الفصل الثاني: جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبحت الجودة تكتسي حاليا جانبا كبيرا من الأهمية نظرا لإرتباطها بجميع أوجه النشاطات الإنسانية، ولقد شهد العالم تطورا باهرا في هذا المجال، حيث أصبحت كل المؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لأنها وحدها التي تحقق لها ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية وتضمن لها البقاء؛ وإذا كان الإهتمام بجودة السلع المادية وتقديمها بالمواصفات التي تلبي إحتياجات المستهلك ليس بالأمر السهل، فإن الإهتمام بجودة الخدمات أمرا أكثر صعوبة وتعقيدا لما تتصف به هذه الخدمات من خصائص وما ينتج عن هذه الخصائص من مشاكل حيث أصبحت جودة الخدمة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية للتكيف والبقاء والإستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وهذا ما يؤدي إلى القول أن الجودة أصبحت سلاحا إستراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية وضمان رضا الزبائن.

ومما سبق سنتعرض في هذا الفصل إلى ما يلي:

- جودة تقديم الخدمة؛
- نماذج تقييم جودة الخدمة وأساليب تحسينها؛
- جودة الخدمة وتأثيرها على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: جودة تقديم الخدمة

يعد موضوع جودة الخدمات من المواضيع التي تصدرت إهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد السواء، حيث أصبحت جودة الخدمات من الأمور التي تؤثر بقوة في تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات، لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة وإضافة إلى دورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في دخول الأسواق العالمية، ومنه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- المفاهيم المرتبطة بجودة الخدمة؛
- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة؛
- مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

المطلب الأول: المفاهيم المرتبطة بجودة الخدمة

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى تعريف الجودة وجودة الخدمة وكذا إبراز أهمية جودة الخدمة

1- تعريف الجودة:

"يعني مصطلح الجودة التحقق من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، ويتطلب ذلك الإتصال بالعملاء أوالمستفيدن والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع إحتياجاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة معهم."[1]

"الجودة هي حالة ديناميكية متغيرة ترتبط بالمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة، وتقوم على تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها."[2]

"تعني الجودة تلبية رغبات الزبائن وتوفير متطلباتهم وإستباق توقعاتهم وبالمواصفات التي يرغبونها."[3]

"الجودة هي قدرة المنتج (سلعة أو خدمة) على تحقيق إشباع تام لإحتياجات العملاء."[4]

"تعرف الجودة بمعناها العام بأنها إنتاج لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المميزة تكون قادرة على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة

---

[1] - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص: 167.
[2] - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 39.
[3] - هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية، الأردن، 2008، ص: 104.
[4] - طارق طه، مرجع سابق، ص: 615.

لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما."[1]

وأخيرا يمكن القول أن الجودة هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات العملاء بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سالفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بصفة التميز فيها.

2- تعريف جودة الخدمة:

يمكن إعطاء التعاريف التالية:

"جودة الخدمة هي تلك الجودة التي تشتمل على على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء."[2]

"يمكن أن تعرف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعة مسبقا لهذه الخدمة، أما من منظور المستفيد /العميل فهي مواءمة هذه الخدمة لإستخداماته وإستعمالاته."[3]

"هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي أنها الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن للأداء الفعلي لها."[4]

"هي مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسن الخدمة المقدمة للعميل ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند الأداء وأنشطة تتم بعد الأداء."[5]

"جودة الخدمة ما هي إلا قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المصلحة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين."[6]

---

[1] - محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء، الأردن، 2010، ص:88.
[2] - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق، الأردن، 2003، ص: 181.
[3] - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات في الصناعة والتعليم-، دار صفاء، الأردن، 2007، ص:18.
[4] - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص:199.
[5] - محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، الأردن 2009، ص:67
[6] - حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص:141.

وتتضمن الجودة المدركة نوعين هما: الجودة الفنية والجودة الوظيفية، فالجودة الفنية هي ما يتم تقديمه للعميل فعلا ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى إلى إشباعها، في حين أن الجودة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة والتي يطلق عليها جودة المخرجات والتي عادة يتم تقييمها بعد الحصول على الخدمة، وفي المقابل تعتبر الجودة الفنية هي جودة العملية والتي عادة يتم تقييمها أثناء تقديم الخدمة.[1]

يرى ماكس ويل أن هناك ستة عناصر أساسية مرتبطة بجودة الخدمات هي كالآتي:[2]

- سهولة الوصول إلى الخدمة: موقع الخدمة وإمكانية الحصول عليها.
- ملاءمة الخدمة: مدى مناسبة نوع وأنماط الخدمة لإحتياجات المجتمع.
- العدالة: عدالة تقديم الخدمة لمختلف فئات المواطنين.
- الكفاءة: الإقتصاد في إستخدام الموارد وتحقيق مردود عال للأموال الموظفة.
- القبول: مدى تقبل المواطنين للخدمات المتاحة.
- الفاعلية: مدى فاعلية الخدمات المقدمة.

3- أهمية جودة الخدمة:

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة:[3]

3-1- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

3-2- إزدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

3-3- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

3-4- المدلول الإقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت الشركات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة إستمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن الشركات يجب أن

---

[1] - محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص:216.
[2] - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر، 2008، ص: 135.
[3] - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، الأردن، 2008، ص: 194.

لاتسعى فقط إلى إجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجزدو خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة يجب إتباع الخطوات التالية:[1]

1- جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء:

إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب إنتباه العملاء وإثارة إهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والإبتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس....إلخ، كلها بمثابة صور ذهنية فاعلة تشحذ الهمم وتوقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة اضافة إلى أنها تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء في إقتناء الخدمة وتكرار حصولها بإستمرار ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للعملاء وفقا لما يلي:

- الإستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالإهتمام بهموالرغبة في تقديم الخدمة لهم.
- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو العملاء.
- الإبتسامة والرقة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية المتفاعلة نحو العملاء بصرف النظر عن الجنس والأعمار والمظاهر.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف العملاء.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة أو التهويل بشأنها.
- اشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المنظمة التي يعمل بها تمثل أكثر المنظمات الإقتصادية تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها.
- التركيز على أن المنظمة تبدأ من المستهلك وتنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة.

2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيتها إنما تعتمد على المهارات التسويقية والبيعية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم إعتمادها بهذا الشأن:

[1] - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص:

- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة المقدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرتها ومكانتها.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل (دون تجريح) مع الإلتزام بالموضوعية وإقناع العميل بأن التعامل في هذا المنتوج الجديد هو المخرج من نواحي القصور هذه.
- إعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع والمس والشم والتذوق والنظر...الخ فارؤية أو اللمس تغني عن الإستماع.
- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهز الخدمة مستعدا للرد عن تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل، مما يجعل العميل مستعدا لإستكمال الشراء وإقتناء الخدمة دون تردد.
- التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل كالترحيب والإبتسامة والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3- إقناع العميل ومعالجة الإعتراضات لديه:

إن سبل إقناع العميل وخلق الرغبة لديه بإقتناء تلك الخدمة ليست مهمة بسيطة دائما تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على إستقطاب قناعاتهم ومعالجة الإعتراضات التي يبديها بعض العملاء عند قيامهم بالحصول على الخدمة، وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات العملاء والتي يمكنتوضيحها كما يلي:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء، وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظره مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:
- الإعتماد على مبدأ نعم هذا صحيح لكن، حيث يظهر البائع للعميل إتفاقه مع وجهة نظرهفي جزء منها ثم يعمل على تفنيدها بكياسة وذكاء.
- الإقلال قدر الإمكان من الإغتماد على النفي المباشر مع إمكانية الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.
- طريقة التعويض: مثلا تقوم على تعويض إعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر بإظهار جودتها.
- طريقة العكس: تقوم على قلب الإعتراض إلى ميزة.

- طريقة الإستجواب: تقوم هذه الطريقة على أن يلجا مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة للعميل يكون في الإجابة عليها تفنيد إعتراض العميل.
- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة بحديث العميل مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها حتى يتم إرضاء كبرياءه.
- يجب على مقدم الخدمة أنلا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها، ففي بعض الحالات لا يكون العميل راغبا بالشراء ولكنه يثير الإعتراضات فقط من أجل إنهاء المقابلة وهنا يجب على رجل البيع أن يكون يقظا وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب أن ينهي المقابلة بشكل لبق.
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يشعر العميل بإنهزامه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعد أن مادت أن تنتهي بنجاح.

4- التأكيد على إستمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة:

إن عملية التأكيد على إستمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة وخلق الولاء بينهم وبين المنظمة عادة يتأتى من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين المنظمة العملاء منها:

- الإهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، إن هذا الأمر يتطلب من مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوى المستهلكين وامتصاص غضبهم وإستيائهم، وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف من خلال:
- الإغتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم.
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- استبدال الأجزاء التالفة أو غير الصالحة للإستخدام بالسلعة.
- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
- توفير الخدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد مع العملاء على مجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع.
- ومما لا شك فيه أن تقديم مثل هذه الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية من الأمور التي تساهم في وتساعد في الإستمرار في التعامل مع المنظمة وتدعيم دورها واستمرارية وجودها واستقرارها بحصصها السوقية إزاء المنافسة القائمة وتحقيقها للبقاء في دنيا الأعمال.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

تتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة في الآتي:

1- الإعتمادية:

تشير الإعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثلما وعده، وأن يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات.[1]

2- مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان:

هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان الذي يريدهما المستفيد؟ هل أن المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة دون إنتظارها؟ هل أن الوصول إلى حيث مصنع الخدمة أو حيث تتواجد الخدمة أمر ميسر أم في غاية الصعوبة؟[2]

3- الأمان:

وهذه تستخدم كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المؤسسة أو من يقدمها أو كلاهما.[3]

4- المصداقية:

يعبر هذا البعد عن درجة ثقة العميل في المنظمة، وهو يعكس إلى حد كبير مدى قدرة المنظمة على الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة للعملاء، وبدرجة عالية من الدقة، ومن المتوقع أن يفضل العميل التعامل بصفة دائمة مع المنظمات التي تتبع تعليمات محددة ودقيقة، أو المنظمات التي تكون فيها تلك التعليمات واضحة ومفهومة للعميل نفسه، وبمعنى آخر فإن شعور العميل بالثقة يزداد في الحالات التي يقل فيها أخطاء العاملين.[4]

---

[1] - حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص:143.
[2] - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص:101.
[3] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:444.
[4] - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز-الطريق إلى منظمة المستقبل-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص: 67.

5- درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد (التعاطف):

ويشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم إحتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية، مثال ذلك كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة حتى يتعرف على حاجات العميل ويدركها؟ ما مدى تفهم مقدم الخدمة لمشاعر العميل وتعاطفه مع مشكلته؟[1]

6- الإستجابة:

وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والإستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير وأحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها، إضافة إلى ذلك فإن الإستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب.[2]

7- الجدارة:

وتعكس سمتوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته.[3]

8- الأشياء الملموسة:

وتمثل الجوانب المادية والمتعلقة بالخدمة مثل المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر المظفين والتكنولوجيا المستخدمة والترتيبات الداخلية ومواقع الإنتظار وخدمات أخرى.[4]

9- الإتصالات:

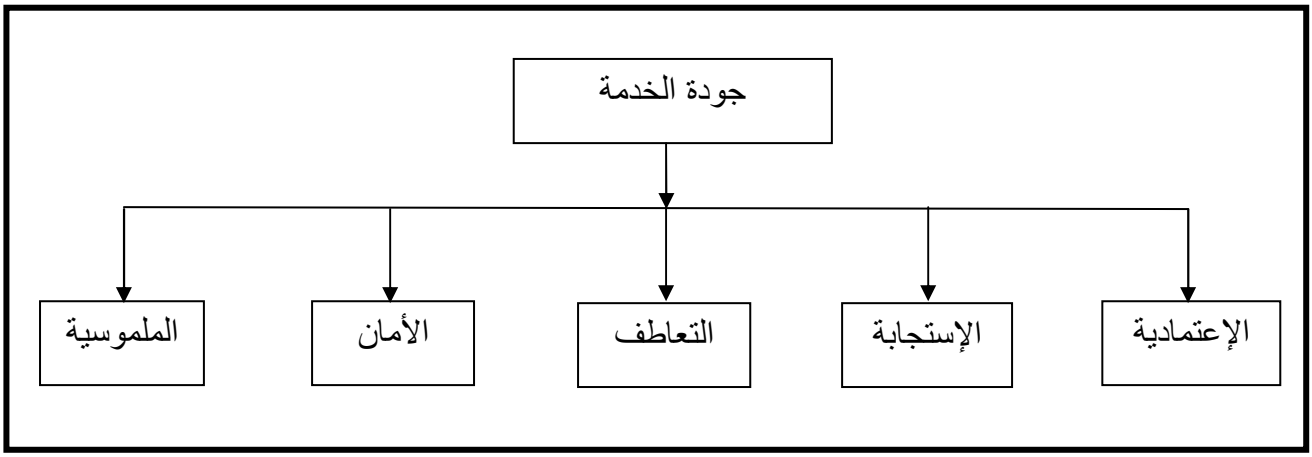
وهذه تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل والدور الذي يجب على العميل أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، فهل تم إعلام العميل بالشكل الكامل عما يجب عليه القيام به؟ هل تم إعلام وتثقيف العميل عن الأضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه؟ وهل تم إعلام العميل عن أي أعطال أو مشاكل يمكن أن تحدث عند تقديم الخدمة وكيف يمكن تجنبها؟ وهل تم التأكد من

---

[1] - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص:90..
[2] - محمود حسين الوتدي وآخرون، مرجع سابق، ص:42.
[3] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:94.
[4] - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص:42.

أن العميل قد فهم ما هو مطلوب منه؟ هل كانت عملية الإتصال واضحة؟ هل أستخدمت طريقة إتصال ملائمة للغرض المطلوب إيصاله ومناسبة لثقافة العميل؟ هل الرسالة واضحة وبلغت بطريقة مناسبة؟[1] وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذم الأبعاد التسعة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل النواحي المادية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف.[2]

شكل رقم«04»: مؤشرات تقييم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:94.

ومن ناحية أخرى فقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أنه على الرغم من النظر إلى المؤشرات الخمسة على أنها ضرورية إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون لآخر ومن منظمة خدمة لأخرى؛ إلا أن البعد الخاص بالإعتمادية يظل في جميع الأحوال في الرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الخدمة. وقد إرتأى (Kotler) بأن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها الزبون على جودة الخدمة كالآتي: الإعتمادية (32%)، الإستجابة (22%)، الأمان(19%)، التعاطف (16%)، الملموسية(11%).[3]

[1] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:444.
[2] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:95.
[3] - نفس المرجع السابق، ص: 96.

المبحث الثاني: نماذج تقييم جودة الخدمة وأساليب تحسينها

تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها، وذلك لأنها تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق التنافسية والتميز فيها، لذا يعتبر تقديم الخدمة معيار نجاح المؤسسة في تلك السوق، ولكي تستطيع المؤسسة الصمود بوجه المنافسة وضمن إطار التنافس الشديد عليها أن تقدم خدمات متميزة، ومنه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- نماذج تقييم جودة الخدمة؛
- المقارنة المرجعية كأسلوب لتحسين جودة الخدمة؛
- إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين جودة الخدمة.

المطلب الأول: نماذج تقييم جودة الخدمة

1- نموذج الفجوة:

لقد طور بيري وزملائه (Berry , et al,1985) نموذجا يدعى بتحليل الفجوة، وذلك بهدف إستخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة، حيث يوضح النموذج كما هو مبين في الشكل رقم «04» كيف تظهر جودة الخدمة، حيث يتعلق الجزء العلوي بالعميل بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة[1]، فالخدمة المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة للعميل والإحتياجات الشخصية والإتصالات بالكلمة المنقولة وهي أيضا تتأثر بأنشطة التسويق الترويجية للمؤسسة.

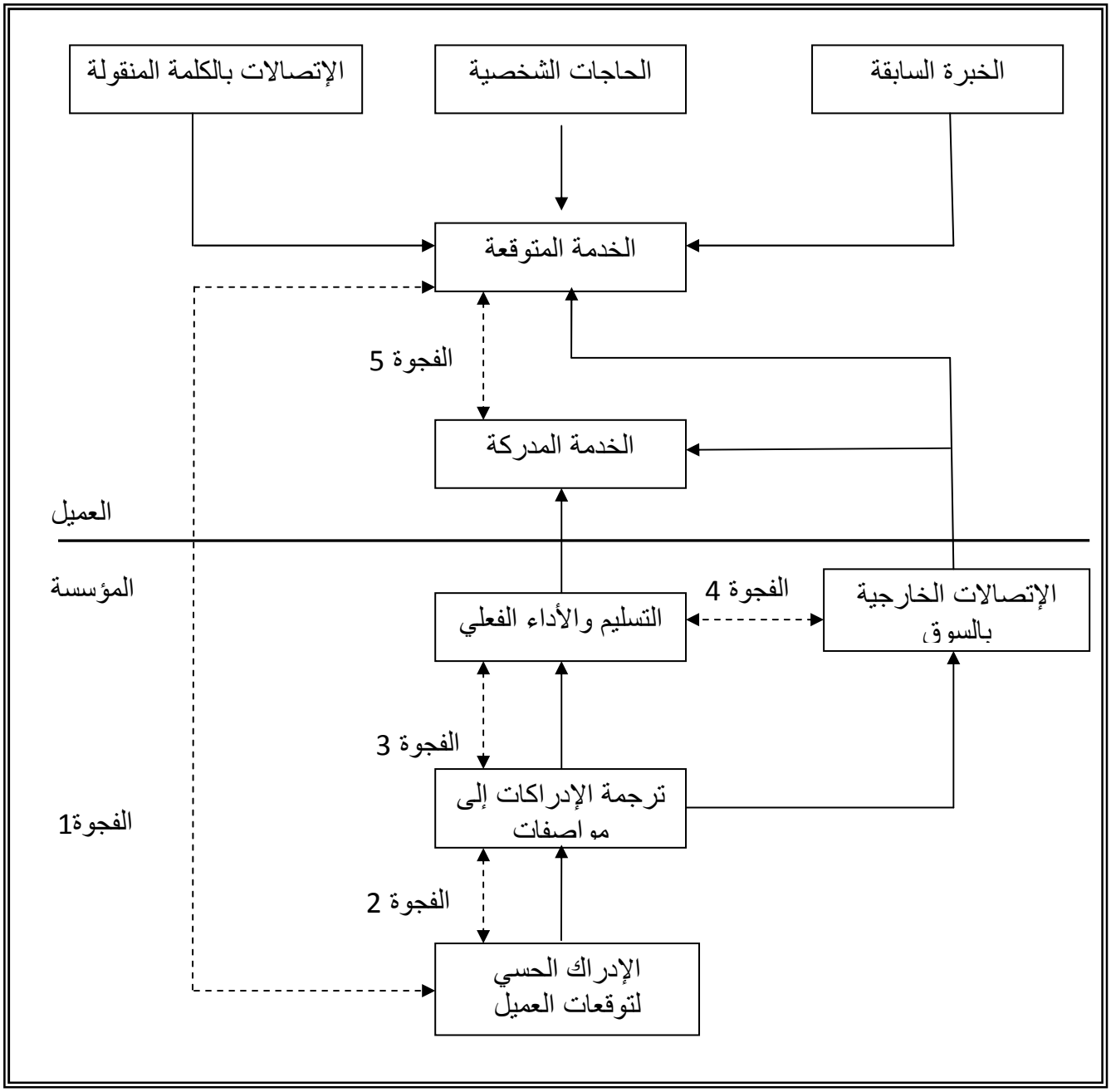
الفجوة الأولى: بين توقعات الزبائن وإدراك إدارة المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة.[2]

الفجوة الثانية: بين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة: وتنتج عن الإختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه

[1] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 439.
[2] - نفس المرجع السابق، ص:439.

التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد الشركة أو المنظمة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، والعكس صحيح.[1]

الشكل رقم «05» : نموذج جودة الخدمة



Source : P.KOTLER et autre , markketing management, pearson education, paris, 2006 p ;478.

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:99.

الفجوة الثالثة: بين مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة: وهي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعة لجودة الخدمة وبين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة، وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تم القضاء على الفجوة رقم 1، 2 فإن هذا من شأنه أن يسهل من تعريف الإدارة والموظفين بما يجب أن يقوموا به ومن ثم يزداد إحتمال سد هذه الفجوة ويلاحظ أن التدريب غير الفعال وعدم توافر الحماس والدافعية لدى الموظفين والعاملين من الأسباب لحدوث مثل هذه الفجوة ومن هنا تحتاج الإدارة إلى التأكد من إمتلاك الموظفين المهارات والأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد ومن الوسائل الأخرى التي يمكنها المساعدة في سد هذه الفجوة تدريب الموظفين وتشجيعهم على العمل كفريق واحد.[1]

الفجوة الرابعة: بين أداء الخدمة والإتصال بالسوق: وهذه تعني بأن الدعوة أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الإتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة.[2]

الفجوة الخامسة: فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وهي الفجوة بين الخدمة التي حصل عليها العملاء بالفعل وبين الخدنة التي كانوا يرغبون في الحصول عليها، وقد تكون هذه الفجوة إيجابية أو سلبية.[3]ففي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الإنطباعات السيئة عن منظمات الخدمة.[4]

وعلى هذا فإن مقياس servqual طريقة لبحث ودراسة جودة الخدمة والفجوات بين توقعات الزبائن وإدراكات التسليم الفعلي للخدمة ، أي أنه ذو شقين، الأول يتعلق بتوقعات الزبون عن فئة الخدمات، والآخر يتعلق بتسجيل إدراكات الزبون للخدمات المقدمة، ومن هنا أعتبر أن جودة الخدمة هي حاصل قسمة الأداء على التوقعات، أي Q= P/E حيث أن:[5]

O: الجودة Quality

P: الأداء Performance

E: التوقعات Expetation

---

[1] - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 124.
[2] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 441.
[3] - محمد عبد العظيم أبو النجار، مرجع سابق، ص: 125.
[4] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:100.
[5] - رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004،ص:12.

فإذا كانت هذه الجودة أكبر من الواحد، فإن الزبون لديه شعور جيد عن الخدمة التي يحصل عليها، وبالطبع يتم تحديد الأداء بناءا على الإدراكات، فالمؤسسة تحدد الأداء والزبون يحدد التوقعات، وهكذا تصبح توقعات الزبون مستمرة وأكثر واقعية، وتكون نتائج المقارنة بين التوقعات والإدراكات على الشكل التالي:

إذا كانت التوقعات (E) أقل من الإدراكات (P) أي P>E فالجودة مفاجئة (مباغتة)؛

إذا كانت التوقعات (E) تعادل الإدراكات (P) أي E=P فالجودة مرضية؛

إذا كانت التوقعات (E) أكبر من الإدراكات (P) أي P<E فالجودة غير مقبولة.

2- نموذج الأداء الفعلي SERVPERF:

نتيجة لإستمرار الجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق، فقد توصل كل من (Gronin and Taylor) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة بإعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال إتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، واللباقة، وكما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الإستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.[1]

وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في قياس تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لايقلل من أهمية وملاءمة نموذج (SERCQUAL) في هذا الصدد، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:104.

المطلب الثاني: المقارنة المرجعية كأسلوب لتحسين جودة الخدمة

بالرغم من أن هذه التقنية قديمة الإستعمال خاصة في جنوب شرق آسيا إلا أن إستعمالها في مجال التسويق يعود إلى سنوات الثمانينات، وينسب إسمها إلى اللغة الإنجليزية benchmark والتي تعني نقطة مرجعية:

1- تعريف المقارنة المرجعية(البينية) (أو القياس المقارن) Benchmarking:

عملية نظامية متواصلة مبنية على تقييم المنتجات وعمليات المنظمة مقارنة بمنظمة تتميز بأداء أفضل منها.

كما تعرف بأنها نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في منظمات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمنظمة بالأداء العالمي الأفضل للمنظمات العالمية.

تتم عملية إجراء المقارنة المرجعية من خلال القيام بالخطوات التالية: [1]

- إقرار نقاط القوة والضعف وتحديد المصاعب.
- تحديد موضوع المقارنة البينية وتخطيطها.
- تحضير التقييم وجمع المعلومات وتحديد المنظمات التي يتم المقارنة معها.
- تقييم أداء المنظمات المرجعية: تحديد الفروق التنافسية الكمية والنوعية.
- تحديد الأهداف ثم تكوين ووضع خطة العمل.
- مراقبة وتحديد المقارنة البينية.

2- مستويات المقارنة المرجعية:

إجمالا هناك ثلاثة مستويات من المقارنة المرجعية هي:[2]

2-1- المقارنة المرجعية الداخلية: تجري بين دوائر أو فروع المنظمة، كإجراء مقارنة بين أدائها للعام الماضي أو الأعوام السابقة.

2-2- المقارنة المرجعية الخارجية: إجراءها في موضوع معين مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة حيث يتم مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى داخل أو خارج الدولة.

---

[1] - سفيان مسالتة، قياس جودة الخدمة المصرفية بإستخدام نموذج الفجوة بين الإدراكات والتوقعات، مذكرو ماجستير إدارة أعمال، جامعة تبسة، 2008، ص:: 161

[2] - نفس المرجع السابق، ص: 121.

2-3- المقارنة المرجعية مع ممارسات الأفضل: تجري المنظمات المقارنة البينية مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل.

3- أهداف المقارنة المرجعية:

تسمح المقارنة المرجعية بتحقيق الأهداف التالية:[1]

- تحديد أهداف طموحة تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.
- تسريع حركة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالإستجابة للعميل وخلق قيمة أفضل للمنتج.
- اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع، وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.

المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين جودة الخدمة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير المنظمي الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الإستمرارية.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن طرح التعاريف التالية:

الجودة الشاملة هي إستخدام الأساليب الكمية التقويمية، والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع إحتياجات العملاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل.[2]

"تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل بإستمرار عند جميع المراحل والمستويات، إنسجاما مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعميل." [3]

"مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال من الجودة."[1]

---

[1] - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص:49.
[2] - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص:168.
[3] - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دا ر الفكر، الأردن، 2009، ص: 21.

"هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشغل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعا وخدمة، ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل للوفاء بأهداف عريضة."[2]

ومن خلال التعاريف السابقة نورد التعريف التالي: " إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر المنتجات والخدمات بإستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل."

ويأتي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مرحلة لاحقة من تطور الجودة حيث يصبح فيه كل موظف معني بتقديم ما يشبع حاجة العميل بحيث تتكامل جهودهم بتقديم خدمات بأقل كلفة وأفضل جودة وتقديمها للعميل بأسرع وقت، وهذا يتطلب توفر مواصفات لتميز المنتج أو العمليات المقدمة، وتحديد معايير لتحسين فاعلية العمليات، والقيام بالتحسين المستمر، وحتى يتحقق ذلك يجب توفر البنية الداعمة لتطبيق الجودة، من خلال تطبيق ثقافة الجودة[3] المتمثلة بالقيم الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم «03»: القيم العامة للجودة

القيم التي يجب تحققها في الإدارة	القيم التي يجب تحققها في الموظفين
الإيمان بالتحسن المستمر بالجودة	كل موظف مسؤول عن جودة ماينتجه
إعتبار الجودة عاملا إستراتيجيا	ضرورة تنفيذ الأعمال دون خطأ من المرة الأولى
إعطاء الجودة الإهتمام الأكبر في التنظيم	هدف الموظف الإنتاج دون الوقوع في الخطأ
توزيع المسؤولية عن تحقيق الجودة المطلوبة بين النعنيين بتقديم الخدمة كافة	تعتبر مشاركة العامل أساسية في تحسين الجودة
تحفيز الموظف لأن رضاه ينعكس على رضا العميل	العمل المستمر معا على حل أي مشكلة

المصدر: محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء، الأردن، 2010، ص: 43.

[1] - فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة، لبنان، 2008، ص: 41.
[2] - سمير محمود عبد العزيز، مرجع سابق، ص: 112.
[3] - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص:43.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في الشركة، وتتمثل هذه المبادئ في:

- المستهلك هو من يعرف الجودة ورضا الزبائن هو الأولوية.
- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.
- الجودة عبارة عن موضوع إستراتيجي وتتطلب خطة إستراتيجية.
- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المنظمة.
- كل وظائف الشركة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة.
- حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر تستخدم طرف ضبط الجودة الإحصائية.
- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاهدة لتحسين الجودة المستمر.

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

3-1- مرحلة الإعداد: تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد إتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:[1]

- إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- إتخاذ قرار الإستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الإعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

[1] - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 214.

- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

2-3- مرحلة التخطيط: تعد هذه المرحلة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:[1]

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.
- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.
- التخطيط لجودة المنتجات والخدمل والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

3-3- مرحلة التنفيذ: تركز هذه المرحلة على التنفيذ الفعلي لأساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة طذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.[2]

4-3- مرحلة الرقابة والتقويم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولا بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة،[3] وتشمل مرحلة التقييم على مايلي:[4]

- التقييم الذاتي: أو الذي الهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي: يتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين وإستقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة.
- تقييم تكلفة الجودة: وهو تقييم التكاليف المالية للجودة.

---

[1] - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص: 239.
[2] - فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، مرجع سابق، ص: 244.
[3] - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 217.
[4] - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص: 12.

5-3- المرحلة المتقدمة (تبادل الخبرات): يتم في هذه المرحلة إستثمار الخبرات وإستعراض النجاح الذي تحقق، ودعوة وحدات المؤسسة والمتعاملين معها في مجتمع محلي والموردين وأصحاب المصلحة لشرح الإنجازات والتركيز على المزايا التي تعود عليهم بالفائدة من خلال مشاركتهم في عملية التحسين المستمر لإقناعهم بتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحداتهم، ويمكن القول بأن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها والإستفادة منها وبذلك تحقق خطوات عملية لعملية التبادل تلك.[1]

[1] - فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، مرجع سابق، ص: 249.

المبحث الثالث: جودة الخدمة وتأثيرها على الميزة التنافسية

لقد إكتسبت جودة الخدمة مكانة هامة في إدارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة بإعتبارها عنصر مهم لتميز المؤسسة الذي يمنحها القدرة على التفوق على منافسيها ويسمح لها بالنمو والإستمرارية خاصة مع إرتفاع مستوى متطلبات الزبائن، فقد أدركت هذه المؤسسات أنها بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لميزتها التنافسية، لذلك لم يعد تحقيق الجودة إختيارا يمكن التغاضي عنه وإنما هو إلتزام لا بديل عنه، وعليه سيم إدراج المطالب التالية:

- العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل؛
- العلاقة بين جودة الخدمة وتحقيق الربح؛
- جودة الخدمة وتطوير الميزة التنافسية.

المطلب الأول: العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل

يعتبر رضا العملاء أفضل أسلوب للبقاء والمنافسة، فالعملاء هم سبب وجود المؤسسات، ويعتمد رضا العملاء على عدد كبير من العوامل المختلفة كجودة الخدمة، والسعر، والحاجة....إلخ، إلا أن أهم هذه العوامل من وجهة نظر العديد من رواد الإدارة هو جودة الخدمة.

1- مفهوم رضا العميل:

لضبط مفهوم رضا العميل لا بد أولا من التفرقة ما بين رضا العميل والرضا الوظيفي، لكون الأول يتعلق بالعميل الخارجي، أما الثاني فله علاقة وثيقة بالعميل الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المنظمة.

1-1- تعريف رضا العميل:

ويعرف رضا العميل على أساس مستويين:[1]

- المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه للسلعة المشتراة أو الخدمة المتحصل عليها.
- مقدار التضحيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة.

أما حسب kotler فيعرف رضا العميل على أنه: "الشعور الذي يوحي للعميل بالسرور الناتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل."[1]

---

[1] - معاريف محمد وآخرون، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009. ص:14.

"يمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل."[2]

"الرضا الكلي للعميل عبارة عن مشاعر العميل بالفرح أو الإستياء بعد شراء المنتوج، الناجمة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتوج والتوقعات التي يحملها العميل."[3]

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل.

2-1- مستويات الرضا: هناك ثلاث مستويات من الرضا/عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:[4]

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

2- قياس مستوى رضا العملاء:

يقسم نموذج كانو لرضا العملاء المتطلبات من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع:[5]

2-1- المتطلبات الأساسية: يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا، وبالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة (من المسلم به أن تكون موجودة) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل.

2-2- متطلبات الأداء: وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي بإتجاه واحد فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات،فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس، وهذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة.

2-3- المتطلبات الجاذبة: إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل، وكذلك فهي غير متوقعة من

---

[1] - نفس المرجع السابق، ص:15.
[2] - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة –مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل، الأردن، 2007، ص: 74.
[3] - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص: 153.
[4] - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 74.
[5] - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:84

قبل العميل ، إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا.

3- علاقة الرضا بجودة الخدمة:

يوجد نوع من الغموض والإرباك حول العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل، فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا وجودة الخدمة، إلا أن الباحثين في هذا المجال مازالو غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص مفهومي أو مصطلحي الرضا وجودة الخدمة، كما أن هؤلاء الباحثين لا يمتلكون رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة وماهية وكيفية الترابط، أو العلاقة الترابطية والتداخلية بين جودة الخدمة ورضا المستفيد.[1] يرى (cronin) و(taylor) أن رضا المستفيد يتصدر جودة الخدمة، وأن نوايا الشراء لدى المستفيد ترتبط بشكل أوثق مع مستوى الرضا قياسا إلى إدراكات جودة الخدمة، ويتفق مع هذا الرأي جميع الباحثين المهتمين بدراسة العلاقات بين الربحية، والجودة والرضا، حيث يؤكد هؤلاء الباحثين أن رضا المستفيد يعود إلى جودة الخدمة.[2]

تهتم منظمات اليوم بدراسة رضا الزبون وتسعى إلى تحقيقه محاولة من خلال التعرف على رغبات الزبائن كونهم مصدر بقائهم، واشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم وهذا يساعد المنظمات على الحصول على موقع تنافسي رصين في عالم تشتد فيه المنافسة إذ البقاء للمنظمة الأفضل خدمة والأعلى جودة.[3] فالخدمة ذات الجودة الممتازة تعد حاسمة لتحقيق رضا المستهلك.[4] فجودة الخدمة تعتبر من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وفي المقابل فإن إرضاء العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه، كذلك فإن جودة الخدمة تعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبة العميل وللإحتفاظ به.[5]

المطلب الثاني: العلاقة بين جودة الخدمة وتحقيق الربح

إن إستمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا إستطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها بإستمرار، للتطور التكنولوجي، وقبل هذا إستعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع أرباح على الشركاء،

---

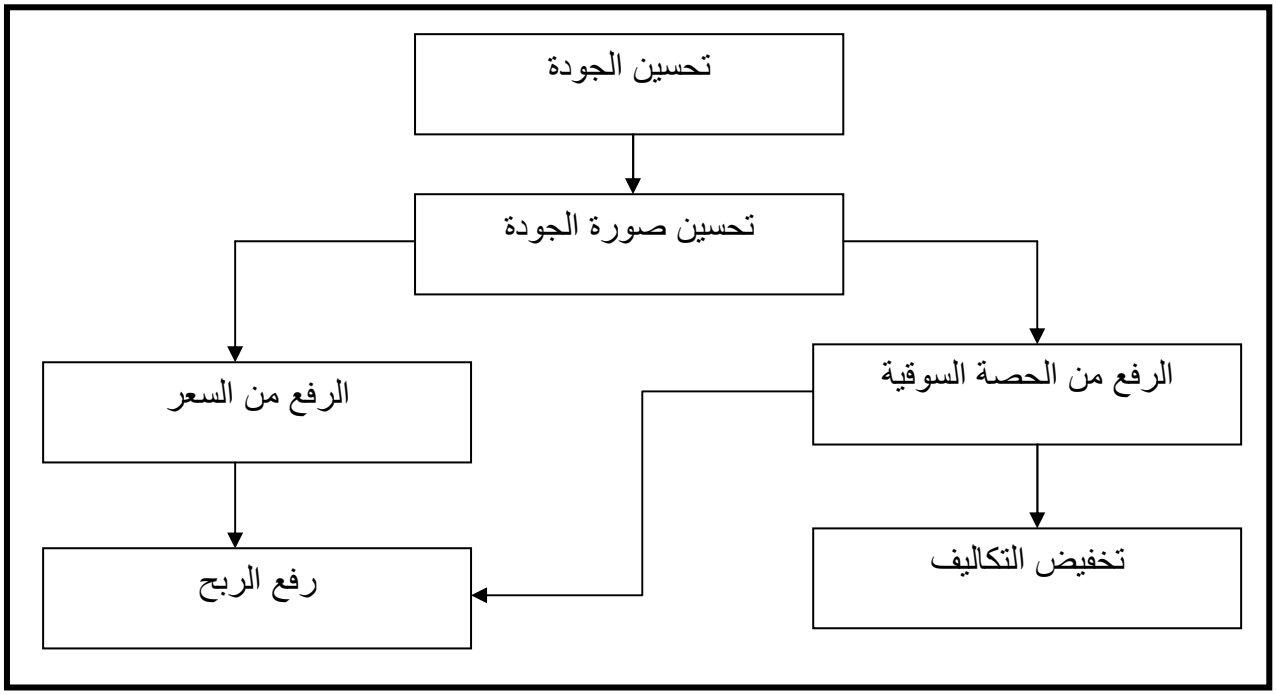
[1] -بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص:260.
[2] - نفس المرجع السابق، ص:264.
[3] - رضا صاحب أبو حمد آل على وسنان الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة –نظرة عامة، دار الوراق، الأردن، 2005، ص:92.
[4] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:20.
[5] - مداح عرايبي الحاج ومديوني جميلو،" قياس جودة الخدمات المصرفية بإستخدام نموذج servqual"،الملتقى الدولي الأول حول الإقتصاد الإسلامي الواقع ..ورهانات المستقبل، معهد العلوم افقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص:9.

أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر وأعباء غير محتملة أو مفاجئة، لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة إقتصاديا، وبقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة والمشتغلين بها على أن الربح ضرورة لتحقيق إستمرارها وإستمرارهم في العمل والوجود، بقدر ما يتحقق ذلك.[1]

علاقة الجودة بالربح:

كما يمكن توضيح العلاقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم«06»: الجودة والربح



المصدر: عبد الهادي مختار وبن الحاج جلول ياسين، "تطبيق المواصفات الدولية الإيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية"، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 16.

1-1- السعر والجودة: قد تختلف أسعار المنتج الواحد الذي ينتجه أكثر من منتج ومع ذلك يقبل العميل على منتج أغلى من آخر، وقد تكون الجودة واحدة، هنا يظهرإختلاف الخدمة وإختلاف الإشباع

[1] - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص: 18

لحاجات العميل، ومن ثمة تبقى قضية كسب العميل وقناعته بأن ما قدمه من نقود عاد إليه قيمة أكبر من النقود[1]

2-1- الجودة والتكلفة: قد يبدو للوهلة الأولى أن الجودة مرتبطة بتكلفة عالية، ولكن صحيح أن تطبيق الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة بما يساوي 25% حيث أن تطبيق الجودة يوفر العديد من إجراءات الضياع، مثل المنتج المرتد، فضلا غن نظام الوقاية في جوهر الجودة والذي يعني الوقاية من حدوث المشكلة قبل وقوعها.

3-1- الجودة والسمعة: حيث أن الجودة تعني عمل الشيء السليم بطريقة سليمة وفي وقته فإن هذا الأداء بما يتضمنه من قيم وإشباعات لحاجة العميل يخلق السمعة للمنظمة في قدراتها العالية ورقيها في ما تقدمه للعميل، ومن هنا تتحقق المقولة التي تقول (إن جودة المنتج لا تجعل العميل يفارقك أبدا).

2- علاقة جودة الخدمة بالربح:

توجد خمس علاقات أو روابط تتمثل بما يلي:[2]

1-2- نوعية الخدمات الداخلية ويقصد بذلك القيام بإختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وامداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم حيث يؤدي ذلك إلى:

2-2- موظفون راضون ومنتجون حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون بها مما ينتج عن ذلك:

3-2- خدمات قيمة (بجودة عالية): إذأن ذلك من شأنه أن يسهم بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية مما ينتج عنها:

4-2- عملاء راضون وذوي ولاء للمنظمة: ان العملاء حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء وباتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة وينتج من خلال ذلك:

5-2- أرباح ونمو في خدمات المنظمة: ومن هنا فإن الأرباح يمكن لها أن تنمو وتحقق مستوى للأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز.

---

[1] - السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، دار إيتراك، مصر، 2001، ص: 97.
[2] - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:213.

يتفق كل الناس على أن الجودة المتدنية شيئ سيئ بالنسبة للأعمال التجارية، وأن الزبائن الذين يتعاملون مع المنظمة التي تقدم خدمات ذات جودة رديئة لن يعودوا مرة أخرى إلى المنظمة وسيتحدثون عننها بالسوء.[1]

المطلب الثالث: جودة الخدمة وتطوير الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية الفاعلة من شأنها أن تحقق تدعيما للمركز التنافسي وتسعى إلى تحقيق المكانة السوقية الملائمة من خلال الميزة التنافسية للمنظمة وتشكل جودة المنتج أو الخدمة المرتكز الرصين لتحقيق ذلك سيما في ظل المنافسة المحتدمة بين المنظمات الإقتصادية محليا وإقليميا ودوليا.[2]

1- إسهامات جودة الخدمة في تطوير الميزة التنافسية:

تشكل جودة خدمة العملاء عاملا أساسيا لتطوير ميزة تنافسية قوية ودائمة، وذلك من خلال إسهاماتها فيما يلي:[3]

- نمو مجال الخدمة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات؛
- زيادة شدة المنافسة، فتوفر جودة الخدمة في نتجات وخدمات المؤسسة يشكل دعامة لكسب مزايا تنافسية؛
- الفهم الجيد للعملاء، إذ أن تقديم منتجات ذات جودة وسعر مقبول لا يكفي إذا لم تتوافر معاملة جيدة للعملاء،
- المدلول الإقتصادي لجودة خدمة العملاء، حيث أصبحت المؤسسات تحرص على ضمان استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني ضرورة سعي المؤسسة إلى المحافظة على عملائها الحاليين بقدر حرصها على إجتذاب عملاء جدد.

2- أثر الجودة على الميزة التنافسية:

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وهذا المفهوم يطبق في مجالات كثيرة، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا:[1]

---

[1] - إحسان دهش حلاب وهاشم فوزي دياس العبادي، التسويق– وفق منظور فلسفي ومعرفي-، دار الوراق، الأردن، 2010، ص:47.
[2] - خضير كاظم حمود، مرجع سابق 2002، ص: 67.
[3] - العيهار فلة، مرجع سابق، ص:171.

أولا: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين العملاء، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

ثانيا: أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة؛ حيث أن الوقت الذي يضيعه العامل قد يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات أقل من المستوى القياسي، أما إختصار الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا فإن المنتج العالي للجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما يؤدي أيضا إلى رفع الإنتاجية لتقليص الفاقد والمنتجات المعيبة، وهذا ما يؤدي إلى خفض التكلفة.

أصبحت المؤسسات تركز على جودة منتج الخدمة لأن الجودة تعد وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع الشركات الأخرى المنافسة لها في السوق.[2] أحد العوامل التي يمكن أن تميز المنظمة عن منافسيها هو مدى قدرة تلك المنظمة على التعرف على متطلبات عملائها والوفاء بتلك الإحتياجات بشكل منظم وبإختصار فإن الوسيلة الأساسية التي يمكن أن تتميز بها منظمة عن أخرى هي مدى قدرة هذه المنظمة على تقديم خدمة متميزة،[3] ويجب على الإدارة أن تسعى إلى التجديد المستمر والتنويع في الأساليب والمنتجات والإستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.[4]

---

[1] - شارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص:200.
[2] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:435.
[3] - عادل زايد، مرجع سابق، ص: 64.
[4] - نفس المرجع السابق، ص: 172.

خاتمة الفصل الثاني

كخلاصة لهذا الفصل تعرفنا على مفاهيم جودة الخدمة والذي يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العميل حسب توقعاته ، كما تعرضنا لأهمية تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة لما له من أثر على مستوى الخدمة المقدمة وأيضا إلى مؤشرات ونماذج تقييمها وفى النهاية تم عرض العلاقة القوية بين الجودة المقدمة في الخدمة ورضا العميل عنها من خلال تحقيقها لمعايير تقديمها كما أنها قد تتجاوز في بعض الأحيان توقعات العميل، الذي يؤدي به إلى تكرار الشراء وما له من أثر على أرباح المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية.