهم التقنية وجودتهم الاجتماعية والإنسانية .

ثانيا : أشياء مادية: في حالات أخرى نجد أن المدخلات هي شيء مثل حاسوب به عطب يراد تصليحه، أو مجموعة من المعطيات المالية

كما أنه في بعض الحالات نجد أن مدخلات نظام إنتاج الخدمة هي جزء لا يتجزأ من مخرجاتها مثل: إرسال مكتب استشاري أحد عماله لإدارة مؤسسة تعاني من مشاكل.¹

عليه ما يميز نظام إنتاج الخدمة ما يلي²:

1- العمل (الموارد البشرية): الخاصية الأولى تتعلق بكيفية إدماج الموارد البشرية في المسار الإنتاجي، ففي عمليات إنتاج المنتج المادي الموارد البشرية تعتبر مدخلات العملية الإنتاجية يتم مكافأتها حسب إنتاجيتها. في حين أنه في اقتصاديات الخدمات يتم اعتبار الموارد البشرية كمسار للتطوير، استغلال المعارف والكفاءات. فبدلاً من أن يكون العامل في خدمة الآلة أو أن يختفي وراء المنتج، فإنه يكون على علاقة مباشرة بالعميل مما يجعل العمل يأخذ شكل علاقة خدمة (Relation de service) .

2- العملية (processus de production): تختلف خصائص عملية إنتاج الخدمات عن خصائص الإنتاج الصناعي الذي هو عبارة عن سلسلة عمليات متتالية تعمل على إنتاج منتجات متشابهة تتكون من عدة مكونات محددة مسبقاً. ففي الصناعة يتم تحديد المسار الإنتاجي قبل التنفيذ (المسار الصناعي يعرف انطلاقاً من مواد أولية أو نصف مصنعة تخضع لعدد من العمليات الدقيقة للتحويل وينتج عنها منتجات متشابهة). غير أنه يختلف في الخدمات، أين يتعلق الأمر بتنظيم مسار استخدام الكفاءات والتي انطلاقاً من التحديد التدريجي لاحتياجات العملاء ومن جمع ومعالجة المعلومات تتمكن من إرضائهم، فهو ليس القيام بعمليات متتالية بغرض إنتاج منتجات محددة ولكن استغلال مجموعة من الكفاءات بغرض إرضاء احتياجات خاصة لا يتم التصريح عنها إلا تدريجياً.

كما أن ما يفرق المسار الإنتاجي الصناعي عن الخدمي هو التقسيم الحقيقي للعمل في الأول حيث توزع المهام على العمال، وفيما يخص الثاني فإن العمليات والأنشطة لا يتم تحديدها مسبقاً وبالتالي لا يمكن تقسيمها بصفة دقيقة، مما يجعل العمال يتعاونون وفق الظروف التي تواجههم بغرض بلوغ النتائج المنتظرة أو الأهداف المسطرة.

3- المنتج: هو الخدمة التي تعتبر نتيجة أو هدف النظام، وهي نتيجة تداخل العناصر الثلاثة التالية: العميل، الدعامة المادية، عمال الاستقبال، وهذه النتيجة يجب أن ترضي احتياجات العميل. فالعميل في هذه الحالة يساهم ويتدخل في عملية الإنتاج باعتبار أن الخدمة الخاصة تخلق لتتماشى مع احتياجاته الخاصة، ومثلما على مقدم الخدمة (العامل) مساعدة العميل على إيجاد حلول لمشاكله، على العميل أيضاً فتح المجال أمام مقدم الخدمة ليتمكن من مساعدته.

4- الزمن (الوقت): إن الخدمة تتطلب الانتقال من الزمن المتقطع في الصناعة أين يوجد عدة توقفات (مخزون المواد، البيع والتسليم) إلى الزمن المستمر لأنه ينطلق من مبدأ تعاون مختلف الأطراف. كما أن السرعة في قطاع الخدمات عامل مهم، إذ أن العميل يفضل في بعض الحالات أن يدفع مبلغاً مرتفعاً نسبياً مقابل تلقيه لخدمة سريعة نظراً لأهمية الوقت في الخدمات (لهذا نجد المؤسسات تعمل 24س/24س، 7/7).

¹ - GALLOUJ .F, (1994) , Economie de l'innovation dans les services, édition L'Harmattan logiques économique, Paris, p22.

² - BANDT .j, GADREY .j , Op cité , p.328-334

3-2: إدارة جودة الخدمة:

تعتبر إدارة جودة الخدمة من أكثر المواضيع بحثاً وأهمية في مجال التسويق الخدماتي، خاصة في العقد الأخير. ففي ظل المنافسة الحادة أصبح لزاماً على مؤسسات الخدمات العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية تتميز بها عن مثيلاتها والمنافسة لها، فالجودة أصبحت اليوم وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

2-3-1: مفهوم جودة خدمة:

تعتبر جودة الخدمات أداة أساسية لرفع أداء أي منظمة. فالجودة أصبحت وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة الخدمية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها. وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية والتي قد يكون لها تأثيراً واضحاً على قضية الجودة:¹

- إن خاصية اللاملموسية في العديد من الخدمات تعني بأنه من الصعب قياس وتقييم جودة الخدمة.
- إن خاصية التلازم بين الخدمة نفسها ومقدمها تظهر أهمية ودور العملاء في عملية المبادلة وتأثيرهم على مستويات الجودة.
- صفة عدم التجانس في طبيعة الخدمة تعني بأن الخدمة لا يمكن إعادة إنتاجها أو إعادة تقديمها بنفس الدقة وأنها دائماً متغيرة إلى حد ما.
- إن صفة الهلامية في طبيعة الخدمة قد تؤدي إلى عدم رضا العميل إذا لم يلب طلبه، وبالتالي قد يختلف حكمه عن جودة الخدمة.
- إن المدخل الأكثر شيوعاً في تحديد وقياس جودة الخدمة هو المدخل الذي يعتمد على حكم العميل، فالفكرة الأساسية لهذا المدخل هي أن الجودة وهمية وأنها ترتبط بحاجات وتوقعات العملاء الذين يستخدمون طرق ومعايير مختلفة للحكم على جودة الخدمة، إن هذا المدخل يعادل تحقيق أعلى مستويات الرضا.
- لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع جودة الخدمة. حيث يرى البعض أن جودة الخدمة "تعتمد على رضا العميل عن الخدمات المقدمة، وإلى أي مدى تلبى هذه الخدمات رغبته واحتياجاته".²
- "هي عدم وجود انحرافات بين توقعات العملاء المستفيدين من الخدمة وشعورهم عند الحصول على هذه الخدمة".³
- كما قامت الجمعية العمومية للمحاسبين بالولايات المتحدة الأمريكية بتعريف جودة الخدمة على أنها "درجة التماثل مع مواصفات وتوقعات العملاء".
- ويؤيد Gaither وجهة النظر السابقة حيث يرى أن "جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة الخدمة ودرجة مطابقتها لتوقعاته".⁴
- "فجودة الخدمة المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، هي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه".⁵

¹ - هاني حامد الضمور ، مرجع سابق، ص 503.

² - توفيق محمد عبد المحسن، (2006)، قياس الجودة والقياس المقارن، Benchmarking أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، ص 38.

³ - DUPONT Frédéric, (2000), Management des services, édition ESKA, Paris, P63.

⁴ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 39.

⁵ - مأمون سليمان الدرادكة، (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 181.

ويرى Feigenbaum أن الجودة هي تكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام، والتي من خلالها يتم إنتاج خدمة تلبي توقعات العملاء¹.

أما جودة خدمات الاتصالات فتعني: " قدرة مؤسسات الاتصالات على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها. فمن خلال الجودة تسعى مؤسسات الاتصالات لدعم قدراتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقعها ومكانتها في السوق المستهدفة".

فهي: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع مؤسسات الاتصالات ومستوياتها، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء المستفيدين من خدمة الاتصالات، وهي فعالة تحقق أفضل خدمات الاتصالات بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط أنشطة الاتصالات وإدارتها".

توجد أربعة أنواع لتقييم جودة العملية في مؤسسة الاتصالات وهي:

- 1- تطوير الخدمة: تطوير أسلوب الإدارة لغرض تطوير عملية الخدمة.
 - 2- تسليم الخدمة: كيف تنفذ مؤسسة الاتصالات عملية تسليم الخدمة بطريقة فعالة وكفؤة.
 - 3- تعاون الإدارة: كيف تؤسس وتستخدم، وتحافظ المؤسسة على الأعضاء ضمن سلسلة القيمة.
 - 4- علاقات العميل بمؤسسة الاتصالات: كيف تدير مؤسسة الاتصالات علاقتها مع العملاء والأعضاء الخارجيين.
- ففي هذا السياق جودة الخدمة " هي ارتياح المشترك من جميع العيوب التي تؤثر في الخدمة (نسبة الضوضاء عبر الحديث، الصدى، احتمال الانقطاع، استجابة التردد...) . و تميل التعريفات الحديثة لجودة خدمة الاتصالات على أنها: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"، أو أنها: " الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها".²

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

في ضوء هذه المعادلة يمكن تصور ثلاثة مستويات للجودة هي:³

- 1- الخدمة العادية: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
- 2- الخدمة الرديئة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن المستوى المتوقع بالنسبة للعميل.
- 3- الخدمة المتميزة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها.

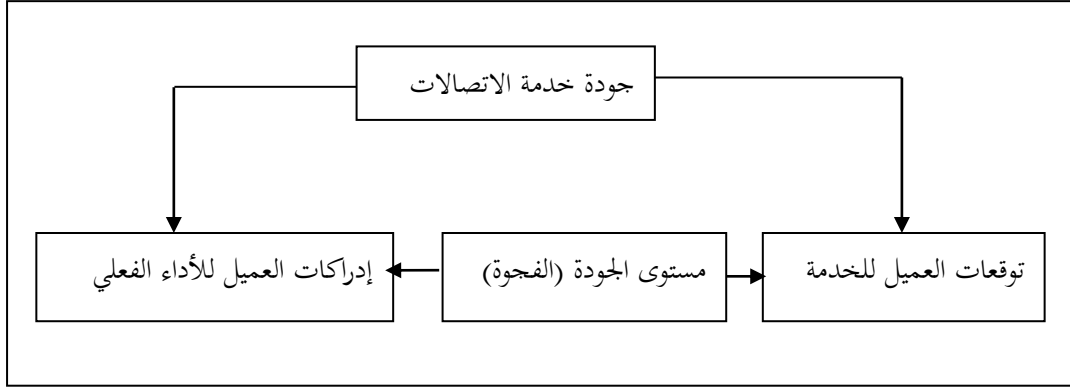
¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 39.

² - قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 90

³ - المرجع السابق، ص 91

هذا ما يبرزه الشكل التالي:

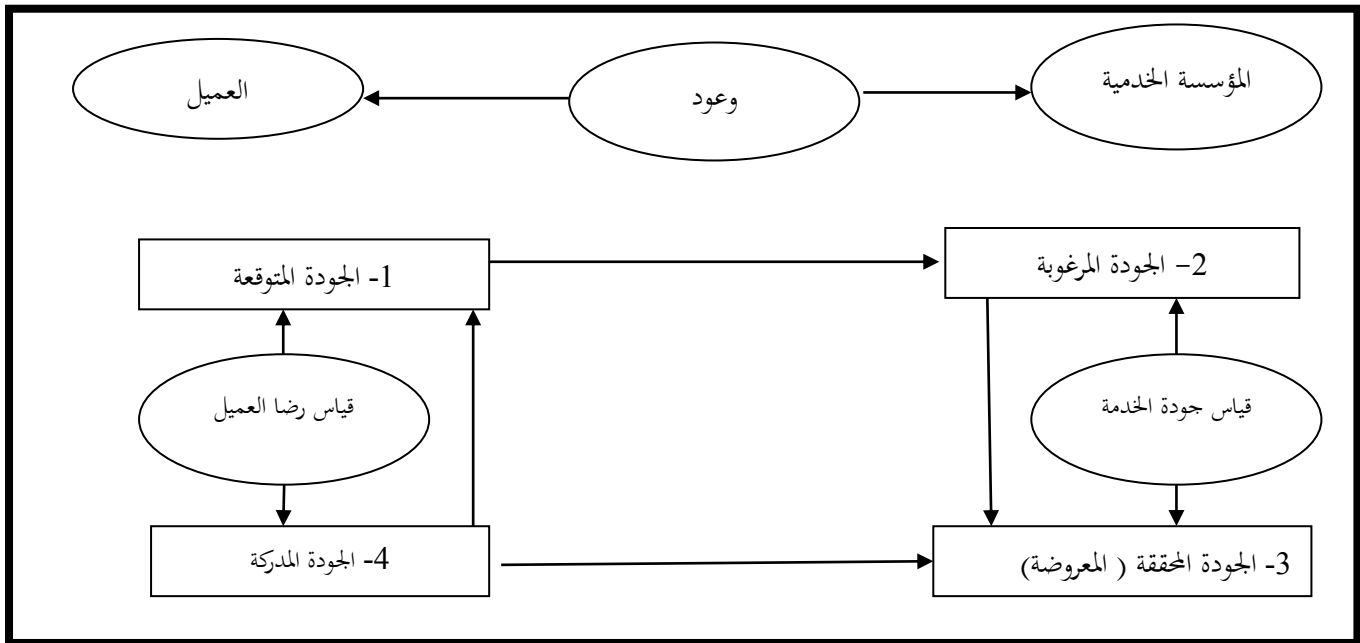
الشكل (10-1): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سابق، ص 90.

في حين أن الشكل الموالي يوضح مراحل جودة الخدمة في مؤسسة الاتصالات:

الشكل (11-1): مربع جودة الخدمة



Source :LAURENT Hermel, (2003), Qualité et engagement de service, édition Afnor, Paris, p12.

انطلاقاً من الشكل السابق يمكننا تحديد أربعة مراحل لدورة حياة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية بشكل عام وفي مؤسسات الاتصالات بشكل خاص وهي:

المرحلة الأولى: تسعى المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى معرفة رغبات واحتياجات عملائها مع تحديد مختلف الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضاهم وذلك من خلال الاعتماد على البحوث التسويقية. بالإضافة إلى عملها على توافق مجموعة رغبات العملاء المعبر عنها مع الأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة. فالجودة المتوقعة تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل، خبراته، تجاربه السابقة، ثقافته واتصاله بالآخرين.

المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسيها ومواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة.

المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة، تعمل المؤسسة على تحديد المعايير التي تتبعها طبقاً لتوقعات المستفيدين. كما تسخر جميع الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق مستوى معين من جودة الخدمة المنتظرة. فقد تختلف جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة لأخرى وفي نفس المؤسسة الخدمية من عامل لآخر؛ وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته، نفسيته ومدى إرهاقه في العمل... .

المرحلة الرابعة: الجودة المدركة للخدمة تمثل حكم العميل على خدمة المؤسسة بالاعتماد على تجربته الكلية في تلقي الخدمة، كما أن حكم العميل على جودة الخدمة قد يكون على كل من إجراءات التسليم والنتائج مقارنة مع التوقعات الخاصة به كعميل والمنافع التي يرغب الحصول عليها. في هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى قياس مستوى رضا العميل عن الخدمة المقدمة، بالإضافة لمعرفة التوقعات الجديدة لعملائها.

مما تقدم، إن جودة الخدمة يتم الحكم عليها من خلال العملاء، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة أن تعمل على تفهم توقعاتهم، تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، حيث أن المؤسسة التي تتفوق على مثيلاتها في فهم توقعات العملاء سيكون لها القدرة على تحقيق الأرباح، ضمان الاستمرارية في ممارسة نشاطاتها وتطويرها على المدى البعيد. عليه فإن جودة الخدمة تعتبر مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم سواء من ناحية جودة الخدمة أو جودة الخدمات المكملة لتقديم الخدمة.

2-3-2: أهمية جودة الخدمة:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ومع ازدياد حدة المنافسة أصبحت جودة الخدمة تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. فلقد أصبح لزاماً على المؤسسات الخدمية أن تتبع أسلوب مبدأ "العمل أولاً" عن طريق تهيئة مناخ يكون فيه التطوير المستمر للجودة والابتكار أمراً طبيعياً، وحيث يكون مفهوم العمل الداخلي من المفاهيم المقبولة لكل العاملين في المؤسسة. إذ أنه من المعروف أن الفرضيات الأساسية المبنية على تطبيق برامج الجودة تكمن في أن التنفيذ هو مسؤولية الجميع في كل المستويات، وليس مهمة الإدارة العليا فقط، مما يدفع الإدارة على العمل على تدريب الموظفين على أسس ومفاهيم الجودة، مع المداومة على استطلاع رأي المستفيدين والعاملين بشأن تحديد دواعي تحسين الجودة. فإدارة الجودة تعمل على زيادة الإنتاج، الثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة.

تكمن أهمية إدراج نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الخدمية فيما يلي:

- 1- **تحسين مستويات الإنتاجية:** إن تطوير الجودة يعمل على بناء مؤسسة منخفضة التكاليف تعمل على عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازه. وهذا من خلال:
 - تقليل الأخطاء وإعادة التصنيع.
 - تقليل الوقت والجهد الضائع، فمن أهداف الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمال.
 - زيادة الكفاءة وتقليل تكلفة أداء العمليات.
 - تخفيض تكلفة الجودة (تخفيض تكلفة الفشل الداخلي والخارجي).
 - زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية.
 - تحسين الإنتاجية بتحسين الجودة.
 - زيادة أرباح المؤسسة الخدمية وتمكينها من البقاء والاستمرار في السوق والمنافسة.
- 2- **تحقيق رضا العميل:** يقع العبء الأكبر على كسب رضا المستفيدين من الخدمة على عاتق العاملين، فهم الوجه المباشر أمام العملاء الذين يستطيعون التخاطب والتواصل معهم. الأمر الذي يتطلب إعداد العاملين في تقديم الخدمات لمواجهة المستفيدين ومنحهم السلطة الكافية لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة وهذا لأهميتهم في بناء الثقة مع العملاء. كما على المؤسسات الخدمية أن تجعل التفوق في الجودة كهدف أساسي وتعمم ذلك على جميع الموظفين، وأن تعمل على تدريبهم وتكوينهم لتتمكن من:

- زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم، وبالتالي تميز أداءهم في الواقع العملي.
- تخفيض معدل دوران العمالة.
- تقليل عدد حوادث العمل.
- إعداد وإدارة مجموعات عمل أكثر ثقافة لمواجهة التغيرات والتعامل معها بثقة ودون خوف بما في ذلك حالات هبوط السوق مما يجعل التغيير أمراً مقبولاً وتحتفي الحاجة إلى تحقيق الاستقرار.
- يتم إطلاق الطاقة الكامنة على جميع المستويات لإنشاء مؤسسة فعالة وإبداعية ومستجيبة لمتطلبات عملائها.¹

¹ - مات سيفن، ترجمة خالد العماري، (2007)، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 275.

3- زيادة رضا العملاء وكسب ولائهم: فهدف إدارة الجودة الشاملة هو تقديم خدمة أفضل للعميل تتناسب مع متطلباته وتوقعاته، لأن العملاء الذين يجدون الخدمة بمستوى جودة عالية سوف يكررون زيارتهم ويحسنون بذلك سمعة المؤسسة في البيئة المحيطة بهم الأمر الذي يؤدي إلى:

- تخفيض عدد شكاوى العملاء.
 - جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب أكبر مقابل الحصول على خدمة مميزة.
 - تصبح جودة الخدمة المضمونة منتجا ملحوظا في حد ذاته مع وجود فارق سعر في متناول العملاء.
- 4- اكتساب ميزة تنافسية:** في ظل المنافسة الحادة أصبح الاعتماد على جودة الخدمة يمكن المؤسسات الخدمية من اكتساب ميزة تنافسية في السوق وهذا من خلال:

- تقديم خدمة متميزة.
- تحسين مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- إضافة قيمة من خلال تقديم خدمات مبتكرة.¹

تؤكد الدراسات أن تبني استراتيجيات فعالة للجودة تعتبر أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء الكلي في المؤسسات الخدمية، فالمؤسسة التي يقوم العملاء بتوجيهها، "مبدأ العميل أولا" وتكون مهتمة بالجودة، الأمان وبتطوير موظفيها تنجح حتما.

2-3-3: أبعاد جودة الخدمة:

تلعب جودة الخدمة دورا هاما في تصميم منتج الخدمة وتسويقه، وتنتج جودة الخدمة من شبكة معقدة من الأبعاد. حيث تم التطرق في العديد من الدراسات لأبعاد جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد.

على سبيل المثال يرى كل من (SWAN et COMB (1976 أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما:²

- ◀ الجودة المادية: تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل عند حصوله على الخدمة.
 - ◀ الجودة التفاعلية: تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء .
- في حين أضاف (LEHTIMEN (1982 بعدا ثالثا في قياس جودة الخدمة إلى البعدين السابقين هو:
- ◀ جودة المنظمة: التي تتعلق بصورة المنظمة أو الانطباع الذهني عنها في نظر العميل.
- يقول (GRON ROOS (1996 أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد هي:
- I. الجودة الفنية: التي تشير إلى الجوانب التقنية المستخدمة في إنتاج الخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.
 - II. الجودة الوظيفية: هي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة، وهناك عنصران مهمان في كيفية تقديم العناصر الفنية للخدمة هما الإجراءات والأفراد المشاركون في نظام العمليات (تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة إلى العميل).
 - III. الصورة الذهنية للمنظمة: هي تبين مدى مساهمة كل من جودة الوظيفة والجودة الفنية في تشكيل الصورة العامة عن المؤسسة. وبذلك فهي تعكس انطباعات العملاء عن منظمة الخدمة .

¹ - المرجع السابق، ص274.

² - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص44.

كما قام كل من Berry et Ziethaml et Parasuraman بتحديد عشرة أبعاد أساسية للجودة يلجأ إليها العميل للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه، والتي يتم تحديدها على النحو التالي:

- 1- **الاعتمادية: (fiabilité)** تشير إلى قدرة المؤسسة الخدمية على أداء الخدمة بشكل دقيق وصحيح من الوهلة الأولى، ووفائها بما تم وعد العميل به.
- 2- **درجة الاستجابة: (Responsabilité)** تشير إلى قدرة المؤسسة الخدمية على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء في الوقت والمكان المناسبين. فهي تتعلق إذا بمدى قدرة المؤسسة على الإجابة على الأسئلة التالية:
 - هل سيحصل العميل على الخدمة متى يطلبها؟
 - هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغب العميل؟ وفي الوقت الذي يريده؟
 - كم من الوقت يحتاج العميل لانتظار الحصول على الخدمة؟
 - كم من الوقت يحتاج العميل لانتظار الحصول على الخدمة؟
- 3- **الكفاءة والجدارة: (Compétence)** تعني امتلاك القائمين على تقديم الخدمة المهارات، القدرات والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة بشكل أمثل يرضي المستفيدين ويلبي حاجاتهم ورغباتهم.
- 4- **إمكانية الوصول للخدمة: (Accessibilité)** يشير إلى الوصول السهل للخدمة وسهولة الاتصال، أي أنه يهتم بكل ما من شأنه أن ييسر عملية الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل، توافر عدد كاف من منافذ الخدمة، ملائمة موقع المؤسسة الخدمية.
- 5- **الكرامة والمجاملة: (Courtoisie)** تعني حسن معاملة العملاء، بأن يكون مقدم الخدمة على قدر من الشفافية، الاحترام، الاهتمام، العناية والألفة مع المستفيد من الخدمة.
- 6- **الاتصال: (Communication)** تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدم الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط، بالإضافة إلى الإصغاء للشكاوى والاقتراحات المقدمة حتى تتمكن المؤسسة من إجراء التعديلات المناسبة (تزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم، شرح طبيعة الخدمة وأهميتها، توضيح تكلفة وأسعار الخدمة، التأكيد على حل مشكلات العملاء).
- 7- **المصداقية: (Crédibilité)** تشير إلى ثقة العميل بمقدم الخدمة في تلبية احتياجاته. فهي تتعلق إذا بالإجابة على الأسئلة التالية:
 - هل يلتزم مقدم الخدمة بمواعيده؟
 - هل يلتزم بوعوده؟
 - هل هو أهل للثقة؟
- 8- **الأمان: (Sécurité)** هو التحرر من المخاطر، المجازفة أو الخوف والتردد عند التعامل مع المؤسسة الخدمية، وهذا لإمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر.
- 9- **درجة فهم مقدم الخدمة للعميل:** يشير هذا المعيار إلى كافة الجهود المبذولة من قبل المؤسسة الخدمية لتفهم حاجات ورغبات عملائها ولتزويدهم بالرعاية والعناية.

10- الجوانب المادية والبشرية الملموسة: (Tangibilité) تتعلق بمظهر وشكل العناصر المادية الملموسة للخدمة مثل: المظهر الخارجي للعمال وسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة، المعدات، شهرة الجهة المقدمة للخدمة، مدى ملائمة موقع الشركة للعملاء، الانتشار الجغرافي،... والتي تساهم في تعزيز ثقة العملاء بالخدمة.

غير أن الدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثين سنة 1988 عملت على تلخيص الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليهما نموذج جودة الخدمة Servqual وهي بمثابة مقياس متعدد الأبعاد لقياس جودة الخدمات، وهي تتضمن:

- الجوانب المادية الملموسة.
- الاعتمادية.
- سرعة الاستجابة ومساعدة العملاء.
- الثقة أو الأمان.
- التعاطف مع العميل.

على الرغم من أهمية الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة يبقى البعد الخاص " بالاعتمادية" أهم عنصر يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الخدمة، فحسب kotler تتجلى الأهمية النسبية التي يحكم بها العميل على جودة الخدمة كالتالي:¹

- الاعتمادية: 32% يعد هذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتاً وأهمية في تحديد مدى إدراك جودة الخدمة من قبل العملاء، وذلك لارتباطه بقدرات مقدم الخدمة بشكل دقيق.
- الاستجابة: 22 % هي الرغبة في مساعدة العملاء وتوفير خدمة فورية، بمعنى سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من قبل المؤسسة.
- الثقة والأمان: 19 % تعكس معرفة العاملين ومقدرتهم على الإجابة بالثقة، وهي السمات التي يتصف بها العاملون من معرفة، قدرة وثقة في تقديم الخدمة.
- اللباقة: 16% ينبغي أن يتحلى مقدمي الخدمة بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع العملاء خاصة من هم على اتصال مباشر بالعملاء.
- المادية: 11% تستخدم معظم مؤسسات الخدمات بعد الملموسية كعنصر لتحسين صورتها ومؤشر للجودة لدى العملاء، حيث أن مسوقي الخدمة يبدون اهتماماً كبيراً للملموسية جودة الخدمات بوصفها من المجالات التي يمكن رؤيتها قبل شراء الخدمة.

¹ - KOTLER. P, (1997), Marketing management : analysis planning implementation and control, prentice Hall of India, New Delhi, p478.

الجدول التالي يوضح أبعاد جودة خدمات الاتصالات.

الجدول (5-1) : أبعاد جودة الخدمة

البعاد	معايير التقييم
الاعتمادية	— توفير الخدمة بشكل معتمد. — الفاتورة الدقيقة والسليمة. — الدقة في تنفيذ الأعمال بالوقت المحدد. — الاحتفاظ بسجلات دقيقة.
الاستجابة	— توفير خدمات ثابتة وفورية. — معرفة رغبات العميل ودوافعه. — التعامل مع طلبات العملاء بسرعة. — الرد السريع على استفسارات العملاء.
الثقة والأمان	— الأمانة والثقة في المؤسسة المقدمة للخدمة. — اسم المؤسسة الخدمية وسمعتها. — مهارات العاملين ومعارفهم.
اللباقة (تعاطف مقدم الخدمة)	— الإصغاء لحاجات العملاء. — توفير العناية الفردية. — الاهتمام بملاحظات العملاء واهتماماتهم.
المادية (الملموسة)	— مظهر التسهيلات المادية. — مظهر الأفراد مقدمي الخدمة. — الأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

خلاصة القول أن الجودة مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب وهذه التعددية هي سبب وجود العديد من الأساليب التي تقاس بها مستويات تلك الجودة.

4-2: التحسين المستمر لجودة الخدمة:

أدت التغييرات الهيكلية التي شهدتها الاقتصاد العالمي من حيث تطوير التكنولوجيا في مجال الاتصالات والمعلومات ووسائل تقديم الخدمات إلى توسيع شبكة المعلومات محليا ودوليا. إلى جانب تحرير الأسواق العالمية وانفتاحها على بعضها البعض. الأمر الذي دفع مؤسسات الخدمات إلى محاولة استحداث أساليب وأدوات جديدة لضمان التحسين المستمر لجودة خدماتها بغرض زيادة قدرتها التنافسية.

4-2-1: مفهوم التحسين المستمر:

هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر. لا يعتبر مفهوم التحسين المستمر جديدا ولكنه لاقى اهتماما كبيرا في الوقت الراهن مما ركز الضوء عليه، ويعود سر الشهرة التي نالها هذا المصطلح إلى النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجية العاملين في هذه الصناعات، الأمر الذي حمل المنظمات الأمريكية والغربية إلى الاهتمام بهذه الظاهرة من أجل حماية حصتها في السوق العالمي.

يستخدم اليابانيون مصطلح Kaizen للإشارة إلى التحسين المستمر الذي يعبر عن الفلسفة التي تعرف دور الإدارة في استمرارية تشجيع تطبيق التحسينات المستمرة البسيطة والتي تتضمن كل فرد في المنظمة، إذ أن تحسين الجودة وتطبيق الإنتاجية هي ثمار تم جنيتها نتيجة مساهمة العمال مهما كان مستواهم أو وظيفتهم.¹ فعندما يكون التغيير طفيفا تسمى العملية بالكايزن، أما عندما يكون التغيير جذريا فتسمى العملية الكايكافو والفرق بين الاستراتيجيتين يكمن في حجم التغيير. حيث يعني كايكافو "التحسين الجذري والكبير لخط تدفق القيمة للتخلص من الفاقد". ويشمل كايكافو على إعادة التصميم أو التغيير الجذري للعمليات وكل أنشطة المنظمة، انطلاقا من احتياجات وتفضيلات العملاء التي يربطها مباشرة باستراتيجية المنظمة. كما يساعد التطبيق الصحيح لكايكافو على تفوق المنظمة على المنافسين، من خلال تخفيض الوقت اللازم لتحقيق تحسينات كبرى في الجودة، التكلفة وسرعة التسليم.

هناك خمسة طرق مختلفة لتعريف التحسين المستمر هي:

- أ. **تخفيض الموارد المستخدمة:** بغرض القضاء على التبذير وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج.
- ب. **تخفيض الخطأ:** فتحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة بسبب تخفيض حالات إعادة التشغيل، قلة الأخطاء، الاستغلال الأفضل للوقت والموارد فتتحسن الإنتاجية، وهذا من خلال تغيير دور الموارد البشرية في الإطار التنظيمي عن طريق التدريب والتحفيز، لأن تطبيقه يساعد على إقصاء أي مشكل مهما كانت طبيعته، مما يثري فلسفة الوقاية وتحقيق اللاحق.
- ج. **تلبية متطلبات العملاء:** على المؤسسة الخدمية العمل على إرضاء عملائها عن طريق تحديد رغبتهم، رصد حاجاتهم ومعرفة متطلباتهم. وبما أنه من النادر أن نجد عميل قادر على تحديد ما يرضاه وما هو بحاجة إليه خلال الثلاث أو العشر سنوات القادمة، هنا يصبح اعتماد المؤسسة على استجواب العملاء لتحقيق خدمات جديدة غير مجد، وإنما عليها الاعتماد على المعرفة، الخيال والإبداع من أجل البقاء في السوق في السنوات القادمة.²

¹ - سونيا محمد البكري، (1999)، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 367-368.

² - DEMING.W.E, (2000), Hors la crise, édition Economica, France, p190.

- د. جعل العمليات أكثر أمناً: من خلال القضاء على حوادث العمل التي تكلف المؤسسات تعويضات تقدمها للعاملين.
- هـ. زيادة رضا القائمين بالعمليات: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره ويكون اتجاهه نحو العمل أكثر إيجابية.

فالمؤسسات الخدمية تسعى إلى تحسين وتطوير خدماتها لأن:

- جودة الخدمة الأفضل تمكن من تحقيق أسعار استثنائية، أي جودة عالية = سعر مرتفع.
- تكاليف الحصول على الجودة لأول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل المؤسسة في تلبية طلبات عملائها.
- المؤسسات المعروفة بجودة خدماتها تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة.

نستنتج من ذلك أن التحسين المستمر للجودة هو "أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم. فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القدم يعني الزوال، والتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، وهو لا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات"¹.

التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للعميل، عن طريق السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تعزيز قيمة العميل من خلال تقديم خدمات جديدة؛
- تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة والضياع؛
- تحسين استجابة المنظمة، أداء ووقت الدورة؛
- تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام جميع الموارد.

هكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم خدمات أفضل، بل بأن تكون المؤسسة أكثر استجابة، بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى العميل.

¹ - عمر وصفي عقيلي، (2009)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص130.

2-4-2: مبادئ ومراحل عملية التحسين المستمر للجودة:

- حتى تحافظ المؤسسة الخدمية على وضعيتها التنافسية وعلى مركزها، لا يكفي لها التوقف عند النتائج الجيدة والمربحة، وإنما لا بد لها أن تقوم بالبحث المستمر عن التحسينات وهذا من خلال:
 - التغيير التدريجي في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
 - تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمنظمة وبمشاركة العاملين، حيث أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين فهو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
 - التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضاءه وإشباع رغباته التي تتغير باستمرار أي الاعتماد على فلسفة Customer driver¹.
 - التخلص من الأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة إلى الخدمات المقدمة، من خلال السعي لتوفير الأحسن بأقل تكلفة.
 - القضاء على الإسراف وإعادة التشغيل أينما كان مع الاستغلال الأفضل للوقت والموارد بغرض تخفيض التكلفة.
 - التجديد، التحديث والابتكار لتحقيق تحسن ملموس في العمليات.
 - أن لا يقتصر التحسين على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة، الإدارية، التمويلية، ... فالتحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ، والتالي فهي تشمل على:
 - ✓ عناصر المدخلات.
 - ✓ مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - ✓ كافة عمليات انتقال الخدمة للعملاء.
 - إن الإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
 - تشكيل فرق وجماعات العمل أحسن وسيلة لقيادة أنشطة التحسين المستمر، باعتبار أن بعض أعضاء هذه الفرق المستقلة يتميزون بتعدد وظائفهم وكفاءتهم، مما يمكنهم من الاستجابة بسهولة للتغيرات في البرامج التسويقية، من تحسين الإنتاجية وتحقيق الأرباح.

إن المفهوم الأساسي لمبدأ التحسين المستمر ينبع من دورة ديمنغ أو ما يعرف بدورة PDCA أو PDSA* كونها أساسية لكل عملية تحسين وتستعمل على مستوى الفرد، الفرق والمؤسسة ككل. والتي تشمل المراحل التالية:

- I. التخطيط (Planifier): يقصد به التخطيط لتحسين وتطوير العمليات التي تكون قادرة على إنتاج خدمات بالخصائص والمواصفات المطلوبة، أي العمل على تقديم الخطة اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
- II. التنفيذ، التصرف أو التطبيق (Agir): انجاز أو تنفيذ ما خطط له في المرحلة السابقة بدون إدخال أي تعديلات على الخطة الموضوعية، والحرص على أن يتم تنفيذ خطة التحسين في نطاق محدود في البداية لأغراض اقتصادية.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 81.

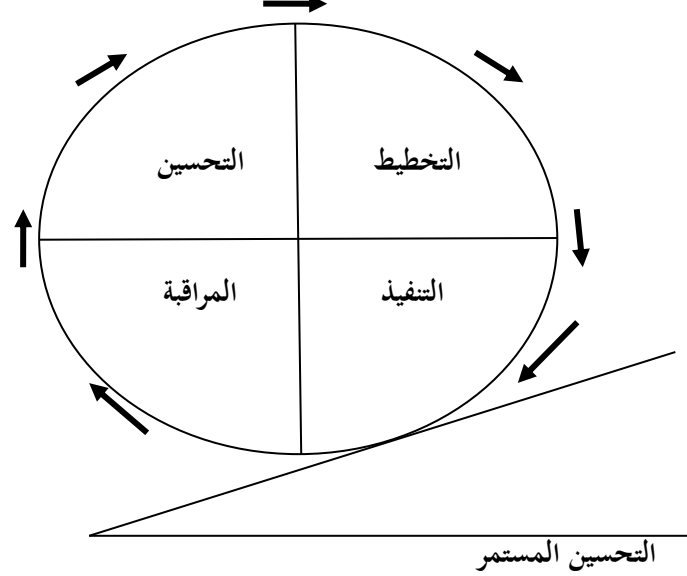
* - قام W.E.DEMING (1930-1993) بتغيير التسمية من دورة PDCA (Plan do check act) إلى PDSA (Plan do study act) ، فعوض عبارة check (افحص، دقيق، راقب) بعبارة study (أدرس) لأنها أكثر ملاءمة.

III. **المراقبة: (Contrôle)** تتمثل في تدقيق مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المتوخاة منها عن طريق تحليل مدى توافق هذه النتائج مع الأهداف المحددة سابقا باستخدام الأساليب الإحصائية، خرائط باريتو وأدوات أخرى، بالإضافة إلى معلومات التغذية العكسية المرتدة بواسطة فرق العمل لكي يتم التأكد من أن الخدمات المقدمة تتوافق مع الاحتياجات المعبر عنها.

IV. **التحسين: (Améliorer)** يتمثل في تنفيذ الخطة التي تبت نجاحها في الفحص وتطبيقها على المجالات الأخرى في المنظمة. فهو يهدف إلى الحصول على مستوى من الأداء يفوق المستوى الحالي، إما بتطبيق التغيير أو بإعادة الدورة بخطة جديدة.

يمكن توضيح المراحل الأربعة لدورة Deming في الشكل الموالي:

الشكل (12-1): دورة PDCA (استراتيجية التحسين المستمر لديمنغ)



Source : MITONNEAU, H, (2001), ISO 9000 version 2000, le management de la qualité au plus proches des entreprises, édition DUNOD, Paris, p98.

نفس الاتجاه ذكره jurant عندما أوضح أن عملية التحسين تتطلب ثلاثة عمليات عرفت بمثلث جوران أو ثلاثية الجودة لجوران:

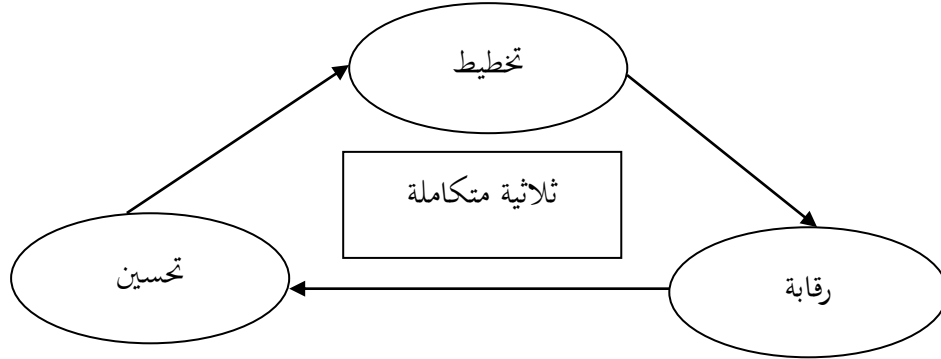
1. **تخطيط الجودة:** يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي، حيث تتضمن هذه العملية التعرف على احتياجات العملاء، متطلباتهم الحقيقية وتصميم خدمة بمواصفات وجودة تلي هذه الحاجات والمطالب.
2. **مراقبة الجودة:** تتعلق مراقبة الجودة باختيار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء، واكتشاف أية انحرافات ومن ثم تصحيحها. تقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية الخدمة لمتطلبات العملاء. ويتم الاعتماد بكثرة على أدوات الضبط الإحصائي مثل تحليل باريتو، خريطة السبب والأثر وغيرها.¹
3. **التحسين المستمر للجودة:** تهدف هذه العملية للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، وتتضمن إنشاء فرق العمل وتزويدها بالمواد اللازمة لأعمالها. ومما يجدر ذكره أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة وبدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود.²

¹ - جودة محفوظ أحمد ، مرجع سابق، ص 184.

² - المرجع السابق، ص 184.

فيما يلي شكل يوضح هذه الثلاثية:

الشكل (13-1): ثلاثية الجودة لجوران



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 180.

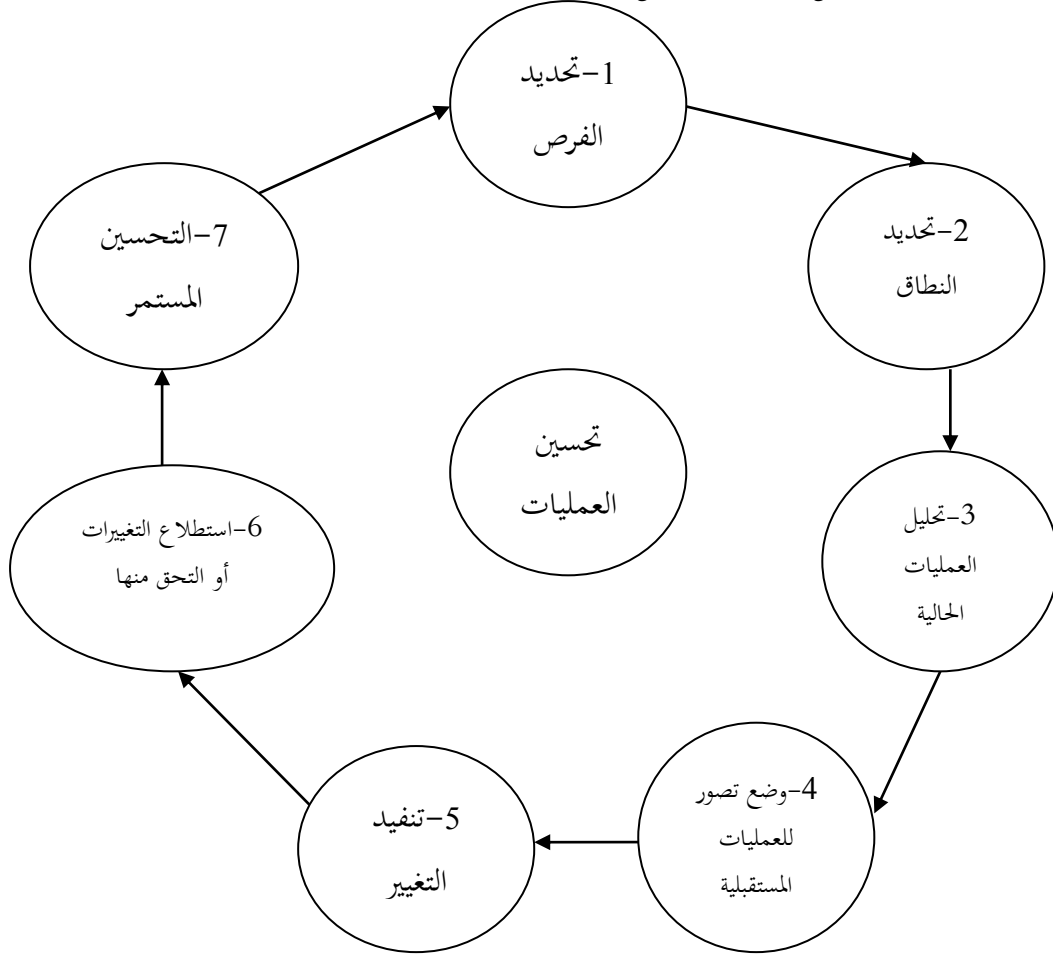
على نفس المنوال توصل Gunasekaran (1999) إلى المعايير التالية كمحددات أساسية لوجود برنامج متكامل لتحسين الجودة المستمر:¹

- وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للجودة.
- فهم احتياجات العميل الداخلي والخارجي.
- تكوين فريق عمل لتحسين الجودة.
- تطبيق الأساليب العلمية والإحصائية لحل مشكلات الجودة.
- توافر نظام تحفيز.
- توفير نظام تدريب فعال.
- توفير التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين الجودة.
- العمل على استمرارية تحسين الجودة.

كما يمكن أيضا تلخيص مراحل التحسين حسب مدخل الطريقة العلمية أو ما يعرف أيضا بمدخل دائرة الجودة المستمرة في سبع مراحل تعبر كل منها عن حلقة ضمن سلسلة مترابطة تشكل دائرة متكاملة لها صفة الاستمرارية، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 155.

الشكل (14-1): مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر



المصدر: جودة محفوظ أحمد، مرجع سابق، ص 185.

فيما يلي توضيح لهذه المراحل السبع:¹

- أ. اختيار العملية المطلوب تحسينها وتحديد أهداف عملية التحسين.
- ب. جمع معلومات عن مراحل تنفيذ العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي، من كافة الجوانب وبشكل تفصيلي.
- ج. البحث عن طريقة جديدة من أجل تحسين العملية.
- د. تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها تحسين العملية.
- هـ. تنفيذ وإنجاز طريقة التحسين.
- و. تقييم طريقة التحسين.
- ز. تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة أو نهج، ووضع برنامج تدريبي لتنفيذ طريقة التحسين من خلال رفع المهارات.

¹ - عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص 141-142.

3-4-2: طرق وأدوات التحسين المستمر:

إن القيام بعملية التحسين المستمر لا يمكن القيام بها بشكل دقيق وواضح من حيث تحديد المشاكل، معرفة أسبابها ومعالجتها إلا باستخدام أدوات وأساليب مختلفة يطلق عليها أدوات التحسين المستمر أو أدوات حل المشاكل، وهي نفسها أدوات الجودة الشاملة. وهناك عدة أنواع من أدوات التحسين المستمر، إلا أننا سنكتفي بتناول بشيء من التفصيل تلك التي لها علاقة ببيئة المنظمات الخدمية.

1- **حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة:** تعتبر حلقات الجودة نوع من أنواع فرق العمل، حيث أن حلقات الجودة تمثل الجيل الأول بينما تمثل فرق تحسين الجودة الجيل الثاني، إلا أن كلا النوعين ضروري لتقدم وتطور المؤسسة الخدمية كونه يساهم في زيادة الفعالية للتحسين المستمر.

جوانب الاختلاف بينهما عديدة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (1-6): مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل

المعايير	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف بإنجاز عمل محدد وصغير نسبياً.	تكلف بإنجاز عمل أو مهمة كاملة.
العاملون	من قسم واحد.	من أقسام متعددة.
صنف العمل	طوعية.	إجبارية (فهو جزء من الهيكل التنظيمي).
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة (مؤقتة).	تبقى طيلة حياة المشروع (دائمة)، كما يمكن أن تكون مؤقتة.
طابع العمل	عمل في (ليس لها علاقة بالعمل الإداري).	عمل إداري.
طبيعة العاملين	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري.	متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري.
سلطة القرار	قرارات استشارية، تقديم مقترحات فقط.	قرارات تنفيذية.

المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 249.

أ- **حلقات الجودة:** إن الميلاد الحقيقي لحلقات الجودة كان في عام 1961، فلقد ظهر كتطور طبيعي لما كان يعرف في ذلك الوقت بـ Book reading circles المقترحة من قبل أستاذ الهندسة kaoru Ishikawa، وفي شهر ماي 1962 ظهرت أول حلقة جودة في اليابان نتيجة للمجهودات المكثفة التي بذلتها المؤسسات في الخمسينات فيما يخص التكوين الذي لم يعد مقتصرًا على الإطارات فقط بل انتشر بعدها ليشمل كل عمال المؤسسة. كما أن السعي وراء الاستفادة من خبرات ومعارف كل العمال من خلال تكوين جماعات تعمل على تحديد، تحليل ومن ثم حل المشاكل المتعلقة بنشاطها أدى إلى تكوين الفكرة الأولى لحلقات الجودة.

أما بداية التفكير في حلقات الجودة بالولايات المتحدة الأمريكية فيرجع إلى بداية 1968، عندما زارت مجموعة يابانية أمريكية لتوضيح مزايا حلقات الجودة، إلا أنها لم تحرز أي تقدم بسبب افتتاح الأمريكيين لفعالية تجربتهم التي أسموها " التخلّص من العيوب". وفي سنة 1974 تم تطبيق حلقات الجودة في عدد محدود من المؤسسات الأمريكية عملاً بتوصيات الفريق الذي بعثته شركة لوكهيد Locked hero space corporation سنة 1972 إلى اليابان لدراسة تقنيات الجودة. وبحلول عام 1980 أصبحت حلقات الجودة حركة حقيقية واسعة الانتشار في العالم كله فلقد طبقت في فرنسا عام 1979 لتشمل سنة 1981 الكثير من البلدان من بينها: كندا، الصين، بريطانيا وإسبانيا. بحيث أصبحت حلقات الجودة تعتبر إحدى الأدوات أو الطرق التي يمكن للمؤسسات مهما كان نوعها خدمية أو صناعية أن تستخدمها في الحصول على أفكار لتحسين المستمر للعمليات.

لقد أورد عدد من الباحثين تعاريف متعددة لحلقات الجودة، نعرض منها الآتي:

عرفها LAF CERQ* بأنها: " مجموعة صغيرة ومتجانسة مكونة من 5 إلى 10 عمال ينتمون إلى نفس الوحدة (ورشة، مكتب، قسم...) أو لهم انشغالات وظيفية مشتركة، يجتمعون بشكل منتظم وعلى أساس تطوعي لتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، الإنتاجية، العمل... وتنشط هذه المجموعات من أقرب مسؤول هيرشي"¹.

عرفها FILIPPO سنة 1971 بأنها "مجموعة من العاملين ذاتية التسيير بوجود أو عدم وجود مشرف تلتقي طوعياً وبصورة منتظمة لتشخيص، تحليل وحل المشاكل في مجال عملها"².

تعرف أيضاً بأنها: " مجموعة صغيرة من المتطوعين مكونة من 3 إلى 12 عامل يلتقون ساعة أسبوعياً وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سيواجهونها"³.

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن حلقات الجودة عبارة عن مجموعة صغيرة من العمال يبلغ عدد أعضائها من 3 إلى 15 فرد، تجتمع طوعياً وبصورة منتظمة لتشخيص، تحليل ومعالجة مشاكل الجودة التي تواجه العاملين في انجاز عمليات تقديم الخدمة. وتتجسد أهمية حلقات الجودة فيما يلي:

- ✓ تحسين الإنتاجية وتخفيض تكلفة الخدمة .
- ✓ تنظيم العمل.
- ✓ تحسين العلاقات وظروف العمل.
- ✓ تحسين الاتصالات من خلال إدماج وإشراك العاملين.
- ✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، تشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.⁴
- ✓ زيادة ولاء والتزام العاملين اتجاه المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ تحسين مستويات انجاز الأداء وتطوير جودة الخدمة المقدمة.
- ✓ زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية والخلقة من خلال تعميق الشعور لدى العاملين بالمسؤولية والحرص على ابتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تعيق عملية انجاز الخدمة بشكلها المطلوب الذي يحقق احتياجات ورغبات العميل المستقبلية.

* LAF CERQ : Association française pour les cercles de qualité et la qualité totale.

¹ - JOFFRE.P, SIMON.Y, (1989), Encyclopédie de gestion, édition Economica, France, 1989 p 247 .

² - عبد العزيز بن سعد، خالد بن سعد، (2003)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، جامعة الرياض، ص 98.

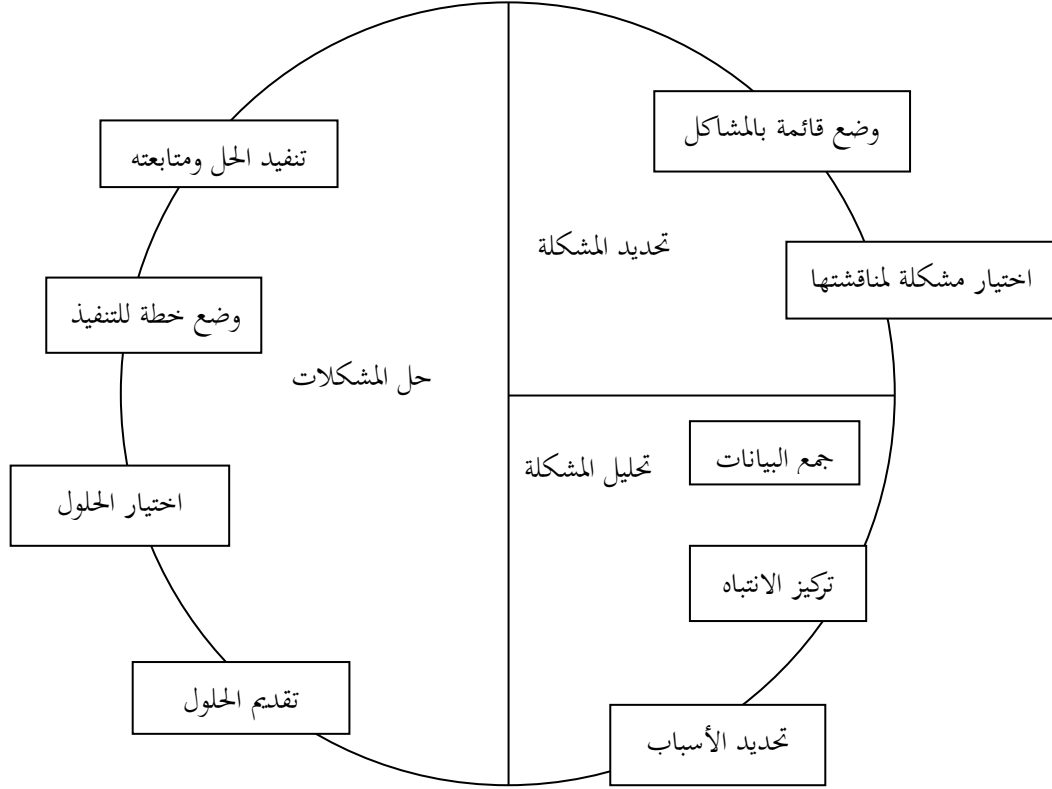
³ - TURCOTIE.P, BERGERON.J.L, (1984), Les cercles de qualités, édition agence D'ARC OTAWA, France, P 5.

⁴ - زين الدين فريد عبد الفتاح، (1998)، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 104.

- ✓ زيادة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة من خلال حل المشاكل المتعلقة باحتياجاتهم وتلبية رغبتهم بالإضافة إلى التكلفة المنخفضة .
- ✓ العمل على تحسين مستوى الأداء للمنظمة ككل وتطويرها المستمر.

كما يوضح الشكل التالي طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها:

الشكل (1-15): مراحل عمل حلقات الجودة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص167.

ب- **فرق تحسين الجودة:** لقد اهتمت الجودة بتشكيل فرق العمل باعتبارها فرقا لتحسين الجودة ويقصد بجماعات وفرق العمل "هي قوى تعمل في إطار منظم، وتتمتع باستقلالية في اتخاذ بعض القرارات"¹. ويرى Okland (2001) بأنها "تضم مجموعة أفراد من أقسام ووظائف مختلفة وفي تخصصات متعددة يتراوح عددهم من 5 إلى 10 أعضاء، ذوي مهارات، معارف وخبرات مناسبة ويتم تشكيل هذه الفرق بواسطة الإدارة لتحسين العمليات أو حل مشكلة معينة"². ولا يتمكن فريق العمل من العمل بفعالية إلا إذا كان مكونا من أربعة إلى ثمانية أعضاء كحد أقصى³.

¹ - SEDDIKI.A, Op-cité, p 284.

² - OKLAND.J.S, (2001), Total quality management, text with cases, 2eme ed, published by butter worth Heinemann, oxford.uk, p96.

³ -AZAMBRE.J.AUDOUSSET.J.G, (1992), Maitriser une conception de qualité, édition Masson, Paris , p25.

يتطلب السير الحسن لجماعات وفرق العمل توفر الشروط التالية:¹

- أ. تعدد الكفاءات والأدوار: يقصد بها تدريب العاملين على عدة وظائف حتى يتمكنوا من التحول بين عدة وظائف حسب احتياجات العمل. فبينما كان التنظيم التaylorي يهدف إلى استقرار العامل في وظيفة معينة، أصبح العمل في الفرق يتطلب التغيير المستمر في الوظائف وهذا ما تم التأكيد عليه في مدخل الإنتاج في الوقت المناسب أو المحدد.
- ب. الاندماج: إن التنظيم على شكل فرق مبني على استقلالية هذه الفرق وإلى انتمائها إلى شبكة، نظرا لأن العلاقات التي تربط هذه الفرق بمحيطها في المدى القصير تكون عن طريق التبادل المباشر للمعلومات والقرارات مع مومنيها وعملائها الداخليين.
- ج. المسؤولية: لم يعد من الضروري قياس كفاءة عامل الإنتاج بصفة منتظمة، نظرا لأن هناك خصائص جماعية أصبحت تؤخذ بعين الاعتبار: الإنتاجية الكلية للفرق، مستوى الجودة، احترام الآجال، استهلاك المواد... كما أنه يجب نشر مؤشرات الكفاءة الجماعية في فضاء العمل، بالإضافة إلى مناقشتها في اجتماعات تضم مسؤولي الفرق.

إن جماعات وفرق العمل تعتبر في غاية الأهمية في جهود التحسين واسعة النطاق، والأسباب واضحة وكثيرة منها:

- إزالة الحواجز بين الإدارة والعاملين، من خلال خلق مناخ تنظيمي وفلسفة إدارة مركزة على تشكيل فرق العمل نظرا لأهميتها في التنظيم.
- إنشاء قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين العاملين، فرق العمل وكل مستويات الإدارة، حيث أن هذه القنوات تعمل بكفاءة وتستخدم في جميع الاتجاهات وفي مدى واسع من الموضوعات.
- ارتفاع مستوى الاتصال والتنسيق.
- تقليص مدة الاتصال لأن المشاكل يتم حلها بصفة عادية من خلال العلاقة موم- عميل داخلية.
- تحسين الابتكار وتوليد الأفكار.
- تنمية شعور الانتماء إلى المؤسسة وبالتالي الوفاء لها.
- التحسين المستمر للعمليات الداخلية.
- تقليص المستويات الهريرية.
- تحسين جودة الخدمات من خلال القضاء على التبذير وإنتاج خدمات مطابقة من الوهلة الأولى .
- زيادة الثقة الممنوحة للعامل، تزيد من شعوره بالمسؤولية وهذا ما أكدت عليه نظرية Y.
- إحساس العمال بارتباطهم بمشاكل المؤسسة يدفعهم إلى المساهمة في حلها.

2- أسلوب العصف الذهني أو الانطلاق الفكري: (Brain Storming-Remue Ménings) العصف الذهني أو الانطلاق الفكري وسيلة يتم استخدامها من قبل الجماعات والفرق في كل المراحل: تحديد المشكل، البحث عن الأسباب، إيجاد الحلول. وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة. يقصد بالعصف الذهني: "اجتماع يتم فيه تشجيع الحاضرين للتفكير في عدة آراء قدر استطاعتهم"². أي أنه أسلوب يعتمد على محاولة مجموعة من الأفراد خلق أفكار في جو يساعد على التفكير الجماعي الغير مقيد، ويتم ذلك وفق سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى تشجيع الإبداع والابتكار، هذه الخطوات هي:

¹ - BAGLIN.G, BRUEL.O, GARREAU.A, VANDEL.T.C,(2002), Management industriel et logistique, 3eme édition, édition Economica, France, p649, 650, 651.

² - سونيا محمد البكري، (1998)، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، ص387.

- تحديد الموضوع بصفة دقيقة ليفهم كل عضو الموضوع المعالج.
- إعطاء وقت للتأمل والتفكير (10 دقائق كحد أقصى).
- يضع كل فرد في فريق العمل أو حلقات الجودة قائمة من أفكاره على الورق.
- الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء الفريق عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في المرة الواحدة والتي تكون ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها في الاجتماع.
- تحديد مدة عرض الفكرة (30 دقيقة).
- عرض كل الأفكار حتى يراها كل فرد.
- كل فكرة يتم تدوينها في جدول مثلما قبلت، وبشكل مقروء للجميع.
- تفادي احتكار الكلمة من قبل البعض من خلال انتقال الكلمة من عضو لآخر حسب الترتيب.
- يسأل المنشط أو القائد إذا ما كانت هناك أفكار جديدة طرأت على أذهان الأعضاء، بعد استعراض أفكار أفراد المجموعة ككل.
- المنشط أو القائد يجب أن يبقى حياديا.
- يعلق المشاركون على الأفكار التي تم ابتكارها.

تقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD)، التي تعني:¹

- ◀ عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، أي "C" (Cesser la censure).
 - ◀ المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة، أي "Q" (Qualité et quantité des idées).
 - ◀ قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" (Farfelu).
 - ◀ كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكار جديدة "D" (Démultiplication).
- عليه يكمن الهدف من العصف الذهني في خلق تدفق حر للأفكار من خلال تحديد المشاكل، ومحاولة إيجاد الأسباب بغرض تسهيل عملية البحث عن الحلول، وتعتبر خرائط السبب والنتيجة من أحسن هذه الأدوات في البحث عن الحلول.
- 3- خرائط السبب والنتيجة (خرائط هيكل السمكة):** إن خرائط السبب والنتيجة أو التي يطلق عليها أحيانا خرائط إشكاوا. أتى بها المختص الياباني Kaoru ishikawa للبحث عن مشاكل الجودة. إذ أنها تعتبر من أكثر الوسائل استعمالا، نظرا لكونها تمكن من تبين العلاقة بين الأسباب والنتائج الواقعة إضافة إلى تصنيف وترتيب هذه الأسباب. ويقصد "بالأسباب المؤدية إلى خلق المشكلة، أي العناصر المولدة لنتائج سلبية، في حين أن النتيجة هي الحالة السلبية التي تنجم عن الأسباب".
- بالتالي يقصد بخريطة السبب والنتيجة أو خريطة هيكل السمكة "أنها بنية على شكل شجرة أو هيكل سمكة تلخص كل الأسباب التي ينتج عنها وضعية معينة أو مشكل معين"².

كما أنه للتوصل إلى تشكيل خريطة سبب ونتيجة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:

- تعريف المشكلة بوضوح، وعلى أساس الآثار مع الاستعداد لإعادة تعريفها كلما ظهرت معلومات جديدة مناسبة.
- كتابة وصف المشكلة المراد علاجها داخل مربع في الجهة اليمنى لرأس السمكة.

¹ - SEBILO. Didier, VERTIGHEM. Christophe, (1998), De la qualité à l'assurance de la qualité: Accompagner la démarche, 2ème édition, édition AFNOR, Paris, p 24.

² - ALAZAR.C, SEPARI.S, (1993), Contrôle de gestion, édition AFNOR, France, p614.

- البحث عن الأسباب الرئيسية وتقسيمها إلى عائلات: وهي العاملون ، الآلات، الطرق، المواد، وسط العمل والتي تعرف بالرمز 5M.
- صياغة الأسباب الفرعية (أي تدوين كل الأسباب الملاحظة تحت كل عائلة).
- اختيار عدد قليل من الظروف والأنشطة التي تكون أسبابا محتملة بدرجة كبيرة، ومن ثم معالجة هذه الأسباب بتفصيل أكثر.¹
- رسم هذه الخرائط: حيث هناك عدة طرق لرسمها من بينها شجرة الأخطاء وخرائط هيكل السمك .
- تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط، مع التحقق من صحتها إما بأسلوب الملاحظة أو المحاكاة، للتوصل إلى الأسباب الحقيقية.
- إيجاد حلول للمشاكل عن طريق البحث عن الأسباب الحقيقية.
- إن فوائد استخدام خرائط Ishikawa تتمثل فيما يلي:
 - ✓ تساعد على حل المشاكل المعقدة.
 - ✓ تسهيل العمل الجماعي من خلال توجيهه نحو مجالات البحث، مع تجنب نسيان بعض العوامل المهمة.
 - ✓ تشجيع الحوار بغية تحليل المشاكل.
 - ✓ تساهم في البحث السريع عن حلول للمشكلة المدروسة.

المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة:

من أجل المنافسة بفعالية في السوق، ظهرت الحاجة إلى تطوير مقاييس جديدة لقياس جودة الخدمات تعمل على الربط بين سلوك العملاء وكيفية إدراكهم للخدمة بشكل يمكنهم من المقارنة بين مستويات جودة الخدمات المقدمة إليهم. فلوقت قريب كانت المؤسسات الخدمية تعتمد على المقاييس المستخدمة في مجال الإنتاج، إلا أنه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت هذه المؤسسات في تطوير طرق القياس الأكثر مناسبة لظروفها مسترشدة بالمبادئ الأساسية التي حققت نجاحا ملموسا في مجال الإنتاج. من أبرز المحاولات في هذا المجال، ما قام به BERRY وزملاءه من خلال دراستهم التي بدأت عام 1963 ومازالت مستمرة حتى الوقت الراهن، والتي توصلوا من خلالها إلى أن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي لها، والذي يجعل قياسها أمرا صعبا مقارنة بالسلع المادية.

كما أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمة وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية نظرا للظروف الخاصة بكل مؤسسة، إلا أن هذا لا يمنع من وضع معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المؤسسات الخدمية ذات النشاط المتماثل. وينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل بمعرفة حاجاته وتوقعاته. حيث أن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة، أبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي "جودة الخدمة المدركة".

¹ - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، مرجع سابق، ص 213.

من بين المزايا التي تتيحها عملية قياس جودة الخدمات ما يلي:

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد احتياجات العملاء.
3. الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً.
4. تحديد مستويات أداء الأفراد وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميزين ذوي الأداء المرتفع ودفع الآخرين لتحسين أدائهم.
5. قياس التفاوت بين ما هو مبرمج وما تم إنجازه، وهذا لتحديد ما إذا كان إنجاز المهام يتم في الوقت المحدد وما زال في حدود تحكم الموظف أم أنه يحتاج إلى تدخل الإدارة واتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاح عنصر العمل الذي تسبب في التأخير.

يمكن تحديد ماهية الجودة وقياسها من خلال ثلاث زوايا رئيسية كما يلي:

- مقاييس جودة الخدمة من منظور العميل.
- مقاييس الجودة المهنية.
- مقاييس الجودة من المنظور الشامل.

1-3: قياس جودة الخدمة من منظور العملاء:

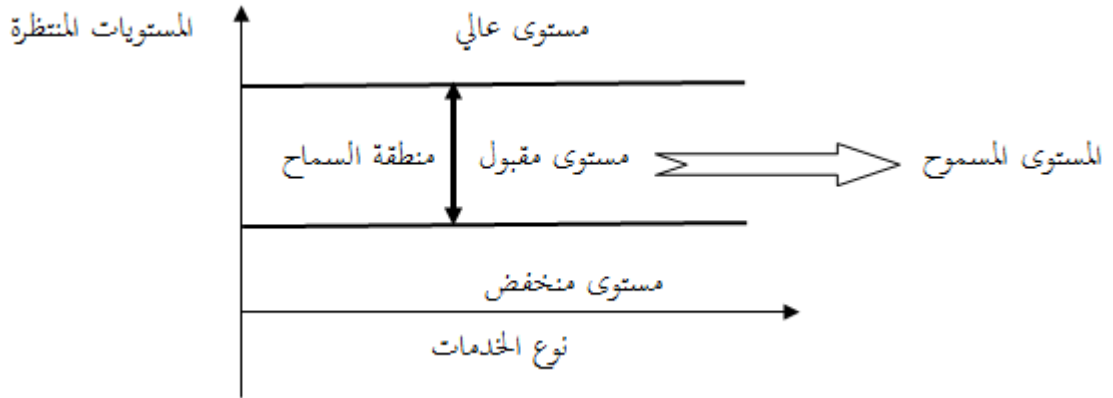
إن جودة الخدمات من منظور العملاء تتعلق بمدى مطابقة جودة الخدمة لاحتياجات وتوقعات العميل. ومن أهم الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات ما يلي:

1-1-3: مقياس عدد الشكاوى ومقياس الرضا:

أ- **مقياس عدد الشكاوى:** تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها العملاء خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر عن مستوى جودة الخدمات المقدمة - خاصة بالنسبة للخدمات التي تقدم دون المستوى - عن طريق حصر عدد الشكاوى خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، وهذا بغرض اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث مشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه المؤسسات من خدمات لعملائها. ما يعاب على هذه الطريقة السهلة هو أن عدد قليل من المستفيدين من الخدمة سوف يتقدمون بشكاوهم للمؤسسة، بينما الغالبية سوف يترددون في القيام بذلك وينصرفون عن تلقي الخدمة في المرة المقبلة. كما أن التركيز على عدد الشكاوى قد يؤدي إلى تركيز مقدمي الخدمة على منع الشكاوى دون بذل جهد لزيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة.

يمكن توضيح مستويات جودة الخدمة في الشكل التالي:

الشكل (16-1): مستويات جودة الخدمات



المصدر: زكي خليل المساعد، (2003)، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج، عمان، الأردن، ص 68.

غير أن التحدي الحقيقي الذي يواجه مؤسسات الخدمات في هذا الصدد هو كيفية تشجيع المستفيدين من الخدمة على التعبير عن شكواهم نحوها وترحيب العاملين بها. بهدف التعرف على جوانب عدم الرضا عن الخدمة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها، باعتبار أن كل شكوى يقدمها العميل ينبغي أن تتحول لميزة تنافسية في مواجهة المنافس الذي لم يستمع لمثل هذه الشكوى.

ب- مقياس الرضا: هو من أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة، عن طريق توجيه أسئلة للعملاء بعد حصولهم على الخدمة من خلال قائمة استبيان، بطاقة تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية. وهذا بغرض تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات المتعلقة بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها. بشكل يمكن هذه المؤسسات من تبني استراتيجية تسويقية تساعد على تحسين جهودها لمقابلة احتياجات عملائها بشكل أفضل وتحقيق رضاهم نحو ما تقدمه لهم من خدمات.

هذا لأن رضا العميل عن مستوى الأداء يعتبر عاملاً مساعداً في تشكيل إدراكه نحو جودة الخدمة، ولكن عند تكرار عملية شراء الخدمة فإن الرضا يصبح عاملاً رئيسياً في تقييم جودة الخدمة.

2-1-3: مقياس الفجوة: Servqual

ينسب نموذج تحليل الفجوات أو ما يطلق عليه نموذج جودة الخدمة *Servqual إلى كل من PARASURAMAN، BERRY, ZEITHAML سنة 1985، وهو يعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات، وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة (RATER)¹: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الثقة أو الأمان والتعاطف.

*- كلمة servqual تعني جودة الخدمة وهي كلمة مركبة من الكلمتين الإنجليزيتين service وتعني الخدمة وquality تعني الجودة.

¹ - SAMILE KAMYAB.A, Op-cité, p139.

نقصد بفجوة جودة الخدمة المدركة "الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها"¹، أي تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة. هنا لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة هما:²

- **توقعات العميل:** المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد العميل أن تكون الخدمة أو سوف يحصل عليها.
- **إدراك العميل:** هي النقطة التي يدرك بها العميل الخدمة فعلاً كما قدمت له.

يمكن التعبير عن ما سبق بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء أو الإدراك - التوقعات

$$Q_i = \sum_{j=1}^L (P_{ij} - E_{ij})$$

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i$$

$$i = 1, 2, \dots, n$$

$$j = 1, 2, \dots, L$$

Q_i : الجودة المدركة لدى المستجوب i .

E_{ij} : التوقع لدى المستجوب i في البند j .

P_{ij} : الأداء المدرك لدى المستجوب i في البند j .

Q : الجودة المدركة للخدمة في المؤسسة.

n : عدد المستجوبين.

L : عدد البنود في المقياس.

فالجودة حسب نموذج الفجوة تتحدد إذن بدرجة واتجاه الفرق بين الأداء الفعلي للخدمة حسب إدراك العميل، وبين ما يتوقعه تبعاً لحاجاته وتجاربه السابقة، وما يصل إليه من تجارب الآخرين.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 114.

² - تسيير العجامة، (2005)، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 344.

- لقد حدد نموذج SERVQUAL خمسة مسببات محتملة لفجوة جودة الخدمة المدركة وهي:
1. **فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة مؤسسة:** فقد لا تدرك المؤسسة بدقة رغبات عملائها لأن المعلومات المتوفرة لديها عن السوق وأنماط الطلب غير صحيحة. لذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة إنما بنجدها تتمثل في البقاء قرب العملاء، القيام بالأبحاث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تم تقديمها.
 2. **فجوة بين إدراك إدارة المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة:** تنتج بسبب عدم تطابق خصائص الخدمة مع إدراك الإدارة لتوقعات العميل، وذلك لعدم إمكانية ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة؛ وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها غير قابلة للتحقيق.
 3. **فجوة بين المواصفات المحددة للجودة وأداء الخدمة بالفعل:** تظهر نتيجة الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي لها، إذ أن عملية تقديم الخدمات تتأثر في الواقع العملي بعدة عوامل التي قد تؤثر على أداء الخدمة في الواقع العملي. كعدم وجود الحافز الكافي للعمال لأداء الخدمة، تدني مستوى كفاءة ومهارة القائمين على أداء الخدمة أو لعدم تدريبهم، تعطل الأجهزة والمعدات ...
 4. **فجوة بين أداء الخدمة ومستوى الجودة المروج (الاتصالات الخارجية):** هي ما يعرف " بفجوة الوعود" أو فجوة الاتصال" وهي الفجوة بين الخدمة المقدمة بالفعل وبين الوعود التي تقدمها المؤسسة من خلال اتصالاتها الخارجية بالعملاء. وتكون من خلال الحملات الترويجية الخادعة التي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وقد يرجع السبب هنا إلى عدم التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة.
 5. **الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا والمتوقعة:** هي فجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم اتجاه جودة هذه الخدمة. كما أن هذه الفجوة هي محصلة لجميع الفجوات السابقة والتي يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة، ففي حالة وجود فجوة سالبة مثلاً فإن هذا سيؤدي إلى عدم رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وبالتالي تكوين انطباعات سيئة عن المنظمة. وتوليد حالة عدم الثقة بطبيعة الخدمة التي تبناها المنظمة. فالفجوة الخامسة تكمن في جودة الخدمة التي يراها العميل. والفجوات من واحد إلى أربعة تقع أساساً في خدمة المؤسسة ونجدها تساهم في تكوين الفجوة الخامسة.

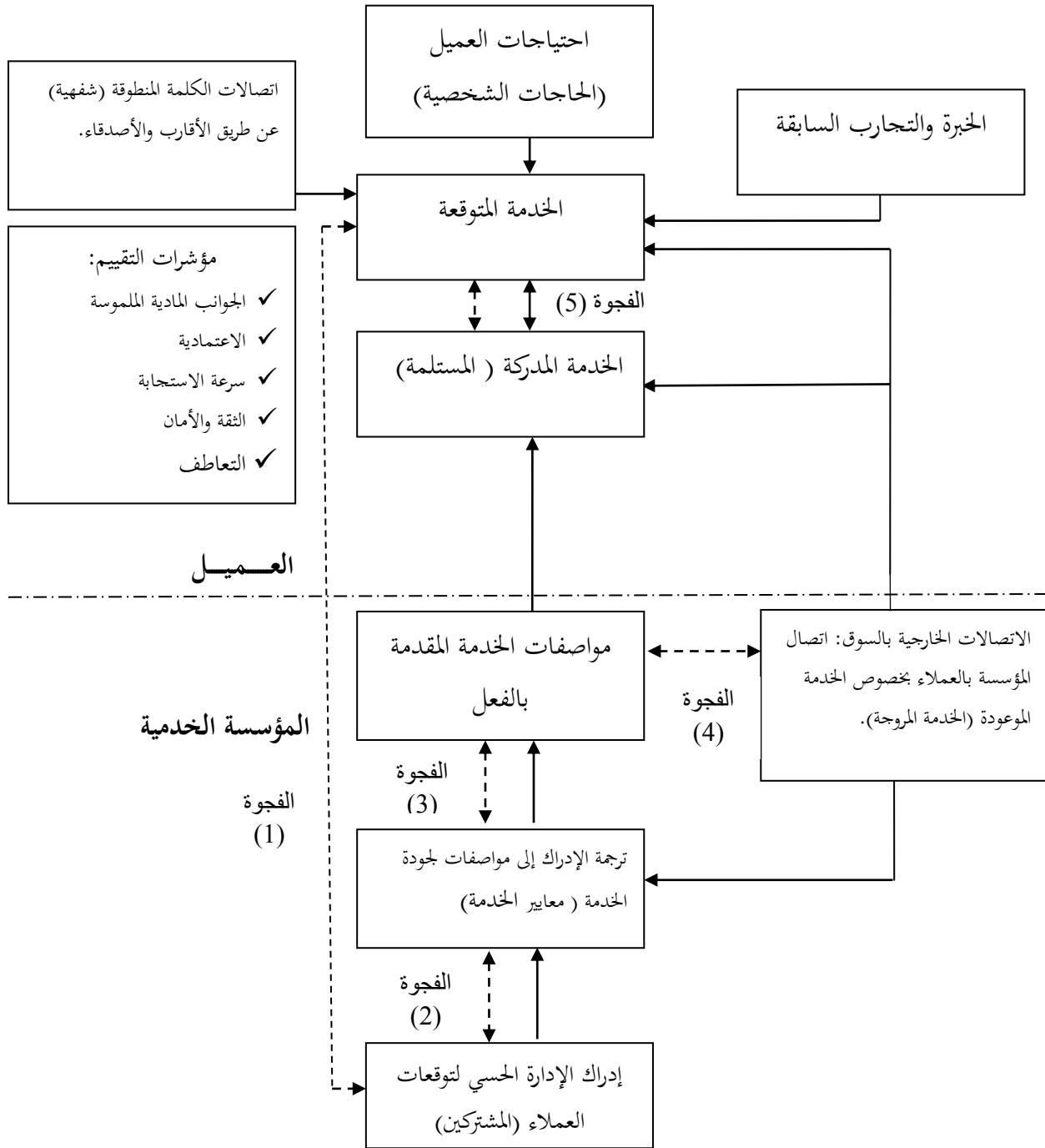
لجودة الخدمات وفقاً لمدخل الفجوة خمسة مستويات:¹

- ✓ الجودة المتوقعة من قبل العملاء: تتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.
- ✓ الجودة من قبل إدارة المؤسسة : والتي تراها مناسبة.
- ✓ الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
- ✓ الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
- ✓ الجودة المروجة للعملاء .

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 100-101.

يمكن توضيح الفجوات الخمسة في الشكل الموالي:

الشكل (17-1): نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة



Source : LAMBIN.J, De MOERLOOSE. C, (2008), Marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition, édition DUNOD paris, p 345.

بالرغم من إمكانية تطبيق نموذج Servqual على جميع الخدمات لمتعته بدرجة عالية من الثبات والصلاحية، نوه Carman (1990) إلى عدم إمكانية تعميم الفجوات الخمسة على جميع الخدمات.¹ كما رأى البعض أن قياس جودة الخدمة طبقاً لهذا النموذج قد أهمل بعض الأبعاد ذات الأهمية البالغة في عملية التقييم مثل معيار القيمة والمخرجات المتحققة من الخدمة. بالإضافة إلى أن استخدام هذا النموذج يتطلب حساب الفرق بين التوقعات والإدراك الفعلي، إلا أنه في بعض الحالات قد لا يكون للعميل توقعات، مثلاً عندما تكون الخدمة جديدة عليه.

يعد Teas من أشهر منتقدي نموذج الفجوة، موضحاً أن زيادة الفجوة لا تعني بالضرورة زيادة الجودة المدركة وإنما انخفاض التوقعات، ففي بعض الحالات يميل العملاء الدائمون إلى تعديل توقعاتهم للخدمة متأثرين بإدراكهم لواقع هذه الأخيرة.² فممكن الضعف الأساسي في نموذج الفجوة يرجع لتعريف الجودة بأنها الفرق بين التوقعات والإدراكات (الفجوة الخامسة). ويرى بعض الباحثين من أمثال Taylor, Cronin أن مقياس Servqual يقيس في الحقيقة رضا العميل وليس الجودة ومفهوم الرضا يختلف عن مفهوم الجودة، بالإضافة إلى أن تخفيض عدد الأبعاد وتلخيصها في خمسة أبعاد بدل العشرة الأولى أدى إلى فقدان العديد من المعلومات، كما أن هذه الأبعاد الخمسة طورت في الولايات المتحدة ثم أعيد استخدامها واختبارها في دراسات أخرى لكن جعلها تم في بلدان مصنعة أيضاً؛ هنا يبقى السؤال مطروح حول ملائمة هذه الأبعاد للبيئة الاقتصادية في البلدان النامية.

3-1-3: مقاييس الأداء الفعلي للخدمة: Servperf

يعتبر Cronin et Taylor سنة 1992 من أوائل الباحثين الذين تبنوا مقياس الأداء الفعلي Servperf* في قياس جودة الخدمة المقدمة. حيث شككت دراستهم في صلاحية مقياس Servqual نظراً لكون هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة، فضلاً عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العلمي. إلا أن هذا لا يقلل من أهمية هذا الأخير بل إنه ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

إن نموذج Servperf لم يختلف عن سابقه في الأبعاد الخمسة المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة، إلا أن أصحاب هذا المقياس يرون أن الجودة ترتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة؛ باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء. ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

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

¹ - CULIBERG. Barbara, ICA. Rojsek, (2010), Identifying service quality, dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking, economic and business review, Vol 12, N°3, p152.

² - Teas .R. Kenneth, (1993), Expectations, Performances évaluation and consumers perceptions of quality, journal of marketing, Vol 57, N° (4), October, p18-34.

* - كلمة Servperf تعني الأداء الفعلي للخدمة، وهي كلمة مكونة من العبارتين الإنجليزيتين service بمعنى الخدمة و performance بمعنى الأداء.

يتضمن نموذج Servperf الافتراضات التالية:

- يحدد الأداء الفعلي (الحالي) للخدمة من خلال تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعلياً من طرف مؤسسة الخدمات، وفي حالة تعامل العميل لأول مرة مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تلعب دوراً هاماً في تقييمه لجودتها.
 - يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية فالجودة ترتبط بالإدراك الحالي، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل .
 - رضا العميل متعلق بخبرته السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة ، كما أن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة مستوى الخدمة المدركة. أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل.
 - إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة تقود إلى مراجعات إدراكية لمستوى جودة الخدمة، بالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراك العميل حول جودة الخدمة.
- رغم بساطة، مصداقية وواقعية هذا المقياس إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة، والتي يستطيع مقياس الفجوة توضيحها باعتماده على عمليات القياس والتقييم.

2-3: قياس الجودة المهنية:

هو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها ويكون ذلك بدلالة المدخلات، العمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للعملاء؛ وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأسئلة الموجهة للعاملين. وعلى ذلك مقياس الجودة المهنية تتناول قدرة المؤسسات الخدمية على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها. في هذا الإطار يمكننا التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

1-2-3: قياس الجودة بدلالة المدخلات:

يرى أصحاب هذا المدخل أن توفر مؤسسة الخدمات على بيئة مادية ملائمة: من تجهيزات، معدات وأدوات، عمال أكفاء، القوانين واللوائح المحكمة بالإضافة إلى الأهداف المحددة والواضحة، سيؤدي بدون شك إلى تحقيق خدمة متميزة. ويعتقد البعض أن تزايد معدل التكلفة لكل عميل يكفل جودة المدخلات التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل، ومن هنا يقيسون الجودة بدلالة تكلفة المدخلات.¹

إن عدم انتشار هذا الأسلوب لقياس جودة الخدمة بالرغم من منطقته يرجع إلى ما يلي:

- عدم التمكن من تحديد مقياس كمي يستخدم لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمات.
- اختلاف وجهات النظر حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
- الاهتمام بالجانب النظري وإهمال الجانب التطبيقي العملي لأفكار هذا المدخل.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص106.

2-2-3: قياس الجودة بدلالة العمليات والمخرجات:

1. **قياس الجودة بدلالة العمليات:** يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة، وينطوي هذا المدخل على مؤشرات أو معايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمة المقدمة كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة. (بالنسبة لخدمات الاتصال فهي تتمثل في: معدل فقدان المكالمات، معيار جودة الصوت، الزمن المستغرق للإجابة على المكالمات الواردة لمركز خدمة المشتركين، عدد محاولات الاتصال خلال الساعة، نسبة المكالمات الغير ناجحة، دقة الفواتير،...). بالرغم من توفر هذا المقياس على بعض الجوانب المنطقية، إلا أنه لا يعتبر دقيقاً وذا أهمية في التصميم، القياس والتقييم لجودة الخدمة مقارنة بالأساليب الأخرى، لأنه يركز على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على أبعادها الكمية.
2. **قياس الجودة بدلالة المخرجات:** نجده يتعلق بإنجاز أو عدم إنجاز النتائج النهائية المرتبطة بالخدمة التي يسعى العملاء إليها لتلبية رغبتهم.

يتم قياس جودة المخرجات من خلال الطرق التالية:

- القياس المقارن: الذي يقوم على إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا.
- استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة.
- استقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

3-2-3: نموذج تحليل سلسلة الخدمة ونموذج المستويات:

أ. **نموذج تحليل سلسلة الخدمة:** لقد تم إيجاد نموذج جديد يدعى بنموذج تحليل سلسلة الخدمة يعمل على البحث عن نقاط عدم الترابط بين العمليات الخدمية التي تتكامل فيما بينها. باعتبار أن معظم الخدمات تعتمد على خدمات أخرى سواء في مرحلة التقديم (المدخلات)، العمليات أو المخرجات لهذا يستعمل هذا المقياس قصد التعرف على نقاط الاختلاف في الخدمات، ووضع رؤية محددة حول كيفية التغلب عليها وكذا تحديد ما يجب أدائه لزيادة جودة الخدمات.¹

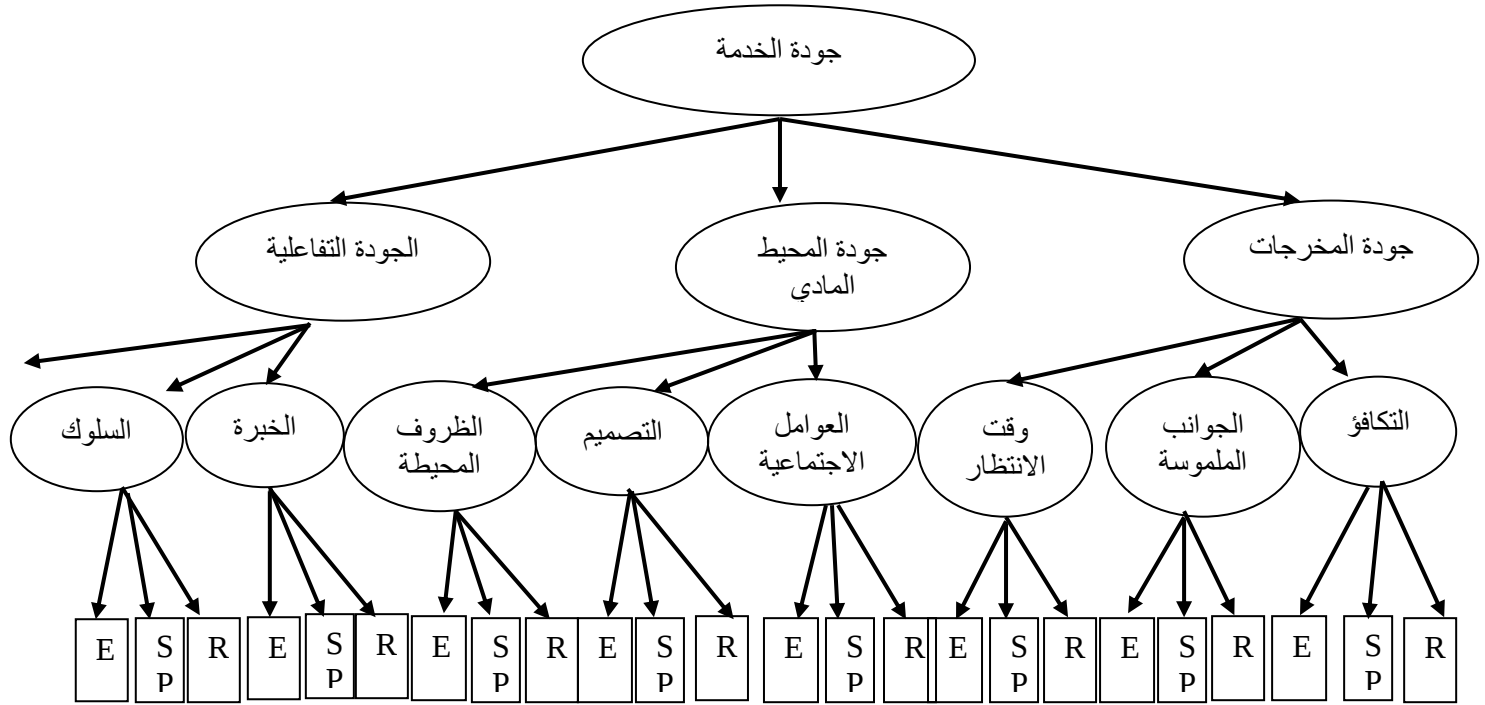
ما يعاب على هذا النموذج أنه يقوم بتشخيص جودة الخدمة من وجهة نظر المنظمة ولا يأخذ بعين الاعتبار آراء وأحكام العملاء.

- ب. **نموذج المستويات:** لقد قدم Dabholkar, Thrope and Rentz نموذجا لقياس جودة الخدمة على عدة مستويات. بحيث يعتمد العملاء في تقييمهم لجودة الخدمة على أبعاد رئيسية، تتفرع منها أبعاد فرعية. ويعتمد نموذج المستويات على ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة والتعاطف)، يندرج تحت كل بعد منها ثلاثة أبعاد فرعية هي:
- جودة المخرجات: يتعلق هذا البعد بالجودة الفنية للخدمة، أي العوامل المادية المؤثرة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة مثل: وقت الانتظار، الجوانب المادية الملموسة، ...
 - جودة المحيط المادي: الذي يتضمن كل ما يحيط بمكان تقديم الخدمة (محيط البيئة المادية) من: العوامل الاجتماعية، التصميم والديكورات، الظروف المحيطة.
 - الجودة التفاعلية: يمثل هذا البعد كل التفاعلات التي تحصل أثناء تقديم الخدمة، ويضم: الخبرة، السلوك والموقف (Attitude).

¹ - محمد صلاح الحناوي، السيد إسماعيل، (1999)، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص172.

كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (1-18): نموذج متعدد المستويات لجودة الخدمة



source: BRADY, Michael, CORNIN. J, (2001), Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach, journal of marketing, vol 65,N°(3), Jul, p35.

R: الاعتمادية (Reliability).

SP: الاستجابة (Responsiveness).

E: التعاطف (Empathy).

يعد نموذج المستويات من أحدث النماذج لقياس جودة الخدمة، غير أن BRADY et CORNIN توصلا إلى أن هذا النموذج لا يمكن تعميمه على كل أنواع الخدمات وذلك نظرا لعدم ثبات أبعاده وعجزه عن إدراك توقعات العملاء.

3-3: الاتجاه الحديث لقياس جودة الخدمة:

هناك عدة مقاييس يتم الاعتماد عليها في الوقت الراهن لقياس جودة الخدمات، من بينها:

3-3-1: مقياس القيمة وقياس الجودة من المنظور الشامل:

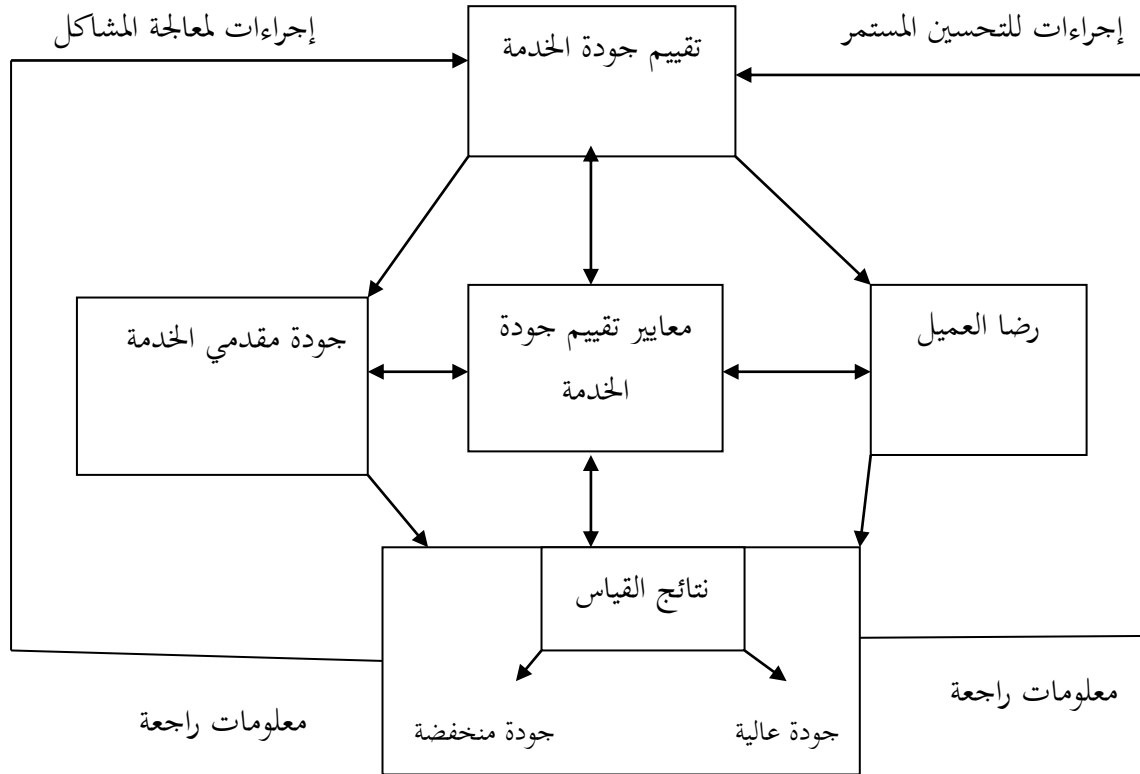
I. مقياس القيمة: من أجل المنافسة بفعالية في السوق ظهرت الحاجة إلى تطوير مقاييس جديدة لقياس جودة الخدمات، حيث يركز هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة والسعر التي تحدد القيمة. فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة قياسا بسعر الحصول عليها، تزداد القيمة المقدمة للعملاء ويزداد إقبالهم على طلب الخدمات. وعندما يزيد السعر المطلوب على المنفعة فإن القيمة المدركة للخدمات المقدمة تصبح دون المستوى، وقد تدفع طالب الخدمة إلى عدم التعامل مع المؤسسة والتحول إلى مؤسسة خدمية أخرى. باعتبار أن هذا المقياس هو معيار ملموس يمكن من خلاله الحكم على كفاءة مقدمي الخدمة في حالة تقديم خدمات دون المستوى.

أي أن هذا المقياس يتناول قدرة المؤسسات الخدمية على تركيز جهودها نحو تقديم خدمات متميزة للعملاء بأقل تكلفة.

II. **قياس الجودة من المنظور الشامل:** إن جميع الطرق السابقة في قياس الجودة وتقويمها يغلب عليها الطابع الجزئي، مما أبرز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها من وجهة نظر العملاء ومقدمي الخدمات. ويعتبر هذا النموذج هاما في تشخيص المشاكل، الحالية لجودة الخدمة، كما أنه يضع جهود التحسين المستمر موضع التنفيذ.

الشكل التالي يوضح نمودجا شاملا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر العميل ومقدم الخدمة.

الشكل رقم (19-1): النموذج الشامل لتقييم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 108.

2-3-3: نموذج تحليل أشكال العجز، نتائجه ونقاطه الحرجة *AMDEC أو **FMECA:

يعتبر نموذج AMDEC من بين أهم التقنيات المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة، فلقد تبنتها منظمة الإيزو سنة 1988 لتصبح بذلك أداة من أدوات الجودة المستخدمة على مستوى إجراءات الإنتاج والتصنيع من أجل تحليل أشكال الأعطال أو العجز المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية بدلا من التصحيحية التي من شأنها أن تزيد من الوقت والتكلفة¹؛ من خلال معرفة النقاط الحرجة التي تمثل خطرا في عملية التسيير وتحديد إمكانية الوثوق في نظام معين، وهذا عن طريق دراسة:

*-AMDEC: Analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leurs criticité.

** -FMECA: Failure mode effects and criticality analysis.

¹ - ERNOUL Roger, (2010), Le Grand livre de qualité: Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, édition AFNOR, Paris, p 400.

● **أشكال الأعطال أو العجز المحتملة:** هي الانحراف عن المواصفات بالنسبة للخدمة، ويكون هذا على شكل تشوه أو ضعف في الأداء. أي أن العجز هو كل نقطة قد تجعل مسار نظام معين ينحرف عن ما هو مخطط له، أو غير قادر على تحقيق الأهداف المحددة.

● **أسبابها:** أسباب العجز أو الأعطال هي الحثيات المتعلقة بالتصميم، التصنيع أو الاستخدام والتي كانت السبب في العطب، هذه الأسباب يمكن حصرها في خمسة مجموعات رئيسية: المحيط، المراجع، التنظيم، الأفراد والتقنية.

● **آثارها:** هي الآثار المترتبة عن العطب أو العجز وكذا النتائج المترتبة عن ذلك. وهي تنقسم إلى:

- الآثار على جودة المنتج أو الخدمة (AMDEC إجراءات).

- الآثار على الإنتاجية (AMDEC آلات).

- الآثار على الأمان (AMDEC أمان).

فهي واحدة من تقنيات التحليل التنبؤي التي تعتمد على المنطق الاستقرائي (السبب - النتيجة) من أجل التنبؤ بوقوع الخطأ ودراسة المنظمة لأسبابه، نتائجه ونقاطه الحرجة. فهي وسيلة وقائية تهدف ل:

- تحقيق رضا العميل.
- تخفيض تكاليف اللاحقة (تكاليف شكاوى العملاء، المنتجات المعيبة،...).
- تجعل الرقابة أكثر دقة وفعالية عن طريق تحديد النقاط الحرجة ومعايير الأمن والوقاية.
- تعتمد على الإجراءات الوقائية مما يساعد على الابتعاد عن الأسباب المؤدية للأخطاء أو العيوب، وهذا عن طريق القيام بتعديلات وقائية فيما يخص طريقة الإنتاج، التركيب، الصيانة،...).
- تحقيق التكامل بين مختلف العمليات من خلال نظام معلوماتي يتميز بالسرعة والاستجابة للمتغيرات عن طريق التغذية العكسية.

- توفير المرونة في الأساليب والإجراءات وفقا للمتغيرات التي قد تحدث مستقبلا.

- توفير منتجات أو خدمات خالية من العيوب في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

- تحقيق الوعي السليم للمحافظة على البيئة من خلال التقليل من المخاطر التي تهدد البيئة.

من شروط تطبيق AMDEC ما يلي:

- طرح الإشكالية: تحديد موضوع الدراسة، حدودها وتوضيح الهدف المتوخى ومجال تطبيق النموذج.
- توضيح من هو العميل ومن هو المقرر: العميل قد يكون هو متلقي الخدمة والذي يفضل أن يكون على علم بكل المخاطر، بينما المقرر هو المكلف بالمشروع والذي يمكنه قبول أو رفض متطلبات العميل.
- تكوين فريق عمل خاص بتنفيذ تقنية AMDEC يتميز بالكفاءة والخبرة اللازمة: هذا الفريق ينبغي أن يكون متعدد التخصصات ويتكون من قائد الفريق الذي يكون متخصص ويتميز بالكفاءة والخبرة اللازمة، وممثلين عن مختلف المصالح المعنية؛ ومن الأفضل أن يكون القائد طرفا محايدا ليس له أي دخل في الإشكالية المطروحة حتى لا يؤثر ذلك على سير الدراسة وبالتالي اتخاذ قرارات منحازة ومغلوبة.
- تدريب الفريق على بعض أدوات الجودة الأساسية: مثل طريقة باريتو، إيشيكوا،
- تحديد حدود الخطر المسموح بها: في المواصفات الواجب مطابقتها في النتائج.
- توفير الموارد الضرورية: من بينها الوقت الكافي الذي يتراوح من 8 إلى 40 ساعة لكل عضو.

- التحليل الوظيفي: يقوم الفريق بتفكيك النظام إلى أنظمة فرعية، هذه الأخيرة تفكك بدورها إلى عناصر أولية؛ لكل عنصر من هذه العناصر يقوم الفريق بتحديد وظائفه الأساسية والقيود المسلطة عليه كالقوانين، المعايير وما إلى ذلك. وهو ما يسمح بالتمييز بين الأجزاء التي تحدث فيها اختلالات وتلك التي لا تحدث فيها.
 - التحليل الوصفي (الكيفي) للعجز: تحليل أشكال العجز، مسبباتها وآثارها على العملية أو الخدمة.
 - التحليل الكمي للعجز: قياس مؤشر أولوية العجز أو الخطر IPR* عن طريق تصنيف أشكال العجز وفقا لدرجة الخطورة بالأولوية، ليتم فيما بعد اتخاذ الإجراءات الوقائية حسب تسلسل أولوية العجز من الأكبر إلى الأصغر ومعالجة العجز الذي لديه أكبر IPR. يتم قياس IPR كما يلي:
- $$IPR = G \times O \times D$$
- شدة الخطورة (Gravité) "G": تمثل درجة خطورة العجز المحتمل حدوثه.
 - احتمال تكرار الظهور (Occurrence) "O": احتمال تكرار العجز خلال العملية أو في الخدمة.
 - الكشف (Détection) "D": احتمال عدم اكتشاف العجز قبل حدوثه أو قبل وصوله إلى العميل النهائي.
- إن IPR يرتفع وينخفض تبعا لكفاءة المراقبة على العملية أو الخدمة، فكلما كانت الوسائل المستخدمة في المراقبة ذات كفاءة (مثل الأساليب الإحصائية، الاعتماد على المراقبة الذاتية،...)، كلما أمكن اكتشاف العيوب في الوقت المناسب.
- وضع خطة العمل: يقوم فريق العمل بوضع خطة عمل تتضمن إجراءات (ماذا؟، من؟، كيف؟، متى؟) لإزالة أسباب العجز؛ هذه الإجراءات يمكن أن تكون تصحيحية، وقائية أو تطويرية (التطوير يكون من خلال إدخال تعديلات تكنولوجية على نظام الإنتاج والتي من شأنها أن تقضي تماما على التعطل أو العجز، إلا أن تكلفتها مرتفعة فهي تعتبر استثمارا).
 - تنفيذ ومتابعة خطة العمل: المكلفون بوضع خطة العمل تقع عليهم مسؤولية تنفيذ ومتابعة الإجراءات التصحيحية أو الوقائية أو التطويرية وتسجيل النتائج التي تم الحصول عليها للتحقق من فعاليتها.
 - إعداد وثيقة AMDEC: يعتبر إعداد وثيقة AMDEC من أهم المراحل التي يهتم بها فريق العمل، حيث يتضح من خلالها ترتيب المخاطر المحتملة حسب الأولوية ودرجة الخطورة بحساب مؤشر العجز أو الخطر IPR، وضع الإجراءات الوقائية واختبارها بحساب IPR مجددا للتحقق من ما إذا كانت الإجراءات الهادفة لتخفيض أو منع ظهور العجز مستقبلا أخذت بعين الاعتبار.
- حتى تكون هذه البطاقة أكثر عملية يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:
- ✓ عدم المبالغة في التفصيل؛
 - ✓ الوضوح؛
 - ✓ المرونة أي تكيفها مع المستجدات.

* -IPR: Indice de priorité de risque.

الجدول (1-7): وثيقة تحليل AMDEC

النتائج				الإجراءات			المتوقع / الحالي				العملية	المنتج		
الملاحظ				الوقت	المسؤول	القياسات	الملاحظة				خطوة المراقبة	سبب حدوث العيب	تأثير العيب	الرمز
IPR	D	O	G				IPR	D	O	G				

source: Maurice Pillet, (2004), Six sigma, édition d'organisation, Paris, p 320.

- التحقق من فعالية الإجراءات: أي الصرامة في الاحترام والامتثال للضوابط المرجعية ومتابعة الإجراءات التصحيحية. وإذا كانت الإجراءات المقترحة غير قادرة على تحقيق النتيجة المرجوة، يجب إعادة دراسة AMDEC جديد للبحث عن حلول جديدة.

عليه فإن تطبيق AMDEC في المنظمة يؤدي إلى:

- تقديم خدمة جيدة من الوهلة الأولى؛
- تحسين مستمر في أساليب الإنتاج بغية الحد من الأعطال؛
- تحديد مستوى الجودة المرغوب وتوفير مختلف السبل لبلوغ هذا المستوى؛
- تحليل مختلف الصعوبات المواجهة في الإنتاج.

3-3-3: منهجية الانحرافات الستة (6 سيجما):

ارتبط فكر الجودة بتطور علم الإحصاء، حيث اعتمد المسير على الأدوات الإحصائية في مراقبة الجودة كبديل عن التفتيش الكلي. غير أن منهجية الجودة الشاملة في بادئ الأمر اتسمت بالعمومية وعدم تقديمها لطرق علمية واضحة. مع مرور الوقت تفرعت عنها منهجية للجودة تتسم بالانضباط، الدقة والاعتماد على البيانات والأدوات الإحصائية، دون إغفال ثقافة المؤسسة ودور التكلفة والربح في عملية التحسين. هذه المنهجية هي الانحرافات الستة؛ التي ظهرت في منتصف الثمانينات في شركة موتورولا الأمريكية، حين اهتم المهندس Mikel Harry بمفهوم تحليل التباين الذي طوره ديمنغ، والذي يقاس بالانحراف المعياري من أجل التحسين المستمر. لتصبح بعد سنوات قليلة متبعة من قبل العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في كل بقاع العالم. فهي أسلوب أو أداة يدخل ضمن الجودة الشاملة ويخدمها.

أي أن هذه المنهجية تساهم في تحقيق أهداف الجودة من خلال:

1. التنبؤ باحتمال حدوث العيب في العمليات، والعمل على إزالتها عن طريق إعادة هندسة العمليات (محاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك).
2. تقليل الانحرافات، وإيجاد معايير يمكن أن يثمنها العميل ويعتمد عليها.
3. تعديل سير العمليات باستمرار، بما يتوافق مع المتطلبات والمواصفات المحددة.
4. تحقيق التناسق بين المؤسسة والسوق المستهدفة ضمن حدود رغبات العملاء.
5. زيادة الربحية، الحصة السوقية ورضا العملاء من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية التي تؤدي إلى تحسين الجودة إلى مستوى عال جدا.

كما أن مراحل تطبيق منهجية الانحرافات الستة في إدارة العمليات يمكن اختصارها في الخطوات الخمسة التالية والتي يرمز لها بـ DMAIC:

- الخطوة الأولى: تعريف المشكلة (Define):¹

- تحديد المشروع المختار للتحسين، قائد فريق التحسين والمستفيد من المشروع؛
- تحديد متطلبات العملاء والأنشطة الأساسية المطلوبة للجودة؛
- تعريف المشكلة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويستحسن أن يكون الهدف من كل مشروع مجالا أدناه الهدف المقبول وأعلى الهدف المثالي؛
- تعيين رؤساء العمليات؛
- تخطيط العملية المراد تحسينها؛
- تجهيز خطة المشروع.

- الخطوة الثانية: القياس (Measure):

- تجميع المعلومات عن العملية الحالية وقياسها مقارنة مع متطلبات العميل للتأكد من أن القياسات دقيقة وبصورة كمية؛
- تحديد معايير اختيار المشاريع، ويستحسن أن تكون المشاريع الأولى سريعة الإنجاز لكي تكسب المؤيدين لعملية التغيير وتهدئ المعارضين؛
- تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس الفعالية، الكفاءة وترجمتها إلى سيحما، أي قياس مدى تلبية الخدمات المقدمة لحاجات ورغبات العملاء (الفعالية) في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة؛
- حساب مؤشر قدرة العملية على الإنتاج CP^* حيث $CP = (USL - LSL) / 6\delta$

(USL-LSL): أي حد السيطرة الأعلى - حد السيطرة الأدنى.

δ : الانحراف المعياري.

6: المقصود بالرقم ستة الذي يسبق الانحراف المعياري هو عدد التفاوتات من المتوسط الحقيقي للعملية والذي يحقق الجودة بنسبة 99,9999998% عندما تطابق قيمة المتوسط الحقيقي قيمة المتوسط المرغوب. أي هناك 0,002 وحدة

¹ - ECKES George, (2006), Objectif six sigma- Révolution dans la qualité, édition Pearson village mondial, Paris, p123.

* - CP: Procès Capability index.

معينة في كل مليون وحدة. وكحد أقصى فإن عدد الوحدات المعيبة لكل مليون لا يتجاوز 3,4 وحدة عندما يكون هناك انحراف عن المتوسط المرغوب لا يتجاوز 1,5 من قيمة التفاوت. أي أن نسبة الجودة في هذه الحالة لا تقل عن 99,99966%.

● فإذا كان:¹

– $CP = 1,33$: هذه القيمة ناتجة عن تبني $\pm 4\sigma$ ، وتعتبر هذه القيمة هدف أدنى لمعظم المؤسسات للوصول إليها أو تجاوزها لتصل إلى أعلى من 1,66 ، وبذلك تكون نسبة المعيب 0,0063% مما يعني مقدرة العملية متوسطة في تحقيق المواصفات.

– $CP = 1$: هذه القيمة ناتجة عن تبني $\pm 3\sigma$ ، والعملية تنتج نسبة معيب تقدر بـ 0,27% فالعملية قادرة على تحقيق المواصفات بحد أدنى ومقدرتها مقبولة.

– $CP > 1$: العملية غير قادرة على تحقيق المواصفات، أي أن العملية الإنتاجية ليست تحت السيطرة، فعدد كبير من القيم يوجد خارج المجال المسموح به.

– كلما كان $CP < 1$: العملية الإنتاجية تحت السيطرة.

نلاحظ أن قيمة CP لا يدخل في حسابها تمرکز العملية وموقع المتوسط (الهدف)، وهذا ينجم عنه أخطاء إذا انحراف التوزيع التكراري للعملية عن التوزيع الطبيعي.

● التأكد من أن القياسات قابلة للتطبيق.

– الخطوة الثالثة: التحليل (Analyse):

✓ تحليل المعلومات المجمعة للتأكد من أن المشروع قابل للتطبيق وتحديد الأسباب الجذرية للعيوب. فمن خلال عملية التحسين يتمكن فريق التحسين من معرفة أسباب الخلل الذي يستدعي التحسين، وذلك عن طريق تجميع البيانات التي جمعت في الخطوة السابقة.

✓ قياس التأثير على العملية.

– الخطوة الرابعة: التحسين (Improve):

◀ تحديد الحلول وبدائلها.

◀ اختبار مدى صحة الحل المختار.

◀ تحديد فعالية الحل باستخدام المعلومات المجمعة.

◀ تغيير العملية لتقليل العيوب، أي البحث عن الحلول وتطبيقها.

– الخطوة الخامسة: المراقبة (Control):

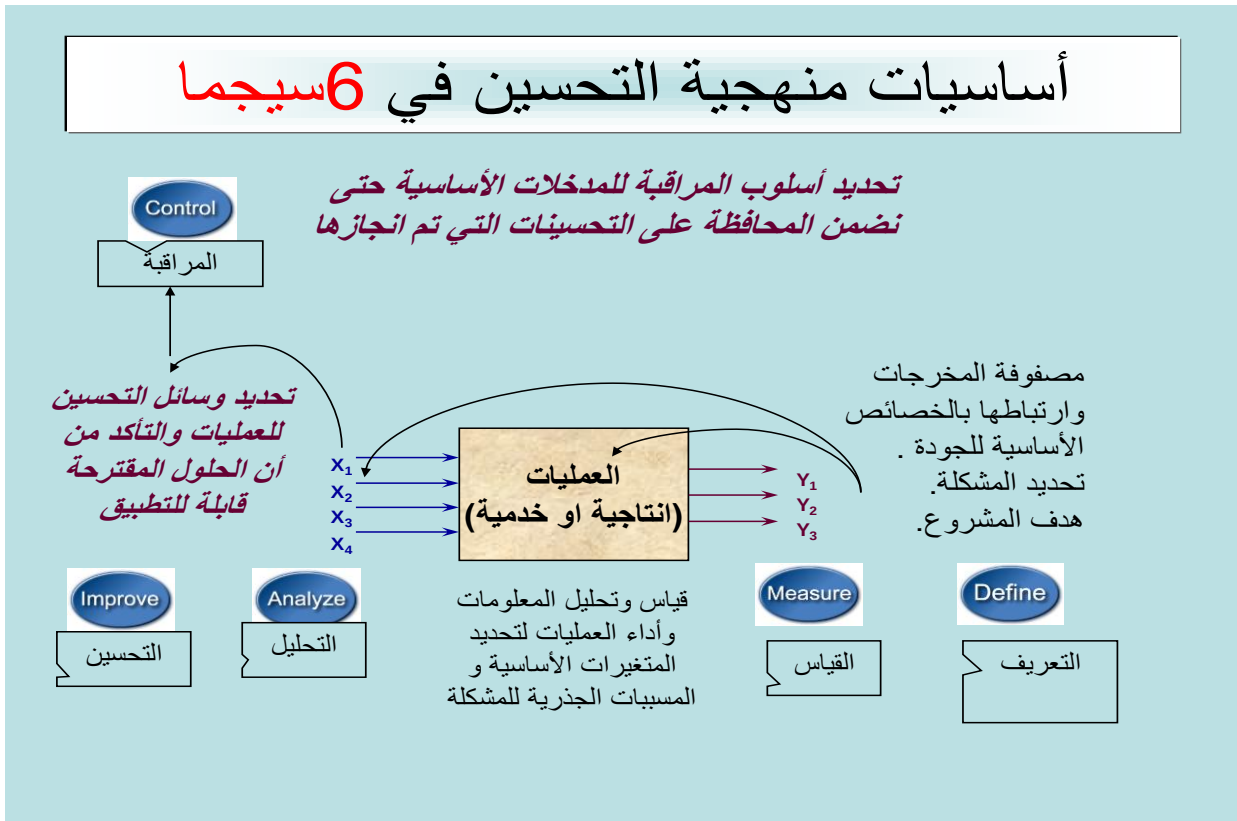
● تحديد الأنشطة المحتاجة للمراقبة.

● مراقبة المخرجات باستخدام خرائط المراقبة أو أدوات القياس الأخرى، وهذا للتأكد من استمرار عملية التحسين مع الزمن.

● وضع خطة الانتقال، مع إعلان النتائج وإغلاق المشروع.

¹ - عيشوني محمد أحمد، (2007)، ضبط الجودة: التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص340.

الشكل (1-20): أساسيات منهجية التحسين في 6 سيجما



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع.

إن كفاءة وفعالية منهجية الانحرافات الستة تتجسدان بمدى الالتزام بالمواصفات المحددة بأقل تكلفة ممكنة، من خلال فعالية أنشطته المختلفة المتمثلة في إجراء الفحوصات المطلوبة للعينات التي يتم سحبها، تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع تكرار حدوث الانحرافات، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ففي منهجية الانحرافات الستة لا يكفي أن نقيس مستوى الجودة المدركة، وإنما ينبغي تحديد أي العناصر أكثر أهمية من وجهة نظر العميل، مع تحديد معيار يفصل بين المستوى المقبول وغير المقبول من قبل العميل. أي أنها طريقة لتسيير العمل تهتم بالدرجة الأولى بالعملاء. فهي "مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد في تحسين العمليات للوصول بها إلى أحسن ما يمكن"¹. وهذا عن طريق:

- ❖ قياس المدخلات، الفعالية والمخرجات؛
- ❖ ربط ذلك مع متطلبات العميل؛
- ❖ تحديد أماكن التحسين؛
- ❖ إعادة هندسة العمليات؛
- ❖ المقارنة المرجعية.

¹ - عبد الحميد البلداوي، زينب شكري محمود، (2006)، إدارة الجودة الشاملة والتقنيات الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص106.

لكن أثناء تطبيق منهجية الانحرافات الستة لتحسين العمليات يمكن أن تواجه فريق التحسين عدة عراقيل تحد من فعالية هذه المنهجية، ومن بينها:

- صعوبة جمع معطيات دقيقة تعكس واقع العملية بسبب عدم دقة نظام القياس.
- المشاركة غير الفعالة للعمال نظراً لعدم اهتمام المؤسسة بالتكوين المسبق لموظفيها على برامج تطبيق الجودة.
- المشاركة غير الفعالة للإدارة العليا، مما يؤثر سلباً على عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وعلى نوعية المعلومات وسرعة تنقلها.

3-4 : صعوبة قياس جودة الخدمة والعوامل المؤثرة فيها:

عملية القياس ليست دائماً سهلة، فكثيراً ما تخطئ المؤسسات في تحديد أولويات القياس بما يطابق رغبات العملاء، وتتراوح بين الإفراط في قياس كل ما يجري في المؤسسة دون الاستغلال الفعلي للبيانات المجمعة، وبين التقصير في قياس مؤشرات مهمة ومتيسرة. كما أن تجربة القطاع الخدمي في القياس قصيرة إذا قورنت بتجربة القطاع الصناعي التي تمتد إلى المدرسة التaylorية في بداية القرن الماضي.

سنتناول في ما يلي العوامل المؤثرة في تقييم جودة الخدمة مع التطرق للصعوبات المواجهة أثناء القياس.

3-4-1: العوامل المؤثرة في تقييم جودة الخدمة:

1. **الاحتياجات الشخصية:** هي مزيج من الحاجات الفيزيولوجية، النفسية والاجتماعية للعميل. فأصحاب المكانة الاجتماعية المتميزة يتوقعون دائماً خدمات متميزة وبجودة عالية.
2. **الخبرات السابقة:** حيث أن أي تجربة للعملاء مع المؤسسة الخدمية تجعلهم يكونون توقعات عن الخدمة.
3. **الكلمة المنقولة:** (Bouche à oreille) هي عبارة عن توصيات ونصائح يتلقاها العميل، فهي مصدر مهم يلجأ إليه العميل عن طريق مشاوره معارفه الذين خاضوا تجارب سابقة مع مقدم الخدمة مما يساهم في تشكيل توقعاته حول جودة الخدمة.
4. **الوعود الصريحة أو الضمنية الصادرة عن مقدم الخدمة:** إن الوعود الصريحة لها أثر مباشر على تقييم جودة الخدمة المتوقعة؛ وهي التي يدركها العميل من خلال العقود المبرمة مع المؤسسة ونشاطات الترويج. أما الوعود الضمنية فهي مزيج من الإيماءات التي يستنبط منها العميل بعض المؤشرات على جودة الخدمة. كأن يربط بين السعر وجودة الخدمة أو بين جودة الخدمة والعوامل المادية المصاحبة للخدمة.

3-4-2: صعوبة قياس جودة الخدمة:

بالرغم من التطور الهائل الذي طرأ على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع، ما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة وذلك بسبب:

- ✓ إن خاصية اللاملموسية في العديد من الخدمات تجعل من الصعب على العميل قياس وتقييم جودة الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء. وهذا نظرا لأن البعد الخاص باللموسية من أكثر الأبعاد وضوحا في ذهن العملاء.
 - ✓ إن خاصية التلازم بين الخدمة نفسها ومقدمها تظهر أهمية ودور الأفراد في عملية المبادلة وتأثيرهم على مستويات الجودة.
 - ✓ إن ارتباك العميل وإحباطه قد يؤدي إلى إغراق المؤسسة بالعديد من الاستفسارات والشكاوى، ومن ثم يؤثر على فعالية النشاط التسويقي بها وكفاءة نظامها الإنتاجي. حيث أن الخدمة التي تؤدي بشكل صحيح من الناحية الفنية سوف تعد معيبة وتقل فيها درجة الثقة إذا هي أدت بشعور العميل إلى الإحباط، الغموض أو القلق.
 - ✓ إن مشاركة العميل في إنتاج الخدمة تجعل مقدم الخدمة بحاجة ماسة إلى معلومات وافية، دقيقة وواقعية عن أهم العوامل التي تحدد رضا العميل ومحاوله الوفاء بها. لكن عدم وعي بعض العملاء قد يحول دون ذلك، هنا يتطلب الأمر توافر مهارات محددة في مقدمي الخدمة تمكنهم من التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة بدقة، علاوة على ضرورة تنوع أساليب القياس بما يتلاءم مع ظروف كل فرد على حدة. وهذا من شأنه أن يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة أمرا صعبا.
 - ✓ بما أن العنصر البشري يلعب دور هام في إنتاج الخدمة، فإن جودة الخدمة هنا ستعتمد على أفراد موجّهين بالمهام أكثر من توجيههم باحتياجات العملاء.
 - ✓ إن الخدمة هي سلسلة متتابعة من المراحل التي يتم التعامل فيها مع العميل. وهنا يتغير إدراك العملاء بناء على خبرتهم السابقة أثناء التعامل مع مقدمي الخدمة بمرور الوقت. ففي بعض الخدمات نجد أن إدراكهم النهائي للخدمة أقل أهمية قياسا بإدراكهم للخدمة أثناء المراحل المختلفة لها خاصة في الخدمات التي تنطوي على سلسلة طويلة والتي يكون فيها الانسحاب أو التحول أمرا محتملا.
 - ✓ اختلاف التحليل من سلسلة خدمة لأخرى، فبعض الخدمات قد تنطوي على سلسلة قصيرة في أداؤها مثل خدمة طلب تحويل مالي وأخرى على سلسلة طويلة مثل خدمة طلب قرض طويل الأجل.
 - ✓ إن الاعتماد على مقياس التكلفة أو مقياس القيمة الذي يركز على العلاقة بين المنفعة والسعر، يصعب من خلاله تقييم العديد من بنود التكلفة التي لا يمكن حسابها في شكل نقدي مثل القلق، الألم النفسي....
 - ✓ يختلف أداء الخدمة أثناء الأوقات المختلفة لليوم أو الأسبوع الواحد، لذا فإن القياس على أساس المتوسطات يعتبر مضلل في هذه الحالة لعدم الأخذ في الحسبان بعض المشكلات الخطيرة التي قد تحدث في أوقات محددة.
 - ✓ صعوبة قياس أداء الجودة ببعض المؤسسات الخدمية لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات في مثل هذه المنظمات.
 - ✓ هناك خدمات يكون الطلب عليها لفترة محدودة (الخدمات القانونية)، بينما نجد بعض الخدمات الأخرى يكون الطلب عليها مدى الحياة (خدمات التعليم والصحة). هنا تظهر أهمية الحاجة للقياس في أوقات مختلفة طبقا لتتابع المراحل الخاصة بكل خدمة على حدة، مما يجعل الاعتماد على مقياس ثابت لقياس الخدمة خلال هذه المراحل أمرا صعبا.
- نستخلص مما سبق أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية، بل هناك حاجة ماسة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية كل على حدة بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف البيئية، الثقافية والتنظيمية التي يعمل من خلالها، على أن تضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف طالب الخدمة ومقدمها في الوقت نفسه.

خاتمة الفصل:

مع ازدياد حدة المنافسة، أصبحت جودة الخدمات تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. فإدارة الجودة الشاملة أصبحت تعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها. كما أن تطبيق معايير الإيزو والحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل وضمآن للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، كما أن هذه الشهادة هي من متطلبات دخول الأسواق العالمية، والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.

فالجودة أصبحت من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها، عن طريق توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للعملاء، وتلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة. ومن أجل الحفاظ على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ولضمان التزام مقدمي الخدمات بمعايير الجودة؛ تقوم المؤسسة الخدمية بمراقبة وقياس مؤشرات الأداء الأساسية، كما تعمل على قياس الجودة الموضوعية عن طريق الملاحظة، التجربة والمعاينة؛ والجودة المدركة التي تصدر عن تقييم العميل تقاس أساساً بالاستبيان. وتؤكد مختلف منهجيات الجودة على أهمية الربط بين نوعي القياس هذين، بحيث تتجه جهود التحسين إلى المحددات الأهم للعميل.

لقد زاد إدراك المؤسسة الخدمية لأهمية إتباع أسلوب " مبدأ العميل أولاً" عن طريق تهيئة مناخ يكون فيه التطوير المستمر للجودة والابتكار أمراً طبيعياً، وحيث يكون مفهوم العميل الداخلي من المفاهيم المقبولة لكل العاملين في المؤسسة. فتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمآن استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر الذي تقوم به المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية، تطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية؛ وعلى المستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

يواجه قطاع الخدمات منافسة حادة، الأمر الذي وضع العملاء أمام عدد كبير من الخيارات التي تخلق صعوبة حقيقية لديهم عند اتخاذ قرار الشراء. إلا أن المشكلة والتحدي الأكبر الذي يواجه هذه المؤسسات هو الحفاظ على هؤلاء العملاء وكسب ولائهم.

بما أن المؤسسات الخدمية تقدم خدمات غير ملموسة، فإن القيمة المدركة لهذه الأخيرة من طرف العملاء هي حتما التي تحدد مدى نجاح هذا النوع من المؤسسات في الاحتفاظ بعملائها لمدة أطول. علما أن مستوى القيمة المدركة من قبل العميل مرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى جودة الخدمة المقدمة، والذي يكون الهدف الأساسي لنظام إدارة الجودة الشاملة. فلنظام إدارة الجودة الشاملة دور كبير في تحسين الخدمة المقدمة للعميل، تخفيض زمن الانتظار والتكاليف مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، بالإضافة للاستجابة السريعة لحاجاته ورغباته. الأمر الذي يعظم القيمة المدركة لدى العميل، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاه ومن ثم زيادة ولائه للمنظمة.

فالقيمة المدركة للعميل تعتبر أساسا لتحقيق الجودة وكذا لبناء الميزة التنافسية. ومن خلال تعظيم القيمة المدركة تتمكن المؤسسة من الوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه بهدف تأكيد بقائها في ظل السوق التنافسية الحالية.

في هذا الفصل سيتم التطرق للقيمة المدركة من قبل العميل في المبحث الأول أما المبحث الثاني فسنتناول فيه رضا العميل في حين خصصنا المبحث الثالث لدراسة أثر كل من جودة الخدمة والقيمة المدركة على رضا العميل.

المبحث الأول: القيمة المدركة من قبل العميل:

ربطت العديد من الدراسات القيمة المدركة للعميل بالرضا والولاء سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. حيث أن عملية إيصال قيمة مميزة للعملاء هي بمثابة أداة استراتيجية بيد المنظمة لخلق ميزة تنافسية وتحقيق النجاح على المدى البعيد. كما أن التوقع بالقيمة يتطلب فهم دقيق لمفهوم القيمة ومكوناتها، واستعداد المؤسسة داخليا من أجل ذلك بتوجيه إمكانياتها وزرع ثقافة العميل والقيمة في كل أجزاء النظام؛ لأن خلق القيمة يتطلب عملا متكاملا ومنسجما.

1-1: ماهية القيمة المدركة للعميل:

ارتبط مفهوم القيمة لدى المنظمات في الماضي بشكل وثيق بالسعر والجودة، إلا أن عددا من الدراسات أشارت إلى أن القيمة المدركة للعملاء لها أبعاد اجتماعية، عاطفية ونفسية فضلا عن الوقت، المال والجهد المبذول للحصول على خدمة معينة. كما أن القيمة قد تكون داخلية، مثل كيف يشعر العميل بعد الشراء؟ أو قد تكون خارجية، مثل سمعة المنتج أو الخدمة وصورته. فما المقصود بالقيمة المدركة؟ ما هي أنواعها؟ وفي ماذا تكمن أهميتها؟

1-1-1: مفهوم القيمة المدركة للعميل:

إن العميل بقدر ما هو فرد عام يتصرف بطريقة عقلانية، فإنه من جهة أخرى شخص خاص له مواصفات معينة تجعله يختلف في استجابته لجوانب معينة من الخدمة مقارنة بالآخرين. كما أن مفاضلة العميل للبدائل المتاحة له يكون على أساس إدراكه للقيمة المقدمة إليه. عليه فالقيمة " ذاتية لأنها مرتبطة بالشخص نفسه، فهي تنتج من خلال التفاعل بين الشخص والمنتج أو الخدمة".

تعرف القيمة المدركة للعميل حسب Woodruff (1996) بأنها " الحكم الذي يصدره العميل بناء على تفضيلاته وتضحياته".

أما Zeithaml فعرفها بأنها " التقييم العام للعملاء لمنفعة الخدمة أو المنتج وذلك على أساس إدراكهم لما تحصلوا عليه مقابل ما تخلوا عنه".¹

فالقيمة من وجهة نظر العميل حسب Zeithaml تعرف بأنها:²

- سعر أقل؛
 - عندما يستلم العميل ما يتوقعه؛
 - عندما تعكس جودة الخدمة السعر المدفوع؛
 - هي ما يتحصل عليه العميل مقابل ما يضحي به.
- عرفها Monroe بأنها " الفرق بين المنافع المدركة والتضحية المدركة".³

¹ - JOKUNG Octave, ARREGLE. Jean. Luc, WOLFGANG. Ulaga, YVES. De Rongé,(2001), Introduction au management de la valeur, édition DUNOD, Paris, p33.

² - LOVELOCK. Christopher et autres, Op- cité, p165.

³ - NETTER Olivier, HILL Nigell, (2000), Satisfaction client - De la conquête à la fidélisation , édition ESKA, Paris, p66.

في حين أن Kotler عرفها بأنها " الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها العميل سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو علائقية، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المضحى بها من قبل العميل، والتي تتضمن الكلف النقدية (السعر)، تكلفة الوقت، تكلفة الجهد والتكلفة النفسية (الخطر والراحة) التي يبذلها العميل".¹

يمكن التعبير عن القيمة المدركة بالمعادلة التالية:

$$\text{القيمة المدركة} = \frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{السعر}}$$

وبناء على هذه المعادلة يمكن القول أنه كلما زادت المنافع المتحصلة عليها من الخدمة فإن العميل يكون مستعداً لدفع سعر أعلى وهو راضٍ عليه، لذلك تعتمد القيمة المدركة على المنافع التي سيتحصل عليها العميل جراء استهلاكه للخدمة ما وكذلك على مستوى إدراكه لتلك المنافع.²

كما يعرفها Gug Audigier بأنها " متغير يزداد بتلبية حاجات العميل أو انخفاض تكلفة المنتج أو الخدمة".³

من المفاهيم المذكورة سالفاً يتضح لنا أن القيمة المدركة تتكون من جانبين:

- المنافع الكلية؛
- الكلف أو التضحيات الكلية.

أي أن القيمة هي صافي المنفعة التي يدركها العميل، والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:⁴

$$\text{القيمة المدركة للعميل} = \text{المنافع الكلية} - \text{الكلف أو التضحيات الكلية}$$

فالقيمة هي ببساطة " قدرة الخدمة على تلبية حاجات العميل في حدود إمكانياته".

¹ - محمد فريد الصحن، (2002)، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، ص 67.

² - حميد الطائي، بشير عباس العلاق، (2008)، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص 114.

³ - GUY. Audigier, (2003), Marketing pour l'entreprise, Gualino l'extenso édition, Paris, p155.

⁴ - LOVELOCK. Christopher et autres, Op- cité, p166.

2-1-1: أنواع القيمة المدركة:

من أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم القيمة المدركة للعملاء في أدبيات التسويق ما قدمه Zeithaml حيث عرف القيمة المدركة للعميل بأنها " التقييم العام للعملاء لمنفعة الخدمة أو المنتج وذلك على أساس إدراكهم لما تحصلوا عليه مقابل ما تخلوا عنه".

تبعاً لـ sheth, Newman, Gross (1991) هناك خمسة أنواع للقيمة، وهي:¹

1. القيمة الوظيفية: هي المنفعة المدركة نتيجة قدرة المنتج أو الخدمة على أداء الدور الذي صممت من أجله.
2. القيمة الاجتماعية: تنتج المنفعة عند الانضمام لفريق أو عدة فرق اجتماعية.
3. القيمة العاطفية: المنفعة هنا تكون مرتبطة بالعواطف والمشاعر التي يمكن أن تنشأ بعد تلقي الخدمة.
4. القيمة المعرفية: (valeur épistémique) تنتج نتيجة قدرة الخدمة أو المنتج على إثارة الفضول، إضافة الجديد، أو تلبية الرغبة في التعلم.
5. القيمة الظرفية: (valeur circonstancielle) المنفعة المدركة هنا تكون مرتبطة بظرف أو موقف معين يتعرض له العميل.

أما Holbrook (1994) فقد صنف القيمة المتحققة لدى العميل تبعاً لثلاثة أبعاد هي:

أ. قيمة داخلية أو خارجية:

- داخلية: تكون القيمة التي يرغب العميل في الحصول عليها داخلية، عندما يحصل العميل على منتج أو خدمة تحقق لديه هدفه وغايته. أي أن التجربة الاستهلاكية هنا تصبح الهدف من الشراء.
 - خارجية: عندما تكون القيمة التي يرغب العميل الحصول عليها من شراء المنتج أو الخدمة خارجية، هنا يصبح الاستهلاك وسيلة لتحقيق غاية أخرى كالمنفعة الوظيفية للمنتج أو الخدمة.²
- مثال: شراء سيارة للتباهي + تحقيق منفعة التنقل.

ب. قيمة ذاتية أو غير ذاتية:

- ذاتية: تكون القيمة المحققة للعميل موجهة نحو الذات، إذا كان العميل يهتم بالمنتج والتجربة الاستهلاكية من أجل نفسه، أي أنه اختاره لأجله.
- غير ذاتية: (موجهة للآخرين) في هذه الحالة يكون للمنتج أو الخدمة قيمة يرجو الفرد أن يوجهها للآخرين (كالأسرة، الأصدقاء،...) أو من أجل مبادئ معينة (الوطن، الدين،...).

ج. قيمة يسعى لها الفرد أو يستجيب لها:

- يسعى لها: يسعى العميل لتحقيق قيمة لنفسه، حينما يحاول التأثير في خدمة أو منتج يريد اقتنائه بطريقة مادية أو معنوية.
- يستجيب لها: عندما ترتبط القيمة بأشياء ثم أداؤها للفرد دون بذل أي جهد يذكر من جانبه، بحيث يستجيب لها بصورة إيجابية فيها تقدير كبير لتلك الأشياء.

¹ - LAMBIN Jean- Jacques, Op- cité, p 77.

² - BOURGEON Dominique, RENAULT et Autre, (2009), Approche expérientielle de la valeur de consommation culturelle: Le cas des musées et des monuments, acte au 8th international conférence marketing trends, Montréal, Canada, p2.

يمكن تصنيف القيمة أيضا كما يلي:

I. **القيمة الاستعمالية (قيمة الاستخدام):** هي حكم الفرد على المنتج أو الخدمة بعد استعمالها (القيمة المدركة). والقيمة الاستعمالية هي قيمة ذاتية، بمعنى أنها لا تستند لمقياس محدد دائما، فهي تتعلق بمدى حاجة الفرد، حالته المادية والنفسية، وفرة أو ندرة المورد الاقتصادي، حيث أن القيمة الاستعمالية تكون مرتفعة في حالة الندرة والعكس صحيح (قانون المنفعة الحدية للنيوكلاسيك).

تنقسم القيمة الاستعمالية إلى:

◀ **القيمة الوظيفية:** هي القيمة الممنوحة على أساس الوظيفة التي صمم المنتج لأجلها.

◀ **قيمة الإجهاد أو القيود: (la valeur contrainte)** مرتبطة بالشكل الذي يجب أن يأخذه المنتج ليتمكن من أداء وظيفته.

II. **القيمة التبادلية:** أو سعر السلعة أو الخدمة، ما هي إلا قوتها في الحصول على سلع أو خدمات أخرى عن طريق التبادل. وهي تتطلب القيام بالتقييم والاختيار الذي ينتج من خلال المقابلة المعرفية أي الفرق بين التكاليف والمنافع. فالقيمة التبادلية تسند إلى معيار موضوعي يسمح بمقارنة قيم البضائع فيما بينها؛ لذلك يطلق عليها الاقتصاديون قيمة موضوعية للشيء، وهي قابلة للمقياس بغض النظر عن تقويم الأشخاص ومدى حاجتهم لهذا الشيء. تتأثر القيمة التبادلية بالعرض والطلب، فهي تزيد بزيادة الندرة وتنخفض كلما زادت وفرة السلعة أو الخدمة. كما أن التفاوت في القيمة الاستعمالية هو من أهم عوامل حدوث المبادلة، لأنه عندما تكون القيمة الاستعمالية متساوية لدى جميع الأفراد، فلن يحدث تبادل لهذه السلعة فيما بينهم (أي لا يوجد دافع مثلا لمبادلة الخبز بالخبز). فالتبادل يحدث نتيجة فروق القيمة الاستعمالية بين الأفراد للسلع أو الخدمات.

III. **القيمة المعنوية أو العاطفية: (la valeur d'estime ou affective)** دخلت المقاربة المعنوية للقيمة شيئا فشيئا في منافسة مع المقاربة التبادلية، فحسب هذه المقاربة إن الحكم على القيمة لا يتطلب حصول عملية المبادلة؛ فهو يعبر عن تفضيل نسبي (مقارن، شخصي، وضعي) يعبر عن تجربة العميل خلال تفاعله مع المنتج أو الخدمة. يمكن اعتبار بأن أسس هذه المقاربة ذات طابع فلسفي كونها تأخذ بعين الاعتبار كل ما هو أهل للتقدير، والذي يمكن أن يكون موضوع للحكم على القيمة. ويعتبر الإرث الثقافي أحسن مثال عن هذا النوع من القيمة (مثل شراء منتج معين لأنه مرتبط بذكرات).

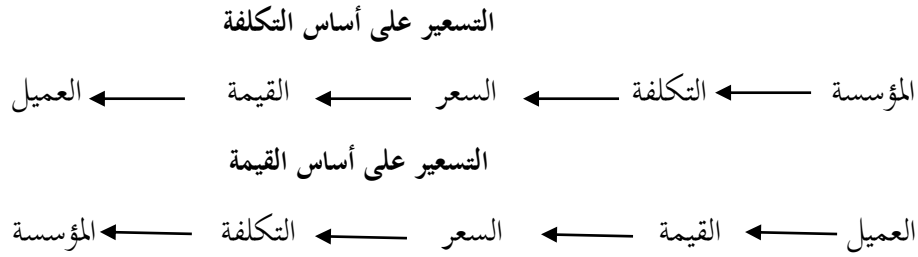
كما أنها قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة أن يكون للقيمة المعنوية قيمة استعمالية.

مثال: لدى جامع طوابع بريدي، طابع نادر له قيمة معنوية كبيرة في حين أن قيمته الاستعمالية معدومة.

3-1-1: أهمية القيمة المدركة:

- تعرف القيمة المدركة على أنها التقييم العام للعملاء فيما يتعلق بالمنفعة التي تم الحصول عليها من منتج معين والتي تعتمد أساساً على إدراكهم لما استلموه مقابل لما أعطوه.
- تتجلى أهمية القيمة المدركة فيما يلي:
- الازدياد في تفضيل العميل.
 - تحقيق التطابق بين رغبات العميل ومواصفات الخدمة أو المنتج حتى يشعر العميل بموقف إيجابي اتجاه الخدمة.
 - يساعد في تبرير تسعير القيمة: فالتسعير على أساس القيمة جاء استجابة وتعبيراً عن توجه المؤسسات نحو العميل، حيث تبدأ عملية التسعير منه وتنتهي بالسعر الذي سيدفعه للحصول على القيمة وهكذا تصبح عملية التسعير عملية عكسية مقارنة مع طريقة التسعير على أساس التكلفة.
- كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (2-1): التسعير على أساس التكلفة والتسعير على أساس القيمة



المصدر: كوتلر وآخرون، ترجمة مازن النفاع، (2003)، تسويق السلع والأسعار، الجزء الرابع، دار علاء الدين للنشر، دمشق، سوريا، ص23.

- الالتزام بالمعايير الصناعية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.¹
- يوضح قادة الصناعة: لأن المؤسسات التي تركز على قيمة منتجاتها هي أكثر مرونة، أكثر استمرارية وأكثر نجاحاً من كل المؤسسات الأخرى.
- يوفر المنتجات أو الخدمات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين وهذا من خلال اعتماده على سياسة الإنتاج في الوقت المحدد JAT.
- يركز على المسؤولية البيئية والاستمرارية.

2-1: أساسيات عن القيمة المدركة:

إن القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل والتكلفة التي يجب أن يتحملها للحصول على هذه الخدمات. فالعلاقة بين المنفعة والتكلفة هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة قياساً بالتكلفة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وزاد إقبالهم على الشراء.

¹ - رونق كاظم شير، (2014)، دور القيمة المدركة، السعر والصورة الذهنية في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية التجارية العاملة في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، العراق، ص 68.

1-2-1: الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل:

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أن العميل يصدر حكمين عن الخدمة، حكم قبل الشراء يطلق عليه القيمة المتوقعة للعميل وهو ما يحدد قرار الشراء، وحكم بعد الشراء والاستخدام يطلق عليه القيمة المدركة للعميل (قيمة التجربة التي عاشها مع الخدمة).

فيما يلي شرح لكل من القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل:

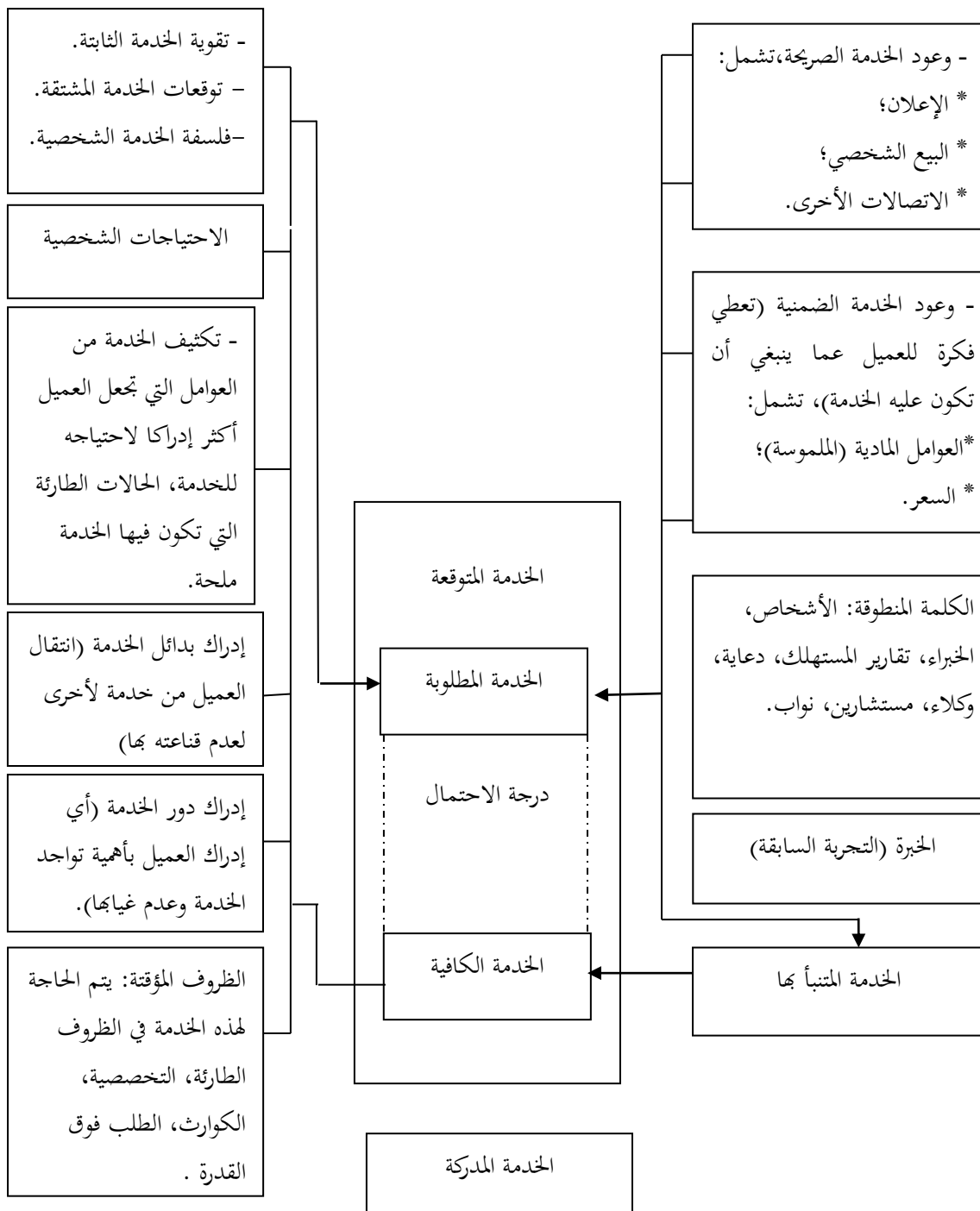
1. **القيمة المتوقعة للعميل:** قبل قرار الشراء يكون لدى العميل حكم مسبق عن الخدمة مرتبط بمدى تحقيقها لرغباته وحاجاته؛ ويكون العميل هذا الحكم بناءً على عدة عوامل منها:

- **الاحتياجات الشخصية وفلسفة العميل بخصوص الخدمة:** تتعلق بالحالة النفسية والمادية التي يكون عليها العميل، فالعميل الذي تتسم احتياجاته بمستوى عالٍ من الاعتمادية والاجتماعية على سبيل المثال قد يحمل توقعات عالية المستوى.
- **الأنشطة التسويقية:** تساهم الأنشطة التسويقية من إعلان، ترويج، تسعير،... في التأثير على سلوك العميل وفي بناء وتحسين القيمة المتوقعة لديه (وعود الخدمة الصريحة).
- **التعاملات السابقة مع المنظمة:** (التجربة السابقة أو الخبرة) إن التعاملات السابقة مع المنظمة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على الصورة التي يكونها العميل اتجاه المنظمة وخدماتها. فالقيمة لا تكون قرار الشراء لدى العميل فحسب، بل تعتبر كنتيجة لتجارب وخبرات استهلاكية متراكمة.
- **سمعة المؤسسة والعلامة التجارية:** سمعة المؤسسة الحسنة تؤثر بالإيجاب على القيمة المتوقعة للعميل.
- **خصائص شخصية العميل:** الحكم على المنافع المتوقعة يتأثر بقدرة الفرد على فهم الأمور وتحليلها ومستوى ذكائه.
- **الإشاعات المتداولة عن المنظمة:** هذه الإشاعات قد تكون لصالح المؤسسة فتساهم بذلك في تحسين القيمة المتوقعة للعميل، وقد تكون سلبية فتؤدي إلى تدهور هذه القيمة.
- **قادة الرأي، المجتمع المحيط والأسرة:** (الكلمة المنقولة) كل هذه الأمور يمكن أن تؤثر في القيمة المتوقعة للعميل لأن العميل يحكم انطلاقاً من معلوماته وتقديره الشخصي الذي يمكن أن يتأثر بآراء أشخاص آخرين.
- **جودة الخدمات المقدمة من قبل المنافسين:** كلما كانت هذه الأخيرة مرتفعة كلما انخفضت القيمة المتوقعة للعميل اتجاه خدماتنا. وبالتالي انتقال العميل من الخدمة التي يتعامل معها إلى خدمة أخرى في نفس القطاع.
- **زمن ومكان تقديم الخدمة:** تقديم الخدمة للعميل في الوقت والمكان المناسبين يزيد من القيمة المتوقعة، أي تقديم الخدمة وقت ظهور الحاجة وفي مكان تواجد العميل.
- **صعوبة تغيير الخدمة:** والتبعات التي يمكن أن تلحق من جراء التغيير.
- **وعود الخدمة الضمنية:** غالباً ما يعتمد العميل على السعر والعناصر المادية الملموسة في تقييم جودة الخدمة.

إن هذه العناصر تساهم في تشكيل الحكم المبني على الخدمة والذي يساهم بدوره في اتخاذ قرار الشراء. لهذا على كل مؤسسة تهدف لجذب عملاء جدد أو الاحتفاظ بعملائها وتقوية العلاقة معهم أن تحسن القيمة المتوقعة لهؤلاء العملاء اتجاه خدماتها من خلال التركيز على العناصر المكونة لهذه الأخيرة والمذكورة سابقاً. لأن العميل يشتري من المنظمة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة ممكنة.

التالى:

الشكل (2-2): العوامل المؤثرة في توقعات العميل للخدمة



المصدر: تفسير العجاردة، (2005)، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، ص 358.

من الشكل نلاحظ أنه توجد ثلاث مستويات مختلفة لتوقعات العميل:

✓ الخدمة المطلوبة: تعكس ما يريده العميل.

✓ الخدمة الكافية: المستوى الذي تتحقق عنده حالة القبول عند العميل.

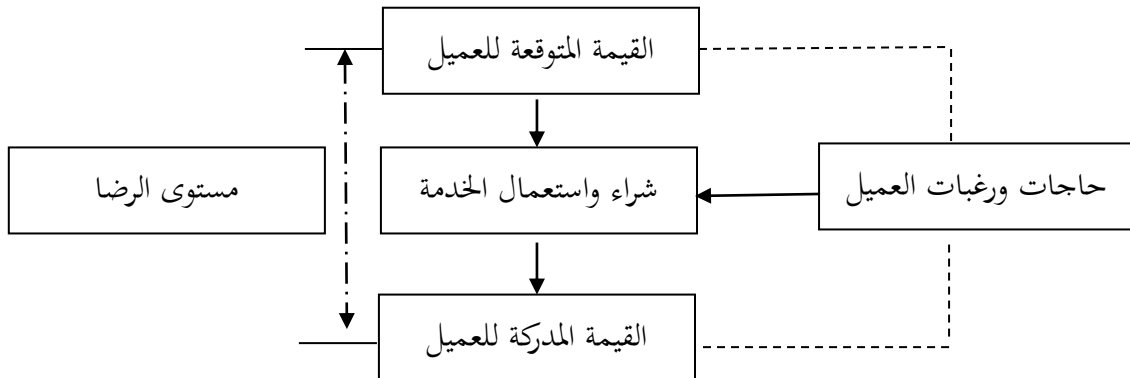
✓ الخدمة التي يتم التنبؤ بها: مستوى الخدمة الذي يعتقد العميل بأنه من المحتمل أن يحصل عليه.

2. القيمة المدركة للعميل: هي الحكم النهائي الذي يصدره العميل بعد استخدام الخدمة حول مدى ملاءمتها لحاجاته ورغباته المتوقعة، وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها. أي أنها " التقييم الشامل لمنافع الخدمة المركزة على إدراك المنفعة المتحصل عليها والتضحيات المنفقة". فهي بمثابة رد فعل شعورية عن تجربة الاستهلاك؛ تعتمد في تفسيرها للقيمة على تجربة المنتج أو الخدمة ثم تتم عملية المقارنة بينه وبين التجارب السابقة المشابهة لها. فهي تفضيل نسبي يعبر عن تجربة العميل خلال تفاعله مع المنتج أو الخدمة. بالتالي فالقيمة المدركة هي " مجموعة من التفاعلات التي تحصل بين العميل والخدمة وظروف الاستهلاك". كما أنها " تتحدد على أساس المنافع والمزايا المحصلة من جهة، والأعباء والتكاليف التي يتحملها العميل في الحصول على الخدمة من جهة أخرى".

عليه بالمقارنة بين القيمة المدركة والمتوقعة يتحدد مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة، والذي يحدد بدوره قرار إعادة الشراء من عدمه. حيث أن الجانب المهم هو الفجوة بين القيمة المتوقعة والمدركة والذي يعرف بـ "فجوة العملاء". حيث ينبغي للمنظمات أن تعمل جاهدة للحفاظ على الحد الأدنى من الفجوة، إذا ما أرادت أن تنمو وتستمر في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق.

كما يمكن توضيح العلاقة بين كل من القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل في الشكل التالي:

الشكل (2-3): العلاقة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

من خلال الشكل نلاحظ أن ظهور الحاجة لدى العميل هو الذي يكون الدافع الأولي نحو البحث عن وسيلة (سلعة، خدمة) لإشباعها، وبعد البحث والتفكير تتشكل لديه انطباعات وحلول وهذا بناء على المعلومات والمعارف المتوفرة لديه؛ ومختلف العوامل الثقافية والشخصية التي تساهم في تشكيل القيمة المتوقعة للعميل عن كل بديل. والتي تكون المعيار الأساسي في عملية المفاضلة بين تلك البدائل، ليتم اختيار القيمة المتوقعة الأكبر والتي تمثل الدافع الانتقائي في الشراء. أي هي العامل الأساسي الذي يحدد من خلاله العميل نوع المنتج أو الخدمة التي يشتريها. بعد عملية شراء واستخدام الخدمة يتكون انطباع حقيقي عن الخدمة، فتتحدد القيمة المدركة للعميل أي حكمه الشخصي بناء على المفاضلة بين المزايا والمنافع المحصلة من جهة، والتكاليف والأعباء المبذولة من جهة أخرى. بالمقارنة بين القيمة المدركة والمتوقعة للعميل يتحدد مستوى الرضا الذي يحدد قرار إعادة الشراء من عدمه.

من خلال ما سبق يتضح أنه على إدارة التسويق إدراك حجم القيمة التي يبحث عنها العميل في منتجاتها والتكاليف الكلية التي يكون مستعدا لتحملها بما فيها السعر، حتى تستطيع أن تخلق قيمة لمنتجاتها أو خدماتها قد تفوق توقعات العميل وتحقق له درجة عالية من الرضا.

2-2-1: محددات القيمة المدركة للعميل:

إن القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل والتكلفة التي يجب أن يتحملها للحصول على هذه الخدمات. فالعلاقة بين المنفعة والتكلفة هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة قياسا بالتكلفة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وزاد إقبالهم على الشراء.

فالقيمة هي " الفرق بين القيمة الكلية التي يتحصل عليها العميل من وراء شراء واستعمال إحدى السلع والخدمات، والتكلفة الكلية التي يتحملها من أجل عملية الشراء".
من هذا التعريف يتضح أن للقيمة محددين أساسيين هما: القيمة الكلية والتكاليف الكلية.

❖ **القيمة المستهلكة الكلية:** قيمة العميل الإجمالية هي مجموعة من المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من الخدمة المقدمة إليه، والتي تتضمن ما يلي:

(1) **قيمة الخدمة الأساسية:** هي الخصائص الواجب توفرها في الخدمة مثل (الأداء، المطابقة،...) والتي يطلق عليها في بعض الأحيان تسمية أبعاد الجودة.

(2) **قيمة الخدمات الثانوية:** هي مجموعة المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها العميل مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، طريقة الدفع،

يمكن حصر هذه الخدمات التي تضمن التميز في تقديم الخدمة فيما يلي:

- ✓ تسهيلات الطلب (أي سهولة طلب الخدمة من العميل)؛
- ✓ سرعة وكفاءة تقديم الخدمة؛
- ✓ المساعدات والاستشارات التي تقدم للعملاء؛
- ✓ خدمات ما بعد البيع (الدعم اللاحق)؛
- ✓ الضمان بنحده يقلل من مخاطر الشراء المدركة.

(3) **قيمة الأفراد (القيمة الشخصية):** يقصد بها خبرة، مهارة وكذا ثقافة العاملين في المؤسسة والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على القيمة المدركة للعميل. فالعامل مصدر مهم لتحقيق التميز وفي بناء علاقة طويلة المدى مع العملاء. وهذا ما يجعل جودة خدمات الأفراد صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة في تمكين وتحفيز العاملين.

كما أنه من بين خصائص هؤلاء العاملين نجد:

- الاعتمادية: أي أن يكونوا جديرين بثقة العميل؛
- الكياسة أو المجاملة: لأنها تؤثر بصفة كبيرة على سلوك العميل؛
- الاحتراف: أن يكون العمال على درجة عالية من المهارة والمعرفة؛
- المثابرة: قدرة العمال على التغلب على أصعب المعوقات العملية.

4) قيمة الصورة الذهنية: (السمعة أو العلامة) تلعب سمعة المؤسسة دورا هاما في تقييم العميل للمنافع التي يتوقع الحصول عليها لكونها تعكس أبعاد حقيقية في أداء الخدمة. وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلانية والترويجية. فالصورة الذهنية تشير إلى المنافع النفسية التي يحصل عليها العميل، وكذا المنافع الحقيقية التي يستلمها عند شرائه للخدمة. وتزداد قيمة الصورة الذهنية عندما ترتبط قرارات الشراء بدوافع أخرى غير رشيدة مثل التفاخر والتباهي وسط الآخرين.

❖ **كلف العميل الإجمالية:** (التكلفة الكلية للعميل) الجانب الآخر للقيمة هو جانب التضحيات والذي أطلق عليه Kotler تكلفة العميل الإجمالية. فهي لا تقتصر فقط على مقدار الأموال المنفقة للحصول على الخدمة فقط، وإنما تتضمن أيضا تكلفة الوقت، تكاليف الطاقة، التكلفة المعنوية.

أ. **التكلفة النقدية:** هي القيمة التبادلية للخدمات، والتي على أساسها تحدد قيمة الخدمة التي سيحصل عليها العميل، والتي يشار إليها بالسعر.

فالقيمة المدركة = المنافع المدركة / السعر.

بناء على هذه المعادلة، يمكن القول أنه كلما زادت المنافع المدركة فإن العميل يكون مستعدا لدفع سعر أعلى وهو راض. أي أن القيمة هي " ما يحصل عليه العميل نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها التكاليف التي يتحملها العميل عند اتخاذ قرار الشراء".

ب. **تكلفة الوقت:** نعي به الوقت المبذول في سبيل حصول العميل على الخدمة، لهذا يتعين على المؤسسة تقليصه قدر الإمكان عن طريق الوفاء بوعودها، توفير الخدمة في الوقت المناسب لحاجة العميل،... فبعض الأفراد يعتبرون تكلفة الوقت أعلى من التكلفة النقدية.

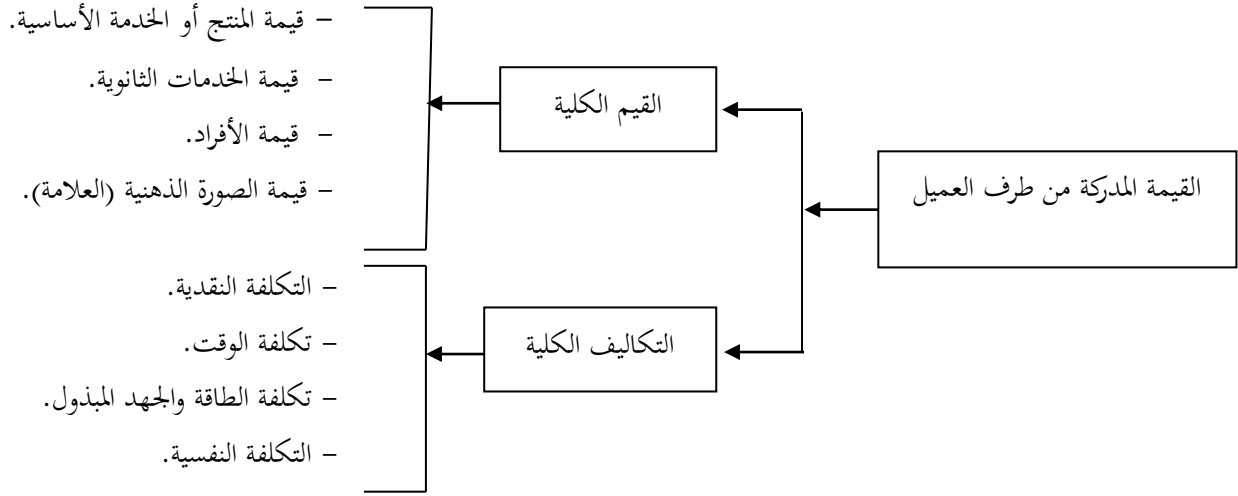
ج. **تكلفة الطاقة والجهد المبذول:** هو المجهود البدني أو العقلي الذي يبذله العميل للحصول على الخدمة.

د. **التكلفة النفسية أو المعنوية:** لها ارتباط بعملية الشراء، وما قد يصاحبها من إحباط في حالة عدم تحصيل العميل على القيمة التي يتوقعها، انتقاد الآخرين لقرار الشراء، بالإضافة إلى الحاجة للتكيف مع الحاجات الجديدة وما يصاحبها من ضرورة فهم إجراءات جديدة والتعامل مع أفراد جدد. وهي قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة كل خدمة لها قيمة معنوية تكون لديها قيمة استعمالية.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن العنصران اللذين يؤثران على قيمة العملاء هما القيم الكلية وكذا التكاليف الكلية. لذا تسعى المؤسسة جاهدة إما لتعظيم القيم والمنافع التي يتوقعها ويرغب فيها العملاء (تقديم منافع تميزها عن منافسيها)؛ أو لتخفيض قدر الإمكان في التكاليف التي يضحي بها هؤلاء العملاء.

الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (2-4): محددات القيمة المدركة للعميل



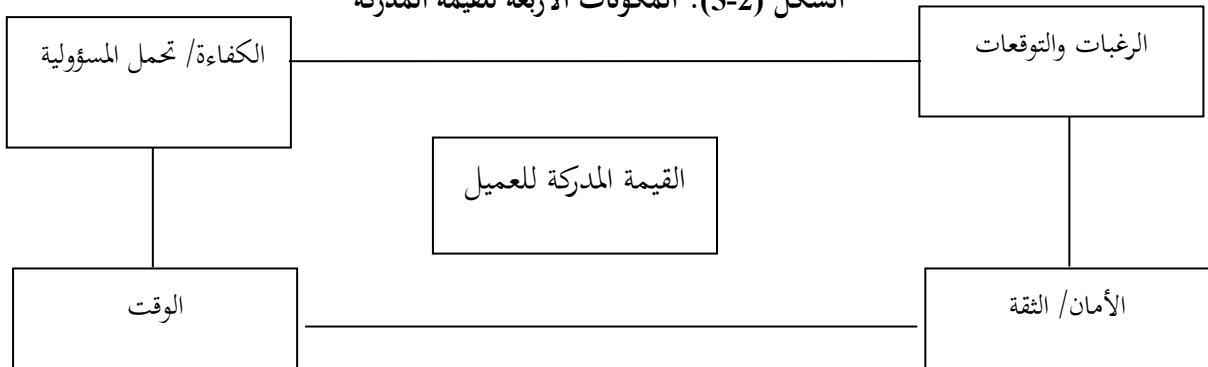
source: KOTLER.P, DUBOIS. B, Op- cité, p66.

3-2-1: مكونات القيمة المدركة:

تعرف القيمة من خلال العلاقة بين الفوائد والخسائر التي يقوم العميل بإدراكها في المنتج أو الخدمة. وقد أثبتت عدة دراسات في التسويق في قطاعات معينة بأن العميل يكون حساساً أكثر لزيادة الفوائد المحصل عليها مقارنة بالخسائر التي يتحملها لدى اقتنائه منتج أو خدمة ما. ففي مجال الهاتف النقال مثلاً، تضاعف المؤسسات عروضها بتقديم مثلاً رصيد إضافي مجاني للاتصال، أي أنها تؤثر على القيمة من خلال زيادة الفوائد؛ وفي المقابل تسعى مؤسسات أخرى إلى تخفيض السعر لتعظيم القيمة المدركة للعميل.

عليه يمكن حصر المكونات الأساسية للقيمة المدركة في الوقت، الكفاءة (تحمل المسؤولية)، الأمان أو الثقة، الرغبات والتوقعات. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-5): المكونات الأربعة للقيمة المدركة



Source: BOUAYAD Anis, ANNDRE Emanuel, (2000), Stratégie et métier de l'entreprise: pourquoi et comment définir le métier de notre entreprise, édition DUNOD, Paris, p58.

من خلال الشكل يتضح أن القيمة تتحقق من خلال توفر أربعة مكونات أساسية في المنتج أو الخدمة، والتي تتمثل في الوقت الملائم لتقديم الخدمة أو السلعة، توفر شروط الأمان فيها بهدف تعزيز ثقة العميل فيما تقدمه له المؤسسة، بالإضافة إلى كفاءة المنتج أو الخدمة في أداء المهمة التي يرغب فيها العميل، وكذا تلبية رغباته وتوقعاته ولما لا تجاوزها.

أي أن العملاء يريدون المنافع الأربعة الأهم فالمهم منها، وعليه سيقرون قيمة المنتج أو الخدمة بالحكم على جودته مقابل سعره. لكن ما يريده العملاء بالفعل هو الوثوق بالمنتج أو الخدمة، حيث يجب أن يتطابق مع وعود الشركة. لأنه في حالة العكس سيصاب العميل بخيبة الأمل، وبالمقابل إذا وفى أو جاوز المنتج أو الخدمة حاجات العميل بسعر معقول، فإن ذلك يزيد من درجة رضاه وولائه.

أما الكفاءة فتعني قدرة المنتج أو الخدمة على تأدية المهمة التي يرغب فيها العميل وربما أداء مهام وحل مشاكل أخرى لا يدركها.

مما سبق يتضح لنا أن امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها، عن طريق التركيز على الكفاءة عبر تخفيض التكلفة، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات أو الخدمات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الأمان وتلبية رغبات وتوقعات العميل. حيث يمكن اعتبار هذه العناصر الأربعة بمثابة الإطار التفسيري لجميع أنواع المزايا التنافسية التي تمنح للمؤسسة القدرة على استحداث القيمة؛ سواء بالاعتماد على أحد العناصر فقط أو البعض منها أو جميعها.

3-1: أساليب تحليل القيمة المدركة للعميل:

تعتبر تحليل القيمة كتقنية للتنافس، والتي تهدف لتحقيق المطابقة أو الملائمة بين المنتج أو الخدمة واحتياجات العميل. فتحليل القيمة هو "التحليل المنظم لهيكل الوظائف، بهدف تحديد جميع التكاليف التي من الممكن تجنبها، والمساعدة على اتخاذ القرار المناسب". كما أن تحليل القيمة تهدف للإبقاء على الوظائف الضرورية فقط بأقل تكلفة ممكنة لكن مع تحسين الجودة، الأمان ومدة حياة المنتج أو الخدمة.

هي بذلك أداة:¹

- ✓ للتحسين: بهدف إرضاء العميل من خلال تقديم وظائف تطابق احتياجاته.
 - ✓ للاقتصاد: تعمل على تخفيض التكلفة الكلية للمنتج أو الخدمة.
 - ✓ للإبداع: البحث عن التحسين يؤدي إلى التطوير والإبداع.
- يمكن التمييز بين أسلوبين أساسيين في تحليل القيمة هما:

¹ - ALAZARD. C, SEPARI. S, OP- cité, p622.

1-3-1: تحليل الموارد والكفاءات:

- تساهم الموارد الخاصة بالمؤسسة في خلق القيمة، ومن أهم هذه الموارد:
- **الموارد الملموسة:** تشمل على الموارد المالية، المادية والتنظيمية.
 - **الموارد الغير ملموسة:** هي من الموارد التنافسية التي يصعب تحديدها لأنها لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك وتشمل كل من الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة.
 - **الموارد البشرية:** هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، إذ أن هؤلاء الأفراد هم العنصر الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على التميز.

أما الكفاءات فتعتبر أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. فهي روتينات تنظيمية تتواجد في عدة خطوط للمنتجات. وللحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية الحالية للمؤسسة، يجب أن تكون الموارد والكفاءات صعبة التقليد والمحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة. لأنه في حالة ما إذا استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة لعملائها ستتلاشى. وللحيلولة دون ذلك يجب إتباع إحدى الطرق التالية:

- ✓ **المحافظة الدائمة:** إذا لم تقم المؤسسة بالمحافظة على كفاءاتها، مواردها وبصيانة أصولها الاستراتيجية بصفة دائمة، ستخضع فعاليتها وأثرها في تحقيق القيمة سيتناقص، وبالتالي سيتراجع مركزها في السوق مقارنة بمنافسيها.
- ✓ **السبب المبهم:** الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة وبالتالي تقليد الموارد والكفاءات التي تساهم في خلق القيمة للعميل.
- ✓ **التباطؤ الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينهم وبين المؤسسة التي تمتلك أصولاً استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الإنجاز؛ وأحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتاً لتتكون وتعزز لدى الأفراد داخل المؤسسة.

1-3-2: سلسلة القيمة للتوجه بالعميل:

ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق،...)، حيث أن كل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف، تعظيم القيمة المدركة وتحقيق تميز المؤسسة. يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، والتي يمكن من خلالها إدراك المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"¹. فالمؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة"².

¹ - نادية العارف، (2005)، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الطبعة 4، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص112.
² - شارلز هل، جارديث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2001)، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 53.

كما تمثل سلسلة القيمة مجموعة المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للعميل، وتنقسم هذه الأنشطة إلى:

(1) **الأنشطة الرئيسية أو الأساسية:** التي تساهم بطريقة مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات أو الخدمات، وقد قام M.Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة تتمثل في: الإمداد الداخلي (تموين)، الإنتاج، الإمداد الخارجي (نقل السلع إلى قنوات التوزيع)، التسويق والبيع (تدفق المنتجات نحو قسم المبيعات)، خدمات ما بعد البيع؛ وهي الأنشطة الخالقة للقيمة، أي التي تحقق مباشرة القيمة المضافة للعميل.

(2) **الأنشطة الداعمة:** التي تشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية. وتتمثل في التموين، البحث والتطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة (الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، ...)، حيث بدونها لا يمكن للمؤسسة القيام بمهامها كما ينبغي.

الشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لسلسلة القيمة:

الشكل (2-6): سلسلة القيمة لـ porter



Source: Porter. M, (1999), L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition DUNOD, Paris, p53.

يستعمل تحليل سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف التالية:¹

- **تحسين فعالية المؤسسة:** لا تنبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية، وإنما تنتج عن طريق تحقيق أفضل العلاقات للأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع. كما أن تحليل سلسلة القيمة تقدم الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهيمنة في الأنشطة المنتجة للقيمة.
- **تسيير التكاليف والقيمة:** بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للعميل، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل. والأسئلة الممكن طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطريقة أكثر فعالية من قبل شخص آخر؟
- **التحكم في تكاليف الدعم:** يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها مرتفعة ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.
- **ضمان التميز:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا ما قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، بطريقة تدفع العميل إلى دفع مبالغ كبيرة للحصول عليها. وغالبا، ما تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتمييزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

عليه يساعد نموذج Porter المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية، فهو يقوم بنمذجة سلسلة الأنشطة المنتجة للقيمة، ليتمكن المسؤولون من تغيير طريقة تصميم العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة لضمان فعالية أدائها. فأى مؤسسة تهدف إلى تحقيق الربحية، النمو والاستمرار تسعى لخلق قيمة لعملائها تتعدى التكاليف التي تتحملها وتتعدى في نفس الوقت القيمة التي يقدمها منافسوها. عن طريق تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في استراتيجيتها والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة. وممارستها بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين. كما على المؤسسة أن تطور من الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخصيص موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم المؤسسة فيها بطريقة جيدة، بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق القيمة لهذه الأخيرة.

لذا على المؤسسة أن تستند في تحليل قدرتها التنافسية على القيمة عوضا عن التكلفة؛ وأن تحاول الحفاظ على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة وتضمن استمرارها لأن بناء الميزة التنافسية لوحده لا يكفي.

3-3-1: التكامل بين سلسلة قيمة العميل وسلسلة قيمة المنظمة:

تستعمل سلسلة قيمة العميل كمؤشر للمنفعة المستلمة من قبل العميل النهائي؛ فهي تساعد على فهم الكيفية التي ينظر بها العميل إلى خدمات المنظمة والتعرف على العناصر المهمة بالنسبة إليه. كما أن قيمة العميل تبني من خلال أبعاد القيمة الأساسية والمحفزة، حيث تشير أبعاد القيمة الأساسية لمستوى القيمة المدركة في الاستخدام التي تحتاجها جميع الخدمات المتنافسة، أما القيمة المحفزة فتشير إلى جودة الخدمة. ونلاحظ أن هدف المنظمة هو العمل على إيصال أكبر قيمة ممكنة للعميل من خلال البعدين المكونين للقيمة، وهما قيمة العميل الإجمالية وكلف العميل الإجمالية التي يمكن أن نوضحها في الشكل التالي:

¹ - GLASS Neil, (2001), Management: les 10 défis, édition d'organisation, Paris, p206.

الشكل (2-7): نموذج سلسلة قيمة العميل



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

إن دراسة التكامل بين سلسلة قيمة العميل والمنظمة تتطلب تكييف سلسلة قيمة المنظمة مع سلسلة قيمة العميل لمعرفة القيمة المستلمة التي تقدمها المنظمة للعميل وفق إمكانياتها، مع تحديد العناصر التي تساهم في تلك القيمة. مع العمل على تغيير سلسلة قيمة المنظمة على أساس سلسلة قيمة العميل، والتي هي في الأصل انعكاس للاستراتيجية التنافسية التي تتبعها المنظمة. بذلك ستكون سلسلة قيمة العميل المرشد لسلسلة قيمة المنظمة عن طريق ترك الأنشطة التي تحقق أعلى هامش والعمل على تعزيزها من خلال ملاحظة سلسلة قيمة العميل. وبهذا تصبح سلسلة قيمة المنظمة تعمل باتجاه خدمة العميل، لأن أنشطتها تعمل على أساس العناصر التي تحدد في سلسلة قيمة العميل.

يمكن توضيح الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول (2-1): مقارنة بين سلسلة القيمة ومصفوفة القيمة

سلسلة قيمة العميل	سلسلة القيمة ل Porter
1. نظرة خارجية ركزت على العميل.	1. نظرة داخلية ركزت على أنشطة المنظمة.
2. حللت ماهية قيمة العميل.	2. أنها تساهم في قيمة العميل.
3. تنظر إلى الكلف التي يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة.	3. تنظر إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل إنتاج المنتج أو الخدمة.
4. تناقش كيفية تحقيق أكبر قيمة ممكنة للعميل.	4. ناقشت إسهام سلسلة القيمة في تحقيق هامش الربح.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

4-1: خلق القيمة أساسا لتحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة:

تعتبر القيمة أساسا لتحقيق الجودة وكذا لبناء الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية، ذلك لأن هذه الأخيرة تسعى من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه بهدف تأكيد بقائها في ظل السوق التنافسية الحالية.

1-4-1: حلقة بناء القيمة للعميل:

إن إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية أو معنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة. فالقيمة لا تعني القيمة المادية والمالية فقط، إذ تختلف القيمة باختلاف الأطراف التي تتحصل عليها، فالمؤسسة وأثناء منافستها مع مؤسسات أخرى تقوم بإضافة قيمة لكل من:

1. **العملاء:** إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال الخدمات والمنتجات التي تلي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم، فهي تسعى لخلق قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد ويختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.

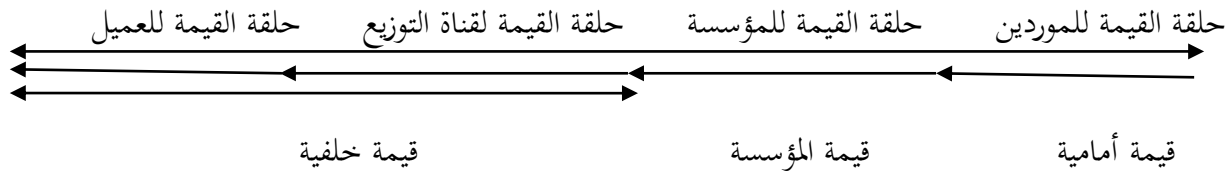
2. **العاملين:** (العملاء الداخليين) إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجو والبيئة الملائمة لحثهم على التقدم والتطور، وكذا تقدير وتقييم جهود هؤلاء العمال وإسهاماتهم. فهم يقدمون عملا وفي المقابل يتوقعون ظروف عمل جيدة ودخلا عادلا وشعورا بالرضا الوظيفي.

3. **المساهمين:** كما يمكن تسميتهم بالملاك أو أصحاب رؤوس الأموال أو حملة الأسهم، حيث يعمل المساهمون على تزويد المؤسسة برأس المال الضروري لنشاطها وفي المقابل يتوقعون عائدا مناسباً على استثماراتهم.

يعرف علماء التسويق القيمة من خلال العلاقة بين الفوائد والخسائر التي يدركها العميل في المنتج أو الخدمة. حيث أن تعزيز القيمة المدركة للعميل يعد من أكبر التحديات التي تواجه المديرين، ذلك لأنهم مجبرين على اختيار أحد السبل التالية: إما زيادة الفوائد أو تدنية (تخفيض) الخسائر التي يتحملها العميل.

فمثلا في مجال الهاتف النقال، نلاحظ أن مؤسسات الاتصالات تلجأ إما لمضاعفة عروضها من خلال تقديم عدة مزايا مع المحافظة على سعر ثابت، كتقديم رصيد إضافي مجاني للاتصال بالنسبة للأشهر الأولى؛ أو تقليص حجم الخسائر والتضحيات التي يتحملها العميل للحصول على خدماتها، وذلك بهدف تعظيم القيمة التي يتحصل عليها بتخفيض السعر مثلا أو وضع تسهيلات في تقديم طلبات الشراء أو آجال التسليم. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-8): نظام القيمة



Source: PORTER. M, Op- cité, p108.

عليه حتى تتمكن المؤسسة من الحياة والحفاظ على الميزة التنافسية، عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لا بد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة أو الأسلوب الذي تندمج به في النظام العام للقيمة كما هو مبين في الشكل أعلاه.

1-4-2: مساهمة الجودة الشاملة في تعظيم القيمة للعميل:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك ميزة تنافسية والعمل على تنميتها. حيث ساهمت فلسفة الجودة الشاملة في تطوير الفكر التسويقي التقليدي الذي كان يهدف لخلق مزيج تسويقي يقابل احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين. فهي أكثر من مجرد عمليات إدارية، بل هي ثقافة تهدف المؤسسة من خلالها لإحداث تغييرات أساسية في كل المستويات الإدارية بهدف تحسين الأداء، وهذا من شأنه أن يزيد من المنافع التي يتحصل عليها العميل وبالتالي زيادة القيمة المدركة. وسنوضح فيما يلي كيف تساهم الجودة الشاملة في تعظيم القيمة للعميل:

- يعتبر وجود منتج أو خدمة جيدة يثق العميل فيها أول مطلب للتسويق الفعال، فمهما كانت الجهود التسويقية الأخرى فعالة فإنها لن تبقى المؤسسة في السوق إذا كانت جودة خدماتها رديئة.
- الجودة تؤدي إلى زيادة القيم الكلية وكذا التقليل من التكاليف الكلية الذي سينتج عنه إنشاء قيمة للعميل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقوم مفاهيم الجودة الشاملة على اعتبار الجودة مسؤولية الجميع ولا يمكن حصرها في نطاق إدارة محددة، بل هي مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، الإدارات، الأقسام، فرق العمل والأفراد سعياً لإشباع احتياجات وتوقعات العميل، وهي مسؤولية شخصية لا يمكن تفويضها للغير، وهو ما يؤدي إلى حشد جهود العاملين لتحقيق الجودة، وما يترتب عليه من تعظيم للقيمة التي يتحصل عليها العميل.
- تعمل الجودة الشاملة على تعزيز المشاركة المستمرة بين جميع العاملين بالمؤسسة وخلق مناخ صحي للعمل، مما يؤدي إلى تحسين أنشطتها، خدماتها ومنتجاتها ومن ثم يتحقق الرضا للجميع (إدارة عليا، أفراد، عملاء...) وهو ما يؤدي لخلق قيمة سواء للعميل الداخلي أو الخارجي.
- يقوم مفهوم الجودة الشاملة على تشجيع فرق العمل والابتعاد عن منطق الفردية والتشتت، وهو ما يدعم مبدأ المشاركة باعتبار أن محصلة الأداء الكلي تفوق مجموع الأداء الفردي، وهو بلا شك تعظيم لقيمة المؤسسة ومن ثم ما تقدمه للعميل من قيمة.

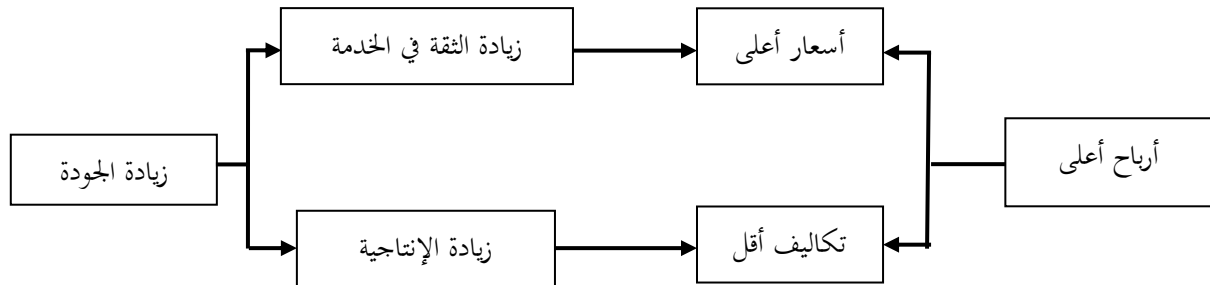
- تركز الجودة الشاملة على استخدام الموارد المادية، البشرية والتكنولوجية في إشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة في إطار من التوافق بين كافة العاملين بها (رؤساء، ممرضين) بهدف الوصول إلى أعلى درجات الجودة بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت وهو ما يؤدي إلى تعظيم القيمة للعميل.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على الاعتراف بالعملاء كشركاء للمنظمة في إدارة الجودة، يمكن من خلال اقتراحاتهم وتوصياتهم الوصول إلى أساليب جديدة لتحسين الجودة وإلى حلول ثنائية مفيدة لحل المشاكل ومن ثم تحقيق رضاهم وتعظيم ولائهم للمنظمة.

إن برامج إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، بهدف الارتقاء بأداء المؤسسات وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية. فلا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة لتحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس والقدرة على الالتزام في جميع مجالات العمل، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة، تفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

3-4-1: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات العملاء والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك العميل. بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها؛ هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تنتج منتجات ذات جودة عالية. فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي. كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم يخفض التكاليف، الأمر الذي يسمح بتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية. فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2-9): تأثير الجودة على الربح/ المزايا التنافسية



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 281.

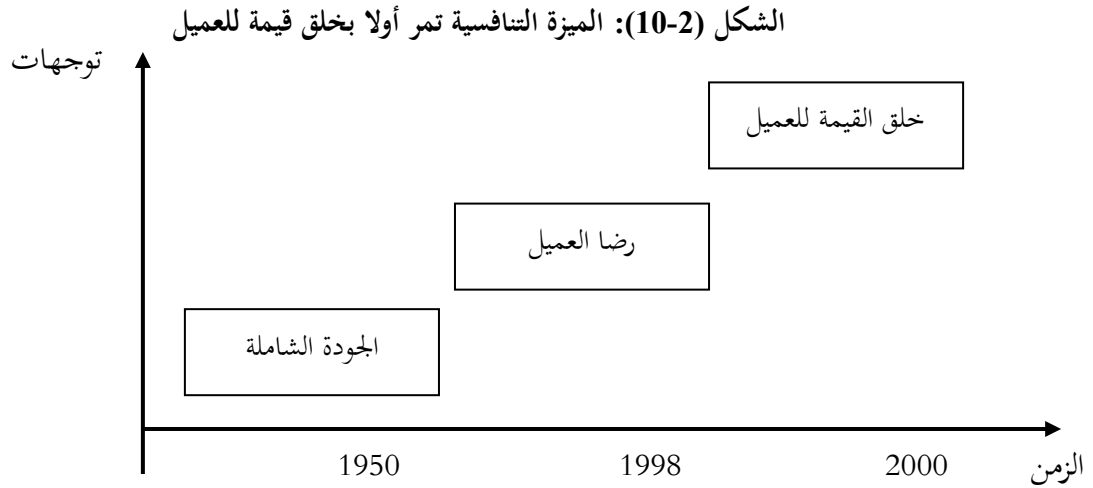
كما أن تعظيم وتحسين القيمة المدركة للعميل يتطلب تضافر كافة جهود وظائف وأقسام المؤسسة سواء منها الرئيسية أو المساعدة، وتوجيهها نحو إرضاء العميل وتعظيم القيمة المدركة، كما يجب إخضاع تلك الأنشطة إلى التحسين والتطوير المستمر والشامل، وهذا ما يتطلب إخضاعها إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهنا يظهر الدور الكبير لهذا النظام في تحسين وتعظيم القيمة المدركة للعميل، لأن لها دور كبير في التأثير على سلسلة القيمة. فالعميل يستطيع تقييم وتقدير هذه القيمة المدركة على الأقل من خلال مقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسون، مستعملا في ذلك معايير الخاصة التالية:

- ✓ تكلفة الشراء والاستعمال.
- ✓ مجموع الخدمات المقدمة ودرجة مطابقة المنتج أو الخدمة لتوقعات العميل.
- ✓ آجال التسليم.

يفترض بالمؤسسة أن تهتم بهذه العناصر الثلاثة للجودة، لأن العميل يملك خيارات كثيرة للشراء في ظل السوق التنافسية التي تنشط فيها. كما يفترض بها أيضا أن تظهر اهتماما بالعميل من خلال الاهتمام باحتياجاته ومحاولة تلبيةها. حيث أن رضا وولاء العميل يعتبر الركيزة الأساسية لبناء علاقة قوية ودائمة بين المؤسسة والعميل، لأنه يعطي ميول واعتمادية كبيرة للعميل اتجاه المؤسسة وخدماتها. وهذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة من خلال تعزيز المركز التنافسي وتدعيم الميزة التنافسية، ورفع الأرباح وزيادة الحصة السوقية من خلال العمل على تحقيق التطابق بين القيمة المتوقعة للعميل والقيمة المدركة له. إذ تحصل المؤسسة على فرص تسويقية كبيرة تزيد من حصتها التسويقية لا سيما عند دخولها الأسواق العالمية نظرا لما تتمتع به منتجاتها أو خدماتها بشهادة الإيزو وهذا ما يمكنها من تحقيق النجاح التنظيمي الذي يعتبر مقياس مركب من الفعالية، المادية والمعلوماتية المتاحة لها بشكل أفضل. فمن خلال السعي لتحقيق الفعالية والكفاءة معا، تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء، الاستمرار وأن تكون أكثر قدرة على تبني الأهداف الأساسية قصد تعزيز مسيرتها.

على الرغم من أن السعر يلعب دورا هاما في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج أو الخدمة بالنسبة لسعرها. إذ يعتمد هذا المفهوم بالنسبة للعميل بالإضافة إلى السعر والجودة، إلى مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه والخدمات ما بعد البيع. ولكي يدرك العميل القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها له بالمقارنة بمنافسيها مما يعزز من ميزتها التنافسية.

فجل المؤسسات أصبحت تهتم بخلق القيمة للعميل كأساس لخلق الجودة في منتجاتها وخدماتها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من استمالة عملائها وبالتالي المحافظة على مركزها التنافسي وتعزيزه، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:



Source: JOKUNG Octave et autres, Op- cité, p31.

عليه فإن جودة المنتجات أو الخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز، التفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت الجودة.

المبحث الثاني: رضا العملاء:

إن بيئة العمل اليوم تتميز بتشبع الأسواق والتغيرات في طبيعة المنافسة وزيادة الحاجة نحو معرفة حاجات ورغبات العملاء، ومن هنا كانت الجودة الشاملة هي الآلية الأساسية لإدارة العلاقة مع العملاء في بيئة متغيرة ودائمة التغير، حيث زاد الاعتراف بأن رضا وولاء العميل هو طريق المنافسة. فالرضا هو المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين العميل والمؤسسة التي تبنى على أساس المنافع المتبادلة بين الطرفين.

1-2: ماهية الرضا لدى العملاء:

يعد مفهوم رضا العميل من المفاهيم التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون إدارة الجودة الشاملة، وذلك لإدراك العديد من المؤسسات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس احترام العميل والعمل على إرضائه. وانطلاقاً من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي مؤسسة في السوق، يجب على هذه الأخيرة أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات عملائها بغرض إرضائهم. نظراً لأن رضا العميل يعتبر علامة على جودة الخدمة، فلا يمكن أن تكون الخدمة عالية الجودة ما لم يكن العميل راضياً عنها.

1-1-2: مفهوم رضا العميل:

يعتبر في الوقت الراهن مصطلح الرضا من المفاهيم الدالة في المجال التسويقي، كونه من المحددات الرئيسية لولاء العميل ولربحية المؤسسة. غير أن هناك خلط بين مصطلح "الجودة" و"الرضا" بالنسبة للعديد من الأفراد، وهذا ما دفع بعض الباحثين إلى اعتبار أن الجودة المدركة للخدمة هي أحد مكونات الرضا مما يعكس العلاقة (جودة/سعر) والعوامل الشخصية أو الظرفية.

لقد اختلفت التعاريف الخاصة برضا العميل حسب آراء المفكرين. حيث لكل باحث مدخل معين يعرف به رضا العميل، فالبعض يعرفه من زاوية تلبية الحاجات والرغبات، والبعض الآخر من مدخل الإدراك، وآخرون من مدخل مقارنة التوقعات والمدرجات،... الأمر الذي جعل من الصعب وضع تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، إلا أن هذا لا يمنع إمكانية التعرف والاستدلال عليه من خلال استعراض وجهات نظر مختلف المفكرين في هذا المجال؛ وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

• حسب Sheth et Howard الرضا هو " حالة إدراك العميل لكفاية/ عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي تحملها ".¹ أي أن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسألة رضا العميل من زاوية مفهوم القيمة المدركة للعميل، حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين اثنين هما:

1. المنفعة التي تحصل عليها من جراء استخدامه للسلعة أو تلقيه للخدمة ما.

2. مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على هذه المنفعة.

القيمة المدركة للعميل = المنفعة - التضحيات أو الكلف

• أما Zeithaml et Coll يرون أن الرضا " هو الحكم على جودة المنتج أو الخدمة الناتج عن المقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء الفعلي ".²

• في حين أن Oliver يرى بأن رضا العميل هو " استجابة عاطفية راجعة لاستخدام منتج أو خدمة ما ".³

• وعرفه Goodman بأنه " الحالة التي يتم فيها مقابلة اختيارات، رغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى تكرار عملية الشراء والولاء المستمر للمنظمة ".⁴

• ويرى العبيدي بأنه " أعلى درجة من القناعة يدركها العميل بخصوص خدمة معينة تشبع حاجاته المعلنة والضمنية، مما ينعكس على تقبل هذه المنظمة، خدماتها، فاعليتها وتحسين صورتها لديه من خلال مقارنة توقعاته أو خبراته الشخصية مع الخدمات الفعلية ".⁵

• كما يعرفه محمد علي بركات بأنه " الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات، رغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة طلب العميل لنفس الخدمة ".⁶

¹ - RAY. D, (2001), Mesurer et Développer la satisfaction clients, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, p22.

² - ZOLLINGER .M, LAMARQUE. E, (1999), Marketing et Stratégie de la banque, 3ème éditions, édition DUNOD, Paris, p73.

³ - PETRICK. J , (2004), The role of quality value and satisfaction in predicting cruise passenger's behavioral intentions, journal of travel research, Vol 42, N°4, p397.

⁴ - محمد علي بركات علي، (2001)، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، جامعة عين شمس، مصر، ص 540.

⁵ - LENDREVIE. J, LEVY .J, LLINDON .D, (2000), Mercator: Théorie et pratique du marketing, 6ème édition, édition DALLOZ, Paris, p912.

⁶ - محمد علي بركات علي، مرجع سابق، ص 504.

• أما Kotler. P et Dubois .B فينظران للرضا على أنه " شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج أو الخدمة مع توقعاته".¹ وبعبارة أخرى يمكننا القول بأن رضا العميل هو "الفرق بين الأداء والتوقعات". أي أن العميل يقارن بين الخدمة المدركة التي حصل عليها فعلا، والخدمة كما كان يتوقعها. فالرضا هو إذا " إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة المدركة وبين توقعات هذا العميل".²

• ويتفق العديد من الباحثين حول هذا المفهوم لرضا العميل، حيث أشار كل من Andréas et ،Hoffman et Bastson و Pius إلى أن الرضا " عبارة عن مشاعر تعبر عن السعادة والسرور الناتجين عن مقارنة العملاء بين الخدمات المقدمة وتوقعاتهم عنها؛ ويكون العميل في حالة استياء وخيبة أمل عندما يعجز الأداء عن تخطي التوقعات؛ أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات فإن العميل يشعر بالرضا؛ ويكون في حالة رضا عال عندما يتجاوز الأداء التوقعات، مما يولد ولاءه للمنظمة".³

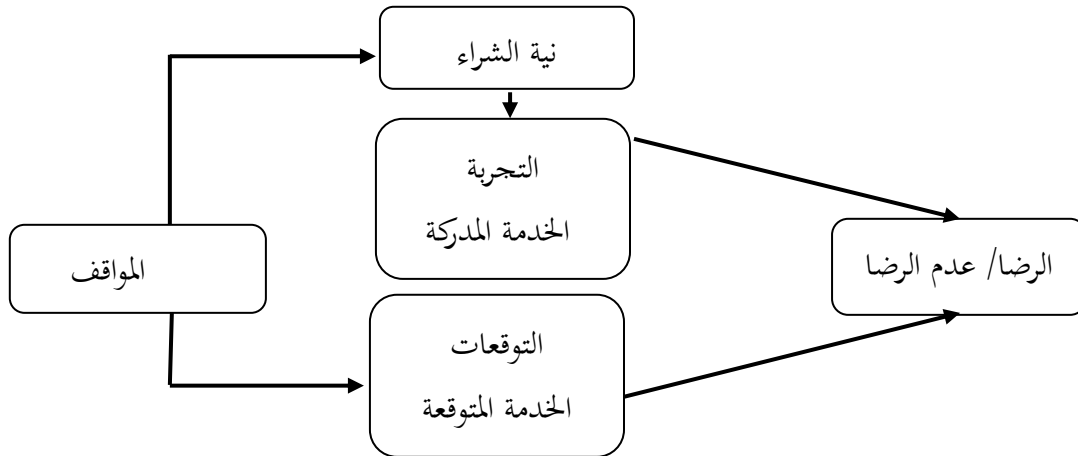
كما يبني العميل توقعاته نتيجة لتفاعل أربع قوى وهي:

- ◀ احتياجات العميل.
- ◀ الخبرة السابقة للعميل (تجارب العميل السابقة).
- ◀ الكلمة المتداولة بين الأفراد (الأصدقاء والزملاء).
- ◀ الاتصالات التسويقية التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها لإعلامهم بمستوى جودة الخدمة المعلن عنها، وذلك من خلال أنشطة الإعلان والترويج.

الجدير بالذكر أن توقعات العميل تلعب دورا حيويا في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية. ويمكن

توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (11-2): نموذج الرضا حسب Oliver



source: LENDREVIE.J, LEVY.J, LINDON.D, Op- cité, p912.

¹ - KOTLER. P, DUBOIS. B, Op- cité, p69.

¹ - LADWEIN. R, (2003), Le Comportement du consommateur et de l'acheteur, 2ème éditions, édition Economica, Paris, p333.

³ - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص71.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا يتكون من ثلاث عناصر أساسية هي:

أولاً: **التوقعات**: هي تطلعات العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء مقدم الخدمة بخصائص ومزايا متوقع الحصول عليها منه.¹ أي أنه التصور الذي يكونه العميل في ذهنه قبل اقتناء الخدمة ومدى تحقيق المنافع التي يرغب في الحصول عليها، معتمداً في ذلك على المعلومات التراكمية التي يكونها من خبرته وتجاربته السابقة حول الخدمة وبما ينقل إليه من أخبار عن تجارب الآخرين بشأن أداء السلعة أو الخدمة؛ بالإضافة إلى ما تقدمه الاتصالات التسويقية من معلومات ووعود.

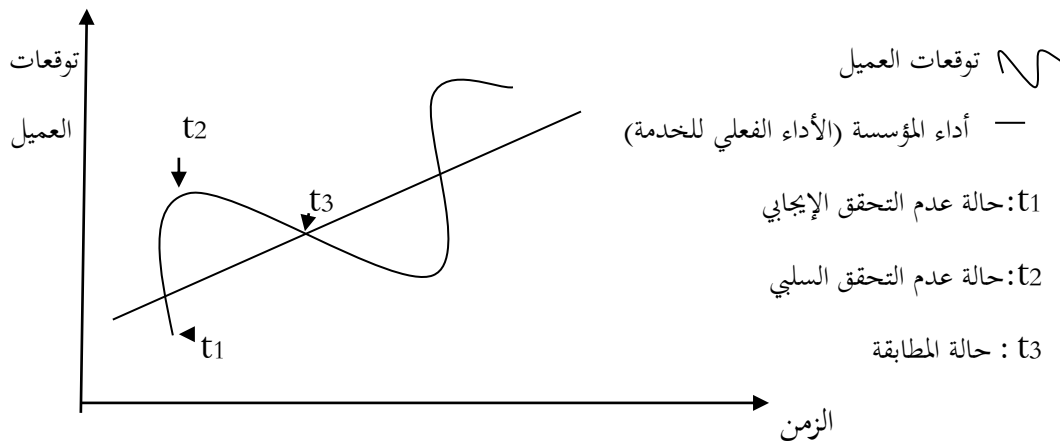
وفي هذا الصدد عرض كل من Woodside Petts سنة 1984 ثلاثة أنواع من التوقع:²

- (1) التوقع التنبؤي: يوضح مستويات الخصائص التي يعتقد العميل وجودها في الخدمة.
- (2) التوقع المعياري: يركز على المستويات المثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء الخدمة (المستوى المالي الذي يكون العميل على استعداد لتقبله) وهو المعيار الذي تتحقق عنده حالة القبول عند العملاء، أي أنه أنسب محددات الرضا.
- (3) التوقع المقارن: يمثل أداء خدمة أو علامة معينة مقارنة بالخدمات والعلامات الأخرى.

يعتبر التوقع المعياري أنسب محددات الرضا لأنه ينتج عنه رد فعل تقييمي يأتي بعد الاستخدام، وهو الرضا أو عدم الرضا. ثانياً: **الأداء الفعلي (الأداء المدرك)**: هو مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال السلعة أو الحصول على الخدمة. وهو بمثابة المعيار الذي يستخدم للمقارنة بين التوقعات والأداء المدرك وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الإيجابية والسلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة.

ثالثاً: **المطابقة أو عدم المطابقة**: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع، والتي تولد الشعور بالرضا عن الخدمة المقدمة، أما حالة عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل الحصول عليها ودرجة الانحراف تكون إما موجبة فيسمى عدم التحقق الإيجابي وينتج عنه حدوث الرضا، أو تكون سالبة فيسمى عدم التحقق السلبي وينتج عنه حدوث عدم الرضا. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-12): مطابقة الأداء للتوقعات



Source: Ray. D, Op- cité, p27.

¹ - GILBERT Rock, MARIE Josée, (2006) , Le service à la clientèle en action, Erpi édition du renouveau, Québec, p31.

² - عائشة مصطفى المناوي، (1998)، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر، ص 126-127.

على ضوء هذه التعاريف يمكننا استنتاج بأن الرضا "حالة طبيعية انفعالية، نابعة من مسار تقييمي نسبي ومعرفي، ناتج عن تجربة الاستهلاك". أو هو "حالة شعورية أو معرفية، خلفي ولاحق لعملية الشراء، ناتج عن عملية المقارنة بين التوقعات والأداء المدرك". الوجه المعرفي يعبر عن التقييم الذهني لتجربة الاستهلاك، بينما الوجه الشعوري يركز على التقييم الانفعالي الشامل لتجربة الاستهلاك (الانفعال، الصداقة، العطف،...).¹

2-1-2 : خصائص رضا العميل:

يعد رضا العميل مقياساً يمكن استخدامه لمعرفة مدى تطابق أداء المؤسسة الخدمية مع توقعات عملائها. كما أن الرضا يحدد قدرة المؤسسة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتعزيز العلاقة معهم. حيث أن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بحاجاته، رغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة الخدمية في أداء مهامها التسويقية.

تتجلى خصائص رضا العميل في:

أ. **الرضا الذاتي:** يتعلق رضا العميل بعنصرين هامين، طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من ناحية، وإدراكه الذاتي من ناحية أخرى. فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية وإنما من خلال ما يتوقعه منها. ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة - المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة - الرضا). فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تقدم خدمات توافق رغبات واحتياجات عملائها.

إن الخاصية الذاتية للرضا تتطلب ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، وذلك من خلال تحويل العناصر المعنوية للخدمة إلى عناصر ملموسة حتى تصبح جودة الخدمة مرئية هذا من جهة، ويظهر الرضا الخفي للعميل من جهة أخرى.

ب. **الرضا النسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق. فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة وجود عميلين يستعملان نفس الخدمة وفي نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة؛ فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات العملاء.

ج. **الرضا التطوري:** يتغير رضا العميل من خلال تطور هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطوراً نتيجة لظهور خدمات جديدة أو بسبب تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضاً تطوراً من خلال عملية تقديم الخدمة لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة أثناء قيامها بقياس مستوى رضا عملائها.¹

¹ -RAY. D, Op- cité, p27.

3-1-2: أهمية التوجه بالعميل:

تهتم المؤسسات الخدمية بدراسة رضا عملائها وتسعى لتحقيقه بشكل مستمر كونه ركن من أركان بقائها، حيث أن إشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم يساعدها في الحصول على موقع تنافسي جيد في ظل حدة المنافسة التي يعرفها قطاع الخدمات. إذ البقاء للمؤسسات التي تقدم أفضل الخدمات بأعلى جودة.

بشكل عام يمكن إبراز أهمية اكتساب رضا العملاء في النقاط الآتية:

- ✓ حماية المؤسسات الخدمية نفسها من الضغوط التنافسية، وبخاصة المنافسة السعرية من خلال اهتمامها برضا عملائها.¹
- ✓ إن العميل الراضي عن استجابة إدارة المؤسسة الخدمية وموظفيها لاحتياجاته، مع تميزها في تقديم الخدمات، سيعمل على نقل السمعة الإيجابية والطيبة عن هذه المؤسسة وخدماتها إلى أصدقائه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد؛ أي أنه يصبح أداة للعلاقات العامة لهذه المؤسسة.
- ✓ إن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المؤسسة الخدمية يقلل من احتمال التوجه إلى المؤسسات المنافسة.
- ✓ عندما يكون العميل راضيا عن الخدمات المقدمة، فإن قرار العودة للتعامل مع هذه المؤسسة سيكون سريعا، وستحتفظ به هذه الأخيرة كعميل دائم.
- ✓ إن العملاء ذوي الرضا العالي هم أقل حساسية للسعر وبقون لفترة طويلة أوفياء للمؤسسة.
- ✓ يعد رضا العميل بمثابة التغذية العكسية للمؤسسة بخصوص الخدمات المقدمة لعملائها، والتي تحدد المشاكل السائدة والمحتملة، مما يدفع المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء.
- ✓ إن قياس المؤسسة لرضا عملائها يمكنها من تحديد حصتها السوقية، ويجنبها الضغوط التنافسية وبخاصة المنافسة السعرية.
- ✓ يعد الرضا مقياسا لجودة الخدمة المقدمة.
- ✓ الحصول على عملاء جدد يكلف المؤسسة 5-10 أضعاف تكلفة إرضاء العملاء الحاليين.
- ✓ نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال تلبية حاجات ومتطلبات عملائها.

نظرا لأهمية اكتساب رضا العملاء، على المؤسسة الخدمية أن تراقب عملية الرضا عن طريق إتباع الخطوات التالية:

1- وضع الأهداف: إن الأهداف تمثل مستوى الرضا المطلوب بلوغه، لهذا يجب عند وضع الأهداف الالتزام بعدة شروط أهمها:

- أن تكون أهداف المؤسسة واقعية.
- أن يشترك في صياغتها جميع الأطراف المسؤولة.
- أن تكون ممكنة الإنجاز وقابلة للتنفيذ.

2- صياغة الاستراتيجية: بعد أن يتم وضع الأهداف يتم صياغة الاستراتيجية المطلوبة لضمان تحقيق المستوى المنشود من الرضا، ويجب أن تكون الاستراتيجية متطورة وقابلة للتنفيذ.

3- قياس الرضا الحقيقي: تقوم الإدارة بقياس الرضا الحقيقي مع مستوى الرضا المستهدف، فإذا كان مستوى الرضا الفعلي مطابقا لمستوى الرضا المستهدف، فهذا يعني أن الرضا ثم رصده وهو تحت الرقابة، أما إذا انحرف مستوى الرضا الفعلي عن المستوى المستهدف فهذا يعني أن خضوعه للرقابة محدود. وفي هذه الحالة لا بد للإدارة من القيام بعملية تصويب وتصحيح

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، (2005)، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص223.

الانحراف للوصول إلى المستوى المستهدف. ولا بد هنا أيضا من ملاحظة أن رقابة رضا العملاء هي عملية مشابهة لمراقبة مستوى الجودة.

4- **تحليل النتائج وتقويمها:** في حالة عدم توافق المستوى المستهدف من الرضا بالقياس من المستوى الحقيقي لا بد من دراسة الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف.

5- **إجراء التصحيح:** بعد أن يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى الانحراف عن مستوى الرضا المستهدف، تقوم الإدارة بإجراء التصحيح الذي يمكن أن يؤدي إلى التغيير بالأهداف لكي تكون ممكنة التحقيق، والابتعاد عن الحماسة التي قد تكون نتيجتها مستويات رضا مستهدفة غير موضوعية مرة أخرى. ففي بعض الأحيان قد يكون المستوى المستهدف موضوعيا ولكنه غير منجز. وهنا ستحاول الإدارة تطوير الاستراتيجية التسويقية لإنجاز المستوى المستهدف.

6- **تنفيذ الاستراتيجية:** يتم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، كما يتم قياس مستوى الرضا مرة أخرى لتقوم أثر التعديل الذي تم إجرأه، ومن خلال عملية الرصد الدورية يتم قياس مستوى إنجاز رضا العملاء المستهدفين على مدار الوقت.

من أجل الحصول على رضا العملاء، على المؤسسة الخدمية أن تحقق الحالات التالية:

- الاتصال المباشر مع العملاء والتعرف على رضاهم من عدمه.
- إدارة أعمال المؤسسة وتوجيهها من أجل الوصول إلى رضا العملاء.
- الإصغاء لكل ما يتعلق بالعملاء وتنفيذ توقعاتهم من خلال الخدمات المقدمة.
- قياس مستوى الرضا وتقويمه بشكل دوري.
- تحقيق قيمة الخدمة للعميل من خلال التفاعل معه.
- الإعلان عن إنجازات المؤسسة حتى يشعر العملاء بأنها مؤسسة متميزة.

2-2: أساليب قياس رضا العميل:

يعتبر قياس رضا العملاء مهما بالنسبة للمؤسسة الخدمية لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المؤسسة في التعامل مع عملائها وفي تسويق خدماتها. ويقصد بقياس رضا العميل "الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة، للوقوف على درجة رضا عملائها عما تقدمه لهم من خدمات، بهدف الاستجابة الأفضل لمتطلباتهم".

فتحقيق رضا العميل هو عملية مستمرة، فقد يكون العميل الراضي اليوم ليس كذلك غدا، لذا على المؤسسة الخدمية أن تعمل على تحسين رضا عملائها باستمرار مستخدمة العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا العميل، والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والتقريبية والتي تنقسم إلى البحوث الكيفية (النوعية) والكمية.

تبرز أهمية قياس رضا العميل من خلال الآتي:

- ✓ الوقوف على تحديد مدى رضا العملاء.
- ✓ تشخيص أسباب عدم تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي سوف تقدمها المنظمة.
- ✓ معرفة إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا العملاء أم يحتاج إلى مراجعة.
- ✓ التعرف على مواطن القوة وتعزيزها.

2-2-1: بحوث الرضا:

لا تتعلق هذه القياسات بتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا لدى العميل في حد ذاته، بل تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تؤثر بنواتج حالات الرضا أو عدم الرضا، وهي متعددة يمكن ذكرها كما يلي:

1. **الحصة السوقية:** يعتبر قياس الحصة السوقية سهلاً وممكناً إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس. وعند قياس الحصة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد العملاء الموزع بين المنافسين، أي موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛ والذي يعبر عن وضعية المؤسسة في المدى القصير أين يكون هدفها تحقيق رقم أعمال مرتفع، مردودية أعلى،... مقابل تقلص أسعار تنافسية، أي أن عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية لذا يجب الاعتماد في القياس على العملاء الدائمين الذين تربطهم علاقات طويلة الأمد مع المؤسسة. أما العملاء الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي يعتبرون عملاء مفقودين يجب على المؤسسة أن تعمل على جذبهم، فهم فرصة ضائعة يجب استغلالها. ففي قطاع الاتصالات ليس من الصعب على مؤسسة الاتصالات أن تعبر عن حصتها السوقية وهذا انطلاقاً من عدد المنخرطين بناء على قاعدة بيانات العملاء أو عدد الخطوط الموزعة.

2. **المردودية:** إن توافق الخدمة المدركة مع الخدمة المتوقعة يؤدي إلى رضا العملاء وبالتالي إلى الاحتفاظ بالحصة السوقية أو زيادتها. ويمكن قياس المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء.

3. **معدل الاحتفاظ بالعملاء:** إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ونعني بالاحتفاظ بالعملاء استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء العميل عن مستوى رضاه؛ إذ يفترض أن العميل الوفي يبقى وفيًا للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه إلا أن هذا الافتراض نسبي.

يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء من خلال مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين، وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لعملائها، فلا يمكن اعتبار عملاء أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها هم بالضرورة راضون لأن ولاءهم يمكن أن يكون مدفوعاً بانعدام البديل.

4. **تطور عدد العملاء:** يمكن اعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم، فإذا كان عدد عملاء المؤسسة في تزايد هذا يعني أن الخدمات المقدمة تلي أو تفوق توقعاتهم مما ينتج عنه الشعور بالرضا؛ إن هذا الشعور بالرضا يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة وخدماتها. أي أنه يسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

5. **متوسط تكرار الشراء من قبل العميل:** إذا كان العميل يقتني أكثر من خدمة في ظل سوق غير احتكارية، فهذا دليل على أنه راض عن المؤسسة وخدماتها فكلما كان متوسط تكرار الشراء من قبل العميل مرتفع دل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح.

$$\text{متوسط تكرار الشراء} = \frac{\text{حجم المبيعات}}{\text{عدد العملاء}}$$

2-2-2: البحوث الكيفية:

إن الدراسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا فهي تنجز بعيدا عن العملاء ولا تأخذ بعين الاعتبار توقعاتهم، أما القياسات التقريبية (البحوث الكيفية أو الكمية) فهي تستخدم للتقرب من العميل وتحليل طبيعة سلوكه المتبع في الشراء. كما تقوم بتحديد وفهم العناصر المختلفة والمكونة لإدراك العميل للخدمة المقدمة. وهي تتمثل في:

أ. **أنظمة الشكاوى والمقترحات:** في ظل هذا النظام تشجع المؤسسة الخدمية عملائها على التقدم بمقترحاتهم في أي مجال لتطوير وتحسين الخدمة وحتى المزيج التسويقي بما يحقق رضاهم. بالإضافة للترحيب بأي شكوى يتقدم بها العميل ليتم دراستها واتخاذ القرار بشأنها، فالشكاوي يمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة. ومما يجدر بالذكر أن المؤسسات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاذب بشدة مع شكاوى عملائها، بل تذهب إلى أبعد من ذلك، إذ أنها تحاول البحث عن شكاوى. فعدم وجود شكاوى من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من رضا العملاء، وذلك قد يرجع لعدم كفاية الوسائل المتاحة للعملاء لإبداء رأيهم. كما ينبغي الأخذ بالاعتبار أن هناك ما يسمى بالأغلبية الصامتة من العملاء والذين ليسوا على استعداد لتقديم أي شكوى مهما كانت الظروف. والتي ينبغي على المؤسسة إغراؤهم على الكلام وتقديم الشكاوي.

فمن خلال نظام الشكاوي والمقترحات يمكن للمؤسسة أن تحول عملاء غير راضين إلى عملاء لديهم ولاء للمؤسسة ولخدماتها، لأن هذا النظام يخلق إحساس لدى العميل على أنه موضع اهتمام من جانب المنظمة،¹ وهذا ما دفع الكثير من المؤسسات إلى وضع عدة وسائل تحت خدمة العميل لتسهيل عملية تقديم الاقتراحات أو الشكاوي ومن بينها: صناديق الاقتراحات والشكاوي، أرقام خضراء، بريد إلكتروني، سجل الشكاوي،....

ب. **مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:** قد تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلباً لمساهمته في حل مشاكل الجودة. ورأي العميل هنا ضروري لأنه هو المستفيد من الخدمة، وبالتالي يهم الإدارة الاستماع لوجهة نظره.

ج. **المقابلات الشخصية:** المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي، ويكون هذا التفاعل إما وجهاً لوجه أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف وغيره. ويوجه هنا مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات للعميل يحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفاً.

د. **بحوث العميل الخفي:** تقوم المؤسسة بقياس رضا عملائها من خلال تعيين شخص ما ليقوم بدور العميل ويطلب منه كتابة تقرير يحدد فيه كل انطباع سلبي أو إيجابي لديه. كأن يقوم بإبداء استيائه أمام الموظف مقدم الخدمة بصوت مرتفع وملفت للنظر أو أن يقوم باستفرازه لمعرفة ردة فعله حيال هذا الوضع.

المؤسسة ليست مضطرة لتوظيف عملاء حقيقيين وإنما نجدها تطلب من مسيريه أن يؤدوا من حين لآخر دور العميل الخفي، من أجل الحصول على خبرة ميدانية. إن الإشكال الوارد في هذه التقنية هو أن السلوكيات تكون مفتعلة، هذا ما ينقص من أهمية النتائج المتحصل عليها.²

هـ. **بحوث العملاء المفقودين:** تجري المؤسسة مقابلات مع بعض العملاء الذين تحولوا نحو المنافسين لمعرفة الأسباب التي دفعتهم للتحويل ومقاطعة خدمات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على رضا عملائها وتنمية علاقات دائمة معهم. تستمد هذه الأداة أهميتها من ارتفاع تكاليف جلب عملاء جدد مقارنة بتكاليف المحافظة عليهم.

¹ - DETRY. Philipe, (1998), Le client retrouvé, édition d'organisation, Paris, p121.

² - HERMEL Laurent, (2001), Mesurer la satisfaction client, édition AFNOR, Paris, p13.

و. ملاحظة العميل في ميدان الاستعمال الخاص به: تلاحظ المؤسسة سلوك العميل أثناء قيامه باقتناء الخدمة، وذلك للحصول على معلومات وصفية توضح كيف يعيش العميل علاقته مع نقاط البيع أو الاستهلاك (صعوبة الدخول إلى مركز تجاري،...) بغرض اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.

تكمن حدود هذه الطريقة في أنها تساعد على فهم الماضي بدلا من معرفة الاحتياجات الجديدة والمستقبلية.

2-2-3: البحوث الكمية:

تسمح الدراسات الكيفية بتوفير معلومات ولكنها غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا العميل، كأسباب الرضا أو عدم الرضا. هذه المعلومات التي تم جمعها أثناء إجراء مقابلات على عينات غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع تمنح المؤسسة مجال للاستجابة، لكن بناء استراتيجية موجهة وصحيحة تتطلب استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة، ونيتة في إعادة اقتناء نفس الخدمة،... كما أن الطرق الكمية تعتمد على استخدام البيانات الماضية للتنبؤ بالمستقبل، وأساس هذا الافتراض أن البيانات الماضية لها علاقة بالمستقبل.

يمر البحث الكمي بالمراحل التالية:

أولاً: تحديد أهداف الدراسة: تتمثل الأهداف في النتائج المتوقعة الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها:

- قياس الجودة المدركة من قبل العملاء.
- قياس درجة رضا العملاء ومتابعة تطوره عبر الزمن.
- التعرف على التوقعات المستقبلية للعملاء ومقارنتها مع المنافسين.
- تحسين صورة المؤسسة عن طريق إظهار الاهتمام بآراء العملاء من جهة، والاهتمام بالتقدم في تنفيذ الوعود بتلبية احتياجات العملاء من جهة أخرى.
- إقناع العاملين ببذل كل الجهود من أجل إرضاء العملاء.

ثانياً: اختيار العينة: إن إحصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف، لذا تقوم المؤسسة بإجراء سبر آراء لعينة وتعمم النتائج على المجتمع. وعينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة ومثلة، ويتم اختيارها وفق المراحل التالية:¹

- تحديد نطاق الدراسة: يشمل الإطار الزمني والمكاني.
- تعيين المجتمع المدروس: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة.
- طرق المعاينة أو السحب: تشمل عدة طرق منها:
 - السحب الشامل: يقصد به أن العينة تساوي المجتمع المدروس، أي أن البحث سيمس كل عناصر المجتمع. وتتميز بدقة كبيرة ولكنها مكلفة وتستغرق وقتاً.
 - العينات الاحتمالية: هي تلك العينات التي يتم اختيارها عن طريق الصدفة، إذ من المحتمل أن تكون أي وحدة من وحدات المجتمع هي العينة المختارة. وبالتالي فإن جميع وحدات مجتمع البحث لها نفس الفرص المتساوية في أن تكون هي العينة المختارة، وهي تشمل: العينة العشوائية البسيطة، العينة العشوائية الطبقية،...
 - العينات غير الاحتمالية: إن اعتماد هذا النوع من العينات راجع للتعقيد الحاصل في اختيار العينات الاحتمالية ولا انخفاض تكلفتها قياساً بالعينات الاحتمالية وهي تشمل: العينة الملائمة الميسرة، العينة الحصصية،...

¹ - DUMEUR Claude, (2003), Marketing, 4ème édition, édition DALLOZ, Paris, p59.

- حساب حجم العينة: لا يوجد هناك مقياس محدد لحجم العينة واحتمالات الخطأ فيها، على الرغم من أن هناك رأي يعمل عليه الكثير يقوم على مبدأ اختيار عينة تتراوح ما بين 10 % و 15% من مجتمع البحث.

ثالثاً: تحديد طرق الاستقصاء: قبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فتتبع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء. ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء، تتمثل في المقابلات الفردية، الاستقصاء بالهاتف، مسوحات البريد الإلكتروني،

رابعاً: إعداد الاستبيان: أداة الاستبيان هو وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات يطلب من العملاء الإجابة عليها، حيث يتضمن الاستبيان ثلاثة أنواع من الأسئلة:

- الأسئلة المغلقة: هذا النوع من الأسئلة يقدم للمجيب مجال الاختيار بين عدة إجابات ممكنة تتميز بسرعة طرحها والإجابة عنها، تسهل عملية تحليلها، تقلص من خطر خطأ المجيب أو المستجوب؛ ويمكن التمييز بين:
 - أسئلة ذات إجابة واحدة: يختار فيها المستجوب إجابة واحدة من القائمة المقترحة.
 - أسئلة مغلقة ثنائية: يختار المجيب بين إجابتين نعم أو لا.
 - أسئلة الاختيارات المتعددة: بإمكان المجيب اختيار أكثر من إجابة واحدة.
 - أسئلة للترتيب: يمكن أن يطلب من المستجوب أن يرتب المقترحات حسب أهميتها (تصاعدياً أو تنازلياً).
- الأسئلة المفتوحة: تستعمل هذه الأسئلة عندما لا يرغب المستجوب في الحصول على إجابة معينة ودقيقة، وإنما يفسح المجال للعميل للتعبير عن احتياجاته بحرية أكثر. أجوبتها تتميز بصعوبة التحليل والدراسة رغم أنها ثرية بالمعلومات. تعتمد هذه الأسئلة في إجراء الدراسة الاستطلاعية والدراسة الكمية، والتي لا تتضمن إلا بعض الأسئلة المفتوحة.
- سلم القياس: هناك عدة مقاييس تستخدم في قياس مستوى رضا العملاء منها مقياس ليكرت Likert وهو عبارة عن أسئلة مغلقة بإجابات متدرجة وغير متدرجة، وفق سلم معين يستخدم في قياس الاعتقادات والمواقف ويأخذ في العادة خمس مستويات متدرجة يقوم المستجوب باختيار إحداها على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
راضي جداً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي إطلاقاً
دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

خامساً: تجميع وتحليل البيانات: بعد جمع الاستبيانات، يكون المستجوب قد حصل على كم معين من المعلومات الخام، والتي تحتاج إلى دراسة ومعالجة إحصائية من أجل استعمالها كمادة جاهزة لصنع القرار. ويتم تحليل البيانات باستعمال جداول متقاطعة، أو أحد برامج تحليل البيانات أو الجداول مثل: SPSS، EVIEWS التي تمكن من استخراج المتوسط الحسابي لكافة عبارات الاستبانة، حيث يمثل هذا الرقم مستوى رضا العملاء عن الخدمة. ليتم فيما بعد تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الإحصائي والتي تتمثل في مؤشر متوسط الرضا، مؤشر متوسط الطلب، الرضا الكلي، مؤشر متوسط التأثير بالإضافة إلى متطلبات العملاء.

هناك أربع مستويات لتحليل البيانات وتمثل كما يلي:

- مقاييس الرضا: تقوم على حساب متوسط نسبة العملاء الراضين، نسبة العملاء غير الراضين،
- توزيع نقاط الرضا: يركز هذا المستوى على تعيين توزيع نقاط رضا العميل.
- التحليل المقارن: يقوم على مقارنة نقاط الرضا لمختلف الخدمات، لمختلف تقسيمات العملاء، أو لمختلف المنافسين.
- ترتيب أبعاد الرضا: يركز هذا المستوى على ترتيب أبعاد تقييم الخدمة وفقا لأهميتها في تحديد مستوى الرضا الكلي، ويتم هذا باستخدام مقاييس إحصائية مثل معامل الارتباط.

سادسا: عرض النتائج: إن النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تمثل فقط في جداول وإنما قد تكون في شكل تمثيل بياني، أو في شكل مصفوفة تمثل توليفة لمتغيرين:

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

سابعا: إجراء المقارنة المرجعية: إن إجراء المقارنة المرجعية لمستوى رضا العملاء في نفس المؤسسة على أساس تاريخي يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى رضا العملاء لديها مع مستوى رضا العملاء لدى المؤسسات المنافسة أو بالمقارنة مع المؤسسات الرائدة في مجال عمل المؤسسة.

3-2: أدوات ووسائل تحسين رضا العميل:

لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء، يجب أن تقوم المؤسسة الخدمية بمراجعة العمليات التي تتكون منها الخدمة، تحديد التغيرات اللازمة لتحسينها، والتعرف على قدرة المؤسسة على تنفيذ هذه التغيرات ضمن إمكانياتها. ولتحقيق ذلك هناك مجموعة من الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة، منها:

1-3-2: الإصغاء للعميل:

يعتبر الإصغاء للعميل من الأنشطة الأساسية التي تهدف إلى العمل عن طريق التوجه بالعميل، فمعرفة حاجات، توقعات العميل وقياس درجة الرضا لديه أمران ضروريان لنجاح المؤسسة. وحتى يكون الاتصال والإصغاء للعميل جيد يجب أن توفر المؤسسة العدد الكافي من العاملين للقيام بذلك، ولا يقتصر هذا العمل على المختصين في مجال التسويق ولكنها تعتبر مهمة جميع العاملين في المؤسسة؛ الأمر الذي يتطلب تكوين وتدريب العاملين خاصة الذين هم على اتصال دائم ومباشر بالعملاء للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من جمع المعلومات حول العملاء.

تمثل أهداف الإصغاء للعميل فيما يلي:

– **الحصول على تغذية راجعة:** التغذية العكسية هي معلومات تحصل عليها المؤسسة من عملائها تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعها لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة تمكن المنظمة من تقييم وضعها لدى عملائها، من حيث مدى رضاهم عما تقدمه لهم. كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال تحسينات مستمرة على خدماتها، وذلك وفق ما يريدهون ويتوقعونه منها.

- **تحديد وتقييم احتياجات العميل:** يتوجب على المؤسسة الخدمية أن تكون على اتصال دائم بعملائها سواء الحاليين أو المحتملين ليتسنى لها معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي هؤلاء العملاء. إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة.

- فحص الأفكار الجديدة فيما يتعلق بتحسين الخدمات.

- توليد أفكار جديدة لتحسين الخدمات.

- المساعدة في وضع معايير الخدمات والمستويات المستهدفة.

من بين الأدوات المستخدمة للإصغاء للعميل ما يلي:

1. **التواجد اليومي مع العملاء في الميدان:** تعتبر هذه الأداة من أفضل الأدوات المستعملة في الإصغاء للعملاء، لأنها تضمن التواجد اليومي بالقرب منهم، فالبحوث لا يمكنها تعويض الإصغاء اليومي الفعال المنجز في الميدان. لذلك من الضروري ترك المقاعد والمكاتب من وقت لآخر من أجل التوغل في الحقائق الموجودة في الميدان والقيام بالإصغاء للعملاء بشكل مباشر، لأن الإصغاء من بعيد يؤدي إلى ضياع الحقائق المخفية وراء الأرقام.

2. **تحليل شكاوى العملاء:** هي عبارة عن تغذية عكسية عن أداء الخدمة، ويجب على المؤسسة أن تهتم بهذه المعلومات وأن تشجع عملائها على الشكاوى من أجل تصحيح أخطائها، وتقليل الخسائر المترتبة عن المبيعات المرتدة وعن فقدان العملاء، حيث أن معالجة المؤسسة لشكاوى عملائها بشكل جيد يؤدي إلى بناء رضا هؤلاء العملاء عن المؤسسة. فلقد أدركت المؤسسات الخدمية أهمية تلقي شكاوى عملائها، وتبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء والاستماع لآرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالخدمة، وبالتالي أصبحت المؤسسة تنفق الكثير من الأموال والجهد لتمكين عملائها من التعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكواهم وتعليقاتهم المختلفة.

3. **الجماعات البؤرية أو مجموعات التركيز:** Focus groups هي طريقة منهجية استخدمت في البحوث النوعية بهدف جمع معلومات كيفية حول موضوع محدد من جماعات اجتماعية مشتركة من أجل التوصل لمجموعة من التصورات أو الإدراكات أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع محدد. فهي شكل من أشكال المقابلات الجماعية تعتمد على عملية التفاعل والمناقشة التي تتم داخل المجموعة. كما أنها "تتكون من مجموعة من العملاء (5-10) يوافقون على الالتقاء بشكل دوري مع ممثلي المنظمة من أجل الإشارة للمواضيع التي من المحتمل أن تصبح مشاكل في المستقبل"¹. ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من الجماعات البؤرية يجب أن تتألف هذه الأخيرة من مشاركين يفهمون ما هو مطلوب منهم ويستطيعون تقديم المعلومات بشكل صادق من خلال النقد البناء. كما يجب تغيير أعضاء هذه الجماعات بشكل دوري من أجل الحصول على أفكار جديدة.

لقد أثبتت الجماعات البؤرية نجاعتها في فهم محتوى مواقف الأفراد والأسباب التي تدفعهم للشعور بما يشعرون به، فهي تركز على المواقف بدلا من قياسها، لذلك انتشر استخدامها في أبحاث السوق والعميل وفي استطلاعات الرأي الانتخابية؛ يرجع انحسار استخدامها على هذه المجالات فقط لخلوها من البيانات الإحصائية. كما أن محدودية قدرتها على تعميم النتائج وعدم السيطرة على المعلومات مقارنة بالدراسات الكمية كانت سببا في خمولها. إلا أن الاهتمام بها تزايد في الأبحاث الاجتماعية بعد ما فهم الباحثون الفوائد التي تتيحها عملية الدمج بين الطرق الكمية والنوعية.

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص109.

4. **المسح الميداني:** من الطرق الأخرى المستخدمة لجمع المعلومات أو التغذية الراجعة هناك استخدام مسوحات العملاء المنتظمة والدورية بالاعتماد على عينة ممثلة للمجتمع المدروس لقياس رضا العملاء والتعرف على المشاكل المستقبلية. ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً، فهو وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات يطلب من العملاء الإجابة عليها.
5. **المقابلات المنتظمة:** إن المقابلات المنتظمة مع العملاء تعطي ممثلي المؤسسة الفرصة لكي يستوضحوا من العملاء ويسألوهم عن اقتراحاتهم المحتملة. إذ يعتبر الاتصال المنتظم بالعملاء من أهم عناصر خدمة العملاء، لذا يجب أن تكون استراتيجيات المؤسسة مبنية على أساس مشاركة المعلومات والبحث عن وسيلة لزيادة التدفق الدائم للمعلومات التي تتم مشاركتها مع العميل بحرية، كأن يتم تثقيف العميل عن المنتجات المختلفة بالإضافة لإخباره عن كل جديد مخصص لخدمة لعملاء.
6. **مراكز الاتصال:** هي مراكز مجهزة بمعدات تكنولوجية متطورة: خطوط هاتفية وأجهزة حاسوب مبروطة بشبكة بغرض الاستجابة لمتطلبات العملاء (شكاوي، طلب معلومات،...). كما أن هذه المراكز تساعد على تخفيض تكاليف التجهيزات والعمال المباشرين في الوكالات.

2-3-2: القياس المقارن لمستوى أداء الخدمة (Benchmarking):

على الرغم من اختلاف التسميات، القياس المقارن، القياس المرجعي، المعايير النموذجية، القياس بالغير، المقارنات القياسية، التفوق المقارن، المقارنة بالأفضل،... إلا أنه يوجد إجماع في مفهومه على أنه "التحسين من خلال التعلم من الآخرين". كما أنه يحقق أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهو تحسين الجودة، حيث أن الغاية من عملية المقارنة التي تتم بين نشاط المؤسسة وغيرها من المؤسسات المنافسة من خلال العلاقة (جودة/ سعر) يكون هدفها تلافي أوجه القصور في جميع النواحي والتمكن من تحقيق الأداء المتميز (التكلفة المنخفضة، الجودة، سرعة التسليم، المرونة والإبداع).

فلقد عرفه المركز الأميركي للجودة والإنتاجية (1993) بأنه "عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتحسين أدائها"¹. كما عرفه Spenley بأنه "عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، لترسيخ مقاييس نسبية للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين"².

تعد المقارنة المرجعية التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية بواسطة التحسين المستمر لخدماتها، ومقارنتها مع أفضل أداء للمنافسين، ومن ثم فهي أداة لتحديد نواحي القصور مقارنة مع الآخرين للعمل على استكمال النقص؛ وكذلك وسيلة للتأكد من أن الأهداف المراد تحقيقها تتناسب مع احتياجات السوق، إذ يتم وضع أهداف عامة يتم إنشاؤها على أساس مستوى الأداء الأفضل المتحقق من أفضل المنافسين. هذا فضلاً عن مساهمتها في تحقيق نتائج متقدمة في مقاييس الأداء وخاصة في تكلفة الخدمات المقدمة والزمن الذي يستغرقه تقديمها، والجودة التي تقدم بها.

¹- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 194.

²- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 241.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن مقارنة أداء المنظمة مع أحسن المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها بهدف الوصول إلى أفضل قيمة وهذا من خلال تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل، المبادرة والتكيف مع هذه الاتجاهات.

هناك عدة أنواع من القياس المقارن هي:

أ. **المقارنة المرجعية الداخلية:** تمكن من مقارنة عمليات المنظمة مع مثيلاتها في نفس المنظمة. وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على اكتساب المعرفة والتعلم الجماعي لقطاعات المنظمة عن طريق الاعتماد على الوحدات التنظيمية ذات الأداء المتميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى. يتميز هذا النوع بسهولة الحصول على المعلومات لكن نتائجه لا تحمل الكثير من الإبداع.

ب. **المقارنة المرجعية الخارجية (التنافسية):** تعمل على مقارنة أداء المنظمة مع منظمات أخرى رائدة لتحقيق مستويات أفضل في الأداء. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتبر وسيلة في تحديد الثغرات الموجودة في عمليات المؤسسة أو في نظامها واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الثغرات. أي أنها تعمل على تحديد ما يسمى "الفجوة التنافسية" بين المؤسسة وبين أفضل منافس في السوق، بالتالي تستطيع المؤسسة أن تضع الخطط والبرامج الملائمة لتقليل ما قد يوجد من فجوات وتحقيق تنافسية بينها وبين المنافسين ثم العمل على تجاوز هذه الفجوات وتحقيق مزايا تنافسية. ويحمل على هذا النوع صعوبة في الحصول على المعلومات مقارنة بالقياس المقارن الداخلي حول طرق وأساليب المنافسين.

ج. **المقارنة المرجعية الوظيفية:** الأمر هنا يتعلق بمقارنة وظائف مماثلة في منظمات تنافسية أو غير تنافسية كوظيفة الإنتاج، التسويق،... وذلك في نفس قطاع النشاط، بغرض اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات والأداء. فالهدف النهائي للمؤسسة هو إيجاد الأداء الأفضل وتكييفه مع خصائصها وبيئتها.

د. **المقارنة المرجعية النوعية (المتجانسة أو الشاملة):** تتم على أساس إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والإجراءات المختلفة بين الصناعات، وهذا القياس يعتبر مفيد في التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات الغير مرتبطة أو الغير متماثلة. كما أن هذه المقارنة يمكن أن تكون أكثر إنتاجية وإبداعية إذ أنها تؤدي إلى توفير أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي في الصناعة (تبادل المعلومات يتم دون الخوف من السرية لأن القطاع مختلف).

لقد ظهر في السنوات الأخيرة ما يسمى بالمقارنة المرجعية التعاونية Cooperatif Benchmarking المطبق كثيرا في اليابان، والتي تشبه إلى حد كبير المقارنة المرجعية الداخلية. ففي هذا النوع يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات تربطها بها علاقات تعاون بغرض تبادل المعلومات. إذ أن هذه المؤسسات مرتبطة بمساهمات رمزية فيما بينها، وتقوم بمراقبة عملياتها بصفة مشتركة وتقديم المساعدة للمؤسسة التي تحتاج لذلك. فهو أكثر الأنواع نجاحا وأكثرها خلقا للقيمة والأرباح.

يعتبر أسلوب القياس المقارن أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في قياس وتحسين جودة خدماتها وبالتالي زيادة رضا عملائها من خلال:

- تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومنافسيها.
- اختيار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير، والتخطيط في الأجل الطويل.
- زيادة مشاركة العاملين وتحفيزهم على تغيير البرنامج.
- فهم وإدراك أسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره.

- تقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الخدمية نتيجة لتجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنظمات الأخرى .
 - تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم العملاء، العاملون، أصحاب رأس المال، المساهمون والمجتمع. عليه إذا كان الهدف من قياس الجودة هو التحسين المستمر، فإن القياس المقارن يحقق أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة.
- وتبرز أهمية القياس المقارن من خلال الآتي:
- ✓ ترشيد النفقات من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.
 - ✓ إتاحة فرصة التعلم المستمر عن طريق نقل المعارف واكتساب الخبرات من المنظمات الرائدة وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة بحيث تصبح موجهة لحل مشكلات الأداء والتركيز على تحقيق الأهداف.
 - ✓ تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء.
 - ✓ توفير فرص التعاون بين المنظمات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء.
 - ✓ تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - ✓ تلبية متطلبات العملاء.
 - ✓ معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة وإيجاد الرغبة لدى قادة المؤسسة والعاملين في معالجة نقاط الضعف.

مما سبق ذكره نصل إلى أن القياس المقارن من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في تحسين صورة وسمعة المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها، بالتالي ضمان ولائهم وتعاملهم الدائم معها.

3-3-2: إعادة هندسة العمليات (Process reengineering):

إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليه أيضا: "استعراض لأسباب العمل"، "إعادة تصميم الأعمال"، "إدارة التغيير للأعمال"، "إعادة الهيكلة"، أو الهندرة (Reengineering) هي نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المؤسسة، بهدف تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

حيث يقصد بها "إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء سواء بالنسبة ل:¹

- **التكلفة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- **الجودة:** تعمل إعادة هندسة العمليات على تحسين جودة الخدمات المقدمة لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- **السرعة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

¹ - سونيا محمد البكري، بتصرف، (2004/2003)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص310.

- خدمة العملاء: إعادة هندسة العمليات توجه المنظمة، نحو التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.

فهو "منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسة في وقت قصير، بغرض توفير ما يطلبه العملاء". أي أنها تركز على تشجيع الابتكار وإحداث التحسينات في العمليات بغرض زيادة قدرتها التنافسية، فهي مفهوم إداري جديد يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث، يحث المؤسسات على إعادة النظر في عملياتها من أجل تعظيم القيمة المدركة للعملاء، والتقليل من استهلاك الموارد اللازمة لتقديم خدماتهم؛ وهذا من خلال التوجه نحو العميل، وتسيير العمليات والاستعمال الذكي للتكنولوجيا الحديثة في ميدان المعلومات من طرف أعضاء أكفاء في المؤسسة.

بعبارة أخرى هي "إعادة تصميم العمليات، التنظيم ونظم المعلومات المساعدة على تحقيق تحسين جذري في الوقت، التكلفة، الجودة ورضا العملاء عن منتجات وخدمات المؤسسة".

- من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر، منها:
- أن يكون التغيير جذري: ليس تغيير سطحي يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ليس ترميم الوضع الحالي)، وهذا بالاعتماد على الابتكار والتجديد.
- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والتدريجي في الأداء.
- أن يكون التغيير في العمليات: محور التركيز هنا هو العمليات الأساسية بالمؤسسة وليس الأفراد والإدارات.
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: وليس الميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.
- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على حلها.

كما نستنتج أن إعادة الهندسة ما هي إلا منهج للتطوير والتحسين، تستخدمه الدول الصناعية الكبرى في تأهيل مؤسساتها وتغييرها من خلال الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات مما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، وهذا بغرض تعظيم القيمة المدركة للعميل. بالتالي العناصر الأساسية التي تنطوي عليها عملية إعادة الهندسة هي:¹

- ✓ طريقة جديدة للتفكير؛
- ✓ إعادة تصميم العمليات؛
- ✓ الابتكار والتجديد؛
- ✓ التحسين الجذري.

¹ - سيد الهواري، (1999)، منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، ص122.

عليه تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المؤسسة وعملياتها، ابتكار طرق جديدة لذلك وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لا جدوى من العمل بها، بل الأساس هو السرعة في الانجاز والتكلفة الأقل. بالتالي يمكن وصف المؤسسة بعد إعادة هندستها بالافتراضية لأنها تعتمد على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وهي بذلك تتميز بالخصائص التالية:

- صغيرة (متوسطة) الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها.
- تعتمد الأعمال فيها على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى.
- ليس لها هيكل تنظيمي ثابت، ولكن هيكل متكيف يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة ولا ينقسم إلى مستويات أو أقسام متتالية.
- أفرادها يتسمون بالمعرفة والخبرة وهم دائمو التنقل بين الوظائف والمجموعات وجلهم يعملون عن بعد باستخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- كل معاملاتها تتم عبر الحاسوب.

4-2: نماذج قياس رضا العميل:

نسبة لأهمية رضا العملاء لا بد من قياس رضا العملاء وترجمته إلى معايير قابلة للقياس، حيث تطرق العديد من الباحثين إلى محددات رضا أو عدم رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة، وهذا من خلال اعتمادهم على نماذج لتفسير أسباب حدوث الرضا أو عدم الرضا بالإضافة إلى توابع هذا الشعور الذي ينتج عن المرحلة الأخيرة من القرار الشرائي مثل تقديم الشكاوي، الابتعاد عن المنظمة.

بالرغم من أن هناك عدد كبير من نماذج قياس رضا العملاء إلا أنها تتفق على الأسس الآتية:

- بيانات المشكلة تعتمد على العملاء ولا بد أن تجمع منهم مباشرة.
- استخدام منهج البحث العلمي.
- قياس رضا العملاء يجب أن يتم على الأساس الكلي Over all Satisfaction، وعلى الأساس الجزئي Par cial Satisfaction لكل معيار من المعايير المرتبطة برضا العملاء.
- يستخدم المسح الميداني كأساس لجمع البيانات مع عدم إغفال الأساليب الأخرى.
- توفير مجموعة كاملة من النتائج التي تحلل بعق تفضيلات العملاء، توقعاتهم ومدى رضاهم.
- استخدام النتائج في تطوير عروض المؤسسة المقدمة لعملائها.

إن نماذج قياس رضا العميل عديدة سنتطرق لبعضها فيما يلي:

4-2-1: نموذج كانو لرضا العملاء ونموذج عدم المطابقة:

أولاً: نموذج كانو لرضا العملاء Kano Model :

إن ممارسة القياس الدائم لرضا وولاء العميل له أهمية كبيرة من أجل عمل محصلة من المعلومات عن العملاء وتحديد فرص جديدة للإبداع، بحيث يكون تركيز المؤسسة في هذه الحالة على العميل بالدرجة الأولى، الأمر الذي يجعل تحديد ملامح المنتج أو الخدمة الجديدة يتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة أو المنتج الجديد وفق توقعات العميل ومفاجأة العميل بما يتجاوز توقعاته بإبداعات جديدة.

يساهم نموذج كانو في تحقيق ذلك من خلال تحديد ومعرفة تصورات العميل وتوقعاته. ويقسم نموذج كانو متطلبات الخدمة من حيث تأثيرها في رضا العملاء إلى أربعة أنواع:

1. **المتطلبات الأساسية:** يتوقع العميل أن تكون هذه المتطلبات موجودة في الخدمة، وبالتالي لا يوجد حاجة للتعبير عنها، أي أنه يتوقع وجودها بشكل أكيد ومسلم به. لذا إذا كانت هذه المتطلبات موجودة فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضاه، في حين أنه إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضياً وسيتم توجيهه إلى الخدمات المقدمة من المؤسسات الأخرى.
2. **متطلبات الأداء:** (المتطلبات ذات الاتجاه الواحد أو المتطلبات أحادية البعد) هناك بعض المتطلبات يكون فيها رضا العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية متطلبات الأداء (أداء المنتج)، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس. هذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة ويتم تمثيلها في نموذج كانو بخط مستقيم.
3. **المتطلبات الجاذبة:** إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير متوقعة وغير معبر عنها من قبل العميل؛ لأن هذا الأخير لم يفكر في وجودها أو لعدم وجودها في الخدمة سابقاً. ولهذا فإن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة تزيد من رضا العميل ومن ولائه للمؤسسة، كما أنها تساهم في جذب عملاء جدد؛ في حين أن عدم تحقيقها لا يؤدي إلى عدم الرضا.
4. **المتطلبات المحايدة:** هي تلك الرغبات التي لا يختلف فيها العملاء سواء استجاب المنتج أم لم يستجب للمتطلبات المرغوبة. أي أن تواجدها أم غيابها لا يتولد عنه الرضا أو عدم الرضا.¹

إضافة إلى المتطلبات الأربعة المذكورة سابقاً، أضاف كانو فئتين نادرتين من المتطلبات، وهي:

- أ. **متطلبات الجودة العكسية:** وجودها ينتج عنه عدم الرضا أما غيابها فيولد الرضا، عكس ما توقعه المنتجون.
- ب. **متطلبات الجودة المشكوك فيها:** تكون في حالة وجود تناقض في إجابات العميل، كأن يكون راضياً في حالة ما إذا تم تلبية وعدم تلبية متطلباته على حد سواء.

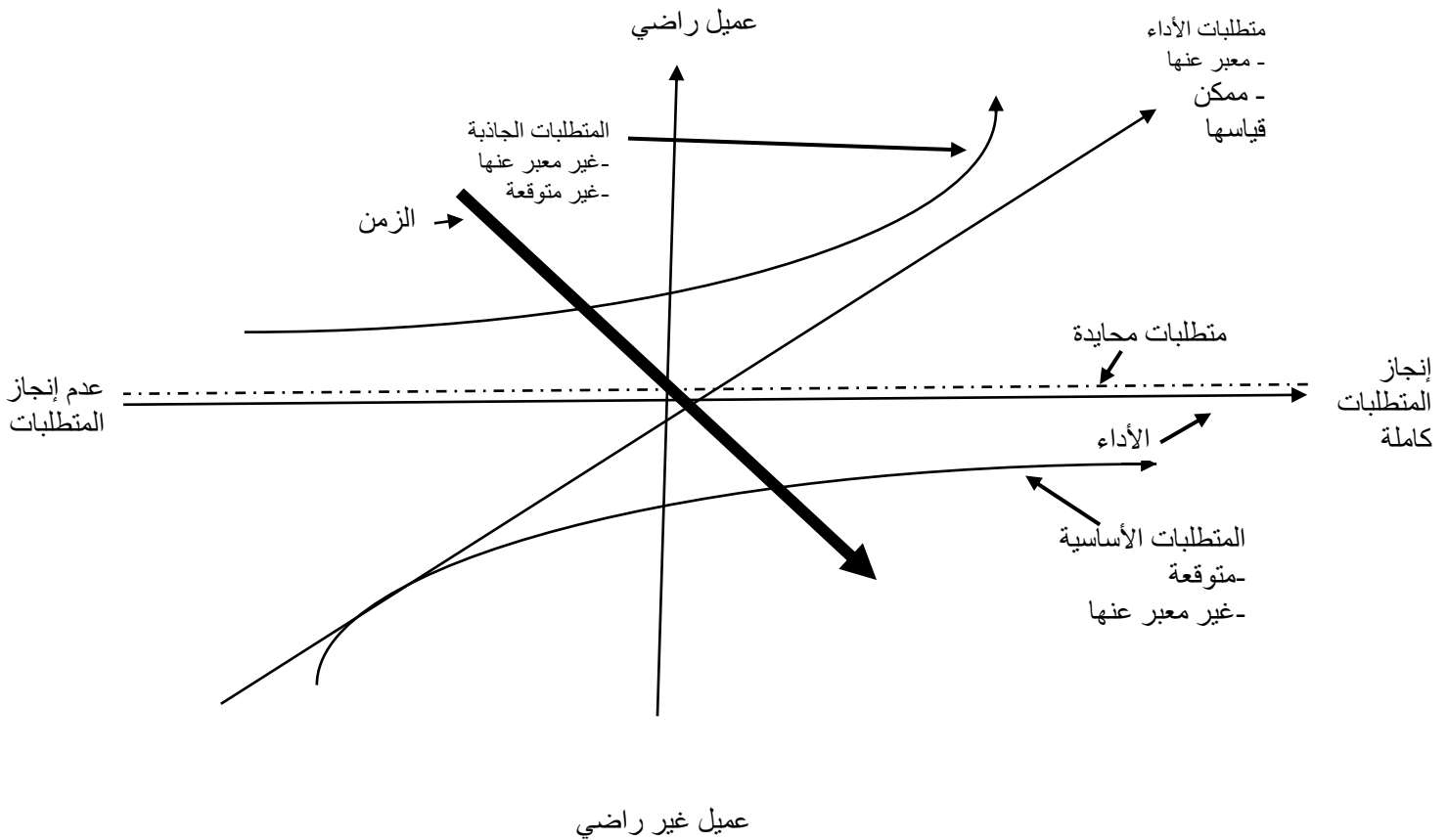
¹ - BOSS. Jean- François, (1999), La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients, revue française du marketing, N° 171, imprimé en France, édition ADETEM, Paris, Janvier, p119

توصل Reinhart Richter أنه إذا كان مجموع متطلبات (الأداء + الجاذب + الأساسي) < (محايد + عكسي + مشكوك فيه). فإن تصنيف المتطلبات يكون هو العنصر الأكبر في المجموعة (الأداء، الجاذب، الأساسي)، وإذا كان العكس فإن التصنيف يكون أكبر في المجموعة (محايد، عكسي، مشكوك فيه).

إن تصنيف نموذج كانو لمتطلبات الخدمة يساعد المؤسسة الخدمية على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير الخدمة، حيث قد توجه المؤسسة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة التي لها تأثير كبير على الجودة المدركة وبالتالي مستوى أكبر من الرضا، بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت هذه الأخيرة موجودة بدرجة مرضية للعميل.

هكذا نستنتج أنه لا توجد بالضرورة علاقة خطية بين الأداء الجيد للخدمة ومستوى الرضا الذي يوفره للعميل، وأنه لا يكفي وجود خدمة تستجيب للمتطلبات الأساسية من أجل بلوغ الريادة في السوق، كما يجب عدم إهمال الموارد التي تخلق عدم الرضا (كإهمال المتطلبات الأساسية) من أجل الحصول على خدمة عالية الجودة ترضي العملاء وتزيد من درجة ولائهم للمؤسسة.

الشكل (2-13): نموذج كانو لرضا العملاء

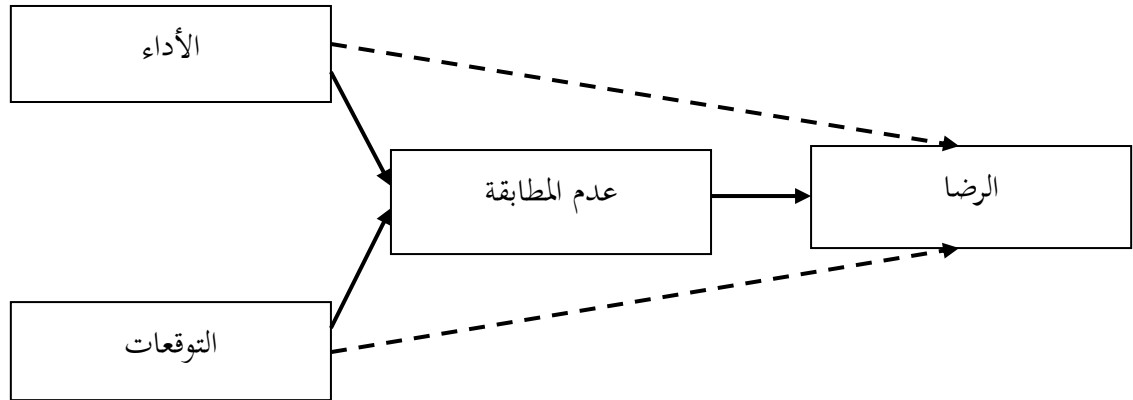


Source: Maurice Pillet, Op- cité, p78.

ثانيا: نموذج عدم المطابقة:

إن أولى الدراسات التي أنجزت في مجال سوابق رضا العملاء هي دراسة CARDZO (1965)، الذي وضع أن الرضا مرتبط بتوقعات العميل وبالجهد المبذول في سبيل الحصول على الخدمة؛ لتتبع بدراسات كل من OLSHAVSTY et MILLER¹. غير أن أول من قدم نموذج يفسر عدم المطابقة هو OLIVER (1980) حيث قدم نموذجا يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي: الأداء، التوقعات، عدم المطابقة والرضا. والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (2-14): نموذج عدم المطابقة



Source: BREE Joël, DERBAIX Christian, (2000), Comportement du consommateur, édition Economica, Paris, p507.

نلاحظ من الشكل أن عدم المطابقة هي متغير وسيط بين الأداء، التوقعات والرضا. بالإضافة إلى وجود علاقة مباشرة بين الأداء، التوقعات والرضا، بحيث يمثل:

- **الأداء:** رأي العميل المتعلق بأداء الخدمة والنتائج عن خبرته أو الجودة المدركة.
- **التوقعات:** التي يكونها العميل قبل تلقي الخدمة.
- **عدم المطابقة:** تنتج عدم المطابقة عن مقارنة الأداء بالتوقعات، وقد تكون سلبية أو إيجابية أو محايدة. كما ينتج عن عدم المطابقة التقييم الإجمالي لخبرة العملاء أي الرضا أو عدم الرضا. إلا أن ما يؤخذ على هذا النموذج أنه يأخذ بعين الاعتبار الخدمة المختارة بمفردها ولا يعبر أهمية للخدمات المضحية بها.

¹ - LADWEIN RICHARD, Op- cité, p 333.

يمكن الوصول إلى المطابقة أو عدم المطابقة باستخدام أسلوبين:

1. أسلوب جبري: تمثل المطابقة أو عدم المطابقة دالة حسابية للأداء والتوقعات، يتم الحصول عليها من خلال المراحل التالية:

- تكوين التوقعات قبل تلقي الخدمة؛
- ملاحظة أداء الخدمة؛
- مقارنة الأداء بالتوقعات؛
- تكوين إدراك حول عدم المطابقة؛
- التوفيق بين الإدراك ومستويات التوقعات؛
- تكوين الآراء حول الرضا.

2. أسلوب سيكولوجي يعتمد على توجيه سؤال مباشر للعميل: حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة جودة الخدمة للتوقعات، ويكون ذلك على أساس السلم التالي: جيد- أقل مما هو متوقع.

عليه إن عدم المطابقة يفسر في الواقع مستوى الرضا بالنسبة للعميل، أما فيما يخص العلاقة بين الأداء المدرك والرضا الكلي فهي علاقة مباشرة وطردية؛ أي كلما زاد الأداء المدرك زاد الرضا الكلي عن الخدمة والعكس صحيح. كذلك فإن العلاقة بين الأداء المتوقع للخدمة والرضا الكلي للعميل هي علاقة مباشرة وطردية أي كلما زاد الأداء المتوقع كلما زاد الرضا الكلي للعميل عن الخدمة والعكس صحيح.

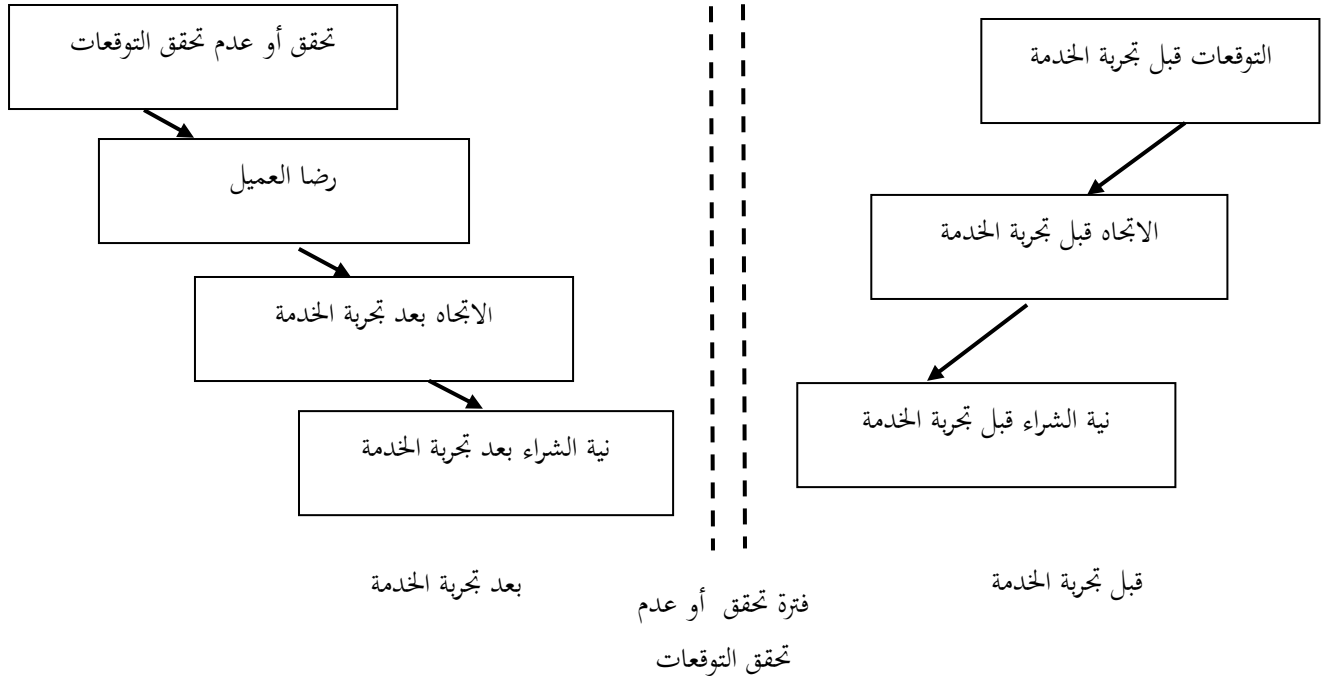
بالتالي إن تحقيق الرضا لا يتوقف على تحقيق التوقعات، فقد يكون ما تعرضه المؤسسة الخدمية يتوافق مع توقعات العميل ولكن لا يحقق رضاه التام. وهذا نتيجة لوجود معايير أخرى تؤثر على رضا العميل؛ كأن تكون موارده المالية المتاحة غير كافية ولو مؤقتاً للحصول على خدمة ذات جودة عالية. عليه نموذج عدم المطابقة يؤدي إلى نتائج قد تكون خاطئة في بعض الأحيان وغير مفسرة لعدم رضا العميل بالرغم من تحقق توقعاته.

كما حدد OLIVER مقدمات الرضا على أنها التوقعات وعدم المطابقة بينما الاتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا، واقترح العلاقات الداخلية التالية:

- قبل تجربة الخدمة تحدد توقعات العميل عن الخدمة واتجاهه نحوها.
- قبل تجربة الخدمة يساهم اتجاه العميل نحو الخدمة في تكوين نواياه الشرائية.
- قبل تجربة الخدمة يحدد كل من توقعات العميل عن الخدمة قبل تجربتها والتحقق الإيجابي أو السلبي لتلك التوقعات مستوى رضا العميل عن الخدمة.
- بعد تجربة الخدمة تساهم كل من نية العميل بشراء الخدمة قبل تجربتها واتجاه العميل نحو الخدمة بعد تجربتها في تكوين نواياه الشرائية بعد تجربة الخدمة.

لقد أوضح OLIVER نموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-15): مقدمات ونتائج الرضا

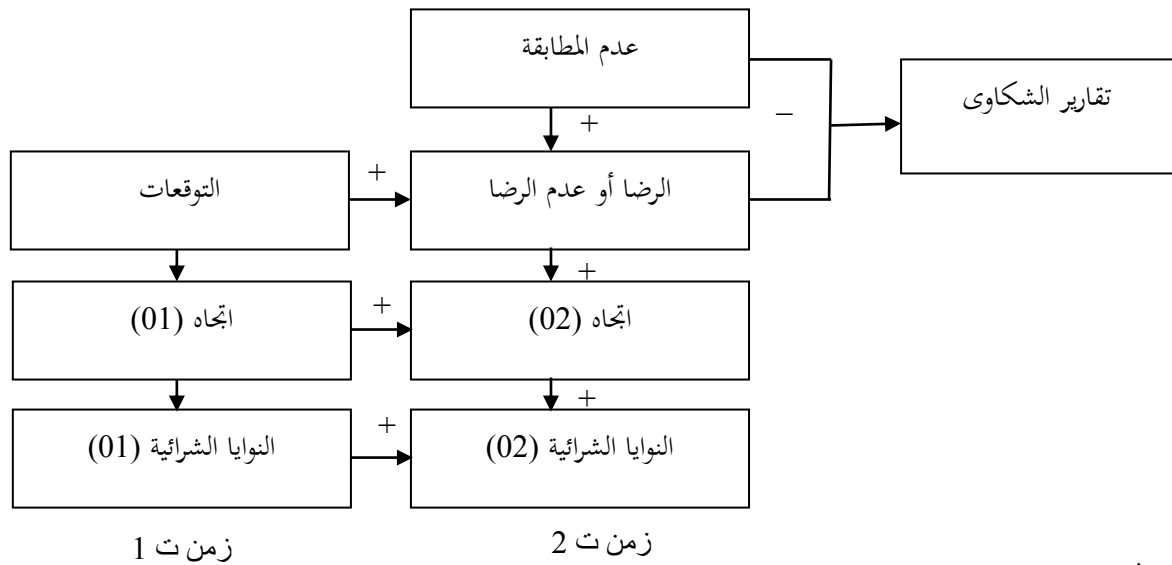


المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، (1998)، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، جامعة عين شمس، مصر، ص 81.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الرضا يتحقق من خلال التوقعات قبل تجربة الخدمة وتحقق أو عدم تحقق التوقعات بعد تجربة الخدمة، كما يساهم الرضا في تحديد اتجاه العميل نحو الخدمة ونواياه الشرائية بعد تجربة الخدمة.

ثم قام كل من BEARDEN et TEEL سنة 1983 بتوسيع نموذج OLIVER بإضافة سلوك شكاوى العملاء من أجل تفسير أعمق لرضا العميل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-16): مقدمات وتوابع رضا العميل النظرية



المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سابق، ص 82.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن:

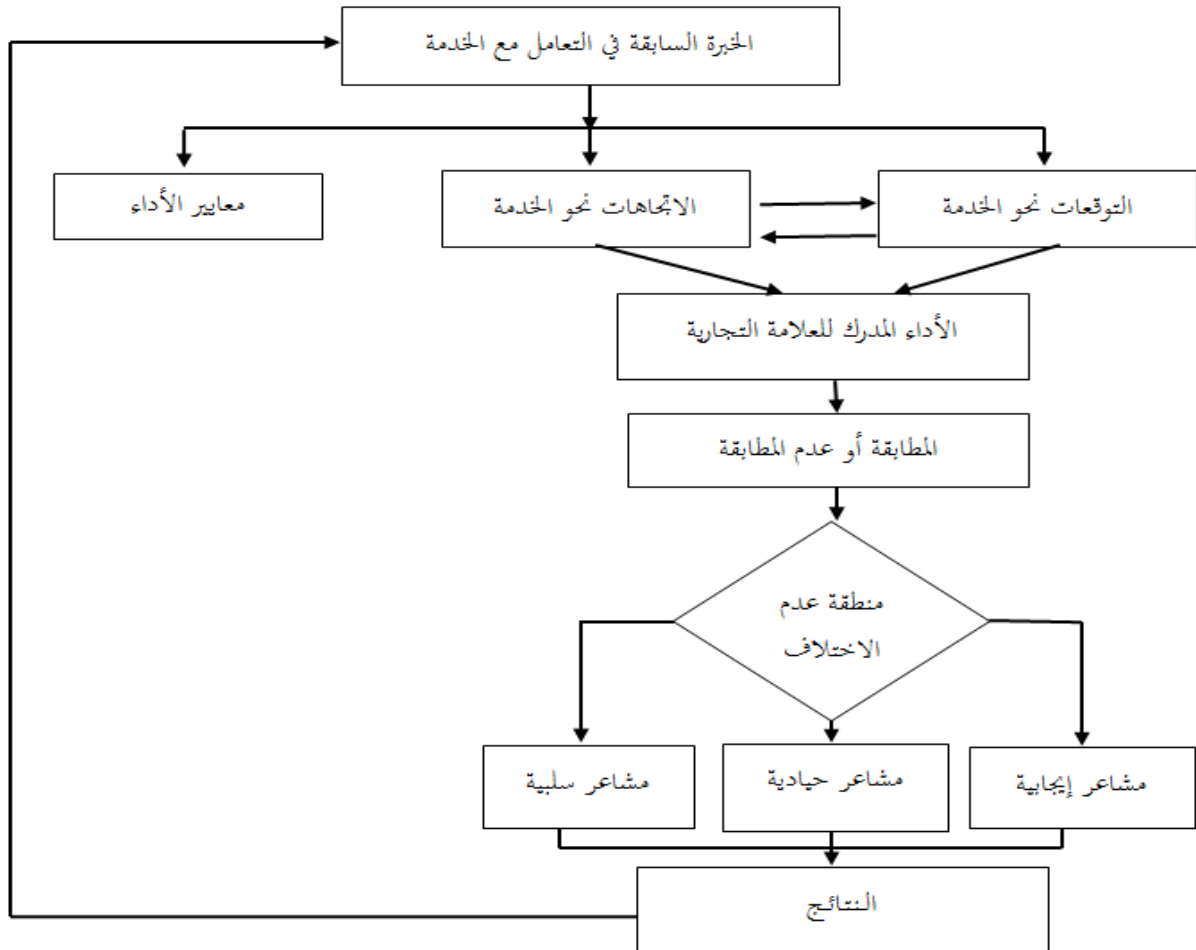
- الرضا هو دالة توقعات العميل وعدم المطابقة، بالإضافة إلى استخدام التوقعات كمحددات الاتجاهات التي تسبق النوايا الشرائية.
- النموذج يفترض أن الرضا أو عدم الرضا يؤثر على كل الاتجاهات، النوايا الشرائية، سلوك العميل، ذوي الشكاوي.
- كل العلاقات في النموذج إيجابية باستثناء العلاقة بين الرضا والشكاوي فهي سلبية.

2-4-2: نموذج المعايير المعتمد على الخبرة للرضا وعدم الرضا:

يرى Tour et Peat Admehent أن المطابقة أو عدم المطابقة للتوقعات محدودة الاستعمال، حيث أن التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة مرتبط أيضا بالمعرفة السابقة للعميل. لدى فإن خبرة العميل حول الخدمة تؤثر على معيار المطابقة أو عدم المطابقة.

يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (2-17): نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا:



المصدر: علي عبد الله، (أكتوبر، 2008)، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، ص36.

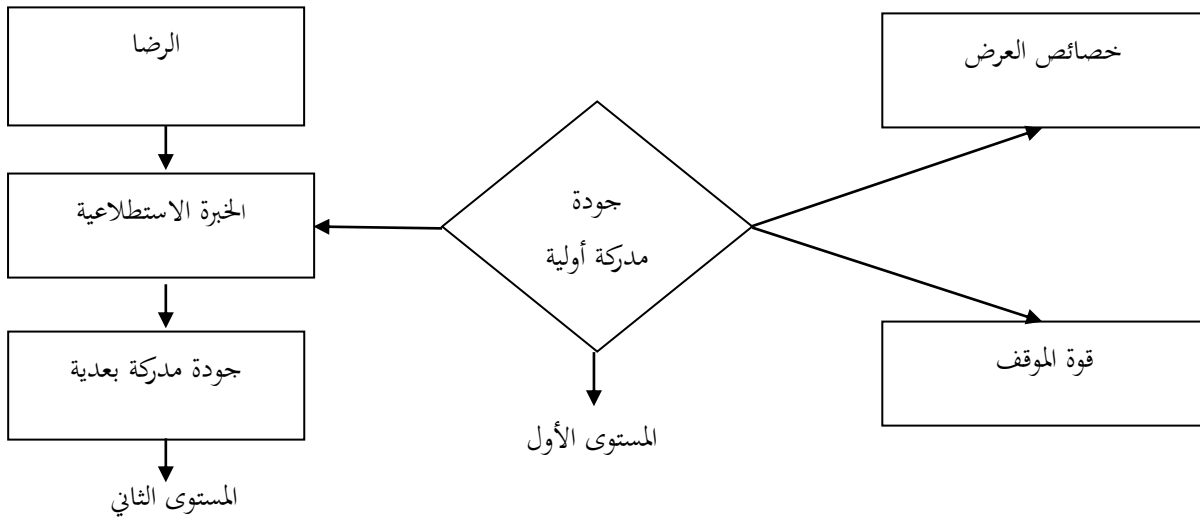
- من الشكل أعلاه نلاحظ أن:
- هذا النموذج يركز على معيار الخبرة السابقة، الذي يعتمد عليه في التعامل مع الخدمة. حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا.
 - الخبرة السابقة تنتج من الاستخدام الشخصي للخدمة أو من المشاعر السلبية أو الإيجابية لعملاء آخرين حول الخدمة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة الخدمية لجذب العملاء.
 - للخدمة ثلاثة متغيرات تتحكم فيها:
 - توقعات نحو الخدمة.
 - معايير الأداء.
 - الاتجاهات نحو الخدمة أو العلامة.
 - الاتجاهات نحو الخدمة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء. فالعميل الذي تكون توقعاته عالية يكون أقل رضا من العميل متوسط التوقعات والعكس صحيح.
 - منطقة عدم الاختلاف تعتبر كوسيط بين المطابقة وعدم المطابقة، الرضا وعدم الرضا.
 - وجود ثلاثة حالات تنتج عن المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات، هي:
 - الأداء المدرك < التوقعات: ينتج عنه رضا العميل.
 - الأداء المدرك = التوقعات: أي أن التوقعات تحققت فيحدث شعور حيادي لدى العميل.
 - الأداء المدرك > التوقعات: ينتج عنه عدم الرضا.
- هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار توقعات العملاء بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلا، إذ أن العميل يقوم بتقييم الخدمة على أساس خبرته وتوقعاته. حيث أن الرضا يفترض أن يكون كنتيجة تركز على الفرق بين التوقع والأداء وعدم الرضا الذي ينتج عن عدم المطابقة.

3-4-2: نموذج تقييم أداء العرض: (الجودة المدركة والرضا)

هناك من يرى أن مفهوم الجودة المدركة يتمثل في التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة الاستهلاكية، وينبثق من نماذج الموقف التي تهدف لربط علاقة بين تقييم خصائص العرض وقياس قوة الموقف اتجاه الخدمة كأساس للفرقة بين الجودة المدركة والرضا. كما نلاحظ أن هناك توجه قوي نحو توحيد مفهوم الرضا الذي يفهم على أنه نتيجة خبرة استهلاكية جزئية.

نتيجة هذا الاختلاف بين مفهوم الجودة المدركة والرضا يمكن أن نميز بين مستويين للجودة المدركة، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل (2-18): نموذج الجودة المدركة والرضا

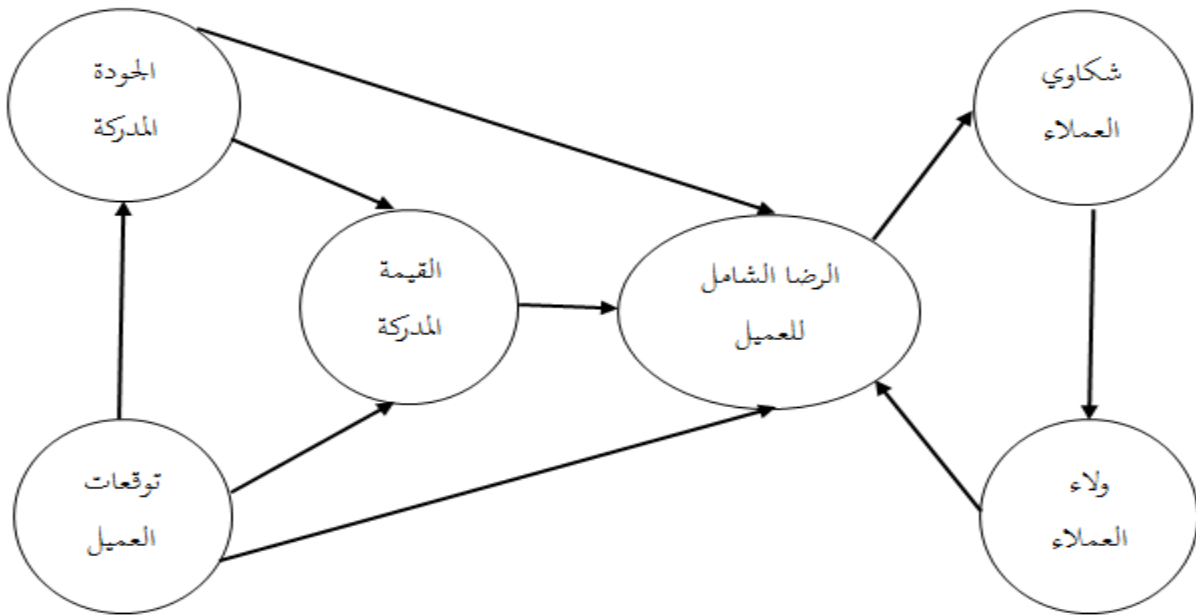


Source: LADWEIN. R, Op - cité, p379.

✓ **المستوى الأول:** ينشأ من تقييم خصائص العرض وقوة الموقف الذي يكونه العميل اتجاه الخدمة، ويكون مستقل تماماً عن الخبرات السابقة للعميل.

✓ **المستوى الثاني:** إن الجودة المدركة تكون مرتبطة في هذا المستوى بتجربة تلقي الخدمة ولكنها لا تعني الرضا في جميع الأحوال حيث أن الخبرة أو التجربة الاستهلاكية تعتبر مصدر رد فعل عاطفي ليس مرتبط فقط بالمنفعة أو أداء العرض؛ ومن ناحية أخرى هناك عوامل مستقلة عن الجودة المدركة يمكن أن تؤثر في رضا العميل، ومثال ذلك وجود عملاء غير محترمين وحادي الطبع في أماكن تقديم الخدمة سيكون لهم تأثير سلبي على الجودة المدركة. من خلال النماذج السابقة يمكننا التوصل إلى النموذج العام التالي:

الشكل (2-19): النموذج العام لرضا العميل



Source: CLAES Fornell and others, (October 1996), The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings, journal of marketing, Vol 60, Cornell university school of hotel administration, p8.

يتضح من النموذج أن العنصر الأساسي بالنسبة لرضا العميل يتمثل في توقعاته ما قبل الشراء، أي أنها المحدد الرئيسي لرضا العميل بعد الشراء؛ حيث أنه كلما توافقت الأداء المدرك للخدمة أو زاد عن توقعات العميل قبل الشراء يتحقق إشباع ورضا العميل، أما عندما لا يرقى الأداء المدرك للخدمة إلى مستوى توقعات العميل تكون النتيجة هي عدم الرضا. وقد نجح هذا النموذج في تغيير رضا أو عدم رضا العميل لعدة منتجات أو خدمات.

المبحث الثالث: العلاقة بين كل من جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا:

في مجال التسويق نلاحظ أن العديد من الباحثين لا يملكون رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة وماهية وكيفية الترابط أو التداخل بين كل من جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا؛ ولا حتى أي من هذه المتغيرات يدخل ضمن سوابق المتغير الآخر. كما تجدر الإشارة اليوم إلى أن هناك إجماع على توفر ووجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ما بين جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا؛ وهذا نتيجة العديد من الأبحاث والدراسات التي عملت على إيجاد العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. يكمن الهدف من دراستنا هذه هو تقييم مكونات هذه السلسلة "جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا"، لاستخراج مختلف العلاقات السببية التي تربط هذه المتغيرات. من خلال توضيح دور الجودة المدركة للخدمة في تشكيل القيمة المدركة، وكيف يتم تقييم الخدمة من طرف العميل عن طريق مقارنته بين الجودة المدركة والتضحية المدركة منها.

1-3: العلاقة بين جودة الخدمة والقيمة المدركة:

إن مفهومي جودة الخدمة والقيمة المدركة متداخلين، ولكنهما مختلفين، حيث أن القيمة أكثر فردية وشخصية من الجودة، وأنها على خلاف الجودة تتضمن المبادلة لمكونات الأخذ والعطاء. كما أن جودة الخدمة هي المسبب المباشر للقيمة المدركة. فمن غير الممكن تفسير القيمة المدركة بدون التنويه للجودة المدركة، كون هذه الأخيرة تعبر عن جملة المنافع المدركة من الخدمة.

1-1-3: جودة الخدمة والقيمة المدركة:

إن القيمة المدركة للخدمة تعد "دالة ناتجة عن مقارنة العميل بين المنافع التي يحصل عليها من استخدام الخدمة (جودة الخدمة المدركة)، وجميع التكاليف النقدية والغير نقدية المرتبطة بشراء واستخدام الخدمة"¹. أي أن القيمة هي الفرق بين القيم الكلية (المنافع الكلية) التي يتحصل عليها العميل من وراء شراء واستعمال إحدى السلع والخدمات، سواء كانت اقتصادية (الجودة)، اجتماعية أو علائقية، والتكلفة الكلية (التضحيات الكلية) التي يتحملها من أجل عملية الشراء والتي تتضمن الكلف النقدية (السعر)، تكلفة الوقت، الجهد والتكلفة النفسية التي يبذلها العميل. كما ارتبط مفهوم القيمة المدركة بشكل وثيق بالسعر والجودة، حيث يدرك العميل القيمة من خلال المقارنة بين الجودة أو المنافع التي يتحصل عليها من الخدمة والتضحيات التي يتحملها لقاء دفعه لسعر معين. وعندما نتكلم عن المنافع المكتسبة، هذا يعني أننا نلمح للجودة المدركة التي تعبر عن الحكم الذي يدلي به العميل حول جودة الخدمة. مما سبق نلاحظ أنه من غير الممكن تفسير القيمة المدركة بدون التطرق للجودة المدركة نظراً لأن هذه الأخيرة تعبر عن جملة المنافع المدركة من الخدمة.

¹-KORDA.A.P, SNOJ.B, (2010), "Development, validity and reliability of perceived service quality in banking and its relationships with perceived value and customer satisfaction", managing global transitions, vol 8 N°2, p192.

بالإضافة إلى أن جودة الخدمة هي من سوابق القيمة المدركة للعميل، وتتميز هذه الأخيرة بأنها نسبية كونها تخضع للمنافع المدركة من الاستهلاك وإلى التكاليف المدركة التي يتحملها العميل خلال عملية الشراء، فهي تلعب دور المتغير الوسيط بين جودة الخدمة والرضا. هذا ما يجعلها من المتغيرات التي لا يستهان بها عند دراسة الرضا.

3-1-2: تأثير جودة الخدمة على القيمة المدركة:

في مجال العلاقة بين جودة الخدمة والقيمة المدركة، يرى بعض الباحثين أمثال (Zeithaml (1988 و Gale (1994 أن مفهومي الجودة والقيمة المدركة متداخلين. في حين يرى آخرون نذكر منهم (Cornin et Al ، Drew et Bolton (1991 (Grewal (2000، (Monroe (2003، (Parasuraman et Grewal (2003، أن جودة الخدمة المدركة هي مسبب مباشر للقيمة المدركة. حيث يتم إدراك العميل للقيمة من خلال مقارنته بين جودة الخدمة المدركة والتكاليف المدركة التي أقدم العميل على التضحية بها من أجل الحصول على الخدمة. فإن تناسبت الجودة مع التكاليف المدركة أو تجاوزتها رفع ذلك من القيمة المدركة للعميل وينعكس ذلك على سلوكه الشرائي بالإيجاب. أي أنه كلما تناسقت خصائص الخدمة مع توقعات العميل كلما انعكس ذلك بالإيجاب على جودة الخدمة المدركة للعميل، ورفع من القيمة المدركة لهذه الجودة أي القيمة الكلية. أما إذا تجاوزت التكاليف المدركة الجودة المدركة خفض ذلك من القيمة المدركة وحد ذلك من السلوك الشرائي للعميل. أي أنه إذا أدرك العميل أن الخدمة التي تحصل عليها لا تغطي التكاليف والخسائر النقدية وغير النقدية التي تحملها ولا ترقى إلى توقعاته من جهة أخرى ساهم ذلك في إنقاص القيمة المدركة للعميل، أي أن تأثير جودة الخدمة على القيمة المدركة يعتبر طرديا، وهذا ما أكدته دراسات كل من (Cornin (2000 و (Moliner (2007. إلا أن Rust et Oliver يؤكدان أن الجودة تعد عاملا واحدا فقط من بين عدة عوامل أخرى يبنى عليها رضا العميل، كالعوامل الموقفية، الشخصية، المالية، الاجتماعية، ...¹. حيث أن تكوين علاقة اجتماعية جيدة بين العامل والعميل تنعكس بالإيجاب على القيمة المدركة ومستوى رضا هذا الأخير. كما أن المنافع المالية التي يحظى بها العميل جراء تعامله مع المؤسسة الخدمية تساعد بدورها في رفع القيمة المدركة من خلال تحقيق منافع اقتصادية للعميل أو ما يسمى بحفظ النقود من خلال تقديم عروض سعرية وخدمات من شأنها التقليل من التكاليف النقدية التي يضحي بها العميل.

3-1-3: الفرق بين الجودة والقيمة المدركة:

يرى كل من (Rutner and Lang Pey (2000 أن القيمة هي جودة الأشياء طبقا لما يعتقد العميل، أما Zeithaml فيرى أن القيمة كالجودة واقترح بأن تكون مستوى أعلى، لكن تختلف عن الجودة في أن القيمة أكثر فردية وشخصية من الجودة، وأنها على خلاف الجودة تتضمن المبادلة لمكونات الأخذ والعطاء.

¹ KUNG and JEFFREY. J, " Service quality dimensions: An examination of Gronroos service quality model", managing service quality, vol14 N°4, pp266-267.

2-3: العلاقة بين جودة الخدمة والرضا:

تعد جودة الخدمة من الأمور المساهمة في تنمية العلاقة المستدامة الموجودة بين العميل ومقدم الخدمة، وترسيخ رضا وثقة العميل اللذان أصبحا يشكلان بعدا للجودة.

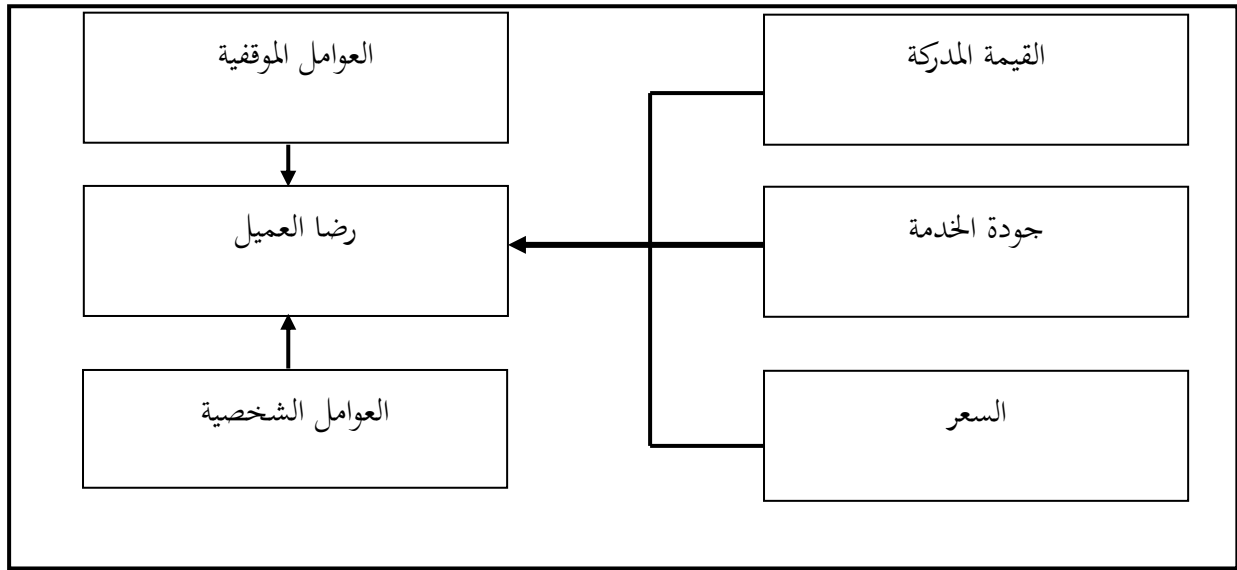
1-2-3: تأثير جودة الخدمة على الرضا:

في مجال العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل يرى بعض الباحثين أمثال Spreng et Singh (1993) أنه لا يوجد فرق بينهما حيث يرون أن الجودة المدركة هي الرضا. في حين يرى آخرون نذكر منهم Boulding, Carmen et Bitner, (1990) بأن جودة الخدمة تختلف عن الرضا، غير أنهم لم يتفقوا حول من يسبق الآخر. حيث اقترح كل من Cornin et Taylor (1992)، أن رضا العميل يسبق جودة الخدمة، وأن الرضا يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة أي أن العلاقة السببية تعتبر جودة الخدمة كمتغير تابع للرضا (رضا ← جودة الخدمة). إلا أنهما توصلا في دراستهما إلى العكس، أي أن جودة الخدمة تسبق الرضا وليست ناتجة عنه، وهو ما توصل إليه أيضا كل من (Parasuraman, Zeithaml et Berry (1994، (1994) Gotlieb, Grewal et Brown و Oliver (1998). أي أن العلاقة السببية التي تربط المتغيرين (جودة الخدمة ← الرضا) تبدأ بالرضا كمتغير تابع للجودة. هذا يعني أن الرضا يعتمد بالأساس على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل العميل ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته، وأن درجة الإشباع ستحدد درجة الرضا. أي أن الرضا يتعلق بإدراك العميل للأداء الذي يلتقي أو يفوق توقعاته من خلال المقارنة بين جودة الخدمة المدركة والمتوقعة، وبما أن جودة الخدمة تتحدد انطلاقا من توقعات العميل فإنها ستحقق له رضا كبير. هذا مفاده أن " رضا العميل يقوم على مستوى جودة الخدمة الإجمالية المقدمة من طرف المؤسسة".

بالتالي فإن العلاقة " الرضا يؤدي إلى الجودة " خاطئة، والصحيح هو أن " الجودة تؤدي إلى الرضا". لدى أصبح رضا العميل هدفا رئيسيا من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة لتحقيق رضا العميل. ويتضمن قياس رضا العميل معرفة ما يرغبه ويريد، فهم توقعاته وإدراكاته الحقيقية، تصميم خدمات تطابق هذه التوقعات والإدراكات ووضع معايير مناسبة لجودة الخدمات. فالمستويات العليا من جودة الخدمة تؤدي إلى زيادة الرضا وإلى تكرار عمليات الشراء. حيث يتم النظر حاليا إلى رضا العميل على أنه عنصر أساسي في بناء ثقافة جودة الخدمة.

على هذا الأساس اقترح Zeithaml et Bitner (2001) نموذجا يوضح فيه أن جودة الخدمة تسبق الرضا، وأن هذا الأخير أكثر شمولاً منها وأنه ينشأ عن تقييمه للمتغيرات الموضحة في الشكل الموالي:

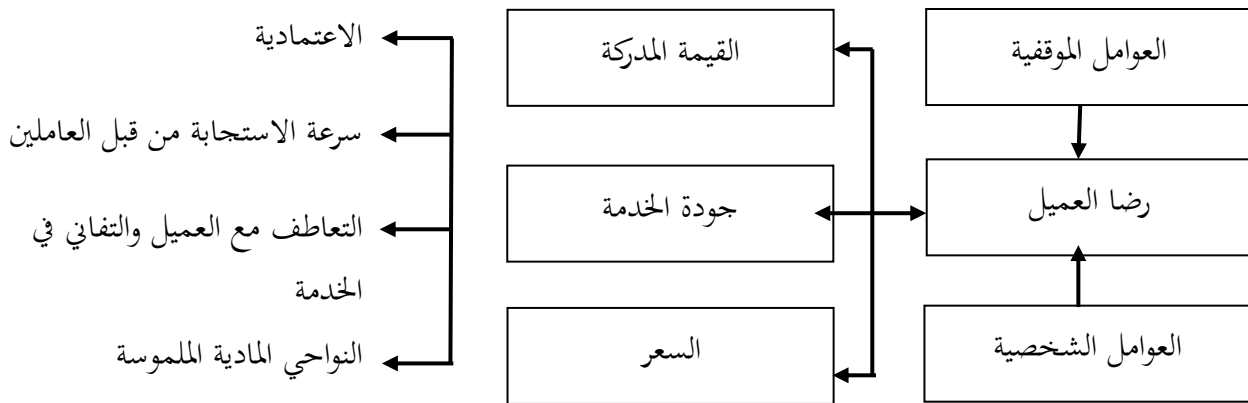
الشكل (2-20): نموذج Zeithaml et Bitner



Source: BAKER.DM, (2013), " Service quality and customer satisfaction in the airline industry, A comparison between legacy airlines and low- cost airlines", American journal of tourism research, vol2 N°1, p70.

كما أن الشكل الموالي يوضح العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل:

الشكل (2-21): العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل



المصدر: شبيب عبد الله، (2002)، قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت، جامعة عين شمس، مصر، ص36.

3-2-2: الفرق بين جودة الخدمة والرضا:

تجدر الإشارة اليوم إلى أن هناك إجماع على وجود علاقة قوية ما بين الجودة والرضا. إلا أنه قد يتم الخلط في كثير من الأحيان بين مفهوم الرضا وجودة الخدمة، حيث يقصد "بجودة الخدمة" عدم وجود انحرافات بين توقعات العملاء المستفيدين من الخدمة وشعورهم عند الحصول على هذه الخدمة¹. أي أنها تعتمد على رضا العميل عن الخدمات المقدمة وإلى أي مدى تلبي هذه الخدمات رغبته واحتياجاته. في حين أن الرضا هو "الحكم على جودة الخدمة الناتجة عن المقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء الفعلي"².

إلا أن التوقعات مختلفة في كلا المفهومين، حيث أن التوقعات في جودة الخدمة المدركة هي عبارة عن رغبات وأمنيات (ما ينبغي تقديمه من قبل مورد الخدمة أو ما ينبغي على العميل توقعه). بينما في مفهوم الرضا فإنها عبارة عن تنبؤات أو تصورات، أي ما سوف يقدمه مورد الخدمة (مستوى المقارنة يكون على أساس ما قد يتوقعه العميل من الخدمة).

كما أن مفهوم الرضا أوسع من مفهوم الجودة ، لأن الجودة المدركة والقيمة المدركة خلال تجربة الاستهلاك يعتبران الموجهان الرئيسيان لرضا العميل. حيث أن الرضا يتحدد بناء على كل من جودة الخدمة، السعر، العوامل الشخصية والموقفية³. حيث أكد Woodruff في هذا الخصوص أن الأداء المتوقع من قبل العميل عن الجودة قد تم مزجه مع مفهوم الرضا؛ ذلك كون الأداء المتوقع يتحدد على حسب الرغبات الأساسية والأهداف الخاصة التي يطمح إليها العميل خلال عملية الشراء هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينبع من الفوائد المدركة من المواصفات التي تكون جودة الخدمة، بالإضافة إلى المخاطر الناجمة عن استهلاكه. أما الأداء المدرك فهو يعبر عن مستوى تفوق الخدمة بعد أن يكون العميل قد قام بتقييمها حسب سلم قياس موضوعي محدد بطريقة مسبقة، قمته الأداء المثالي وأدناه الأداء السيئ.

كما أن الرضا يترجم الحالة النفسية للعميل بالنظر إلى خبراته مع الخدمة في حين أن الجودة المدركة تتعلق بإدراك تلك المحددات المرتبطة بالخدمة المعروضة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والأمان) التي تدخل كعنصر مشكل للخبرة التي يعتمد عليها تقييم الرضا. بالإضافة إلى أن الحكم على الجودة لا يأخذ بعين الاعتبار خبرة استهلاك الخدمة، في حين أن تواجد هذه الخبرة شرط لا يمكن الاستغناء عنه خلال تقييم الرضا.

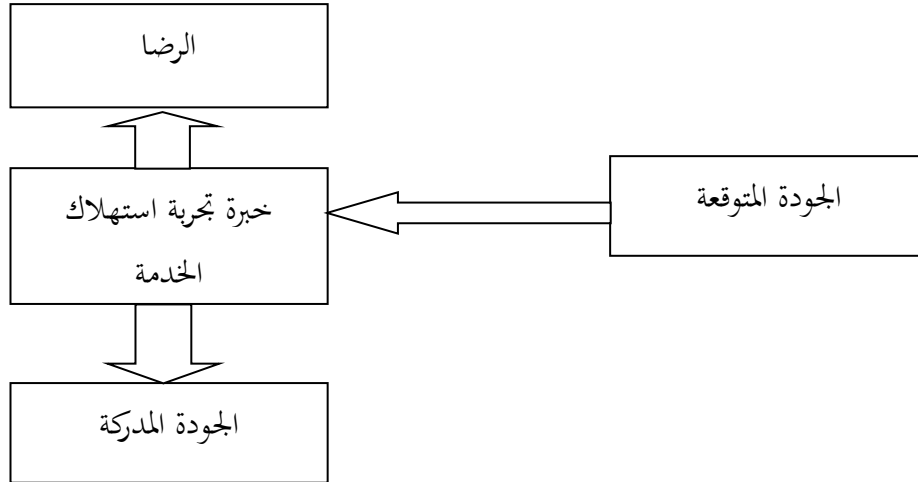
¹ - DUPONT.F, Op- cité, p63.

² - ZOLLINGER.M, LAMARQUE.E, Op- cité, p73.

³ -BAKER.D.M, Op- cité,p70.

يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (22-2): الجودة المدركة والرضا



Source: LADWEIN. Richard, Op- cité, p 331.

الجدول التالي يوضح الفرق بين جودة الخدمة والرضا:

الجدول (2-2): الفرق بين جودة الخدمة والرضا

جودة الخدمة	الرضا
أبعاد جودة الخدمة التي تمكننا من الحكم عليها محددة مسبقا.	رضا العميل يمكن أن ينتج عن أي بعد سواء كان على علاقة بالجودة أو لا، مثل الحاجات، العدالة... ليس لها علاقة بالجودة.
المقارنة بالنظر لمعايير الامتياز: الحكم على الجودة المدركة للخدمة يتعلق بإدراك المتغيرات المرتبطة بالخدمة المعروضة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والأمان) والتي تدخل كعنصر مشكل للخبرة التي يعتمد عليها تقييم الرضا.	معايير أخرى للمقارنة مرتبطة وغير مرتبطة بالجودة، فالرضا يترجم الحالة النفسية للعميل بالنظر إلى خبرته مع المؤسسة الخدمية. ¹
الحكم على الجودة معرفي: تقييمات جودة الخدمة هي معرفية أكثر منها شعورية، في الواقع يستند إدراك جودة الخدمة على المواقف المخزنة في ذاكرة العملاء.	الرضا استجابة مزدوجة شعورية ومعرفية.
لا تتطلب خبرة مع الخدمة: الحكم على جودة الخدمة لا يتطلب بالضرورة أن تكون هناك خبرة مع الخدمة (خبرة للاستهلاك).	تتطلب خبرة مع الخدمة: الرضا يعبر عن الحكم الشامل، كونه يعتمد على تجربة وخبرة الاستهلاك. مثال: يجب أن نبيت في فنادق Hilton حتى ندرك هل نحن راضين أم لا.
ترتبط الجودة بالإدراك الحالي (ترتبط الجودة بالأداء الحالي).	الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل (يرتبط الرضا بالأداء في الماضي والحاضر والمستقبل)
الحالة المدركة للخدمة: جودة الخدمة المقدمة متعلقة بإدراك العميل لها كأن يقيّمها بأنها جيدة.	الحالة النفسية للفرد: الرضا هو الحالة النفسية للفرد كأن يقول أنا راضي عن هذه الخدمة.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

3-3: العلاقة بين القيمة المدركة والرضا:

إن النماذج المتعلقة بـ"السعر- الجودة- القيمة" مكنت من الخروج بخلاصة ساهمت في التمييز بين القيمة المدركة التبادلية (إدراك الرضا النفسي من خلال اكتساب امتيازات متعلقة بالجانب المالي للمبادلة)، والقيمة المدركة الاستعمالية (إدراك الأرباح الصافية من جراء استعمال الخدمة).

حيث أن رضا العميل مرتبط بخطوات إدراك ما بعد الشراء، في حين تستعمل القيمة المدركة في خطوات إدراكية ما قبل الشراء.

¹ - MOULINS J. L, NGOC Phan Kim, PHILIPPE Jean, (2012), De la qualité de service à la fidélité des clients: Une investigation sur le secteur bancaire au Vietnam, Revue économies et sociétés, p3.

3-3-1: الرضا والقيمة المدركة:

يعتبر الرضا حسب Oliver بأنه "استجابة عاطفية لاستخدام منتج أو خدمة ما"¹. أو هو "الفرق بين الأداء والتوقعات"، أي أن العميل يقارن بين الخدمة المدركة التي حصل عليها فعلا، والخدمة كما كان يتوقعها.

في هذا الصدد يمكننا القول أن لكل من الجودة المدركة والقيمة المدركة علاقة بالرضا. حيث أن القيمة المدركة هي "التقييم الشامل لمنافع الخدمة المرتكزة على إدراك المنفعة المتحصل عليها والتضحيات المنفقة" فهي بمثابة ردة فعل شعورية عن تجربة الاستهلاك؛ تعتمد في تفسيرها للقيمة على تجربة المنتج أو الخدمة ثم تتم عملية المقارنة بينها وبين التجارب السابقة المشابهة لها. بالمقارنة بين القيمة المدركة والمتوقعة يتحدد مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة والذي يحدد بدوره قرار إعادة الشراء من عدمه.

على هذا الأساس يجب على المؤسسة الخدمية أن تقوم أولا باكتشاف توقعات عملائها، وأن تعمل جاهدة لتحسين أدائها وجودة خدماتها الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على قيمتها المدركة. لأنه في حالة التطابق بين القيمة المدركة (منافع مدركة / تضحية مدركة) والتوقعات يشعر العميل بالرضا؛ ويكون في حالة رضا عال عندما تتجاوز القيمة المدركة التوقعات، مما يولد ولاءه للمنظمة. في حين أنه يشعر بالاستياء وخيبة الأمل عندما تعجز القيمة المدركة عن تخطي التوقعات، أي عندما لا يتم مكافأته من خلال المنافع المتحصل عليها على حساب التضحيات المنفقة سواء كانت نقدية أو غير نقدية.

3-3-2: تأثير القيمة المدركة على الرضا:

القيمة المدركة للعميل هي الحكم الذي يصدره العميل بناء على مقارنته بين المنافع المتحصل عليها والتكلفة الكلية. أي هي "الفرق بين المنافع المدركة الكلية والتضحية المدركة الكلية". بالتالي فهي عبارة عن عملية حسابية ذهنية يقوم بها العميل. فالقيمة المدركة مثلها مثل الرضا تقرر على تواجد حكم تقييمي شعوري يصدر بعد الشراء، ويركز على خبرات معينة متعلقة بالاستهلاك.² إلا أن القيمة المدركة عكس الرضا لا توضح الحالة النفسية للفرد، كما أنها لا تلي بالضرورة تجربة الاستهلاك (الشراء).³ فالعميل يكون راضيا عن ما تحصل عليه من خدمة (العرض) وعن طريقة تلقيها (العملية) وأيضا عن قيمتها المالية (السعر).

كما أوضح (Woodruff 1997) أن عملية تقييم الرضا والقيمة المدركة للعميل يجب أن تتم في نفس الوقت لتمكن من التنبؤ باستمرار العلاقة بينهما. فالقيمة متغير أساسي في تفسير سلوك الشراء، الرضا والولاء للمنظمة.⁴ إذ أن القيمة تعتبر بالنسبة لبعض الباحثين من العوامل المساهمة في التأثير على رضا العميل. الذي ينتج من خلال المقارنة بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة، لهذا يصر كل من Oliver et Swan أن القيمة المدركة لها تأثير مباشر على مستوى رضا العميل. فارتفاع مستوى القيمة المدركة

¹ - PETRICK.J, Op- cité, p397.

² - AURIER.P, EVRARD.Y, (1998), Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs, actes du 14 Emme congrès international de l'association française du marketing, Bordeaux, p51.

³ - VANHAMME.J, (2002), La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction: définition, antécédents, mesures et modes, recherche et applications en marketing, Vol17, N°2, p62.

⁴ - SALERNO Annabel, (2005), Le rôle de la qualité des pratiques de personnalisation dans la séquence valeur, satisfaction, Fidélité à la banque, 1ere journée de recherche en marketing, IRIS, Lyon, p3.

من طرف العميل يؤثر إيجابيا وطرديا على مستوى الرضا لديه.¹ وفي نفس السياق توصلت دراسات كل من: Chen et Chang (2005) ; Cronin, Bradley Hult (2000); Lapierre Filiatrault, Chebat (1999) أن القيمة المدركة للخدمة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على رضا العميل دون عناصر وسيطة بينهما.²

3-3-3: أوجه التشابه والاختلاف بين القيمة المدركة والرضا:

على الرغم من أن مفهوم الرضا والقيمة المدركة مرتبطين ببعضهما البعض، إلا أن هذا لا يمنع من التمييز بينهما لأن الرضا يمكن أن يتواجد في غياب القيمة والعكس صحيح. فالقيمة المدركة للعميل تتميز بما يلي:

- **طبيعتها الذاتية:** لأنها مرتبطة بالشخص نفسه، فهي تنتج من خلال التفاعل بين الفرد والمنتج أو الخدمة. كما أنها تختلف من فرد لآخر.
- **طبيعتها المعرفية:** تنتج عن المقارنة بين المنافع المدركة والتضحية المدركة من طرف العميل.
- **طبيعتها النسبية:** فهي تعبر عن تفضيل نسبي (مقارن، شخصي ووضعي) يعبر عن تجربة العميل خلال تفاعله مع المنتج أو الخدمة. أي أنها تفترض أن العميل يقارن بينها وبين أشياء أخرى.

في حين أن رضا العميل يتميز بـ :

- **طبيعته الذاتية:** الرضا الذاتي يتعلق بعنصرين هامين، طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل وإدراكه الذاتي من ناحية أخرى، فظرة العميل هي الوحيدة التي يؤخذ بها في موضوع الرضا.
- **طبيعته المعرفية والشعورية:** الرضا صادر من خطوات مزدوجة معرفية وشعورية. حيث أن العميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية وإنما من خلال ما يتوقعه منها.
- **طبيعته المبادئية والعلائقية:** يتم الرضا ضمن منظور زمني تتم فيه المبادلة التجارية (أي آني يحتمل وقوعه خلال تجربة استهلاك معينة)، أو علائقي لكونه متراكم يستند إلى تجارب الاستهلاك السابقة.
- **طبيعته النسبية:** بالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع. كما أن كل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق.

من خلال دراسة خصائص كل من الرضا والقيمة المدركة، يتضح لنا أن هناك نقاط مشتركة بينهما تتمثل في أن كليهما طبيعة ذاتية ونسبية.

على الرغم من وجود العديد من النقاط المشتركة بين تعاريف القيمة المدركة والرضا، إلا أن هذا لا يمنع من وجود اختلاف في البعض منها؛ كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ - YANG, PETERSON, (2004), " customer perceived value, satisfaction and loyalty, the role of switching costs", psychology and marketing, vol21N°10, pp799,822.

² -KORDA .A.P, SNOJ.B, Op - cité, p 25.

الجدول (2-3): أوجه الاختلاف بين الرضا والقيمة المدركة

الرضا	القيمة المدركة
الرضا ينتج من خلال المقارنة بين الأداء المدرك والمتوقع.	القيمة المدركة تنتج من خلال المقارنة بين المنافع المدركة والتضحية المدركة (مفهومها أوسع من الرضا).
الحكم عن الرضا معرفي وشعوري (عاطفي).	الحكم عن القيمة المدركة معرفي يتعلق بعملية حسابية ذهنية يقوم بها العميل.
الرضا مكون أحادي البعد.	القيمة عنصر متعدد الأبعاد.
الرضا عبارة عن تقييم لما بعد تجربة الشراء/ الاستهلاك ولا يكون قبلها.	الحكم على القيمة لا يتطلب حصول عملية المبادلة، أي أنه ليس من الضروري أن يكون التقييم بعد تجربة الشراء أو الاستهلاك فممكن أن يسبقها.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

4-3: علاقة كل من جودة الخدمة والقيمة المدركة بالرضا:

دراسة الأسباب التي تقود سلوك رضا العميل، تدفعنا لدراسة العلاقات السببية بين الجودة المدركة للخدمة، القيمة المدركة لها وكيفية تأثيرها على رضا العميل. فالجودة والقيمة المدركة خلال تجربة الاستهلاك من أهم العوامل الموجهة لرضا العميل؛ بحيث تكون نتيجة تأثير هذين المتغيرين إما إيجابية أو سلبية.

4-3-1: القيمة المدركة كمتغير وسيط بين جودة الخدمة والرضا:

توصلت الأبحاث الحديثة لكل من Connie and Jay ; Beverley (2007) أن القيمة المدركة من طرف العميل تتأثر بعدة عوامل كجودة الخدمة، السعر، صورة المنظمة والمخاطر المدركة، وأنه مهما تعددت واختلفت الأبعاد الموجودة في هيكل القيمة المدركة فإنها تبقى المتغير الوسيط الأمثل بين " جودة الخدمة / السعر " و "رضا العميل".

حيث أن المساهمة الأكثر أهمية تكون لجودة الخدمة باعتبار أنها تقلل المخاطر النفسية، المالية وتلك المتعلقة بأداء الخدمة التي قد يشعر بها العميل إذا لم يتحصل على القيمة المنشودة، الأمر الذي يرفع من القيمة المدركة الإجمالية للعميل وبالتالي على قراره بإعادة وتكرار الشراء الذي يرتبط بالرضا والولاء. من هنا يتضح أن رضا العميل يعتمد على القيمة المدركة.

إن جل الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل، تعتبر القيمة المدركة كمتغير وسيط بينهما؛ على غرار دراسة كل من Yang et Peterson (2004) و Line .L.O (2008) التي اعتبرت القيمة كمتغير سابق مستقل لرضا العميل.

3-4-2: تأثير كل من جودة الخدمة والقيمة المدركة على الرضا:

تجدر الإشارة اليوم إلى أن هناك إجماع على وجود علاقة قوية ما بين جودة الخدمة، القيمة المدركة من العميل والرضا، هذه الرؤية كانت نتيجة العديد من الأبحاث والدراسات من أجل إيجاد العلاقة السببية التي تربط هذه المتغيرات الثلاثة.

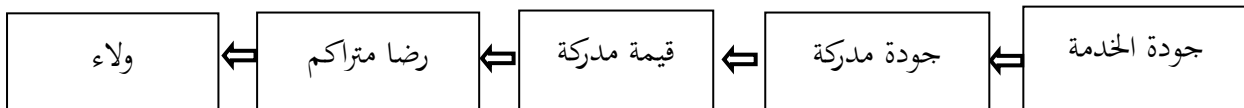
يرى كل من Rust et Oliver (1994) أنه لا يوجد فرق بين الجودة المدركة والقيمة المدركة وأنها من سوابق الرضا. هذا على غرار كل من Bolton et Drew (1991) اللذان توصلا إلى أن الجودة المدركة تختلف عن القيمة المدركة؛ فالعملاء ممكن أن يكونوا راضين في حال كانت القيمة المدركة مرتفعة حتى وإن كانت الجودة المدركة أقل من توقعاتهم. كما أن الجودة المدركة من الخدمة المقدمة تحقق رضا كبير؛ لذلك يمكن اعتبار جودة الخدمة والقيمة المدركة من سوابق الرضا. وتوصل كل من Berry, Zeithaml et Parasuraman إلى أن رضا العميل عن الخدمة التي يتلقاها يتأثر بتقييمه لكل من جودة الخدمة والسعر؛ كما أن اعتبار السعر من سوابق الرضا يدفع إلى اعتبار القيمة المدركة كمتغير إضافي ثالث تقييمي لرضا العميل.

لذلك يمكن اعتبار جودة الخدمة والقيمة المدركة من أهم العوامل الموجهة لرضا العميل. فالجودة المدركة تتأثر إيجاباً بمواصفات الخدمة وبسعرها، وتؤثر بدورها على القيمة المدركة بحيث أنه كلما كانت الجودة المدركة مرتفعة. كلما كانت القيمة المدركة هي الأخرى مرتفعة لكن بشرط أن تكون التضحية المدركة منخفضة وكان العميل راضي.

لقد أكد Narver et Slater (1990) أيضاً على الدور الذي تلعبه الجودة المدركة في الرفع أو خفض من القيمة المدركة وحالة الرضا لدى العملاء. أي أن جودة الخدمة والقيمة المدركة تؤثران إما بالإيجاب أو السلب على رضا العميل.

يمكن توضيح أن جودة الخدمة والقيمة المدركة من سوابق الرضا في الشكل التالي:

الشكل (2-23): جودة الخدمة والقيمة المدركة من سوابق الرضا



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

3-4-3: عرض مقارنة لخصائص جودة الخدمة، القيمة المدركة ورضا العميل:

- من خلال دراسة وتحليل العلاقات السببية التي تربط المتغيرات الثلاثة " جودة الخدمة - القيمة المدركة - الرضا " تمكن الباحثين من إيجاد معايير من شأنها التمييز بين هذه المتغيرات والتي تتمثل في:
- خاصية المبادلة التجارية أو العلاقة للمقارنة.
 - تنتج القيمة من خبرة الاستهلاك مما يعني وقوعها ما بعد الشراء أو بمعنى آخر أنها لا تتعلق بالخبرة، وأنها يمكن أن تسبق الرضا وبالتالي هي التي تقوم بتحديد.
 - احتمال أن تكون مطلقة أو نسبية.

يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين كل من جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا في الجدول التالي:

الجدول (4-2): مقارنة خصائص مفاهيم جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا

رضا	قيمة مدركة	جودة الخدمة
الرضا المستند على تبادل تجاري: الرضا هو الفرق بين الأداء والتوقع أي إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء الخدمة وتوقعات هذا الفرد.	علائقية	علائقية
بعد الشراء (يصف الشعور الطبيعي الذي يحدث بعد الشراء).	قبل وبعد الشراء	قبل وبعد الشراء
نسبي: يتغير ويختلف من عميل لآخر.	نسبية	مطلقة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على المراجع.

خاتمة الفصل:

يعد رضا العميل أحد الأولويات التي توليها المنظمات أهمية خاصة، لذلك فهي تسعى دائما لإيجاد وسائل جذب تفي بحاجاته ورغباته عن طريق التأثير على سلوكه الاستهلاكي. حيث يلعب السلوك الاستهلاكي دورا مهما في اتخاذ القرارات الشرائية للعميل، لما له من أثر ينعكس على تفضيله لخدمة معينة دون الأخرى، وهذا الحكم مبني على تقييمه الشخصي بناء على حاجاته، رغباته، القيمة التي كان يتوقعها، حجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء تلقيه للخدمة والتكاليف الكلية التي يكون مستعدا لتحملها بما فيها السعر؛ وبناء عليه يبنى لديه الشعور بالرضا أو عدم الرضا. فالعميل يكون راضيا إذا ما كانت المنافع المحققة من الخدمة وجودتها الفعلية أكبر مما كان يتوقع، لأنه بطبيعة الحال العميل الذي لم يتم مكافأته (من خلال منافع الجودة) على حساب التضحية التي تحملها (نقدية وغير نقدية) خلال المبادلة التجارية يتولد لديه الشعور بعدم الرضا.

عليه لجودة الخدمة علاقة برضا العميل في ظل وجود القيمة المدركة كمتغير وسيط حيث أن الجودة والقيمة المدركة لهما تأثير مباشر على قرار الشراء لدى العميل وعلى مستوى رضاه، لأن حصول انطباع جيد لدى العميل لا يمكن أن يتم بصفة مرضية إلا إذا كانت هذه الخدمة توافق متطلباته ورغباته من حيث الجودة والقيمة المدركة لها. لذلك تسعى المنظمات اليوم لتعظيم القيمة والمنافع التي تقدمها لعملائها من خلال توفير الوقت والجهد الذي يبذله العميل للحصول على الخدمة بجودة أعلى وسعر معقول ليتحقق رضاه.

على ذلك فإن الاتجاه الجديد لمنظمات الأعمال اليوم هو التركيز أكثر على العميل وبناء علاقة ثقة متبادلة طويلة الأمد معه مع تبنيها لاستراتيجيات تساعد على الحفاظ على عملائها وخلق الولاء لديهم نظرا لأن هذه العلاقات طويلة الأمد مع العملاء تشكل ميزة تنافسية دفاعية للمنظمة في ظل أسواق كثيفة المنافسة.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل:

إن نجاح المؤسسات الخدمية يعتمد على قدراتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من العملاء الموالين لها، فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب عملاء جدد وإنما أيضا بالتجاء تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو، وحتى تتمكن من الحفاظ على عملائها، يتوجب عليها هي الأخرى الحفاظ على مستوى معين من جودة خدماتها حتى تتمكن من خلق الولاء لديهم.

على هذا الأساس فقد ربط العديد من الباحثين في هذا المجال مفهوم الولاء بجودة الخدمة وبينوا أن ولاء العميل يعود لجودة الخدمات المقدمة؛ فيما يرى آخرون بأن الولاء يرجع لمفهوم رضا العميل.

كما أن هناك عدة عوامل تحدد الموقف الإيجابي أو السلبي للعميل نحو العلامة التجارية على غرار جودة الخدمة، الرضا، القيمة المدركة والتي تتمثل في: الثقة والالتزام بالإضافة للعروض المشخصة. بحيث تتطور هذه المكونات من خلال مجموعة من التجارب المتراكمة لتنتهي بتحديد ولاء العميل على الأمد البعيد.

يهدف هذا الفصل إلى تبين الدور الذي تلعبه كل من الثقة، الالتزام والعروض المشخصة في تعزيز ولاء العميل، فضلا عن تحديد علاقة الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات والولاء.

المبحث الأول: أسس تطوير العلاقة مع العميل وبناء ولائه:

إن تنمية علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها أصبح أمراً ضرورياً، لأن نجاح هذه المؤسسات مرتبط بمدى قدرتها على الاحتفاظ بعملائها وكسب ولائهم ومن ثم زيادة أرباحها. لإيمانها بمبدأ "إذا كسبت عميلك، فأنت حتما ستكسب".

1-1: ماهية الولاء:

لقد أضحى مفهوم الولاء يحتل موقع الصدارة في مجال التسويق بالعلاقات. حيث برز مفهوم الولاء لأول مرة ضمن الأبحاث التسويقية التي قام بها Copeland سنة 1923،¹ ومنذ ذلك الحين أصبح هذا المفهوم مصدر اهتمام للعديد من الأبحاث التي جاءت بعدها؛ مما دفع المؤسسات إلى إيجاد حلول بغية تحسين وتنمية ولاء عملائها.

1-1-1: مفهوم الولاء ومستوياته:

إن ولاء العميل هو الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة خدمية، حيث تعد عملية الاحتفاظ بهم من القضايا الصعبة جداً بسبب التغير المستمر في سلوكهم.

يستخدم الولاء للإشارة إلى "تفضيل العملاء لشراء خدمات محددة دون سواها"، فهو أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا؛ كما أنه يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج أو الخدمة المفضلة في المستقبل. في هذا الشأن عرف (Kyner et Jacoby 1973) الولاء على أنه "استجابة سلوكية (غير عشوائية) تتكرر عبر الزمن، تقوم بها وحدات ذات قرار نحو واحدة أو عدد محدود من العلامات كنتيجة لمحفز نفسي ناتج عن تقييم باطني لمختلف العروض"². أي أن الولاء مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل العميل. يعرفه كل من Lovelock et Wright بأنه "ذلك القرار الإرادي للعميل من أجل الاستمرار في التعامل مع منظمة معينة لفترة طويلة من الزمن"³. كما عرفه (Yu Ping Lui 2007) بأنه "الالتزام عميق من قبل العميل للقيام بشراء المنتج أو الخدمة المفضلة بشكل متكرر في المستقبل"⁴. وهذا ما أكدته كل من (Casala et al 2010) et Lin and Wang (2006) في تعريفهم للولاء بأنه "الالتزام راسخ عند العميل لإعادة شراء المنتج أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل دون التعامل مع المنظمات المنافسة الأخرى"⁵.

وفقاً لأعمال Oliver في هذا الإطار، فالولاء في الخدمات هو "الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة، وهو التزام عميق لدى العميل بصورة مستمرة وثابتة مع مقدمي الخدمات"⁶. أي أنه "سلسلة من الآثار، مع ولاء سلوكي ناتج عن مراحل إدراكية،

¹ - COPELAND Melvin T, (1923), Relation of consumer's buying habits, Harvard business review, Vol 1, N°3, pp 282 - 289.

² - DES GARETS.V, LAMARQUE.E, PLICHON.V, (Mai- Juin ,2003), " La relation entreprise clients: de la fidélité à la dépendance", Revue Française de gestion, N°144, édition FNEGE, Paris, p24.

³ - LOVELOCK.C, WRIGHT.K.L, (1999), Principles of service marketing and management, 12ème editions, edition Prentice Hall, p104.

⁴ - محمد الخرشوم، سليمان علي، (2011)، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، دمشق، ص74.

⁵ - LIN and WANG, (2006), " An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts", journal of information and management, vol43, p271.

⁶ - Oliver .R, (1999), Customer loyalty, journal of marketing, vol 53, p345.

عاطفية وميولية لتكوين الموقف"¹. في هذا الشأن يميز Oliver بين أربع مراحل يمر بها الولاء للعلامة التجارية، حيث تصبح الصلة بالعلامة أكثر قوة كلما انتقلت من مرحلة لأخرى، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

1. **مرحلة الولاء المعرفي:** في هذه المرحلة يقارن ويختار العميل علامة ما عند اتخاذ قرار الشراء، وهذا من بين العديد من البدائل ويكون التقييم مبني على الأسعار والجودة، أما عملية تكرار الشراء فهي مرتبطة في معظم الأحيان بمقدار القيمة التي تعرضها المؤسسة في كل مرة. أي أن هذا الولاء يتكون بناء على المعلومات التي يتمكن العميل من توفيرها من مصادر مختلفة سواء من الخبرات أو التجارب السابقة أو من خلال أشخاص آخرين.²

يتهم هذا النوع من الولاء بالسطحية لأنه يعتمد كلياً على المعلومات فقط، ولكن في حال حدوث رضا واقتناع من جانب العميل بهذه المعلومات، فإن العميل ينتقل إلى المرحلة الثانية من الولاء وهي الولاء العاطفي.

2. **مرحلة الولاء العاطفي:** يتولد لدى العميل في هذه المرحلة نوع من الثقة في هذه العلامة نتيجة المعاملات السابقة معها؛ ثم تتحول هذه الثقة إلى متعة أثناء التسوق، وبالتالي تصبح للعاطفة دور في التحكم في عملية إعادة الشراء.

3. **مرحلة الولاء النزوعي (الاعتزامي) أو الولاء الإرادي:** تعرف هذه المرحلة بالحالة التي يشعر فيها العميل برغبة قوية في إعادة شراء الخدمة التي تقدمها مؤسسة ما، بمعنى آخر فإن العميل يتجاوز مرحلة التأثير العاطفي ويصبح مدفوع أكثر بالرغبة وتصبح لديه نية حقيقية للشراء، رغم أن عملية الشراء قد لا تتحقق في هذه المرحلة.

4. **مرحلة الولاء العملي أو الفعلي:** هي مرحلة الولاء الحقيقي للعميل، حيث يترجم ولاؤه من خلال الفعل، فهو يقوم بشراء علامة معينة ويعمل على تجاوز العقبات والموانع التي يمكن أن تؤثر في الارتباط بين النية والفعل.

كما عرف Kotler الولاء بأنه "التزام عميق بتكرار شراء خدمة ما، مرة أخرى، وذلك بغض النظر عن العوامل الظرفية والجهود التسويقية القادرة على إحداث تغيير في سلوك الشراء"³.

يرى كل من Gremler et Brown بأن مفهوم الولاء هو مفهوم متعدد الأبعاد، فهناك:

- **الولاء السلوكي:** لقد ركزت عدة تعاريف للولاء على بعده السلوكي، حيث عرفه Dayan وآخرون سنة 1999 بأنه "الاستمرار غير المنقطع في شراء منتج أو استهلاك خدمة تنتمي إلى نفس العلامة التجارية"⁴. فالولاء هنا يمكن أن يفسر كشكل من أشكال سلوك العميل الذي يتميز بتكرار شراء نفس العلامة من المنتجات أو الخدمات خلال فترة زمنية معينة، وعلى الرغم من إضافة أبعاد أخرى لمفهوم الولاء إلا أن بعض الباحثين مازالوا يقيمون ولاء العميل على أساس بعده السلوكي.

الولاء = سلوك تكرار الشراء

¹ - ROBERT.J, WANG.C, Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts, journal of service research, Vol 11, N° 1, p23.

² - علاء عباس علي، (2009)، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص61.

³ - KOTLER.P, DUBOIS.B, Op - cité, p185.

⁴ - DAYAN. A, et autres, (1999), Manuel de gestion, Vol 1, édition Ellipses, 1999, Paris, p270.

يوجد في أدبيات التسويق العديد من المقاييس المرتبطة بالولاء السلوكي للعملاء، منها:¹

- الحصة السوقية.
- احتمالية الاختيار الذي يقيس نسبة تكرار الشراء المتوقع في المستقبل.
- حصة المشتريات التي تقيس حجم الشراء من خدمة معينة مقارنة بحجم المشتريات الكلي لنفس فئة الخدمة.
- معدل الشراء الذي يوضح نوع وحجم المشتريات خلال فترة زمنية معينة.

إن هذه المقاييس تعطي مؤشرات واضحة وعملية تعكس الجانب السلوكي الفعلي المرتبط بالولاء. إلا أنه بالاعتماد على الولاء السلوكي، لا يمكن فهم العلاقة الحقيقية بين العميل والمؤسسة الخدمية، كما لا يمكن التمييز بين الولاء الحقيقي والزائف:

- فقد يكون سلوك تكرار الشراء راجع لغياب البدائل المتاحة من عروض العلامات التجارية الأخرى.²
- كما يمكن أن تؤثر البيئة الاجتماعية على القرارات الشرائية للعملاء.³
- أو تكرار الشراء بحكم العادة دون وجود تفضيل أو تعلق فعلي بالعلامة، فهو مجرد سلوك روتيني فقط لتفادي تكاليف التغيير، وهو ما يعرف بالولاء الزائف.

● **الولاء الموقفي:** لقد تساءل باحثون آخرون عن مدى ملائمة استعمال السلوك كمؤشر وحيد للولاء، خاصة Day الذي انتقد مفهوم الولاء على أساس بعده السلوكي وبين أن الولاء لعلامة ما طور كنتيجة لجهود كبيرة من أجل تقييم العلامات المنافسة، وعلى هذا الأساس فقد اقترح آخرون بعدا آخر للولاء هو البعد الموقفي والذي يمكن فهمه من خلال اختيار العميل بين عدة بدائل وارتباطه بمنتجات أو خدمات منظمة ما. فإدخال عامل الموقف على مفهوم الولاء، بإمكانه أن يوضح الإرادة الحقيقية للارتباط بالمؤسسة الخدمية والميول الظاهر نحو سلوك إعادة تكرار الشراء. حيث عرفه (Dick et Basu 1994) بأنه "سلوك إعادة الشراء الذي يتميز بالموقف الإيجابي للعميل اتجاه الخدمة المقتناة". فبعد عملية الشراء الأول المتكرر تأخذ المواقف الإيجابية الدور الكبير في تدعيم وتقوية الشعور بالإشباع. بالتالي الولاء هو التعبير عن تفضيل اتجاه إيجابي، والتزام دائم للعميل نحو الخدمة.

الولاء = المواقف الإيجابية

على هذا الأساس فالولاء يمكن تعريفه من خلال ستة عبارات للنوايا السلوكية:

- ✓ التحدث عن المنظمة بشكل إيجابي للأفراد الآخرين.
- ✓ النصيحة والتوصية بخدمات المنظمة لمن يبحث عن النصيحة.
- ✓ تشجيع الأصدقاء والأقارب للتعامل مع المنظمة، وفي هذه الحالة يتحول إلى عميل سفير للمنظمة.
- ✓ اعتبار المنظمة كأول اختيار لشراء الخدمات.
- ✓ الالتزام بتكرار الشراء من المنظمة.
- ✓ تحول العميل السفير إلى عميل مشارك في المؤسسة من خلال اقتراحاته وانتقاداته.

¹ - GREMLER.D, BROWN.W, (1996), Service loyalty: Its nature in importance and implications in advancing service quality, edition Johns University, New York, pp172-173.

² - LEHUE Jean Marc, (2003), La stratégie de fidélisation, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, p39.

³ - CARMAN J, (1970), Correlates of brand loyalty: some positive results, Journal of marketing research (JMR), Vol 7, N°1, pp 67- 76.

إن الانتقاد الرئيسي الموجه لمقاربة الموقف، هو عجزها عن ضمان تحويل المواقف إلى سلوك فعلي، فقدرة التنبؤ لهذه المقاربة اعتمادا على نية تكرار السلوك الشرائي ضعيفة، ومصادقية هذه النتائج عبر الزمن تبقى محدودة لأن مواقف العملاء متغيرة عبر الزمن وبفوارق كبيرة.¹ كما أن استخدام الولاء الموقفي لوحده لا يعطي صورة كاملة عن ولاء العملاء، فضلا عن صعوبة تفسير النواحي النفسية للعملاء وتحديد العوامل الحقيقية التي تؤثر في قراراتهم الشرائية.

غير أن الإيجابي في هذه المقاربة هو أنها تمكن من التفرقة بين الولاء الحقيقي والزائف عكس المقاربة السلوكية.

• **الولاء الإدراكي (الولاء المركب):** بالإضافة إلى البعد السلوكي والبعد الموقفي، أضاف الباحثون أمثال (Kumar 1992) بعدا آخر لمفهوم الولاء هو البعد الإدراكي، والذي يقصد به قيام العميل بمقارنة المعلومات التي يملكها عن المؤسسات المتنافسة للبحث عن تعظيم منفعته (ففي ظل توفر ظروف تغيير الخدمة يتم الحصول على معلومات وافية حول رضا العميل). ويكون التقييم بمقدار القيمة التي تعرضها المؤسسة في كل مرة أي التي تقدم أفضل علاقة (جودة/ سعر). فالولاء إذا "موقف إيجابي للعميل نحو الخدمة أو العلامة يتضح في تكرار سلوك الشراء".

$$\text{الولاء} = \text{سلوك تكرار الشراء} + \text{المواقف الإيجابية}$$

إلا أن تكرار سلوك الشراء قد يمثل ولاء حقيقيا ينتج عن التفضيل وقد يمثل ولاء زائف. إذ ينتج الولاء الحقيقي عن تفضيل خدمة أو علامة ما: فالعميل يعتبر وفيًا إذا كون اعتقادا إيجابيا اتجاه خدمة أو علامة ما، ويظهر ذلك في تكرار الشراء والالتزام اتجاهها.

أما الولاء الزائف فيرجعه (Bawa 1990) إلى:

— مستوى الرضا الناتج عن تلقي الخدمة مقبول بالنسبة للعميل، بالتالي فهو لا يرى ضرورة للتغيير ويبقى محافظا على تلقي نفس الخدمة مرات متكررة.

— تقليل التكاليف المرتبطة بالبحث عن خدمة جديدة (تكاليف الإدراك).²

ويفسر (Meyers 2005) سلوك الولاء الزائف بإحساس العميل بأن تكاليف التغيير مرتفعة.

كما ينجر عن الولاء الزائف للعميل سلوكين متباينين: البحث عن التنوع أو الولاء المتعدد الذي يتجسد في الانتقال من علامة تجارية لأخرى ثم العودة لاستهلاك العلامة السابقة؛ أو شراء عدة علامات تجارية في نفس الوقت. فالعميل يصبح في هذه الحالة وفيًا لسلة أو لتركيب من المنتجات أو الخدمات بحيث يطور عادات شرائية اتجاهها.³

• **الولاء الذاتي:** لقد يتعلق الولاء أحيانا ببعد الذاتية الذي يركز على تفضيل العميل لعلامة ما. والولاء الذاتي (العاطفي) ينتج عن الرضا المتراكم لدى العميل، كما أن الولاء هنا غير راسخ.

¹ - DARPY.D, VOLLE.P, (2012), Comportements du consommateur: Concepts et outils, 3eme édition, édition DUNOD, Paris, p242.

² - DICK. A. S, BASU. K, (1994), Customer loyalty: Toward and integrated conceptual frame work, Journal of the academy of marketing science, N°22, USA, p112.

³ - DARPY.D, VOLLE.P, Op - cité, p242.

• **الولاء بالعلاقة (العلائقي):** ولاء العميل هو العلاقة (النفسية والسلوكية) المستمرة التي تربط العميل مع المنظمة على المدى البعيد بنية تكرار الشراء حتى يصبح العميل شريكا للمنظمة. فالولاء " يعبر عن العلاقة العميقة والمستمرة التي تربط العميل بالخدمة".

حيث يرى بعض المفكرين أمثال (Frisou (1998), Cristou (2001), Goala.N (2003) أن الولاء هو " تعبير عن العلاقة العميقة والمستمرة التي تربط العميل بالخدمة أو العلامة التجارية". فالولاء إذاً هو "العلاقة الودية التي تدفع العميل للمحافظة دوماً على سلوك إيجابي اتجاه العلامة على الرغم من الظروف التي يواجهها". وهذا كون الجودة المدركة تؤثر على القيمة المدركة ثم الرضا الكلي، الذي بدوره يقوي الثقة والالتزام اللذان يعتبران كمتغيرات وسيطة بين الجودة المدركة، العلاقة والولاء.¹ على هذا الأساس فإن الولاء هو "درجة تكرار العميل لشراء خدمة معينة من منظمة ما، واتخاذ موقف إيجابي اتجاهها، واعتبارها المصدر الوحيد في تلبية حاجاته عند بروز رغبة لهذه الحاجة". أي أنه "التزام قوي من طرف العميل بشراء السلع والخدمات التي تعرضها المؤسسة في المستقبل رغم الإغراءات التسويقية للمنافسين". وبهذا يصبح ولاء العميل يتمثل في المعادلة التالية:

$$\text{الولاء} = \text{سلوك تكرار الشراء} + \text{المواقف الإيجابية} + \text{علاقة مستمرة بالخدمة}$$

فهدف المؤسسات ليس جعل العملاء أوفياء كلياً، ولكن زيادة درجة وفائهم أو ولائهم، لأنه من غير المنطقي انتظار ولاء مطلق من العميل في ظل المنافسة الحادة. فالولاء إذاً مفهوم ديناميكي يتغير حسب الأفراد والظروف، وأيضاً يتغير حسب نوع الخدمة والقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وكلما زادت البدائل أمام العملاء التي تتشابه من حيث الجودة والسعر أي التي تقدم أفضل علاقة (جودة/ سعر) فإن إمكانية تحول العملاء نحو منتجات أو خدمات المنافس تزيد.

2-1-1: أنواع الولاء (أنماط ولاء العملاء):

إن الولاء هو " مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل العميل". ويعد ولاء العميل ركناً أساسياً لنجاح أي منظمة، كما يستخدم للإشارة إلى تفضيل العملاء لشراء خدمات محددة دون سواها. تحاول أغلب المنظمات تعظيم الولاء لدى العملاء باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين العميل والمنظمة. وهذا لأن العميل الراضي تماماً عما تقدمه المؤسسة، سيكون جاهزاً لبناء علاقة معها، مقتنعاً بضرورة تطويرها وتوطيدها عن طريق تزكية المؤسسة عند الآخرين، والتمسك بها لمقاومة أي إغراء تمارسه المؤسسات المنافسة. فالعملاء يبقون أوفياء للمؤسسة عندما يعتقدون أنها تقدم لهم أفضل قيمة ويؤمنون بأن خدماتها موثوق بها، بالإضافة إلى المكافآت التي تمنحها المؤسسة في حالة الولاء أو العقوبات التي قد تفرضها في حالة التخلي. والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الاحتفاظ بالعميل} = \text{قيمة متوقعة} + \text{ثقة} + \text{تكلفة مرتفعة للتبديل}$$

¹ - معارج الهواري، ريان أمينة، أحمد مجدل، (2013)، سياسات وبرامج ولاء العميل وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز للمعرفة والنشر، عمان، الأردن، ص 63- 66 .

- عادة ما ينقسم العملاء بالنسبة لدرجة ولائهم إلى ثلاث طبقات وهي:
1. **ذوي الولاء العالي:** هم الذين يصرون على علامة معينة ولا يجدون بديلا مقبولا لها؛ كما أنهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل الحصول عليها. وهذا بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين العميل والمنظمة. كما أنهم قد يصبحوا من بين الدعاة والمدافعين عن خدمات المنظمة التي حسب رأيهم جاءت خصائصها ومواصفاتها مطابقة لحاجاتهم. إن بلوغ المؤسسة هذه المستويات العالية تتطلب جهدا، وقت، دراسة وبحث.
 2. **ذوي الولاء المعتدل:** هم الذين يرون أن للخدمة منافس لها بنفس الجودة والسعر، ولم يحدوا بعد أيها يفضلون، أو هم الذين يفضلون علامة معينة ولكنهم غير مستعدين لبذل جهد كبير للحصول عليها. كما أن العميل في هذا المستوى يكون حيادي، لا يستخدم أسلوب الدفاع أو الهجوم على المنظمة لأن لديه البديل عن هذه الخدمة؛ بالتالي من السهل إقناعه بتبديل الخدمة.
 3. **ذوي الولاء المنخفض:** يطلق عليهم أحيانا عديمي الولاء، فهم ينتقلون من علامة لأخرى دون تفضيل. كما قد ينتهجون نهجا عدائيا ضد المنظمة، لأنهم غير راضين عن الخدمات التي تقدمها، والتي تتصف حسب رأيهم بالجودة الرديئة.
- إلا أن جيل غريفن أعطى تصنيفا آخر للولاء، كما يلي:
- أ. **الولاء المنعدم:** يتجسد هذا النوع عندما تكون لدى العميل اتجاهات إيجابية نسبية ضعيفة نوعا ما نحو الخدمة، مع عدم الاهتمام بنوعيتها. فهو لا يميل للخدمة ونتيجة لذلك لا يقدم على شرائها نظرا لانخفاض القيمة المدركة لها أو لضعف الاتصالات التسويقية.¹ نجد هذا النوع من الولاء في حالة صدور خدمة حديثا في السوق، أو في حالة عدم وجود تواصل بين مقدم الخدمة والعميل. هذا النوع لا يعول عليه من قبل المؤسسة.
 - ب. **الولاء بدافع العادة (ولاء زائف):** يقبل هنا العميل على شراء الخدمة بحكم العادة، القرب من نقاط البيع² أو قلة البدائل المتاحة أمامه التي ما إن توجد حتى يتحول عن استخدام الخدمة، أو لأسباب أخرى، ولكن ليس نتيجة ارتباط عاطفي بالخدمة. يمكن إنهاء هذا الولاء بسهولة باعتباره سلوكا اعتيادي محض. فالعميل يبقى يتربص العروض الأخرى التي يمكن أن يقدمها المنافسون، لذا يجب رفع تكاليف التحول.
 - ج. **الولاء الكامن:** هو حالة الولاء الناجمة عن وجود درجة عالية من الارتباط النفسي للعميل بالخدمة، بالإضافة إلى ثقته بها ورغبته بتوصية الآخرين بها؛ دون أن يقتزن ذلك بالشراء المتكرر لهذه الخدمة وذلك لأسباب تمليها الظروف الاجتماعية، المالية وغيرها من العوامل التي تحول دون شراء العميل للخدمة بالرغم من رغبته الشديدة في ذلك.
 - د. **الولاء الأمثل:** يتحقق هذا النوع من الولاء عند اقتران الرغبة بالشراء المتكرر للخدمة مع حرص العميل على التغلب وإزاحة كل العقبات في سبيل الحصول عليها. فهو مستعد لتقديم العديد من التضحيات للحصول عليها.

¹ - SCHIFFMAN. L. G, LAZAR Leslie Kanuk, (1997), Consumer Behavior, 6th éd, Prentice Hall, international Inc, , p222.

² - جودت عطية، (2013)، " أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، الجزء الثاني، القدس، ص 225.

يمكن توضيح أصناف ولاء العميل في الشكل الموالي:

الشكل (3-1): أشكال ولاء العميل للخدمة

مرتفع	متدني	عالي	مدى تعلق العميل بالخدمة
منخفض	الولاء الكامن	الولاء الأمثل	
	الولاء المنعدم	الولاء بدافع العادة (ولاء زائف)	

تكرار الشراء

المصدر: جيل غريفن، تعريب أيمن الأرمنازي، (2001)، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، كيف تكسب ولاءهم وكيف تحافظ عليهم؟، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ص 34.

لكن بالعودة إلى العميل، شخصيته ونفسيته، فيمكن تصنيف ولاءه إلى عدة أصناف أهمها :

- **ولاء عاطفي:** تؤدي صفات الخدمة، خصائصها، وإمكانية تذكرها وما يمثله هذا من ضغوط على العميل إلى ما يدفعه للتجربة ثم الاستمرار في التعامل مع العلامة التجارية، وتسعى المؤسسات إلى ذلك بخلق سمعة طيبة وتحسين صورتها لدى العميل من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عنها في السوق.
- **الولاء للاسم:** هو الولاء لاسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العميل، ليصبح جزءا منه، ومن شأن هذا الولاء أن يحمي المؤسسة من هجمات المنافسين، وهو ما يحتاج إلى إدارة رشيدة تدعم ذلك.
- **الولاء للصفات الحاكمة:** ولاء العميل هنا يرتبط بالقيمة المدركة في عدد من الصفات الحاكمة في الخدمة المعروضة، كجودتها، سهولة استخدامها، وتعلم خصائصها بسرعة،... إلخ.
- **الولاء المرتبط بالراحة:** هو الولاء المبني على تيسير عملية الشراء للعميل وما توفره له من راحة، كقرب نقاط البيع من العميل أو التوزيع عن طريق الهاتف، ويمكن القضاء على هذا الولاء عن طريق قيام المنافسين بتوسيع منافذ التوزيع ورفع مستوى جودة الخدمة.
- **الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير:** يبقى العميل وفيها لخدمة معينة طالما أن تكلفة التغيير لا تتناسب مع إمكانياته.
- **ولاء الارتباط:** وهو الناجم عن إحساس العميل بأن الاستمرار في اقتناء الخدمة يوفر له مزايا غير موجودة في البدائل الأخرى.¹

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، (2002)، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، ص345.

1-1-3: أهمية الولاء بالنسبة للمؤسسة :

- من خلال دراستنا لمفهوم الولاء، تتضح الأهمية الكبيرة لهذا الأخير، والأسباب التي تدفع المؤسسات للبحث باستمرار عن أساليب للاحتفاظ بعملائها الحاليين، محاولة إرضائهم وكسب ولائهم الدائم لها؛ والتي تتمثل فيما يلي:
- إن العميل الوفي يعزز من سمعة المؤسسة بشكل إيجابي مما يؤدي إلى تخفيض الجهود التسويقية والوسائل الإقناعية لجذب عملاء جدد. فهو مصدر سمعة إيجابية للمؤسسة.¹
 - تخفيض التكاليف التسويقية، خاصة في مجال الترويج، التعريف بالمنظمة وجهود استقطاب عملاء جدد.
 - كسب عملاء جدد يكلف الكثير، كما أنهم ليسوا دائماً مربحين على الفور، ولهذا فبالحفاظ على مستوى جيد من الرضا يكون العملاء أكثر ولاء، ومنه يرتفع رقم الأعمال، تنخفض تكاليف كسب عملاء جدد وبالتالي تنخفض التكاليف الإجمالية.
 - العملاء الأوفياء أقل حساسية اتجاه ارتفاع الأسعار، فهم مستعدون للدفع أكثر للحصول على الخدمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تنخفض الضغوط التي يمارسها العملاء على المؤسسة لتخفيض أسعار خدماتها. كما أنهم أقل حساسية لجهود وإغراءات المنافسين.
 - العميل الوفي أكثر مردودية من العميل غير الوفي، وإن فقدان عميل معناه فقدان المؤسسة لدخل ومردود.
 - يحقق الولاء الثقة، الالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة والعميل.²
 - المعدل السنوي للعملاء المفقودين ينخفض بنمو ولاء العملاء.
 - زيادة العائد كأثر مباشر عن زيادة المبيعات نتيجة لزيادة ولاء العملاء والاستفادة من توصياتهم ومقترحاتهم، خاصة بالنسبة للعملاء ذوي التجربة السابقة والعكس صحيح.
 - تقوية وضع المؤسسة التنافسي، وتقوية المؤسسة في تعاملها مع كل من الموردين والشركاء.
 - العملاء ذوي الولاء متحمسون أكثر للشراء من المؤسسة، بمرور الوقت تصبح طلباتهم المنتظمة معروفة من قبل المؤسسة، وهو ما يسهل عملية تلبيةها بأحسن وجه.
 - ولاء العميل يمثل ضمان لإيرادات مالية مستقبلية للمؤسسة، أي أن الولاء يضمن استقرارها.
 - تكلفة جذب عميل جديد يتم تقديرها بأنها خمس مرات تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي وهو راض، فمن السهل كسب عميل جديد لكن من الصعب أو من المستحيل استرجاع عميل فقدته المؤسسة. كما أن العميل الوفي يعود للمؤسسة بعملاء جدد بتكلفة منعدمة.
 - يمثل ولاء العملاء الحاليين عائداً كبيراً أمام دخول المنافسين، لأن تكلفة جذب العملاء وتغيير ولائهم غالباً ما تكون مرتفعة الثمن.
- عليه إن تنمية علاقات طويلة الأمد بين المنظمة وعملائها أصبح أمراً ضرورياً، لأن نجاح هذه المؤسسات مرتبط بمدى قدرتها على الاحتفاظ بعملائها ومن ثم زيادة أرباحها. حيث يؤكد Reichheld في هذا المجال أن "ولاء العملاء، العمال والمساهمين بالنسبة للمؤسسة هو المحدد الرئيسي لنجاحها أو فشلها".³

¹ - VAN LAETHEM, Nathalie, (2007), Toute la fonction marketing, édition DUNOD, Paris, p93.

² - إلهام فخري، أحمد حسن، (6-8 أكتوبر، 2003)، التسويق بالعلاقات، مداخل في الملتقى العربي الثاني - التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، ص 406.

³ - REICHHELD. F, (1996), L'effet loyauté, édition DUNOD, Paris, p9.

2-1: مفهوم استراتيجية الولاء ومسار بنائها:

استراتيجية الولاء هي استراتيجية تسويقية تهدف إلى التعرف على العملاء الأكثر مردودية والمحافظة عليهم، بالاعتماد على التسيير الفعال للعلاقة بالعميل على المدى الطويل، مع التحكم في نشاط المؤسسة. حيث يقصد باستراتيجية الولاء "مجموعة عمليات المؤسسة الموجهة نحو التأثير الإيجابي على السلوك الشرائي للعميل والاحتفاظ به لأطول مدة ممكنة، عن طريق استغلال كل الموارد التقنية، المالية، البشرية... الضرورية لبناء علاقة من نوع « رابح/ رابح »".

1-2-1: أنواع استراتيجيات الولاء:

هناك عدة معايير يمكن أن تؤثر على المؤسسة أثناء اختيارها لاستراتيجية الولاء، وهناك عدة أنواع من استراتيجيات الولاء هي:

(1) **استراتيجية الخدمة أو المنتج الوفي:** تركز هذه الاستراتيجية على متابعة العميل طيلة فترة حياته، مع الحرص على مطابقة المنتجات أو الخدمات لمتطلباته وحاجاته خلال مختلف مراحل حياته؛ بهدف خلق علاقة طويلة المدى مع العميل. إن هذه الاستراتيجية يجب أن تطبق من قبل المؤسسات النشطة في قطاعات شديدة المنافسة لأنها تقوم على تطوير جودة وقيمة المنتج أو الخدمة عبر الزمن لإرضاء عملائها وكسب ولائهم.

(2) **استراتيجية العميل السفير:** تستعمل هذه الاستراتيجية لتحويل أفضل العملاء إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة تعمل إراديا على تعزيز سمعة المؤسسة بشكل إيجابي. مما يسمح بزيادة الثقة لدى العملاء المحتملين الذين يبحثون على إجابات لتساؤلاتهم حول منتج أو خدمة معينة؛ وهذا ما يؤدي إلى تخفيض الجهود التسويقية والوسائل الإقناعية لجذب عملاء جدد. هؤلاء السفراء يتم مكافأهم من قبل المؤسسة مقابل تعاونهم.

طبقت هذه الاستراتيجية MAZDA سنة 1998 ببحثها عن العملاء الذين لديهم تاريخ مع العلامة على الأقل ثلاث سيارات، لكي يصبحوا سفرائها.

(3) **الاستراتيجية الدفاعية:** تعتمد الاستراتيجية الدفاعية (الحماية من الانسحاب) في حالة المؤسسات التي تنتقل من محيط مستقر قائم على الاحتكار إلى محيط أكثر تنافسية، خاصة في ظل انفتاح السوق. مما يجبرها في هذه الحالة إلى إعادة النظر في تنظيمها أو التغيير في السعر أو الجودة إذا تطلب الأمر ذلك؛ إذا أرادت أن لا تفقد عملائها وأن تحتفظ بهم.

(4) **استراتيجية بناء الولاء بالخدمات:** تتطلب هذه الاستراتيجية التحسين والتوسع في تقديم خدمات إضافية ليست لها علاقة مباشرة بطبيعة نشاط المؤسسة الأصلي، ولكنها متناسقة مع رسالتها. مثل ما تقدمه بعض شركات الطيران، كالحجز في الفنادق، وهذا بغرض تجنب توجه العملاء إلى المؤسسات المنافسة ومحاولة كسب ولائهم.

(5) **استراتيجية الولاء عن طريق التعاون:** تقوم هذه الاستراتيجية على التحالف الاستراتيجي بين علامتين تجاريتين غير متنافستين في عروض المنتجات والخدمات، تستهدفان نفس أقسام السوق أو نفس أنواع العملاء. تعتبر هذه الاستراتيجية فعالة إذا استغل التكامل فيما بين العلامتين التجاريتين لزيادة ولاء عملائهما¹.

¹ - معارج الهواري وآخرون، مرجع سابق، ص 80.

(6) استراتيجية بناء الولاء بالأحداث: إن الهدف من الولاء هو بناء علاقة دائمة مع العملاء بالاعتماد على استراتيجية تركز على إرضاء العملاء بتلبية احتياجاتهم في ظروف خاصة. هذا ما قامت به L'OREAL في مهرجان كان سنة 2005 نتيجة مشكل واجهته هذه العلامة باهتمامها بكبار النجوم.

(7) استراتيجية الولاء غير المباشر: سميت هذه الاستراتيجية بالولاء الغير مباشر لأنها لا تستهدف ولاء العميل النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسطاء، وتنقسم إلى:

- خلق حواجز الخروج: تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع العميل من التخلي عن العلامة وتركز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل لمشاكل العميل.
- خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء العميل: تستهدف هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع والحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري بشكل جذاب.
- كما أنها تقوم على مبدأ مكافأة وتحفيز البائعين بدلا من العملاء النهائيين، عن طريق منحهم امتيازات ومكافآت كلما زادت نسبة مبيعاتهم من أجل تشجيع مشاركتهم في العملية البيعية. الهدف من هذه الاستراتيجية هو رفع رقم أعمال العلامة التجارية.

2-2-1: المسار الاستراتيجي لكسب الولاء:

أخذت العلاقة بين العميل والمؤسسة مطلع سنوات التسعينات تحتل مكانة هامة في التسويق بالعلاقة، ولتطوير هذه العلاقة تعتمد استراتيجية الولاء على المبدأين التاليين:

✓ **مبدأ الترويج للمؤسسة:** تهدف الاستراتيجية التي تدخل في إطار هذا المبدأ إلى تحفيز سلوك تكرار الشراء للخدمات أو المنتجات. غير أن المشكل من هذه الاستراتيجية الترويجية هو أنها تجذب العملاء الانتهازيين، وليس بالضرورة العملاء الأكثر مردودية؛ وهو ما سيؤدي لانخفاض العوائد بالنسبة للمؤسسة على المدى الطويل.

✓ **مبدأ المحافظة على العميل:** يجمع هذا المبدأ الاستراتيجيات التي تهدف للمحافظة على العملاء عن طريق رفع مستوى تكاليف التغيير، ووضع حواجز الخروج (كإبرام عقود طويلة الأجل أو دفع غرامة). أي أن استمرارية العلاقة في هذا النوع من الاستراتيجيات تقوم على الضغط بدلا من الولاء. هذه الاستراتيجية ملائمة للعملاء متعددي الولاء.

كما أن كسب الولاء حسب Lewi. G (2000) هو " مجموعة المساعي الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة لكسب ولاء عملائها الحاليين"¹. والتي لخصها Lehue. J. M (2003) في خمسة مراحل أساسية تبدأ بالمعرفة الجيدة بالعميل وتنتهي بتقييم وتحسين العلاقة معه، كما يلي:²

أ. **مرحلة التعرف:** تقوم المؤسسة بتحديد عملائها ومنافسيها واختيار التقنيات والوسائل اللازمة، عن طريق:

- مراجعة حقيقية عملائها: تحديد العملاء، حاجاتهم وتوقعاتهم.
- مراجعة المنافسة: طبيعة ومكونات عرض المنافسين.
- مراجعة تقنيات بناء الولاء: الإمكانيات المتوفرة وسهولة الاعتماد عليها.

المؤسسة الموجهة نحو العميل تقوم بتقسيم عملائها إلى مجموعات متجانسة يحكمها مزيج تسويقي موحد، تبعا للمؤشرات الاجتماعية - ديمغرافية (الجنس، السن والدخل)، أو الجغرافية، الاجتماعية والثقافية (شخصية، نشاط وآراء)، أو سلوكية (فرص الاستعمال، الولاء للعلامة التجارية،...).

¹ - LEWI.G, (2005), Branding management: La marque de l'idée à l'action, édition Pearson éducation, p409.

² - LEHUE. J.M, Op- cité, p74-76.

- ب. **مرحلة التكيف:** تعمل المؤسسة على تكييف الخيارات المتاحة لديها مع أهدافها الاستراتيجية. فالأساس هو تقديم عروض متميزة عن المنافسين تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبعث الرضا وتبرر ولاء العملاء.
- ج. **مرحلة تقييم الامتياز:** تسعى المؤسسة لبناء علاقة طويلة المدى مع عملائها من خلال زيادة القيمة المدركة؛ أي تعظيم الفوائد التي يتحصل عليها العميل وخاصة تلك الفوائد التي لا يقدمها الآخرون، مقارنة بالتكاليف والتضحيات التي يتحملها للحصول على هذه الخدمة. أي توفير امتيازات لا تعطى إلا للعميل الوفي، ولا تعطى للعملاء الآخرين.
- د. **مرحلة المراقبة:** مراجعة ومراقبة مدى فعالية الاستراتيجية المستعملة في بناء علاقة قوية وطويلة المدى (مستمرة) بين العميل والعلامة. فالمراقبة تسمح بقياس العائد على الاستثمار من الاستراتيجية، خاصة وأن تبني هذا النوع من الاستراتيجيات يعتبر مكلفاً.
- هـ. **مرحلة التقييم:** يتم تقييم الاستراتيجية بالاعتماد على دراسات قياس الولاء. فالعملاء يفكرون في التغيير بحثاً عن التجديد والتنوع، من أجل المواصلة في النمو والتطور؛ ولكي تتمكن المؤسسة من فرض نفسها في السوق التنافسي يجب أن تتميز عن جملة العلامات التجارية الأخرى المنافسة لها بمجموعة من المعايير، تجعل العميل يختارها من بين العلامات الأخرى، وهذا عن طريق إتباع مساعي كسب الولاء.

1-2-3: الإطار الزمني والمكاني لاستراتيجية الولاء:

يمكن تصنيف استراتيجيات الولاء وفقاً للإطار الزمني والمكاني للولاء، كما يلي:

1. الإطار الزمني لاستراتيجية الولاء: من حيث الإطار الزمني، يمكن التمييز بين:

- **استراتيجية الولاء حسب دورة حياة المنتج:** إن الفترات المتعلقة بتحديد الحاجات الاستهلاكية للمنتج أو الخدمة، ونسبة تكرار الحاجات تلعب دوراً هاماً في فعالية استراتيجية الولاء. كما يجب على المؤسسة أن تأخذ دورة حياة المنتج أو الخدمة بعين الاعتبار في إطلاق استراتيجيات الولاء. حيث يتعين على هذه الأخيرة أن تدخل تطورات وتجديدات على المنتج أو الخدمة عندما يبلغ حالة النضج إذا أرادت أن تستمر في السوق التنافسي.
- **استراتيجية الولاء حسب نسبة نمو السوق:** يتم إطلاق استراتيجية الولاء حسب درجة نمو أو نضج الخدمات أو المنتجات المتواجدة في السوق. نظراً لأن الحاجات متغيرة على حسب مراحل نمو السوق والعائد من الاستثمار الغير مضمون¹.
- **استراتيجية الولاء القبلي:** تعمل هذه الاستراتيجية على كسب ولاء العملاء قبل عملية الشراء، عن طريق إشراكهم في تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة التي تلبي رغبتهم؛ ليتحولوا إلى عملاء مرتقبين لذلك المنتج أو الخدمة قبل تسويقه.

2. الإطار المكاني لاستراتيجية الولاء: وفق هذا الإطار يمكن التمييز بين:

- **استراتيجية الولاء لنقاط البيع:** إن مفهوم الولاء لنقاط البيع معقد، بحيث يطبق الولاء على الموزعين أو طريقة التوزيع. كما أن كثرة نقاط البيع تؤدي إلى زيادة احتمال سلوك عدم الولاء واحتمال تغيير العملاء لنقاط البيع والعلامة، نظراً لأنهم أكثر عرضة لعروض المنافسة.

¹ - معارج الهواري وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

- استراتيجية الولاء للعلامة التجارية: تستطيع المؤسسة صياغة استراتيجية ولاء للعلامة التجارية أكثر ملائمة من خلال التعرف على متطلبات العملاء الأوفياء وغير الأوفياء. وهذا بغرض الحد من سلوك عدم الولاء الذي يرجع للعوامل التالية:
- ✓ غياب المنتج في نقاط التوزيع يؤدي بالعميل للتوقف عن استهلاك العلامة التجارية.
- ✓ ظهور عروض المنافسة الأكثر جاذبية.
- ✓ ظهور الحاجة للتغيير عند العميل.
- ✓ سلوك عدم الرضا المرتبط بتغيير العميل للعلامة التجارية.

3-1: تحسين عملية كسب ولاء العملاء:

لتحسين مستوى ولاء العملاء، لا بد أن يتم قياس درجة هذا الولاء. فمن خلال مجموعة البيانات الأساسية يمكن للمؤسسة الخدمية تحديد ما إذا كانت جهودها لتحسين مستوى الولاء ناجحة أم فاشلة. لهذا سنتطرق في الأول لوسائل قياس درجة الولاء، ومن ثم نلقي الضوء على الطرق المصممة لتحسين هذا الولاء.

1-3-1: قياس ولاء العملاء:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت ولاء العميل، إلا أنه ليس هناك اتفاق بشأن أنسب طريقة لقياس الولاء. فلقد تطرق الباحثون لعدة طرق في قياس درجة ولاء العملاء، فهناك من اعتمد على العلاقة بين الرضا والولاء من خلال سلوك تكرار الشراء. وهناك من اعتمد على قياس معدلات تحول العملاء. والبعض الآخر وضحو أن الرضا والالتزام مرتبطان بعلاقة خطية مع الولاء. إلا أن مقياس الولاء لكل من (Parasusman et Berry (1996 يعد من أهم المقاييس الذي طبق في كثير من الدراسات وأثبت نجاحه. ويتألف هذا المقياس من أربعة أبعاد هي: الكلمة المنقولة (التي تعني التوصية بالمنتج أو الخدمة للآخرين)، نية إعادة التعامل (والذي يعني التعامل المتكرر مع المنظمة)، عدم الحساسية للسعر من خلال استعداد العميل لدفع أسعار أعلى، وسلوك الشكوى من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المنظمة.

هذا بالإضافة لمجموعة من القياسات المتنوعة التي تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالولاء (سلوك تكرار الشراء، التعلق بالعلامة التجارية)، وهي:¹

- أ. **معدل الاحتفاظ بالعملاء:** الذي يعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء العميل من وجهة نظر المؤسسة. ويقاس معدل الاحتفاظ بنفس العملاء من فترة زمنية لأخرى، أو مدى استعداد العميل للبقاء وفيها للمؤسسة أو للعلامة التجارية خلال فترة زمنية معينة؛ إذ يعتبر هذا القياس ولغاية يومنا ذو أهمية بالغة في متابعة تطور ولاء العملاء للمؤسسة خلال فترات زمنية محددة.
- ب. **الحصة النقدية:** إن لم يكن العميل متعلق بالعلامة، فلن يوفر جزء كبير من مصاريف مشترياته لشراء هذه العلامة، بالاعتماد على دفاتر المؤسسة يتم حساب متوسط حساب العميل وتتبع تطوره خلال فترة زمنية، والزيادة المحققة في متوسط حساب العميل تعبر عن مستويات متزايدة في الولاء، إلا أنه في حالة ما كان من الصعب فتح حسابات لكل عملاء المؤسسة، خاصة في مجال المنتجات الواسعة الاستهلاك، تجري المؤسسة استقصاء مع العميل للإجابة على السؤالين الآتيين:

- من إجمالي مصاريفك الأسبوعية على ما هي النسبة المخصصة للعلامة X ؟
- أثناء قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع X؟

¹ - OLIVER Netter, HILL Nigel, (2000), Satisfaction client, édition ESKA, Paris, p275.

ج. **تقبل البدائل:** يهدف هذا القياس إلى معرفة مستوى تعلق العميل بالعلامة التجارية أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عنهما، حيث يطلب من العميل تحديد قائمة المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم ويمكن أن يكون قد تعامل معهم، وكلما كانت إجابة العميل تدل على معرفته الجيدة لأهم المنافسين للمؤسسة أو العلامة، كانت الثقة في نتائج القياس أكبر، ويتم قياس مستوى تقبل البدائل الأخرى وإمكانية تخلي العميل عن العلامة من خلال استجوابه.

د. **قياس موقع المؤسسة بالنسبة للعميل مقارنة بباقي المنافسين:** في أغلب الدراسات يعتمد على هذا القياس قبل قياس تقبل البدائل، لأن الإجابة على هذا القياس يمكن أن تعطي لنا تصور لنتائج القياس السابق، يطرح على العميل السؤال بالصيغة الآتية :

- بالمقارنة مع البدائل الأخرى كيف تقيم العلامة أو المؤسسة؟ إجابة العميل عن هذا السؤال توضح مدى ارتباطه بالمؤسسة.
- هـ. **قياس مستوى الثقة:** كخطة مكملة للدراسة، يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها العميل في المؤسسة أو العلامة التجارية، حيث يطرح على العميل سؤال بالصيغة الآتية:
- ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو العلامة؟ إجابته عن هذا السؤال ستوضح مدى ولائه للمؤسسة.

في حين اعتمد آخرون على النماذج الإحصائية لقياس درجة الولاء، من بينها:

1. **نموذج الاحتمال البسيط:** يقوم هذا النموذج على افتراض توفر مجموعة من العملاء يتعاملون مع المؤسسة الخدمية خلال فترتين زمنيتين متتاليتين (t-1, t) مستخدما المعادلة التالية:¹

$$P(B_t / B_{t-1})$$

- B_t : هي احتمال تعامل العملاء في الفترة الحالية t .

- $P(B_t / B_{t-1})$: احتمال تعامل العملاء مع المؤسسة في الفترة الحالية t ، مع شرط تعاملهم معها في الفترة السابقة B_{t-1} . يكون هناك ولاء عندما يكون احتمال تعامل العملاء مع المؤسسة خلال الفترتين الحالية والسابقة أكبر من احتمال تعامل العملاء مع المؤسسة خلال الفترة الحالية فقط. وهذا ما توضحه المعادلة التالية:

$$P(B_t / B_{t-1}) > P(B_t)$$

2. **نموذج برنولي (Model Bernoulli):** يمثل نموذج برنولي بالعلامة التجارية A، و B للعلامة التجارية الأخرى، وأن عملية الشراء من العلامة التجارية A خلال الفترة الزمنية t تحدد الاختيار بين العلامتين التجاريتين A و B، فهو يعكس التغيرات المتوقعة والغير متوقعة للشراء من علامة تجارية معينة، كعدد العلامات التجارية المتوفرة في السوق والتي تقدم نفس الخدمات. فإن احتمالية الشراء من العلامة التجارية A يتوقع لها أن تزيد من عدد العملاء مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

قد أدخل تعديلات على هذا النموذج، حيث أخذ بعين الاعتبار عدم التجانس في مجتمع الدراسة وهذا ما شمله نموذج برنولي المركب والمتحرك الذي لا يسمح باختلاف احتمالية الشراء من نفس العلامة التجارية بين أفراد العينة ولكنه يسمح باختلاف موقف الشراء من عميل لآخر.

كما يفترض هذا النموذج أن عملية الشراء من علامة تجارية معينة تبدأ من مرحلة الطلب الصفرية، بمعنى أن عملية الشراء السابقة ليس لها أي تأثير على احتمالية الشراء الحالية أو المستقبلية.²

¹ - OLIVER Macmillan, (2000), A catastrophe model for developing services satisfaction stratégies, édition ESKA, Paris, p30.

² - JAMES.F, ENGEL. Roger. D, (2002), Consumer Behavior, 4ème edition, Dryern Press, USA, p581.

3. نموذج ماركوف: يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار التغذية العكسية لعمليات الشراء السابقة وتأثيرها على العمليات الحالية، وهو يفترض وجود ثلاث علامات تجارية (A, B, C) أو أكثر لقياس ولاء العميل خلال فترتين زمنيتين متتاليتين. ويكون ذلك من خلال مصفوفة الشراء من العلامة التجارية:

$$L = [L1, L2, L3]$$

تكوين مصفوفات تمثل توقعات الشراء المستقبلية من العلامات التجارية (A, B, C) ومن ثم حل المعادلة التالية:

$$[a \ b \ c] \times \begin{pmatrix} a_1 & b_1 & c_1 \\ a_2 & b_2 & c_2 \\ a_3 & b_3 & c_3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} A \\ B \\ c \end{pmatrix}$$

$$\Rightarrow \begin{pmatrix} aa_1 & ba_2 & ca_3 \\ ab_1 & bb_2 & cb_3 \\ ac_1 & bc_2 & cc_3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} A \\ B \\ c \end{pmatrix}$$

$$\Rightarrow a + b + c = 1$$

من خلال هذه المعادلة يتم إيجاد قيم كل من a, b, c وبتكرار هذه العملية فإنه يتم الوصول إلى حالة من الثبات والتي يتم قياس من خلالها درجة ولاء العملاء لعلامة تجارية معينة.

غير أن هذا النموذج وجهت له عدة انتقادات منها:

- افتراض الثبات في المصفوفة الانتقالية، وذلك أن الثبات توقع وليس قانونا.
- افتراض تجانس مجتمع الدراسة، أي أن العملاء لهم نفس الاحتمال الشرطي، وهو افتراض غير ثابت.
- افتراض الطلب الأولي مقيد جدا، في حين أن اختيار العلامة التجارية يتأثر بالعديد من عمليات الشراء السابقة.
- اختلاف أوقات العملاء وقراراتهم الشرائية واختيارهم للعلامة التجارية.
- صعوبة الحصول على بيانات عن مشتريات العملاء.

4. نماذج التعلم الخطي (Liner Learning model): ينص هذا النموذج على أن اختيار العلامة التجارية يؤثر على السلوك المستقبلي للشراء، وأن هناك علاقة خطية ارتباطية بين احتمال الشراء السابق واللاحق. يمكن التعبير عن احتمال الشراء خلال الفترة بالمعادلة التالية:¹

$$P_t = \alpha + B + \lambda + P_0$$

- A: تمثل علامة تجارية.

- B: تمثل بقية العلامات التجارية.

- P_t : احتمال الشراء من العلامة التجارية A خلال الفترة t.

- α : معامل رفض شراء العلامة التجارية B.

2-3-1: المعايير المستخدمة في قياس ولاء العملاء:

خلال عملية قياس الولاء تعتمد المؤسسة على عدة معايير، منها:

I. **الولاء الناتج عن طول مدة التعامل مع المؤسسة:** طول مدة تعامل العميل مع المنظمة توضح مدى رضا العميل عن ما يقدم إليه من خدمات، وهو ما يبرر تكرار سلوكه الشرائي لنفس العلامة التجارية. كما أن طول مدة تعامل العميل مع المؤسسة هي بمثابة سلوك ناتج عن الولاء، حيث أن حرص العميل على الحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة ينطوي على اعتراف صريح منه بأهمية هذه الخدمات وجودتها وولائه لها.

إلا أن استمرار مدة التعامل دون قدرة العميل على مقاومة التغيير لا يعتبر ولاء ولكن مجرد شعور بالرضا لا أكثر ولا أقل.

● **معدل تكرار الشراء:** حسب كل من (Copeland (1923، (Cunningham (1961، (Day (1969،... قياس الولاء عبر الزمن يتطلب قياس معدل تكرار الشراء الذي يمكن أن يكون يومي، أسبوعي، سنوي،.... حيث أن معدل تكرار الشراء يؤثر على اختيار أدوات واستراتيجيات الولاء.

● **مدة حياة العميل:** مدة حياة العميل تمكن من تحديد ولاء العميل على المدى الطويل، عن طريق حساب سنوات الأقدمية التي قضاهها العميل في التعامل مع المؤسسة.

II. **الولاء المتأثر بالمسافة:** الولاء يتأثر بمدى قرب نقاط البيع وسهولة الشراء. حيث أن المسافة التي يقطعها العميل لتلقي الخدمة تؤثر على قراره الشرائي.

III. **الولاء الناتج عن التكفل:** عندما يرضى العميل عميل مستقبلي فهذا يؤدي إلى خلق ثقة لدى هذا الأخير اتجاه المؤسسة. بالتالي العملاء الذين يقومون بترشيح عملاء آخرين بصورة دورية يجب تصنيفهم كعملاء ذوي مستوى رفيع من الولاء؛ في حين يمكن تحديد العملاء الذين قل حماسهم وتوقفوا عن ترشيح عملاء جدد بغرض تصحيح الوضع. لقياس هذا النوع من الولاء، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد المتكفل بهم والذين يمكن أن تنقل لهم أفكار إيجابية عن المؤسسة. هذا القياس يعتبر غير فعال بالنسبة للمؤسسة التي تقدم مزايا للمتكفلين.

¹ - Ibid, p 585.

3-3-1: تحسين وتعزيز الولاء:

بإمكان المؤسسة تحسين درجة ولاء العملاء من خلال تطوير قيمة المؤسسة لدى العملاء، عن طريق:

أ. **تصميم وتطوير الخدمة:** على المؤسسة كخطوة أولى أن تعتمد على بحوث السوق لتحسين الخدمات المقدمة وتطويرها بما يستجيب لاحتياجات العملاء. فإذا لم تستخدم المؤسسة معرفتها بعملائها لتطوير خدماتها، فإنها من حيث لا تدري ستقوم بفتح المجال لمنافسيها لسحب عملائها.

فمن خلال تقديم المؤسسة لخدمات تتناسب مع تطور احتياجات العملاء فإنها ستبني علاقة طويلة المدى بعملائها.

ب. **خدمة العملاء:** على المؤسسة أن تهتم بتحسين خدمة عملائها عن طريق:

✓ التأكد دورياً من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

✓ الاستماع لشكاوى العملاء ومحاولة حلها في أقصر وقت ممكن.

✓ الاعتماد على اقتراحات العملاء لتحسين الخدمات.

✓ محاولة تخطي توقعات العملاء.

غير أن تحسين خدمة العملاء تتطلب موظفين راضين، ذوي ولاء ومتحمسين. فليس من الممكن تصميم استراتيجية لكسب الولاء من دون التفكير في وسائل التوظيف، التدريب والاحتفاظ بهذا الطاقم من الموظفين الراضين، ذوي الولاء والمنتجين، يعملون على إيصال نوعية جيدة من الخدمات. فإذا لم يتم إيصال الخدمة من موظفو الخط الأمامي بطريقة جيدة ستقع المؤسسة في دوامة من المعاناة.

ج. **بناء علاقات وطيدة مع العملاء:** إن العلاقة الشخصية بين العملاء والموظفون الأماميون بالغة الأهمية في توليد ولاء العملاء. فالعلاقة ما بين العميل والمؤسسة يمكن تقويتها من خلال تشجيع مشاركة العملاء عن طريق توفير قناة للتغذية المرتدة القادمة من العملاء.

كما أن العلاقة التي تتصف بطول المدى يمكن أن تعوض الأداء غير الجيد والمنافسة السعرية أثناء قيام العميل بالمفاضلة بين الخدمات المعروضة، نظراً لشعوره بأن هناك من يقدر احتياجاته ويحرص على خدمته بأفضل وجه، مما يغنيه عن البحث عن ما هو أفضل في مكان آخر.

د. **التسمية التجارية للخدمة Branding:** إن الاسم التجاري هو أكثر من اسم أو شعار سهل التمييز. فهو ينقل مستوى معقد من المعاني المرتبطة بالمؤسسة، خدماتها وعملائها. فالأسماء التجارية الفعالة تحقق كسباً لولاء العملاء لأنهم يجذبون الارتباط بصورة تمثلها المؤسسة أو إحدى خدماتها.

4-1: وسائل بناء الولاء ومؤشراته:

من أجل خلق، بناء وتعزيز ولاء العميل، تعمل المؤسسة الخدمية على إعداد استراتيجيات الولاء، كما تحدد الوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الاستراتيجيات. ومن بين هذه الوسائل ما يلي:

1-4-1: وسائل بناء الولاء:

يمكن إجمال هذه الوسائل سواء كانت حديثة أم تقليدية فيما يلي:

(1) **تحسين القيمة المدركة ورضا العميل:** تهدف هذه الوسيلة لتحسين القيمة المدركة للعملاء وزيادتها بغرض إرضائهم. حيث أن الرضا من العوامل المهمة في تحقيق ولاء العملاء. يتم تحسين القيمة المدركة عن طريق تقديم خدمات بخصائص مميزة ومزايا متفردة مع سعر معتدل وخدمات إضافية (العلاقة جودة/ سعر). الأمر الذي يرفع من القيمة الإجمالية التي يدركها العميل ويحفزه على تكرار الشراء الذي يرتبط بالرضا بشكل كبير والذي يمكن أن يتحول إلى ولاء فيما بعد. فالعميل عادة ما يحتاج إلى خدمة توفر له أعظم قيمة، وبمجرد حصوله عليها يتولد لديه إحساس أو شعور بالرضا ومن ثم الولاء للمنظمة. كما أن التعريف بالخدمة عن طريق الإعلان المتكرر يزيد من قناعة العميل بالخدمة المقدمة فتتوطد علاقته مع المؤسسة ويتطور ولائه لها. لقد أدركت العديد من المؤسسات أنه يجب أن تبدأ من الإدارة العليا رغم أنها ليست على علاقة مباشرة بالعميل، لكنها هي التي تتخذ القرارات بشأن استراتيجيات الولاء. حيث تشارك إدارة المؤسسة في توطيد العلاقة مع العملاء وهذا من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه التأثير ودفع العمال لإرضاء العملاء. فالعلاقة الجيدة بين العمال والعملاء أساسها الالتزام بالوعد والثقة المطلوبة اللذان يؤديان لتحقيق ولاء العملاء.

(2) **التسويق بالعلاقة:** ظهور مفهوم التسويق بالعلاقة يعود إلى عام 1983، وكان Berry (1983) أول من استخدمه؛ ثم يليه Gronroos (1994). فهو لم يكن وليد الصدفة بل جاء نتيجة تطور مراحل التسويق.

التسويق بالعلاقة هو تحول جذري بالغ الأهمية، حيث أنه يقوم على خلق علاقات خاصة ودائمة مع العملاء،¹ اعتمادا على أسلوب الاتصال ودرجة التعاطف لدعم الروابط مما يسمح بتعزيز قيمة الخدمة المدركة ورفع مستوى التبادل لكسب ثقة العملاء وفقا لدرجة رضاهم والتزامهم الأمر الذي يؤدي إلى طلبهم المتكرر على الخدمة. فهو استراتيجية لتحسين الأرباح من خلال التركيز على القيمة للعلاقة القائمة بين العميل والمؤسسة.

أي أنه " ذلك التواصل المستمر مع العملاء والقائم على مجموعة من الأنشطة والخطوات لمحاولة بناء وتطوير علاقات شخصية معهم، يكون الهدف منها تحقيق ومعرفة تطور سلوك العملاء بغية الاحتفاظ بهم للوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة".² فالإشكالية لا تتجسد في كيفية كسب العملاء عن طريق إرضائهم، ولكن في كيفية جعلهم أوفياء عن طريق تطوير علاقة المؤسسة بعملائها بواسطة الإصغاء والحوار المتبادل.

¹ - LINDON. D, JALLAT. F, (2005), Le marketing, 5ème édition, édition DUNOD, France, p 291.

² - إلهام فخري، أحمد حسن، مرجع سابق، ص 395.

يعمل التسويق بالعلاقة على:

- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء عند استعمالهم للخدمة.
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المؤسسة والعملاء.¹
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء.
- بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، الموردين، الوسطاء، ...
- شخصنة العرض لمتين العلاقة موم - عميل.²
- الاعتماد على كل مكونات التسويق بالعلاقة من ثقة، التزام، رضا، شخصنة وقيمة مدركة بغرض التأثير على العميل وكسب ولائه.

عليه يعتبر التسويق بالعلاقة كمدخل لتحقيق الولاء وليس أساسا، بمعنى أن التسويق بالعلاقة يعتبر كوسيلة ولكن ليست الفريدة للوصول إلى ولاء العملاء فهناك أنشطة تسويقية أخرى من شأنها أن تعزز من ولاء العملاء، كالبيع الشخصي، التسويق المباشر،....

(3) التسويق الشخصي: (Marketing one to one) يحاول التسويق الشخصي - والذي يطلق عليه أحيانا التسويق التفاعلي أو التخصيص - تقديم عرض خدمة فريدة لكل عميل. فلم تعد تبحث بعض المؤسسات عن عملاء لخدماتها، ولكنها بدأت تشخص عروضها لتلبية احتياجات كل عميل على حدا. باعتمادها على دراسة سلوك العميل واحتياجاته بغرض التنبؤ بسلوكه المستقبلي. حيث يتم التعامل مع كل عميل بصفة فردية شخصية حسب القيمة التي يمثلها للمؤسسة بواسطة قنوات التوزيع المباشرة مما يسمح بتوطيد العلاقة بين العميل والمؤسسة لتأخذ أبعادا شخصية. ويكون التسويق الشخصي عمليا أكثر داخل الإعلام التفاعلي مثل الانترنت. حيث يستطيع موقع الويب تتبع اهتمامات العميل وتقديم اقتراحات للمستقبل. كما تساعد العديد من المواقع العملاء على اتخاذ قراراتهم من خلال تنظيم المعلومات وتحديد الأولويات بناء على ميول كل عميل على حدا. ويتم استخدامه أيضا من قبل تجار التجزئة، حيث يمكن تسجيل عبر نظم منفذ البيع سجلات الشراء الفردية بسبب الطبيعة المبسطة والمتكررة للشراء مما يساعد هذه المحلات التجارية الكبرى على تخصيص أكثر دقة لعروضها. فحاليا أصبح المفكرين يتحدثون في كتاباتهم عن إدارة العملاء بدلا من المنتجات أو الخدمات، التمييز بين العملاء وليس فقط الخدمات أو المنتجات وقياس نصيب العميل وليس نصيب السوق.

(4) إدارة العلاقة مع العملاء: تؤدي علاقة المعرفة مع إدارة علاقات العميل نشاطات في غاية الأهمية، حيث تزود العاملين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة العملاء وفهم احتياجاتهم وبناء العلاقات بفعالية بين المنظمة والعملاء. إذ ينبغي استخدام ممارسات ومبادئ المعرفة لضمان جمع، تنظيم، توثيق والاحتفاظ بهذه المعلومات التي تمكن من معرفة العملاء وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق رضا وولاء أكبر لدى هؤلاء العملاء بالإضافة لتحسين تنافسية المؤسسة.

كما أن إتباع المؤسسة لمنهج إدارة العلاقة مع العملاء يكون من خلال إتباعها للمراحل التالية:

- مرحلة جذب العملاء: تسعى للبحث عن عملاء جدد.
- مرحلة الولاء: الهدف الأولي للمؤسسة هو تحسين العلاقة بالعملاء.
- مرحلة إدارة استراتيجية خدمة العملاء: تحديد العملاء الأكثر مردودية ومحاولة الاحتفاظ بهم عن طريق معاملتهم معاملة خاصة، لأن المؤسسة لا تستطيع الاحتفاظ بولاء العديد من العملاء.

¹ - BOISDEVESY, Jean Claude, (2001), Le marketing relationnel, édition d'Organisation, France, p27.

² - DESMET, Pierre, (2005), Marketing direct, concepts et méthodes, 3ème édition, édition DUNOD, Paris, p34.

- تقوم المؤسسة بوضع برامج لإدارة العلاقة بالعميل حسب أهدافها المسطرة، وهي:
- **برامج الولاء:** هي عمليات تسويقية مهيكلية، تكافئ وتشجع سلوك الولاء لدى العملاء. حيث تشغل المؤسسات برامج الولاء للتأثير على السلوك الشرائي للعميل ومواقفه عن طريق رفع تكرار السلوك الشرائي والذي يرجع ل:
 - تخفيض حساسية العملاء للأسعار: حيث أن برنامج الولاء الذي يتضمن نظام مكافآت فعال يتمكن من تحويل اهتمام العملاء من السعر إلى المكافآت والامتيازات.¹ كما أن العملاء الأوفياء أقل حساسية اتجاه تغير الأسعار، فهم يهتمون بعلاقتهم بالمؤسسة ورضاهم اتجاهها بصفة أكبر.
 - أثر الجذب: إذا كانت الامتيازات التي تمنحها برامج الولاء تحقق منفعة هامة بالنسبة للعميل، فسيفضل هذا الأخير استهلاك نفس العلامة مقارنة بالعلامات التجارية المنافسة. فالحصول على المكافأة يعتبر محفزاً يؤدي إلى رفع استهلاك العملاء وزيادة نسبة تردهم على نقاط البيع.² كاحتساب نقاط معينة عند اقتناء خدمة ما أو مقابل قيمة الشراء. وهنا يصعب على العميل اختيار منافس آخر حيث يبقى تفكيره في كيفية الرفع من رصيد تلك النقاط.
 - تصنيف العملاء حسب احتياجاتهم: مع تحديد قدرة المؤسسة على تلبية هذه الحاجات. فالهدف النهائي للمؤسسة هو تشخيص العرض مع تشجيع العملاء على تكرار الشراء بتقديمها لعروض متميزة وخاصة.
 - تصنيف العملاء حسب مقدار القيمة التي يمثلها كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة : مع تحديد الموارد الضرورية التي يجب أن تضحي بها للاحتفاظ به.
 - **برامج تحسين وتوسيع العرض:** تهدف هذه البرامج لجذب العملاء عن طريق تلبية حاجاتهم وتوفيرها لتشكيلة واسعة من العروض.
 - **برامج التنقيب (prospection):** تعمل هذه البرامج على تحويل عملاء مؤقتين إلى دائمين من خلال خلق علاقة قوية حقيقية ما بين المؤسسة والعميل ليصبح هذا الأخير سفيرا للمؤسسة.
 - **برامج الدعم:** لتحسين خدمة العملاء والرفع من نسبة رضاهم يجب إضافة برنامج الدعم سواء تقني، فني أو خدمي كلا بحسب نوعية المنتج أو الخدمة. حيث تستخدم برامج الدعم في الغالب في الشركات أو المواقع المتخصصة في المنتجات التقنية التي قد تتطلب بعض الشرح، كما أنها فعالة في متاجر التجزئة الإلكترونية وهي جيدة في حالة احتياج العميل لمعلومات إضافية.

¹ - معارج الهواري وآخرون، مرجع سابق، ص123.

² - BOLTON. R, DREW. J, LINKING, (1994), Customer satisfaction to services operations and comes, Roland T Rust and Richard L, Oliver editions, New York, p 125.

1-4-2: الوسائل الحديثة لبناء الولاء:

تعتمد المؤسسة الخدمية على وسائل أخرى عديدة لتحقيق ولاء عملائها، نذكر من بينها:

1. **نادي العملاء:** تخلق المؤسسة فضاء أو مجالا لجميع عملائها ذوي الولاء، وقد تكون هذه النوادي افتراضية على الانترنت أو حقيقية تجمع العملاء في مناسبات مختلفة، حيث تمنحهم شهادات تقدير وعرفان وتؤكد لهم دوام العلاقة معهم. يهدف إنشاء هذه النوادي إلى:¹

✓ بناء ولاء أفضل للعملاء بعد تمييزهم؛

✓ تقوية صورة العلامة والمؤسسة؛

✓ تدعيم قاعدة البيانات التسويقية.

لا تتحدد فعالية النادي بعدد المنخرطين بل بمدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ ومدى قدرة هذه الأخيرة على إدارته.

2. **بطاقات الولاء:** البطاقة هي وسيلة دفع تمنح لعملاء المؤسسة. أساس عمل البطاقة يرتكز على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلم تكرار الشراء بواسطة أسلوب التنقيط. ليتم تحويل هذه النقاط فيما بعد إلى مبالغ مالية، هدايا أو خدمات، ...²

3. **خدمات ما بعد البيع:** كثيرا ما اعتبرت خدمة ما بعد البيع مكانا لتسجيل شكاوى العملاء، لكنها أصبحت مجالا استراتيجيا في تمتين علاقة العميل بالمنظمة. إذ لوحظ في أغلب القطاعات أن فقدان الولاء ناجم عن مشاكل في خدمة ما بعد البيع، لذلك اعتبرت خدمة ما بعد البيع مصدرا هائلا للمعلومات بالنسبة للمؤسسة من حيث: تعديل الأسعار، الشروط العامة للبيع، ... وهي آخر فرصة في يد المنظمة لخلق أحسن انطباع للعميل. وحتى تؤدي هذه الوظيفة مهمتها على أكمل وجه وجب أن تتمتع بأفراد لديهم القدرة على التعامل مع مختلف العملاء، كما على المنظمة أن تدخل نوعا من الاستقلالية وروح المبادرة لدى العاملين، انطلاقا من تقييم قدرتهم على إيجاد الحل المناسب لمواجهة الاضطراب أو عدم الرضا أو نقص المعلومات لدى العملاء. إضافة إلى كل هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية، التخفيضات وغيرها. فمن أجل بناء وتعزيز ولاء العميل يجب مفاجأته دائما بما يفوق توقعاته بالإيجاب وذلك بتقديم سلع وخدمات بخصائص مميزة ومزايا متفردة مع سعر معتدل.

1-4-3: مؤشرات حساب العائد من برامج الولاء:

تستغل المؤسسات برامج الولاء للتأثير على السلوك الشرائي ومواقفه. فهي تسمح بتمديد العلاقة التي تربط العملاء بالمؤسسة عن طريق التعرف على إشارات الخلل فيما يخص العلاقة بالعملاء ومعالجتها كل على حد. كما أن برامج الولاء هي عمليات تسويقية دفاعية موجهة أساسا على المدى الطويل، مما يفرق بينها وبين العمليات الترويجية التي تمتاز بخاصية هجومية وتكون على المدى القصير.

¹ - MORGAT Pierre, (2001), Fidéliser vos clients- Stratégies, outils, CRM et e- CRM, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, p146.

² - LENDREVIE. J, LINDON. D, Op- cité, p943.

سيتم التطرق هنا لمؤشرات يمكن من خلالها حساب العائد من برامج الولاء:

أ. مؤشر RFM¹:

◀ R (Récence): الزمن المنقضي منذ آخر طلبية أو عملية شراء، يتم تقييمه وفق السلم التالي:

- 12 نقطة إذا كان تاريخ آخر طلبية أو عملية شراء منذ أقل من 3 أشهر؛
- 9 نقاط إذا كان تاريخ آخر طلبية أو عملية شراء من 3 إلى 6 أشهر؛
- 6 نقاط إذا كان تاريخ آخر طلبية أو عملية شراء من 6 إلى 9 أشهر؛
- 3 نقاط إذا كان تاريخ آخر طلبية أو عملية شراء من 9 إلى 12 شهر؛
- 0 نقطة إذا كان تاريخ آخر طلبية أو عملية شراء منذ أكثر من 12 شهر.

◀ F (Fréquence): يمكن من تقييم عمليات الشراء التي تمت خلال 12 شهر المنصرمة، من خلال عملية التنقيط كأن يتم إتباع سلم 3 نقاط لكل طلبية أو عملية شراء.

◀ M (Montant): سلم التنقيط يكون حسب رقم الأعمال بالنسبة لكل عملية شراء، وهذا حسب نسبة مئوية مقدرة انطلاقاً من متوسط قيمة السلوكيات الشرائية المعتادة للعملاء. كما يتم وضع حد أقصى فيما يخص النقاط الممنوحة، حتى لا يتم إعطاء أهمية كبيرة للسلوكيات الشرائية الاستثنائية والتي هناك احتمال كبير أنها لن تتكرر مستقبلاً.

مؤشر RFM يمكن المؤسسة من تقييم مدى تأثير برامج الولاء المنتهجة على عملائها، ومن تصنيف العملاء حسب مستويات ولائهم بالنسبة للمؤسسة حيث أن العميل الذي يتحصل على أكبر قدر من النقاط هو الأكثر مردودية. يشترط في مؤشر RFM إعادة تقييم كل عميل بصفة منتظمة كل شهر وبالتالي يمكن ملاحظة خلال كل شهر تأثير برامج الولاء على العملاء.

ب. مؤشر FRAT: يقصد بمؤشر FRAT ما يلي:²

• F (Frequency): تكرار سلوك الشراء.

• R (Recency): الزمن المنقضي منذ تاريخ آخر عملية شراء.

• A (Amount): المبلغ.

• T (Type): نوع الخدمات أو المنتجات المستهلكة.

يعتمد مؤشر FRAT على نفس مبادئ مؤشر RFM لكنه يأخذ بعين الاعتبار نوع الخدمات أو المنتجات المقتناة من قبل العميل. فإذا كانت مؤسسة تباع مثلاً آلات طباعة، فإن احتمال تجديد الطلبية والولاء لن يكون نفسه؛ وهذا يعود لنوع المنتج الذي سيشتريه العميل، سواء آلة طباعة أو التجهيزات الخاصة بالصيانة والتصليح. فمؤشر FRAT يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمات أو المنتجات المقتناة، والتي قد تكون نفس المنتجات أو منتجات إضافية مرتبطة بالمنتج الأصلي.

¹ -MORGAT Pierre, Op- cité, p178

² -Ibid, p178.

ج. **مؤشر LTV**: يقصد بمؤشر LTV (Life Time Value) قيمة العمر الافتراضي للعميل، وهو يعني "صافي الأرباح المقدرة في السنوات القادمة". و بعبارة أخرى هو "قيمة نقدية تنبئية يمكن أن تتحقق من خلال استمرار العلاقة بالعملاء في المستقبل"¹. فمن السهل على المؤسسة حساب القيمة التي تحصلت عليها من قبل كل عميل في السنة الماضية، لكن يصعب عليها التنبؤ بهذه القيمة في المستقبل. لذلك يهدف LTV لحساب مصاريف العملاء في المدى الطويل والمتوسط مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة العملاء المفقودين في نفس الفترة، تكاليف جذب العملاء، التكاليف المباشرة ورقم الأعمال بغرض التعرف على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة. أي أن قيمة حياة العميل هي العوائد المتأتية من عميل ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحا منها تكاليف جذبه، إرضائه والمحافظة عليه.

كما أن تقييم العمر الافتراضي للعميل، القيمة المالية لكل عميل وقدرته على الإنفاق تمكن المؤسسة من تحديد البرامج التي تشجع على الإنفاق والاحتفاظ بها، مع تحديد الطريقة التي سيتم بها تخصيص موارد المؤسسة وميزانيتها التقديرية. يتم حساب LTV إما من خلال جدول حيث تطرح التكاليف الكلية وتكاليف العلاقة من رقم الأعمال المتأتي من العميل، أو من خلال نسبة حيث تقسم كمية الأرباح المتوقعة من مشتريات العميل على تكاليف الجذب، الصفقة، تطوير الولاء وضياع الفرصة. بالإضافة لطريقة الحساب التالية:²

$$LTV = ARPA * \% \text{ Gross Margin} / \% \text{ MRR Churn Rate}$$

- ARPA : متوسط الإيرادات لكل عميل.
- Gross Margin: هامش الربح الإجمالي.
- MRR Churn Rate: عملاء مفقودين.

لتحسين العمر الافتراضي للعميل يجب البحث عن أعلى ARPA (أي العملاء الذين يدفعون المزيد من المال)، زيادة هامش الربح (بالتحكم في تكاليف الإنتاج) وتخفيض معدل العملاء المفقودين (يبقى العميل يدفع للمؤسسة لمدة أطول).

د. **مؤشر NPS**: (Net promoter score) مؤشر الترويج الصافي المصمم بعناية هو الطريقة الأمثل للإحاطة بتجربة العملاء وقياس مدى ولائهم العام عن خدمات أو منتجات المؤسسة. من خلال معرفة مدى احتمالية أن يوصي العميل أصدقاءه أو معارفه بالتعامل معها.

حساب NPS ليس بالأمر الصعب، فهو يقوم على استجواب العملاء عن احتمالية أن يوصوا الآخرين بالتعامل مع المؤسسة عن طريق اختيار رقم من 1 - 10. وهذا باستخدام المعيار التالي:

- العملاء المروجون يختارون 9-10، هم الأوفياء للمؤسسة.
- العملاء المحايدون يختارون 7-8، فهم عملاء راضين ولكن غير متحمسين وأكثر تأثرا بعروض المنافسين (لا يروجون للخدمة أو المنتج).
- البقية هم الذين لا يعجبهم المنتج أو الخدمة يختارون من 1 إلى 6، هم عملاء غير راضين يؤثرون بالسلب على المؤسسة (كلمة منقولة سلبية).

¹ - Howe online Businesses can increase customer life time value? , p 1.

<https://www.putler.com/customer-lifetime-value/>.

² - Customer lifetime value, www.saasmetrics.co/customer-lifetime-value/

لحساب النتيجة النهائية للترويج الصافي NPS نأخذ نسبة المروجين ونطرح منها نسبة العملاء الذين لا يعجبهم المنتج أو الخدمة.¹

$$NPS = \text{النسبة المئوية للمروجين} - \text{النسبة المئوية للذين لا يعجبهم المنتج أو الخدمة.}$$

المبحث الثاني: استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل وبناء الولاء:

إثر التطورات المتواصلة في بيئة المؤسسة أصبح من الصعب عليها الحصول على عملاء جدد أو حتى الحفاظ عليهم، ذلك لكثرة الخيارات الموجودة أمامهم. هذا ما دفع المؤسسات للتحويل من هدف كسب عملاء جدد إلى الحفاظ على العملاء الحاليين لأطول فترة ممكنة. وذلك عن طريق خلق القيمة للعميل من خلال تحسين جودة الخدمة وتحسين جودة العلاقة التي تقوم على أساس (الرضا / الثقة / الالتزام). فهي تساهم في ربط العملاء بالمؤسسة لأطول فترة ممكنة مع تمتين العلاقة معهم من أجل ضمان استمرار التعامل معهم. فعندما يصل العميل إلى مرحلة الثقة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة له ويلتزم في التعامل معها، هناك تتمكن من القول أن المؤسسة كسبت ولاء عملائها.

في هذا المبحث سنحاول دراسة أهم المتغيرات النفسية التي تشترك مع الرضا في تحقيق الولاء. ويتعلق الأمر هنا بالشخصية، الثقة والالتزام.

1-2: شخصية العرض واستراتيجية بناء علاقة الولاء:

مع التطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات، أصبح بإمكان المؤسسات تمييز منتجاتها أو خدماتها من حيث خصائصها عن طريق التعامل مع كل عميل حسب خصائصه ومواصفاته، وهذا ما يعرف بشخصية العرض أو التسويق. إذ يمكن اعتبار الشخصية كميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات السبابة في هذا المجال.

1-1-2: مفهوم شخصية العرض:

الشخصية مصطلح قديم استخدم لأول مرة من قبل Stanley. M في كتابه "Future perfect" سنة 1987 في تفسيره لكيفية إنتاج وتسويق منتجات أو خدمات مشخصة. لتصبح فيما بعد أحد أهم المتغيرات في التسويق بالعلاقة.² باعتبارها إحدى الاستراتيجيات التي تهدف للإبقاء على علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها.³

يقصد بالشخصية " تكفل المؤسسة بتلبية الحاجيات الخاصة أو الشخصية للعميل والتي تختلف عن غيرها من حاجيات العملاء الآخرين". أي أنها " القدرة على التعامل مع كل عميل والاستجابة لطلباته بشكل فردي". كأن يتم تمييزه عن الآخرين

¹ - What is Net promoter? <https://www.netpromoter.com/know/>.

² - COELHO. Pedro. S, HENSELER. J, (2012), " Creating customer loyalty through service customization", European journal of marketing, Vol 46, N° 3/4, p331.

³ - BAGHERZAD HALIMI Anahita, et All, (2011), " The contribution of personalization to customers loyalty across the bank industry in Sweden", International conference on social science and humanity IPEDR, Vol 5, Singapore, p383.

باسمه أو لقبه. فهو يعمل على دراسة مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات عملائها عن طريق تصميم منتجات أو خدمات تلبي حاجياتهم. وهذا عن طريق إتباع المراحل التي حددها كل من (Peppers et Rogers 1999) كما يلي:¹

1. المرحلة الأولى: تحديد العملاء المستهدفين وكيفية الوصول إليهم؛
2. المرحلة الثانية: التمييز بين العملاء وفقا لتوقعاتهم واحتياجاتهم أو متطلباتهم؛
3. المرحلة الثالثة: التعامل مع العملاء بشكل فعال؛
4. المرحلة الرابعة: شخصية العرض؛
5. المرحلة الخامسة: بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء عن طريق الحوار.

فالشخصنة حسب (Christopher Hart 1995) هي "قدرة المؤسسة على توفير ما يريده العميل في الوقت والمكان الذي يحددهما وبالطريقة التي يرغب بها"². أي أنها تركز على قدرة المؤسسة على التنبؤ بتوقعات عملائها، مع سعيها لتحسين العرض لتلبية هذه المتطلبات"³.

فهي ببساطة وحسب وجهة نظر العديد من الباحثين من أمثال: (Peppers et Rogers 1997); Murthi et Sarkar (2003); Vesanen et Raulas (2006) وآخرين "عملية استغلال المعلومات المقدمة من العميل لتوفير حل يستهدف هذا الأخير"⁴. بهذه الطريقة سيحس العميل بأنه:

- فريد من نوعه.
- معترف به.
- يحصل على عروض تتكيف وبالتالي تلبي احتياجاته.
- يثق بالعلامة التجارية ويحافظ على ولائه لها.

عليه إن شخصنة الخدمات تعني "تقديم خدمات مصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات الفردية للعملاء"⁵. فبالاستناد إلى المعلومات التي يتم جمعها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تتمكن المؤسسة من تقديم خدمات توافق المتطلبات الخاصة بكل عميل. أي أن شخصنة الخدمات هي قرار المؤسسة فيما يخص المزيج التسويقي الذي يجب أن يتكيف مع متطلبات العميل وهذا بالاعتماد على بيانات العميل التي تم جمعها سابقاً⁶.

¹ - DURAND Aurélie, (2010), Impact du co - alignement entre l'orientation CRM et le déploiement technologique sur la performance organisationnelle: proposition et test d'un model de recherche, thèse de doctorat en sciences de gestion, université jean moulin, Lyon, p33.

² ABIDI. A, KAABACHI. B, (16-17 janvier 2009), " Proposition d'un cadre d'analyse de l'expérience de customisation de masse, 8eme congres international des tendances du marketing, Paris, p16.

³ - DESMET. Pierre, Op- cité, p55.

⁴ - VESANEN. Jari, et all , (2007), " What is personalization? A conceptual frame work Vesanen Jar", European journal of marketing, Vol41, N°5/6, p410.

⁵ -DWAYNE BALL. A, COELHO PEDRO. S, VILARES MANUEL. J, (2006), Service personalization and loyalty, Marketing department faculty publications, paper 13, p3.

⁶ -FENG Zhou, JIANXIN JIAO Roger, YANGJIAN Ji, (2012), Affective and cognitive design for mass personalization: Status and prospect, Springer science business media, Journal of intelligent manufacturing, LLC, p 3.

2-1-2: أبعاد الشخصية:

الشخصية مفهوم متعدد الأبعاد، فالمؤسسة تعمل على تشخيص كل جانب من جوانب العلاقة مع العميل بما في ذلك الاتصالات التسويقية، المنتج أو الخدمة، السعر والتوزيع. كما أن بحوث كل من (Mittal et Lassar ، Pine (1993 و (Parasuraman, Zeithaml et Berry (1998) (1996)، مكنت من تحديد عدة متغيرات للتشخيص هي: الاهتمام الخاص، التعاطف، تكيف المنتجات أو الخدمات، إضفاء الطابع الشخصي على العلاقة بالموظفين، إعادة ترسيخ العلاقة،....

هذه المتغيرات يمكن جمعها في بعدين رئيسيين، هما:

I. الشخصية على أساس حجم التكاليف: تصنف إلى:

— شخصية المنتج أو الخدمة: تعرف على أنها تصميم منتجات أو خدمات تلائم طلبات العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة لتطوير وتنمية علاقات فردية تفاعلية معهم، فمع تطور وسائل الاتصال أصبح بالإمكان تشخيص الرسائل والخدمات المقدمة للعملاء.

— الشخصية ذات الحجم: هي تلبية طلبات كل عميل على حدة، عن طريق التكيف الفردي للمنتجات أو الخدمات والعمليات التسويقية والذي تشارك فيه الكثير من أنظمة الإنتاج.

II. الشخصية على أساس طبيعة المنتج أو الخدمة: قسمها (Gilmore et Pine (1997 إلى: ¹

— شخصية تجميلية: وضع تحسينات تجميلية على مظهر الخدمة أو المنتج ليتوافق مع رغبات العملاء. كأن يتم عرض الخدمة بشكل مختلف، الإعلان عن فوائدها ومماها بطرق مختلفة أو تصميم برامج ترويجية وتوصيلها بشكل مختلف.

— شخصية بالمشاركة: حيث يكيّف جوهر المنتج أو الخدمة ومظهرهما التجاري حسب رغبة العميل. إن تحديد المؤسسة لحاجات هذا الأخير يتطلب الحوار الدائم والمستمر بينهما. ورغم أن هذه الاستراتيجية مكلفة إلا أنها من بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل العديد من المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على الإنتاج حسب الطلب وفي وقت قصير.

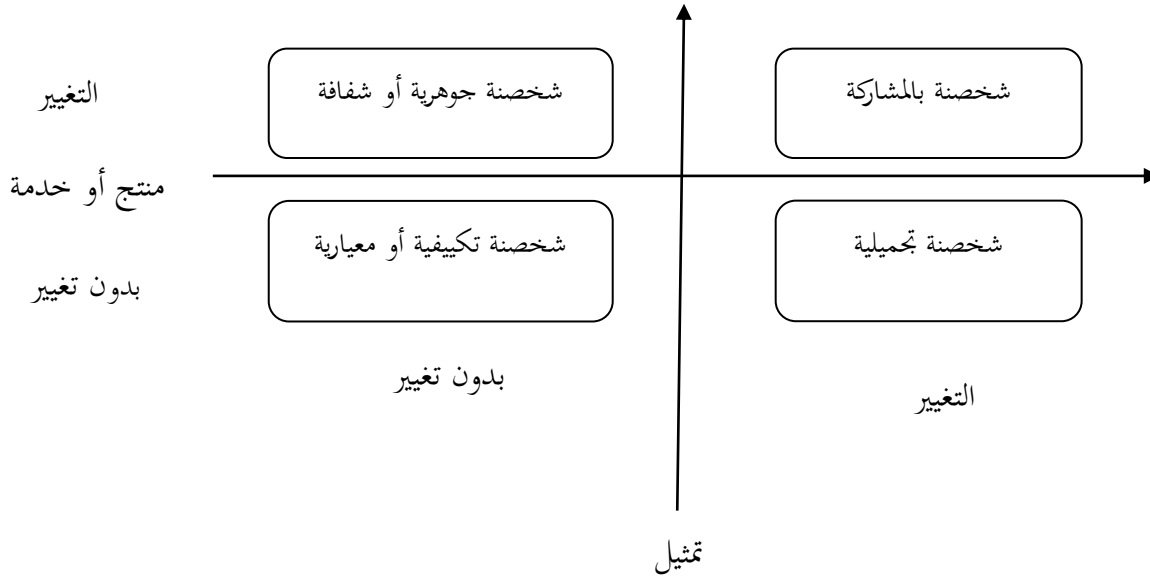
— شخصية جوهرية أو شفافة: تعني تبني خصائص جوهرية في المنتج أو الخدمة لا تدرك بالعين المجردة؛ إذ يكون لكل المنتجات أو الخدمات نفس المظهر الخارجي، إلا أنه يتم تشخيص خصائصها الداخلية حسب كل عميل أو شريحة من العملاء. يكون النهج الشفاف للتخصيص مناسباً عندما تكون احتياجات العملاء المحددة قابلة للتنبؤ بها أو يمكن استنباطها بسهولة خاصة عندما لا يرغب العملاء في ذكر احتياجاتهم بشكل متكرر، فهي تلتزم بمراقبة سلوك العملاء دون تفاعل مباشر، ثم تخصيص العروض ضمن حزمة قياسية.

— شخصية تكيفية أو معيارية: هي عكس الشخصية بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة خدمة أو منتجاً معيارياً متعدد الاستعمالات ليختار العميل ما يتلاءم وحاجاته.

¹ - GILMORE. J-H, PINE Joseph B,(1997), "The four faces of mass customization", Harvard business review, Vol75, N°1, USA, p95.

يمكن تمثيل هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل (2-3): الأبعاد الأربعة للشخصنة



Source: GILMORE. J- H, PINE, Op - cité, p95.

3-1-2: الشخصنة قبل، أثناء وبعد الشراء:

إن الشخصنة في بادئ الأمر كانت مرتبطة فقط بالمنتجات أو الخدمات الفاخرة. إلا أنها في الوقت الراهن أصبحت تمس عدد كبير من المنتجات أو الخدمات. حيث أصبح العميل يتعاون مع المؤسسة بغية الحصول على منتج يتكيف مع احتياجاته ورغباته.

الشخصنة يمكن أن تنقسم إلى:

أ. **الشخصنة قبل عملية الشراء:** يمكن أن تستهدف المؤسسة فئة من العملاء، فترسل إليهم رسائل بريد إلكتروني مشخصة أو مخصصة على منتجات أو خدمات يمكن أن تثير اهتمامهم ليدوموا على زيارة موقع المؤسسة. فعروض المؤسسة وإعلاناتها يمكن تعديلها وتخصيصها وفقا لطلبات العملاء للحصول على انتباههم.

ب. **الشخصنة أثناء الشراء:** شخصنة عملية البيع والظروف التي تتم فيها، بالإضافة لتسهيل المهمة بالنسبة للعميل أثناء قيامه بعملية الشراء عن طريق توفير الوقت وتسهيل الإجراءات من خلال إتباع تقنيات التخصيص أو التشخيص.

ج. **الشخصنة بعد الشراء:** يقصد بها شخصنة خدمات ما بعد البيع عن طريق السماح للعميل باختيار أنسب طريقة لتقديم شكاويه واقتراحاته لكي تتمكن المؤسسة من استخدامها في عمليات الشراء اللاحقة.

2-2: ثقة العميل واستراتيجية بناء علاقة الولاء:

يعتبر موضوع ثقة العملاء من المواضيع الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون المنظمة من أمثال: (1992) Deshpande، (1994) Hunt et Morgan، (1999) Dubois، (2000) Frisou، Holbrook et (2001) Chaudhuri، (2004) Delgado et Ballester، فالثقة تعزز العلاقة المشتركة بين المؤسسة وعمالها، مما يؤدي إلى مشاركة العملاء مشاعرهم، انشغالهم وشكواهم مع المؤسسة التي يتعاملون معها. ورغم أن البحوث المتعلقة بالعوامل المحددة للثقة عديدة، إلا أن الأعمال التي اهتمت بكيفية قياسها قليلة جداً. يكمن الهدف من دراسة هذا البند هو الوقوف على أهم المفاهيم والنظريات التي تناولت موضوع الثقة.

1-2-2: مفهوم ثقة العملاء:

تعد الثقة من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل الباحثين في مختلف الاختصاصات العلمية كالإدارة، التنظيم، علم الاجتماع، فلقد عرفها (2011) Brown بأنها "الشعور بالدعم والاعتقاد بأن المؤسسة ستكون واضحة من خلال متابعة التزاماتها"¹. كما عرفها (2007) Bagraim et Hime بأنها "حالة حاسمة لتشكيل علاقة إنسانية قوية"². ونقلنا عن عوض حداد (1999) فهي "الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك بالإضافة لأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى"³. وحسب (2009) Yeh فالثقة هي "التوقع بأن المؤسسة ستبدل قصارى جهدها، وتتصرف بحسن نية وفقاً للالتزامات سواء الضمنية أو الصريحة على حد سواء؛ وأن تكون صادقة مع عملائها"⁴. فالثقة حسب Spencer et Roehrich تخفف ظرف أو حالة عدم التأكد، كما أنها أيضاً مرتبطة بمستوى الخطر. فيما عرفها (2000) Sirdeshmukh et Singh بأنها "القناعة التي يحملها العميل في ذهنه حول درجة الاعتماد على المؤسسة وثقتة بالخدمات التي تقدمها"⁵. كما يرى Lewis et (2002) Soureli بأنها "الشعور بالأمان الذي يعتمد أساساً على شعور أحد الطرفين بأن سلوك الطرف الآخر منقاد بشكل واضح لخدمة مصلحته"⁶.

فالثقة هي الحالة التي يكون فيها العميل متأكداً من كفاءة وجودة خدمات المؤسسة التي يتعامل معها. فمن الممكن أن تكون نوع من التأكيد على التزام وولاء العميل، من خلال إيمان هذا الأخير بأهداف، قرارات وسياسات المؤسسة بما يعكس رضاه والتزامه اتجاهها. كما أنها شرط ضروري لتنمية العلاقة وانتهاج مسلك المخاطرة للمحافظة عليها، وتنبع من استعداد العميل

¹ - BROWN. S, MC HARDY. J, MC NABB. R, TAYLOR. K, (2011), Work place performance, Worker commitment and loyalty, Working paper, Department paper, Department of economics, University of Sheffield, p 4. http://ftp.iza.org/dp_5447.pdf.

² - BAGRAIM. J, HIME. P, (2007), "The dimensionality of work place interpersonal trust and its relationship for work place affective commitment", journal industrial psychology, vol 33 N° 3, p43. <http://www.sajip.co.za/index.php/sagip/article/view/394>.

³ - الحداد عوض، (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، مصر، ص 342.

⁴ - YEH. T J, (June 2009), "The relationship between organizational trust and occupational commitment of volunteers", the journal of human resource and adult learning, vol 5, N° 1, p 75.

⁵ - SIRDESHMUKH. D, SINGH. P, (December, 2000), "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", journal of academy of marketing science, Vol 28, N°1, p150.

⁶ - LEWIS. B, SOURELI. M, (2006), "The antecedents of consumer behavior", Vol 5, N°1, p 15.

للاعتقاد على المؤسسة لأنها تتسم بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، احترام الوعود، المسؤولية والميل للمساءلة. والتي أكد Zaheer وآخرون أنه يمكن تلخيصها في بعدين رئيسيين للثقة، هما:

➤ **الأمانة:** بمعنى الإيمان بأن المؤسسة تفي بوعودها اتجاه عملائها.

➤ **الإخلاص (النزاهة):** الاعتقاد بأن المؤسسة تتعامل مع العميل بأمان حتى ولو كانت فرص انتهازية متاحة أمامها.

عليه يمكننا القول بأن الثقة هي معتقد أو رغبة سلوكية، كما أنها مدركة تؤدي إلى خلق علاقات طويلة الأمد مع العملاء لا سيما من خلال الحفاظ على:

- سرية المعلومات المتعلقة بالعملاء.
 - الالتزام بتقديم الأفضل على مدار الوقت (الكفاءة في تقديم الخدمة).
 - نزاهة المؤسسة مع العملاء وبالأخص الأوفياء.
 - الاهتمام بكل من مصلحة المؤسسة والعميل على حد سواء.
- فهو يتولد لدى العميل جراء آلية تقديم الخدمة الصحيحة التي تولد الشعور بالارتياح والأمان للعميل اتجاه الإجراءات الخاصة، أو نتيجة للتواصل المستمر والاطلاع الدائم على ما يحدث من إجراءات في المعاملات الخاصة بالعميل.

2-2-2: أبعاد الثقة:

من خلال دراسة مفاهيم الثقة، لاحظنا أنها صياغة متعددة الأبعاد. فهناك بحوث أوضحت بأن الثقة أحادية البعد، فيما أكدت دراسات أخرى بأنها ثنائية البعد، كما أوصت دراسات أخرى بالتصور ثلاثي الأبعاد للثقة باعتبار أن هناك ثلاثة أبعاد مشتركة وهي: المصداقية، النزاهة والحسنى.

فيما يلي سنقوم باستعراض كل بعد من هذه الأبعاد على حدة:

1. **مفهوم أحادي البعد للثقة:** استعمل الباحثان Morgan et Hunt سلم أحادي البعد في تفسيرهما للثقة؛ والذي تم توسيعه من قبل Larzelere et Huston ليشمل كل من دافع الأمانة والنزاهة دون الفصل بينهما، حيث يقصد¹:
 - **بالأمانة:** وفاء المؤسسة بوعودها اتجاه عملائها، خاصة منها الوعود القاعدية التي يبني عليها المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - **أما النزاهة:** فهي نزاهة المؤسسة في تعاملها مع عملائها، وهذا المصطلح له تقريبا نفس معنى الأمانة، إلا أن هذه الأخيرة تنشأ في ذهن العميل أي قبل عملية استهلاك المنتج أو الخدمة، في حين أن النزاهة تظهر بعد عملية الاستهلاك.
2. **مفهوم ثنائي البعد للثقة:** يعد هذا البعد من أكثر الأبعاد استعمالاً في مجال التسويق. إذ أكد Notebaert Jean Graf Raoul, François وآخرين سنة 1999 من خلال تعريفهما للثقة بأنها "توقع لها ميزة انفعالية، ضمن علاقة ومفهوم المقاربة العلائقية ويعبر عنها من خلال مكونين: المصداقية والنزاهة." أي أنه يمكن التعبير عن الثقة ببعدين رئيسيين هما:

- **بعد حسي ومادي:** نظراً لأن هذين البعدين تربطهما مجموعة كبيرة من الروابط.
- **بعد انفعالي:** يقصد به النزاهة.

¹ - LEHUE. J.M, OP- cité, p40.

3. مفهوم ثلاثي البعد للثقة: على ضوء الأبحاث التي قام بها كل من (Choudhury, Korchia et Gurviez (2002)، (Straub et Gefen (2003) و (Mc Knight et Kacmar (2002) يمكن تحديد ثلاث أبعاد رئيسية للثقة، هي:¹

- المصادقية: هي تعتمد على الصلاحيات المنتظرة من طرف العميل من المؤسسة، فيما يتعلق بمهاراتها، كفاءتها، مميزاتها الوظيفية، وقدرتها على إرضاء الحاجات والرغبات اللامتناهية للعميل.
 - النزاهة: أي ولاء المؤسسة بالتزاماتها واحترامها للوعود التي قدمتها لعملائها خاصة الأوفياء من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة وتعظيم القيمة المدركة، لكي تتمكن من إرضاء عملائها وكسب ولائهم (النزاهة هي مفتاح نجاح مواقع التجارة الإلكترونية).
 - الحسنى أو اللطف: هي المحافظة على المنافع المتبادلة ومصلحة الآخرين، التوجه نحو المصلحة المستدامة للعميل. والأخذ بعين الاعتبار كل ما يحبه وتفادي كل ما يكرهه هذا الأخير. مما يسمح للعميل بأن يتفاعل بمستقبل مستقر نوعا ما، لأن توفر شروط الإنصاف في المبادلة يقلل من حالة عدم التأكد للعميل.
- أي أن الثقة وفق هذا البعد هي "متغير بسلوكي، يعكس مجموعة من الظنون المتراكمة على غرار المصادقية، النزاهة والحسنى التي يمنحها العميل للعلامة التجارية".
- يمكن قياس الثقة من خلال قياس:
- ✓ مدى نزاهة المؤسسة في التعامل مع العملاء.
 - ✓ درجة اعتماد العميل على المؤسسة.
 - ✓ جدارة المؤسسة بثقة العميل.
 - ✓ الشعور بالأمان.

أي أن عملية القياس ستكون عن طريق قياس مدى توفر الأبعاد الثلاثة السابقة:

أ. المصادقية:

- الخدمات التي يتلقاها العميل من المؤسسة تحقق له الشعور بالأمان؛
- العميل واثق من جودة خدمات هذه المؤسسة؛
- تعامله مع هذه المؤسسة يعتبر ضمانا في حد ذاته.

ب. النزاهة:

- هذه المؤسسة صادقة في تعاملها مع عملائها؛
- كما أنها تعبر عن اهتمامها بعملائها.

ج. الحسنى:

- هذه المؤسسة تطور من خدماتها لتعكس التقدم المحرز في ميدان البحث؛
- هذه المؤسسة تسعى باستمرار لتلبية احتياجات عملائها.

¹ - DARPY. D, VOLLE.P, Op- cité, p295.

2-3: أهمية الثقة في تعزيز الولاء وخطوات كسبها:

إن الثقة هي الأساس ما لم تكن الأكثر أهمية لبناء العلاقات، والتي إذا فقدت لن تبدأ العلاقة، ولو بدأت فسرعان ما تنتهي. كما أن بناء الثقة لدى العملاء يستغرق وقتاً طويلاً، لذا على المؤسسة أن لا تعمل فقط على كسب الثقة بل الحفاظ عليها.

فقد تم الاعتراف بأهميتها في خلق الرضا، الالتزام ومن ثم الولاء للمؤسسة، بالإضافة لما يلي:

- بناء الولاء للعلامة التجارية وتعزيز العلاقة مع العملاء.
- الثقة ضرورية للتكيف مع التغيير والتطوير المستمر.
- ثقة العملاء بالمؤسسة من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة، تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين.
- تقليل من تكاليف تحول العملاء من سوق لآخر.
- تعزيز التفاعل بين مختلف الشركاء الذين لا يعرفون بعضهم البعض.
- بناء الالتزام اتجاه العلامة التجارية.
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموالي.
- تحقق موقع في ذهن العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبرة والمستشار له في مجال تخصصها.
- تؤثر الثقة على مدة العلاقة التي تربط العميل بالمؤسسة وبمستوى ولائه لها. فهي تهدف لخلق الشعور بالفعالية والمصادقية لدى العميل، لأن هذا الأخير إن لم يشعر بمدين البعدين فلن يعتبر عميلاً لهذه المؤسسة.¹
- الثقة تعتبر عامل تمييز بالنسبة للمنافسين.
- الثقة مؤشر ذي صلة باستعداد المؤسسة وقدرتها على الوفاء بوعودها والتزامها اتجاه عملائها دون أن تكون عرضة للانتقاد.
- لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، عليها أولاً تحديد من هم عملائها لتستطيع بناء علاقات طويلة الأجل معهم بالإضافة لتوثيق الصلات معهم، بأسلوب يمكن العميل من الشعور بالرضا، الثقة والأمان من أجل الوصول إلى الولاء، وهذا من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. **التنبؤ باحتياجات ومتطلبات العميل:** على المؤسسة التي تود كسب رضا وثقة عملائها ولما لا ولاءهم على المدى البعيد، أن تحرص على تقديم خدمات متميزة باستمرار وأن تلتزم بأداء واجباتها اتجاه عملائها على أكمل وجه مع العمل على حل مشاكلهم.
2. **التعامل مع العملاء بصدق:** إن صفتي الإخلاص والصدق في التعامل تلعبان دوراً مهماً في كسب رضا العملاء وولائهم على المدى البعيد.
3. **الإصغاء للعملاء:** إن الإصغاء للعميل هو أفضل وسيلة لكسب ولائه وثقته.
4. **الحرص على التواصل الدائم:** يوجد أساليب مختلفة تسمح للمؤسسة بالتواصل مع عملائها سواء عبر الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني، بغرض تلقي شكاوي العملاء، استفساراتهم والرد عليها بطريقة سريعة.
5. **بناء علاقات وطيدة:** على المؤسسة تبني أساليب وسياسات جيدة تهدف لكسب ثقة ورضا العملاء وتعزيز شعورهم بالولاء والإخلاص لها.

¹ - WILSON Learning, (2004), S'adapter pour mieux vendre, Nova Vista publishing, Belgique, p32.

6. **الحرص على تنفيذ الوعود:** يعد الإهمال في تنفيذ الوعود من أخطر السلوكيات التي تؤثر سلباً على علاقة المؤسسة بعملائها. فإذا لم تكن قادرة على حل مشكلة العميل خلال فترة قصيرة عليها مصارحته بطبيعة المشكلة والوقت الفعلي الذي تحتاجه وذلك من أجل بناء علاقة ولاء دائمة معه، مع ضمان عدم تحوله لمنافس آخر.

2-3: التزام العميل واستراتيجية بناء علاقة الولاء:

يعتقد بعض الباحثين ك Logan George أن الالتزام والولاء مترادفان في المعنى والمضمون، فكلاهما اتجاه إيجابي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من العميل والمنظمة. إلا أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام أثبتت تعدد أبعاده، وانطلاقاً من هذا يتحول الولاء من مرادف للالتزام إلى أحد مكوناته الأساسية. حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام وليس مرادفاً له كما قد يفهم، فالعميل الوفي والمحِب لمؤسسته والذي لا يكون لديه تعاملات فعلية مع هذه المؤسسة لا يكون لديه التزام وإن وجد لديه ولاء؛ وبالتالي فالالتزام مؤشر عن الولاء الحقيقي. كما أن المشاعر المرتبطة بالالتزام تنمو ببطء وثبات مع مرور الوقت، بينما الرضا يعد مقياساً أقل ثباتاً ويعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة لدى المؤسسة كجودة الخدمة. سنحاول في هذا المطلب دراسة الالتزام بغرض إدراك ما يميزه عن الرضا والولاء.

2-3-1: مفهوم التزام العميل:

يعتبر الالتزام عاملاً مؤثراً في بناء الولاء للعلامة التجارية. فهو أحد العناصر المحددة للعلاقة بين العميل والمؤسسة. كما أنه يعني "استمرار المنظمة في التعامل مع العميل على المدى البعيد بنجاح، والتفاعل معه مما يخلق تفاعلات شخصية مرضية لديه". أو هو ببساطة "استعداد المؤسسة لتنفيذ وعودها". وفي هذا السياق أكد كل من (Frazier et Kim (1997 أن الالتزام هو "رغبة أو نية العميل في تنمية علاقة مستقرة مع المؤسسة على المدى البعيد، والثقة في استقرار هذه العلاقة". وعرفه (Kincaid (2003 بأنه "تقديم المؤسسة خدمة معينة بدقة لعملائها بشكل يمكنهم من الاعتماد عليها"¹. وبدوره (Fournier (1998 عرفه بأنه "إرادة استمرار العميل في علاقته مع المؤسسة على المدى البعيد"². حيث وضع ذلك أيضاً كل من (Alrubaiee et Al- (2010 في تعريفهما للالتزام بأنه "تعهد ضمني لاستمرار العلاقة بين الشركاء"³. وتكون هناك استمرارية في العلاقة بينهما حسب (Schneider, Nygren et Hall (1970 في حالة ما إذا حدث تطابق بين أهداف كل من العميل والمنظمة. كما أشار (Kumar (1995 إلى أن "الالتزام مهم جداً في تطوير العلاقات طويلة المدى لضمان استمرارية العلاقة مع العميل"⁴. أما (Bozzo (1999 فيرى بأنه "حالة نفسية لا تؤدي حتماً إلى اتخاذ قرار الشراء، وإنما هو الاستثمار في علاقات طويلة الأجل تشبه الرضا، وهو أحد الأسس التي يبنى عليها الولاء"⁵. ورأى (Buchanan من خلال تعريفه للالتزام بأنه "ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها هذا من جهة، وبين أهداف العميل من جهة أخرى". وأن هذا الأخير يتألف من العناصر التالية:

¹ - KINCAID. Judith. W, (2003), "Customer relationship management, getting it right!", Prentice Hall PTR, New jersey, p 333.

² - BOZZO.C, MERNUCA. D, MOULIN. J-L, (2004), « Une typologie de consommateur fidèle : le bon, la brut, et le truand », Recherche et Application en Marketing, IAE Aix – en- Provence, p30 .

³ - ALRUBAIEE. L, AL-NAZER. N, (May, 2010), " Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty", international journal of marketing studies, Vol 1, N°1, p 159 .

⁴ - WETZELS. M, Ko de RUYTER, Van BIRGELEN. M, (1998), Marketing service relationships: The role of commitment, Journal of business and industrial marketing, Vol13, N° 4/5, MCB university press, p409.

⁵ - BOZZO. C, (1999), Fidélité, Rétenion et inertie des clients industriels, proposition d'un modèle de recherche, Institut d'administration des entreprises, série recherche, WP, N°547, p26.

✓ **الاندماج:** يشير إلى الاستغراق النفسي.

✓ **التوحد:** يعني الإيمان بأهداف المنظمة واعتناقها.

✓ **الولاء:** يشير إلى الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة.

يوضح محمد الصيرفي أن الالتزام هو "استمرار العلاقة التبادلية بين العميل والمنظمة. أي استمرار العلاقة التعاقدية بينهما. كما أن ارتفاع مستوى الالتزام عند العميل مرتبط بزيادة العائد النفعي الذي يتحصل عليه"¹.

أخيراً يمكننا القول أن الالتزام هو "الرغبة في الاستمرار بالعلاقة والعمل على التأكد من استمرارها مستقبلاً بغرض تحقيق المنافع المتبادلة لكلا الطرفين العميل والمؤسسة في المستقبل". فهو حالة نفسية يتولد عنها وعد صريح أو ضمني من العميل بتطوير علاقته مع المؤسسة. إلا أن استمرار العلاقة قد يكون مدفوعاً بدافع العادة أو عوائق السوق كتكلفة التحول، لذا يعتبر الوعد بمتابعة العلاقة شرطاً مهماً ولكنه ليس كافياً لتحقيق الالتزام. أما في مجال التسويق فالالتزام يوحي إلى الموقف الإيجابي للعميل اتجاه المؤسسة ويعبر عن ولاءه لها.

2-3-2: أبعاد الالتزام:

إن الالتزام متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

سنحاول توضيح طبيعة ومفهوم الالتزام من خلال التطرق لبعض الأبعاد التي حظيت على أعلى نسب اتفاق بين الباحثين

فيما يلي:

أ. **الالتزام الشعوري:** هو ناتج عن الارتباط السيكلولوجي للعميل بالمؤسسة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، السعادة، الانتماء، الرغبة،...) ². فهو التزام نابع من شعور العميل بالارتباط نحو المؤسسة وإيمانه القوي بقيمتها وأهدافها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها. فهو يعبر عن درجة تأثر العميل بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع عدم قدرته على الاستغناء عنها. كما أن العميل الذي يكون ارتباطه بالمؤسسة نابع من شعوره العاطفي اتجاهها، فإن علاقته بها ستستمر في المدى الطويل. ويتطور الالتزام الشعوري للعميل اعتماداً على الأسس التالية:³

• القيم المشتركة.

• وضوح الأهداف وتطابقها.

• الاندماج الشخصي.

ب. **الالتزام المعياري أو السلوكي:** يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بالتعامل مع المنظمة. أي شعور العميل بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة وهو ما يحتم عليه أن يكون وفياً لمنتجاتها أو خدماتها.

كما أن الالتزام المعياري ينتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية، الثقافية والدينية، فهو يمثل مجمل الضغوط الأخلاقية الداخلية التي تدفع العميل للتعامل مع المنظمة لأنه يشعر بأنه مدين لها. وهو يتجسد في المجهودات الفعلية المبذولة من طرف العميل للحفاظ على استمرار العلاقة في المدى البعيد من خلال سلوك تكرار الشراء.

¹ - محمد الصيرفي، (2006)، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، ص216.

² - JAROS. S, KOEHLER. J-W, SINCICH. T, JERMIER. J, (1993), "Effects of continuance, Affective and moral commitment on the withdraw process: An evaluation of Eight structural equation models, Management journal, Vol 36, N°5, , p952.

³ - MEYER. J-P, ALLEN. N-J, HERSCOVITCH, (2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model", Human resource management review, Vol 11, p319.

ج. **الالتزام المعرفي المستمر:** يمثل حالة التفاني والإخلاص نحو المؤسسة. وهذا راجع لتكاليف التغيير المرتفعة والامتيازات التي سيفقدوها العميل في حالة ما إذا قرر التعامل مع مؤسسة أخرى.¹ بالإضافة لصعوبة إيجاد بديل آخر للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. فالعميل هنا يدرك ضرورة المحافظة على العلاقة إلى أمد بعيد، كون أن انقطاعها ينتج عنه المشاكل بينما الاستمرار معها يأتي بالفوائد. أي أن نية العميل في مواصلة العلاقة مرتبطة بتقديره للتكاليف الخاصة بالتحول.

إن العميل الذي لديه التزام عاطفي يبقى على تعاملاته مع المؤسسة رغبة في ذلك. أما الذي يتمتع بالتزام معياري فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملزم، وأن بقاءه وفيها لهذه المؤسسة هو أفضل شيء يقوم به. في حين الذي يتمتع بالتزام قوي مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك.

عندما ننظر لهذه الأبعاد الثلاثة للالتزام مجتمعة يمكن أن نحصل على تفهم أفضل لعلاقة المؤسسة بالعميل. والتي تعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية على المدى الطويل، مع استمرار التبادل المريح بين الطرفين.

2-3-3: محددات الالتزام:

مما لا شك فيه أن الالتزام ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد، ومشاعر يكنها للمنظمة. فهو مكون داخلي غير ملموس يمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبدئها العملاء. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام لدى العميل، منها السمات الشخصية للعميل ومنها ما يرتبط بالمنظمة أو بالعوامل البيئية الخارجية. فلقد تناولت الدراسات عدة محددات من شأنها التأثير على مستوى الالتزام، منها:

1. **الخصائص أو السمات الشخصية:** تعرف بالمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالعميل (السن، الجنس، الأقدمية،...).
 - السن: أثبتت بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والالتزام. فكلما تقدم العميل في العمر ارتفع معدل الالتزام لديه.
 - الأقدمية (مدة التعامل): معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات تعامل المؤسسة مع العميل، أي وجود علاقة طردية إيجابية.
 - الجنس: أكدت بعض الدراسات أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة. والبعض الآخر أشار إلى العكس تماماً.
 - الدوافع: أكدت الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الالتزام والدوافع، فزيادة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة متوقع على مدى قدرتها على إشباع حاجاته.
2. **الخصائص المرتبطة بدور المؤسسة:** تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين الالتزام وغموض الدور، حيث يؤدي هذا الأخير إلى انخفاض المسؤولية وهذا ما يؤثر سلباً على الالتزام.
3. **الخصائص المتعلقة بالعوامل الخارجية:** يقصد بها مدى توفر بدائل أخرى في البيئة الخارجية، حيث أكدت إحدى الدراسات بأن ارتفاع مستوى الالتزام كان مرده عدم وجود بدائل وأيضاً تكلفة التغيير المرتفعة.

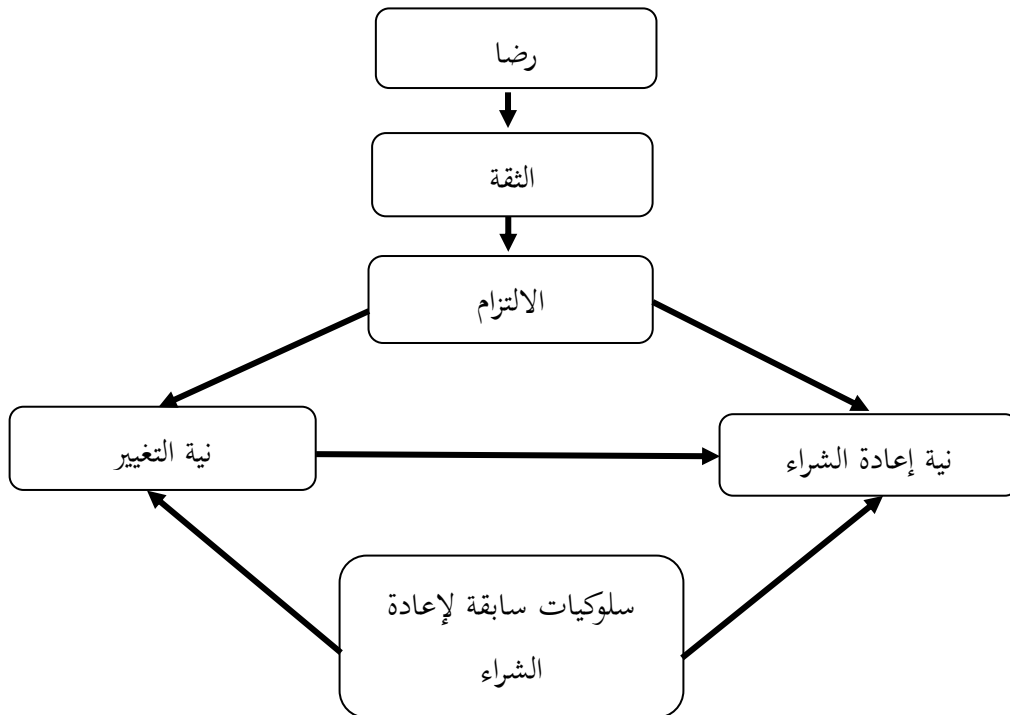
¹ - DARPY Denis, VOLLE.P, Op- cité , p296.

4-2: تأثير هذه المتغيرات الوسيطة على العلاقة رضا/ولاء:

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن الرضا لا يمثل العنصر الوحيد السابق للولاء. فقد يكون العميل راض عن جودة الخدمة التي تلقاها وعلى الرغم من ذلك لا يكرر تعامله مع هذه المؤسسة مما يعني عدم ولاءه لها؛ وهذا ما أقره Neal (1999) وأكدته كل من Garbarino et Johnson (1999) حيث أكدوا على عدم وجود تأثير مباشر للرضا على الولاء من خلال إقرارهم لتأثير الثقة والالتزام بدلا من الرضا لوحده.

عليه يمكن توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال المخطط التالي:

الشكل (3-3): العلاقة بين المتغيرات الوسيطة في العلاقة رضا / ولاء



المصدر: النموذج الانتقائي للولاء حسب Frisou (1998)

على ضوء هذه الأفكار سنتطرق للمتغيرات الوسيطة في العلاقة رضا/ ولاء على غرار الثقة والالتزام، ثم نقوم بعد ذلك بإبراز الدور الذي تلعبه الشخصية في تقوية هذه العلاقة.

2-4-1: تأثير الشخصية على العلاقة رضا/ ولاء:

رغم تعدد الدراسات التي وجدت صلة مباشرة بين جودة الخدمة والولاء إلا أنه هناك عدد قليل من الأبحاث التي تناولت تأثير الشخصية على الرضا والولاء. حيث أكد كل من (Fornell et al، Crosby, Cowles, Narver et Slater (1990)، (1996)، William E Humphrey (1996)، أن الشخصية من محددات الرضا. وأشار كل من (Mittal et Lassar (1996) إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين الشخصية والولاء حيث أن 45% من العملاء يعاودون الشراء لأنه يتم شخصية العرض وتكييفه مع احتياجاتهم¹. فالعميل هنا يرى فائدة حقيقية في مواصلة علاقته مع هذه المؤسسة وفي تكرار عملية الشراء. فعن طريق شخصية العرض تتحول المؤسسة إلى شبه مكتورة، نظرا للعروض الفريدة التي تقدمها للعميل. وحتى تتمكن المؤسسة من التنبؤ باستمرارية العلاقة بعملائها، عليها أن تقيس الرضا والقيمة المدركة في نفس الوقت. فالدراسات في الآونة الأخيرة بدأت تركز على القيمة باعتبارها متغير أساسي لتفسير سلوك تكرار الشراء، الرضا والولاء. كما أن المنتجات أو الخدمات المشخصة تكون فيها القيمة المدركة نوعا ما مرتفعة مقارنة بباقي الخدمات أو المنتجات المعيارية.

2-4-2: تأثير الثقة على العلاقة رضا/ ولاء:

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة ما بين الثقة والرضا. حيث أشار كل من (Geyskens et al (1999)، (2002)، Schröder، (2003)، Bigne et Belsa، (2005)، Valette et Florence، (2007)، Champitaz et Paparoidamis، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومباشرة بين الرضا والثقة؛ نظرا لأن الثقة مركب أساسي للعلاقة الناجحة بين العملاء والمؤسسة كونها تساهم في تخفيض حالة عدم التأكد التي تتأثر بدورها بالخطر المدرك. كما أن الثقة حسب (Allagui et Temessek (2005) تسمح بتشكيل أحكام تقييمية للعملاء. فهي عبارة عن توقع من جهة الأفراد يعتمد على الوفاء بالوعود المكتوبة أو المصرح بها من قبل المؤسسة؛ إذ أنها تنتج من التجارب التي خاضها العميل ومصداقية المؤسسة اتجاهه بالإضافة للسلوكيات السابقة. فالثقة الممنوحة من قبل العميل تميل نحو تسهيل التزاماته في العلاقة بقدر ما تخفض عدم التأكد الذي يتبناه اتجاه قراراته. فعندما لا يدرك العميل فرق واضح بين العلامات التجارية المعروضة أمامه وعلامته المفضلة، سيفضل بطبيعة الحال في هذه الحالة البقاء وفيا للعلامة المعتادة وذلك نظرا لأنه يعرفها جيدا ومتعود عليها. وأضاف (Dubois (1999 أن الثقة متغير وسيط بين جودة الخدمة والرضا، فعندما تزداد ثقة العميل بالعلامة التجارية يزيد مستوى الرضا لديه وهذا ما يؤكد على إرادة الاستمرار في العلاقة على المدى البعيد. وأشار (Spencer et Roehrich (2005 في هذا السياق بأن الثقة تؤثر إيجابا على الالتزام بالعلاقة. فالثقة تساعد على فهم العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل، كما أنها تشجع على الحفاظ على علاقة مستدامة مع العميل أي أنها تعمل على رفع مستوى الولاء. ولقد أكد (Lau et Lee (1999 وآخرون أن هناك علاقة قوية بين كل من عملية الشراء والولاء الموقفي².

¹ - DENNIS. L, DUFFY, (1998), «Customer loyalty strategies president of Cadmus», journal of consumer marketing, Vol 15 N°5, USA, p448.

² -LAU G.T, LEE S.H, (1999), «Consumers Trust in a brand and the link to brand loyalty», Journal of market focused management, N°4, p344.

2-4-3: تأثير الالتزام على العلاقة رضا/ ولاء:

الالتزام هو سلوك تكرر الشراء لعلامة تجارية ما، كما أن الالتزام يفسر سلوك الولاء ويزيد من مستوى مقاومة التغيير لدى العملاء. فالالتزام اتجاه علامة تجارية ما هو الذي يمكن من التمييز بين الولاء الحقيقي والشراء المتكرر لنفس العلامة التجارية (الولاء الزائف). في هذا السياق أكد العديد من الباحثين على العلاقة الإيجابية بين الالتزام والولاء من أمثال Morgan et (1994)، Hunt (1997)، Oliver (1997)، Gurviez (1998)، Garbarino et Johnson (1999)، Frisou (2000)، حيث أشار Lee (2004) إلى أن العلاقة بين الالتزام والولاء تتجسد من خلال تكرار سلوك الشراء في المستقبل على الرغم من الجهود التسويقية للمنافسين مما يؤدي إلى وجود ارتباط عاطفي بالعلامة التجارية والتي يكون لها أثر إيجابي على الولاء. فإذا كانت العلاقة قائمة على الصداقة والعاطفة فنحن هنا بصدد التزام عاطفي الذي يفسر تعلق العميل بالعلامة. وأما إذا كانت قائمة على أساس الفائدة سنتحدث عن الالتزام المعرفي أو المحسوب الذي يركز على قرار اقتصادي عقلاني. فالقطاع الخدمي يظهر فيه الالتزام العاطفي الذي ينتج عنه الولاء والذي تسبقه الثقة. وحيث تقاس قوة العلاقة التي تربط العميل بالمؤسسة بمدى ثقة والتزام هذا الأخير في موقفه. بالتالي الالتزام يعبر عن مدى حرص العميل ونيته المستقبلية لاستمرار التعامل مع المؤسسة، أما الولاء فيوضح موالاة العميل للمؤسسة ومقاومته للتغيير وكل مغريات السوق.

المبحث الثالث : أثر جودة الخدمة، القيمة المدركة ورضا العميل على الولاء:

أصبح خلق الولاء للعلامة التجارية في الآونة الأخيرة من الأهداف الاستراتيجية، لأن الحفاظ على العملاء الحاليين وتنميتهم يزيد أرباح هذه المؤسسات. وذلك كون أن أخذ قرار الحصول على عملاء جدد يكلف المؤسسة أكثر بكثير من قرار المحافظة على عملائها الحاليين أو المكتسبين. وفي العادة يرتبط ولاء العميل ارتباطا وثيقا بمدى رضاه عن أداء الخدمة في الماضي، كما يتأثر بالصورة الذهنية التي تتكون لديه عن جودة الخدمة والقيمة المدركة. فالعميل يكون راضيا ما إذا كانت المنافع المحققة من الخدمة وجودتها الفعلية أكبر مما كان يتوقع ويتصور في ذهنه أو مساوية لها، وهذا ما يجعله يشعر بارتياح نفسي يكسبه الثقة والطمأنينة اتجاه مقدم الخدمة؛ مما يولد فيه التزام اتجاه هذه المؤسسة بالتعامل المتواصل معها ونصح الآخرين بها. من خلال التحليل السابق يتضح أن كل من جودة الخدمة، القيمة المدركة ورضا العميل تعتبر مدخل أساسية لتشكيل والتأثير على ولاء العميل. لهذا يعد من الضروري فهم العلاقة ما بين متغيرات هذه الحلقة التي تبدأ بجودة الخدمة وتنتهي بالولاء لأن ذلك قد يساعد في تطوير نموذج جيد لعملية صنع القرار ويزود الممارسين للنشاطات التسويقية بمؤشرات تساعد على تعميق اهتماماتهم التسويقية وإدارة مواردهم النادرة.

1-3: دور جودة الخدمة في تعزيز ولاء العميل:

إن تركيز المؤسسات على تحسين جودة خدماتها هو من بين الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من الحفاظ على عملائها. فجودة الخدمة تعزز ثقة العملاء وتزيد من التزامهم، فهم سيظلون على ولائهم مادامت قيمة ما يحصلون عليه من خدمات مشخصة أعظم نسبيا مما يتوقعون الحصول عليه من المنافسين. ولقد أدركت العديد من المؤسسات أن الحفاظ على التميز مرهون بكسب ولاء العملاء عن طريق توفير خدمات عالية الجودة. خاصة وأن جودة الخدمة أصبحت تمثل مقوما ضروريا من أجل اختيار مؤسسة ما دون أخرى؛ فهي تعتبر من أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوق المؤسسة الخدمية على منافسيها واستمرارها في النمو من خلال الاحتفاظ بالعملاء الموالين لها.

1-1-3: أثر جودة الخدمة في ولاء العملاء:

في ظل زيادة حدة المنافسة، تشابه الخدمات، بلوغها مرحلة النضج وزيادة معرفة العميل بالخدمات التي تقدمها المؤسسات الأجنبية زاد وعيه بالخدمات التي يجب أن تقدمها المؤسسات الخدمية المحلية ليبقى عميلا لديها. هذا ما أدى إلى بروز دور جودة الخدمة كنتيجة حتمية لبقاء واستمرار تعامل العملاء مع مؤسسة ما دون الأخرى. فعملاء المؤسسة الخدمية سوف يفضلون على ولائهم لها إذا زادت قناعتهم بما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات. حيث يفضل العملاء دائما الخدمات ذات الجودة العالية والتي تتطابق مع احتياجاتهم ورغباتهم.

يكون ولاء العميل لخدمة معينة شديدا عندما تتسم هذه الخدمة بالجودة التي تتلاءم أو تفوق ما يدركه هذا العميل، وهذا ما يدفعه لتكرار عملية الشراء والاستمرار في التعامل مع نفس المؤسسة. وبناء عليه يمكن توضيح العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة وولاء العميل من خلال عاملين حاسمين، هما:

1. تميز الخدمة، جودتها ومدى إدراكها من قبل العميل.
2. مدى تفضيل العميل للخدمة المقدمة إليه.

الجدول (3-1): مستويات التعلق والميل لخدمة معينة

تميز الخدمة وجودتها ومدى إدراكها من قبل العميل

موجود	غير موجود	مدى تفضيل العميل للخدمة
تعلق أكبر شدة	تعلق ضعيف	
تعلق شديد	تعلق منعدم	قوي
		ضعيف

المصدر: جيل غريفن، تعريب أيمن الأرمنازي، مرجع سابق، ص33.

يرجع التركيز بشكل خاص على جودة الخدمة لكونها ذات علاقة إيجابية مباشرة مع مستوى الولاء¹، خاصة وأن ولاء العميل غالباً ما يكون أحد المتغيرات التابعة في نموذج جودة الخدمة. حيث أن علاقة العميل بالمؤسسة مقدمة الخدمة ونية العودة للتعامل معها تقوى من خلال التقييم الإيجابي لجودة الخدمة ووجود اتجاه مفضل نحو مقدم الخدمة، وهذا الاتجاه الإيجابي المفضل ينعكس على التوصية بخدمات هذه المؤسسة للآخرين بالإضافة لتوفر نية تكرار الشراء والولاء؛ فالعميل هنا يعتبر هذه المؤسسة خياره الأول والأخير.

إلا أنه على غرار دراسات (Sivadas et al (2000)، (Parasuraman et Grewal (2000)، (Salerno (2001)، (Bowen et Chen (2001)، ... الذين أكدوا على وجود هذه العلاقة الإيجابية المباشرة؛ هناك دراسات أخرى لكل من (Davis et al (2003)، (Yen et Lu (2008) وآخرين أشارت إلى وجود علاقة تأثير غير مباشرة لجودة الخدمة على الولاء من خلال وجود الرضا كمتغير وسيط. حيث أن جودة الخدمة تبعث في العميل الشعور بالرضا عن تعامله مع المؤسسة، الذي يصل بالنهاية إلى اتخاذ قرار الشراء وتكراره، مما يساعد في تحقيق الولاء وبالتالي تضعف قدرة المنافسين على إغرائه. فجودة الخدمة تمثل مقوماً ضرورياً من أجل إقناع العملاء في اختيار مؤسسة ما دون أخرى.

3-1-2: شخصية جودة الخدمة لتحقيق الولاء:

هناك القليل من الدراسات التي توضح تأثير الشخصية على سلوك الولاء، حيث أشار (Mittal et Lassar (1996 إلى أن الشخصية تؤثر بشكل كبير في تقييم جودة الخدمة، حيث أن 45% من العملاء يرون فائدة حقيقية في مواصلة علاقتهم مع هذه المؤسسة، لأنه تم تكييف المعلومات المقدمة لاحتياجاتهم. وهذا ما أكدته (Anderson (1997 في دراسته التي توصل فيها إلى أن العملاء يفضلون دفع مبالغ مرتفعة عن الخدمات المشخصة لأنها ذات قيمة تفوق الخدمات المعيارية.² لهذا على أي مؤسسة خدمية أن تدرك احتياجات ومتطلبات عملائها كل على حدا حتى تتمكن من تقديم خدمات مشخصة لهم.

تقاس جودة الخدمة في خمسة مستويات، تظهر فيها الشخصية في بعد التعاطف الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الرعاية الفردية والاهتمام لعملائها. فالولاء ليس فقط عبارة عن عملية تكرار أو نية إعادة الشراء بل ينتج من مجموعة من العواطف القوية التي تنشأ بين العميل والمؤسسة. فالمعاملة الشخصية التي يتعامل بها العمال مع كل عميل على حدا، والتي تتدرج من مجرد ابتسامة في وجه العميل إلى التحية، الاهتمام باحتياجاته، الجمالة، اللطف، المحادثات الشخصية والتي تصل في بعض الأحيان لمناداة العميل باسمه، ... تعزز وتنمي العلاقة بين المؤسسة وعملائها. ويمكننا تصنيف هذه السلوكيات المرتبطة بالاهتمام الفردي في بعدين اثنين، هما:³

¹ - MOULIN. J-L, (Octobre 2004), Risque perçu et fidélité a la marque: Une analyse exploratoire, revue française du marketing, V 199, N° 4/5 , p 94.

² - SALERNO Annabel, Op- cité, p8.

³ - SHEN Anyuan, DWAYNE Ball. A, (2009), Is personalization of services always a good thing? Exploring the role of technology - mediated personalization (TMP) in service relationships, journal of services marketing, Vol 23, N°2, p82.

- **الاهتمام الفردي:** هو حسب Dawson, Soper et Petti John (1992) يعبر عن اهتمام المؤسسة بعملائها لتتمكن من تحديد الاحتياجات الفردية لكل عميل.
- يلعب هنا عمال الاستقبال دورا بارزا في هذا المجال حيث يتوجب عليهم شخصية وتكييف سلوكياتهم حسب كل عميل، أي يجب أن يستخدموا العروض الفريدة.
- **الشخصنة الزائفة:** ترتبط بالاتصال عبر وسائل التسويق المباشرة (رسائل البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، رسائل الوسائط المتعددة...) التي تسمح على عكس الوسائل التقليدية بإقامة علاقات شخصية مميزة مع العملاء.
- فجودة الخدمات المشخصة تسعى لتعزيز وتنمية العلاقة بين المؤسسة وعملائها وذلك لأهميتها في خلق رضا العملاء وولائهم.
- إلا أنه يصعب أحيانا تحديد أثر جودة الخدمات المشخصة على سلوك تكرار الشراء والولاء نظرا لأن قلة خبرة العملاء في مجال الخدمة تجعل من الصعب عليهم تحديد احتياجاتهم بوضوح ومن تحديد ما إذا تمكنت هذه الخدمات من تلبية متطلباتهم. هنا يبرز دور عمال الاستقبال الذي إما يعزز حالة الرضا أو يخلق الشعور بعدم الرضا لدى العملاء وبالتالي عدم الولاء الذي يتجسد إما في تغيير المؤسسة أو الكلمة المنقولة السلبية.

2-3: دور القيمة المدركة من طرف العميل في تعزيز ولائه:

إن قضية الولاء من أهم القضايا التي توليها المؤسسات الخدمية اهتماما كبيرا. حيث أن هذه الأخيرة على قناعة تامة بأن إرضاء العميل والحصول على ولائه يعني تعظيم حصصها في السوق وبقائها. وتعد عملية إيصال قيمة مميزة إلى العملاء بمثابة أداة استراتيجية بيد المؤسسات الخدمية لكسب ولاء عملائها وتطويره، ولخلق ميزة تنافسية مستدامة بناء على توجهاتها العلائقية مع عملائها. فالعميل هو من يحدد القيمة وليس المؤسسة. إذ ما يقوي الرضا، يعزز الولاء ويدعمه هو تلك المزايا الموجودة في الخدمة والقيمة المدركة منها والتي يتباين مستوى إدراكها من عميل لآخر حسب نظرة كل واحد للقيمة ووفقا لتوجهاته المختلفة نحوها.

1-2-3: أبعاد القيمة المدركة لتحقيق ولاء العميل:

إن القيمة المدركة للعميل هي المنفعة المدركة للخدمة بالنسبة لتكلفتها مقيمة من قبل العميل. بالاعتماد على ما حصل عليه وما تخلى عنه للحصول عليها. فاختيار العميل للخدمة معينة يعتمد على مقارنته بين سعر الخدمة ومنافعها كلها. لذا يتوجب على المؤسسات الخدمية التي تود الاحتفاظ بعملائها وأن تكسب ولاءهم زيادة القيمة التي تمنحها لعملائها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.

فمفهوم القيمة في الماضي ارتبط بشكل وثيق بالسعر والجودة، إلا أن عددا من الدراسات الحديثة أشارت إلى أن القيمة المدركة للعملاء لها أبعاد اجتماعية، عاطفية ونفسية، فضلا عن الوقت، المال والجهد المبذول للحصول على خدمة معينة. حيث أن إدراك العميل للقيم الاجتماعية، النفسية والشخصية التي تقدمها المؤسسة الخدمية تولد انطباع إيجابي يدفعه إلى تكرار التعامل معها ونشر التجارب الإيجابية للآخرين والإصرار على البقاء وفيها لهذه المؤسسة حتى لو طلبت منه علاوات سريعة.

فالقائمة المضافة المدركة من جانب العميل بمكوناتها الأربعة (الوقت، كفاءة أداء الخدمة، الثقة والأمان، الرغبات والتوقعات) تساعد على تحقيق ولاء العميل وذلك كما يلي:

I. **الوقت:** نعني به الوقت المبذول في سبيل حصول العميل على الخدمة التي يريدها، والذي يتعين على المؤسسة تقليصه قدر الإمكان بتوفير الخدمات في الوقت المناسب لحاجة العميل عن طريق الوفاء بالوعود، سهولة النقل، حسن العرض والترتيب،....

II. **كفاءة الخدمة:** حيث أن جودة الخدمة المدركة من طرف العميل، تبعث فيه الرضا عن تعامله مع المؤسسة بالإضافة لمدى ملائمة السعر الحقيقي للخدمة مع أدائه الفعلي.

III. **الثقة والأمان:** التي تحققها الضمانات المقدمة من طرف المؤسسة للعميل، وكذلك نوعية وجودة نقاط البيع،....

IV. **الرغبات والتوقعات:** على المؤسسة مطابقة ما تقدمه مع ما يرغب فيه العميل والزيادة على ذلك بالخدمات المصاحبة.

كخلاصة لما سبق، ندرك أن التموقع بالقيمة للعميل يتطلب فهم دقيق لمفهوم القيمة ومكوناتها، استعداد المؤسسة داخليا من أجل ذلك بتوجيه كل إمكانياتها وزرع ثقافة العميل والقيمة في كل أجزاء النظام، لأن خلق القيمة يتطلب عملا متكاملًا ومنسجما.

2-2-3: أثر القيمة المدركة على الولاء:

عديدة هي الدراسات التي ربطت القيمة المدركة للعملاء بالولاء بشكل مباشر، ومن أهم هذه الدراسات: Gale (1994)، (2000) Parasuraman and Grewal، (2001) Bowen et Chen، (2003) Hellier et al، Yang (2004) and Peterson، (2004) Chiou، (2006) Mascarenhas et al، حيث أن عملية إيصال قيمة مميزة إلى العملاء بمثابة أداة استراتيجية بيد المؤسسات الخدمية لكسب ولاء عملائها وخلق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح على المدى البعيد، وذلك بناء على توجهاتها العلائقية مع عملائها. فالعميل هو من يحدد القيمة وليس المؤسسة. فالجودة والقيمة المدركة لهما تأثير مباشر على قرار الشراء لدى العميل والولاء للعلامة التجارية. لدى تسعى جميع المؤسسات الخدمية اليوم لتعظيم القيمة والمنافع التي تقدمها لعملائها، وذلك من خلال توفير الجهد الذي يبذله العميل للحصول على الخدمة بجودة أعلى وبسعر معقول فإذا ما تحققت هذه العناصر في الخدمة، تتحول الصورة الذهنية للعميل إلى التمسك بالخدمات التي تقدمها المؤسسة والولاء لها.

إلا أن هناك دراسات أخرى أشارت إلى العلاقة غير المباشرة بين القيمة المدركة والولاء بوجود الثقة ورضا العميل كمتغيرين وسيطين بينهما. نظرا لأن القيمة المدركة تؤثر إيجابا على الثقة وهذا حسب دراسات (2000) N Goala وآخرون حيث أن الثقة يمكن أن تتغير بحسب القيمة المدركة، فكلما كانت هذه الأخيرة أقل من القيمة المنتظرة تهتز ثقة العميل بالعلامة التجارية. كما أن القيمة المدركة من طرف العميل لها تأثير إيجابي على الرضا عن العلامة التجارية وذلك لأنها تولد الصورة الذهنية الإيجابية، والذات بدورها يزيدان ولاء العميل للعلامة التجارية.

- كما تتفاوت درجات الرضا تبعاً للقيمة التي يدركها العميل عبر ثلاث مستويات رئيسية كما يلي:¹
- **المستوى الأول:** القيمة هنا تتمثل في المنافع المتحققة في أداء الخدمة (أي القيمة الوظيفية للخدمة)؛ والتي يتولد عنها رضا معتدل يقتصر على قبول ما هو متوفر دون أي حماس.
 - **المستوى الثاني:** القيمة المضافة التي تحققها الخدمات المصاحبة للخدمة تولد رضا تام؛ يتجسد في معاودة طلب الخدمة لمرات أخرى.
 - **المستوى الثالث:** القيمة مرتبطة بالمبادرات الخاصة التي تقوم بها المؤسسة لصالح العميل، والذي تشكل فيه تميزاً لخدماتها. وهو المستوى الذي تريد أي مؤسسة في الوقت الراهن بلوغه عند عملائها. حيث أنه مستوى عالي من الرضا ومؤشر قوي لحصول ولاء وإخلاص من طرف العميل لخدمات المؤسسة.

بذلك يكون تعظيم القيمة المدركة من وجهة نظر (Yi et al (2003) وآخرين عامل حرج يحقق الولاء ويضمن نجاح الأعمال سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا من خلال ثلاث استراتيجيات هي:

1. زيادة القيمة عن طريق تخفيض السعر (أو قيادة التكلفة) بواسطة تخفيض تكاليف الإنتاج للوصول إلى اقتصاديات الحجم.
2. مساعدة العميل على تخفيض تكاليف الخدمات السائدة من خلال تجنب المشاكل والصعوبات اللاحقة.
3. زيادة الفوائد المقدمة للعميل عن طريق زيادة القيمة المضافة من خلال أساليب متنوعة كتدريب العميل، سهولة الوصول إلى الخدمة،...

3-3: طبيعة العلاقة الموجودة بين رضا العميل وولائه:

الولاء الحقيقي يعتمد على الرضا، حيث أن العملاء الراضين هم دعاة للولاء من أجل المؤسسة. كما أن عدم الرضا يدفع العملاء إلى عدم معاودة الشراء، فهو عامل أساسي للتغيير. لهذا نلاحظ أن الرضا هو مجرد وسيلة وليس غاية في حد ذاته للوصول إلى الهدف الأكبر للمؤسسة وهو بناء ولاء العميل الذي يعتبر بمثابة شرط وضمان لبقائها واستمرارها.

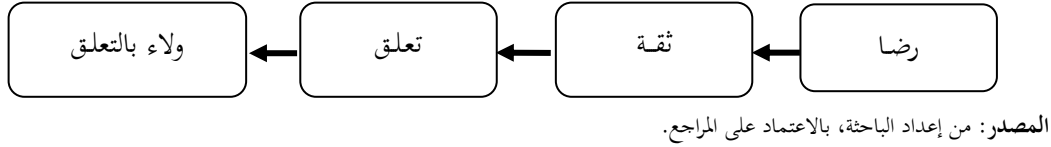
3-3-1: علاقة الرضا بالولاء:

- إن العلاقة رضا - ولاء تأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد التي تتعلق بالولاء سواء:
- **المعرفي:** يكون فيه الولاء في مراحله الأولى من تشكله، وهو يرتبط بمسار التقييم نتيجة مقارنة العميل بين التكاليف المنفقة سواء المادية أو المعنوية والمنافع المدركة من جودتها. وهذا بالاعتماد على المعلومات المكتسبة من مصادر خارجية أو على خبرته السابقة.
 - **الشعوري:** يأتي بعد عملية الاستهلاك، يعبر عن حالة الرضا مثلاً، ليس فقط بسبب الاعتقاد بتفوق العلامة التجارية، وإنما بسبب العلاقة التأثيرية والشعورية التي تربطه بها، فهو مرتبط بكل العوامل المؤثرة في نفسية العميل.

¹ - DRIDOLLOU Bernard, (2001), Le client au cœur de l'organisation (La qualité en action), 2ème édition, édition d'organisation, Paris, p34.

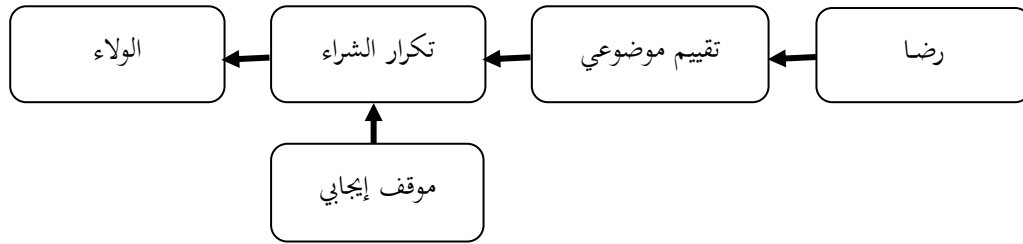
- **الموقف:** وفق النظرية الموقفية يتولد عن الإحساس بالرضا مستوى معين من الثقة التي تقود وفق تسلسل منطقي إلى تشكيل الولاء بالتعلق. الذي لا يعني أبدا الولاء الحقيقي وذلك لكونه لا يزال موقف (نية) يجب ترجمته إلى سلوك والتزام فعلي بمعاودة الشراء لهذه العلامة. حيث أن الولاء الحقيقي يعبر عنه بثباتية تكرار سلوك الشراء المدعم بالموقف الإيجابي. يمكن توضيح علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية في الشكل التالي:

الشكل (3-4): علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية



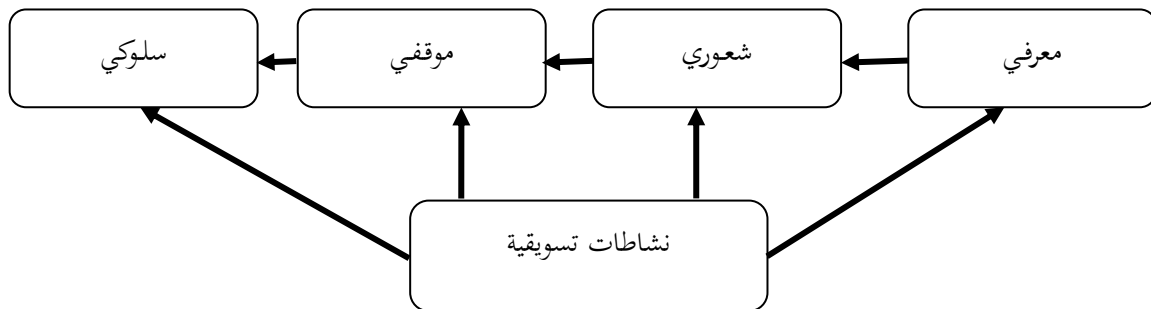
- **السلوكي:** النظرية السلوكية ترى أن الولاء ينشأ عن كون العميل الراضي ينتهج سلوك تكرار الشراء مدعوم بموقف إيجابي اتجاه العلامة التجارية. حيث يتم التحول من طور الموقف أو النية إلى الفعل: كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-5): علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية



في هذا السياق نلاحظ أنه هناك عدة أوجه لتشكيل الولاء والتي ليس من الضروري أن يمر بها معظم العملاء الأوفياء، فعندما يحب العميل علامة تجارية ما بدون أن تكون ذات جودة عالية فقط لأنها مرتبطة بأمور عاطفية، كأن يذكره استهلاكها بأحداث معينة مثلا، هنا سينتقل العميل مباشرة من الطور المعرفي إلى السلوكي في تشكيل الولاء. إلا أن Oliver أكد أن تطور الولاء يكون في الاتجاه التالي: معرفي، شعوري، موقفي ثم سلوكي تؤثر فيه النشاطات التسويقية للمنافسين بصفة مباشرة على سلوك الشراء. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-6): أطوار تشكيل الولاء لدى العميل



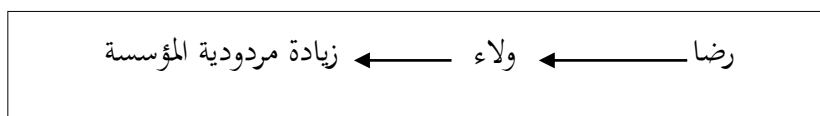
Source: OLIVER. R.L, Op- cité, p33.

بما أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد، فمن المنطقي أن تختلف نتائج الأبحاث والدراسات التي تمحورت حول العلاقة "رضا - ولاء". حيث أظهرت دراسة (Gobo. N (1997) أن الرضا الشعوري له أثر خطي على نوايا الشراء، بينما الرضا المعرفي فيكون له أثر فقط عندما يكون هناك مستوى مرتفع من الرضا.

كما أوضحت Isabelle Collin Lachaud في هذا السياق أن العلاقة "رضا - موقف" توضح ردود أفعال متعكسة، بينما العلاقة "رضا - سلوك" تسجل ردود أفعال متزايدة. أي أن العلاقة التي تربط الرضا بنية الشراء وتلك التي تربط الرضا بالولاء السلوكي مختلفتان. وقام (Gremier (2001 بدراسة العلاقة بين كل واحدة من الأبعاد الأربعة للولاء والرضا، ووصل إلى أنه إذا كانت الأبعاد الشعورية، المعرفية والموقفية للولاء مرتبطة بقوة مع الرضا فإن العلاقة رضا- ولاء سلوكي ستكون ضعيفة جدا.

3-3-2: تأثير الرضا على ولاء العميل:

عديدة هي الدراسات التي أفرت أن الرضا من سوابق الولاء وأن هناك علاقة إيجابية مباشرة قوية تربط بينهما. من بينها نخص بالذكر دراسات: (Bolton et Drew (1991، (Fornell (1992، (Zeithaml et Boulding (1993، (Anderson Sullivan (1993، (Rust and Zahorik (1993، (Heskett (1994، (Dabholkar (1994، (Ngobo (1997، (Gwinner, Gremier et Bitner (1998، (Collin Lachaud et، (Gremier et al (2001، (al (2006.... حيث أن رضا العميل من أهم العوامل المفسرة للولاء، فكلما ارتفع الرضا يزيد الولاء بنفس الزيادة والعكس صحيح. أي أن العلاقة بينهما خطية غير أن هذه العلاقة الخطية تتأثر بقوة المنافسة وحواجز التغيير. فكلما تزيد درجة المنافسة وبالتالي تزيد حرية الاختيار لا يمكن تحويل رضا العميل إلى ولاء؛ فقط العملاء جد راضين هم الذين تكسب المؤسسة ولاءهم. حيث يمكن تمثيل العلاقة كما يلي:



فحسب هذه العلاقة شعور العميل بالرضا هو الذي يقود إلى الولاء.

على غرار دراسات كل من (Dufer et Moulin (1989، (Bloomer et Kasper (1993، (Richheld (1996 التي أوضحت أن الرضا شرط ضروري لتطوير الولاء ولكنه لوحده غير كافٍ.¹ ففي مجال الخدمات يكون تأثير الرضا على الولاء عابرا وغير متكرر دائما، بالإضافة إلى لا تناظر العلاقة رضا - ولاء ولا خطية احتمال حدوثها نظرا لكونها ديناميكية. وهذا ما أكدته كل من (Sasser et Jones (1995، (Kumar et Mittal، (Lindestad et Andreassen (1998، (Johnson et Garbarino (1999، (Anderson et Mittal (2000، وآخرين، حيث استبعدوا وجود تأثير مباشر للرضا على النوايا المستقبلية للشراء وهذا لوجود مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على الولاء على غرار الثقة والالتزام. فحسب نظرية الفعل المعقول لـ (Ajzen et Fishbein (1980 رد فعل العميل يتبع التسلسل التالي: اعتقاد، موقف، فنية ثم

¹ - BOUMAIZA Salah, OLFA Bouzaabia, (2013), Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs: Investigation dans la grande distribution, la revue gestion et organisation, N°5, édition USEK, Tunisie, p123.

سلوك. حيث أن الثقة تمثل اعتقاد والرضا يعكس متغير موقفى وعليه فإن الثقة تتأثر إيجاباً بالرضا. كما أن العلاقة بين الرضا والولاء حسب بعض الباحثين لا هي خطية ولا هي مباشرة وهذا راجع لديناميكية العلاقة رضا- ولاء وإلى تعدد أبعاد الولاء. حيث أن هذه الخاصية اللاخطية واللاتناظرية للعلاقة رضا- ولاء هي أساسية إلا أن إهمالها حسب Kamakura et Mittal (2000) يدفع المؤسسة إلى اتخاذ قرارات غير فعالة.

إلا أن هناك العديد من الباحثين الذين يخلطون بين مفهوم الولاء والشراء المتكرر، حيث أن تواتر عملية الشراء غير كافي لتمييز الولاء، ولكي يكون هناك ولاء لابد أن يكون اختيار العميل عن قصد ومركز على معايير محددة. بالإضافة إلى أن هناك نوع من العملاء الذين يكونون أوفياء لأكثر من علامة تجارية في آن واحد.

حيث ميز Brown (1952) من خلال دراسته لمجموعة من العلامات A، B، C، D، E، F بين:¹

- الولاء المثالي أو التام: الذي يتميز بالمشهد A، A، A، A، A.
- الولاء المقسم: الذي يتميز بالمشهد: A، B، A، B، A.
- الولاء الغير مستقر: الذي يتميز بالمشهد: A، A، A، B، B، B.
- غياب الولاء: الذي يتميز بالمشهد A، B، C، D، E، F.

فيكون هناك يقين بالولاء في الحالة التي يكون فيها العميل قد جرب العديد من العلامات التجارية، إلا أنه أصبح وفيًا للعلامة التجارية التي تحقق له أكبر قسط من الرضا. وفي حالات أخرى يصبح العميل وفيًا إما مخافة الوقوع في الخطر أو بسبب خموله وتكاسله؛ فبحكم العادة يصبح العميل وفيًا للعلامة التجارية التي تحقق له أكبر قدر من الرضا وهذا ما وضعه Kyner et Jacoby (1973).

لتوضيح خصائص العلاقة رضا - ولاء؛ وضع كل من Darpy et Volle (2003) هذين المتغيرين في محورين متعامدين، حيث تم تمثيل المتغير المستقل "الرضا" على المحور الأفقي والمتغير التابع "الولاء" على المحور العمودي. وعن طريق سلم ينطلق من 0 وينتهي إلى 100% ليتحصلا على أربع أنواع من العلاقات رضا - ولاء هي:²

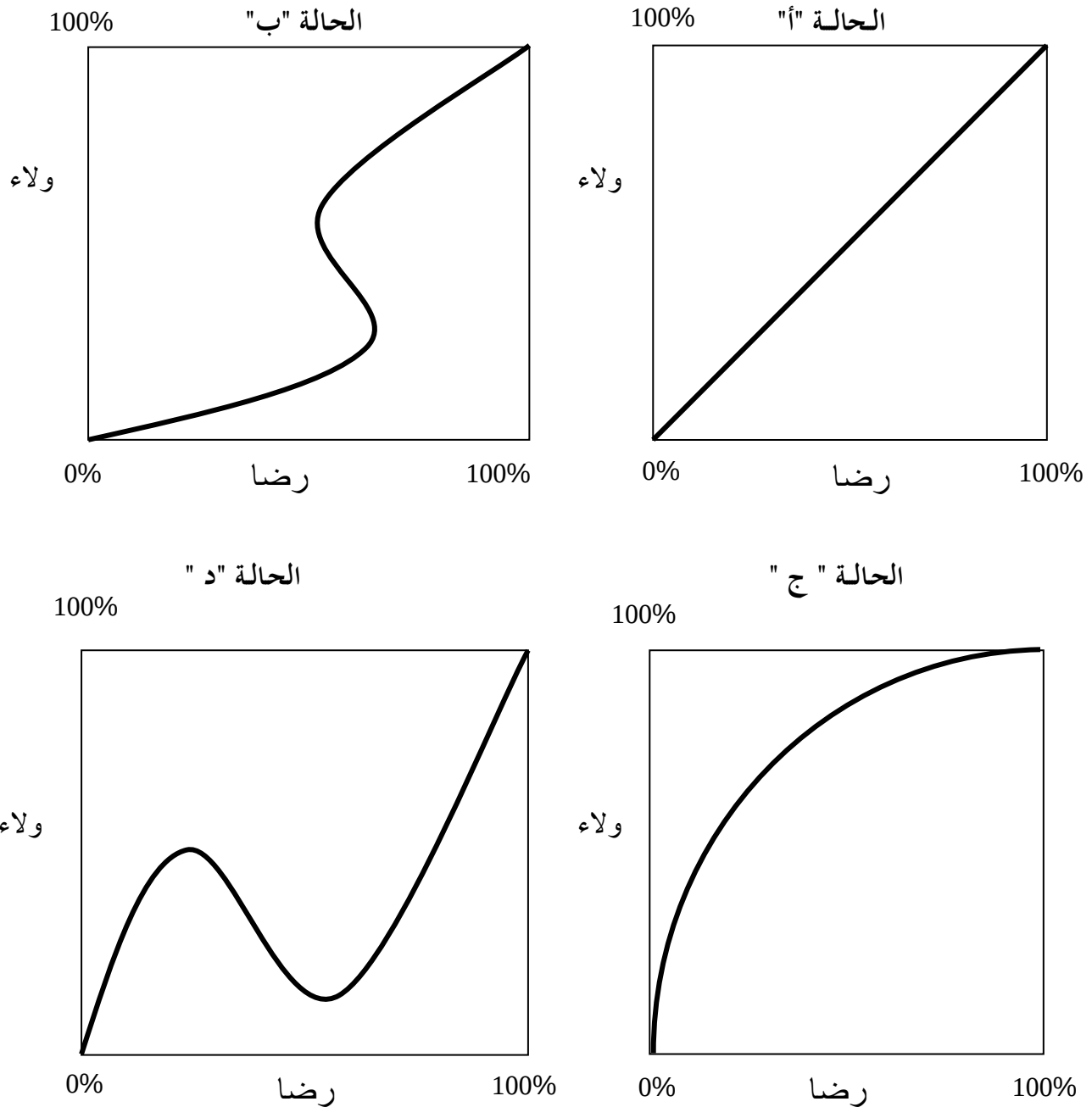
- **الحالة أ:** العلاقة هنا بين الرضا والولاء خطية وطرديّة، كلما زادت درجة الرضا فإنها تؤثر بنفس الزيادة على الولاء والعكس صحيح. معامل الارتباط فيها يساوي الواحد.
- **الحالة ب:** لا يكون العميل في هذه الحالة وفيًا إلا إذا تجاوز الرضا المستوى الأدنى 60%، الذي بمجرد أن يتجاوزه يزيد مستوى ولائه بسرعة.
- **الحالة ج:** يصل فيها العميل بسرعة إلى مستوى ولاء عالي، من خلال مستوى رضا متوسط. في هذه الحالة يصعب كسب الولاء الكامل للعملاء إذا لم يتم تكثيف الجهود التسويقية لإرضائهم.
- **الحالة د:** نلاحظ مستويان من الولاء لبلوغهما يجب تحسين رضا العملاء. فكيف ما كان مستوى الولاء، فإن العنصر الرئيسي لتشخيصه يكمن في قياس الرضا وفي بعض الأحيان في قياس عدم رضا العملاء.

¹ - LADWEIN Richard, Op - cité, pp 348 - 349.

² - DARPY. D, VOLLE.P, OP- cité, pp170- 173.

يتعين على رجال التسويق معرفة إلى أي نوع من المنحنيات التالية ينتمي العملاء الذين يتعاملون معهم لمعرفة درجة تأثير مستوى الرضا لديهم على ولائهم، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-7): أنواع العلاقات بين الرضا والولاء



Source: DARPY. D, VOLLE. P, Op- cité, p171.

3-3-3: خصائص العلاقة رضا/ ولاء:

هناك العديد من الدراسات التي أظهرت بأن الرضا من سوابق الولاء، على غرار دراسات Lindestad et Andreassen (1998)، Kumar, Mittal et Tsiros (1999)،... التي أوضحت عدم وجود رابطة ذات دلالة بين هذين المفهومين. كما أن الطبيعة المزدوجة للرضا (شعوري - معرفي) وتعدد أبعاد الولاء أدت إلى تنوع نتائج الأبحاث المتعلقة بهذه الرابطة على حسب المكونات المأخوذة لقياس كل واحدة من هاتان الصياغتان.

من خلال ما سبق نستخلص أن العلاقة القائمة بين الرضا والولاء تتميز بعدة خصائص من بينها:

- الرضا شرط ضروري للولاء ولكنه غير كافي.
- الرضا مرحلة مؤقتة تكون لصالح المؤسسة، لذا وجب على هذه الأخيرة المحافظة عليه وأن تضمن استمراره لتصل إلى مرحلة الولاء.
- لتحقيق ولاء العملاء لا بد من تحسين مستوى رضاهم.
- العلاقة بين هذين المتغيرين نسبية وليست مطلقة فقد يكون هناك رضا بدون ولاء، كما قد يكون هناك ولاء بدون رضا نظرا لتعدد السلوك الإنساني.
- العلاقة بينهما خطية في بعض الأحيان ولكنها تتأثر بقوة المنافسة وحواجز التغيير.
- الرضا الشعوري له أثر خطي على نوايا الشراء بينما الرضا المعرفي يكون له أثر فقط عندما يكون هناك مستوى مرتفع من الرضا، وبالتالي فإن المكونات الشعورية والمعرفية ليس لها نفس الآثار على نوايا الشراء وبالتالي الولاء.
- العلاقة بين هذين المتغيرين أبعد من أن تكون خطية، فهي غير خطية ولا تناظرية كونها أكثر تعقيدا وتتأثر بدرجة المنافسة ففي الأسواق غير التنافسية درجة الرضا لها أثر ضعيف على الولاء، إلا في حالة أسواق الاتصالات، الماء، الكهرباء والغاز أين يعتبر العملاء أسرى نظرا لتكاليف التغيير المرتفعة.
- هي علاقة حركية ديناميكية نظرا لأن متغيراتها (رضا - ولاء) متعددة الأبعاد.
- يتولد عن الإحساس بمستوى معين من الرضا الشعور بالثقة في اختيار الخدمة، وهذا ما يفسر الانتقال المنطقي من الشعور بالرضا إلى حالة الولاء بالتعلق.
- الولاء ينتج عن الشعور بالرضا المتراكم لدى العميل.
- توجد آثار غير خطية بين رضا العميل والولاء حيث أن العملاء الراضون جدا لديهم احتمال أكبر في بقائهم عملاء لمؤسسة ما من العملاء الراضين فقط.

4-3: فخ الرضا:

على الرغم من توصل عدة باحثين إلى أن الرضا هو شرط ضروري ومسبق لتحقيق ولاء العميل. إلا أن هذا الاستنتاج لا يمكن تعميمه،¹ لأن العلاقة رضا = ولاء ممكن أن تكون خاطئة في عدة حالات. مما يفسر بأن تحقيق الولاء في الوقت الراهن يتطلب أكثر من الرضا. كما أنه من الممكن أن لا يكون الولاء مؤشرا عن رضا العميل.

¹ - علاء عباس علي، مرجع سابق، ص 229.

3-4-1: الرضا لا يقود دائما إلى الولاء:

عديدة هي الدراسات التي أقرت أن الرضا من سوابق الولاء وأن هناك علاقة إيجابية مباشرة وغير مباشرة تربط بينهما. حيث أن رضا العميل من أهم العوامل المفسرة للولاء. فكلما ارتفع مستوى الرضا يزيد الولاء. إلا أن زيادة مستويات الرضا لا تؤدي إلى زيادة مماثلة في الولاء بالنسبة لكل العملاء على حد سواء وهذا ما أكدته Soderlund .

غير أن الاستنتاج السابق لا يمكن اعتباره كقاعدة عامة، فالعميل الغير راضي قد يضل على ولائه ويستمر في التعامل مع نفس المؤسسة بشكل متكرر وهذا راجع ل:

- الشراء بحكم العادة.
- وجود المؤسسة في وضعية احتكار.
- تكاليف التغيير المرتفعة كالتكاليف التعاقدية، النفسية أو الاجتماعية (Williamson 1985) ، Klemperer (1995).
- القدرة الشرائية المحدودة.
- مدى وفرة المنتج أو الخدمة.
- قرب نقاط التوزيع.
-

كما أن هناك دراسات حديثة توصلت إلى أن العملاء الراضين عن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة ما قد يتحولوا إلى شراء خدمات أخرى وخير مثال على ذلك متعاملي الهاتف النقال. وما يبرر تخليهم عن تعاملهم مع هذه المؤسسة رغم رضاهم ما يلي:

- العروض التنافسية.
- البحث عن الإثارة.
- البحث عن التنوع بسبب عدم وجود محفزات كافية تقنع العميل بعدم تغيير المنتج أو الخدمة.
- البحث عن الرضا المفرط.
- التطور التكنولوجي السريع في المجالات الخدمية.
-

بالتالي فإن الرضا لا يقود دائما إلى الولاء. رغم أن زيادة مستوى الرضا وليس مجرد الشعور بالرضا هو عنصر أساسي في تحقيق الولاء. أي أن العلاقة رضا = ولاء خاطئة. لأن تحقيق الولاء في الوقت الراهن يتطلب أكثر من الرضا، وهذا عن طريق:

- ✓ تقديم عروض تتعدى توقعات العملاء.
- ✓ الزيادة في مستوى الإبداع.
- ✓ الاستثمار في التكنولوجيا للاحتفاظ بالعملاء.
- ✓ تحفيز العمال ليساهموا في إرضاء العملاء.

فالعميل الوفي بالضرورة راضي، ولكن العميل الراضي ليس بالضرورة وفي. ويبقى الولاء محط جدل في الدراسات التسويقية، وهذا راجع لأن ولاء العميل بناء معقد التركيب، لكي يتحقق يتطلب مجموعة من الشروط هي كالآتي:¹

1. التحيز (عدم العشوائية).
2. الاستجابة السلوكية (الشراء).
3. التعبير عنها بشكل مستمر (الشراء المستمر).
4. تتم من خلال وحدات اتخاذ القرار.
5. ضمن مجموعة من العروض أو الخيارات يتم اختيار عرض واحد.
6. تكون دالة نفسية لعملية اتخاذ القرار.

3-4-2: مبررات عدم الولاء رغم الرضا:

إن العلاقة بين رضا العميل وولائه وإيجابية. حيث أن مستويات الرضا المرتفع تؤدي في أغلب الأحيان لخلق الولاء. إلا أن العميل بطبعه معقد ومزاجي، وهذا ما يولد حالات معاكسة نلاحظ من خلالها تخلي العميل عن علامة ما أو خدمة معينة بالرغم من أنها تحقق له مستويات عالية من الرضا؛ وهذا ما يرجعه الباحثون لمجموعتين من المبررات:

I. **المجموعة الأولى:** هي مبررات البحث عن التنوع التي تعبر عن الاستعداد الذاتي للعميل للتخلي عن خدمة ما أو علامة معينة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر من بينها:²

- البحث عن الإثارة.
- البحث عن الرضا التام.
- العروض التنافسية المغرية.
- تطور وضعية العميل.
- ...

II. **المجموعة الثانية:** تتضمن مبررات خارجة عن إرادة العميل وتعلق بنشاط المؤسسة وتمثل في انقطاع التمويل بالعلامة والذي يقع تحت مسؤولية المنتج أو الموزع. هنا نميز وضعيتين رئيسيتين:

- حالة الولاء للعلامة: في فترة الانقطاع سوف يسند العميل مبدئياً المسؤولية للموزع ويقوم بتغييره بحثاً عن علامته المفضلة في نقاط بيع أخرى.
- حالة الولاء للموزع أو المحل: في هذه الحالة سوف يستمر العميل بالتعامل مع الموزع ويتحول نحو علامات أخرى متوفرة لديه لثقته بأن هذا الانقطاع ليس تحت مسؤوليته.

¹ - حسين علي عبد الرسول، افتخار جبار عبد، (2016)، دراسة محددات ولاء الزبون في القطاع الفندقي، دراسة تحليلية في الفنادق السياحية في محافظة النجف الأشرف، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، ص 12.

www.muthjaes.net.

² - LADWEIN. Richard, OP - cité ,p 407.

خاتمة الفصل:

قد أدركت العديد من المؤسسات أن الحفاظ على التميز مرهون بكسب ولاء العملاء. خاصة وأن جودة الخدمة تمثل مقوما ضروريا من أجل إقناع العملاء باختيار مؤسسة ما دون أخرى. إذ أن جودة الخدمة هي أحد العوامل المؤثرة بشكل إيجابي على الصورة الذهنية لدى العميل. فالخدمات ذات الجودة العالية لها دور في بناء انطباع إيجابي عن المؤسسة المقدمة لها. والذي يلعب دور مهم في تنمية القيمة المدركة لدى العميل مما يزيد من مستوى رضاه وبالتالي تزيد نسبة إعادة الشراء وهو ما يؤدي في النهاية إلى ولائه للمؤسسة مقدمة الخدمة.

كما توصل عدة باحثين إلى أن جودة الخدمة ورضا العميل لهما تأثير إيجابي على نوايا إعادة الشراء، بالرغم من أن رضا العميل هو الأقوى في التأثير على الولاء من جودة الخدمة. لأنه عندما يكون العميل راضي عن الخدمة ويثق بها هذا يجعله يلتزم بمواصلة علاقته معها ويعزز تعلقه بها. أي أن الرضا لا يمثل العنصر الوحيد السابق للولاء، فقد يكون العميل راض عن جودة الخدمة التي تلقاها وعلى الرغم من ذلك لا يكرر تعامله مع هذه المؤسسة مما يعني عدم ولائه لها؛ إذ يجب أن يصل العميل إلى مرحلة الثقة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة له ويلتزم في التعامل معها، لنتمكن من القول أن المؤسسة كسبت ولاء عملائها. بالإضافة إلى أن القيمة المدركة لها تأثير إيجابي على الرضا عن الخدمة المتحصل عليها. وذلك لأنها تولد صورة ذهنية إيجابية تساهم بشكل كبير في نية إعادة الشراء وبالتالي تزيد من مستوى ولاء العميل. وهذا ما يتطلب استعداد المؤسسة داخليا بتوجيه كل إمكانياتها وزرع ثقافة العميل والقيمة في أجزاء النظام لأن خلق القيمة يتطلب عملا متكاملا ومنسجما.

عليه إن عملاء المؤسسة الخدمية سوف يظلون على ولائهم لها، إذا كانت قيمة ما يحصلون عليه أعظم نسبيا مما يتوقعون الحصول عليه من المنافسين. حيث يفضل العملاء دائما المؤسسات التي تتسم بجودة ومواصفات وخصائص تتطابق مع احتياجاتهم ورغباتهم. مما يزيد من ثقتهم في قدرتها على اكتشاف حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وبالتالي يؤدي إلى بناء الولاء لتلك المؤسسة.

الفصل الرابع

مقدمة الفصل:

تسعى هذه الدراسة لتقصي أثر جودة الخدمة والقيمة المدركة على الولاء لدى عملاء مؤسسة Mobilis، بوجود متغيرات وسيطة هي الرضا، الثقة والالتزام. وفي هذا الفصل سنتطرق لعرض منهجية البحث التي تتناسب مع فرضيات الدراسة من أجل حل الإشكالية المطروحة، مع ذكر الأسباب التي دفعتنا لاختيار كل من المنهج الإمبريقي (التحقيق الميداني للفرضيات) والمنهج الافتراضي – الاستقرائي القائم على المنهج الكمي. واستعرض كيفية اختيار العينة المعتمدة في الدراسة وأداة القياس المستخدمة في جمع البيانات عن العينة المدروسة. بالإضافة للتطرق للتحليل العاملي الذي يهدف لتبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وكذلك تفسيرها، بدءاً بالتحليل العاملي الاستكشافي لتعديل الاستبيان وتنقية سلم القياس، ثم التحليل العاملي التوكيدي الذي يهدف لمعرفة المساهمات العاملية للفقرات (المتغيرات المقاسة) في قياس متغيرات الدراسة (المتغيرات الكامنة) بالإضافة لتقييم جودة مطابقة النموذج مع المعلومات المتحصل عليها.

وبعدها سنتطرق للنمذجة بالمعادلات الهيكلية التي تفيد في قياس العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة بصفة متزامنة بما فيها العلاقات المتبادلة (في اتجاهين) والوسيط الموجدودة بين المتغيرات الكامنة في النموذج النظري، وهذا عن طريق فحص علاقات الانحدار المتعددة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وأخيراً سنتأكد من صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة كما سنعمل على شرح وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها والتأكد من مدى توافقها مع أهداف الدراسة.

المبحث الأول: المنهجية المتبناة في الدراسة الميدانية:

ما يميز البحث الميداني في مجال التسويق هو تلخيص ونمذجة الظواهر، محاولة قياسها بالإضافة لاستخدام تقنيات البحث الميداني لاختبار الفرضيات، وهذا من خلال تأكيد العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة والتي من المفترض أن تؤثر على ولاء العميل.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات ارتأينا أن نتطرق في البداية لوصف منهجية الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة من عملاء مؤسسة موبليس في الغرب الجزائري مع شرح طريقة المعادلات الهيكلية. بالإضافة لاقتراح النموذج العام لدراستنا. في حين استعرضنا فيما بعد أدوات القياس المستخدمة في جمع البيانات عن العينة المدروسة مع توضيح نوع المعاينة المستخدمة. لنختتم بعرض خصائص ومواصفات العينة المدروسة.

1-1: الإطار المنهجي العام للدراسة:

يعتبر التسويق بالعلاقة من أحسن المناهج التنبؤية بسلوك المستهلكين والتي يتضح بأنها إمبريقية (أو تجريبية) أكثر من كونها وصفية، ولعل ما يميز البحث الميداني في مجال التسويق هو التحكم في أدوات وتقنيات البحث الميداني وطريقة استعمالها. لذلك يصف هذا المطلب المنهجية الإمبريقية التي استخدمت لدراسة تأثير جودة الخدمة والقيمة المدركة على ولاء العميل، وسبب تكييف دراستنا مع نموذج Churchill بالإضافة لبناء نموذج عام لدراستنا الذي يوضح العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة التي تحقق الولاء.

1-1-1: شرح المنهجية الإمبريقية للبحث:

إن المنهج التجريبي هو الذي يربط الجانب النظري بالتطبيقي عن طريق تمكين الباحث من تحقيق الأهداف المنوطة بالبحث، وهذا بتقديم العناصر والحجج لتقييمها لا سيما من خلال تحديد شروط التحقيق الميداني في هذا المجال.¹ وبغرض اختبار فرضيات الدراسة والخروج بمجموعة من النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة اخترنا المنهج الكمي الذي يعمل على تحليل البيانات الوصفية وسلوك المجتمع المدروس من دون رفض الأرقام والاحصائيات وهذا من خلال فهم سبب وكيفية وقوع الأحداث في مواقف محددة، والذي يوفر أيضا إمكانية أكبر لتعميم نتائج البحث من الأبحاث الكيفية. فطبيعة وخصوصيات الميدان عززت اختيارنا للمنهج الكمي نظرا لأنه لا يمكن إدارة وتوزيع الاستبيانات بصورة عشوائية أو عرضية، في حين أن جميع العملاء المستجوبين لا يمكن الوصول إليهم باستخدام الطريقة الاحتمالية. لهذا فإن اتباعنا لطريقة الاتصال المباشر مع المستجوبين قلل من خطر احجام البعض عن الإجابة عن الاستبيانات الموزعة، وبذلك من بين 430 استبانة موزعة استرجعنا 400 استبانة صالحة للاستغلال، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى يعتبر المنهج الكمي أفضل طريقة لتحقيق أهدافنا البحثية والتي تتمثل في:

- تحديد ووصف الأبعاد الأساسية لتشكيل الجودة المدركة الاجمالية من طرف عملاء مؤسسة موبليس.
- تحديد السوابق الكامنة التي تقف وراء إحساس العميل بالثقة ومن ثم الالتزام بالتعامل مع مؤسسة موبليس.
- تحليل التعبير عن مكونات الولاء من خلال ابراز الدور الوسيط لكل من القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من قبل موبليس ورضا العميل.

¹ WACHEUX F, (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, éditions Economica, Paris, p211.

- الكشف عن وجود أو عدم وجود ولاء لدى عملاء مؤسسة موبليس.

- كما وقع اختيارنا على المنهج الافتراضي - استقرائي القائم على المنهج الكمي بدلا من المنهج الافتراضي - الاستدلالي (الاستنتاجي) القائم على المنهج النوعي نظرا ل:
- وفرة الدراسات النظرية والتطبيقية التي عاجلت تأثير أبعاد جودة الخدمة على ولاء العميل، بوجود عدة متغيرات وسيطة من بينها: جودة الخدمة المدركة الاجمالية، الشخصية، القيمة المدركة، الثقة، الرضا والالتزام.
 - وجود دراسات محلية وأجنبية تناولت ولاء العميل تم قياسها تجريبيا من خلال استبانات موزعة وهذا باستخدام سلم Likert.

2-1-1: تكييف دراستنا مع منهج Churchill (1979):

لقد حاولنا تكييف دراستنا هذه مع المنهجية المقترحة من قبل Churchill (1979) والتي يعتمدها معظم الباحثين أمثال Tounes (2003) وهذا عن طريق اتباع المراحل التالية:

أولا: تحديد النموذج النظري للدراسة: وهذا بالاعتماد على الأدبيات النظرية التي قامت بدراسة المشكلة مع تحديد المتغيرات المفيدة لفهم المشكلة المدروسة وتعريفها بدقة.¹

ثانيا: الشروع في المرحلة الاستكشافية: Exploratory Factor Analysais (EFA) في المرحلة الاستكشافية يتم:

- توليد عينة من الفقرات Items (مسودة الاستبيان) لاختبار صلاحية المحتوى ولتحسين بناء المقاييس.²
- جمع البيانات وتحديد حجم العينة عن طريق التحليل الأساسي للمكونات (PCA) حيث يكون عدد أفراد العينة من خمسة إلى عشر مرات أكثر من الفقرات التي تم إدخالها في نفس PCA.
- تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولا إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها.³
- تصفية سلاسل القياس والتخلص من الفقرات التي تضر التماسك الداخلي للمقياس عن طريق معامل الثبات α كرونباخ. في المرحلة الاستكشافية سنستخدم المقاييس التالية:

■ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس ثبات الفقرات التي تساهم في قياس المتغيرات المدروسة. عادة ما يستخدم في قياس التناسق بين مجمل الفقرات التي تشكل اختبارا سيكولوجيا. فإذا قامت العينة بإعادة الإجابة على نفس فقرات الاستبانة فإنه سيكون هناك احتمال كبير بأن يتم إعادة نفس الإجابات على الفقرات التي تمت الإجابة عنها سابقا. تتراوح قيمة α كرونباخ من [0-1] وتختلف العتبة المرجعية لقبول α باختلاف هدف البحث، فبالنسبة للدراسة الاستكشافية يكون معامل α مقبولا عندما يساوي 0,7؛ بينما يؤكد كل من Nunnally et Bernstein (1994) على أن تكون قيمة α أكبر من 0,8 في الأبحاث الهامة. ووفقا للتصنيف الذي اقترحه De Vellis (2003) يمكن اعتبار

¹ CHURCHILL.G.A, (2011), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », journal of marketing research, vol16, February 1979, p 64-73, cite par Khalil T. AKL, p89.

² - IGALENS J, ROUSSEL P, (1998), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Edition Economica, Paris, p215.

³ - جنسون ريتشارد وشرن، ترجمة عبد المرضي حامد عزام، (1998)، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة - من الوجهة التطبيقية، دار المريخ للنشر، الرياض، ص98.

معامل α غير كاف إحصائيا إذا كانت قيمته أقل من 0,6، منخفض إذا تراوحت قيمته ما بين [0,6 – 0,65]، مقبول على الأقل ما بين [0,65 – 0,7]، جيد ما بين [0,7 – 0,8]، جيد جدا ما بين [0,8 – 0,9] وممتاز عندما تفوق قيمته 0,9.

- **المتوسط الحسابي $\bar{X}$** : يستعمل كمرجع لتحديد تغير استجابات أفراد الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة، ويتم استخدامه أيضا في ترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة المناسبة. وفي حالة ما إذا استخدمنا سلم Likert المتكون من سبعة درجات والذي يبدأ من غير موافق بشدة (1) وينتهي عند موافق تماما (7) سنتمكن من تحديد توجه الإجابات نحو الموافقة أو عدم الموافقة كما يلي: إذا كان $\bar{X} < 4$ يعني أن الإجابات تميل نحو الموافقة (5، 6، 7) أما إذا كان $\bar{X} > 4$ فهذا يعني أن الإجابات تميل نحو عدم الموافقة (1، 2، 3).
- **الانحراف المعياري σ (سيقما)**: هو الجذر التربيعي للتباين $V(X)$ والذي يحدد مدى انحراف وتشتت استجابات الأفراد حول العبارات عن المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تركز الإجابات حول متوسطها الحسابي وانخفاض تشتتها، كما تم استخدامه أيضا في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية. ووفقا للإحصائيين عندما تكون قيمة الانحراف المعياري أقل أو تساوي 1,5 فإن الإجابات غير متباعدة عن بعضها البعض والعكس صحيح.
- **التباين المفسر للمجتمع $V(X)$: Explained variance** يشير هذا التباين إلى النسبة التي يتم تفسيرها من قبل النموذج المختبر، بناء على ذلك يتفق الإحصائيين أن قيمة التباين المفسر مقبولة إذا كانت تساوي 50% وجيدة إذا فاقت 50%.
- **اختبار F لـ Fisher**: (اختبار أقل فرق معنوي LSD أو ما يعرف بتحليل (ANOVA) يفيد في اختبار معنوية وجود الارتباطات بين المتغيرات المدروسة، عموما يجب أن تكون قيمته معنوية ليكون جيد ($P < 0,05$).
- **اختبار شيفيه وتامهان**: هي اختبارات بعدية مكملة لتحليل التباين الأحادي وذلك لاختبار مصدر الفروق، حيث يستخدم اختبار شيفيه في حالة تجانس التباين واختبار تامهان في حالة عدم تجانس التباين.
- **معامل (KMO) Kaiser-Meyer Oklin**: يستخدم هذا المعامل في اختبار كفاية العينات لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرات وأهمية تحليل العامل، أي أنه يوفر معلومات نوعية على ارتباط العناصر فيما بينها، وتراوح قيمته بين [0-1]، فالبيانات تكون جيدة إذا كانت محصورة بين [0,5-1]. عموما نقول أن KMO غير مقبول إذا كان أقل من 0,5، متوسط إذا كان أكبر من 0,5، جيد إذا فاقت قيمته 0,7 وعندما تتجاوز 0,8 فهو ممتاز.
- **اختبار كروية بارتليت (Bartlett)**: يسمح هذا المؤشر من اختبار الفرضية العدمية التي تعتبر أن متغيرات الدراسة مستقلة عن بعضها البعض، لذلك يجب التحقق من وجود دلالة إحصائية في الارتباطات بين المتغيرات ($\alpha > 0,05$). فلكي تكون البيانات قابلة للتحقق يجب أن تكون نتيجة هذا الاختبار كبيرة ومعنوية ($P < 0,05$) مما يدل على رفض الفرضية البديلة وأن متغيرات الدراسة مرتبطة مع بعضها البعض.
- **معامل الارتباط بيرسون (التشيع Loading)**: يبين درجة ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وذلك لاختبار الاتساق الداخلي لأداة القياس. فإذا كان تشيع العامل أكبر من 0,3 فإن المتغير الذي له علاقة به يساعد في وصفه جيدا، أما تشيعات العوامل التي تكون أقل من 0,3 يمكن إهمالها وعدم الأخذ بها.
- **اختبار المعنوية T (student) لعينتين مستقلتين**: لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الأولية والتي تتكون من خيارين فقط.

- **تحليل التباين الأحادي:** لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الأولية والتي تتكون من أكثر من خيارين.
- **التدوير (Rotation):** إن تدوير العوامل إلى مكان آخر يساعد في تفسيرها تفسيراً منطقياً، فالهدف الأساسي من التدوير هو التوصل إلى تشكيلة مناسبة من العوامل يمكن تفسيرها. ويوجد طريقتان للتدوير المتعامد والمائل.
- **المحدد (Déterminant):** يستخدم لقياس مشكلة الارتباط الذاتي، ويجب ألا تقل قيمة المحدد عن 0,00001، فإذا كانت قيمته أقل من ذلك يتم حذف أحد المتغيرات المرتبطة عالياً.

ثالثاً: **الشروع في التحليل العاملي التوكيدي: CFA (Confirmatory Factor Analysis)** في هذه المرحلة يتم:

- اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات الكامنة.
 - تأكيد أو رفض النماذج التي تم افتراضها في ضوء الدراسات السابقة.
 - تقييم قدرة النموذج على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية.
- تتوقف جودة مخرجات التحليل العاملي التوكيدي على:
- **معايير جودة المطابقة: (Goodness of fit indices)** تمكنا من إدراك مدى تشابه النموذج المختبر مع النموذج النظري، وبصورة عامة هناك ثلاثة أنواع من المعايير المخصصة في قياس المطابقة هي: معايير المطابقة المطلقة (Chi-2)، درجة الحرية (df، ...)، معايير المطابقة التزايدية (CFI، TLI، ...) بالإضافة لمعايير المطابقة المقتصدة (AIC، BBNFI، ...)
 - **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المجموعة من العينة المدروسة:** يسمح لنا بالقيام بالاختبار الإحصائي للفرضيات، لذلك من المهم جداً أن يكون للمعطيات المجموعة عن عينة الدراسة توزيعاً طبيعياً، وهذا يدل على أنها تتوزع بصورة منتظمة وتقريباً متساوية حول المتوسط الحسابي. لمعرفة شكل توزيع منحني البيانات المجموعة يمكننا استخدام معامل الالتواء ودرجة التفرطح.
 - **معامل الالتواء: (Skewnes)** يمكننا هذا المعامل من معرفة المقدار الذي تميل به إجابات العينة المدروسة نحو الموافقة أو عدم الموافقة. فعندما يساوي معامل الالتواء الصفر معناه عدم وجود التواء وبالتالي فإن الإجابات تميل نحو محايد، أما إذا كانت أكبر من الصفر فهذا دليل على أن معظم الإجابات تميل نحو عدم الموافقة (1، 2، 3) في حين إذا كان أصغر من الصفر فهذا يدل على أن معظم إجابات المستجوبين تميل نحو الموافقة (5، 6، 7). عموماً نقول أن منحني التوزيع يقترب من التوزيع الطبيعي إذا اقتربت قيمته من الصفر.
 - **معامل الانبساط: (التفرطح Kurtosis)** يشير هذا المعامل إلى درجة انبساط بيانات منحني التوزيع، يكون لهذا الأخير شكل منبسط عندما تكون قيمته منخفضة بحيث تكون الإجابات متشتتة (مختلفة عن بعضها البعض). بالمقابل يقل انبساط المنحني عندما تكون الإجابات متقاربة مع بعضها البعض (منحني عالي القمة)، أما القيمة السالبة لمعامل الانبساط فتعني أن البيانات متباعدة نسبياً عن بعضها البعض؛ لذلك كلما كانت أكبر من الصفر كلما كانت البيانات متقاربة مع بعضها البعض.
- اجمالياً نقول عن البيانات بأن لها توزيع يقترب من التوزيع الطبيعي عندما تكون قيمتها محصورة بين [0 - 8].

- **التشبعات العاملية لمدا λ** : تحسب λ بهدف تقييم البنية العاملية للمتغيرات المقاسة في النموذج النظري، أي التأكد من أن قيم λ محصورة بين [0,5-1]. حيث تفيد قيم λ في معرفة المقدار الذي تساهم به المتغيرات المقاسة (فقرات الاستبانة) في قياس المتغيرات الكامنة. ولكي تكون λ معنوية يجب أولاً التأكد من اختبار المعنوية T، بمعنى يجب أن يكون اختبار $T < 1,96$ وأن تكون دلالته أقل من 5% ($P < 0,05$).
- **أخطاء القياس E**: تكون جيدة عندما تقل عن 0,5 ($E < 0,5$).

رابعا: التحقق من موثوقية وصحة الفقرات بالإضافة لارتفاع الاتساق الداخلي: تتم هذه المرحلة باتباعنا لأربع خطوات تقودنا إلى إبطال أو تأكيد فرضيات البحث:

- جمع البيانات من عينة جديدة من أجل تجنب وسائل مختلفة من آثار النضج والرغبة الاجتماعية.
- تقدير الاعتمادية والصحة عن طريق اختبار استقرار وصلاحية الاستبيان من حيث التقارب والتمايز على عينة أخرى.
- تطوير المعايير، بمجرد التحقق من اعتمادية وصحة الاستبيان يحسب الباحث النتائج لكل مقياس من الاستبيان. أي القيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة لتأكيد أو رفض الفرضيات.
- **النمذجة بالمعادلات الهيكلية أو البنوية SEM: (Structural equation modelling)** هنا يتم التركيز على النمذجة بالمعادلات الهيكلية أو البنوية لتحليل النموذج البنائي للدراسة والتحقق من صحة الفرضيات. نظرا لأنها من أحسن الطرق المستخدمة لقياس التأثيرات الخطية بين المتغيرات المستقلة والعوامل الكامنة التي يتم التعبير عنها بمتغيرات مقاسة (فقرات). سواء كانت هذه التأثيرات مباشرة والتي تتضمن العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛ أو غير مباشرة لكونها تتضمن العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي تتوسطها أو تعدلها متغيرات أخرى وسيطة. في حين يمكن اعتبار أن التأثير كلي عندما يتضمن مجموعة من العلاقات المباشرة وغير المباشرة. وهذا سواء كانت هذه العلاقات ذات اتجاه واحد أو متبادل.

ولقد توسعت مجالات استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية شيئا فشيئا لتستخدم في التأكد من صحة أدوات القياس من نوع الاستبانة بالإضافة لتقديرها لأخطاء القياس في البيانات بهدف تقدير دقة نتائج القياس بالنسبة للمتغيرات المقاسة،¹ وهذا ما يميزها عن طريقة تحليل الانحدار المتعدد التي تفترض أنه لا توجد أي أخطاء في البيانات.

كما أن النمذجة بالمعادلات البنوية تنطوي على مقابلتين هما: النمذجة ببنية التباين (Covariance CB- SEM) (Partial least square) PLS- SEM والمربعات الصغرى الجزئية based structural equation modeling. اللذان رغم اختلافهما لكنهما طريقتان إحصائيتان مكملتان للنمذجة بالمعادلات البنوية والتي لا تستعمل إلا إذا كان هناك قاعدة نظرية متينة وهذا ما يجعل استخدامها في الدراسات الاستكشافية أمر غير ممكن² لكونها تبحث عن علاقات جديدة في حين أن النمذجة بالمعادلات الهيكلية تعمل على التأكد ميدانيا من علاقات ذات أصل نظري.

مما سبق بما أن النموذج النظري لدراستنا تم بناؤه على أساس نظري متين، وبما أن عينة الدراسة تميزت بحجمها الكبير (400 مستجوب) وبتوزيعها الطبيعي. فإننا نرى بأن استعمال النمذجة ببنية التباين CB- SEM باستخدام برنامجين إحصائيين

¹ - AUSTRACHAN C.B, PATEL V.K, WANZENRIED G, (2014), A comparative study of CB-SEM and PLS- SEM for theory development in family firm research, journal of family business strategy, 5(1), p116.

² - ROUSSEL P et autre, (2002), Méthodes d'équation structurelles : recherche et application en gestion, édition Economica, Paris, p23.

الأول هو حزمة SPSS V25 والثاني هو Statistica. 08 يعتبر الأنسب لتحليل النموذج البنائي للدراسة والتحقق من صحة فرضيات بحثنا التي تحتوي على علاقات بين متغيرات مستقلة وأخرى تابعة وتدخلها عدة عوامل وسيطة.

1-1-3: النموذج النظري وفرضيات الدراسة:

إن صياغة فرضيات الدراسة كانت بناء على دراسات سابقة أقرت على العلاقات المحتملة بين جودة الخدمة وولاء العميل بوجود متغيرات أخرى وسيطة هي جودة الخدمة الإجمالية، القيمة المدركة، الثقة، الرضا والالتزام. كما أن اقتراح النموذج النظري للدراسة كان بناء على العلاقات السببية بين هذه المتغيرات والتي تم التأكد منها من الدراسات التطبيقية السابقة. وهذا بغرض التمكن من تأكيد أو نفي العلاقات السببية بين هذه المتغيرات الكامنة.

1-1-3-1: الفرضيات المقترحة للدراسة الميدانية:

إن لفرضيات الدراسة دور كبير في فهم المشكلة أو الظاهرة المدروسة عن طريق توضيح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، والتي يتم صياغتها في شكل نموذج نظري للبحث ليتم التحقق من صحتها أو نفيها. لذلك وبناء على دراسات ميدانية سابقة أجريت بنفس المجال سنقوم باقتراح فرضيات نوضح من خلالها أثر كل من جودة الخدمة، القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام على الولاء بصفة سببية ومتسلسلة.

1- العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وجودة الخدمة المدركة من طرف العميل: أكدت العديد من الدراسات أن أبعاد جودة الخدمة المكونة لنموذج الفجوات Servqual المتمثلة في: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الجودة المدركة من طرف العميل. ومن بين تلك الدراسات لدينا:

دراسة Bienstock et De Moranville (2003)، دراسة Roses وآخرون (2009)، دراسة Segoro بإندونيسيا (2013)، دراسة Min Li وآخرون بالصين (2015)، دراسة Mohebifar وآخرون في إيران (2016)، دراسة Espinoza et Frago (2017)، دراسة Farooq وآخرون بماليزيا (2018) ودراسة نايلي ووحياي بالجزائر (2018).

بناء على هذه الدراسات السابقة تمكنا من وضع خمسة فرضيات نوضح فيها الأثر الإيجابي لأبعاد جودة الخدمة على الجودة المدركة من طرف العميل:

- ف1: تؤثر الاعتمادية بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف2: تؤثر الملموسية بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف3: تؤثر الاستجابة بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف4: يؤثر الأمان بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.
- ف5: يؤثر التعاطف بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.

2- العلاقة بين الجودة المدركة من الخدمة والقيمة المدركة من طرف العميل: من خلال الدراسات التالية حول العلاقة بين الجودة المدركة من الخدمة والقيمة المدركة: دراسة Grewal وآخرون (1998)، دراسة Kashyap et Bojanic (2000)، دراسة جودت عطية بسوريا (2013)، دراسة بارودي بالجزائر (2017)، دراسة بن أشنهو وحاج سليمان بالجزائر (2017).

توصل الباحثون إلى توضيح الأثر الإيجابي للجودة المدركة على القيمة المدركة من الخدمة، وهذا ما يفسر اعتمادنا على الفرضية التالية:

- ف6: وجود علاقة تأثير إيجابية بين جودة الخدمة المدركة والقيمة المدركة من طرف العميل.

3- العلاقة بين القيمة المدركة من طرف العميل وشعوره بالرضا: إن الدراسات التي أثبتت وجود علاقة خطية بين القيمة المدركة ورضا العميل كثيرة، ومن بينها نذكر:

دراسة Cornin et Taylor (1992)، دراسة Anderson وآخرون (1994)، دراسة De Ruyter (1997)، دراسة Shemwel وآخرون (1999)، دراسة Dubois (1999)، دراسة Cronin وآخرون (2000)، دراسة Gounaris et Venetis (2002)، دراسة Gonzalez وآخرون بإسبانيا (2007)، دراسة Segoro بإندونيسيا (2013)، دراسة Riasi et Ansari (2016)، دراسة بارودي (2017) بالإضافة لدراسة قادري بالجزائر (2017).
بناء على ما تقدم نقترح الفرضية التالية:

ف7: يوجد علاقة تأثير إيجابية للقيمة المدركة على رضا العميل.

4- العلاقة بين القيمة المدركة من طرف العميل مع ثقة هذا الأخير بالعلامة Mobilis: تؤثر الجودة المدركة من الخدمة على القيمة المدركة التي تؤثر بدورها مباشرة على ثقة هذا الأخير، وعلى الرغم من قلة الدراسات التي وضحت هذه العلاقة نخص بالذكر منها ما يلي:

دراسة N Goala G (2000)، دراسة Goode et Harris (2004)، دراسة Min Li وآخرون بالصين (2015)، دراسة Wu وآخرون (2017)، دراسة قصاص زكية (2017)، دراسة بارودي بالجزائر (2017)، دراسة نايلي ووحياي بالجزائر (2018).
حسب كل ما تقدم نقوم بتقديم الفرضية التالية:

ف8: يوجد علاقة تأثير إيجابية للقيمة المدركة على ثقة العميل.

5- العلاقة بين رضا العميل وولائه للعلامة Mobilis بوجود الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة: لقد وضحت دراسة كل من Cornin et Taylor (1992) أن الجودة المدركة تؤثر على الرضا، ودرس كل من Crosby, Evans et Cowles علاقة شخصنة الخدمة بالرضا ليضيف Dubois (1999) أن جودة الخدمة والشخصنة يسبقان الرضا، كما وضع كل من Gurviez (1998)، Goode et Harris (2004)، Ding (2009) بالإضافة لدراسة قريش بالجزائر (2015) أن الثقة تؤثر بدورها على الالتزام ومن ثم الولاء، وحسب Moulin (1998) ودراسة عمر وحسين خير الدين بمصر (2008) تعتبر الثقة والالتزام عاملان ضروريان في بناء علاقة دائمة مع العميل.

ووفقا للعديد من الدراسات يؤثر رضا العميل إما تأثير مباشر على الولاء أو تأثير غير مباشر بوجود الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة، حيث أن تكرار الرضا يولد الثقة التي تقود العميل إلى التعلق بالعلامة وهذا ما يؤثر إيجابا على الالتزام الذي يؤثر على الولاء. ومن بين هذه الدراسات نخص بالذكر:

دراسة Luran et Lin (2003)، دراسة Goode et Harris (2004)، دراسة Danna Liang بالولايات المتحدة الأمريكية (2008)، دراسة بن اشنهو بالجزائر (2010)، دراسة Ariff وآخرون (2013)، دراسة جودت عطية بسوريا (2013)، دراسة قريش بالجزائر (2015)، دراسة محمودي أحمد وزيدان محمد بالجزائر (2016)، دراسة Riasi et Ansari بإيران (2016)، دراسة Kadri بالجزائر (2017)، دراسة بورقة فاطمة ورزين عكاشة (2018)، دراسة بن سيروود فاطيمة الزهراء وكرماني هدى (2020)، دراسة Zeraouati Maouahib (2021)، دراسة موسى بوتويصرة وحمزة مزبان (2021).

وهذا ما يفسر اعتمادنا على الفرضيات الثلاثة التالية:

- ف9: يوجد أثر إيجابي للرضا على ثقة العميل.
- ف10: يوجد أثر إيجابي للثقة على التزام العميل.
- ف11: يوجد أثر إيجابي للرضا على التزام العميل.
- ف12: يوجد أثر إيجابي للالتزام على ولاء العميل.

بناء لما سبق يمكننا القول أن العميل أثناء إدراكه لأداء الخدمة فهو يأخذ بعين الاعتبار الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف باعتبار أن أبعاد جودة الخدمة تعتبر من السوابق المؤثرة في الجودة المدركة والتي لها تأثير إيجابي على القيمة المدركة التي تتحدد على أساس التقييم الذاتي أو غير الموضوعي للتضحيات والمنافع المدركة، وكيف أن هذه الأخيرة تؤثر إيجاباً على كل من الرضا والثقة اللذان يؤثران على الالتزام ومن ثم الولاء. أي أن القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام يتوسطان تأثير جودة الخدمة على الولاء.

1-1-3-2: النموذج النظري للدراسة:

لبناء النموذج العام للبحث يستعين الباحث بالنماذج النظرية المعمول بها في ميدان الدراسة وهذا لتفسير الظاهرة المدروسة من خلال تحديد مختلف العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة والمقاسة هذا بأسهم متقطعة. في حين تستخدم الأسهم العريضة في النموذج لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل (الكامن 1) والمتغير التابع (الكامن 2).

حيث يتم تعريف النوعين من المتغيرات كما يلي:

1. **المتغيرات الكامنة (غير المقاسة):** لا يمكن قياسها أو ملاحظتها، فهي ذات طبيعة نوعية وغير كمية، ولقياسها يتم اللجوء إلى متغيرات فرعية أخرى لها تعبير كمي (المتغيرات المقاسة) والتي تكون في علاقة مباشرة معها. فهي تساهم في إعطاء تعبير كمي للمتغيرات الكامنة¹ بفضل سلم Likert المستخدم للإجابة على الفقرات.
2. **المتغيرات المقاسة (الجليّة):** هي متغيرات يمكن قياسها مباشرة من خلال جمع البيانات العددية وقياسها (بفضل فقرات الاستبانة).

وحسب معظم الباحثين فإن النموذج العام لأي بحث يتألف من النموذجين التاليين:

- **النموذج البنوي أو الهيكلي:** نجده يعبر عن العلاقات السببية التي تكون بين المتغيرات الكامنة سواء كانت مستقلة، وسيطة أو تابعة.
- **نموذج القياس:** سمي بهذا الاسم لأنه يعمل على قياس المتغيرات الكامنة المشكّلة للنموذج البنوي بواسطة استخدام المتغيرات المقاسة والكامنة.

¹ - Ibid, p9.

ولبناء النموذج العام لبحثنا استعنا بالنماذج النظرية التي ساعدتنا في تحديد المتغيرات المحددة لولاء العميل، والتي سيتم قياسها عن طريق التقصي الميداني مع عملاء مؤسسة موبيليس. فتمكننا من وضع نموذج يحتوي على إحدى عشر عاملاً كامناً أحدها يلعب دور المتغير المستقل والآخر التابع فيما أن هناك متغيرات أخرى وسيطة، كما يلي:

✓ **المتغير المستقل:** ويتعلق بأبعاد جودة الخدمة المطورة من طرف Parasurman وآخرون (1988)، المعروفة بنموذج الفجوات Servqual والمتمثلة في:

الاعتمادية (FIAB)، الملموسية (TANG)، الاستجابة (REACT)، الأمان (ASSUR)، التعاطف (EMPH) .

والتي من المفترض أن يكون لها أثر مباشر على الجودة المدركة من طرف العميل.

✓ **المتغير الوسيط:** في بحثنا هذا هناك العديد من المتغيرات الوسيطة على غرار: الجودة المدركة (QUAL)، الشخصية

(PERS)، القيمة المدركة من الخدمة (VAL)، الثقة (CONF)، الرضا (SATIS)، الالتزام (ENGAG).

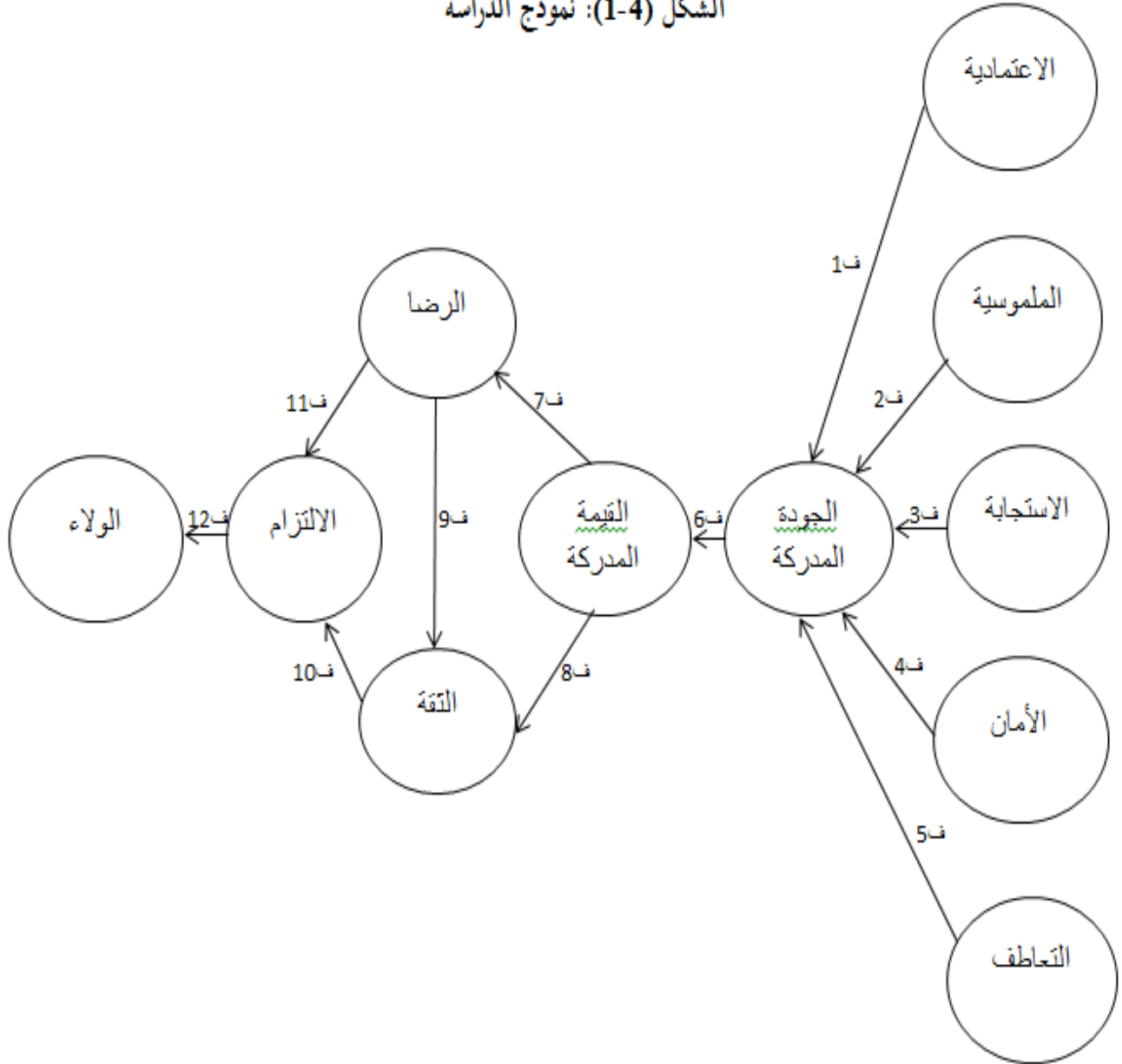
حيث أن الجودة المدركة من الخدمة المشخصة تؤثر على القيمة المدركة وعلى أبعاد ولاء العميل التالية: الرضا، الثقة والالتزام.

✓ **المتغير التابع:** ولاء العميل (FID) نجده يتأثر بالثقة، الرضا، والالتزام.

عموماً هناك اثني عشرة علاقة سببية، خمسة منها بين المتغير المستقل (أبعاد جودة الخدمة) والجودة المدركة الإجمالية من الخدمة وستة علاقات بين المتغيرات الوسيطة وعلاقة سببية واحدة بين الالتزام وولاء العميل.

أولاً: النموذج البيوي: النموذج النظري التالي كما هو موضح في الشكل (1-4) يظهر مجموعة من العلاقات السببية المفترضة القائمة بين مجموعة من متغيرات الدراسة الكامنة، والتي ستوضح أثر أبعاد جودة الخدمة على كل من الجودة المدركة، القيمة المدركة وولاء العميل مع التطرق لعدة متغيرات وسيطة أخرى تؤثر على الولاء، ألا وهي الثقة، الرضا والالتزام.

الشكل (1-4): نموذج الدراسة

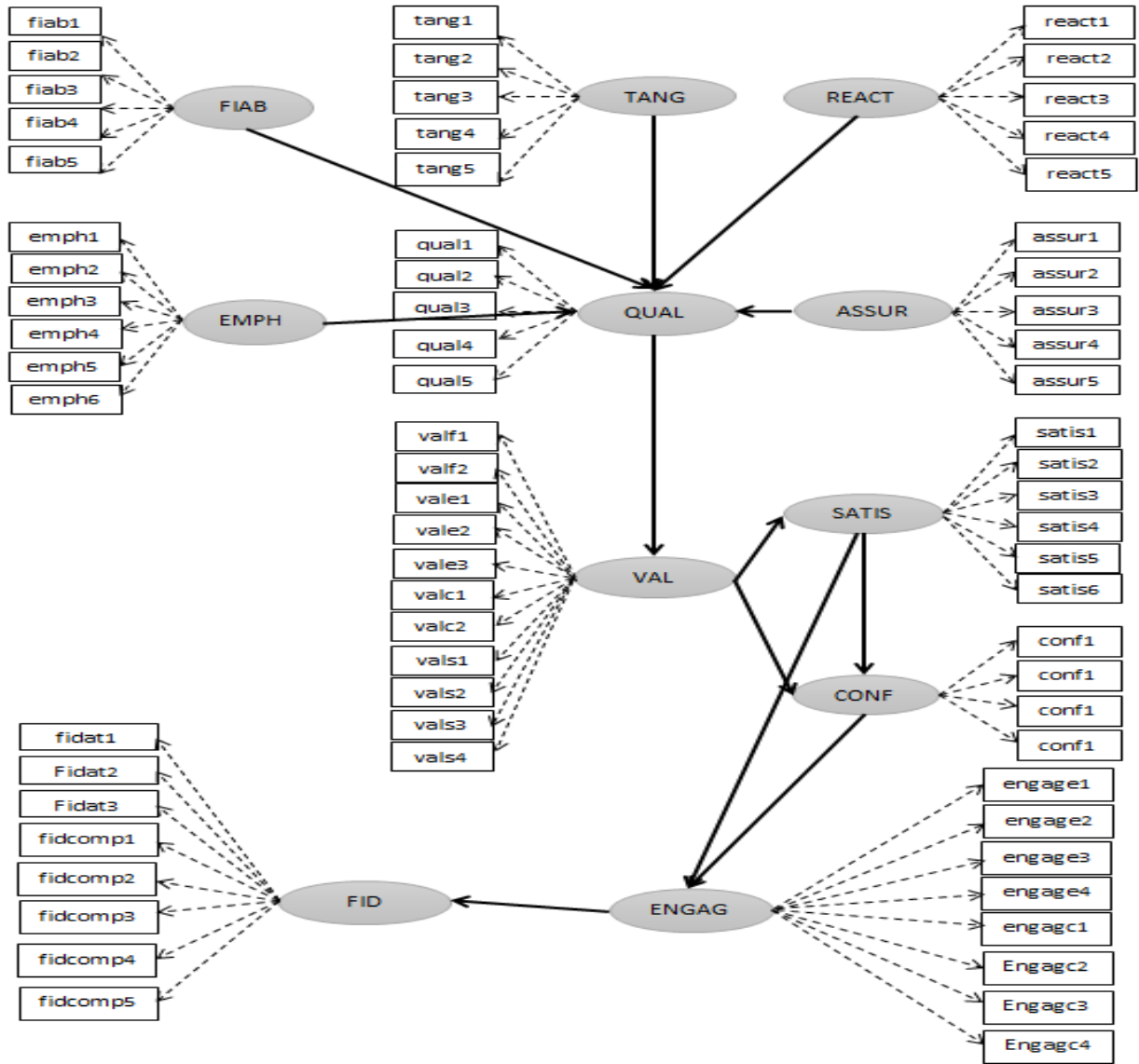


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

نلاحظ من خلال هذا النموذج وجود علاقات سببية بين المتغيرات الكامنة المشكلة للولاء والمعبر عنها بأسهم، بحيث يوضح اتجاه السهم اتجاه العلاقة الموجودة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل. وأن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع ضمن أشكال بيضوية.

ثانيا: نموذج القياس: يساهم نموذج القياس في إعطاء تعبير كمي للمتغيرات الكامنة المشكلة للنموذج الهيكلي باستخدام فقرات الاستبانة. وفيما يخص نموذج القياس الموضح في الشكل التالي فلقد احتوى على 75 متغير مقاس موزعة كالتالي: 26 فقرة لأبعاد جودة الخدمة ، 5 فقرات للجودة المدركة، 7 فقرات للشخصنة، 11 فقرة للقيمة المدركة، 4 فقرات للثقة، 6 فقرات للرضا، في حين خصص للالتزام 8 فقرات وأخيرا 8 فقرات لقياس مدى ولاء العملاء. والتي سنتناولها بأكثر تفصيل فيما بعد.

الشكل (4-2): نموذج القياس



المصدر: من إعداد الباحثة بعد تصفية العبارات بواسطة التحليل العاملي الاستكشافي.

نلاحظ في هذا النموذج وجود متغيرات مرتبطة مع المتغيرات الكامنة تسمى بالمتغيرات المقاسة أو الجلية والتي تظهر في مستطيلات. يكمن دور هذه المتغيرات الجلية القابلة للقياس في قياس المتغيرات الكامنة لكونها غير قابلة للقياس.

2-1: أداة القياس (الاستبانة):

يجمع الباحثين في ميدان التسويق أنه من وجهة النظر "الافتراضية - الاستنتاجية" تعتبر الاستبانة وبامتياز أداة قياس فعالة تمكن الباحث من بلوغ الأهداف المنوطة في البحث. كما يعتبر البعض الآخر أمثال Tounes بأنه الرابط الوسيط بين النظرية والميدان. وهذا ما يبين أهمية الاستبانة كأداة قياس فعالة تحرص على الصرامة المنهجية في جمع البيانات. لذا لا بد أن تتطلب عملية بناءه الدقة العلمية والعناية الفائقة في صياغة الفقرات.

1-2-1: تكوين أداة القياس:

إن بناء وتصميم الاستبانة كان بالاعتماد على العديد من الدراسات الإمبريقية والنظرية في قطاع الخدمات ذات العلاقة بالموضوع، مع مراجعة الأدوات التي استعملت من طرف الباحثين السابقين واستشارة المختصين في الميدان بالإضافة للاستماع لآراء المستهدفين من الدراسة؛ ليتم تعديل الفقرات وتكييفها مع سياق الدراسة.

حيث قسم الاستبيان إلى ثمان محاور مرتبة ومتناسقة مع بعضها البعض وفقاً لترتيب التأثيرات المترتبة للمتغيرات على بعضها البعض وهذا حسب ترتيب الفرضيات الموضوعة في نموذج الدراسة. فلقد بدأت الفقرات ببعد الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الجودة المدركة من الخدمة، الشخصية، القيمة المدركة من الخدمة (القيمة الوظيفية، العاطفية، الاجتماعية وقيمة التضحية)، ثقة العميل، الرضا، الالتزام (العاطفي والمحسوب للعميل) لتختتم بفقرات الولاء الموقفي والسلوكي للعميل لهذا تم وضع 75 فقرة تم توزيعها على ثمان متغيرات نوعية (كامنة) مع ترقيمها حسب موضوع الفقرة (الترقيم: 1-1، 2-1،...، 2-4،...، 1-4، 2-4،...، 2-8). وهذا بغرض تفادي المشاكل التي تؤدي إلى تثبيط المستجوبين نظراً لطول الاستبانة المراجعة لكثرة المتغيرات المراد دراستها. حيث أن فقرات المتغيرات الخمسة الأولى (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) ثم اقتباسها من نموذج الفجوات Servqual الذي اقترحه Parasurman وآخرون (1988)، ولقياس المتغيرات الأخرى فلقد تم استخدام فقرات أثبتت نجاعتها في قياس الجودة المدركة من الخدمة، الشخصية، القيمة المدركة من الخدمة، الثقة، الرضا، الالتزام وولاء العميل. كما تم تخصيص قسم خاص بالمعلومات الاجتماعية- الديمغرافية، وهي جميع البيانات المتعلقة بالعمر، نوع الجنس، (ذكر أم أنثى)، مدينة الإقامة، المستوى الأكاديمي والدخل الشهري بالإضافة لعدد سنوات تعامل العميل مع مؤسسة موبليس. لأن هذا النوع من البيانات يسمح لنا من وصف عينة الدراسة، باعتبار أنها هي التي تحدث فروق في استجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة.

لإجابة العملاء على فقرات الاستبانة تم استخدام سلم ليكرت (Likert) المؤلف من سبعة درجات تنطلق من (1) غير موافق بشدة إلى الدرجة السابعة (7) موافق تماماً. حيث تم حساب المدى (1-7 = 6) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (6/7 = 0,857) وهذا بغرض تحديد طول الفئات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4-1): تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت السباعي

التقييم	مجال المتوسط الحسابي		درجة الموافقة في سلم Likert
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
منخفض جدا	1,00	1,86	غير موافق بشدة
منخفض	1,86	2,71	غير موافق
منخفض نوعا ما	2,72	3,57	غير موافق إلى حد ما
متوسط	3,58	4,43	محايد
مرتفع نوعا ما	4,44	5,28	موافق إلى حد ما
مرتفع	5,30	6,14	موافق
مرتفع جدا	6,16	7,00	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة.

2-2-1: أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الميدانية:

لقياس متغيرات النموذج تم استخدام استبانة بلغ عدد الفقرات المستخدمة فيها 75 فقرة الغاية منها قياس ثمان متغيرات نوعية (كامنة). فلتفادي حالة عدم التعيين عند القيام بالتحليل العاملي التوكيدي احترمنا قاعدة ثلاثة فقرات على الأقل للنموذج الذي يحتوي على عامل واحد، وقاعدة فقرتين أو أكثر في حالة ما إذا كان النموذج يحتوي على عاملين أو ثلاثة. حيث تم توزيع فقرات الاستبانة على المتغيرات المدروسة على النحو التالي:

خمسة متغيرات تقاس بها جودة الخدمة، والتي بلغ عدد الفقرات فيها 26 فقرة موزعة كما يلي: خمسة فقرات لقياس الاعتمادية، خمسة لقياس الملموسية، خمسة لقياس الاستجابة، خمسة لقياس الأمان وستة فقرات لقياس التعاطف. ولقياس الجودة المدركة للخدمات المقدمة خصصنا خمسة فقرات، كما خصصنا سبعة فقرات لقياس الشخصية. أما القيمة المدركة من الخدمة فقد خصص لها إحدى عشرة فقرة وزعت كما يلي، فقرتين لقياس القيمة الوظيفية، ثلاثة فقرات لقياس القيمة العاطفية، فقرتين لقياس القيمة الاجتماعية وأربعة فقرات لقياس قيمة التضحية. في حين أن ثقة العميل خصص لها أربع فقرات والرضا ستة فقرات. بالإضافة لمتغير التزام العميل بالتعامل مع العلامة الذي قسم أيضا كما يلي، أربعة فقرات لقياس الالتزام العاطفي وأربعة فقرات لقياس الالتزام المحسوب للعميل. وأخيرا متغير ولاء العميل الذي خصص له ثمانية فقرات وزعت كما يلي ثلاثة فقرات لقياس الولاء الموقفي وخمسة فقرات لقياس الولاء السلوكي.

فيما يلي سنشرح أهم تلك الفقرات:

أولاً: فقرات قياس أبعاد جودة الخدمة: المطورة من طرف Parasurman وآخرون (1988)، المعروفة بنموذج الفجوات Servqual والمتمثلة في:

1. قياس اعتمادية جودة الخدمة المقدمة: ضرورة تقديم خدمات موثوقة لقياس بعد اعتمادية الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis.

قمنا بوضع خمسة فقرات لمعرفة مدى احترام مؤسسة موبيليس للوعود المقدمة لعملائها وللمواعيد المحددة لتقديم الخدمة، ومدى حرصها على تقديم خدمات ذات جودة عالية بدون انقطاع في كافة مناطق الوطن، ومقدار الأهمية التي توليها المؤسسة لعملية المحافظة على المعلومات المرتبطة بعملائها مع عدم نشرها وتسريبها.

الجدول (2-4): فقرات قياس اعتمادية جودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

الاعتمادية:	ضرورة تقديم خدمات موثوقة
1.1	إجمالاً، تحترم Mobilis الوعود المقدمة خلال تقديمها للخدمات.
2.1	عموماً تحرص Mobilis على تقديم خدمات بالشكل الصحيح والمطلوب من المرة الأولى وفي الوقت المحدد.
3.1	عموماً تقدم Mobilis الخدمة دون انقطاع.
4.1	إن احتفاظ Mobilis بالمعلومات الشخصية لزيائنها هو أمر غاية في الأهمية.
5.1	في الحالة العامة، تغطي شبكة Mobilis كل مناطق الوطن و بشكل جيد (Réseau).

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

2. قياس ملموسية جودة الخدمة المقدمة: ضرورة إعطاء أهمية لكل ما هو مادي بوكالات Mobilis.

إن قياس مدى ملموسية الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس قادنا إلى استخدام خمسة فقرات لمعرفة رأي العملاء حول مدى وفرة اللوحات الداخلية، الشاشات، المعدات والأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تسهل تقديم الخدمة، ومعرفة رأي المستجوبين حول تناسب التنظيم الداخلي لموبيليس مع سهولة تقديم الخدمة، وما مدى ملائمة أماكن الاستقبال لزيادة إحساس العملاء بالراحة وعدم الملل، وأيضاً معرفة مدى إعجاب العميل بأصالة موبيليس ومظهرها الخارجي. وأخيراً معرفة هل توفير أعوان الخدمة للرجح في الوكالة هو أمر جيد بالنسبة للعميل.

الجدول (3-4): فقرات قياس ملموسية جودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

الملموسية:	ضرورة إعطاء أهمية لكل ما هو مادي
1.2	توفر وكالات Mobilis على اللوحات الداخلية، الشاشات، معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة هو أمر جيد.
2.2	من الضروري أن يكون التنظيم الداخلي ل Mobilis مناسب.
3.2	إن توفر الأماكن المناسبة للاستقبال والانتظار في وكالات Mobilis يجعلني لا أحس بالملل.
4.2	إذا المظهر الخارجي لمبنى وكالات Mobilis جميل وذا أصالة وذلك يزيد من إعجابي به.
5.2	بصفة عامة يهتم الموظفون وأعوان الخدمة بتوفير جو مرح في الوكالة و يعتبر ذلك أمر جيد.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

3. قياس متغير الاستجابة لجودة الخدمة: الاهتمام بانشغالات وشكاوى العملاء .

لقياس بعد الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس استخدمنا خمسة فقرات لمعرفة مدى حرص الموظفين على تقديم خدمات فورية للعملاء، ومدى التزامهم بالاستجابة لشكاويهم واستفساراتهم. وأيضا معرفة مدى استعداد الموظفين للتعاون مع العملاء ومساعدتهم على تلبية طلباتهم حسب أولوية دخولهم للوكالة بدون تجاوز مع معرفة مدى حرص مؤسسة موبيليس على الامداد بخدمات الاتصالات على مدار ساعات عملها.

الجدول (4-4): فقرات قياس الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

الاستجابة:	الاهتمام بانشغالات وشكاوى العملاء
1.3	عموما، تحرص Mobilis على تقديم خدمات سريعة وفورية للعملاء.
2.3	بصفة عامة، يلتزم موظفي شركة Mobilis بالاستجابة لكل شكاوي واستفسارات العملاء.
3.3	يجب أن يكون هناك استعداد مستمر من طرف الموظفين للتعاون مع العملاء ومساعدتهم في تلبية طلبهم.
4.3	تسهر إدارة شركة Mobilis على مسألة الإمداد بخدمات الاتصالات على مدار ساعات عملها.
5.3	يسعى الموظفون إلى تقديم الخدمة للعملاء حسب أولوية دخولهم للمؤسسة وبدون تجاوز.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

4. قياس متغير الأمان: جعل العميل يحس بالاطمئنان.

لقياس بعد الأمان أي مدى اهتمام مؤسسة موبيليس بجعل العميل يحس بالاطمئنان، كان أمام المستجوبين ابداء رأيهم حول مدى توفير مؤسسة موبيليس الخدمة للعميل في جو يخلو من المخاطر مع السهر على طمأنته قدر الإمكان. وهل يتمتع موظفو موبيليس بمهارات وخبرات كافية تؤهلهم لتنفيذ الأعمال بدون أخطاء وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى العملاء، مع متابعتهم للإجراءات الخاصة بالعملاء ولغاية حصولهم على الخدمة. بالإضافة لمعرفة ما إذا كان توفر الأجهزة الأمنية لدى موبيليس كافي لحماية العملاء وأخيرا معرفة رأي المستجوبين حول مدى حرص مؤسسة موبيليس على سرية المعلومات المرتبطة بهم وباتصالاتهم مع عدم تسريبها للآخرين.

الجدول (5-4): فقرات قياس درجة الأمان لجودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

الأمان:	جعل العميل يحس بالاطمئنان
1.4	في الحالة العامة، توفر Mobilis الخدمة للعميل في جو يخلو من المخاطر و تسهر على طمأنته قدر الإمكان.
2.4	عموما، يتمتع موظفي المؤسسة بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء.
3.4	يتابع العاملون قدر المستطاع الإجراءات الخاصة بالعملاء ولغاية حصولهم على الخدمة.
4.4	يتوفر لدى Mobilis الأجهزة الأمنية الكافية لحماية العملاء.
5.4	إن المحافظة على سرية المعلومات المرتبطة بي والمتعلقة باتصالاتي هو أمر لا أتنازل عنه.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

5. قياس متغير التعاطف: إعطاء أهمية بالغة للعميل.

لقياس بعد التعاطف في الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة موبليس ومدى الأهمية التي تولي للعميل أثناء تقديم الخدمة، تم تخصيص ستة فقرات لمعرفة مدى الاهتمام والعناية التي يتلقاها العميل من موظفي مؤسسة موبليس وذلك مهما كانت وضعيته الذهنية والاجتماعية، وكذلك محاولة معرفة ما إذا كانت استجابة الموظفين لاستفسارات وشكاوى العملاء هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة إليهم، وهل يقدر موظفو وكالات موبليس ظروف العملاء ويتفهمون احتياجاتهم بصورة شخصية مع معاملتهم كأفراد بدون تمييز لعميل عن آخر، لتكون بذلك الأولوية لمصلحة العميل. وأيضاً حاولنا معرفة رأي العينة المدروسة حول مدى تحلي موظفي موبليس بروح المرح، الصداقة والاحترام عند تعاملهم مع العملاء ومع بعضهم البعض.

الجدول (4-6): فقرات قياس التعاطف لجودة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

التعاطف:	إعطاء أهمية بالغة للعميل
1.5	من واجب Mobilis تقديم العناية الكافية لكل عميل و تقدير ظروفه مهما كانت وضعيته الذهنية والاجتماعية .
2.5	إن إعطاء اهتمام كافي لاستفسارات العملاء وشكاويهم من طرف كل الأطر العاملة بالشركة هو أمر ضروري.
3.5	بصفة عامة إن موظفو وكالات Mobilis يقدرون ظروف العملاء و يتفهمون احتياجاتهم بصورة شخصية.
4.5	تضع إدارة Mobilis مصلحة العميل في قمة أولوياتها.
5.5	ضرورة تحلي الأطر العاملة بشركة Mobilis بروح المرح، الصداقة والاحترام عند تعاملهم مع العملاء.
6.5	من الضروري أن تهتم Mobilis بعملائها كأفراد دون تمييزها لعميل عن آخر.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

ثانياً: قياس متغير الجودة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis: لقياس الجودة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف موبليس استخدمنا خمسة فقرات كانت الغاية منها معرفة مدى جودة تفاعل أعوان الخدمة في وكالات موبليس، وهل الخدمات المعروضة من طرفها تعود بالفائدة على المستجوبين. وما إذا كان الموظفون يسعون للحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء. مع محاولة معرفة هل لدى هذه الأخيرة نظام عادل في التعامل مع انشغالات وشكاوى العملاء. أما الفقرة الأخيرة كان الهدف منها معرفة مدى جودة البيئة المادية لدى Mobilis وما إذا كانت جيدة مقارنة مع منافسيها Djazzy و Ooredoo.

الجدول (4-7): فقرات قياس الجودة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

1.6	عموماً، أود أن أقول بأن جودة تفاعل أعوان الخدمة في وكالات Mobilis هي جيدة.
2.6	حسب رأيي أن الخدمات المعروضة من طرف Mobilis هي ذات فائدة.
3.6	يسعى موظفي هذه الشركة قدر المستطاع إلى المحافظة على علاقة جيدة مع العملاء.
4.6	شركة Mobilis لديها نظام عادل للتعامل مع انشغالات و شكاوى العملاء.
5.6	أود أن أقول بأن البيئة المادية لشركة Mobilis هي جيدة مقارنة مع Djazzy و Ooredoo.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

ثالثا: قياس متغير الشخصية: لقياس متغير الشخصية، كان على المستجوبين ابداء رأيهم حول ما إذا كانت الخدمات التي قدمتها مؤسسة Mobilis ترضي احتياجاتهم الشخصية وبالتالي هل هي تسعى لتقديم خدمات لا يجدوها عند باقي المؤسسات المنافسة Djazzy و Ooredoo وهذا بأسعار تتناسب مع دخلهم. مع محاولة معرفة مدى المجهودات التي تبذلها مؤسسة موبليس في بث المعلومات عن طريق SMS إلى عملائها. بالإضافة لمدى حرصها على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها بصورة فردية. وأخيرا محاولة معرفة هل مؤسسة موبليس تشعر عملاءها بأنهم فريدين من نوعهم وخاصين عندما تقدم لهم خدمات تخدم احتياجاتهم الشخصية.

الجدول (8-4): فقرات قياس متغير الشخصية .

1.6	تقدم لي Mobilis خدمات ترضي احتياجاتي الخاصة.
2.6	Mobilis تقدم لي خدمات لا أجدها عند باقي المؤسسات المنافسة (Djezzy و Ooredoo).
3.6	المؤسسة تقدم لي عروض بأسعار تتناسب مع دخلي.
4.6	تبدل Mobilis مجهودات في بث المعلومات عن طريق SMS إلى عملائها.
5.6	عموما تحرص Mobilis على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها بصورة فردية.
6.6	تشعري Mobilis بأني عميل خاص وفريد من نوعه (unique).
6.6	أشعر أن خدمات Mobilis تخدم احتياجاتي الشخصية.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

رابعا: قياس متغير القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis: القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة موبليس هي الأخرى تم قياسها بإحدى عشرة فقرة تم توزيعها كما يلي:

فقرتين لقياس القيمة الوظيفية الغاية منها معرفة إذا كان ما يتوقعه العميل حول الخدمة يدركه أثناء استهلاكها، وأن كل ما يرغب فيه من خدمات يجدها عند موبليس وبجودة عالية. وثلاثة فقرات لقياس القيمة العاطفية تمحورت حول مدى شعور العميل بالمتعة، السعادة والتميز لكونه أحد عملاء موبليس، وما إذا كانت هدايا التعبئة المقدمة من طرف موبليس تخلق إحساسا جيدا ليه.

بالإضافة لفقرتين لقياس القيمة الاجتماعية، بهدف معرفة ما إذا كانت الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبليس توافق تصورات المستجوبين. وهل تعاملهم معها يمكنهم من إعطاء انطباع جيد عنها للآخرين. وأخيرا خصصنا أربعة فقرات لقياس قيمة التضحية تضمنت هل الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبليس تتمتع بنوعية جيدة بالمقارنة بسعرها، وهل هي اقتصادية وذات سعر معقول، وما إذا كان اختيار المتعامل موبليس هو قرار صائب عندما يؤخذ السعر وباقي النفقات الأخرى بعين الاعتبار. مع مدى إحساس العميل بالرضا عند المقارنة بين ما أنفقه وما تحصل عليه بالمقابل.

الجدول (4-9): فقرات قياس القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

1.4 القيمة الوظيفية	
1.1.4	في الحالة العامة، ما كنت أتوقعه حول الخدمة أدركته أثناء الاستهلاك.
2.1.4	عموما، كل ما أرغب فيه من خدمات أجدها عند Mobilis وبجودة عالية.
2.4 القيمة العاطفية	
1.2.4	في الحالة العامة، أشعر بالمتعة والسعادة عندما أتعامل مع Mobilis.
2.2.4	إجمالا، أشعر بالفخر والتميز لكوني أحد عملاء Mobilis.
3.2.4	استفادتي من هدايا التعبئة المقدمة من طرف Mobilis تجعلني أحس إحساسا جيدا.
3.4 القيمة الاجتماعية	
1.3.4	عموما الخدمات المقدمة من طرف Mobilis توافق تصوراتي.
2.3.4	تعاملي مع Mobilis يمكنني من إعطاء انطباع جيد عنها للآخرين.
4.4 قيمة التضحية	
1.4.4	خدمة الاتصالات التي تقدمها Mobilis تتمتع بنوعية جيدة بالمقارنة بسعرها.
2.4.4	عموما أود أن أقول أن خدمات Mobilis هي اقتصادية وذات سعر معقول.
3.4.4	أعتبر أن اختيار التعامل Mobilis هو قرار صائب عندما يؤخذ السعر وباقي النفقات الأخرى بعين الاعتبار.
4.4.4	بالمقارنة بين ما عندي مع ما أعطيه فإن قدرة المؤسسة في إرضاء رغباتي وحاجاتي هي نوعا ما عالية.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

خامسا: قياس متغير ثقة العميل بالخدمة المقدمة من طرف Mobilis: لمعرفة مدى ثقة المستجوبين بالخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبليس، ثم استخدام أربعة فقرات أثبتت نجاعتها في قياس هذا المتغير في العديد من الدراسات السابقة. وهذا من خلال معرفة مدى إحساس المستجوبين بالأمان خلال تعاملهم مع مؤسسة موبليس، وإلى أي مدى يمكنهم الوثوق بالوعود التي تقدم من طرفها. وكذلك هل هي صادقة في تعاملها مع عملائها وما مدى ثقتهم بموظفيها.

الجدول (4-10): فقرات قياس ثقة العميل بالخدمة المقدمة من طرف Mobilis

1.5	جودة الخدمات المقدمة من طرف شركة Mobilis توفر لي نوعا ما الأمان.
2.5	في الحالة العامة، إن التعامل مع Mobilis يمثل بالنسبة لي ضمانا.
3.5	أضن أن Mobilis صادقة مع عملائها.
4.5	على العموم إن موظفو Mobilis موضع ثقة بالنسبة للعملاء.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

سادسا: قياس متغير رضا العميل عن الخدمة المقدمة من طرف Mobilis: لمعرفة الرضا العام للمستجوبين عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبليس ثم استخدام ستة فقرات كان الهدف منها معرفة درجة رضاهم عن خدمات الاتصالات المقدمة من طرف موبليس وهذا من ناحية السعر والجودة. وكذا معرفة مدى سرورهم بالخدمات التي تلقوها من موبليس ودرجة ارتياحهم بالتجربة الجيدة التي خاضوها مع هذه المؤسسة. بالإضافة لمعرفة مدى إعجاب المستجوبين بالمجهودات التي تبذلها موبليس عن طريق الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها. وبالنظر لتجارهم السابقة، هل هم راضين عن الخدمات التي تقدمها موبليس.

الجدول (4-11): فقرات قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة من طرف Mobilis

1.6	عموما أنا راضي عن خدمات الاتصالات المقدمة من طرف هذه الشركة.
2.6	إجمالا أنا راض بتعاملي مع Mobilis من ناحية السعر والتنوعية.
3.6	أنا مسرور بخدمات الاتصالات التي تلقيتها من هذه الشركة.
4.6	أنا مرتاح في العموم كون أن تجربتي جيدة مع Mobilis.
5.6	تحرص Mobilis على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها وهذا يعجبني.
6.6	بالنظر لتجاري السابقة أنا راض عن تعاملي مع Mobilis.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

سابعا: قياس التزام العميل بالتعامل مع Mobilis: لقياس التزام العميل بالتعامل مع مؤسسة موبليس، ثم استخدام ثمانية فقرات: الأربعة فقرات الأولى استخدمت لقياس الالتزام العاطفي للمستجوب من خلال معرفة مدى شعوره بالحزن والإحباط إذا لم يتعامل مع موبليس، وهل لديه تفضيل للخدمات التي تقدمها في الوقت الراهن. بالإضافة لمعرفة مدى استعدادة لاستخدام الخدمات الجديدة التي تطرحها موبليس دون تردد، وهل سيتأثر إذا تم اقضاءها من السوق. في حين الأربعة فقرات الأخيرة قد خصصت لقياس الالتزام المحسوب للمستجوب بهدف معرفة هل موبليس تمثل حقيقة ما يريده المستجوبين، بالمقارنة بين الأهمية النسبية للخدمات في سوق الهاتف النقال هل يعتقدون أنها ستكون خيارهم الأول والأفضل وأن من مصلحتهم الاستمرار في التعامل معها لأنها تقدم خدمات متميزة عن منافسيها.

الجدول (4-12): فقرات قياس متغير التزام العميل بالتعامل مع Mobilis

1.7 الالتزام العاطفي للعميل	
1.1.7	عموما أشعر بالحزن والإحباط إذا لم أتعامل مع Mobilis.
2.1.7	لدي تفضيل لخدمات Mobilis التي تقدمها في الوقت الراهن.
3.1.7	إجمالا أقوم باستعمال الخدمات الجديدة التي تطرحها Mobilis دون تردد.
4.1.7	سأناثر كثيرا إذا تم إقصاء Mobilis من السوق.
2.7 الالتزام المحسوب للعميل	
1.2.7	تمثل Mobilis حقيقة ما أريده.
2.2.7	بمقارنة الأهمية النسبية للخدمات في سوق خدمة الهاتف النقال عموما أعتقد أن Mobilis هي الأفضل.
3.2.7	بصفة عامة أعتبر أن خدمات Mobilis هي خيارى الأول.
4.2.7	عموما أرى أنه من مصلحتي أن أستمّر في التعامل مع Mobilis لأنها تقدم خدمات متميزة عن منافسيها.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

ثامنا: قياس مدى ولاء العميل لـ Mobilis: لقياس مدى ولاء العملاء لمؤسسة موبيليس تم استخدام ثمانية فقرات، خصصنا الثلاثة فقرات الأولى لقياس الولاء الموقفي لمؤسسة موبيليس، حاولنا من خلالها معرفة هل لدى المستجوبين نية في التعامل مع مؤسسة موبيليس في المستقبل لأنها تبقى أفضل خيار بالنسبة إليهم. وهل يعتقدون أنفسهم رعاة مخلصين لهذه العلامة التجارية للاتصالات. في حين خصصنا الخمسة فقرات الأخيرة لقياس الولاء السلوكي لمؤسسة موبيليس كان المرء منها معرفة هل سيوصي المستجوبين أقاربهم وأصدقاءهم بهذه العلامة التجارية للاتصالات. بالإضافة لمعرفة هل لدى المستجوبين نية الاستمرار في شراء الخدمات التي تقدمها موبيليس في المستقبل، وإذا ما كانت ستبقى خيارهم المفضل. وهل سينقلون صورة إيجابية عنها للآخرين ويشجعوهم على انتقاء خدماتها.

الجدول (4-13): فقرات قياس ولاء العميل لـ Mobilis

1.8 الولاء الموقفي لشركة Mobilis	
1.1.8	إذا اضطررت إلى القيام بذلك مرة أخرى، فسأختار علامة الاتصالات Mobilis.
2.1.8	أحاول استخدام علامة الاتصالات Mobilis لأنها أفضل خيار بالنسبة لي.
3.1.8	أنا أعتبر نفسي راعيا مخلصا لهذه العلامة التجارية للاتصالات.
2.8 الولاء السلوكي لشركة Mobilis	
1.2.8	أود أن أوصي هذه العلامة التجارية للاتصالات للأصدقاء والأقارب.
2.2.8	أنوي الاستمرار في شراء خدمات الاتصالات للعلامة التجارية Mobilis في المستقبل.
3.2.8	إذا كنت بحاجة إلى إجراء اتصالات، فإن العلامة التجارية Mobilis ستكون خيارى المفضل.
4.2.8	سأتحدث بإيجابية عن هذه العلامة التجارية للاتصالات.
5.2.8	أنوي تشجيع الآخرين على شراء خدمات الاتصالات من العلامة التجارية Mobilis.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

القسم الخاص بالأسئلة الاجتماعية - الديمغرافية: في هذا القسم ثم إضافة أسئلة حول نوع الجنس وقيس بذكر (1)، أنثى (2). في حين أن المستوى الأكاديمي فتم قياسه كما يلي: لا شيء (1)، ابتدائي (2)، متوسط أو ثانوي (3) وباكالوريا فما فوق (4). أما الدخل الشهري فقيس ب: (1) لأقل من 30000 دج، (2) من 30000 إلى 40000 دج، (3) من 40000 دج إلى 50000 دج و (4) لأكثر من 50000 دج.

وكان هناك أسئلة إضافية تتعلق بالعمر، مدينة الإقامة لأن دراستنا كانت على مستوى الغرب الجزائري. بالإضافة لعدد سنوات تعامل المستجوبين مع مؤسسة Mobilis وهذا بغرض قياس درجة الولاء لديهم.

3-1: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة:

من الخصائص المميزة لأي إجراء علمي، تحديد العينة المناسبة التي تمكن الباحث من التحقق من الفرضيات بناء على الحقائق المرصودة. ولتحديد العينة المناسبة يجب معرفة مجتمع الدراسة وأسباب اختيار العينة.

1-3-1: المجتمع المرجعي (عينة الدراسة):

انطلاقاً من أهداف الدراسة تمثل مجتمع الدراسة من جميع أنواع العملاء الذين يستفيدون من الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري أي سيدي بلعباس والمدن المجاورة لها، تلمسان، وهران، مستغانم، معسكر،... وهذا مهما كان مستواهم التعليمي ومركزهم الوظيفي، فمنهم الطلبة، الأساتذة، الموظفين،... نظراً لأن المعلومات المجموعة من هذه الفئة من المجتمع تعتبر أكثر ملائمة لدراستنا.

إلا أنه أثناء اختيارنا للعينة المدروسة ارتأينا أن لا تقل مدة تعامل العملاء المستجوبين مع المؤسسة عن سنة، وهذا ليكون بمقدورهم ابداء رأيهم حول جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis ومدى تأثيرها على درجة الولاء لديهم. ورغم هذا لم نتمكن من رفض طلب بعض المستجوبين في ملأ الاستمارة نظراً لإلحاحهم رغم أن مدة تعاملهم كانت أقل بقليل من سنة، وهي فئة قليلة جداً.

2-3-1: طبيعة وحجم مجتمع الدراسة:

الدراسة الإحصائية أجريت ما بين سنتي 2019-2021، أي خلال سنتين على عينة من مجتمع الدراسة تتمثل في عملاء مؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري. وفي الدراسة الحالية تم اختيار العينة باستخدام أسلوب المعاينة المبسطة غير الاحتمالية (مقصودة)، على هذا الأساس فإن اختيار المستجوبين ثم بالصدفة وبطريقة عشوائية غير احتمالية أي أن الاختيار كان حسب وجهة نظر الباحثة (عينة القصدية). وهذا بغرض تحقيق أعلى ثقة في النتائج المتحصل عليها لأن هذا الاختيار يعتبر جيد وفعال خاصة إذا كان البحث بحاجة إلى معلومات عديدة من المجتمع لمعرفة خصائصهم. على هذا الأساس فإن اختيار المستجوبين ثم بالصدفة وبطريقة عشوائية غير احتمالية. وهذا بغرض تحقيق أعلى ثقة في النتائج المتحصل عليها لأن هذا الاختيار يعتبر جيد وفعال خاصة إذا كان البحث بحاجة إلى معلومات عديدة من المجتمع لمعرفة خصائصهم.

في البداية استهدفنا عينة مكونة 430 عميل لمؤسسة موبليس تم اختيارهم بصورة عشوائية وذلك لكي تكون العينة معبرة. إلا أن الذين أجابوا على الاستبانات الموزعة فقد بلغ عددهم 400 عميل بنسبة استجابة بلغت 93%. أما الذين لم يجيبوا على الاستبانات فكان عددهم 30 بنسبة 7%. وبعد مراجعة الاستبانات تبين لنا أنها كلها صالحة للتحليل أي قابلة للاستخدام الكامل.

نلاحظ أن معدل الاستجابة كان جيد نظراً لأن ملأ الاستبانات كان عن طريق المقابلة وجه لوجه، بمساعدة الموظفين لذا وكالات موبليس وفريق البحث الذي قمنا بتكوينه أو من خلال رعايتنا الخاصة.

وحرصا منا على جودة الإجابات تم في كل مرة شرح أهداف الاستطلاع، كما تم اطلاق فريق البحث على النقاط الصعبة في الاستبيان ليتولى مهمة تفسيرها وشرحها للمستجوبين، نظرا لأن معدل الاستجابة يرتبط ارتباطا وثيقا بتنظيمها، عضويتها وفهمها من طرف المستجوبين.

وقع اختيارنا على مؤسسة Mobilis التي تنشط في سوق الهاتف النقال منذ عام 2003 نظرا لأنها معروفة على المستوى الوطني والعالمي. بحيث هناك عدد كبير جدا من العملاء الذين يعرفونها ويفضلونها عن المؤسسات المنافسة Djezzy و Ooredoo وهذا في ظل سوق تتميزها الديناميكية والتطور.

فهي تعمل ضمن استراتيجية بناء علاقات رضا وولاء طويلة الأمد مع عملائها عن طريق:

- تطوير نوعية العلاقات مع العملاء.
- الاصغاء المستمر لعملائها والاستجابة لاحتياجاتهم في أسرع وقت ممكن.
- تدعيم علاقاتها مع عملائها من خلال موقعها الإلكتروني www.mobilis.dz.
- تخصيص نظام معلومات يدير العلاقات مع العملاء بتخصيص قاعدة للعملاء تضم كل المعلومات المتعلقة بهم من أجل الاستجابة لاحتياجاتهم بما يتماشى مع رغباتهم.
- حماية مصالح العملاء والدفاع عنها.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان ولائهم.
- تقديم الخدمات بجودة عالية وفي الوقت المحدد، بالإضافة للتنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة لكافة شرائح العملاء.

- التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وعملائها، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم".
- تمسك موبليس بقيمتها الأربعة: "الشفافية، الولاء، الحيوية والابداع" في محيط جد تنافسي مفتاح النجاح فيه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة للاتصال المباشر مع العملاء.

الأمر الذي يسهل لنا مهمة الوصول إلى عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكننا من تأكيد الروابط الموجودة بين المتغيرات المدروسة (المستقلة، الوسيطة والتابعة). نظرا لأن استهلاك خدمات الاتصالات بالهاتف المحمول قد تكون بمثابة وسيلة للتعبير عن شخصية العملاء، مما يجعلها ذات صلة بالبحث فيما يخص عملية المماثلة الاجتماعية.

3-3-1: الخصائص الوصفية للعينة المدروسة:

اختيار عينة الدراسة تم بطريقة المعاينة الميسرة غير الاحتمالية (بصورة عشوائية) من عملاء مؤسسة Mobilis، الذين سنشير إلى خصائصهم الاجتماعية والديمغرافية المتعلقة بـ: الجنس، الأعمار، الأجر، منطقة إقامة المستجوبين، مستواهم التعليمي وعدد سنوات تعاملهم مع مؤسسة موبليس في الجداول والأشكال التالية وهذا بناء على حساب التكرارات والنسب المئوية.

1. توزيع عينة الدراسة وفقا لنوع الجنس: العينة المدروسة تكونت من عملاء مؤسسة Mobilis، والتي بلغ فيها عدد الذكور 204 (51%) وعدد الإناث 196 (49%) ، أنظر الجدول (4-14).

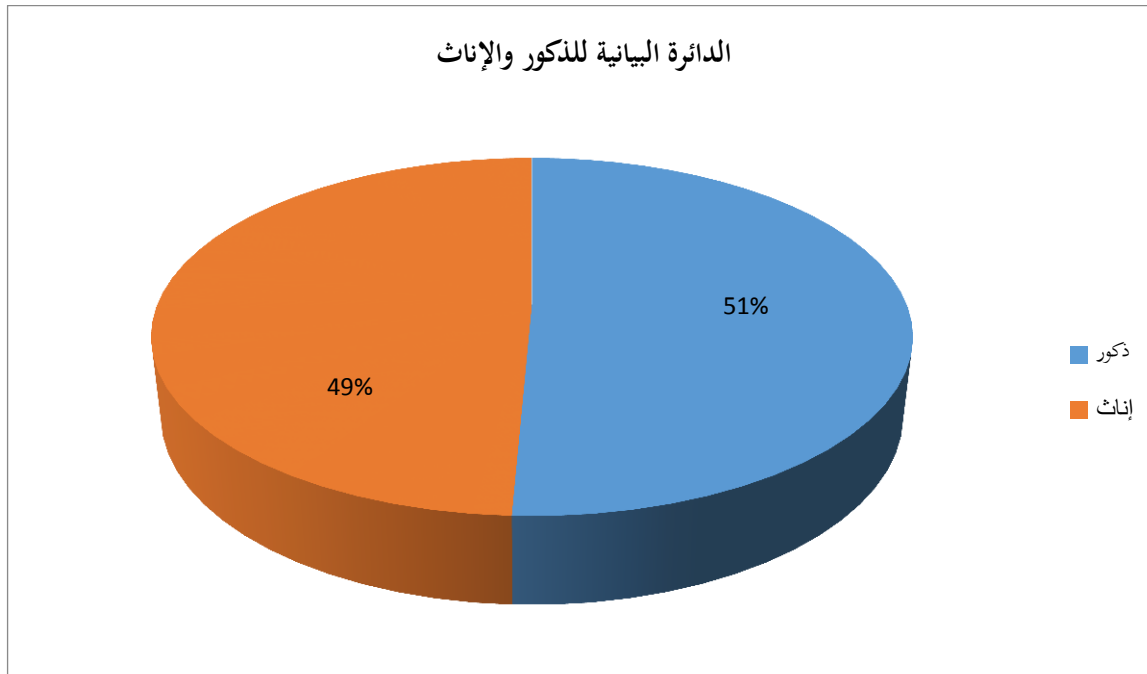
الجدول (4-14): توزيع العينة وفقا لنوع الجنس.

نوع الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	203	197	400
النسبة	50,7%	49,3%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400) .

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور والإناث جد متقاربة، وهذا يرجع إلى سعيها منذ البداية إلى إعطاء كلا الجنسين الحق في التحليل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-3): الدائرة البيانية للذكور والإناث.



المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400) .

2. توزيع العينة المدروسة حسب العمر: تتكون العينة المدروسة من 400 عميل لدى مؤسسة Mobilis والذين تتراوح أعمارهم من 18 سنة إلى أكثر من 60 سنة كما هو موضح في الجدول (4-15).

الجدول (4-15): توزيع العينة المدروسة حسب العمر.

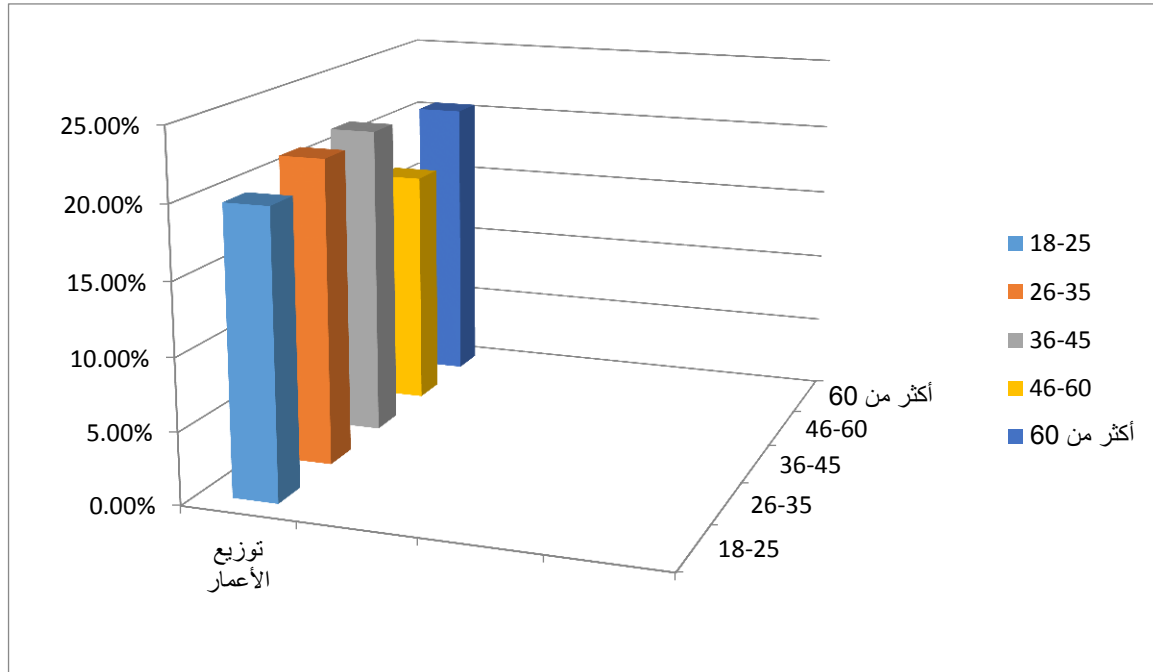
فئات الأعمار	25-18	35-26	45-36	60-46	أكثر من 60 سنة	المجموع
التكرار	79	85	87	67	82	400
النسبة	% 19,8	% 21,3	% 21,7	% 16,8	% 20,5	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسب مختلف الفئات العمرية كانت متقاربة حرصا منا على استجواب مختلف فئات المجتمع. حيث أن الفئة العمرية الأعلى نسبة هي ما بين (45-36) سنة بنسبة قدرت بـ 21,7% وهي متساوية نسبيا مع الفئة ما بين (35-26) سنة بنسبة 21,3%، ثم الفئة الأكثر من 60 سنة بنسبة 20,5%، تليها الفئة ما بين (25-18) سنة بنسبة 19,8%، وأخيرا الفئة ما بين (60-46) سنة بنسبة 16,8%.

من هنا نستنتج أن مؤسسة Mobilis تتعامل مع فئات عمرية مختلفة، وأن هذا التفاوت الطفيف بين النسب العمرية يرجع إلى أن اختيار المستجوبين تم بالصدفة وبطريقة عشوائية غير احتمالية. وعلى هذا الأساس عموما يمكن القول بأن أفراد العينة المدروسة هي مثلة للمجتمع الذي أخذت منه.

الشكل (4-4): الأعمدة التكرارية لتوزيع أعمار العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

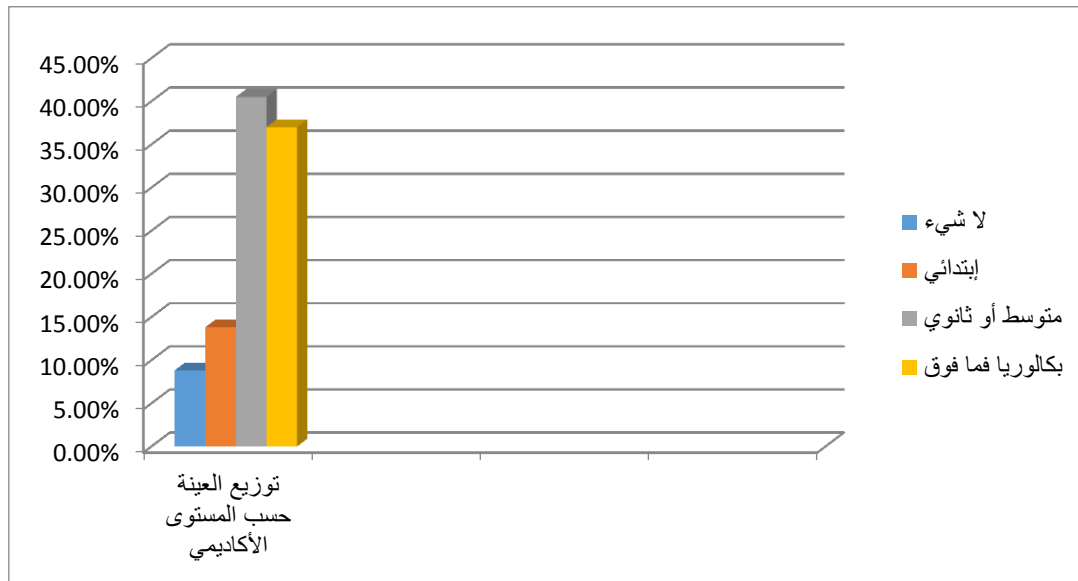
3. توزيع العينة حسب المستوى الأكاديمي: إن توزيع العينة وفق المستوى الأكاديمي، والموضح في الجدول (4-16) يبين أن نسبة كبيرة من الأفراد المستجوبين لديهم مستوى تعليمي متوسط أو ثانوي حيث بلغ عددهم 162 بنسبة 40,5%. تليها الفئة التي لديها مستوى تعليمي بكالوريا فما فوق بحيث بلغ عددها 148 بنسبة 37%. وقد تم تسجيل 13,8% أي ما يعادل 55 من الأفراد المستجوبين ممن لهم مستوى ابتدائي. في حين أن أقل نسبة كانت بالنسبة للفئة ممن ليس لديهم مستوى تعليمي بحيث بلغ عددهم 35 بنسبة 8,8% والذين أغلبيتهم من كبار السن. منه ومن خلال هذه النتائج نستنتج بأن الهاتف النقال أصبح ضروري لكافة فئات المجتمع على الصعيدين الشخصي والمهني.

الجدول (4-16): توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي.

المجموع	بكالوريا فما فوق	متوسط أو ثانوي	ابتدائي	لا شيء (بدون مستوى)	المستوى التعليمي
400	148	162	55	35	التكرار
100%	37%	40,5%	13,8%	8,8%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

الشكل (4-5): الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

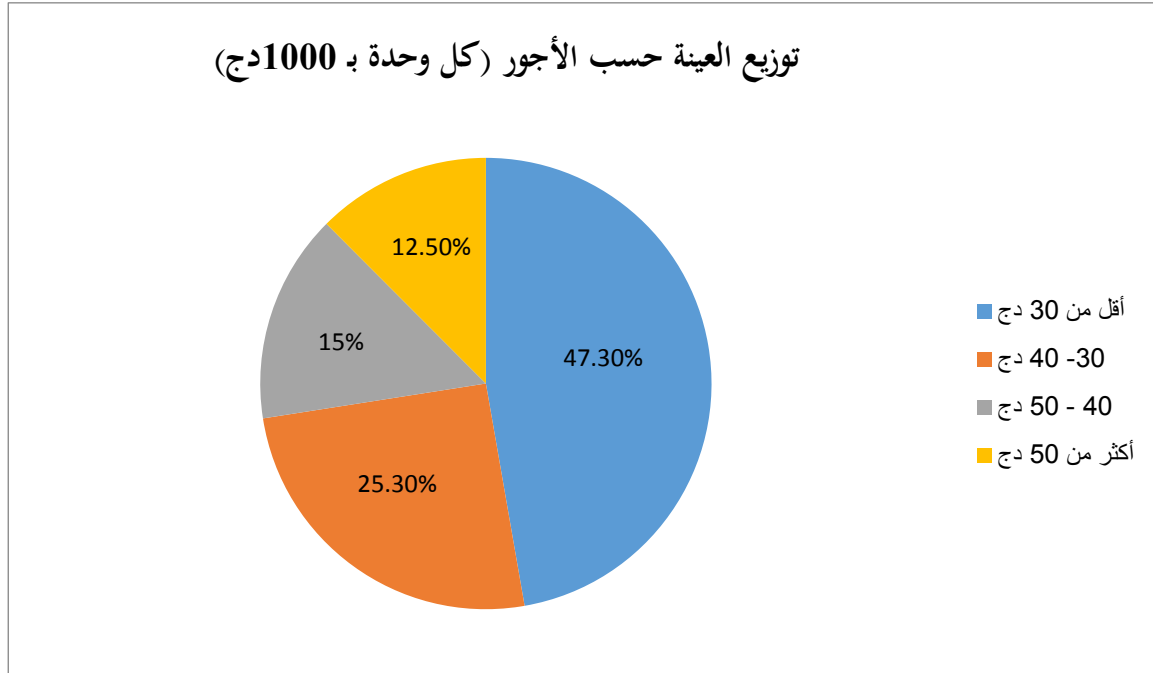
4. توزيع الأجور للعينة المدروسة: لقد تبين من المعطيات الموظفة في الجدول (4-17) أن 47,3% من المستجوبين يتقاضون أجر شهري أقل من 30000 دج بحيث بلغ عددهم 189، أما النسب المتبقية فكانت موزعة كالتالي: الذين يتراوح أجورهم الشهري ما بين (30-40 ألف دج) بلغ عددهم 101 بنسبة 25,3%، تم يليهم الذين دخلهم الشهري يتراوح ما بين (40-50 ألف دج) بنسبة 15% ويقدر عددهم بـ 60، وأخيرا نلاحظ أن النسبة الأقل كانت لدى المستجوبين الذين يفوق دخلهم 50000 دج بحيث بلغ عددهم 50 بنسبة 12,5%. عليه نلاحظ أنه مهما اختلف دخل العملاء فجميعهم يقبلون على اقتناء أحد خدمات هذه المؤسسة والتي تناسب دخلهم.

الجدول (4-17): توزيع العينة وفق الأجور (كل وحدة بـ 1000 دج).

فئات الأجور	أقل من 30 دج	30-40 دج	40-50 دج	أكثر من 50 دج	المجموع
التكرار	189	101	60	50	400
النسبة	47,3%	25,3%	15%	12,5%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

الشكل (4-6): الدائرة البيانية لتوزيع العينة وفق الأجور.



المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

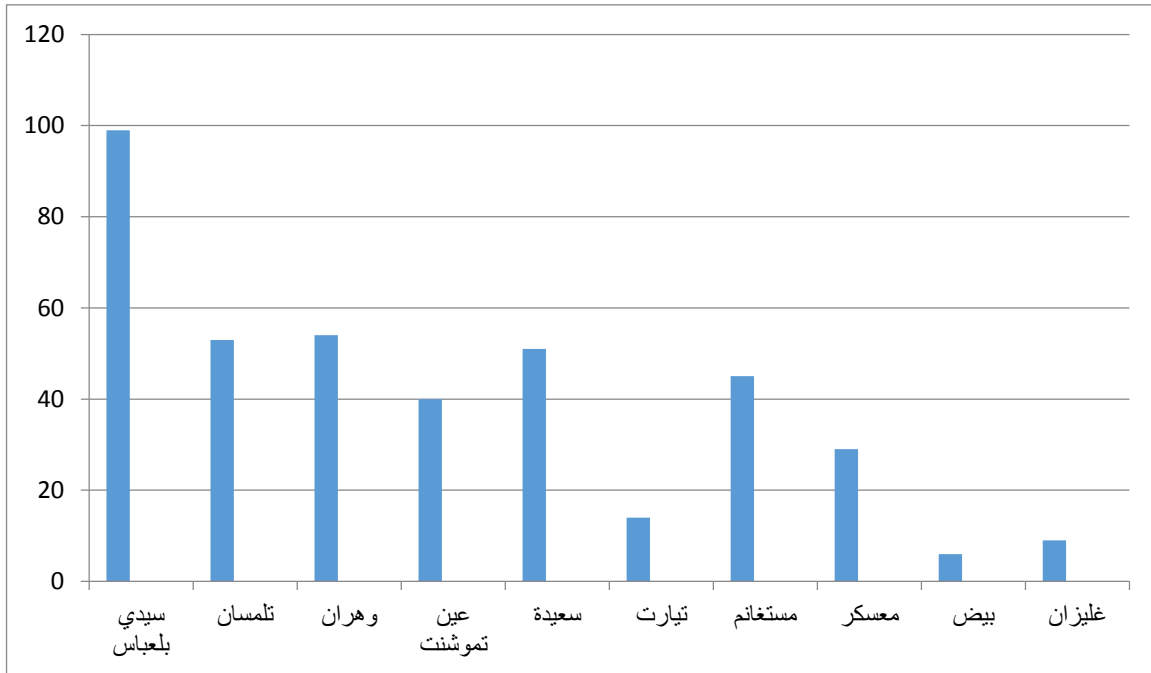
5. توزيع العينة حسب مكان الإقامة: نلاحظ من الجدول (4-18)، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة المدروسة هم من مدينة سيدي بلعباس بـ 24,75 %، إلا أن التفاوت ما بين النسب لم يكن كبير حيث حاولنا التواصل مع عدد كبير من الأفراد المتواجدين بمنطقة الغرب الجزائري فلقد كانت النسب موزعة كما يلي: 13,5 % بمدينة وهران، 13,25 % بتلمسان، 12,75 % بسعيدة، 11,25 % بمستغانم، 10 % بعين تموشنت، 7,25 % بمعسكر. ولنسجل نسب منخفضة بكل من تيارت بـ 3,5 %، غليزان بـ 2,25 %، وأخيرا البيض بـ 1,5 % وهذا مع استبعاد الاستثمارات التي أجاب عنها أفراد من مناطق أخرى من الوطن وهذا راجع لتوزيع الاستثمارات أيضا عبر الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.

الجدول (4-18): توزيع العينة حسب مكان الإقامة.

المكان	سيدي بلعباس	تلمسان	وهران	عين تموشنت	سعيدة	تيارت	مستغانم	معسكر	البيض	غليزان	المجموع
التكرار	99	53	54	40	51	14	45	29	6	9	400
النسبة	24,75%	13,25%	13,5%	10%	12,75%	3,5%	11,25%	7,25%	1,5%	2,25%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

الشكل (4-7): الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب مكان الإقامة



المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

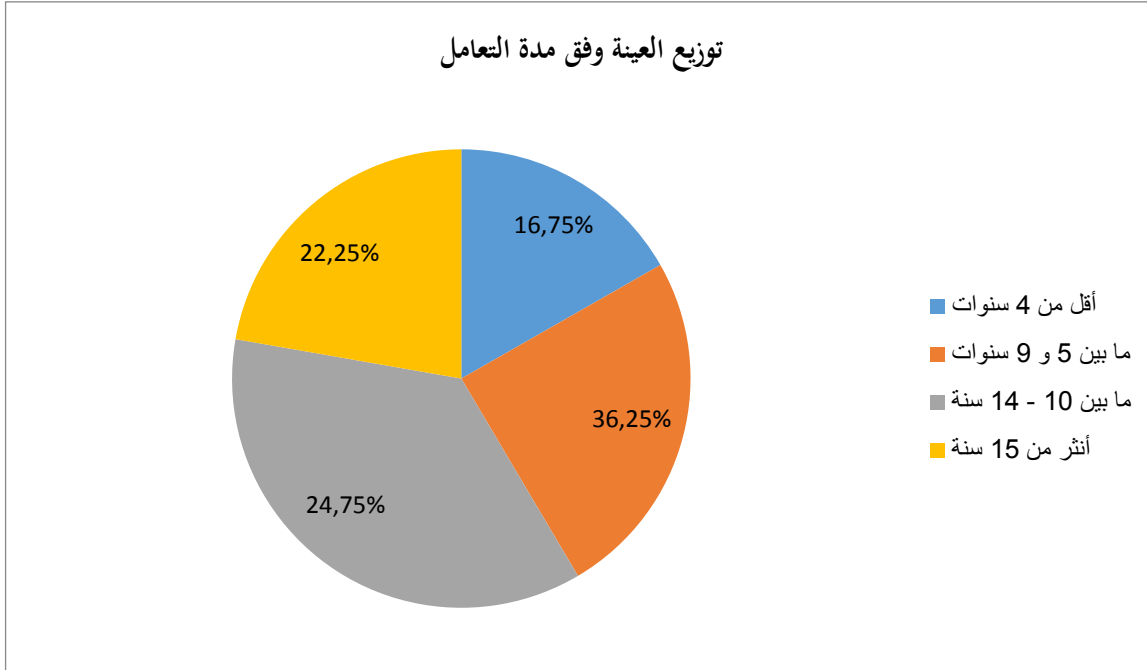
6. توزيع العينة حسب عدد سنوات التعامل مع مؤسسة Mobilis: إن توزيع العينة وفق عدد سنوات التعامل مع مؤسسة Mobilis والموضحة في الجدول (4-19) يبين أن أكثر من 50 % من العينة المدروسة لها تجربة أكثر من 10 سنوات مع مؤسسة Mobilis، ليتم توزيع النسب كما يلي: بالنسبة للعملاء الذين لم تتجاوز مدة تعاملهم مع مؤسسة Mobilis 4 سنوات فقد بلغت 16,75%، في حين سجلنا نسبة 24,75 % بالنسبة للعملاء الذين تراوحت مدة تعاملهم مع المؤسسة ما بين 5 و 9 سنوات، لتليها المدة التي تراوحت ما بين 10 و 14 سنة بـ 36,25 % وهي نسبة مهمة، وأخيرا فقط 22,25 % بالنسبة للذين تجاوزت مدة تعاملهم مع Mobilis 15 سنة.

الجدول (4-19): توزيع العينة وفق مدة التعامل مع مؤسسة Mobilis .

فئات سنوات التعامل (التجربة)	أقل من 4 سنوات	ما بين 5-9 سنوات	ما بين 10-14 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	67	99	145	89	400
النسبة	16,75	24,75	36,25	22,25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

الشكل (4-8): الدائرة البيانية لتوزيع العينة وفق مدة التعامل.



المصدر: من إعداد الباحثة (N= 400).

المبحث الثاني: التحليل الاستكشافي والتوكيدي (الإحصائي) باستعمال المعادلات الهيكلية:

لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالعينة المدروسة، والتي تتكون من عملاء مؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري، اخترنا طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية والتي سنتبع من خلالها المراحل الثلاثة التالية:

- **المرحلة الأولى:** التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لفقرات الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS V25) للتأكد من جودة ومصادقية الفقرات وصلاحياتها في التحليل الإحصائي بغرض اختبار صدق الفرضيات.

- **المرحلة الثانية:** التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) للفقرات للتأكد من معنوية التشبعات العاملية لفقرات الاستبانة ومدى مساهمتها في قياس المتغيرات الكامنة، وكذا معرفة جودة مطابقتها وتوزيعها الطبيعي وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistica.08).

- **المرحلة الثالثة:** نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural equation modeling (SEM)، واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

1-2: التحليل العاملي الاستكشافي للبيانات (EFA) :

التحليل العاملي الاستكشافي يعمل على تحري مدى صلاحية وسلامة فقرات الاستبانة. وتزويد الباحث بالمعلومات حول عدد العوامل اللازمة للتمثيل الجيد للفقرات بدون معرفة عدد العوامل المتوفرة، ولهذا فهو يعتمد على الجانب الإحصائي وليس التنظير. وتحديد أكثر فهو يهتم بإمكانية التوصل إلى المتغيرات عن طريق العوامل الكامنة. فهو يفحص العلاقات بين عدد كبير من المؤشرات للوصول إلى عدد أقل من المتغيرات الكامنة أو العوامل. وغالبا ما يلجأ الباحثون في هذه الحالة إلى استخدام برنامج SPSS لكونه أداة فعالة لمعرفة جودة الفقرات، والتي يتم استكشافها من خلال مجموعة من المقاييس المتمثلة في : المتوسط الحسابي $\bar{X}$ ، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، التباين المفسر $V(X)$ ، اختبار برتليت، اختبار Ficher ومؤشر KMO.

1-1-2: توفر القواعد الأساسية للانطلاق في التحليل العاملي الاستكشافي:

قبل البدء في التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من مدى قياس الاستبانة للعوامل والمتغيرات المراد قياسها والتثبت من صدقها، وهذا بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي للفقرات، يجب تحليل مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المقاسة من خلال التأكد من أن:

- أغلب معاملات الارتباطات (التشبعات) ينبغي أن تتعدى 0,3 ودالة وإن كانت الدلالة الإحصائية لا يعول عليها كثيرا، وهذا قبل عملية حذف العبارات لأنه إذا انطوت مصفوفة الارتباطات على متغير لا يرتبط بالمتغيرات الأولى يمكن حذفه قبل إجراء التحليل العاملي.
- القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات (Déterminant) أكبر من 0,00001، مما يعني أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات، وإذا كان أقل من ذلك يتم حذف أحد المتغيرات المرتبطة بدرجة عالية (معامل ارتباطها أكثر من 0,8).
- اختبار برتليت Bartlett test of sphericity دالا إحصائيا ($0,05 > \alpha$) ومعنوي عندما يكون مستوى الاحتمال أقل من 5% ($0,05 > P$) مما يشير إلى أن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (بعدها عن مصفوفة العلاقات أي خالية من العلاقات) وإنما يتوفر فيها الحد الأدنى من العلاقات.
- اختبار تقدير ملاءمة العينة وكفايتها Kaiser- Meyer Oklin (KMO) لكافة المصفوفة أعلى من 0,5 (KMO مقبول عندما تفوق قيمته 50%) مما يدل على كفاية العينة وأنها مناسبة وأن الارتباطات الجزئية بين المتغيرات صغيرة (الارتباطات في المستوى) بالإضافة إلى كون الفقرات ترتبط فيما بينها ارتباطا وثيقا، حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار من [0-1]، وبذلك كلما اقتربنا من الواحد فإن العينة مقبولة، أما إذا اقتربنا من الصفر فإن التحليل العاملي غير مناسب.
- مقياس كفاية العينة أو مقياس ملاءمة العينة Measures of sampling adequacy (MSA) لكل متغير أعلى من 0,5 مما يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كاف لإجراء التحليل العاملي.

• معامل التضخم والتباين The variance inflation factor (VIF) أعلى من 10 ($VIF > 10$) وهذا للتأكد من الارتباط الذاتي بين العوامل خاصة إذا كانت هناك متغيرات سلوكية ونفسية يصعب تفسيرها. فإذا كان $VIF > 3$ هناك احتمالية وجود تعددية خطية، $VIF > 10$ يؤكد وجود تعددية خطية و $VIF > 5$ هناك علاقة خطية متداخلة عالية الارتباط وبالتالي ستضر بالنموذج.

أما في حالة عدم وجود الارتباط الذاتي ($VIF > 10$) فيجب أن لا تتعدى قيمة التساهل 0,10 Tolérance، لأنها تبين مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج. حيث أن نقص السماحية عن 0,1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة.

بفحص شدة معاملات الارتباط نجد أن أغلب معاملات الارتباطات تتعدى 0,3، أي أن الشرط الأول محقق. كما أن محدد المصفوفة Déterminant = 0,00001 أي أنه حقق الشرط الثاني، وبالتالي المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات. بالإضافة إلى أن اختبار دائرية برتليت (كروية برتليت) كان معنوياً ودالاً إحصائياً لأن $P > 0,05$ ، مما يشير إلى أن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (خالية من العلاقات) وبالتالي فإن مصفوفة الارتباطات السابقة تشتمل على الحد الأدنى من معاملات الارتباط أي أن المتغيرات مستقلة عن بعضها البعض.

أما قيم KMO فتتراوح من 0,751 إلى 0,948، وهي تعتبر قيم جيدة ومقبولة باستعمال محك كيزر، وبالتالي لا نقوم بحذف أي من المتغيرات ومعنى ذلك أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل. في حين تراوحت قيمة ملائمة العينة MSA ما بين [0,793 – 0,986] مما يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كافٍ لإجراء التحليل العاملي. من هنا نلاحظ تحقق الشرط الثالث، الرابع والخامس.

أما بالنسبة للارتباط الذاتي فكان معامل التضخم والتباين VIF محصور بين 1,587 كأقل قيمة و 2,067 كأعلى قيمة له. أي أن VIF كان أقل من 3، أقل من 5 وأقل من 10 مما يعني أنه لا يوجد هناك متغيرات عالية الارتباط بين المتغيرات المستقلة في هذا النموذج. وبالنسبة لقيم التساهل Tolérance (اختبار التباين المسموح) فلم تتعدى قيمتها 0,1 حيث تراوحت قيمها ما بين [0,065-0,098]، ومنه نستنتج أن الشرط السادس متوفر.

بما أن الشروط المذكورة سالفاً في دراستنا تحققت، يمكننا الانتقال إلى المراحل التالية في التحليل العاملي الاستكشافي، وهي:

أولاً: معالجة البيانات لاستخراج العوامل: وهذا عن طريق استخدام:

■ **محك كايزر:** Kaiser Criterion (1958) المقترح من قبل Guttman (1954) والذي يعتمد على حجم التباين

الذي يعبر عنه العامل. والذي ينبغي أن يكون أكبر أو يساوي حجم التباين الأصلي للمتغير. أي قبول العوامل التي يساوي أو يزيد جذرها الكامن على واحد كمتغير كامن. ببساطة ينبغي للعامل أن يكون له تباين أعلى من أي متغير في المصفوفة.

■ **محك كاتل:** يتم فيه تمثيل الجدور الكامنة للعوامل في ترتيب تناوبي عل حسب قيمهم وحينئذ يحدد نقطة انعطاف في

المنحنى فتظهر العوامل الجوهرية أولاً في ترتيب تناوبي وبعد ذلك تظهر العوامل الأقل أهمية. ومن بين المشكلات التي نواجهها في هذا المحك، هي عندما لا يظهر الانعطاف بوضوح أو عندما يكون هناك أكثر من انعطاف.

سنعتمد في دراستنا على محك كايزر حيث تم قبول كل العوامل لأن جذرها الكامن كان يساوي أو يزيد على الواحد كمتغير

كامن. أي أن تباين العوامل أعلى من أي متغير في المصفوفة.

ثانيا : التدوير: بغية الحصول على عوامل ذات معنى أو لتيسير عملية تأويل العامل هناك نوعان من التدوير تبعا للزاوية التي تفصل بين المحاور المرجعية وهما:

- **التدوير المتعامد: (Orthogonal Rotation)** في التدوير المتعامد تدار العوامل معا مع الاحتفاظ بالتعامد بينها لتكون معاملات الارتباط فيها تساوي صفرا. نظرا لأن العوامل المتعامدة مستقلة عن بعضها البعض.
 - **التدوير المائل: (Oblique Rotation)** في التدوير المائل تدار المحاور دون الاحتفاظ بالتعامد وتترك لتتخذ الميل الملائم لها، فهي عوامل متداخلة .
- وبما أن الخلفية النظرية والدراسات السابقة في دراستنا تؤكد في معظمها الارتباط بين العوامل سنختار طريقة التدوير المائل التي تركز على فرضية أن العوامل مرتبطة فيما بينها وأن حجم العينة كبير.

ثالثا: حساب الدرجات العاملية لكل فرد: أي درجة كل فرد على كل عامل من العوامل المستخرجة.

2-1-2: مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي:

تتمثل أهم مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي في عدد العوامل ومقدار قيم معاملات الارتباطات البينية بينها Factor correlations شريطة أن تكون العوامل المستخلصة قابلة للتفسير، ونسبة التباين المفسر $V(X)$ الناتج عن بنية عاملية قابل للتفسير أيضا. وكذلك حجم التشبعات ومقدار الشيوخ لكل مؤشر على العوامل.

كما يشير Brown (2006) إلى أن جودة مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي تتوقف على حجم تشبعات البنود على العوامل المستخلصة وكذلك حجم معاملات الارتباطات البينية بين هذه العوامل، وأيضا جودة تمثيل العوامل بالمتغيرات الملاحظة (عدد المؤشرات لكل عامل وحجم قيم الشيوخ لهذه المؤشرات). بالإضافة لمؤشرات تحليل تجانس السلام (ثبات أداة القياس).

يلخص الجدول (4-20) مختلف المقاييس التي تم استخدامها بغرض التأكد من موثوقية، مصداقية وثبات الفقرات المستخدمة في الاستبانة.

الجدول (4-20): تلخيص نتائج التحليل الاستكشافي للبيانات

المتغيرات الكامنة (عوامل الدراسة)	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	التباين المفسر $V(x)$	α كروناخ	اختبار F ل Ficher	معامل KMO	كروية Bartlett	التعليق
الاعتمادية	5	5,2415	0,000	64,287	0,861	17,824	0,815	902,794	مرتفع نوعا ما
الملموسية	5	5,2585	0,000	62,510	0,849	24,961	0,751	1051,601	مرتفع نوعا ما
الاستجابة	5	5,3995	0,000	71,952	0,902	9,916	0,878	1219,832	مرتفع
الأمان	5	5,4380	0,000	71,738	0,900	19,861	0,881	1222,217	مرتفع
التعاطف	6	5,5000	0,000	63,979	0,883	24,137	0,830	1510,880	مرتفع
الجودة المدركة العامة	5	5,3525	0,000	77,113	0,926	8,089	0,876	1527,736	مرتفع
الشخصنة	7	5,384	0,000	69,606	0,927	20,660	0,895	2078,714	مرتفع
القيمة المدركة	11	5,4591	0,000	75,603	0,968	3,277	0,948	4813,105	مرتفع
الثقة	4	5,4138	0,005	84,116	0,937	4,263	0,864	1389,880	مرتفع
الرضا	6	5,4838	0,089	82,809	0,958	1,914	0,932	2549,088	مرتفع
الالتزام	8	5,3741	0,000	74,040	0,950	15,530	0,936	2977,558	مرتفع
الولاء	8	5,4681	0,000	80,897	0,966	3,906	0,947	3648,436	مرتفع
المجموع	75	/	/	/	/	/	/	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال SPSS V25 (N= 400).

1- المتوسط الحسابي $\bar{x}$: بما أن المتوسط الحسابي كان أكبر من 5 في كل المتغيرات الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الجودة المدركة العامة، الشخصنة، القيمة المدركة من الخدمة، الثقة، الرضا، الالتزام والولاء مما يؤكد أن معظم الإجابات مالت نحو الموافقة.

2- الانحراف المعياري σ : هو الجذر التربيعي ل $V(X)$ الذي يحدد مدى انحراف وتشتت استجابات الأفراد حول العبارات عن المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تركز الاستجابات حول المتوسط الحسابي، وكلما ابتعدت عن الصفر دل ذلك على تشتت الاستجابات عن المتوسط الحسابي.

وبما أن قيم الانحراف المعياري في دراستنا كانت قريبة من الصفر بالنسبة لكل المتغيرات ($\sigma = 0$) نستخلص بأن البيانات متقاربة وغير مختلفة.

- 3- ألفا كرونباخ: α كرونباخ معامل قياس موثوقية الفقرات سجل قيما تتراوح ما بين 0,849 و 0,902 لأبعاد جودة الخدمة حسب نموذج Servqual [0,849 - 0,902]، وسجل معامل ثبات جودة الخدمة المدركة قيمة 0,926، أما الشخصية فسجلت قيمة 0,927، بينما سجلت القيمة المدركة قيمة 0,968، في حين سجلت ثقة العميل قيمة 0,937، أما بالنسبة للرضا فبلغ معامل الثبات 0,958، كما سجل الالتزام قيمة 0,950، وأخيرا قدرت قيمة α كرونباخ بالنسبة للولاء ب 0,966.
- وجميع هذه القيم جيدة جدا لأن قيمها تراوحت ما بين 0,8 و 0,9 كما هو موضح في الجدول (4-20) مما يدل على إمكانية قياس اعتمادية فقرات الاستبانة وعلى صحة التقارب بين فقرات القياس في الاستبانة. أي أن أداة القياس على درجة مرتفعة من الثبات وأنها قابلة للدراسة والتحليل.
- 4- اختبار F ل Fisher: (اختبار أقل فرق معنوي LSD أو ما يعرف بتحليل ANOVA) من الجدول (4-20) نلاحظ أن قيم F كانت محصورة بين 1,914 كأدنى قيمة و 24,961 كأعلى قيمة، وأن كل قيم F كانت تحت مستوى الدلالة 0,05 ($P < 0,05$) وهي نتيجة جيدة تشير إلى أنه معنوي وإلى وجود ارتباطات بين مختلف المتغيرات الكامنة. أما بالنسبة لمتغير الاعتمادية، التعاطف والقيمة المدركة نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعض الفقرات نظرا لأن احتمال الإحصائية قدر ب 0,750، 0,074، 0,101، 0,991 و 0,868 على الترتيب وهو أكبر من القيمة الحرجة 0,05، وبالتالي من الضروري البحث عن مصدر الفروق باستخدام الاختبارات البعدية. حيث تم الاحتفاظ بكل هذه الفقرات لأن المؤشرات الأخرى كلها كانت جيدة (α كرونباخ، معامل KMO).
- 5- التباين المفسر $V(X)$: وظيفته اختزال عدد المتغيرات المقاسة إلى عدد محدود من المتغيرات الكامنة (العوامل) التي ستحل محل المتغيرات المقاسة ويتم قبول قيمة $V(X)$ عندما تفوق أو تساوي 50% أي أن أكثر من نصف المتغيرات سيتم تفسيرها في النموذج. في دراستنا كل قيم $V(X)$ كانت أكبر من 50% بالنسبة لكل المتغيرات، حيث سجلنا $V(X) < 62,510$ بالإضافة إلى أن المؤشرات الأخرى كلها كانت جيدة (α كرونباخ، معامل KMO) وهذا ما دفعنا إلى الاحتفاظ بكل الفقرات.
- 6- اختبار كروية برتليت (Bartlett): يسمح هذا المؤشر من اختبار الفرضية العدمية التي تعتبر أن متغيرات الدراسة مستقلة عن بعضها البعض، لذلك يجب التحقق من وجود دلالة إحصائية في الارتباطات بين المتغيرات. فلكي تكون البيانات قابلة للتحقق يجب أن تكون نتيجة هذا الاختبار كبيرة ومعنوية ($P < 0,05$). نلاحظ من الجدول (4-20) بأن نتائج الاختبار كانت كلها معنوية ودالة إحصائية، مما يدل على رفض الفرضية البديلة وأن متغيرات الدراسة مرتبطة مع بعضها البعض كما أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة.
- 7- معامل Kaiser- Meyer Oklin (KMO): يستخدم هذا المعامل في اختبار كفاية العينات لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرات وأهمية تحليل العامل. من الجدول (4-20) يتبين لنا أن نتائج اختبار KMO أكبر من 0,815 بالنسبة لمعظم المتغيرات وهي قيمة ممتازة ما عدى متغير الملموسية الذي سجل قيمة 0,751 والتي تعد بدورها جيدة مما يدل على أهمية تحليل هذه العوامل وأن الفقرات ترتبط فيما بينها ارتباطا وثيقا.

3-1-2: نتائج تحليل اعتمادية الفقرات:

بعد التطرق لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي، سيتم فيما يلي دراسة اعتمادية فقرات الاستبانة.

أولاً: نتائج تحليل اعتمادية فقرات جودة الخدمة: المتوسط الحسابي لدرجات استجابات المستجوبين على عبارات المحور كان أكبر من 5% وهي قيمة جيدة. كما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من 0. أما فيما يخص الاتساق الداخلي لأداة القياس فلقد سجل معامل بيرسون نسب أكبر من 60% مما يدل على أن فقرات الاستبانة ترتبط بهذا المحور الذي وردت ضمنه.

- **متغير الاعتمادية:** يشير تحليل المكونات الأساسية PCA كما هو مبين في الجدول (4-21) إلى أن متغير الاعتمادية هو أحادي البعد بالنسبة لعملاء Mobilis، فالفقرات (fiab1،...، fiab5) تتعلق بشكل كبير بعامل الاعتمادية، كما كان لديها معامل مساهمة التشبعات عشري أكبر من (matrice des composantes) 0,769. بالإضافة لذلك فإن قيمة التباين المفسر تساوي 64,287% وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد حول بعد الاعتمادية. أما بخصوص الاتساق الداخلي فقد تراوحت قيمة بيرسون من 0,634 إلى 0,739 كما هو مبين في الجدول (4-22) مما يدل على ارتباط العبارات بمتغير الاعتمادية. في حين قدرت قيمة معامل الثبات α كرونباخ بـ 0,861 وهي قيمة جيدة جداً تدل على تباث أداة القياس. وأخيراً بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على جميع الفقرات 5,2415 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة حول بعد الاعتمادية كانت بتقدير مرتفع نوعاً ما.

الجدول (4-21): نتائج التحليل العاملي لمتغير الاعتمادية

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,214	64,287	64,287	3,214	64,287	64,287
2	0,638	12,767	77,053			
3	0,532	10,649	87,703			
4	0,332	6,639	94,342			
5	0,283	5,658	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
fiab1	0,811
fiab2	0,850
fiab3	0,790
fiab4	0,769
fiab5	0,787

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
fiab1	1,000	0,658
fiab2	1,000	0,722
fiab3	1,000	0,624
fiab4	1,000	0,591
fiab5	1,000	0,619

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (22-4): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الاعتمادية

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
fiab1	21,0975	15,321	0,680	0,529	0,827
fiab2	20,9200	15,217	0,739	0,588	0,814
fiab3	21,0800	14,415	0,665	0,503	0,832
fiab4	20,6900	15,543	0,634	0,439	0,839
fiab5	21,0425	14,492	0,668	0,488	0,831

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

- متغير الملموسية: يشير الجدول (23-4) إلى أن الفقرات (tang1، ...، tang5) متعلقة بعامل واحد كما أنها تساهم جميعها بقيمة أكبر من 0,707 (معامل مساهمة التشبعات عشري $< 70,7\%$). بالإضافة إلى ذلك يقدر التباين المفسر بـ 62,510% وهي بذلك جيدة على العموم، وبالتالي فإن المقياس الذي تم تشكيله متجانس وأحادي البعد. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد بـ 5,2585 مما يدل أن استجابات أفراد العينة حول بعد الملموسية كانت بتقدير مرتفع نوعاً ما.
- أما فيما يخص الاتساق الداخلي المبين في الجدول (24-4) فإن قيمة بيرسن تراوحت ما بين 0,553 و 0,739 مما يدل على ارتباط العبارات بمتغير الملموسية. أما معامل الثبات α كرونباخ فقدر بـ $\alpha = 0,849$ وهي جيدة جداً مما يقودنا إلى المحافظة على جميع الفقرات.

الجدول (23-4): نتائج التحليل العاملي لمتغير الملموسية

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,126	62,510	62,510	3,126	62,510	62,510
2	1,010	20,200	82,710	1,010	20,200	82,710
3	0,369	7,375	90,085			
4	0,278	5,553	95,637			
5	0,218	4,363	100,000			

Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
tang1	0,733	0,552
tang2	0,707	0,598
tang3	0,836	-0,288
tang4	0,845	-0,267
tang5	0,821	-0,440

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
tang1	1,000	0,842
tang2	1,000	0,858
tang3	1,000	0,782
tang4	1,000	0,785
tang5	1,000	0,868

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (24-4): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الملموسية

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
tang1	20,8275	18,253	0,589	0,534	0,835
tang2	20,7875	18,228	0,553	0,526	0,843
tang3	21,1650	15,637	0,727	0,599	0,798
tang4	21,1025	16,032	0,739	0,605	0,795
tang5	21,2875	14,917	0,696	0,659	0,809

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

- **متغير الاستجابة:** النتائج في الجدول (25-4) بينت أن هذا المقياس ذو بعد واحد موثوق من طرف عملاء مؤسسة Mobilis حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0,902 وهي جيدة جدا مما يدل على ثبات أداة القياس، والتشبعات العاملية كانت أكبر من 77,8% مما يؤكد لنا أن جميع الفقرات (react1،...، react5) ترتبط بعامل واحد. وأشارت PCA إلى أنه هناك توافق مع العينة المرجعية. فلقد بلغت قيمة التباين 71.952% وهي نتيجة جيدة كونها أكبر من 50%. أما قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على جميع الفقرات فلقد قدرت بـ 5,3995 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة حول بعد الاعتمادية كانت بتقدير مرتفع. وفيما يخص الاتساق الداخلي الموضح في الجدول (4-26) فإن قيمة بيرسن تراوحت ما بين 0,664 و 0,825 وهي جيدة وبالتالي فإن هذه الفقرات صالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول (25-4): نتائج التحليل العاملي لمتغير الاستجابة

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,598	71,952	71,952	3,598	71,952	71,952
2	0,524	10,472	82,424			
3	0,336	6,721	89,145			
4	0,299	5,988	95,132			
5	0,243	4,868	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
react1	0,832
react2	0,865
react3	0,778
react4	0,896
react5	0,865

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
react1	1,000	0,692
react2	1,000	0,749
react3	1,000	0,606
react4	1,000	0,803
react5	1,000	0,748

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (4-26): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الاستجابة

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
react1	21,6975	14,908	0,731	0,570	0,884
react2	21,6300	14,680	0,778	0,613	0,874
react3	21,4325	15,143	0,664	0,476	0,898
react4	21,5650	14,532	0,825	0,683	0,864
react5	21,6650	13,877	0,777	0,621	0,874

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

- **متغير الأمان:** نتائج تحليل الاختبارات البعدية PCA أوضحت أن جميع الفقرات (assur1، ...، assur5) تتعلق بمكون واحد (أحادية البعد) فهي مترابطة فيما بينها نظرا لأن قيمة تشبعاتها العاملية فاقت 74,8%، وبالتالي فهي متوافقة مع العينة المرجعية. بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة التباين 71,738% وهي نتيجة جيدة كونها أكبر من 50%. وقد درست قيمة المتوسط الحسابي المرجح لبعد الأمان بـ 5,4380 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بتقدير مرتفع. وقد درست قيمة معامل الثبات α كرونباخ بـ 90% وهي أيضا جيدة جدا مما يدل على ثبات أداة القياس وبالتالي الاحتفاظ بالفقرات كما هي. كما هو مبين في الجدول (4-27). وأخيرا فيما يخص الاتساق الداخلي المبين في الجدول (4-28) تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون من 0,627 إلى 0,825 مما يدل على صلاحية الفقرات لقياس متغير الأمان.

الجدول (4-27): نتائج التحليل العاملي لمتغير الأمان

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,587	71,738	71,738	3,587	71,738	71,738
2	0,546	10,917	82,654			
3	0,335	6,699	89,354			
4	0,297	5,935	95,289			
5	0,236	4,711	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
assur1	0,856
assur2	0,852
assur3	0,897
assur4	0,874
assur5	0,748

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
assur1	1,000	0,733
assur2	1,000	0,726
assur3	1,000	0,804
assur4	1,000	0,765
assur5	1,000	0,559

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول(4-28): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الأمان

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
assur1	21,7600	13,391	0,767	0,589	0,875
assur2	21,8450	12,577	0,756	0,601	0,876
assur3	21,7900	12,788	0,825	0,686	0,861
assur4	21,8550	12,565	0,789	0,650	0,869
assur5	21,5100	13,759	0,627	0,420	0,904

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

- **متغير التعاطف:** لقد أشار اختبار البعدية PCA الموضح في الجدول (4-29) أن جميع الفقرات (emph1،...، emph6) أحادية البعد، نظراً لأن قيمة تشبعاتها العاملية فاقت 58,6%، كما تم تمثيلها بـ 63,979% (التباين المفسر) من المعلومات مما يشير إلى أنها متوافقة مع العينة المرجعية. في حين قدر المتوسط الحسابي المرجح بـ 5,5000 وهو ما يبين أن استجابات أفراد العينة حول هذا البعد كان بتقدير مرتفع. في حين تجاوزت قيم معامل الثبات α كرونباخ 88,3% وهي جيدة جداً مما يؤكد ثبات أداة القياس. وبالنسبة للاتساق الداخلي الموضح في الجدول (4-30) فلقد كانت قيم معامل الارتباط الداخلي لبيرسون كلها معنوية [0,482 – 0,748] مما يدل على ارتباط الفقرات بمتغير التعاطف.

الجدول (4-29): نتائج التحليل العاملي لمتغير التعاطف

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,839	63,979	63,979	3,839	63,979	63,979
2	1,046	17,440	81,419	1,046	17,440	81,419
3	0,357	5,954	87,373			
4	0,289	4,817	92,190			
5	0,275	4,591	96,781			
6	0,193	3,219	100,000			

Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
emph1	0,807	-0,350
emph2	0,857	-0,225
emph3	0,586	0,738
emph4	0,762	0,493
emph5	0,881	-0,110
emph6	0,867	-0,272

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
emph1	1,000	0,775
emph2	1,000	0,785
emph3	1,000	0,887
emph4	1,000	0,824
emph5	1,000	0,789
emph6	1,000	0,826

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (4-30): قيم الاتساق الداخلي لمتغير التعاطف

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
emph1	27,3975	21,403	0,676	0,594	0,853
emph2	27,3400	20,125	0,746	0,642	0,841
emph3	27,8225	20,562	0,482	0,492	0,897
emph4	27,6425	20,521	0,701	0,601	0,848
emph5	27,4250	19,874	0,791	0,679	0,833
emph6	27,3725	20,315	0,748	0,709	0,841

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

ثانيا: نتائج تحليل اعتمادية فقرات الجودة المدركة من الخدمة: من الجدول (4-31) نلاحظ أن قيم التشبعات العاملية كانت كلها جيدة جدا (أكبر من 84%) مما يدل على أن الفقرات (qual1،...، qual5) مرتبطة فيما بينها بأكثر من 77,113% (التباين المفسر قدرت قيمته بـ 77,113% وهو جد مرضي). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة 5,3525 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بتقدير مرتفع. أما قيمة معامل الثبات α كرونباخ فهي الأخرى كانت ممتازة بحيث بلغت قيمتها 0,926 وهذا ما يقودنا إلى الاحتفاظ بجميع الفقرات. ومن الجدول (4-32) الخاص بقيم الاتساق الداخلي نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بيرسون محصورة بين 75,3% و 86,5% وبالتالي فهي جيدة جدا.

الجدول (4-31): نتائج التحليل العاملي لمتغير الجودة المدركة من الخدمة

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,856	77,113	77,113	3,856	77,113	77,113
2	0,371	7,413	84,526			
3	0,320	6,400	90,925			
4	0,298	5,962	96,887			
5	0,156	3,113	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
qual1	0,874
qual2	0,840
qual3	0,889
qual4	0,917
qual5	0,869

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
qual1	1,000	0,764
qual2	1,000	0,705
qual3	1,000	0,790
qual4	1,000	0,841
qual5	1,000	0,756

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول(4-32): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الجودة المدركة من الخدمة

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
qual1	21,4350	16,552	0,800	0,648	0,909
qual2	21,2875	16,922	0,753	0,579	0,918
qual3	21,4800	15,057	0,822	0,718	0,905
qual4	21,4900	14,852	0,865	0,768	0,896
qual5	21,3575	16,315	0,793	0,642	0,910

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

ثالثاً: نتائج تحليل اعتمادية فقرات الشخصية: لقياس متغير الشخصية استخدمنا سبعة فقرات (person1،...، person7) حيث أشار اختبار البعدية PCA إلى أنها أحادية البعد، إذ تجاوزت قيمة التشبعات العاملية 0,751 كما قدرت قيمة التباين المفسر بـ 69,606% وهي أكبر من المعدل المطلوب مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد حول بعد الشخصية. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة 5,384 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بتقدير مرتفع. بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل الثبات α كرونباخ 0,927 وهي قيمة ممتازة مما يدفعنا إلى الاحتفاظ بجميع الفقرات. (أنظر الجدول (4-33)).

كذلك يبين اختبار الارتباط بأن هذا المقياس متجانس كون أن بيانات الاتساق الداخلي كانت كلها معنوية [0,670-0,845]، أنظر الجدول (4-34).

الجدول (4-33): نتائج التحليل العاملي لمتغير الشخصية

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,872	69,606	69,606	4,872	69,606	69,606
2	0,661	9,449	79,055			
3	0,483	6,905	85,960			
4	0,318	4,539	90,499			
5	0,258	3,693	94,192			
6	0,223	3,179	97,371			
7	0,184	2,629	100,000			

Matrice des composantes

Qualités de représentation

	Composante
	1
person1	0,834
person2	0,819
person3	0,845
person4	0,839
person5	0,893
person6	0,751
person7	0,854

	Initiales	Extraction
person1	1,000	0,695
person2	1,000	0,671
person3	1,000	0,713
person4	1,000	0,704
person5	1,000	0,798
person6	1,000	0,563
person7	1,000	0,729

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (4-34): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الشخصية

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
person1	32,2400	35,586	0,766	0,611	0,910
person2	32,3600	33,970	0,749	0,611	0,911
person3	32,2125	34,464	0,769	0,685	0,909
person4	32,1300	34,885	0,762	0,686	0,910
person5	32,2450	33,910	0,845	0,732	0,902
person6	32,6350	32,608	0,670	0,573	0,924
person7	32,3175	34,222	0,800	0,682	0,906

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V22 (N=400).

رابعاً: نتائج تحليل اعتمادية فقرات القيمة المدركة من الخدمة: تحتوي الفقرات الإحدى عشر (vale1، valf2، valf1) ، vale2، vale3، vale1، valc2، valc1، vals1، ، vals4) على تشبعات جيدة أكبر من 0,848 والبيانات مرتبطة فيما بينها بأكثر من 75,603% ، حيث يشير تحليل العوامل على العينة المرجعية بهذا الخصوص إلى أنها أحادية البعد وعلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد حول بعد القيمة المدركة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على الفقرات بـ 5,4591 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة حول هذا البعد كان بتقدير مرتفع. بالإضافة إلى ذلك قيمة معامل الثبات α كرونباخ هي الأخرى كانت ممتازة بحيث فاقت 0,968 الأمر الذي يدفعنا إلى الاحتفاظ بالفقرات الإحدى عشر (أنظر الجدول (4-35). قيم الاتساق الداخلي هي الأخرى كانت جيدة بحيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون ما بين [0,867-0,816] [أنظر الجدول (4-36)] مما يدل على أن درجة ارتباط العبارات بالبعد كانت جيدة.

الجدول (4-35): نتائج التحليل العاملي لمتغير القيمة المدركة من الخدمة

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	8,316	75,603	75,603	8,316	75,603	75,603
2	0,591	5,372	80,974			
3	0,399	3,624	84,598			
4	0,344	3,131	87,729			
5	0,283	2,571	90,300			
6	0,245	2,227	92,527			
7	0,221	2,013	94,539			
8	0,181	1,646	96,185			
9	0,162	1,469	97,655			
10	0,135	1,225	98,879			
11	0,123	1,121	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
valf1	0,866
valf2	0,883
vale1	0,859
vale2	0,848
vale3	0,862
valc1	0,873
valc2	0,892
vals1	0,885
vals2	0,858
vals3	0,857
vals4	0,880

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
valf1	1,000	0,750
valf2	1,000	0,781
vale1	1,000	0,738
vale2	1,000	0,720
vale3	1,000	0,743
valc1	1,000	0,763
valc2	1,000	0,796
vals1	1,000	0,783
vals2	1,000	0,735
vals3	1,000	0,734
vals4	1,000	0,775

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (4-36): قيم الاتساق الداخلي لمتغير القيمة المدركة من الخدمة

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
valf1	54,6225	88,742	0,835	0,759	0,965
valf2	54,5825	86,665	0,856	0,763	0,964
vale1	54,6600	88,430	0,829	0,761	0,965
vale2	54,6725	87,168	0,816	0,746	0,965
vale3	54,6025	86,937	0,831	0,725	0,965
valc1	54,6125	88,654	0,844	0,774	0,964
valc2	54,5450	87,026	0,867	0,787	0,964
vals1	54,5650	87,359	0,857	0,776	0,964
vals2	54,4975	88,396	0,827	0,762	0,965
vals3	54,5625	87,836	0,825	0,773	0,965
vals4	54,5775	87,337	0,852	0,767	0,964

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

خامساً: نتائج تحليل اعتمادية فقرات ثقة العميل: متغير الثقة تم قياسه باستخدام أربعة فقرات (conf1،...، conf4). حيث أشار اختبار البعدية PCA الموضح في الجدول (4-37) إلى أنها أحادية البعد، فهي ذات تشبعات عاملية أكبر من 0,895 والتي تم تمثيلها بأكثر من 84,116% من المعلومات وهي أكبر بكثير من المعدل المطلوب (50%). كما أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح كانت جد مرضية بحيث بلغت 5,4138 مما يدل بأن استجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بتقدير مرتفع. بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة معامل الثبات α كرونباخ هي الأخرى كانت ممتازة حيث بلغت 0,937 مما يدفعنا للمحافظة على الفقرات الأربعة المستخدمة في التحليل، أي أن اختبار الوثوقية قد أكد على تجانس هذا المقياس.

قيم الاتساق الداخلي لجميع الفقرات كانت جيدة بحيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين [0,815-0,875] [أنظر الجدول (4-38)] مما يدل على أن درجة الارتباط الداخلي للعبارات بالبعد كانت جيدة.

الجدول (4-37): نتائج التحليل العاملي لمتغير ثقة العميل

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,365	84,116	84,116	3,365	84,116	84,116
2	0,267	6,679	90,795			
3	0,204	5,092	95,886			
4	0,165	4,114	100,000			

Matrice des composantes

Composante	
1	
conf1	0,895
conf2	0,932
conf3	0,929
conf4	0,912

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
conf1	1,000	0,801
conf2	1,000	0,869
conf3	1,000	0,862
conf4	1,000	0,832

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

جدول (4-38): قيم الاتساق الداخلي لمتغير ثقة العميل

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
conf1	16,2250	9,468	0,815	0,668	0,928
conf2	16,1900	8,976	0,875	0,769	0,909
conf3	16,2375	8,979	0,870	0,761	0,911
conf4	16,3125	8,697	0,842	0,714	0,920

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

سادسا: نتائج تحليل اعتمادية فقرات الرضا: متغير الرضا قيس بستة فقرات (satis1،...،satis6) حيث أوضح تحليل المكونات الأساسية PCA إلى أنه أحادي البعد فهو ذو تشبعات عاملية أكبر من 0,901 والتي تم تمثيلها بأكثر من 82,809% من المعلومات التي تم جمعها. كما أن حسابات التجانس التي أجريت على العينة سارت بنفس الاتجاه الذي تم تنفيذه على العينة المرجعية. وبالتالي فإن هذا المقياس متجانس وأحادي البعد.

بالإضافة لذلك بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 5,4838 مما يدل على أن استجابات الأفراد كانت بتقدير مرتفع. في حين أن قيمة معامل الثبات α كرونباخ كانت ممتازة 0,958 مما يوضح موثوقية المقياس وثبات أداة القياس. [أنظر الجدول (4-39)]. وهذا ما يبينه أيضا نتائج الاتساق الداخلي، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين [0,857-0,897] وهي أيضا جيدة. [أنظر الجدول (4-40)]

الجدول (4-39): نتائج التحليل العاملي لمتغير الرضا

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,969	82,809	82,809	4,969	82,809	82,809
2	0,280	4,673	87,482			
3	0,247	4,115	91,597			
4	0,185	3,090	94,687			
5	0,175	2,909	97,596			
6	0,144	2,404	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
satis1	0,901
satis2	0,905
satis3	0,910
satis4	0,930
satis5	0,908
satis6	0,905

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
satis1	1,000	0,812
satis2	1,000	0,819
satis3	1,000	0,828
satis4	1,000	0,866
satis5	1,000	0,824
satis6	1,000	0,819

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (4-40): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الرضا

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
satis1	27,4050	23,710	0,857	0,741	0,952
satis2	27,3900	22,945	0,862	0,755	0,951
satis3	27,4675	22,761	0,869	0,769	0,950
satis4	27,4075	22,663	0,897	0,812	0,947
satis5	27,4525	23,176	0,865	0,761	0,951
satis6	27,3900	23,351	0,861	0,757	0,951

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

سابعاً: نتائج تحليل اعتمادية فقرات الالتزام بالتعامل مع Mobilis: أشارت التحليلات البعدية للمكونات الأساسية PCA إلى أن متغير الالتزام الذي يتكون من ثمانية فقرات (engage1،...،engage4، engage1،...،engage4) أحادي البعد فهو ذو تشعبات عاملية لا تقل عن 0,789 والتي تم تمثيلها بأكثر من 74,040 % من المعلومات (قيمة التباين المفسر 74,040%). أما قيمة المتوسط الحسابي المرجح فقد قدرت بـ 5,3741 مما يدل على أن استجابات الأفراد كانت بتقدير مرتفع. أما قيمة معامل الثبات α كرونباخ فقد قدرت بـ 0,950 وهي قيمة ممتازة تدل على امكانية الاحتفاظ بالفقرات الثمانية [أنظر الجدول (4-41)].

وأخيراً فيما يخص الاتساق الداخلي فلقد تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين [0,860-0,735] مما يؤكد على ارتباط العبارات بمتغير الالتزام وأنها صالحة للتحليل الإحصائي [أنظر الجدول (4-42)].

الجدول (41-4): نتائج التحليل العاملي لمتغير الالتزام

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,923	74,040	74,040	5,923	74,040	74,040
2	0,677	8,459	82,499			
3	0,337	4,210	86,709			
4	0,275	3,438	90,147			
5	0,243	3,037	93,183			
6	0,193	2,407	95,590			
7	0,189	2,367	97,957			
8	0,163	2,043	100,000			

Matrice des composantes

Qualités de représentation

	Composante
	1
engage1	0,789
engage2	0,872
engage3	0,878
engage.4	0,791
engagc1	0,897
engagc2	0,894
engagc3	0,877
engagc4	0,878

	Initiales	Extraction
engage1	1,000	0,623
engage2	1,000	0,760
engage3	1,000	0,770
engage.4	1,000	0,625
engagc1	1,000	0,804
engagc2	1,000	0,800
engagc3	1,000	0,769
engagc4	1,000	0,772

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V22 (N=400).

الجدول (42-4): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الالتزام

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
engage1	37,8800	47,164	0,735	0,634	0,946
engage2	37,5525	46,915	0,824	0,725	0,940
engage3	37,6100	46,063	0,837	0,718	0,939
engage.4	37,7200	46,598	0,736	0,605	0,946
engagc1	37,5825	47,988	0,860	0,751	0,938
engagc2	37,4950	46,902	0,850	0,781	0,938
engagc3	37,5500	47,145	0,829	0,748	0,939
engagc4	37,5575	47,019	0,830	0,748	0,939

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

ثامنا: نتائج تحليل اعتمادية فقرات ولاء العميل: أخيرا تم استخدام ثمانية فقرات لقياس متغير الولاء (fidat1، ...، fidat3، fidcomp1، ...، fidcomp5) وزعت كما يلي ثلاثة فقرات لقياس الولاء الموقفي وخمسة فقرات لقياس الولاء السلوكي. حيث أشارت الاختبارات البعدية PCA لهذه الفقرات أن قيمة التشعبات العاملية أكبر من 0,875 وأنه تم تمثيلها بما لا يقل عن 80,897% من البيانات (المعلومات) وهي نتيجة جيدة. وعلى هذا الأساس نستنتج أن الفقرات المستخدمة لقياس درجة الولاء أحادية البعد، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد حول هذا البعد. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 5,4681 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة حول بعد الولاء كان بتقدير مرتفع. وأخيرا قيمة معامل الثبات α كرونباخ هي الأخرى بلغت 0,966 وهي قيمة ممتازة في التحليل وعليه يمكننا الاحتفاظ بجميع الفقرات. [أنظر الجدول (43-4)].

أما فيما يخص الاتساق الداخلي فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين [0,882-0,836] مما يدل على أن هذا المقياس متجانس ومتوافق مع العينة المرجعية [أنظر الجدول (44-4)].

الجدول (43-4): نتائج التحليل العاملي لمتغير الولاء

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,472	80,897	80,897	6,472	80,897	80,897
2	0,378	4,729	85,626			
3	0,267	3,333	88,960			
4	0,232	2,903	91,863			
5	0,215	2,692	94,554			
6	0,163	2,042	96,596			
7	0,144	1,797	98,393			
8	0,129	1,607	100,000			

Matrice des composantes

	Composante
	1
fidat1	0,886
fidat2	0,897
fidat3	0,875
fidcomp1	0,912
fidcomp2	0,911
fidcomp3	0,908
fidcomp4	0,906
fidcomp5	0,900

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
fidat1	1,000	0,785
fidat2	1,000	0,805
fidat3	1,000	0,765
fidcomp1	1,000	0,831
fidcomp2	1,000	0,830
fidcomp3	1,000	0,824
fidcomp4	1,000	0,821
fidcomp5	1,000	0,810

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

الجدول (4-44): قيم الاتساق الداخلي لمتغير الولاء

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
fidat1	38,2650	42,737	0,851	0,745	0,962
fidat2	38,2650	41,022	0,865	0,769	0,961
fidat3	38,3850	41,350	0,836	0,726	0,963
fidcomp1	38,2775	42,391	0,882	0,794	0,960
fidcomp2	38,2400	41,481	0,882	0,798	0,960
fidcomp3	38,2925	41,832	0,877	0,790	0,960
fidcomp4	38,2575	41,911	0,874	0,801	0,961
fidcomp5	38,2325	42,174	0,867	0,794	0,961

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V25 (N=400).

بما أن جودة مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي تتوقف على حجم تشبعات البنود والعوامل المستخلصة وكذلك حجم معاملات الارتباطات البينية بين هذه العوامل وأيضاً جودة تمثيل العامل بالمتغيرات الملاحظة (عدد المؤشرات لكل عامل وحجم قيم الشبوع لهذه المؤشرات). ونظراً لأن جل نتائج التحليل العاملي الاستكشافي كانت جيدة ومشيرة إلى جودة البيانات (المعلومات المجموعة) وهذا ما يؤكد لنا بأنها صالحة للتحليل العاملي التوكيدي وكذا لاختبار الفرضيات.

2-2: التحليل العاملي التوكيدي:

إن أهمية التحليل العاملي الاستكشافي تأتي في المراحل المبكرة أثناء اجراء البحوث، حيث يساهم في توليد الفرضيات عن المتغيرات الكامنة. بينما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في المراحل المتقدمة من البحث وذلك لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة. فهو يستخدم لتأكيد أو رفض النماذج التي تم افتراضها في ضوء الدراسات السابقة بالإضافة لتقييم قدرة النموذج عن التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية.

كما تتوقف جودة مخرجات التحليل العاملي التوكيدي على مؤشرات جودة المطابقة Goodness of fit indices، التقديرات (التشبعات) اللامعيارية والمعيارية لمعالم النموذج Unstandardized and standardised parameter estimates ودلالاتها الإحصائية، النسبة المخرجة بالإضافة لقيم الخطأ المعياري، قيم تباين الخطأ وكذلك معاملات الارتباط البينية بين العوامل (المتغيرات الكامنة).

2-2-1: مؤشرات جودة المطابقة:

لاختبار جودة مطابقة النموذج الإمبريقي نستعين بمعايير المطابقة للحكم على قبول النموذج المفترض من عدمه وهذا بالاعتماد على برامج Statistica 08. بغرض اجراء التحليل العملي التوكيدي معتمدين في تقديرنا على الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العامة (GLS) (Generalized least squares) والانحدار بطريقة المربعات الصغرى الاعتيادية OLS (Ordinary least squares) ، ومن بين هذه المعايير نجد:

أولاً: معيار حسن المطابقة المطلقة: تعمل هذه المعايير على الكشف عن حسن المطابقة بين النسب النظرية والنسب المشاهدة ومن بين هذه المعايير نجد:

(1) **مربع كاي 2-chi ودرجة الحرية df:** هو من بين المعايير الأكثر دقة وانتشاراً مقارنة بالمعايير الأخرى، حيث أنه يستهدف اختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي المناظر له في الواقع. ولا يوجد عتبة فيما يخص هذا المعيار لمعرفة ما إذا كانت النتيجة جيدة أم لا، ولهذا يلجأ الباحثين لحساب النسبة chi^2/df والتي يجب أن تكون داخل مجال القبول [2-5]. كما يتطلع الباحثين لأن تكون قيمة مربع كاي غير دالة بحيث يكون النموذج المفترض يتطابق مع البيانات. غير أن ما يعاب على هذا المعيار هو تأثره بحجم العينة، فكلما زاد حجم العينة يميل لأن يكون دالا إحصائياً إضافة إلى حساسيته لحجم معاملات الارتباط والتي كلما ارتفعت ترتفع معها قيمة مربع كاي. لهذا ينصح باستعماله بمعية مؤشرات مطابقة أخرى.

من خلال الاستعانة بالجدول (4-45) نلاحظ أن قيمة مربع كاي بلغت 3575,44 في حين بلغت درجة الحرية 2200 ($hi^2 = 3575,44 / df = 2200$)، كما أنها غير دالة إحصائياً مما يعني أن النموذج النظري يتطابق مع النموذج المناظر له في الواقع والممثل في البيانات المستقاة من عينة البحث.

(2) **جذر متوسط مربعات البواقي (RMS):** كلما ارتفعت قيمة هذا العامل دلت على مطابقة سيئة لنموذج الدراسة، وكلما انخفضت واقتربت من الصفر فإنها تدل على حسن المطابقة للنموذج. وما يعاب على هذا العامل أن نتائجه تتأثر بوحدة قياس المتغيرات المقاسة. ولقد بلغت قيمة RMS 0,226 وهي بذلك قيمة مقبولة تعبر عن جودة المطابقة، لأنها قريبة من الصفر.

(3) **معيار جودة المطابقة (GFI) ومعيار جودة المطابقة المصحح (AGFI):** يصحح قيمة GFI بخفضها كلما زاد تعقيد النموذج. فهو دليل على قدرة النموذج التفسيرية، أي نسبة التباين التي يستطيع النموذج المفترض تفسيره. وكلما فاقت قيمة هذا المعيار 0,9 دل على حسن المطابقة.

من الجدول (4-45) نلاحظ أن ($GFI = 0,859 / AGFI = 0,849$) وهي قريبة من الحد الأدنى المقبول، ومنه نستنتج أن النموذج قيد الدراسة يستطيع أن يفسر نسبة كافية من التباين والمعلومات الخاصة بالنموذج.

(4) **الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA):** يعتبر من أفضل مؤشرات المطابقة كونه يشير إلى انخفاض خطأ القياس، كما أنه يقيس التباعد عن طريق درجات الحرية.

لقد بلغت قيمة هذا المعيار 0,042 [أنظر الجدول (4-45)] وهي قيمة ممتازة تدل على جودة المطابقة للنموذج.

الجدول (4-45): معايير جودة المطابقة

المعيار	قيم النموذج		قيم القبول
	OLS	GLS	
مربع كاي Chi_2	/	3575,44	أن تكون غير دالة
درجة الحرية (df Degré de liberté)	2200	2198	
الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة Niveau p (P- Value for Close Fit)	/	0,000	أكبر من 0,5
جذر متوسط مربعات البواقي RMS Résidus Standardisés	0,226	0,588	
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	/	0,042	أصغر من 0,05 يدل على مطابقة ممتازة، بين [0,08-0,05] يدل على مطابقة جيدة، بين [0,10-0,08] مطابقة لا بأس بها وأما إذا كان أكبر من 0,10 فهذا يدل على سوء المطابقة
معيار جودة المطابقة GFI (GFI). Joreskog	0,859	0,736	أكبر أو يساوي 0,9 كلما ارتفع كان أفضل
معيار جودة المطابقة المصحح AGFI (AGFI). Joreskog	0,849	0,719	أكبر أو يساوي 0,9 كلما ارتفع كان أفضل

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N= 400).

ثانيا: **معايير المطابقة التزايدية:** تسمى كذلك بمؤشرات المطابقة المقارنة وهي التي تأخذ بعين الاعتبار المقارنة ومقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يظهرها النموذج المختبر المفترض مقارنة بالنموذج الأولي أو القاعدي (المستقل). أنظر الجدول (46-4)

الجدول (46-4): معايير المطابقة المقارنة أو التزايدية

قيم القبول	قيم النموذج		المعيار
	OLS	GLS	
أكبر من 0,90	0,853	/	معيار BBNFI Bentler-Bonett Normed Fit Index
أكبر من 0,90	0,853	/	معيار BBNNFI Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index
محصورة بين [1-0] ويفضل أن تقترب من 1	0,858	/	معيار BCFI Bentler Comparative Fit Index
أكبر من 0,90	0,847	/	Bollen's Rho
أكبر من 0,90	0,859	/	Bollen's Delta

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08 (N= 400).

أ. **معيار BBNFI:** مؤشر المطابقة المعياري يشير إلى تناسب التباين المشترك الكلي بين المتغيرات المفسرة بواسطة النموذج الإحصائي المفترض مقارنة بالنموذج الأولي. وهو الآخر يدل على حسن المطابقة عندما تفوق قيمته 0,9.

نلاحظ أن قيمته كانت 0,853 [أنظر الجدول (46-4)] وهي قريبة من 0,9 وهذا يدل بأن مطابقة النموذج مقبولة.

ب. **معيار BBNNFI:** مؤشر المطابقة غير المعياري يقيس التحسن النسبي في المطابقة عن درجة حرية النموذج المختبر بالمقارنة مع النموذج الأولي. فهو يمكن من مقارنة انعدام المطابقة بين النموذجين.

من الجدول (46-4) قدر BBNNFI بـ 0,853 مما يدل أن مطابقة النموذج مقبولة لأنه قريب من 0,9.

ت. **معيار BCFI:** مؤشر المطابقة المقارن نجده يقيس الانخفاض النسبي لانعدام المطابقة، وهذا تبعا للتوزيع غير المركزي لمربع كاي (chi-2) المختبر مقارنة مع النموذج الأولي. نتيجته محصورة بين [1-0] وكلما اقتربت من 1 كلما كانت جيدة.

بلغت قيمته 0,858 (BCFI = 0.858) [أنظر الجدول (46-4)] وهي نتيجة ممتازة وتدعم قبول النموذج النظري.

ث. **معيار Bollen's Rho و Bollen's Delta:** من الجدول (46-4) نلاحظ أن نتائجهما كانت جيدة حيث قدرتا قيمتهما بالترتيب بـ 0,847 و 0,859.

ثالثاً: معايير المطابقة المقتصدة: مؤشر الافتقار للاقتصاد.

1- معيار حسن المطابقة الاقتصادي PGFI: من خلال الجدول (47-4) نلاحظ أن PGFI بلغت قيمتها 0,823 وهي ممتازة بحيث تعدت قيمتها 0,6.

2- مربع كاي المعياري أو النسبي χ^2/df : حاصل قسمة مربع كاي على درجة الحرية (χ^2/df) يساوي 1,62 وهي كذلك نتيجة متوسطة. [أنظر الجدول (47-4)].

الجدول (47-4): معايير المطابقة المقتصدة

المعيار	قيم النموذج		قيم القبول
	OLS	GLS	
معيار حسن المطابقة المقتصدة (PGFI) James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index	0,823	/	أكبر من 0,5 مطابقة معقولة والأفضل أن يتعدى 0,6
مربع كاي المعياري أو النسبي χ^2/df	/	1,62	من 2 إلى 5 ويفضل أن تكون بين [3-2] أي > 3 .

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08 (N= 400).

بصفة عامة يمكن القول أن نتائج معايير المطابقة المطلقة، المقتصدة والتزايدية كانت مقبولة، مما يشير إلى حسن مطابقة معطيات النموذج المختبر (المفترض) مع النموذج الأولي للبحث وبالتالي إمكانية الانتقال إلى اختبار التشبعات.

2-2-2: التشبعات العاملية لمدال وأخطاء القياس E:

إن تقييم البنية العاملية λ للمتغيرات المقاسة (فقرات الاستبانة) يشير إلى مقدار مساهمة الفقرات في تفسير المتغيرات الكامنة المرتبطة بها. فهو يشير إلى مقدار تشبعات سلم القياس (المتغيرات المقاسة) في قياس المتغيرات الكامنة المتعلقة بها. عموماً تكون قيمته محصورة بين [0-1]، بحيث أنها إذا اقتربت من الصفر كان التشبع سيء وكلما اقتربت من الواحد كانت قيمته جيدة. ويجمع الباحثين أن قيمة التشبع تكون مقبولة كلما زادت عن 0,5 أما فيما يخص أخطاء القياس E فتكون جيدة عندما تقل عن 0,5 ($E < 0,5$). إلا أن تقييم البنية العاملية للمتغيرات المقاسة يتطلب أيضاً اختبار معنوية T Student لجل الفقرات. بحيث كلما كان اختبار T أكبر من القيمة المطلقة لـ 1,96 تحت مستوى معنوية 0,05، أي أن مستوى احتمال وقوعها في منطقة الرفض أقل من 5% ($P < 0,05$) يمكننا القول بأن الاختبار الإحصائي للتشبعات معنوي ليم فيما بعد التأكد من الضرب الإيجابي بينهما (λ معنوية). بالإضافة إلى أنه كلما كانت الفقرات أحادية البعد (تقيس متغير كامن واحد وليس عدة متغيرات) سهلت عملية استخراج معاملات الانحدار واختبار الفرضيات فيما بعد.

فيما يلي سنحاول شرح التشبعات العاملية الناتجة عن كل متغير مقاس مع المتغير الكامن المعني بقياسه في دراستنا.

أ. التشبعات العاملية وأخطاء القياس لأبعاد نموذج Servqual:

من الجدول (4-48) نلاحظ أن قيم التشبعات العاملية لأبعاد نموذج Servqual كانت معظمها محصورة بين [0,723-0,131] كما أنها كانت دالة إحصائياً ومعنوية حيث كان اختبار T أكبر من 1,96 و P أصغر من 0,05. أما أخطاء القياس فهي الأخرى كانت مقبولة على العموم لأنها كانت قريبة من 0,5 (E تراوحت قيمها ما بين [0,999-0,477]). وهذا ما عدا بالنسبة لـ $tang1 = -0,032$ و $tang2 = -0,204$ غير أن ذلك لن يؤثر على أهميتها بما أنها معنوية ($P < 0,05$). فلقد تراوحت قيمة التشبعات العاملية لبعدها الاعتمادية ما بين [0,601-0,363] كما كان اختبار T في معظمها معنوي ($T > 1,96$) مع ($P < 0,05$) وأخطاء قياس نوعاً مقبولة بحيث تراوحت قيمها ما بين [0,868-0,639]. في حين كانت كل التشبعات العاملية لبعدها الملموسية أكبر من - 0,204 وأقل من 0,583 وكانت معظمها معنوية ودالة إحصائياً مع أخطاء قياس محصورة ما بين [0,999-0,660]. ولقد كانت قيمة التشبعات λ لبعدها الاستجابة محصورة بين [0,503-0,207] مع P أقل من 0,05 و T أكبر من 1,96، بالإضافة لأخطاء قياس معنوية تراوحت قيمها من 0,747 إلى 0,957. أما فيما يخص بعد الأمان فلقد كانت التشبعات أكبر من 0,184 وأقل من 0,581 كما أنها كانت دالة إحصائياً ومعنوية حيث كان اختبار $T < 1,96$ و $P > 0,05$ مع أخطاء قياس محصورة ما بين [0,966-0,662]. في حين كانت معظم قيم التشبعات العاملية لبعدها التعاطف أكبر من 0,5 (λ محصورة ما بين [0,723-0,131])، ودالة إحصائياً ومعنوية حيث كان اختبار $T < 1,96$ و $P > 0,05$ مع أخطاء قياس أكبر من 0,477 وأقل من 0,983.

وعليه إن قيم التشبعات المقاسة أكدت أن هناك قياس مثالي للمتغيرات المقاسة بالنسبة للمتغيرات الكامنة وبالتالي جودة القياس على العموم جيدة. وهذا ما يدفعنا إلى القول أن فقرات أبعاد كل من الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف ساهمت في قياس متغير جودة الخدمة.

الجدول (48-4): التشبعات العاملية وأخطاء القياس لأبعاد نموذج Servqual

المتغيرات الكامنة والمقاسة	قيم التشبعات λ_i		خطأ القياس E_i		Niveau
	القيم Value	1,96 < T	القيم Value	< T 1,96	P<0,05
الاعتمادية					
(FIAB)-1> [fiab1]	0,396	4,991	0,843	13,442	0,750
(FIAB)-2> [fiab2]	0,460	5,730	0,788	10,657	0,074
(FIAB)-3> [fiab3]	0,601	7,106	0,639	6,277	0,000
(FIAB)-4> [fiab4]	0,363	4,274	0,866	14,067	0,000
(FIAB)-5> [fiab5]	0,517	5,873	0,733	8,060	0,000
الملموسية					
(TANG)-6> [tang1]	-0,032	-0,319	0,999	150,922	0,000
(TANG)-7> [tang2]	-0,204	-1,786	0,959	20,666	0,000
(TANG)-8> [tang3]	0,460	4,852	0,788	9,036	0,000
(TANG)-9> [tang4]	0,499	5,448	0,751	8,236	0,000
(TANG)-10> [tang5]	0,583	6,228	0,660	6,053	0,000
الاستجابة					
(REACT)-11> [react1]	0,265	2,746	0,930	18,170	0,000
(RESP)-12> [react2]	0,207	2,083	0,957	23,353	0,000
(RESP)-13> [react3]	0,419	3,834	0,824	8,996	0,000
(RESP)-14> [react4]	0,406	4,227	0,835	10,717	0,000
(RESP)-15> [react5]	0,503	4,946	0,747	7,283	0,000
الأمان					
(ASSUR)-16>[assur1]	0,261	3,016	0,932	20,574	0,000
(ASSUR)-17>[assur2]	0,184	2,088	0,966	29,722	0,000
(ASSUR)-18>[assur3]	0,486	6,387	0,764	10,317	0,000
(ASSUR)-19>[assur4]	0,581	7,120	0,662	6,985	0,000
(ASSUR)-20>[assur5]	0,403	4,835	0,838	12,468	0,000
التعاطف					
(EMPH)-21>[emph1]	0,131	1,638	0,983	46,933	0,101
(EMPH)-22>[emph2]	0,507	8,485	0,743	12,268	0,000
(EMPH)-23>[emph3]	0,598	10,199	0,642	9,163	0,000
(EMPH)-24>[emph4]	0,535	9,674	0,713	12,032	0,000
(EMPH)-25>[emph5]	0,652	13,302	0,575	8,991	0,000
(EMPH)-26>[emph6]	0,723	14,402	0,477	6,576	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج 08 Statistica (N=400).

ب. التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الجودة المدركة: من الجدول (4-49) نلاحظ أن التشبعات العاملية لمتغير الجودة المدركة كانت أكبر من 0,5 (λ محصورة ما بين [0,812-0,530]) كما أنها كانت دالة إحصائياً ومعنوية ($T > 1,96$) و ($P < 0,05$). مع أخطاء قياس قريبة من 0,5 (E كان أكبر من 0,340 وأقل من 0,752). ما عدا الفقرة الخامسة حيث كانت قيمة λ أقل من 0,5 ($\lambda = 0,498$) لكن ذلك لا يمس بالهيكل العاملي لمتغير الجودة المدركة الإجمالية لأنها كانت معنوية. وبالتالي فإن هذه المتغيرات المقاسة ساهمت إلى حد كبير في قياس متغير الجودة المدركة.

الجدول (4-49): التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الجودة المدركة

المتغيرات الكامنة والمقاسة	قيم التشبعات λ_i		خطأ القياس E_i		Niveau $P < 0,05$
	القيم Value	$1,96 < T$	القيم Value	$T < 1,96$	
(QUAL)-53->[qual1]	0,530	9,622	0,719	12,299	0,000
(QUAL)-54->[qual2]	0,607	12,485	0,632	10,707	0,000
(QUAL)-55->[qual3]	0,812	22,334	0,340	5,756	0,000
(QUAL)-56->[qual4]	0,747	19,370	0,441	7,656	0,000
(QUAL)-57->[qual5]	0,498	8,979	0,752	13,629	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

ت. التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير القيمة المدركة: يعرض الجدول (4-50) قيم التشبعات العاملية ل فقرات متغير القيمة المدركة والتي كانت محصورة ما بين [-0,015- 0,703]، ورغم أن قيم λ بالنسبة لل فقرات الثامنة، التاسعة، العاشرة والإحدى عشرة كانت أقل من 0,5 ولكنها لا تمس بالهيكل العاملي لأن معظم القيم كانت دالة إحصائياً ومعنوية مما يدفعنا للقول أن الفقرات صالحة لقياس متغير القيمة المدركة. كما أن أخطاء القياس كانت محصورة بين [0,506- 1,000].

الجدول (4-50): التشعبات العاملية وأخطاء القياس لمتغير القيمة المدركة

المتغيرات الكامنة والمقاسة	قيم التشعبات λ_i		خطأ القياس E_i		Niveau $P<0,05$
	القيم Value	$T < 1,96$	القيم Value	$T < 1,96$	
(VAL)-58-> [valf1]	0,641	12,678	0,589	9,088	0,000
(VAL)-59-> [valf2]	0,618	12,357	0,617	9,973	0,000
(VAL)-60-> [vale1]	0,686	13,697	0,530	7,715	0,000
(VAL)-61-> [vale2]	0,557	9,751	0,690	10,829	0,000
(VAL)-62-> [vale3]	0,686	16,098	0,529	9,050	0,000
(VAL)-63-> [valc1]	0,646	12,026	0,583	8,398	0,000
(VAL)-64-> [valc2]	0,703	15,708	0,506	8,036	0,000
(VAL)-65-> [vals1]	0,233	2,849	0,946	24,855	0,000
(VAL)-66-> [vals2]	0,332	3,668	0,890	14,774	0,000
(VAL)-67-> [vals3]	0,001	0,012	1,000	5109,919	0,991
(VAL)-68-> [vals4]	-0,015	-0,166	1,000	392,538	0,868

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج 08 Statistica (N=400).

ث. التشعبات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الثقة: من الجدول (4-51) نلاحظ أن التشعبات العاملية تراوحت قيمها ما بين [0,410 - 0,750]، كما أنها كانت أيضا دالة إحصائيا ومعنوية ($T > 1,96$ و $P < 0,05$)، مع أخطاء قياس قريبة من 0,5 وهذا ما يؤكد أن المتغيرات المقاسة ساهمت إلى حد كبير في قياس متغير الثقة.

الجدول (4-51): التشعبات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الثقة

المتغيرات الكامنة والمقاسة	قيم التشعبات λ_i		خطأ القياس E_i		Niveau $P<0,05$
	القيم Value	$T < 1,96$	القيم Value	$T < 1,96$	
(CONF)-62->[conf1]	0,410	6,110	0,832	15,114	0,000
(CONF)-63->[conf2]	0,737	15,811	0,457	6,657	0,000
(CONF)-64->[conf3]	0,750	16,538	0,437	6,421	0,000
(CONF)-65->[conf4]	0,625	11,607	0,610	9,074	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج 08 Statistica (N=400).

ج. التشعبات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الرضا: إن التشعبات العاملية لمتغير الرضا كانت محصورة ما بين [0,420 - 0,768]، وهي معنوية ودالة إحصائيا ($T > 1,96$ و $P < 0,05$)، فبالرغم من أن في الفقرتين الأولى والثانية كان λ أقل من 0,5 لكن ذلك لن يمس بالهيكل العاملي لمتغير الرضا لأن $P < 0,05$ [أنظر الجدول (4-52)]، مع أخطاء قياس قريبة من 0,5 مما يؤكد أن الفقرات الستة ساهمت في قياس متغير الرضا.

الجدول (4-52): التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الرضا

المتغيرات الكامنة والمقاسة	قيم التشبعات λ_i		خطأ القياس E_i		Niveau $P < 0,05$
	القيم Value	$1,96 < T$	القيم Value	$< T$ 1,96	
(SATIS)-81->[satis1]	0,420	6,094	0,824	14,237	0,000
(SATIS)-82->[satis2]	0,454	7,369	0,794	14,226	0,000
(SATIS)-83->[satis3]	0,768	18,154	0,410	6,309	0,000
(SATIS)-84->[satis4]	0,734	18,308	0,462	7,860	0,000
(SATIS)-85->[satis5]	0,668	14,304	0,554	8,883	0,000
(SATIS)-86->[satis6]	0,529	8,539	0,720	10,983	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج 08 Statistica (N=400).

ح. التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الالتزام: نلاحظ من خلال الجدول (4-53) أن جميع قيم التشبعات للمتغيرات المقاسة (الفقرات) في نموذج القياس هي محصورة ما بين $[0,639 - 0,316]$. وأنها معنوية ودالة إحصائية $T > 1,96$ و $P < 0,05$. وكذلك الشأن بالنسبة لأخطاء القياس التي كانت معظمها قريبة من 0,5. مما يؤكد لنا أن التشبعات العاملية لفقرات متغير الالتزام كانت على العموم جيدة كما أنها تساهم بشكل كبير في قياس هذا الأخير وهذا حتى بالنسبة للفقرات الأولى، الثانية و الرابعة أين كان λ أقل من 0,5.

الجدول (4-53): التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الالتزام

المتغيرات الكامنة والمقاسة	قيم التشبعات λ_i		خطأ القياس E_i		Niveau $P < 0,05$
	القيم Value	$< T$ 1,96	القيم Value	$1,96 < T$	
(ENGAG)-73->[engage1]	0,316	3,771	0,900	16,979	0,000
(ENGAG)-74->[engage2]	0,474	7,555	0,775	13,035	0,000
(ENGAG)-75->[engage3]	0,573	10,323	0,671	10,549	0,000
(ENGAG)-76->[engage4]	0,495	7,348	0,755	11,294	0,000
(ENGAG)-77->[engagc1]	0,583	10,753	0,660	10,427	0,000
(ENGAG)-78->[engagc2]	0,639	13,440	0,591	9,719	0,000
(ENGAG)-79->[engagc3]	0,638	13,974	0,593	10,160	0,000
(ENGAG)-80->[engagc4]	0,614	11,500	0,623	9,495	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج 08 Statistica (N=400).

خ. التشبعات العاملية وأخطاء القياس لمتغير الولاء: نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول (4-54) أوضحت أن التشبعات العاملية لهذا الأخير كانت محصورة ما بين $[0,795 - 0,590]$. وهي جيدة بحيث فاقت 50 % $(\lambda > 0,5)$ ، كما أنها كانت دالة إحصائية ومعنوية $(T > 1,96$ و $P < 0,05)$ ، مع احتمال خطأ تقريبا معنوي $(E < 0,5)$ وهذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على هذه الفقرات الثمانية في قياس متغير الولاء.

الجدول (4-54): التشتتات العملية وأخطاء القياس لمتغير الولاء

المتغيرات الكامنة والمقاسة	قيم التشتتات λ_i		خطأ القياس E_i		Niveau P<0,05
	القيم Value	$1,96 < T$	القيم Value	$< T$ 1,96	
(FID)-87->[fidat1]	0,590	11,094	0,651	10,369	0,000
(FID)-88->[fidat2]	0,652	15,397	0,575	10,436	0,000
(FID)-89->[fidat3]	0,795	23,929	0,368	6,970	0,000
(FID)-90->[fidcomp1]	0,698	17,142	0,513	9,026	0,000
(FID)-91->[fidcomp2]	0,739	21,090	0,453	8,748	0,000
(FID)-92->[fidcomp3]	0,760	22,234	0,423	8,149	0,000
(FID)-93->[fidcomp4]	0,672	14,957	0,549	9,091	0,000
(FID)-94->[fidcomp5]	0,621	12,053	0,615	9,611	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08 (N=400).

3-2-2 : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

إن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بالعينة المدروسة يتيح للباحث إمكانية معرفة مدى ملائمة البيانات المجموعة مع الاختبار الإحصائي بالإضافة لإمكانية اختبار البرنامج المناسب للتوزيع وهذا بغرض التمكن من الاختبار الإحصائي للفرضيات. لذلك لا بد من اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المدروسة من خلال مقارنة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح أو الانبساط (Kurtosis). وعموما يمكننا القول أن البيانات تتوزع طبيعيا إذا كانت تتوزع حول متوسطها الحسابي بشكل منتظم. وعلى هذا الأساس يستخدم معامل الالتواء لمعرفة اتجاه إجابات المستجوبين هل نحو الموافقة أي "5"، "6"، "7" من سلم ليكرت السباعي إذا كانت قيم معامل الالتواء سالبة (المنحنى ملتو نحو اليسار وتركيز الإجابات يميل نحو اليمين). أو نحو عدم الموافقة أي "1"، "2"، "3" إذا كانت قيم معامل الالتواء موجبة (المنحنى ملتو من جهة اليمين وتركيز الإجابات نحو اليسار). أما إذا ساوى معامل الالتواء صفر فإنها تميل نحو محايد "4" أي عدم وجود التواء. عموما تتبع البيانات توزيعا طبيعيا عندما يقترب معامل الالتواء من صفر أو يكون محصورا بين $[-2 - 2+]$ وإلا يعتبر التوزيع غير مماثل.

وفيما يخص معامل التفرطح فيستعان به لمعرفة مدى تشتت البيانات أو اقترابها من بعضها البعض. وهو الآخر يتوزع طبيعيا إذا اقتربت قيمته من صفر، أي أنها تكون صالحة للاستغلال عندما يكون معامل التفرطح محصورا بين $[0 - 8]$ ، أما إذا كانت قيمته موجبة فإن الإجابات متقاربة (المنحنى يكون مذبذب أي عالي القمة) في حين تشير القيم السالبة إلى أنها متباعدة (منحنى منخفض القمة).

الجدول (4-55): معاملات الالتواء والتفرطح للمتغيرات المقاسة

المتغيرات المقاسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis	المتغيرات المقاسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
fiab1	-1,286	2,147	vale2	-0,880	0,939
fiab2	-1,217	1,740	vale3	-1,189	1,950
fiab3	-1,154	1,073	valc1	-1,087	1,676
fiab4	-1,012	1,328	valc2	-1,067	1,347
fiab5	-1,051	1,070	vals1	-1,357	2,491
tang1	-1,175	2,020	vals2	-1,039	1,582
tang2	-1,117	1,566	vals3	-1,118	1,524
tang3	-0,986	0,463	vals4	-1,021	1,166
tang4	-0,953	0,486	conf1	-1,027	1,624
tang5	-0,969	0,317	conf2	-0,859	1,143
react1	-0,968	1,188	conf3	-0,706	0,786
react2	-1,018	1,385	conf4	-0,914	0,875
react3	-1,056	1,301	engage1	-0,915	0,487
react4	-0,866	1,012	engage2	-1,071	1,489
react5	-0,952	0,998	engage3	-0,973	1,120
assur1	-0,848	1,306	engage4	-0,671	-0,225
assur2	-0,901	1,129	engagc1	-0,980	1,156
assur3	-0,832	1,049	engagc2	-1,043	1,116
assur4	-0,716	0,803	engagc3	-0,939	0,925
assur5	-0,989	1,224	engagc4	-0,962	1,035
emph1	-0,966	1,402	satis1	-1,152	1,977
emph2	-0,826	0,843	satis2	-1,102	1,403
emph3	-1,055	0,633	satis3	-1,076	1,510
emph4	-0,841	1,022	satis4	-1,033	1,497
emph5	-1,112	1,949	satis5	-1,004	1,281
emph6	-0,915	1,307	satis6	-1,161	1,798
qual1	-0,934	1,028	fidat1	-1,165	1,787
qual2	-0,977	1,364	fidat2	-0,851	0,816
qual3	-1,062	1,163	fidat3	-0,915	0,936
qual4	-0,774	0,503	fidcomp1	-1,265	2,063
qual5	-0,820	0,702	fidcomp2	-0,922	1,291
valf1	-1,130	1,725	fidcomp3	-0,921	1,132
valf2	-1,286	1,397	fidcomp4	-1,086	1,592
vale1	-1,217	1,371	fidcomp5	-0,934	1,173

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

من الجدول (4-55) يتبين لنا أن كل قيم معامل الالتواء سالبة كما أنها محصورة بين $[-2 - +2]$ مما يعني أن المنحنى ملتو نحو اليسار وأن الإجابات تميل نحو الموافقة "5، 6، 7" وبما أنها أقرب من الصفر فهي تقترب من التوزيع الطبيعي. إن قيم معامل التفرطح [أنظر الجدول (4-55)] هي ضمن المجال $[0 - +8]$ فهي محصورة ما بين $[2,491-0,317]$ ماعدا $engage4$ التي سجلت قيمة سالبة ($engage4 = -0,225$) وهو ما يؤكد على أن البيانات متقاربة فيما بينها وغير مشتتة كما أنها تقترب من التوزيع الطبيعي لأن قيم معامل التفرطح أو الانبساط قريبة من الصفر بالإضافة إلى أنها موجبة. مما سبق نستنتج أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي تتوزع توزيعاً طبيعياً بالإضافة لمطابقة النموذج النظري مع النموذج الإمبريقي وبالتالي يمكننا استنتاج معاملات الانحدار وكتابة المعادلات الهيكلية.

3-2: نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية البنوية SEM: (Structural Equation Modeling)

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنوية من أحدث منهجيات البحث في الظواهر الاقتصادية وتحليل بيانات الدراسات المتعلقة بسلوك العملاء لتتمكن من وضع تصميم النماذج النظرية لوصف وتفسير العلاقات العديدة والمتشابكة بين المتغيرات المستقلة، التابعة والوسيطية بدلا من التعامل مع متغيرات النموذج بشكل منفصل مع تخفيض خطأ القياس لكل متغير كامن أثناء استخدام التحليل العاملي التوكيدي. فهي تمثل أسلوباً رياضياً قائماً على التحليل الإحصائي للبيانات بطريقة التحليل العاملي التوكيدي. تتجلى مداخلات المعادلة البنوية في:

- مجموعة من الافتراضات السببية المرتكزة على أطر نظرية أو دراسات تجريبية.
 - مجموعة من التساؤلات حول العلاقات السببية بين المتغيرات.
 - بناء نموذج نظري مفسر للعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.
 - بناء أدوات قياس للعوامل الكامنة في البحث بحيث لا يقل عدد بدائل المقياس عن خمسة.
- أما المخرجات فتتمثل في:
- إدخال البيانات البحثية على أحد برامج النمذجة مع تقديم تقديرات عددية لمتغيرات النموذج.
 - توليد نموذج إمبريقي تجريبي ينطبق على البيانات الميدانية للبحث بالاستعانة بمؤشرات التعديل المقترحة في برنامج النمذجة المستخدم وبما يتفق مع المنطق النظري للبحث.
 - مراجعة النموذج النظري للبحث في ضوء النتائج بالإضافة لتقديم الإجراءات المقترحة للتعامل مع المشكلة في ضوء نتائج اختبار النموذج.

2-3-1: المعادلات الهيكلية لنموذج القياس:

يتألف نموذج القياس من عدة مؤشرات (متغيرات مقاسة) تسمح بقياس المتغيرات الكامنة. كما أن صياغة معادلات هيكلية خطية لنموذج القياس تكون على الشكل التالي:

$$V_i = \lambda_i \cdot F_a + E_i$$

معادلة هيكلية لنموذج القياس:

V_i : المتغير الملاحظ i (المتغير المقاس).

F_a : المتغير الكامن A (العامل).

λ_i : مساهمة توفيقية لـ i على المتغير الكامن A . (تشيع البند i)

E_i : خطأ قياس i .

1- المعادلات الهيكلية لأبعاد جودة الخدمة:

الجدول (4-56): معاملات الانحدار لأبعاد جودة الخدمة

معادلات الانحدار لمتغير الاعتمادية	
$fiabi = \lambda_i \cdot FIAB + E_i$	
$fiab1 = 0,396 FIAB + 0,843$	إجمالاً، تحترم Mobilis الوعود المقدمة خلال تقديمها للخدمات.
$fiab2 = 0,460 FIAB + 0,788$	عموماً تحترم Mobilis على تقديم خدمات بالشكل الصحيح والمطلوب من المرة الأولى وفي الوقت المحدد.
$fiab3 = 0,601 FIAB + 0,639$	عموماً تقدم Mobilis الخدمة دون انقطاع.
$fiab4 = 0,363 FIAB + 0,868$	إن احتفاظ Mobilis بالمعلومات الشخصية لزيائنها هو أمر غاية في الأهمية.
$fiab5 = 0,517 FIAB + 0,733$	في الحالة العامة، تغطي شبكة Mobilis كل مناطق الوطن و بشكل جيد (Réseaux).
معادلات الانحدار لمتغير الملموسية	
$tangi = \lambda_i \cdot TANG + E_i$	
$tang1 = -0,032 TANG + 0,999$	توفر وكالات Mobilis على اللوحات الداخلية، الشاشة، معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة هو أمر جيد.
$tang2 = -0,204 TANG + 0,959$	من الضروري أن يكون التنظيم الداخلي لـ Mobilis مناسب.
$tang3 = 0,460 TANG + 0,788$	إن توفر الأماكن المناسبة للاستقبال والانتظار في وكالات Mobilis يجعلني لا أحس بالملل.
$tang4 = 0,499 TANG + 0,751$	إذا المظهر الخارجي لمبنى وكالات Mobilis جميل و ذا أصالة و ذلك يزيد من إعجابي به .
$tang5 = 0,583 TANG + 0,660$	بصفة عامة يهتم الموظفون و أعوان الخدمة بتوفير جو مرح في الوكالة ويعتبر ذلك أمر جيد.

معاملات الانحدار لمتغير الاستجابة	
$react_i = \lambda_i \cdot REACT + E_i$	
react1= 0,265 REACT + 0,930	عموما، تحرص Mobilis على تقديم خدمات سريعة و فورية للعملاء.
react2=0,207 REACT + 0,957	بصفة عامة، يلتزم موظفي شركة Mobilis بالاستجابة لكل شكاوي و استفسارات العملاء.
react3 = 0,419 REACT +0,824	يجب أن يكون هناك استعداد مستمر من طرف الموظفين للتعاون مع العملاء ومساعدتهم في تلبية طلبهم.
react4 = 0,406 REACT + 0,835	تسهر إدارة شركة Mobilis على مسألة الإمداد بخدمات الاتصالات على مدار ساعات عملها.
react5 = 0,503 REACT + 0,747	يسعى الموظفون إلى تقديم الخدمة للعملاء حسب أولوية دخولهم للمؤسسة وبدون تجاوز.
معاملات الانحدار لمتغير الأمان	
$assur_i = \lambda_i \cdot ASSUR + E_i$	
assur1=0,261 ASSUR+ 0,932	في الحالة العامة، توفر Mobilis الخدمة للعميل في جو يخلو من المخاطر و تسهر على طمأننته قدر الإمكان.
assur2 = 0,184 ASSUR+ 0,966	عموما، يتمتع موظفي المؤسسة بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء.
assur3=0,486 ASSUR+ 0,764	يتابع العاملون قدر المستطاع الإجراءات الخاصة بالعملاء ولغاية حصولهم على الخدمة.
assur4= 0,581ASSUR+ 0,662	يتوفر لدى Mobilis الأجهزة الأمنية الكافية لحماية العملاء.
assur5=0,403 ASSUR+ 0,838	إن المحافظة على سرية المعلومات المرتبطة بي والمتعلقة باتصالي هو أمر لا أتنازل عنه.
معاملات الانحدار لمتغير التعاطف	
$emph_i = \lambda_i \cdot EMPH + E_i$	
emph1=0,131 EMPH+ 0,983	من واجب Mobilis تقسيم العناية الكافية لكل عميل و تقدير ظروفه مهما كانت وضعيته الذهنية والاجتماعية .
emph2=0,507 EMPH+ 0,743	إن إعطاء اهتمام كافي لاستفسارات العملاء وشكاويهم من طرف كل الأطر العاملة بالشركة هو أمر ضروري.
emph3=0,598 EMPH+ 0,642	بصفة عامة إن موظفو وكالات Mobilis يقدرون ظروف العملاء و يتفهمون احتياجاتهم بصورة شخصية.
emph4= 0,535 EMPH + 0,713	تضع إدارة Mobilis مصلحة العميل في قمة أولوياتها.
emph5= 0,652 EMPH + 0,575	ضرورة تحلي الأطر العاملة بشركة Mobilis بروح المرح، الصداقة والاحترام عند تعاملهم مع العملاء.
emph6= 0,723 EMPH + 0,477	من الضروري أن تهتم Mobilis بعملائها كأفراد دون تمييزها لعميل عن آخر.

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

قيم معظم التشبعات العاملية لكل أبعاد جودة الخدمة كانت معنوية ومشجعة حيث تراوحت بالنسبة للاعتمادية بين [0,601-0,363] أما بالنسبة للملموسية فتراوحت بين [- 0,583-0,204]، في حين كانت بالنسبة للاستجابة محصورة بين [0,503-0,207] ، بينما بالنسبة للأمان فتراوحت ما بين [0,581-0,184] وأخيرا تراوحت بالنسبة للتعاطف بين [0,723-0,131]. ومعظم هذه القيم محصورة بين [1-0] كما أنها دالة إحصائيا ومعنوية ($T > 1,96$ و $P < 0,05$) (أنظر الجدول (4-56)).

2- المعادلات الهيكلية المتعلقة بمتغير الجودة المدركة:

الجدول (4-57): معاملات الانحدار لمتغير الجودة المدركة

معاملات الانحدار لمتغير الجودة المدركة الاجمالية	$quali = \lambda_i \cdot QUAL + E_i$
عموما، أود أن أقول بأن جودة تفاعل أعوان الخدمة في وكالات Mobilis هي جيدة.	$qual1 = 0,530 \cdot QUAL + 0,719$
حسب رأيي أن الخدمات المعروضة من طرف Mobilis هي ذات فائدة.	$qual2 = 0,607 \cdot QUAL + 0,632$
يسعى موظفي هذه الشركة قدر المستطاع إلى المحافظة على علاقة جيدة مع العملاء.	$qual3 = 0,812 \cdot QUAL + 0,340$
شركة Mobilis لديها نظام عادل للتعامل مع انشغالات و شكاوى العملاء.	$qual4 = 0,747 \cdot QUAL + 0,441$
أود أن أقول بأن البيئة المادية لشركة Mobilis هي جيدة مقارنة مع Ooredoo و Djezzy.	$qual5 = 0,498 \cdot QUAL + 0,752$

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

من الجدول (4-57) قيم التشبعات كلها معنوية وجيدة حيث تراوحت قيمتها من 0,498 إلى 0,812، أما اختبار T فكان معنوي ($T > 1.96$) وهذا بالإضافة إلى أنها دالة إحصائيا ($P < 0,05$). وهو ما يؤكد مساهمة المتغيرات المقاسة في قياس متغير الجودة المدركة.

3- المعادلات الهيكلية لمتغير القيمة المدركة:

الجدول (4-58): معادلات الانحدار لمتغير القيمة المدركة

معادلات الانحدار لمتغير القيمة الوظيفية	
$valfi = \lambda_i \cdot VAL + E_i$	
$valf1 = 0,641 VAL + 0,589$	في الحالة العامة، ما كنت أتوقعه حول الخدمة أدركته أثناء الاستهلاك.
$valf2 = 0,618 VAL + 0,617$	عموماً، كل ما أرغب فيه من خدمات أجدها عند Mobilis وبجودة عالية.
معادلات الانحدار لمتغير القيمة العاطفية	
$valei = \lambda_i \cdot VAL + E_i$	
$vale1 = 0,686 VAL + 0,530$	في الحالة العامة، أشعر بالمتعة والسعادة عندما أتعامل مع Mobilis.
$vale2 = 0,557 VAL + 0,690$	إجمالاً، أشعر بالفخر والتميز لكوني أحد عملاء Mobilis.
$vale3 = 0,686 VAL + 0,529$	استفادتي من هدايا التعبئة المقدمة من طرف Mobilis تجعلني أحس إحساساً جيداً.
معادلات الانحدار لمتغير القيمة الاجتماعية	
$valci = \lambda_i \cdot VAL + E_i$	
$valc1 = 0,646 VAL + 0,583$	عموماً الخدمات المقدمة من طرف Mobilis توافق تصوراتي.
$valc2 = 0,703 VAL + 0,506$	تعاملي مع Mobilis يمكنني من إعطاء انطباع جيد عنها للآخرين.
معادلات الانحدار لمتغير قيمة التضحية	
$vals_i = \lambda_i \cdot VAL + E_i$	
$vals1 = 0,233 VAL + 0,946$	خدمة الاتصالات التي تقدمها Mobilis تتمتع بنوعية جيدة بالمقارنة بسعرها.
$vals2 = 0,332 VAL + 0,890$	عموماً أود أن أقول أن خدمات Mobilis هي اقتصادية وذات سعر معقول.
$vals3 = 0,001 VAL + 1,000$	أعتبر أن اختيار التعامل مع Mobilis هو قرار صائب عندما يؤخذ السعر وباقي النفقات الأخرى بعين الاعتبار.
$vals4 = -0,015 VAL + 1,000$	بالمقارنة بين ما عندي مع ما أعطيه فإن قدرة المؤسسة في إرضاء رغباتي وحاجاتي هي نوعاً ما عالية.

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج 08. Statistica (N=400).

قيم التشبعات لمتغير القيمة المدركة كانت معظمها معنوية ومشجعة حيث تراوحت بالنسبة للقيمة الوظيفية بين [0,618-0,641] أما بالنسبة للقيمة العاطفية فتراوحت بين [0,557-0,686]، في حين كانت بالنسبة للقيمة الاجتماعية محصورة بين [0,703-0,646] وهي كلها قيم جيدة ومعنوية (λ محصورة ما بين [0,5-1] مع اختبار T معنوي ($T > 1,96$)). فيما تراوحت بالنسبة للقيمة التضحية بين [-0,015-0,332] وهي كلها قيم محصورة بين [0-1] ماعدا $vals4$ التي سجلت قيمة سالبة وهذا مع اختبار T معنوي ($T > 1,96$) ولكن مع ($p > 0,05$) [أنظر الجدول (4-58)]. وهو ما يؤكد على أن معظم المتغيرات المقاسة ساهمت في قياس متغير القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis.

4- المعادلات الهيكلية لمتغير الثقة:

الجدول (4-59): معاملات الانحدار لمتغير الثقة

معاملات الانحدار لمتغير الثقة	$conf_i = \lambda_i \cdot CONF + E_i$
جودة الخدمات المقدمة من طرف شركة Mobilis توفر لي نوعا ما الأمان.	$conf1 = 0,410 CONF + 0,832$
في الحالة العامة، إن التعامل مع Mobilis يمثل بالنسبة لي ضمانا.	$conf2 = 0,737 CONF + 0,457$
أضن أن Mobilis صادقة مع عملائها.	$conf3 = 0,750 CONF + 0,437$
على العموم إن موظفو Mobilis موضع ثقة بالنسبة للعملاء.	$conf4 = 0,625 CONF + 0,610$

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

من الجدول (4-59) قيم التشبعات لمتغير الثقة كلها معنوية، دالة إحصائية وجيدة حيث تراوحت قيمتها من 0,410 إلى 0,750. أما اختبار T فكان معنوي ($T > 1,96$). وهو ما يؤكد مساهمة المتغيرات المقاسة في قياس متغير ثقة العميل.

5- المعادلات الهيكلية لمتغير الرضا:

الجدول (4-60): معاملات الانحدار لمتغير الرضا

معاملات الانحدار لمتغير الرضا	$satis_i = \lambda_i \cdot SATIS + E_i$
عموما أنا راضي عن خدمات الاتصالات المقدمة من طرف هذه الشركة.	$satis1 = 0,420 SATIS + 0,824$
إجمالا أنا راض بتعاملي مع Mobilis من ناحية السعر والنوعية.	$satis2 = 0,454 SATIS + 0,794$
أنا مسرور بخدمات الاتصالات التي تلقيتها من هذه الشركة.	$satis3 = 0,768 SATIS + 0,410$
أنا مرتاح في العموم كون أن تجربتي جيدة مع Mobilis.	$satis4 = 0,734 SATIS + 0,462$
تحرص Mobilis على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها وهذا يعجبني.	$satis5 = 0,668 SATIS + 0,554$
بالنظر لتجاربتي السابقة أنا راض عن تعاملي مع Mobilis.	$satis6 = 0,529 SATIS + 0,720$

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

معظم قيم التشبعات معنوية، دالة إحصائية وجيدة حيث تراوحت قيمتها من 0,420 إلى 0,768. مع اختبار T معنوي ($T > 1,96$) [أنظر الجدول (4-60)]. وهو ما يؤكد مساهمة المتغيرات المقاسة في قياس متغير الرضا.

6- المعادلات الهيكلية لمتغير الالتزام:

الجدول (4-61): معاملات الانحدار لمتغير الالتزام

معاملات الانحدار لمتغير الالتزام العاطفي للعميل	
$engage_i = \lambda_i \cdot ENGAG + E_i$	
$engage1 = 0,316 ENGAG + 0,900$	عموما أشعر بالحزن والإحباط إذا لم أتعامل مع Mobilis.
$engage2 = 0,474 ENGAG + 0,775$	لدي تفضيل لخدمات Mobilis التي تقدمها في الوقت الراهن.
$engage3 = 0,573 ENGAG + 0,671$	إجمالا أقوم باستعمال الخدمات الجديدة التي تطرحها Mobilis دون تردد.
$engage4 = 0,495 ENGAG + 0,755$	سأؤثر كثيرا إذا تم إقصاء Mobilis من السوق.
معاملات الانحدار لمتغير الالتزام المحسوب للعميل	
$engagc_i = \lambda_i \cdot ENGAG + E_i$	
$engagc1 = 0,583 ENGAG + 0,660$	تمثل Mobilis حقيقة ما أريده.
$engagc2 = 0,639 ENGAG + 0,591$	بمقارنة الأهمية النسبية للخدمات في سوق خدمة الهاتف النقال عموما أعتقد أن Mobilis هي الأفضل.
$engagc3 = 0,638 ENGAG + 0,593$	بصفة عامة أعتبر أن خدمات Mobilis هي خيارى الأول.
$engagc4 = 0,614 ENGAG + 0,623$	عموما أرى أنه من مصلحتي أن أستمّر في التعامل مع Mobilis لأنها تقدم خدمات متميزة عن منافسيها.

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

قيم التشبعات لمتغير الالتزام كانت دالة إحصائيا ($P < 0,05$)، معنوية ومشجعة حيث تراوحت بالنسبة للالتزام العاطفي للعميل بين $[0,573-0,316]$ ، في حين كانت جيدة بالنسبة للالتزام المحسوب للعميل بحيث كانت محصورة بين $[0,639-0,583]$ ($\lambda > 0,5$). وبالتالي كل القيم محصورة بين $[1-0]$ مع اختبار T معنوي ($T > 1,96$) [أنظر الجدول (4-61)]. وهو ما يؤكد على مساهمتها في قياس متغير التزام العميل بالتعامل مع Mobilis.

7- المعادلات الهيكلية لمتغير الولاء:

الجدول (4-62): معاملات الانحدار لمتغير الولاء

معاملات الانحدار لمتغير الولاء الموقفي لشركة Mobilis	
$fidati = \lambda_i FID + E_i$	
$fidat1 = 0,590 FID + 0,651$	إذا اضطرت إلى القيام بذلك مرة أخرى، فسأختار علامة الاتصالات Mobilis.
$fidat2 = 0,652 FID + 0,575$	أحاول استخدام علامة الاتصالات Mobilis لأنها أفضل خيار بالنسبة لي.
$fidat3 = 0,795 FID + 0,368$	أنا أعتبر نفسي راعيا مخلصا لهذه العلامة التجارية للاتصالات.
معاملات الانحدار لمتغير الولاء السلوكي لشركة Mobilis	
$fidcomp_i = \lambda_i FID + E_i$	
$fidcomp1 = 0,698 FID + 0,513$	أود أن أوصي هذه العلامة التجارية للاتصالات للأصدقاء والأقارب.
$fidcomp2 = 0,739 FID + 0,453$	أنوي الاستمرار في شراء خدمات الاتصالات للعلامة التجارية Mobilis في المستقبل.
$fidcomp3 = 0,760 FID + 0,423$	إذا كنت بحاجة إلى إجراء اتصالات، فإن العلامة التجارية Mobilis ستكون خيارى المفضل.
$fidcomp4 = 0,672 FID + 0,549$	سأحدث بإيجابية عن هذه العلامة التجارية للاتصالات.
$fidcomp5 = 0,621 FID + 0,615$	أنوي تشجيع الآخرين على شراء خدمات الاتصالات من العلامة التجارية Mobilis.

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج 08. Statistica (N=400).

أخيرا من الجدول (4-62)، نلاحظ أن قيم التشبعات لمتغير الولاء كانت دالة إحصائيا ($P < 0,05$)، معنوية وجيدة حيث تراوحت بالنسبة للولاء الموقفي بين [0,795-0,590] أما بالنسبة للولاء السلوكي فتراوحت بين [0,760-0,621]. وهي كلها قيم محصورة بين [1-0,5] مع اختبار T معنوي ($T > 1,96$). وهو ما يؤكد على مساهمتها في قياس متغير مدى ولاء العملاء للخدمات المقدمة من طرف Mobilis.

2-3-2: معاملات الانحدار β_i بين متغيرات الدراسة: (تحليل الانحدار)

يفيد معامل الانحدار في معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بحيث إذا زاد أو نقص المتغير المستقل بوحدة واحدة فإن المتغير التابع سيزيد أو ينقص بنسبة معينة. كما أنه يفيد في صياغة المعادلات الهيكلية لنموذج الدراسة وهذا بغرض اختبار الفرضيات. ولا يكون لمعامل الانحدار معنى إذا لم تكن اختبارات الإحصائية T معنوية ($T > 1,96$) تحت مستوى معنوية ($P < 0,05$). وبما أن عدد الفرضيات الموضوعة في البحث هو اثني عشر مما يعني الحصول على اثني عشرة معامل انحدار [$B_1, B_2, \dots, B_{12}$] كما هو موضح في الجدول (4-63).

الجدول (4-63): معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج الإمبريقي للدراسة

المتغيرات الكامنة	معامل الانحدار β_i	خطأ نمطي ξ	اختبار T	مستوى الاحتمال P	OLS	اختبار الفرضية
(FIAB)-143->(QUAL)	0,168	0,083	2,019	0,043	0,412	معنوية وصحيحة
(TANG)-144->(QUAL)	0,225	0,092	2,454	0,014	0,430	معنوية وصحيحة
(REACT)-145->(QUAL)	0,293	0,106	2,774	0,006	0,467	معنوية وصحيحة
(ASSUR)-146->(QUAL)	0,430	0,092	4,684	0,000	0,471	معنوية وصحيحة
(EMPH)-147->(QUAL)	0,508	0,063	8,061	0,000	0,453	معنوية وصحيحة
(QUAL)-148->(VAL)	0,475	0,063	7,505	0,000	1,000	معنوية وصحيحة
(VAL)-149->(SATIS)	0,324	0,079	4,107	0,000	1,000	معنوية وصحيحة
(VAL)-150->(CONF)	0,441	0,079	5,575	0,000	1,392	معنوية وصحيحة
(SATIS)-151->(CONF)	0,091	0,082	1,114	0,265	-0,392	غير معنوية وغير صحيحة
(SATIS)-152->(ENGAG)	0,294	0,078	3,754	0,000	0,561	معنوية وصحيحة
(CONF)-153->(ENGAG)	0,258	0,079	3,267	0,001	0,439	معنوية وصحيحة
(ENGAG)-154->(FID)	0,855	0,042	20,230	0,000	0,982	معنوية وصحيحة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

من هذا الأخير نلاحظ أن معاملات الانحدار سجلت في معظمها قيم موجبة بالإضافة لاختبارات T معنوية كما أنها كانت دالة إحصائياً، حيث تم تسجيل معاملات الانحدار التالية بين كل من الاعتمادية والجودة المدركة من الخدمة [T1 = 2,019، B1= 0,168]. بين للموسمية والجودة المدركة من الخدمة [T2 = 2,454، B2= 0,225]. بين الاستجابة والجودة المدركة [T3 = 2,774، B3= 0,293]. وبين الأمان والجودة المدركة [T4 = 4,684، B4= 0,430]. كما سجل بين التعاطف والجودة المدركة [T5 = 8,061، B5= 0,508]. مما يعني وجود علاقات تأثير إيجابية بين كل من الاعتمادية، الموسمية، الاستجابة، الأمان والتعاطف على الجودة المدركة من الخدمة. وبالتالي قبول كل من الفرضيات ف1، ف2، ف3، ف4 و ف5. أما بخصوص معامل الانحدار المسجل بين الجودة المدركة والقيمة المدركة من العميل عن الخدمة مقدمة من طرف مؤسسة Mobilis فلقد تبين وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بينهما [T6 = 7,505، B6= 0,475] وبالتالي سيتم قبول الفرضية ف6. وبالنسبة للعلاقة بين القيمة المدركة عن الخدمة المقدمة من طرف العميل وشعوره بالرضا، بالإضافة للعلاقة بين القيمة المدركة من طرف العميل وثقة هذا الأخير بالعلامة فلقد سجلنا على التوالي [T7 = 4,107، B7= 0,324] و [T8 = 5,575، B8= 0,441] وهي قيم موجبة ومعنوية وهو ما يؤكد على وجود تأثير إيجابي للقيمة المدركة من طرف العميل على كل من شعور العميل بالرضا وثقته بالعلامة Mobilis وبهذا سيتم قبول كلا من الفرضيتين ف7 وف8. وفيما يخص العلاقة بين كل من الرضا والالتزام [T10 = 3,754، B10= 0,294]، بين الثقة والالتزام [T11 = 3,267، B11= 0,258] وبين الالتزام والولاء [T12 = 20,230، B12= 0,855] نلاحظ أن كل معاملات الانحدار المسجلة فيها كانت موجبة مع اختبار T معنوي مما يدل على العلاقة الإيجابية بين هذه المتغيرات وبالتالي قبول الفرضيات ف10، ف11، ف12. في حين فيما يخص العلاقة بين الرضا وثقة العميل معامل الانحدار المسجل كان موجب غير أن قيمته ضعيفة جدا مع اختبار T غير معنوي [T9 = 1,114، B9= 0,091]، كما أنها كانت غير دالة إحصائياً (p = 0,265 أي أن p > 0,05) مما يدل على وجود علاقة تأثير غير معنوية وحيدة بين هذين المتغيرين والذي يترتب عليه رفض الفرضية ف9. فيما يخص أخطاء القياس المشار إليها بـ ZETAi في الجدول (4-64) فنلاحظ بأنها هي الأخرى كانت نتائجها معنوية بحيث تراوحت من 0,268 إلى 0,895 (T > 1,96).

الجدول (4-64): قيم أخطاء القياس للمتغيرات التابعة

المستوى الاحتمال p	اختبار T	خطأ نمطي $\hat{\sigma}_i$	معامل الخطأ D_i	المتغيرات الكامنة
0,008	2,656	0,148	0,392	(ZETA1)-137-(ZETA1)
0,000	12,876	0,060	0,774	(ZETA2)-138-(ZETA2)
0,000	11,058	0,070	0,771	(ZETA3)-139-(ZETA3)
0,000	12,554	0,065	0,811	(ZETA4)-140-(ZETA4)
0,000	17,535	0,051	0,895	(ZETA5)-141-(ZETA5)
0,000	3,707	0,072	0,268	(ZETA6)-142-(ZETA6)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Statistica 08. (N=400).

2-3-3: صياغة معادلات النموذج الهيكلي:

يتعلق النموذج الهيكلي بفرضيات العلاقات الخطية الموجودة بين متغيرات النموذج الكامنة. كما أن صياغة معادلات هيكلية خطية معبرة عن علاقات سببية قائمة (موجودة) بين متغيرات مستقلة وأخرى تابعة تكون على النحو التالي:

$$F_a = \beta_{ab} \cdot F_b + \beta_{ac} \cdot F_c + \dots + \beta_{ap} \cdot F_p + D_a$$

معادلة النموذج الهيكلي:

F_a : المتغير الكامن A (العامل).

D_a : مقدار خطأ قياس مجموعة من المتغيرات الكامنة على المتغير التابع (مقدار خطأ قياس متغيرين يكونان في علاقة بينهما).

β_{ap} : معامل الانحدار المقدّر الذي يشير إلى قوة تأثير المتغير الكامن p على المتغير الكامن A.

ϵ_a : مقدار خطأ القياس للمتغير الكامن.

B: قيمة معامل الانحدار المقدرة بواسطة برنامج Sepath (حزمة Statistica) و B نجدها في النموذج الهيكلي بحيث تكون مضروبة في المتغير الكامن المستقل (المفسر). وهي تعبر عن العلاقة الخطية الموجودة بين متغيرين كامنين أحدهما يكون تابع والآخر مستقل. فإذا زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤثر بقيمة معامل الانحدار على المتغير التابع. وعموما قيم B تكون محصورة بين الصفر والواحد ($0 < B < 1$) بحيث تشير الإشارة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، بينما تشير الإشارة السالبة إلى العلاقة العكسية.

الجدول التالي يوضح معادلات النموذج الهيكلي للدراسة:

الجدول (4-65): المعادلات الهيكلية لنموذج الدراسة

المتغير التابع	المعادلات الهيكلية
الجودة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis.	$QUAL = 0,168 FIAB + 0,225TANG + 0,293 REACT + 0,430 ASSUR + 0,508 EMPH + 0,392$
القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis.	$VAL = 0,475 QUAL + 0,774$
رضا العميل عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis.	$SATIS = 0,324 VAL + 0,771$
ثقة العميل بالخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis.	$CONF = 0,441VAL + 0,091 SATIS + 0,811$
التزام العميل بالتعامل مع مؤسسة Mobilis.	$ENGAG = 0,294 SATIS + 0,258CONF + 0,895$
ولاء العميل لمؤسسة Mobilis.	$FID = 0,855 ENGAG + 0,268$

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام مخرجات Statistica 08. (N=400).

تشير المعادلة الهيكلية الأولى إلى وجود علاقات تأثير سببية طردية بين أبعاد جودة الخدمة والجودة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis. حيث تأثرت طرديا بكل من الاعتمادية 16,8%، الملموسية 22,5%، الاستجابة 29,3%، الأمان 43% وبـ 50,8% بالنسبة للتعاطف.

أما فيما يخص المعادلة الثانية فقد أشارت إلى وجود علاقة انحدار بين الجودة المدركة والقيمة المدركة من الخدمة. فإذا زادت الجودة المدركة بوحدة واحدة تزيد القيمة المدركة من الخدمة بنسبة 47,5%. كما أشارت المعادلة الثالثة إلى وجود علاقة انحدار بين القيمة المدركة و الرضا فإذا زادت القيمة المدركة بوحدة واحدة سيزيد الرضا بـ 32,4%. في حين أشارت المعادلة الرابعة إلى وجود علاقة تأثير سببية طردية بين القيمة المدركة، الرضا والثقة حيث تأثرت الثقة طرديا بالقيمة المدركة 44,1%، غير أن التأثير بالرضا يكاد يكون معدوما كما أنه غير معنوي على غرار باقي العلاقات. حيث قدرت الزيادة بـ 9,1%.

أما المعادلة الخامسة فلقد أشارت إلى وجود علاقة انحدار بين كل من الرضا، الثقة والالتزام الذي يتأثر طرديا بالرضا بنسبة 29,4% و بنسبة 25,8% بـ بالنسبة للثقة.

في حين أن المعادلة الأخيرة توضح وجود علاقة انحدار بين الالتزام والولاء فإذا زاد الالتزام بوحدة واحدة يزيد الولاء بـ 85,5%. ومن هنا نستنتج أن التأثير الأكثر أهمية تم تسجيله بالنسبة لالتزام العميل بالتعامل مع مؤسسة Mobilis حيث بلغ 85,5%.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتأكد من صلاحية البيانات للقيام بالتحليل العاملي التوكيدي الذي بدوره يمكننا من اختبار الفروض المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقات بين المتغيرات الكامنة وقبولنا للنموذج النظري المفترض. وباعتمادنا على صحة نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية سنقوم باختبار صحة الفرضيات الاثني عشرة التي يتكون منها نموذجنا النظري للدراسة لتؤكد بذلك من العلاقات السببية في النموذج الإمبريقي للبحث.

1-3: نتائج فرضيات الدراسة عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

من خلال النموذج الهيكلية يتبين لنا وجود خمسة متغيرات مستقلة: الاعتمادية (FIAB)، الملموسية (TANG)، الاستجابة (REACT)، الأمان (ASSUR) والتعاطف (EMPH) ومتغير تابع وحيد هو الولاء (FID)، بالإضافة لخمسة متغيرات وسيطة: الجودة المدركة (QUAL)، القيمة المدركة (VAL)، الرضا (SATIS)، الثقة (CONF) والالتزام (ENGAG).

ولتحليل نتائج النموذج الهيكلية تم الاعتماد على برنامج STATISTICA.08 وهذا لتقدير المسارات المباشرة وغير المباشرة.

1-1-3: اختبار صحة فرضيات الدراسة

لاختبار مدى صحة أو نفي الفرضيات الاثني عشرة سنتمد على الاختبار الإحصائي للعلاقات السببية بين المتغيرات فيما يلي:

- **تأثير الاعتمادية على الجودة المدركة من طرف العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis:** نتائج الاختبار الإحصائي أكدت على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغير الاعتمادية (FIAB) والجودة المدركة من قبل عملاء مؤسسة Mobilis (QUAL) لأنها سجلت القيم التالية: [H1 : B1= 0,168, T1 = 2,019, P1 = 0,043] B1 تعبر عن درجة تأثير المتغير المستقل الاعتمادية على المتغير التابع الجودة المدركة ونظرا لكونها موجبة فهي تشير بذلك على أن العلاقة بين هذين المتغيرين طردية (إيجابية) وذات دلالة إحصائية لأن (T>1,96, P<0,05). مما سبق نستنتج أن الخدمة المقدمة من طرف Mobilis موثوقة ولها أثر طردي (إيجابي) على الجودة المدركة. وعليه يمكننا قبول الفرضية الأولى.
- **تأثير الملموسية على الجودة المدركة من طرف العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis:** تشير الفرضية الثانية إلى أن ملموسية الخدمة تؤثر طرديا على الجودة المدركة، ونتيجة الاختبار الإحصائي تؤكد هذه العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين كما هو مبين فيما يلي: [H2 : B2= 0,225, T2 =2,454, P2 = 0,014] أي أن نتيجة الاختبار كانت معنوية ودالة إحصائية (T>1,96, P<0,05)، وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الثانية.
- **تأثير الاستجابة على الجودة المدركة من طرف العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis:** نتيجة الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة تقرر بوجود أثر إيجابي (علاقة طردية) لاستجابة الخدمة المقدمة من طرف Mobilis على الجودة المدركة نظرا لأن (T < 1,96)، ومستوى احتمال الخطأ أقل من 5% مع معامل الانحدار B3 موجب يقدر بـ 0,293، كما هو مبين فيما يلي: [H3 : B3= 0,293, T3 = 2,774, P3 = 0,006] أي أن نتيجة الاختبار كانت معنوية ودالة إحصائية، وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الثالثة.
- **تأثير الأمان على الجودة المدركة من طرف العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis:** تنص الفرضية الرابعة على أن الأمان يؤثر إيجابا (طرديا) على الجودة المدركة، وقد سجلت نتيجة الاختبار الإحصائي نتائج معنوية ذات دلالة إحصائية (T>1,96, P<0,05)، كما بلغ معامل الانحدار نسبة 43%، أي عندما تزيد موثوقية الخدمة المقدمة من طرف Mobilis بوحدة واحدة فإن الجودة المدركة من الخدمة ستزداد بنسبة تفوق 43%. والنتائج التالية تؤكد ذلك: [H4 : B4= 0,430, T4 = 4,684, P4 = 0,000] على هذا الأساس نكون قد تحققنا من صحة الفرضية الرابعة التي تؤكد على وجود تأثير إيجابي (طردي) للأمان على الجودة المدركة من طرف العميل.
- **تأثير التعاطف على الجودة المدركة من طرف العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis:** فيما يخص الفرضية الخامسة التي تشير إلى وجود أثر إيجابي لبعد التعاطف على الجودة المدركة. حيث كانت نتائج الاختبار الإحصائي كما يلي: [H5 : B5=0,508, T5 = 8,061, P5 = 0,000] من خلال النتيجة نلاحظ أن قيمة B5 موجبة، معنوية ودالة إحصائية (T > 1,96, P< 0,05). ويدل ذلك على وجود علاقة تأثير طردية قوية بين التعاطف والجودة المدركة، وعلى هذا الأساس نقول أن الفرضية الخامسة مقبولة.

- تأثير الجودة المدركة من طرف العميل على القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis: تعتبر الفرضية السادسة أن الجودة المدركة تؤثر بشكل إيجابي على القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis. وقد كانت نتائج الاختبار الإحصائي كما يلي: [H6 : B6= 0,475, T6 = 7,505, P6 = 0,000] النتيجة توحي إلى وجود علاقة طردية بين الجودة المدركة والقيمة المدركة. حيث كانت قيمة B6 موجبة، معنوية ودالة إحصائيا (T>1,96, P<0,05). على هذا الأساس نقول أن الفرضية السادسة مقبولة.
- تأثير القيمة المدركة من طرف العميل على رضا هذا الأخير عن الخدمات المقدمة من طرف Mobilis: إن نتائج الاختبار الإحصائي التالية: [H7: B7= 0,324, T7= 4,107, P7= 0,000] أكدت الأثر الإيجابي للقيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف Mobilis على رضا العميل. حيث بلغ معامل الانحدار B7 بالنسبة لهذه الفرضية 32,4%، كما أنه كان دالا إحصائيا وذو دلالة معنوية (T> 1,96, P< 0,05). مما يعني أن هناك علاقة طردية بين القيمة المدركة ورضا العميل وبالتالي الفرضية السابعة مقبولة.
- تأثير القيمة المدركة من طرف العميل على ثقة هذا الأخير بالخدمات المقدمة من طرف Mobilis: تشير الفرضية الثامنة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيمة المدركة وثقة العميل بالخدمات المقدمة من طرف Mobilis، وهذا ما أكدته نتائج الاختبار الإحصائي التي كانت كالتالي: [H8 : B8= 0,441, T8= 5,575, P8= 0,000] حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B8 التي كانت مقبولة 44,1%، كما أنها كانت معنوية ودالة إحصائيا (T>1,96, P<0,05). لذا يمكننا القول بأن القيمة المدركة تؤثر طرديا على ثقة العميل بالخدمات المقدمة من طرف Mobilis. مما يجعلنا نقبل الفرضية الثامنة.
- تأثير على رضا العميل على ثقة هذا الأخير بالخدمات المقدمة من طرف Mobilis: أوضحت نتائج هذا الاختبار أنه لا يوجد أثر إيجابي للرضا على ثقة العميل عند مستوى دلالة (P<0,05). كما هو مبين فيما يلي: [H9 : B9= 0,091, T9= 1,114, P9= 0,265] بما أن قيمة B9 كانت موجبة (ضعيفة جدا)، غير معنوية وغير دالة إحصائيا (T<1,96, P>0,05). وهو ما يؤكد على عدم وجود علاقة معنوية بين الرضا والثقة. وبالتالي فإن الفرضية التاسعة غير صحيحة (غير مقبولة).
- تأثير ثقة العميل على التزامه بالتعامل مع مؤسسة Mobilis: تشير الفرضية العاشرة إلى أن الثقة تؤثر بشكل إيجابي على التزام العميل بالتعامل مع مؤسسة Mobilis. حيث سجل الاختبار الإحصائي للبيانات نتائج إيجابية ومعنوية (T >1,96, P <0,05)، أين سجل معامل الانحدار B10 نتيجة ضعيفة جدا 25,80%. والنتائج التالية تؤكد ذلك: [H10 : B10= 0,258, T10= 3,267, P10= 0,001] ومنه هناك علاقة طردية بين الثقة و الالتزام، وعلى هذا الأساس سيتم قبول الفرضية العاشرة واعتبارها صحيحة.
- تأثير رضا العميل على التزامه بالتعامل مع مؤسسة Mobilis: أوضحت نتائج هذا الاختبار أنه يوجد أثر إيجابي للرضا على التزام العميل بالتعامل مع مؤسسة Mobilis عند مستوى دلالة (P <0,05). كما هو مبين فيما يلي: [H11 : B11= 0,294, T11= 3,754, P11= 0,000] بما أن قيمة B11 كانت موجبة ومعنوية (T >1,96) نستنتج أن هناك علاقة طردية بين الرضا والالتزام. بناء على هذه النتيجة يمكننا القول بأن الفرضية الإحدى عشرة مقبولة.

- تأثير التزام العميل على ولائه للخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis: آخر فرضية أوضحت نتائج الاختبار الإحصائي فيها إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) قوية بين الالتزام وولاء العميل للخدمة المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis عند مستوى دلالة ($P < 0,05$). كما هو مبين فيما يلي: [$H_{12} : B_{12} = 0,855, T_{12} = 20,230, P_{12} = 0,000$] حيث كانت النتائج معنوية، دالة إحصائياً وإيجابية، ومنه الفرضية الاثني عشرة صحيحة ويمكن قبولها.

2-1-3: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول (4-66): نتائج اختبار الفرضيات المباشرة

العلاقة	B	T	قوة معامل الارتباط	نتيجة اختبار الفرضية
الاعتمادية < الجودة المدركة	0,168	2,019	ضعيفة جدا	مقبولة (مؤكدّة)
الملموسية < الجودة المدركة	0,225	2,454	ضعيفة جدا	مقبولة (مؤكدّة)
الاستجابة < الجودة المدركة	0,293	2,774	ضعيفة جدا	مقبولة (مؤكدّة)
الأمان < الجودة المدركة	0,430	4,684	ضعيفة	مقبولة (مؤكدّة)
التعاطف < الجودة المدركة	0,508	8,061	متوسطة	مقبولة (مؤكدّة)
الجودة المدركة < القيمة المدركة	0,475	7,505	ضعيفة	مقبولة (مؤكدّة)
القيمة المدركة < الرضا	0,324	4,107	ضعيفة	مقبولة (مؤكدّة)
القيمة المدركة < الثقة	0,441	5,575	ضعيفة	مقبولة (مؤكدّة)
رضا < ثقة	<u>0,091</u>	<u>1,114</u>	ضعيفة جدا	مرفوضة (غير مؤكدّة)
ثقة < التزام	0,258	3,267	ضعيفة جدا	مقبولة (مؤكدّة)
رضا < التزام	0,294	3,754	ضعيفة جدا	مقبولة (مؤكدّة)
التزام < ولاء العميل	0,855	20,230	قوية	مقبولة (مؤكدّة)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات Statistica 08. ($P < 0,05$) (N=400).

من خلال اختبارنا لصحة الفرضيات التي يتكون منها النموذج النظري للبحث، توصلنا إلى رفض الفرضية التاسعة التي أشارت نتائج الاختبار الإحصائي فيها بأنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرضا على ثقة العميل. ماعدا ذلك فإن نتائج الاختبارات الإحصائية لكل الفرضيات المتبقية كانت معنوية ودالة إحصائياً وعليه يمكننا القول بأن كل من الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف تؤثر طردياً على رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis وكذلك ثقتهم بها. واللذان بدورهما يؤثران طردياً وبطريقة غير مباشرة على الولاء عبر وجود الالتزام.

2-3: مناقشة وتفسير النتائج:

إن القيام بالدراسة الميدانية على العملاء الذين تعاملوا مع مؤسسة Mobilis لمدة تفوق السنة مكننا من الحصول على نتائج إحصائية هامة. ففي البداية أجرينا التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من سلامة الفقرات، ثم بعد ذلك قمنا بالتحليل العاملي التوكيدي الذي أكد على وجود مجموعة من العلاقات السببية المفسرة بين المتغيرات المستقلة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) والمتغير التابع (الولاء) عبر وجود متغيرات علائقية وسيطة (الجودة المدركة، القيمة المدركة من الخدمة، الثقة، الرضا والالتزام). وفي الأخير توصلنا إلى معادلات هيكلية تبين قوة العلاقة الخطية بين هذه المتغيرات.

1-2-3: مناقشة نتائج وصف متغيرات الدراسة والارتباطات فيما بينها:

معامل التحديد يعنى بدرجة تفسير النموذج للعوامل التابعة في نموذج الدراسة بمعنى مقدار التغيرات في المتغير التابع التي يستطيع تفسيرها بواسطة المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-67): تفسير النموذج لعوامل الدراسة:

العامل	R2
الجودة المدركة	0,713
القيمة المدركة	0,731
الرضا	0,794
الثقة	0,788
الالتزام	0,702
الولاء	0,782

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال SPSS V25 (N= 400).

من الجدول (4-67) قيم معامل التحديد للعوامل التابعة تشير إلى أن تفسير النموذج للجودة المدركة بلغ 71,3%، أما بالنسبة للقيمة المدركة فلقد قدر بـ 73,1%، في حين بالنسبة لكل من الرضا، الثقة والالتزام فلقد بلغ بالترتيب 79,4%، 78,8%، 70,2%. وأخيرا بلغت قيمة R2 بالنسبة للولاء 78,2%، وهذا يعني أن 78,2% من الولاء مفسرة بعوامل النموذج و21,8% مفسرة بعوامل أخرى. حيث كان أعلاها موقفهم الإيجابي حول الثقة والولاء بنسبتين متقاربتين جدا، أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى فلقد حصلت هي الأخرى على عوامل جيدة. مما يدل على قدرة نموذج الدراسة على اختبار فرضيات الدراسة وإمكانية التنبؤ بدرجة تأثير المتغيرات المستقلة للدراسة على المتغير التابع. بالإضافة إلى أنها تدل على أن إجابات المستجوبين حول عوامل الدراسة كانت تتراوح من موافق إلى حد ما، موافق وموافق تماما. وبالتالي فإن إجابات معظم المستجوبين بالغرب الجزائري حول مدى تأثير جودة الخدمة والقيمة المدركة على ولاء العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis كانت تتسم بالإيجاب.

3-2-2: مناقشة العلاقات بين عوامل النموذج:

من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا أنه ليس هناك تأثير لعامل الجنس (ذكر، أنثى)، العمر أو حتى المستوى التعليمي على مدى ولاء العملاء للخدمات المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis. وهذا يمكن ارجاعه بالأساس لعدم وجود علاقة دالة إحصائية للعوامل الاجتماعية - الديمغرافية على الولاء حيث لم يتم التطرق لهذه الفرضية في دراستنا وهذا يرجع لاعتقادنا بأن الخدمات التي تقدمها مؤسسة Mobilis موجهة لجميع فئات المجتمع على حد سواء، كما أن هذه العوامل لم يكن لها تأثير في تغيير اتجاه الإجابات عن الاستبانات الموزعة. وهذا رغم وجود دراسات أخرى عديدة تثبت وجود علاقة بين درجة الولاء وكل من الجنس والعمر، لكن هذه العلاقة تم دراستها في مجالات أخرى.

ومن خلال محاولتنا لاختبار صحة الفرضيات الاثني عشرة والتي بنينا بها النموذج النظري أكدت النتائج الإحصائية قوة النموذج للتنبؤ بمدى ولاء العملاء للخدمات المقدمة من طرف Mobilis. إذ كانت نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي جيدة ومناسبة لدراسة الفرضيات. حيث تم قبول جميع الفرضيات التي توضح العلاقات السببية بين عوامل النموذج النظرية، ما عدى الفرضية التاسعة. فلقد تم التوصل بأن لأبعاد جودة الخدمة (المشكلة لنموذج Servqual) تأثير إيجابي (طردى) على الجودة المدركة من طرف العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis ، وأن تأثير التعاطف هو الأكثر أهمية. وهذا ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أثبتت العلاقة الطردية بين أبعاد جودة الخدمة والجودة المدركة ونذكر منها ما يلي:

دراسة Segoro Bienstock et De Moranville (2003)، دراسة Gerni et Aydemir (2011)، دراسة Min Li باندونيسيا (2013)، دراسة Farooq وآخرون بماليزيا (2018) ودراسة نايلي ووحياي بالجزائر (2018)، دراسة Hussain وآخرون (2018).

لهذا تم قبول الفرضيات ف1، ف2، ف3، ف4، ف5.

فيما يخص التأثير الإيجابي لجودة الخدمة على القيمة المدركة للعميل عن الخدمات المقدمة من طرف Mobilis فلقد بينت نتائج الدراسة الإحصائية بأن للجودة المدركة تأثير إيجابي لكنه ضعيف على القيمة المدركة وهذه النتيجة مطابقة للنتائج المتوصل إليها في الدراسات التالية:

دراسة Grewal وآخرون (1998)، دراسة Kashyap et Bojanic (2000)، دراسة جودت عطية بسوريا (2013)، دراسة بارودي بالجزائر (2017)، دراسة بن أشنهو وحاج سليمان بالجزائر (2017). وعليه تم قبول الفرضية ف6 التي تشير إلى العلاقة الطردية بين الجودة المدركة والقيمة المدركة.

كما كان هناك تأثير إيجابي للقيمة المدركة على رضا العميل عن الخدمات المقدمة من طرف Mobilis بالإضافة لثقتة بها إلا أنه أعلى بالنسبة للثقة. فلقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الطردية بين القيمة المدركة والرضا بالإضافة للعلاقة الطردية بين القيمة المدركة والثقة، والتي نذكر من بينها:

دراسة Anderson وآخرون (1994)، دراسة De Ruyter (1997)، دراسة Dubois (1999)، دراسة Cronin وآخرون (2000)، دراسة N Goala G (2000)، دراسة Gounaris et Venetis (2002)، دراسة Goode et Haris (2004)، دراسة Segoro باندونيسيا (2013)، دراسة Min Li وآخرون بالصين (2015)، دراسة Riasi et Ansari بإيران (2016)، دراسة بارودي (2017) بالإضافة لدراسة قادري بالجزائر (2017). دراسة نايلي ووحياي بالجزائر (2018). وعليه تم قبول الفرضيتين ف7، ف8.

ووفقا للعديد من الدراسات يؤثر رضا العميل تأثيرا إيجابيا على ولاء العميل للخدمات المقدمة من طرف Mobilis إما تأثير مباشر أو غير مباشر بوجود الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة. ورغم شح الدراسات خاصة باللغة العربية التي تناولت العلاقات غير المباشرة بين رضا ولاء العميل لأن معظمها ركزت على العلاقات المباشرة. إلا أن نتائج دراستنا التي تنص على العلاقة الطردية بين الرضا والالتزام، العلاقة الطردية بين الرضا والالتزام بوجود الثقة كمتغير وسيط، بالإضافة للعلاقة الطردية بين الالتزام والولاء. أشارت إلى أن التأثير الأكثر أهمية سجل بين الالتزام والولاء. وهو ما يتوافق مع نتائج بعض الدراسات والتي نخص بالذكر منها:

دراسة Luran et Lin (2003)، دراسة Danna Liang بالولايات المتحدة الأمريكية (2008)، دراسة بن اشنهو بالجزائر (2010)، دراسة Ariff وآخرون (2013)، دراسة محمودي أحمد وزيدان محمد بالجزائر (2016)، دراسة Kadri بالجزائر (2017)، دراسة بورقعة فاطمة ورزين عكاشة (2018)، دراسة بن سيروود فاطيمة الزهراء وكرماني هدى (2020)، دراسة Zeraouati Maouahib (2021)، دراسة موسى بوتويصرة وحمنة مزيان (2021).

وعليه تم قبول الفرضيات ف10، ف11، ف12. وعكس هذه الدراسات توصلنا إلى أن للرضا تأثير إيجابي ضعيف جدا وغير معنوي على الثقة حيث كانت النتيجة غير معنوية وغير دالة إحصائيا وهو ما دفعنا إلى رفض الفرضية التاسعة ف9. بالتالي فإن الاختبار الإحصائي للفرضيات مكنا من استنتاج بأن الفرضيات الإحدى عشرة الموضوعة في البحث صحيحة ما عدى الفرضية التاسعة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(4-68): نتائج فرضيات البحث

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
ف1	تؤثر الاعتمادية بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف2	تؤثر الملموسية بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف3	تؤثر الاستجابة بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف4	يؤثر الأمان بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف5	يؤثر التعاطف بشكل إيجابي على الجودة المدركة من الخدمة من طرف العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف6	وجود علاقة تأثير إيجابية بين جودة الخدمة المدركة والقيمة المدركة من طرف العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف7	يوجد علاقة تأثير إيجابية للقيمة المدركة على رضا العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف8	يوجد علاقة تأثير إيجابية للقيمة المدركة على ثقة العميل.	مقبولة (مؤكدة)
ف9	يوجد أثر إيجابي للرضا على ثقة العميل.	غير مقبولة (غير مؤكدة)
ف10	يوجد أثر إيجابي للثقة على الالتزام.	مقبولة (مؤكدة)
ف11	يوجد أثر إيجابي للرضا على الالتزام.	مقبولة (مؤكدة)
ف12	يوجد أثر إيجابي للالتزام على الولاء	مقبولة (مؤكدة)

المصدر: من إعداد الباحثة.

خاتمة الفصل:

اختبرنا في هذا الفصل فرضيات النموذج النظري للدراسة عن طريق البحث الميداني على عينة مكونة من 400 عميل فاقت مدة تعاملهم مع مؤسسة Mobilis سنة كاملة. لتتبعه بالتحليل العاملي الاستكشافي لفقرات الاستبانة بالبرنامج الإحصائي SPSS .V25 والذي كانت نتائجه جيدة على العموم، حيث تم فحص موثوقية وصحة جميع الفقرات المستخدمة في المسح الميداني. لنتمكن بذلك من الانتقال إلى التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج Statistica .V08 وهذا للتأكد من الهيكل العاملي لسلام القياس بالإضافة لاختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمقاسة. ثم قمنا أيضا بنمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Statistica V08 والتي أظهرت لنا العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة. لنتمكن أخيرا من التأكد من صحة أو نفي الفرضيات الاثني عشرة الموضوعة في البحث.

أكدت لنا النتائج الإحصائية فعالية أبعاد جودة الخدمة في التأثير على الجودة المدركة والتي تؤثر بدورها على القيمة المدركة وكذا تأثيرها غير المباشر على ولاء العميل من خلال التأثير الوسيط لكل من الرضا، الثقة والالتزام. حيث أثبتت النتائج قدرة أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) في التأثير المباشر على كل من الجودة المدركة والقيمة المدركة من طرف العميل، بالإضافة للتأثير غير المباشر على الولاء بوجود الرضا، الثقة والالتزام. وهذا ماعدا الفرضية التاسعة التي لم تكن نتیجتها معنوية ليتم رفضها. والتي كانت تشير إلى التأثير الإيجابي لرضا العميل عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis على ثقة هذا الأخير بها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع جودة الخدمة وتحسينها لما له من تأثير إيجابي على رضا وولاء العملاء في ظل محيط تنافسي¹. حيث أن تحقيق النجاح والاستمرارية لدى العديد من المؤسسات في العصر الحالي مرهون بقدرتها على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لإرضاء عملائها وضمان بقائهم معها أطول مدة ممكنة من خلال كسب ولائهم. ففهم الجودة، قياسها وتحسينها يعد عامل رئيسي في التمييز بين الخدمات وبناء ميزة تنافسية. على هذا الأساس حاولت هذه الدراسة تأكيد تأثير أبعاد جودة الخدمة المقتبسة من نموذج Servqual المتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف على الجودة المدركة الاجمالية من الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة Mobilis والتي تؤثر بدورها على القيمة المدركة من طرف العميل وأخيراً على ولائه عبر وجود متغيرات وسيطة هي الرضا، الثقة والالتزام.

فالاهتمام بالجودة أصبح أمر ضروري لبقاء المؤسسة في السوق. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية لأبعاد جودة الخدمة وأثرها المباشر وغير المباشر على كل من الجودة المدركة الاجمالية، القيمة المدركة، الرضا، الثقة، الالتزام والولاء. فالعميل اليوم أصبح أكثر وعياً بسبب ارتفاع معايير الخدمة.

الأهداف المحققة من الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى ولاء العملاء للخدمات التي تقدمها مؤسسة Mobilis مع اقتراح نموذج نظري حول تأثير أبعاد جودة الخدمة والقيمة المدركة على ولاء العميل مدعمين إياه بدراسة ميدانية لدى عملاء مؤسسة Mobilis وهذا لاختبار العلاقات الموجودة بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الجانب النظري والتأكد بذلك من صحة الفرضيات الإثني عشرة التي يتكون منها نموذج الدراسة.

ولقد احتوى بحثنا على اسهامات نظرية وعلمية نوردها فيما يلي:

الاسهامات النظرية والمنهجية للدراسة:

مع ندرة الدراسات التي تطرقت للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد جودة الخدمة، القيمة المدركة وولاء العميل خاصة باللغة العربية. هذا ما جعل هذه الدراسة مميزة عن سابقتها ومواكبة للتطورات التي تطرأ على العلاقات الموجودة بين عوامل النموذج. فمن أهم الاسهامات النظرية المميزة لهذه الدراسة ما يلي:

- مواكبة التطورات التي طرأت على العلاقات الموجودة بين عوامل النموذج النظرية. مما يسمح لهذا النموذج من اثراء الدراسات اللاحقة.

- تؤكد هذه الدراسة على الدور الوسيط للجودة المدركة الاجمالية، القيمة المدركة، رضا العميل، ثقته بالعلامة والتزامه بالتعامل مع المؤسسة في العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة الخمسة التي قد ترتبط بالملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف وولاء العميل للمؤسسة الخدمية. مع تحديد البعد ذو التأثير الأكبر على المتغيرات التابعة ومن ثم على الولاء.

¹ - EUGENE. S, JAMIE. L, BAKER. P, (2000), « An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty », International journal of retail and distribution management, Vol 28, N° 2, p 73.

- لقد تم دراسة تأثير أبعاد جودة الخدمة لنموذج Servqual على القيمة المدركة وولاء العميل في مختلف المجالات في قطاع الخدمات كالتعليم، الصحة، البنوك، إلا أن دراستنا تناولت مجال لا يقل أهمية عن سابقه ألا وهو خدمات الاتصالات.

إن مساهمات هذه الدراسة من الناحية المنهجية تعتبر ثرية، خاصة ولقد تم اختيار منهجية تتناسب مع هدف وفرضيات الدراسة. فلقد قدمت هذه الدراسة الكثير من الإضافات العلمية كطريقة اختيار العينة وبناء الاستبيان، هذا الأخير الذي تم اختياره بطريقة التحليل العاملي الاستكشافي الذي يعمل على اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة وكذلك التحليل العاملي التوكيدي الذي يقيس التشبعات العاملية لفقرات المتغيرات. ووقع اختيارنا للنمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Statistica.08 بغرض قياس التأثيرات المتزامنة للمتغيرات على بعضها البعض لنصل في النهاية لاختبار صحة أو نفي الفرضيات.

الإسهامات التطبيقية للدراسة:

- يمكن تلخيص الإسهامات العملية للدراسة فيما يلي:
- ضرورة إعطاء المؤسسات الخدمية عامة والاتصالات خاصة الاهتمام الكافي لجودة الخدمة المقدمة من خلال التأكيد على أهم الأبعاد المكونة لنموذج Servqual بالنسبة للعملاء حتى تتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بعملائها لأطول مدة ومن البقاء في ظل المنافسة الحادة في الأسواق.
- ضرورة تدريب واعطاء موظفي الخطوط الأمامية بعض الصلاحيات لتسهيل عملية تقديم الخدمة، مما يساهم في إشراكهم في اتخاذ القرارات والذي سينعكس بالإيجاب على مستوى جودة الخدمة المقدمة لأن إدارة الجودة هي مسؤولية الجميع داخل المؤسسة.
- ضرورة حرص مؤسسة Mobilis على تحقيق الأمان، المصداقية والالتزام بالوعود التي تقدمها لعملائها كي تكسب ثقتهم وتحقق الولاء المطلوب في ظل المنافسة الملحوظة محليا وإقليميا.
- نجاعة استخدام نموذج Servqual في قياس أثر أبعاد جودة الخدمة على الجودة المدركة الإجمالية، القيمة المدركة وولاء العميل.
- بعد الرضا لم يكن له أثر إيجابي على الثقة من قبل عملاء مؤسسة Mobilis، مما يدعم أهمية تركيز هذه الأخيرة على العناصر التي تزيد من رضا العميل لكي يتطور هذا الأخير إلى ثقة بالخدمات التي تقدمها.
- إن الاهتمام بأثر أبعاد جودة الخدمة على الجودة المدركة الإجمالية، القيمة المدركة ومن ثم ولاء العميل لا ينبغي أن ينسبنا أهمية التركيز على الدور الوسيط لرضا العملاء وتقتهم بالخدمات المقدمة بالإضافة لالتزامهم بالتعامل معها، لما لهم من أثر إيجابي على ولاء العملاء وهذا ما أكدته نتائج دراستنا بالإضافة لدراسات أخرى عديدة. حيث أظهرت النتائج أن الجودة المدركة الإجمالية أثرت بشكل إيجابي على القيمة المدركة من طرف العميل وبشكل قوي على الولاء عبر الرضا، الثقة والالتزام.

محدودية نقائص الدراسة:

- إن هذه الدراسة وككل دراسة ميدانية ليست كاملة ولا تخلو من النقائص، حيث تتمثل نقائص ومحدودية هذا البحث فيما يلي:
- لقد تم اقتباس فقرات الاستبانة من دراسات سابقة، غير أننا لاحظنا صعوبة فهم بعض الفقرات من قبل المستجوبين وهذا ما يؤكد على ضرورة إعادة صياغتها حتى تكون الإجابات عنها سليمة.
 - هناك عبارات في الاستبانة إذا قرأها المستجوب بشكل سريع وبدون تركيز سيظن أنها متشابهة. ولهذا يجب أن يكون تسليم الاستبيان يد بيد مع أحد الوقت الكافي من قبل فرقة البحث لشرح الاستبيان وهذا لتفادي حالة انحياز الموافقة والذي يمكن أن ينعكس بصورة سلبية على نتائج البحث.
 - رغم أن حجم العينة بلغ 400 عميل إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة بأنها معبرة عن كل عملاء مؤسسة Mobilis (مجتمع الدراسة)، حيث ينصح رجال الإحصاء بتوخي الحذر عند اختيار المقاربة غير الاحتمالية وبتبني الطريقة الاحتمالية. كما أنه كلما كان عدد سنوات التعامل مع مؤسسة Mobilis لأفراد العينة كبيرا كلما كانت الإجابات أكثر دقة ومصداقية.
 - تمت الدراسة في حدود جغرافية محدودة حيث اقتضت هذه الدراسة فقط على عينة من عملاء مؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري مما صعب عملية تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الجزائري ككل نظرا لاختلاف ظروف الدراسة على مستوى القطر الوطني.
 - الظروف الصحية التي تمر بها البلاد (جائحة كورونا) دفعتنا لفترة معينة لجمع البيانات إلكترونيا وهو ما تلقينا فيه بعض الصعوبات.
 - ضعف التعاون من قبل أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.
 - صعوبة الحصول على البيانات الأساسية لنشاط مؤسسة موبليس.

الآفاق المستقبلية للدراسة:

- بما أن هذه الدراسة حاولت إيجاد نموذج نظري وتطبيقي لتأثير جودة الخدمة والقيمة المدركة على ولاء العميل عبر وجود متغيرات أخرى وسيطة هي جودة الخدمة المدركة، القيمة المدركة، الرضا، الثقة والالتزام وهذا بدراسة حالة عملاء مؤسسة Mobilis بالغرب الجزائري. لهذا نأمل أن تكون هذه الدراسة منطلقا لدراسات أخرى مستقبلية، وهذا بـ:
- ❖ توسيع عينة الدراسة على كافة القطر الوطني ولما لا على دول أخرى أجنبية عن طريق إجراء دراسة مقارنة بين دولتين أو أكثر أو بين شمال البلاد وجنوبها،....
 - ❖ إجراء دراسة مقارنة بين أهم المتعاملين في الجزائر Mobilis، Oredoo، Djezzi مع تحديد أي الاستراتيجيات المنتهجة من قبل هؤلاء المتعاملين نجحت في تعزيز الولاء لدى عملائهم.
 - ❖ فتح المجال للعديد من الدراسات المستقبلية في قطاعات خدمية أخرى كالنقل، السياحة، التأمين،....
 - ❖ ننصح بأن يكون هناك دراسات أخرى مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الاجتماعية- الديمغرافية على ولاء العملاء.

- ❖ يمكن إدخال عامل العلامة في النموذج لدراسة أثره على رضا، ثقة وولاء العميل. فالهوية الاجتماعية التي تدمج كل من عنصري هوية العلامة والمماثلة تلعب دور أساسي في تحقيق ولاء العميل مثلها مثل باقي العوامل التي تم دراستها حيث تلعب العلامة المحور الذي يتحقق من خلاله طلب العضوية من أجل تأثير هويتها عليه والتي يترتب عليها المماثلة التي يمكن تصورها كقرب سيكولوجي قوي بين العميل والعلامة وذلك نتيجة ثقته بها وبالتالي تحقيق الولاء القوي لها.
- ❖ تم إجراء الدراسة على قطاع واحد وهو قطاع الاتصالات، وبالتالي هناك فرصة لإجراء دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في الولاء لقطاعين مختلفين، وصولاً لتعميم النتائج على قطاعات مختلفة.
- ❖ ثم تناول موضوع الدراسة من وجهة نظر العملاء، في حين قد تبحث الدراسات المستقبلية عن مدى إدراك إدارة مؤسسة Mobilis للعوامل المؤثرة في ولاء العملاء.
- ❖ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار متغير معدل هام في نموذج الدراسة ألا وهو تكلفة التحول.
- ❖ وضع برامج خاصة بولاء العميل لتعزيز الثقة أكثر في نفوس العملاء.
- ❖ استعمال نماذج أخرى غير نموذج Servqual.
- ❖ ضرورة تأكيد الدراسات المستقبلية لفرضيات البحث مع تطويرها للنتائج المتوصل إليها خاصة غياب تأثير الرضا على ثقة العميل بالخدمات المقدمة من قبل مؤسسة Mobilis.

المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية:

الكتب

- (1) أحمد علي سليمان، (2000)، سلوك المستهلك، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- (2) بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، (2007)، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي-وظيفي - تطبيقي، دار الزهران، عمان.
- (3) تامر البكري، أحمد الرحومي، (2008)، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- (4) تسيير العمارة، (2005)، التسويق المصري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (5) التميمي حسين عبد الله، (1997)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- (6) توفيق محمد عبد المحسن، (2006)، قياس الجودة والقياس المقارن، Benchmarking أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر.
- (7) تسيير العمارة، (2005)، التسويق المصري، دار الحامد، عمان.
- (8) ثابت عبد الرحمان إدريس، (2002)، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية.
- (9) جابلونسكي جوزيف، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، (1993)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بالجيزة، مصر.
- (10) جنسون ريتشارد وشرن، ترجمة عبد المرضي حامد عزام، (1998)، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة - من الوجهة التطبيقية، دار المريخ للنشر، الرياض.
- (11) جودة محفوظ أحمد، (2005)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (12) جيل غريفن، تعريب أيمن الأرمنازي، (2001)، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، كيف تكسب ولاءهم وتحافظ عليهم؟، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- (13) الحداد عوض، (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، مصر.
- (14) الحمادي علي، (1999)، الطريق إلى التغيير (15 طريق للتغيير)، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- (15) حميد الطائي، (2009)، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- (16) حميد الطائي، بشير عباس العلاق، (2008)، تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- (17) خضير كاظم حمود، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (18) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (19) رانيا محمود عبد العزيز عمارة، (2008)، تحرير التجارة الدولية وفقاً لاتفاقية الجات في مجال الخدمات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- (20) رشا حسين عبد العزيز مصطفى، (1998)، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، جامعة عين شمس، مصر.

- 21) زكي خليل المساعد، (2003)، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج، عمان، الأردن.
- 22) زين الدين فريد عبد الفتاح، (1998)، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 23) سامي أحمد مراد، (2005)، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
- 24) سمير محمد عبد العزيز، (1999)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-1011، مكتبة الإشعاع للنشر، القاهرة.
- 25) سونيا محمد البكري، (2004/2003)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 26) سونيا محمد البكري، (1999)، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 27) سونيا محمد البكري، (1998)، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية.
- 28) سيد الهواري، (1999)، منظمة القرن الـ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21"، دار الجليل للطباعة، القاهرة، مصر.
- 29) شارلز هل، جارديث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2001)، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 30) شبيب عبد الله، (2002)، قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت، جامعة عين شمس، مصر.
- 31) الطائي والعبادي، (2006)، إدارة الجودة الشاملة: دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
- 32) عائشة مصطفى المناوي، (1998)، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر.
- 33) عبد الحميد البلداوي، زينب شكري محمود، (2006)، إدارة الجودة الشاملة والتقنيات الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 34) عبد العزيز بن سعد، خالد بن سعد، (2003)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، جامعة الرياض.
- 35) عبد الفتاح زين الدين، (1998)، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم والتطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة.
- 36) علاء عباس علي، (2009)، ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 37) علي السلمي، (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 38) علي الخضر، (1998)، التسويق وإدارة المبيعات، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- 39) عمر وصفي عقيقي، (2009)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40) عيشوني محمد أحمد، (2007)، ضبط الجودة: التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 41) فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكم أحمد الخوارزمي، (2000)، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

- 42) قاسم نايف علوان الحياوي، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 43) كوتلر وآخرون، ترجمة مازن النفاع، (2003)، تسويق السلع والأسعار، الجزء الرابع، دار علاء الدين للنشر، دمشق، سوريا.
- 44) مات سيفن، ترجمة خالد العماري، (2007)، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 45) مأمون سليمان الدرادكة، (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 46) مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 47) محمد الصيرفي، (2005)، إدارة التسويق، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- 48) محمد الصيرفي، (2006)، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية.
- 49) محمد صلاح الحناوي، السيد إسماعيل، (1999)، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 50) محمد عبد العظيم أبو النجا، (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 51) محمد عبد الله عبد الرحيم، (1981)، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة مصر.
- 52) محمد علي بركات علي، (2001)، رضا العملاء عن جودة الخدمة، جامعة عين شمس، مصر.
- 53) محمد فريد الصحن، (2002)، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 54) مدحت أبو النصر، (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 55) معارج الهواري، ريان أمينة، أحمد مجدل، (2013)، سياسات وبرامج ولاء العميل وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز للمعرفة والنشر، عمان، الأردن.
- 56) نادية العارف، (2005)، الإدارة الاستراتيجية — إدارة الألفية الثالثة، الطبعة 4، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 57) هاني حامد الضمور، (2005)، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- 58) يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، (2005)، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

المجلات العلمية

- (1) إلهام فخري، (6-8 أكتوبر 2003)، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي فرص وتحديات، الدوحة، قطر.
- (2) جودت عطية، (2013)، "أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، الجزء الثاني، القدس.
- (3) حافظ عبد المنعم، (1993)، الإنتاجية ونظم الجودة الشاملة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة.
- (4) حسين علي عبد الرسول، افتخار جبار عبد، (2016)، دراسة محددات ولاء الزبون في القطاع الفندقي، دراسة تحليلية في الفنادق السياحية في محافظة النجف الأشرف، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2. www.muthjaes.net.
- (5) الخطيط محمد أحمد موسى، (19-21 أبريل 1993)، خطة عمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم، الأدوات، المعايير، المركز العربي للتطوير الإداري، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية، القاهرة.
- (6) رونق كاظم شبر، (2014)، دور القيمة المدركة، السعر والصورة الذهنية في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية التجارية العاملة في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، العراق.
- (7) سعيد محمد الشيمي، (يوليو 2000) قضايا إدارية- الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، العدد الخامس.
- (8) علي عبد الله، (أكتوبر 2008)، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة بكرة.
- (9) صالح صالح، الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- (10) قضماني نازة، (1993)، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية، المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة.
- (11) محمد الخرشوم، سليمان علي، (2011)، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، دمشق.
- (12) محمود أحمد، زيدان محمد، (جانفي 2016)، "فعالية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال- حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكونم الجزائر Djezzy"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 15، الجزائر.

قائمة المراجع الأجنبية:

الكتب:

- 1) ALAZAR.C, SEPARIS, (1993), Contrôle de gestion, édition AFNOR, France.
- 2) AZAMBRE.J.AUDOUSSET.J.G, (1992), maitriser une conception de qualité, édition Masson, Paris.
- 3) BAGLIN.G ,BRUEL.O, GARREAU.A, ,VANDEL.T.C, (2002), Management industriel et logistique, 3eme édition , édition Economica, France.
- 4) BANDT. J, GADREY. J, (1994), Relations de services, marchés de services, marché de services, édition CNRS. Paris.
- 5) BENSACHEL.L, (1997), Introduction à l'économie de service, édition presse universitaire de Grenoble, Belgique.
- 6) BOISDEVESEY, Jean Claude, (2001), Le marketing relationnel, édition d'Organisation, France.
- 7) BOLTON. R, DREW. J, LINKING, (1994), Customer satisfaction to services operations and comes, Roland T Rust and Richard L, Oliver editions, New York.
- 8) BOUAYAD Anis, ANNDRE Emanuel, (2000), Stratégie et métier de l'entreprise: pourquoi et comment définir le métier de notre entreprise, édition DUNOD, Paris.
- 9) BOYER LUC, (2005), 50 ans de management des organisations, édition NOTABENE, France.
- 10) BREE Joël, DERBAIX Christian, (2000), Comportement du consommateur, édition Economica, Paris.
- 11) BRILMAN. Jean, (2001), Les meilleures pratiques du management, au cœur de la performance, 3ème édition, édition d'organisations, paris.
- 12) CATTAN Michel, (2000), Maitriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel, les édition d'organisations, paris.
- 13) CLAUDE PINET, (2007), 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 , édition AFNOR, France.
- 14) CLAUDE YVES Bernard(2000), Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, éditions AFNOR, France.
- 15) DANIEL Duret, MAURICE Pillet, (2002), Qualité en production : de ISO9000 à six sigma, 2eme édition, édition d'organisation, paris.
- 16) DARMON. René. Y, LAROCHE. Michel, PETROF. John .v, Le marketing, fondements et applications, 2eme éditions, édition Mc Graw. Hill, Quebec, Canada.
- 17) DARPY.D, VOLLE.P,(2012), Comportements du consommateur : Concepts et outils, 3eme édition, édition DUNOD, Paris.
- 18) DAYAN. A, et autre, (1999), Manuel de gestion, Vol 1,édition Ellipses, Paris.
- 19) DEMING.W.E, (2000), Hors la crise, édition Economica, France.
- 20) DESMET. Pierre, (2005), Marketing direct concepts et méthodes, 3eme édition, édition DUNOD, Paris.
- 21) DETRIE Philippe, (2001), Conduire une démarche qualité, les éditions d'organisations, Paris.
- 22) DETRY. Philipe, (1998), Le client retrouvé, édition d'organisation, Paris.
- 23) DRIDOLLOU Bernard, (2001), Le client au cœur de l'organisation (La qualité en action), 2ème édition, édition d'organisation, Paris.
- 24) DUMEUR Claude, (2003), Marketing, 4ème édition, édition DALLOZ, Paris.
- 25) DUPONT Frédéric,(2000), Management des services, édition ESKA, Paris.
- 26) ECKES George, (2006), Objectif six sigma- Révolution dans la qualité, édition Pearson village mondial, Paris.

- 27) EIGLIER.P, LANGEARD.E, (1994), Servuction, le marketing des services, 5eme tirage édition Ediscience , Paris.
- 28) ERNOUL Roger, (2010), Le grand livre de qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, édition AFNOR, Paris.
- 29) EVANS J.R, (1993), Production /operations management- quality, performance and value , west publishing company.
- 30) François , CLAUDE.J, (2002), LA Qualité DANS LES SERVICES : fondements, témoignages, outils, 2eme édition Economica, paris.
- 31) GALLOUJ .F , (1994), Economie de l'innovation dans les services, édition L'Harmattan logiques économique, Paris.
- 32) GILBERT Rock, MARIE Josée, (2006), Le service à la clientèle en action, Erpi édition du renouveau, Québec.
- 33) GLASS Neil, (2001), Management : les 10 défis, édition d'organisation, Paris.
- 34) GUY. Audigier, (2003), Marketing pour l'entreprise, Gualino l'extenso édition, Paris.
- 35) HERMEL Laurent, (2001), Mesurer la satisfaction client, édition AFNOR, Paris.
- 36) IGALENS J, ROUSSEL P, (1998), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Edition Economica, Paris.
- 37) JAMES.F, ENGEL. Roger. D, (2002), Consumer Behavior, 4ème edition, Dryern Press, USA.
- 38) JOFFRE.P,SIMON.Y, (1989), Encyclopédie de gestion, édition Economica, France.
- 39) JOHN .R, DAVID .S, (2000), Principe de management , ERPI édition , paris.
- 40) JOKUNG Octave, ARREGLE. Jean. Luc, WOLFGANG. Ulaga, YVES. De Rongé, (2001), Introduction au management de la valeur, édition DUNOD, Paris.
- 41) KINCAID. Judith. W, (2003), «Customer relationship management, getting it right!», Prentice Hall PTR, New jersey.
- 42) KOTLER. P, Dubois. B, (2000), Marketing management, 10 Emme édition , édition Pearson éducation, Paris.
- 43) KOTLER. P, (1997), Marketing management : analysis planning implementation and control, prentice Hall of India, New Delhi.
- 44) LADWEIN. R, (2003), Le Comportement du consommateur et de l'acheteur, 2ème éditions, édition Economica, Paris.
- 45) LAMBIN Jean- Jacques, DE MOERLOOSE Chantal, (2008), Marketing stratégique et opérationnel – Du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, édition DUNOD , Paris.
- 46) LANGLOIS.M, TOCQUER.G, (1992), Marketing des services, le défi relationnel, édition DUNOD, Paris.
- 47) LAURENT Hermel, (2003), Qualité et engagement de service, édition Afnor, Paris.
- 48) LAVILLE .j, (2005), Sociologie des services, entre marché et solidarité, édition ERES, paris.
- 49) LEHUE Jean Marc, (2003),La stratégie de fidélisation, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris.
- 50) LENDREVIE. J, LINDON. D, (2000), Mercator, théorie et pratique du marketing, 6ème éditions, édition Dalloz, Paris.
- 51) LEWI.G, (2005), Branding management : La marque de l'idée à l'action, édition Pearson éducation, Paris.
- 52) LINDON. D, JALLAT. F, (2005), Le marketing, 5ème édition, édition DUNOD, France.
- 53) LOVELOCK.C, (2004), et autres, Marketing des services, 5^{ème} édition, édition Pearson éducation, paris.
- 54) LOVELOCK.C, WRIGHT.K.L, (1999), Principles of service marketing and management, 12ème editions, edition Prentice HaLL.

- 55) Maurice Pillet, (2004), Six Sigma comment l'appliquer, édition d'organisation, Paris.
- 56) MITONNEAU. H, (2001), ISO 9000 version 2000, le management de la qualité au plus proches des entreprises, édition DUNOD, Paris.
- 57) MORGAT Pierre, (2001), Fidéliser vos clients- Stratégies, outils, CRM et e- CRM, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris.
- 58) NETTER Olivier, HILL Nigell, (2000), Satisfaction client – De la conquête à la fidélisation , édition ESKA, Paris.
- 59) OKLAND.J.S, (2001), Total quality management, text with cases,2eme ed, published by butter worth Heinemann, oxford.uk.
- 60) OLIVER Macmillan,(2000), A catastrophe model for developing services satisfaction stratégies, édition ESKA, Paris.
- 61) OLIVER Netter, HILL Nigel, (2000), Satisfaction client, édition ESKA, Paris.
- 62) PORTER. M, (1999), L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition DUNOD, Paris.
- 63) RAY. D, (2001), Mesurer et Développer la satisfaction clients, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris.
- 64) REICHHELD. F, (1996), L'effet loyauté, édition DUNOD, Paris.
- 65) ROUSSEL P et autre, (2002), Méthodes d'équation structurelles : recherche et application en gestion, édition Economica, Paris.
- 66) SAMILI KAMYAb. A , (2001), Stratégies des services ,E-business, supply chain, édition DUNOD, Paris.
- 67) SCHIFFMAN. L. G, LAZAR Leslie Kanuk, (1997), Consumer Behavior, 6th ed, Prentice Hall, international Inc.
- 68) SEBILO. Didier, VERTIGHEM. Christophe, (1998), De la qualité à l'assurance de la qualité : Accompagner la démarche, 2ème édition, édition AFNOR, Paris.
- 69) SEDDIKI ABD ELLAH, (2004), Management de qualité, de l'inspection à l'esprits kaizen, édition OPU, Algérie.
- 70) TURCOTIE.P, BERGERON.J.L, (1984), Les cercles de qualités, édition agence D'ARC OTAWA, France.
- 71) VAN DEVILLE , (1985), Gestion et control de la qualité, éd AFNOR, paris.
- 72) VAN LAETHEM, Nathalie,(2007), Toute la fonction marketing, édition DUNOD, Paris.
- 73) WACHEUX F, (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, éditions Economica, Paris.
- 74) What is Net promoter? <https://www.netpromoter.com/know/>.
- 75) WILSON Learning, (2004), S'adapter pour mieux vendre, Nova Vista publishing, Belgique.
- 76) ZOLLINGER .M, LAMARQUE. E, (1999), Marketing et Stratégie de la banque, 3ème éditions, édition DUNOD, Paris.

المجلات والأطروحات:

- 1) ABIDI. A, KAABACHI. B, (16-17 janvier 2009), « Proposition d'un cadre d'analyse de l'expérience de customisation de masse, 8eme congrès international des tendances du marketing, Paris.
- 2) ALRUBAIEE. L, AL-NAZER. N, (may, 2010), " Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty", international journal of marketing studies, Vol 1, N°1.
- 3) AURIER.P, EVRARD.Y, (1998), Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs, actes du 14 Emme congrès international de l'association française du marketing, Bordeaux.
- 4) AUSTRACHAN C.B, PATEL V.K, WANZENRIED G, (2014), A comparative study of CB-SEM and PLS- SEM for theory development in family firm research, journal of family business strategy, 5(1).
- 5) BAGHERZAD HALIMI Anahita, et All, (2011), « The contribution of personalization to customers loyalty across the bank industry in Sweden», International conference on social science and humanity IPEDR, Vol 5, Singapore.
- 6) BAGRAIM. J, HIME. P, (2007), «The dimensionality of work place interpersonal trust and its relationship for work place affective commitment», journal industrial psychology, vol 33 N° 3.
<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/394>.
- 7) BAKER.DM, (2013), «Service quality and customer satisfaction in the airline industry, A comparison between legacy airlines and low- cost airlines», American journal of tourism research, vol2 N°1.
- 8) BOSS. Jean- François, (Janvier,1999), «La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients», revue française du marketing, N° 171, imprimé en France, édition ADETEM, Paris.
- 9) BOUMAIZA Salah, OLFA Bouzaabia, (2013), «Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : Investigation dans la grande distribution», la revue gestion et organisation, N°5, édition USEK, Tunisie.
- 10) BOURGEON Dominique, RENAULT et Autre, (2009), Approche expérientielle de la valeur de consommation culturelle : Le cas des musés et des monuments, acte au 8th international conférence marketing trends, Montréal, Canada.
- 11) BOZZO. C, (1999), Fidélité, Rétention et inertie des clients industriels, proposition d'un modèle de recherche, Institut d'administration des entreprises, série recherche, WP, N°547.
- 12) BOZZO.C, MERNUCA. D, MOULIN. J-L, (2004), «Une typologie de consommateur fidèle : le bon, la brut, et le truand », Recherche et Application en Marketing, IAE Aix – en- Provence.
- 13) BRADY, Michael, CORNIN. J, (2001), Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach, journal of marketing, vol 65,N°(3), Jul.
- 14) BROWN. S, MC HARDY. J, MC NABB. R, TAYLOR. K, (2011), Work place performance, Worker commitment and loyalty, Working paper, Department paper, Department of economics, University of Sheffield.
<http://ftp.iza.org/dp5447.pdf>.
- 15) CARMAN J, (1970), Correlates of brand loyalty: some positive results, Journal of marketing research (JMR), Vol 7, N°1.

- 16) CHURCHILL.G.A, (2011), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », journal of marketing research, vol16, February 1979, p 64-73, cite par Khalil T. AKL.
- 17) CLAES Fornell and others, (October 1996), «The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings», journal of marketing, Vol 60,Cornell university school of hotel administration.
- 18) COELHO. Pedro. S, HENSELER. J, (2012), « Creating customer loyalty through service customization», European journal of marketing, Vol 46, N° 34.
- 19) COPELAND Melvin T, (1923), «Relation of consumer's buying habits», Harvard business review, Vol 1, N°3.
- 20) CULIBERG. Barbara, ICA. Rojsek, (2010), «Identifying service quality, dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking», economic and business review, Vol 12, N°3.
- 21) Customer lifetime value, www.saasmetrics.co/customer-lifetime-value/
- 22) DENNIS. L, DUFFY, (1998), «Customer loyalty strategies president of Cadmus», journal of consumer marketing, Vol 15 N°5, USA.
- 23) DES GARETS.V, LAMARQUE.E, PLICHON.V, (Mai- Juin ,2003), «La relation entreprise clients : de la fidélité à la dépendance », Revue Française de gestion, N°144, édition FNEGE, Paris.
- 24) DICK. A. S, BASU. K, (1994), «Customer loyalty: Toward and integrated conceptual frame work», Journal of the academy of marketing science, N°22, USA.
- 25) DONALDS. W, JACKSON. J. R, (1993), «The personalization of relationship marketing», Asia Australia marketing journal, Vol 2, N° 1.
- 26) DURAND Aurélie, (2010), «Impact du co – alignement entre l'orientation CRM et le déploiement technologique sur la performance organisationnelle : proposition et test d'un modèle de recherche», thèse de doctorat en sciences de gestion, université jean moulin, Lyon.
- 27) DWAYNE BALL. A, COELHO PEDRO. S, VILARES MANUEL. J, (2006), «Service personalization and loyalty», Marketing department faculty publications, paper 13.
- 28) EUGENE. S, JAMIE. L, BAKER. P, (2000), « An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty », International journal of retail and distribution management, Vol 28, N° 2.
- 29) FENG Zhou, JIANXIN JIAO Roger, YANGJIAN Ji, (2012), «Affective and cognitive design for mass personalization: Status and prospect, Springer science business media», Journal of intelligent manufacturing, LLC.
- 30) GILMORE. J-H, PINE Joseph B, (1997), «The four faces of mass customization», Harvard business review, Vol75, N°1, USA.
- 31) GREMLER.D, BROWN.W, (1996), Service loyalty: Its nature in importance and implications in advancing service quality, edition Johns University, New York.
- 32) Howe online Businesses can increase customer life time value? .
[https://www.putler.com/customer lifetime value/](https://www.putler.com/customer-lifetime-value/).
- 33) JAROS. S, KOEHLER. J-W, SINCICH. T, JERMIER. J, (1993), «Effects of continuance, Affective and moral commitment on the withdraw process: An evaluation of Eight structural equation models», Management journal, Vol 36, N°5.
- 34) KORDA.A.P, SNOJ.B, (2010), «Development, validity and reliability of perceived service quality in banking and its relationships with perceived value and customer satisfaction», managing global transitions, vol 8 N°2.

- 35) KUNG and JEFFREY. J, « Service quality dimensions: An examination of Gronroos service quality model», managing service quality, vol14 N°4.
- 36) LAU G.T, LEE S.H, (1999), « Consumers Trust in a brand and the link to brand loyalty », Journal of market focused management, N°4.
- 37) LEWIS. B, SOURELI. M, (2006), «The antecedents of consumer behavior», Vol 5, N°1.
- 38) LIN and WANG, (2006), « An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts», journal of information and management, vol43.
- 39) MEYER. J-P, ALLEN. N-J, HERSCOVITCH, (2001), «Commitment in the workplace: Toward a general model», Human resource management review, Vol 11.
- 40) MOULIN. J-L, (Octobre 2004), «Risque perçu et fidélité a la marque : Une analyse exploratoire», revue française du marketing, V 199, N° 4/5.
- 41) MOULINS J. L, NGOC Phan Kim, PHILIPPE Jean, (2012), De la qualité de service à la fidélité des clients : Une investigation sur le secteur bancaire au Vietnam, Revue économies et sociétés.
- 42) NEUVILLE. Jean Philipe, (1996), « la qualité en question», revue Française de gestion N°108 mars, avril, mai, paris.
- 43) OLIVER .R, (1999), Customer loyalty, journal of marketing, vol 53.
- 44) PEDRO. S, COELHO. Jory Henseler, (2012), «Creating customer loyalty through service customization», European journal of marketing, vol 46, N°314.
- 45) PETRICK. J ,(2004), «The role of quality value and satisfaction in predicting cruise passenger's behavioral intentions», journal of travel research, Vol 42, N°4.
- 46) ROBERT.J, WANG.C, «Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts», journal of service research, Vol 11, N°1.
- 47) SALERNO Annabel, (2005), Le rôle de la qualité des pratiques de personnalisation dans la séquence valeur, satisfaction, Fidélité à la banque, 1ere journée de recherche en marketing, IRIS, Lyon.
- 48) SHEN Anyuan, DWAYNE Ball. A, (2009), « Is personalization of services always a good thing? Exploring the role of technology – mediated personalization (TMP) in service relationships», journal of services marketing, Vol 23, N°2.
- 49) SIRDESHMUKH. D, SINGH. P, (December,2000), «Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments», journal of academy of marketing science, Vol 28, N°1.
- 50) TEAS .R. Kenneth, (October, 1993), « Expectations, Performances evaluation and consumers perceptions of quality», journal of marketing, Vol 57, N° (4).
- 51) VANHAMME.J, (2002), «La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes, recherche et applications en marketing», Vol17, N°2.
- 52) VESANEN. Jari, et all, (2007), « What is personalization? A conceptual frame work Vesanen Jar», European journal of marketing, Vol41, N°5/6.
- 53) WETZELS. M, Ko de RUYTER, Van BIRGELEN. M, (1998), « Marketing service relationships: The role of commitment», Journal of business and industrial marketing, Vol13, N° 4/5, MCB university press.
- 54) YANG, PETERSON, (2004), « customer perceived value, satisfaction and loyalty, the role of switching costs», psychology and marketing, vol21N°10.
- 55) YEH. T J, (June 2009), «The relationship between organizational trust and occupational commitment of volunteers», the journal of human resource and adult learning, vol 5, N° 1.

الملاحق

السلام عليكم: نقوم حالياً بدراسة تأثير جودة الخدمة و القيمة المدركة على ولاء العملاء. لذلك من فضلك (ي) حدد (ي) لنا درجة موافقتك (ي) أو عدم موافقتك (ي) مستعملاً فقط علامة الضرب على السلم الموجود في الجدول. نخطبكم علماً أن الإجابات التي ستفيدوننا إياها من خلال هذه الاستمارة ستبقى في السر.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
1. أبعاد جودة الخدمة						
1.1 الاعتمادية: ضرورة تقديم خدمات موثوقة						
1.1	إجمالاً، تحترم Mobilis الوعود المقدمة خلال تقديمها للخدمات.					
2.1	عموماً تحرص Mobilis على تقديم خدمات بالشكل الصحيح والمطلوب من المرة الأولى وفي الوقت المحدد.					
3.1	عموماً تقدم Mobilis الخدمة دون انقطاع.					
4.1	إن احتفاظ Mobilis بالمعلومات الشخصية لريائتها هو أمر غاية في الأهمية.					
5.1	في الحالة العامة، تغطي شبكة Mobilis كل مناطق الوطن و بشكل جيد (Réseaux).					
2.1 الملموسية (المادية): ضرورة إعطاء أهمية لكل ما هو مادي						
1.2	توفر وكالات Mobilis على اللواحات الداخلية، الشاشة، معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة هو أمر جيد.					
2.2	من الضروري أن يكون التنظيم الداخلي لـ Mobilis مناسب.					
3.2	إن توفر الأماكن المناسبة للاستقبال والانتظار في وكالات Mobilis يجعلني لا أحس بالملل.					
4.2	إذا المظهر الخارجي لمبنى وكالات Mobilis جميل و ذا أصالة و ذلك يزيد من إعجابي به .					
5.2	بصفة عامة يهتم الموظفون و أعوان الخدمة بتوفير جو مرح في الوكالة و يعتبر ذلك أمر جيد.					
3.1 الاستجابة: الاهتمام بانشغالات و شكاوى العملاء						
1.3	عموماً، تحرص Mobilis على تقديم خدمات سريعة و فورية للعملاء.					
2.3	بصفة عامة، يلتزم موظفي شركة Mobilis بالاستجابة لكل شكاوي و استفسارات العملاء.					
3.3	يجب أن يكون هناك استعداد مستمر من طرف الموظفين للتعاون مع العملاء ومساعدتهم في تلبية طلبهم.					
4.3	تسهل إدارة شركة Mobilis على مسألة الإمداد بخدمات الاتصالات على مدار ساعات عملها.					
5.3	يسعى الموظفون إلى تقديم الخدمة للعملاء حسب أولوية دخولهم للمؤسسة وبدون تجاوز.					
4.1 الأمان: جعل العميل يحس بالأطمئنان						
1.4	في الحالة العامة، توفر Mobilis الخدمة للعميل في جو يخلو من المخاطر و تسهر على طمأنته قدر الإمكان.					
2.4	عموماً، يتمتع موظفي المؤسسة بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء.					
3.4	يتابع العاملون قدر المستطاع الإجراءات الخاصة بالعملاء ولغاية حصولهم على الخدمة.					
4.4	يتوفر لدى Mobilis الأجهزة الأمنية الكافية لحماية العملاء.					
5.4	إن المحافظة على سرية المعلومات المرتبطة بي والمتعلقة باتصالاتي هو أمر لا أتنازل عنه.					
5.1 التعاطف: إعطاء أهمية بالغة للعميل						
1.5	من واجب Mobilis تقديم العناية الكافية لكل عميل و تقدير ظروفه مهما كانت وضعيته الذهنية والاجتماعية .					
2.5	إن إعطاء اهتمام كافي لاستفسارات العملاء وشكاويهم من طرف كل الأطر العاملة بالشركة هو أمر ضروري.					
3.5	بصفة عامة إن موظفو وكالات Mobilis يقدرون ظروف العملاء و يتفهمون احتياجاتهم بصورة شخصية.					
4.5	تضع إدارة Mobilis مصلحة العميل في قمة أولوياتها.					
5.5	ضرورة تحلي الأطر العاملة بشركة Mobilis بروح المرح، الصداقة والاحترام عند تعاملهم مع العملاء.					

6.5	من الضروري أن تحتم <i>Mobilis</i> بعملائها كأفراد دون تمييزها لعميل عن آخر.						
2. الجودة المدركة العامة من الخدمات المقدمة من طرف <i>Mobilis</i>							
1.6	عموماً، أود أن أقول بأن جودة تفاعل أعوان الخدمة في وكالات <i>Mobilis</i> هي جيدة.						
2.6	حسب رأيي أن الخدمات المعروضة من طرف <i>Mobilis</i> هي ذات فائدة.						
3.6	يسعى موظفي هذه الشركة قدر المستطاع إلى المحافظة على علاقة جيدة مع العملاء.						
4.6	شركة <i>Mobilis</i> لديها نظام عادل للتعامل مع انشغالات و شكاوى العملاء.						
5.6	أود أن أقول بأن البيئة المادية لشركة <i>Mobilis</i> هي جيدة مقارنة مع <i>Djezzy</i> و <i>Ooredoo</i> .						
3. الشخصية (Personnalisation)							
1.6	تقدم لي <i>Mobilis</i> خدمات ترضي احتياجاتي الخاصة.						
2.6	<i>Mobilis</i> تقدم لي خدمات لا أجدها عند باقي المؤسسات المنافسة (<i>ooredoo</i> و <i>Djezzy</i>).						
3.6	المؤسسة تقدم لي عروض بأسعار تتناسب مع دخلي.						
4.6	تبدل <i>Mobilis</i> مجهودات في بث المعلومات عن طريق SMS إلى عملائها.						
5.6	عموماً تحرص <i>Mobilis</i> على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها بصورة فردية.						
6.6	تشعري <i>Mobilis</i> بأني عميل خاص وفريد من نوعه (unique).						
7.6	أشعر أن خدمات "Mobilis" تخدم احتياجاتي الشخصية.						
4. القيمة المدركة من الخدمة المقدمة من طرف <i>Mobilis</i>							
1.4 القيمة الوظيفية							
1.1.4	في الحالة العامة، ما كنت أتوقعه حول الخدمة أدركته أثناء الاستهلاك.						
2.1.4	عموماً، كل ما أرغب فيه من خدمات أجدها عند <i>Mobilis</i> وبجودة عالية.						
2.4 القيمة العاطفية							
1.2.4	في الحالة العامة، أشعر بالمتعة والسعادة عندما أتعامل مع <i>Mobilis</i> .						
2.2.4	إجمالاً، أشعر بالفخر والتميز لكوني أحد عملاء <i>Mobilis</i> .						
3.2.4	استفادتي من هدايا التعبئة المقدمة من طرف <i>Mobilis</i> تجعلني أحس إحساساً جيداً.						
3.4 القيمة الاجتماعية							
1.3.4	عموماً الخدمات المقدمة من طرف <i>Mobilis</i> توافق تصوراتي.						
2.3.4	تعاملي مع <i>Mobilis</i> يمكنني من إعطاء انطباع جيد عنها للآخرين.						
4.4 قيمة التضحية							
1.4.4	خدمة الاتصالات التي تقدمها <i>Mobilis</i> تتمتع بنوعية جيدة بالمقارنة بسعرها.						
2.4.4	عموماً أود أن أقول أن خدمات <i>Mobilis</i> هي اقتصادية وذات سعر معقول.						
3.4.4	أعتبر أن اختيار المتعامل <i>Mobilis</i> هو قرار صائب عندما يؤخذ السعر وباقي النفقات الأخرى بعين الاعتبار.						
4.4.4	بالمقارنة بين ما عندي مع ما أعطيه فإن قدرة المؤسسة في إرضاء رغباتي وحاجاتي هي نوعاً ما عالية.						
5. ثقة العميل بـ <i>Mobilis</i>							
1.5	جودة الخدمات المقدمة من طرف شركة <i>Mobilis</i> توفر لي نوعاً ما الأمان.						
2.5	في الحالة العامة، إن التعامل مع <i>Mobilis</i> يمثل بالنسبة لي ضماناً.						
3.5	أضن أن <i>Mobilis</i> صادقة مع عملائها.						

								على العموم إن موظفو Mobilis موضع ثقة بالنسبة للعملاء.	4.5
6. الرضا بشكل عام بـMobilis									
								عموماً أنا راضي عن خدمات الاتصالات المقدمة من طرف هذه الشركة.	1.6
								إجمالاً أنا راض بتعاملي مع Mobilis من ناحية السعر والنوعية.	2.6
								أنا مسرور بخدمات الاتصالات التي تلقيتها من هذه الشركة.	3.6
								أنا مرتاح في العموم كون أن تجربتي جيدة مع Mobilis .	4.6
								تحرص Mobilis على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها وهذا يعجبني.	5.6
								بالنظر لتجاربي السابقة أنا راض عن تعاملي مع Mobilis.	6.6
7. التزام العميل بالتعامل مع Mobilis									
1.7 الالتزام العاطفي للعميل									
								عموماً أشعر بالحزن والإحباط إذا لم أتعامل مع Mobilis.	1.1.7
								لدي تفضيل لخدمات Mobilis التي تقدمها في الوقت الراهن.	2.1.7
								إجمالاً أقوم باستعمال الخدمات الجديدة التي تطرحها Mobilis دون تردد.	3.1.7
								سأثأثر كثيراً إذا تم إقصاء Mobilis من السوق.	4.1.7
2.7 الالتزام المحسوب للعميل									
								تمثل Mobilis حقيقة ما أريده.	1.2.7
								بمقارنة الأهمية النسبية للخدمات في سوق خدمة الهاتف النقال عموماً أعتقد أن Mobilis هي الأفضل.	2.2.7
								بصفة عامة اعتبر أن خدمات Mobilis هي خيارى الأول.	3.2.7
								عموماً أرى أنه من مصلحتي أن أستمر في التعامل مع Mobilis لأنها تقدم خدمات متميزة عن منافسيها.	4.2.7
8. قياس مدى ولاء العملاء									
1.8 الولاء الموقفي لشركة Mobilis									
								إذا اضطررت إلى القيام بذلك مرة أخرى،فسأختار علامة الاتصالات Mobilis.	1.1.8
								أحاول استخدام علامة الاتصالات Mobilis لأنها أفضل خيار بالنسبة لي.	2.1.8
								أنا اعتبر نفسي راغياً مخلصاً لهذه العلامة التجارية للاتصالات.	3.1.8
2.8 الولاء السلوكي لشركة Mobilis									
								أود أن أوصى هذه العلامة التجارية للاتصالات للأصدقاء والأقارب.	1.2.8
								أنوي الاستمرار في شراء خدمات الاتصالات للعلامة التجارية Mobilis في المستقبل.	2.2.8
								إذا كنت بحاجة إلى إجراء اتصالات،فإن العلامة التجارية Mobilis ستكون خيارى المفضل.	3.2.8
								سأتحدث بإيجابية عن هذه العلامة التجارية للاتصالات.	4.2.8
								أنوي تشجيع الآخرين على شراء خدمات الاتصالات من العلامة التجارية Mobilis.	5.2.8

معلومات سوسيو-ديموغرافية

العمر				مدينة الإقامة				منذ كم فترة من الزمن وأنتم تستخدمون العلامة Mobilis			
الجنس		المستوى الأكاديمي						الدخل الشهري			
ذكر	أنثى	لا شيء	إبتدائي	متوسطة أو ثانوية	بكالوريا فما فوق	أقل من 30.000 دج	من 30.000 دج إلى 40.000 دج	من 40.000 إلى 50.000 دج	أكثر من 50000 دج		

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	مختصر المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص باللغة العربية وباللغة الإنجليزية
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ص	مقدمة عامة
	الفصل الأول: إدارة جودة الخدمة
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة
02	1-1: ماهية إدارة الجودة الشاملة
02	1-1-1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
07	1-1-2: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
11	1-1-3: أهمية إدارة الجودة الشاملة
13	1-2: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
14	1-2-1: التركيز على العميل وعلى تحسين العمليات
15	1-2-2: التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء
15	1-2-3: التزام الإدارة العليا والتركيز على الموارد البشرية
16	1-2-4: اتخاذ القرارات والتغذية العكسية
17	1-3: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
17	1-3-1: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية
21	1-3-2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	1-3-3: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	1-4: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة العالمية ISO9000
26	1-4-1: مفهوم نظام إدارة الجودة العالمية ISO9000
27	1-4-2: خطوات ومزايا الحصول على شهادة ISO9000
29	1-4-3: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة العالمية ISO9000
32	المبحث الثاني: نظام وأبعاد جودة الخدمة

32	1-2: ماهية الخدمة
32	1-1-2: مفهوم الخدمة
35	2-1-2: خصائص الخدمة وأهميتها
38	3-1-2: تصنيفات الخدمات
40	2-2: نظام الخدمة servuction
40	1-2-2: الخدمة كنظام
42	2-2-2: عناصر النظام الخدمائي
49	3-2-2: نظام إنشاء الخدمة
52	3-2: إدارة جودة الخدمة
52	1-3-2: مفهوم جودة الخدمة
56	2-3-2: أهمية جودة الخدمة
57	3-3-2: أبعاد جودة الخدمة
61	4-2: التحسين المستمر لجودة الخدمة
61	1-4-2: مفهوم التحسين المستمر
63	2-4-2: مبادئ ومراحل عملية التحسين المستمر للجودة
67	3-4-2: طرق وأدوات التحسين المستمر
72	المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة
73	1-3: قياس جودة الخدمة من منظور العملاء
73	1-1-3: مقياس عدد الشكاوى ومقياس الرضا
74	2-1-3: مقياس الفجوة Servqual
78	3-1-3: مقياس الأداء الفعلي للخدمة Servperf
79	2-3: قياس الجودة المهنية
79	1-2-3: قياس الجودة بدلالة المدخلات
80	2-2-3: قياس الجودة بدلالة العمليات والمخرجات
80	3-2-3: نموذج تحليل سلسلة الخدمة ونموذج المستويات
81	3-3: الاتجاه الحديث لقياس جودة الخدمة
81	1-3-3: مقياس القيمة وقياس الجودة من المنظور الشامل
82	2-3-3: نموذج تحليل أشكال العجز، نتائجه ونقاطه الحرجة AMDEC أو FMECA
85	3-3-3: منهجية الانحرافات الستة 6σ
89	4-3: صعوبة قياس جودة الخدمة والعوامل المؤثرة فيها
89	1-4-3: العوامل المؤثرة في تقييم جودة الخدمة

89	3-4-2: صعوبة قياس جودة الخدمة
91	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: أثر جودة الخدمة على القيمة المدركة والرضا
92	مقدمة الفصل
93	المبحث الأول: القيمة المدركة من قبل العميل
93	1-1: ماهية القيمة المدركة للعميل
93	1-1-1: مفهوم القيمة المدركة للعميل
95	1-1-2: أنواع القيمة المدركة
97	1-1-3: أهمية القيمة المدركة
97	2-1: أساسيات عن القيمة المدركة
98	1-2-1: الفرق بين القيمة المتوقعة والمدركة للعميل
101	2-2-1: محددات القيمة المدركة للعميل
103	3-2-1: مكونات القيمة المدركة
104	3-1: أساليب تحليل القيمة المدركة للعميل
105	1-3-1: تحليل الموارد والكفاءات
105	2-3-1: سلسلة القيمة للتوجه بالعمل
107	3-3-1: التكامل بين سلسلة قيمة العميل وسلسلة قيمة المنظمة
109	4-1: خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة
109	1-4-1: حلقة بناء القيمة للعميل
110	2-4-1: مساهمة الجودة الشاملة في تعظيم القيمة للعميل
111	3-4-1: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية
113	المبحث الثاني: رضا العملاء
113	1-2: ماهية الرضا لدى العملاء
114	1-1-2: مفهوم رضا العميل
117	2-1-2: خصائص رضا العميل
118	3-1-2: أهمية التوجه بالعمل
119	2-2: أساليب قياس رضا العميل
120	1-2-2: بحوث الرضا
121	2-2-2: البحوث الكيفية
122	3-2-2: البحوث الكمية
124	3-2: أدوات ووسائل تحسين رضا العميل

124	2-3-1: الإصغاء للعميل
126	2-3-2: القياس المقارن لمستوى أداء الخدمة Benchmarking
128	2-3-3: إعادة هندسة العمليات Reengineering
130	2-4: نماذج قياس رضا العميل
131	2-4-1: نموذج كانو لرضا العملاء ونموذج عدم المطابقة
136	2-4-2: نموذج المعايير المعتمد على الخبرة للرضا وعدم الرضا
137	2-4-3: نموذج تقييم أداء العرض
139	المبحث الثالث: العلاقة بين كل من جودة الخدمة، القيمة المدركة والرضا
139	1-3: العلاقة بين جودة الخدمة والقيمة المدركة
139	1-1-3: جودة الخدمة والقيمة المدركة
140	1-3-2: تأثير جودة الخدمة على القيمة المدركة
140	1-3-3: الفرق بين الجودة والقيمة المدركة
141	2-3: العلاقة بين جودة الخدمة والرضا
141	1-2-3: تأثير جودة الخدمة على الرضا
143	2-2-3: الفرق بين جودة الخدمة والرضا
145	3-3: العلاقة بين القيمة المدركة والرضا
146	1-3-3: الرضا والقيمة المدركة
146	2-3-3: تأثير القيمة المدركة على الرضا
147	3-3-3: أوجه التشابه والاختلاف بين القيمة المدركة والرضا
148	4-3: علاقة كل من جودة الخدمة والقيمة المدركة بالرضا
148	1-4-3: القيمة المدركة كمتغير وسيط بين جودة الخدمة والرضا
149	2-4-3: تأثير كل من جودة الخدمة والقيمة المدركة على الرضا
150	3-4-3: عرض مقارنة لخصائص جودة الخدمة، القيمة المدركة ورضا العميل
151	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: العلاقات الموجودة بين المتغيرات الوسيطة وولاء العميل
152	مقدمة الفصل
153	المبحث الأول: أسس تطوير العلاقة مع العميل وبناء ولائه
153	1-1: ماهية الولاء
153	1-1-1: مفهوم الولاء ومستوياته
157	1-1-2: أنواع الولاء (أنماط ولاء العملاء)
160	1-1-3: أهمية الولاء بالنسبة للمؤسسة

161	2-1: مفهوم استراتيجية الولاء ومسار بنائها
161	1-2-1: أنواع استراتيجيات الولاء
162	2-2-1: المسار الاستراتيجي لكسب الولاء
163	3-2-1: الإطار الزمني والمكاني لاستراتيجية الولاء
164	3-1: تحسين عملية كسب ولاء العملاء
164	1-3-1: قياس ولاء العملاء
167	2-3-1: المعايير المستخدمة في قياس ولاء العملاء
168	3-3-1: تحسين وتعزيز الولاء
169	4-1: وسائل بناء الولاء ومؤشراته
169	1-4-1: وسائل بناء الولاء
172	2-4-1: الوسائل الحديثة لبناء الولاء
172	3-4-1: مؤشرات حساب العائد من برامج الولاء
175	المبحث الثاني: استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل وبناء الولاء
175	1-2: شخصنة العرض واستراتيجية بناء علاقة الولاء
175	1-1-2: مفهوم شخصنة العرض
177	2-1-2: أبعاد الشخصنة
178	3-1-2: الشخصنة قبل، أثناء وبعد الشراء
179	2-2: ثقة العميل واستراتيجية بناء علاقة الولاء
179	1-2-2: مفهوم ثقة العملاء
180	2-2-2: أبعاد الثقة
182	3-2-2: أهمية الثقة في تعزيز الولاء وخطوات كسبها
183	3-2: التزام العميل واستراتيجية بناء علاقة الولاء
183	1-3-2: مفهوم التزام العميل
184	2-3-2: أبعاد الالتزام
185	3-3-2: محددات الالتزام
186	4-2: تأثير هذه المتغيرات الوسيطة على العلاقة رضا/ ولاء
187	1-4-2: تأثير الشخصنة على العلاقة رضا/ ولاء
187	2-4-2: تأثير الثقة على العلاقة رضا/ ولاء
188	3-4-2: تأثير الالتزام على العلاقة رضا/ ولاء
188	المبحث الثالث: أثر جودة الخدمة، القيمة المدركة ورضا العميل على الولاء
189	1-3: دور جودة الخدمة في تعزيز ولاء العميل

189	3-1-1: أثر جودة الخدمة في ولاء العملاء
190	3-1-2: شخصية جودة الخدمة لتحقيق الولاء
191	3-2: دور القيمة المدركة من طرف العميل في تعزيز ولاءه
191	3-1-2: أبعاد القيمة المدركة لتحقيق ولاء العميل
192	3-2-2: أثر القيمة المدركة على الولاء
193	3-3: طبيعة العلاقة الموجودة بين رضا العميل وولائه
193	3-1-3: علاقة الرضا بالولاء
195	3-3-2: تأثير الرضا على ولاء العميل
198	3-3-3: خصائص العلاقة رضا/ ولاء
198	3-4: فخ الرضا
199	3-4-1: الرضا لا يقود دائما إلى الولاء
200	3-4-2: مبررات عدم الولاء رغم الرضا
201	خاتمة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول محددات ولاء العملاء لمؤسسة MOBILIS	
202	مقدمة الفصل
203	المبحث الأول: المنهجية المتبناة في الدراسة الميدانية:
203	1-1: الإطار المنهجي العام للدراسة
203	1-1-1: شرح المنهجية الإمبريقية للبحث
204	1-1-2: تكييف دراستنا مع منهج Churchill (1979)
208	1-1-3: النموذج النظري وفرضيات الدراسة
214	2-1: أداة القياس (الاستبانة)
214	1-2-1: تكوين أداة القياس
215	2-2-1: أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الميدانية
223	3-1: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
223	1-3-1: المجتمع المرجعي (عينة الدراسة)
223	3-1-2: طبيعة وحجم مجتمع الدراسة
225	3-3-1: الخصائص الوصفية للعينة المدروسة
230	المبحث الثاني: التحليل الاستكشافي والتوكيدي (الإحصائي) باستعمال المعادلات الهيكلية
231	2-1: التحليل العاملي الاستكشافي للبيانات (EFA)
231	2-1-1: توفر القواعد الأساسية للانطلاق في التحليل العاملي الاستكشافي
233	2-1-2: مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي

236	3-1-2: نتائج تحليل اعتمادية الفقرات
250	2-2: التحليل العاملي التوكيدي
251	1-2-2: مؤشرات جودة المطابقة
254	2-2-2: التشبعات العاملية لمدال λ وأخطاء القياس E
260	3-2-2 : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
262	3-2: نتائج النمذجة بالمعادلة الهيكلية البنوية SEM
263	1-3-2: المعادلات الهيكلية لنموذج القياس
269	2-3-2 : معاملات الانحدار β_i بين متغيرات الدراسة
272	3-3-2: صياغة معادلات النموذج الهيكلية
273	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
273	1-3: نتائج فرضيات الدراسة عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية
274	1-1-3: اختبار صحة فرضيات الدراسة
276	2-1-3: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة
277	2-3: مناقشة وتفسير النتائج
277	1-2-3: مناقشة نتائج وصف متغيرات الدراسة والارتباطات فيما بينها
278	2-2-3: مناقشة العلاقات بين عوامل النموذج
280	خاتمة الفصل
281	الخاتمة العامة
285	فهرس المراجع والمصادر
	الملاحق
	فهرس المحتويات