

ملتقى وطني حول : ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة

من إعداد : سعيداني محمد أستاذ مكلف بالدروس
بوصالغ سفيان أستاذ مكلف بالدروس

عنوان المداخلة: قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة

ملخص المداخلة:

تواجه المؤسسات سواء كانت خاصة أو عمومية عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل المنافسة والشمولية وإعطاء مفاهيم جديدة للأنشطة من جهة وما يتطلبه الحفاظ على الموقع المتميز في السوق من إتباع أساليب جديدة لرفع الأداء والاستفادة من تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتقديم سلعة أو خدمة رائدة و بطرق متميزة وبجودة عالية وهذا ما يدعم من الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق .

في ظل هذه التحديات وخاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية تركز على إستراتيجية التوجه نحو الزبون وهذا من خلال البحث في العوامل التي من شأنها أن تؤثر في قرار الاستهلاك لدى العملاء. وبما لا شك فيه أن جودة الخدمة مرتبط أساسا بمدى تطابق أداء الخدمة مع تطلعات الزبائن وهذا ما دفع بالخبراء إلى إعادة التفكير في قياس أداء الخدمة وتحديد الفروقات بين ما أنجز في الحقيقة و ما ينتظره العميل في ما يخص شكل الخدمة .

من خلال ما سبق سنحاول الإجابة عن بعض التساؤلات التي من شأنها أن تحدد مفهوم جودة الخدمة .

- ماهي محددات شكل الخدمة ؟

- ماهي محددات الخدمة عند المؤسسة ؟

- ماهي التدابير الواجب اتخاذها للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ؟

- الكلمات المفتاحية: أداء الخدمة، العملاء، الميزة التنافسية، جودة الخدمة .

Résumé

Les entreprises économiques sont de plus en plus confrontées à plusieurs défis suite aux mutations socio-économiques contemporaines dans le cadre de la concurrence et la mondialisation.

Autant de facteurs qui nécessitent une nouvelle conceptualisation des activités de l'entreprise d'une part, et d'autre part la préservation du positionnement des produits et services de l'entreprise sur le marché.

L'adoption de nouvelles méthodes permettant l'augmentation de la performance à travers l'utilisation des "TIC pour offrir des produits et services de meilleure qualité.

La qualité du service dépend de l'adéquation entre performance du service vis-à-vis des perceptions des clients, ce qui incite les experts en la matière à une redéfinition de la mesure de la performance et le calcul des écarts entre les réalisations et les attentes des clients en matière de service.

المقدمة :

يعد قطاع الخدمات أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصص التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل وكذا مساهمته المهمة في الإنتاج الإجمالي، بعد ما كان هذا القطاع يعاني الإهمال ويرتب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لامادية منتجاته. وبعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي نما قطاع الخدمات بسرعة فائقة وحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية وحاليا يعتبر قطاع الخدمات قلب الاقتصاد المعاصر مثل ما كانت الصناعة قلب الاقتصاد الصناعي والزراعة قلب الاقتصاد التقليدي¹.

وبما أننا مستهلكين نجد أنفسنا نتلقى يوميا الخدمات مثل : التكلم في الهاتف، مشاهدة التلفاز، كتابة شيك أو سحبه، استعمال النقل، متابعة الدروس، تلقي العلاج... الخ وتعتبر الفنادق، البنوك، المستشفيات، الجامعات... الخ من تقوم بأداء هذه الخدمات ولكن عادة لا توفق هذه المؤسسات في تحقيق الجودة والقيمة المنتظرة فيما يخص التناسب أو التوافق الشخصي مع الزبائن² ولما كان الزبون أحد طرفي الخدمة وبدونه لا تنتج الخدمة وإن أنتجت فستكون حسب احتياجه و تطلعاته فجعل المؤسسات الخدمية تحاول قدر الإمكان التقرب منه وسماع تطلعاته و الاستجابة لاحتياجاته بهدف كسب ثقته وولائه مما يتيح لها تعزيز مركزها التنافسي وضمان النمو و الاستمرار .

لقد تأكد للمؤسسات الخدمية أن الحفاظ على الزبائن الأصليين أفضل من البحث عن زبائن جدد حيث أن تكلفة البحث عن زبائن جدد هي 5 مرات تكلفة الحفاظ على عملاء أصليين. فانصبت جهود هذه المؤسسات على الاهتمام بجودة وأداء خدماتها وتقليص الفارق بين أداء الخدمة وتطلعات الزبائن ولكن في الحقيقة ضبط أداء هذه الخدمة مع انتظارات زبائنهم أمر صعب ويتطلب البحث بجديّة في العوامل التي من شأنها أن تؤثر في قرارات الاستهلاك لدى الزبائن أي ما يعتمد عليه العميل في تقييم الخدمة ولعل أهم هذه العوامل هي الوقت و المكان والاتصال فالأول يشمل المدة التي يقضيها العميل حتى يشبع احتياجه أو المدة التي تستغرقها الخدمة أما الثاني وهو المكان أو الموقع ويشمل البناية وتجهيزاتها وكذا موقعها أما الأخير فيمثل أسلوب المحادثة وتعتبر عامل مهم في تحديد احتياج الزبون .

ومما لا شك فيه أن أداء المؤسسات الخدمية مرتبط أساسا بمدى تطابق أداء خدماتها بتطلعات و إنتظارات زبائنهم ويتوقف نشاطها على مدى إقبال هؤلاء الزبائن على اقتناء منتجاتها. عادة ما يعبر عن الأداء بمؤشرات تدل على رقم الأعمال و حصة السوق وكذا معدلات النمو وهذا الأداء بدوره يتعلق بمدى جودة الخدمة المنجزة من طرف المؤسسة الخدمية .

ويمكن سر الأداء في المؤسسة في الكيفية التي تتبعها هذه المؤسسة في قياس أدائها وذلك بهدف تحديد الفروقات بين ما أنجز في الحقيقة وما ينتظره الزبون فيما يخص شكل الخدمة .

¹ Revue française de marketing n° 149 1994 p 25

² Stratégie de la banque Alexander kamyab samaii p44

2- محيط الخدمات :

- هناك عدة عوامل ساهمت حاليا في تغييرات ضمن تسيير الخدمات منها :
- عدم وجود قوانين في قطاعات الاتصال، البنوك، النقل، الكهرباء، الخ ، تمنح للزبون إمكانية اختيار المؤسسة الخدمية دون أي عائق جغرافي.
 - التوجه إلى خوصصة القطاع العام الخدمي وتحويله إلى وحدات اقتصادية مسيرة من طرف المستثمرين الخواص والذين يتمتعون بأهداف مختلفة.
 - الإبداعات التكنولوجية سمحت بالعمل على مبادئ التكنولوجيا للاتصال والمعلومات في العلاقة مع الزبائن.
 - اتساع رقعة المؤسسة الخدمية أدى إلى تعميم مستوى الخدمات وتدقيق الجودة.³
 - وهذا النمو السريع في قطاع الخدمات زاد في حصته السوقية من نفقات المستهلكين وكذا من اهتمامات المؤسسات الخدمية بالجودة.
 - وهناك عدة أسباب أيضا ساهمت في هذا النمو السريع نلخصها في الجدول التالي :

السبب	النتيجة
- ارتفاع المستوى المعيشي.	- استبدال الخدمات الموجهة للاستهلاك الذاتي بالخدمات المسوقة.
- زمن العطل.	- رحلات وخدمات ثقافية.
- المرأة في ميدان الشغل.	- مساعدات عائلية.
- الأمل في الحياة.	- الصحة.
- تعقد المنتجات .	- وكلاء.
- اهتمامات بيئية وانخفاض الموارد.	- كراء، تقاسم.
- عدد كبير من المنتجات الجديدة.	- تكوين، تنصيب.

الجدول رقم (1) نمو قطاع الخدمات⁴ المرجع : Schoell.Ivy

إن الخدمات المسوقة قد تطورت كثيرا مقارنة بالمعدل الاقتصادي ابتداء من الستينات حيث تضاعف إنتاج الخدمات بخمس مرات والشغل بمرتين، وهذا ينطبق أكثر على الخدمات الموجهة إلى المؤسسات منها إلى الخواص، في الاقتصاديات الكبرى مثل الصناعية فإن الخدمات بمفهومها الواسع تستحوذ على ما يقارب 70% من مناصب الشغل وكذا الإنتاج الكلي أخذا بعين الاعتبار الاختلافات بين الدول، ونتكلم هنا عن كل الخدمات وليس فقط المسوقة منها حيث تمثل لوحدها 41.2% من القيمة المضافة وهذا في فرنسا في سنة 2000 وهذا ما يبين أنها تشغل حصة كبيرة في الاقتصاد وكذا سرعة تطورها عن باقي الاقتصاد.

من جهة أخرى قد اهتمت الدول المتطورة بقطاع الخدمات بعد أن كان يسمى بالقطاع الثالث (tertiaire) وقد قامت بجهود قصد إعطاء مصطلحات خاصة به من خلال مفاوضات المنظمة العالمية للتجارة في سنة 2000 وأيضا قيام هذه الدول بإدراج الخدمات في مختلف الاختصاصات الجامعية.⁵

³ Alexander samii, p45 مرجع سبق ذكره

⁴ Revue française de marketing n° 144-1993 p26

⁵ Construire une stratégie de service, chambretaut Didier, édition dunod 2003 p02

1.2- التطور التاريخي للخدمة :

يمكن تلخيص التطور التاريخي وكذا آراء الاقتصاديين من خلال الجدول التالي:

أفكار حول طبيعة الخدمة	رواد الفكرة	دعائم الفكرة	استنتاجات
الخدمات غير منتجة ولا تحقق الثروة	A smith	إن نتائج الخدمة هي غير ملموسة	لا تساهم في خلق الثروة
تحقق الثروة	Hsaint.simca	الصناعة هي المصدر الوحيد للثروة	عمل العلماء والفنانين يعد ضروريا
نشاطات خدمية وأخرى غير خدمية	Marx	تعتبر خدمات كل ما تقدم على أساس الطلب وتشمل الأطباء المعلمين، موظفو الدولة	النقل، التجارة، بنوك، تأمين لا تعتبر نشاطات خدمية
إنتاجية جزئية للخدمة	p.l.boisguilbert	الخدمات تشارك في الاستهلاك ولها وعاء ضريبي	منتجة للثروة
	H storch	نشاطات منتجة	ضرورة تعاون المنتج والمستهلك في إنتاج الخدمة
	J b say	لها قيمة تبادلية	بعضها يكون أكثر إنتاج من الأخرى
	F bastiat	المفهوم الأساسي للنشاط الاقتصادي ونظرية القيمة	المجتمع التجاري عبارة عن مجموعة من تبادل الخدمات
	J S mill	ترتب على أساس النفقات	خدمات منتجة مباشرة وأخرى غير مباشرة
	C colson	كل نشاط هو خدمة	تدخل في نطاق الإنتاج
الاعتراف بإنتاجية الخدمات	Allan.G.B.fisher	قطاع كبير من نشاطات المخصصة للوظائف والخدمات	مشكل الاقتصاد هو صعوبة نمو الهياكل المرتبطة بالخدمات
	Colin clack	نفس الشيء	هي نشاطات متبقية، معرفة سلبيا للقطاعات الأخرى
	J fourastine	ترتب النشاطات على أساس معدل التقدم التقني	صنف الخدمات على أساس درجة إنتاجيتها
الخدمات ستحل محل	V r fuchs	للخدمات خصائص وميزات خاصة بها	الخدمات قطاع مستقل

الصناعة	D bell	ارتكاز الخدمات على المعرفة والتحكم في المعلومة	المجتمع بعد الصناعي هو مجتمع الخدمات
	J singelman	الخدمات غير متجانسة ولها تصرفات اقتصادية و ميزات اجتماعية	وضع تقسيم للخدمات : توزيعية، منتجة، اجتماعية شخصية

الجدول(2) : التطور التاريخي للخدمة المرجع : ملخص من مذكرة الماجستير تحليل الأداء في الخدمات من إعداد بوشعور رضية ص 10،11،12،13
2.2- تعريف الخدمة :

إن من إحدى الصعوبات التي نواجهها هو وضع تعري ف للخدمة في حين أن للخدمة جزء مادي أي تتجز على وسائل مادية و السلع أيضا لها جزء خدمي أي في النهاية تؤدي خدمة. في 1964 وضع judd الفصل بين الخدمة والسلعة حيث أن « الخدمة هي صفقة منجزة من طرف المؤسسة أين موضوع التبادل يختلف عن نقل الملكية لشيء ملموس »⁶ مثال لا يمكن تصور قرض بنكي (خدمة) بدون ضمان (شيء ملموس) وأيضا لا يمكننا تصور النقل الجوي بدون طائرة ، ومن هنا تعددت التعاريف المقدمة من بينها :
« الخدمات هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة على الأقل ملموسة بحيث غالبا وليس بالضرورة تتمثل في العلاقة بين المستهلك و عامل المؤسسة، وأين يكون هناك أشياء ووسائل مادية وأيضا وجود نظام لتقديم الخدمة يحل مشكل المستهلكين»⁷
ومن هذا التعريف نستخلص ثلاث مكونات للنشاط الخدمي وهي : المورد البشري ، الوسائل و النظام.

وإذا ذهبنا إلى تعريف rathmell في 1964 الذي يعتبر الخدمة أنها « صنع ، أداء ، جهد »⁸ بالرغم من قدم التعريف إلا أنه واسع حيث أن الخدمة هي ليست بشيء ملموس ولكن عادة ما تعتمد على الأشياء الملموسة التي تؤدي الخدمة ، مثلا فالخدمة ليست قارورة كوكا كولا ولكنها يمكن أن تقدم إليك ، وبنك المعلومات ليست بالخدمة ولكن الاستفادة هي الخدمة. نستنتج أن الخدمة ليس لها معنى إن لم تستهلك وكذلك أنها تتجز على أشياء ووسائل مادية. أما flipo في 1989 يعرف الخدمة على أنها حقيقة ، عقد، سياق، بالعكس بالنسبة إلى السلع التي هي عبارة عن أشياء ملموسة أو مادية .

أما leujeune في 1989 « الخدمة هي تقديم كل ما تقترحه المؤسسة وتضعه في متناول المستهلكين لقاء سعر معين مما يجعله في السوق»⁴

حسب le petit Larousse et le robert étymologique فان الخدمة هي :
نشاط : القيام بأعمال او واجبات يمكن بيعها مثل : تقديم فجان قهوة .
مدة زمنية : « لا أستطيع ترك منصبي أثناء تأدية الخدمة»
أدب ولباقة : في الخدمات نسمع كثيرا « نحن في خدمتك سيدي »
نتيجة غير ملموسة : مساعدة أو دعم.
قيمة استعماله : مثل عبارة أو مصطلح « وضع في الخدمة» ،«وضع خارج الخدمة»

⁶BRECHIGNAC ET ROUBAUD ;le marketing des services ;édition d'organisation ;1991 p71

⁷Petit Larousse 2003

⁸Interactive service marketing ,fisk raymond.p07

أما Veys في 1991 يقول أن « إنتاج الخدمات هو عملية أو سياق يتم من خلالها تقديم خدمة من طرف شخص مادي أو معنوي إلى شخص آخر مادي أو معنوي ،في مجال زمني محدد، ومكان معين »

من هذا تعريف لإنتاج الخدمات نجد أن الوقت والمكان يظهران حين تقدم الخدمة.

ونجد في تعريف (Tocquer et Lnglois (1992) « الخدمة هي تجربة مؤقتة يعيشها الزبون حين التقاء بعامل المؤسسة أين تدعم الخدمة بمعدات وتقنيات»⁹ من هذين التعريفين الأخيرين فإننا نلمس بعض المتغيرات التي تساهم في تركيب الخدمة وقد أشار إليها بطريقة غير مباشرة كل من Veys et Tocquer وهي كل من الوقت، المكان والاتصال وهذه المتغيرات تعتبر من العوامل التي تساهم في إعطاء قيمة للخدمة في نظر الزبون.

Roubaud et Brechingnag وضعوا بعض الخصائص التي تخص تقديم الخدمة :

- المعدات والوسائل تتمثل في أهلية العمال وجودة الآلات.
- وقت الانتظار يتمثل في وقت انجاز الخدمة ومدة النظام .
- قدرة التجاوب تتمثل في سهولة التعامل وديكور وجمال المحيط.
- المهارة تتمثل في حسن التسيير، السرعة، الدقة، مصداقية، فعالية الاتصال.¹⁰

3- خصائص الخدمات :

1.3- الخدمة غير ملموسة (غير مادية):

- الخدمات ليست بمواد ولكن فهي عملية أو عقد فنجد أن :
- الزبون لا يستطيع أن يتلقى الخدمة كما يتصورها، فتقديمها يتوقف حسب الكيفية التي يتصرف بها مقدم الخدمة ولكنه في الحقيقة هو أيضا يجهل ما ينتظره الزبون منه فيما يخص الخدمة ففي هذه الحالة على الشخص المكلف بتقديم الخدمة أن يتصور جيدا الخدمة (عملية الخدمة) ويقيم جيدا مكسب الزبون (نوعية النتيجة).
- الخدمة لا يمكن تخزينها ، قياسها و تجربتها قبل البيع، لا يمكن لأي من الزبون أو مقدم الخدمة أن يحددان جودة الخدمة قبل بيعها، بالنسبة للزبون فإن قيمة الخدمة لها علاقة وطيدة بقدرة مقدم الخدمة على تسيير مختلف الموارد والمعدات .
- إن كون الخدمة غير ملموسة يترتب عليها عدة وقائع وهي :
- لا يمكن تخزين الخدمة في حالة ارتفاع الطلب حيث على المستهلكين انتظار حتى يحين الوقت لتلقي الخدمة، في حين أن مقدم الخدمة يرى مبيعاته محددة بقدرته الإنتاجية وهذا ما يفسر اهتمامات المؤسسات بموازنة العرض(طاقاتهم الإنتاجية) و الطلب .
- لا يمكن حماية الخدمة من التقليد.
- الخدمة تظهر حاجز أمام الاتصال مثل الإشهار حيث لا يمكن إظهار وعد إشهاري لخدمة معينة قبل انجازها .
- مشكل التسعير ، إن سعر الخدمة لا يبرره إلا تكلفة العمل الداخلة في تقديمه.
- مثلا على ذلك البنك : فإن الزبون البنكي لا يتصور جيدا الزمن المبذول في تسيير حساباته وكذا تكلفة النظام الموضوع في التسيير(برامج الحاسوب) داخل البنك.

⁹ La revue des sciences de gestion n° 190 2001 p 47

¹⁰ BRECHIGNAC ET ROUBAUD ;le marketing des services ;édition d'organisation ;1991 p71

ولتوضيح أكثر للخدمات وفق طبيعة نشاطاتها الملموسة وغير الملموسة سنعرض الجدول التالي:

الخدمة موجهة إلى		طبيعة الخدمة
مواد	أشخاص	
خدمات موجهة إلى مواد مملوكة: صيانة، تنظيف الخ	خدمات موجهة إلى الأجسام: صحة، نقل، مطاعم الخ	نشاط ملموس
خدمات موجهة إلى أصول غير مادية : بنوك، خدمات قانونية، محاسبة الخ	خدمات موجهة إلى النفوس: تعليم، اتصال، ثقافة الخ	نشاط غير ملموس

الجدول رقم (3) تقسيم الخدمات حسب عدم ماديته
المرجع : (1983) Lovelok (1983) marketing et stratégie de la banque p11

2.3- الخدمة غير متجانسة :

كل الاقتصاديين عرفوا أن الخدمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وكالة إلى أخرى خاصة تلك الخدمات التي تتركز على التدخل الشخصي، حيث أن الزبون لن يعتمد على الكثير من العوامل قبل اقتناؤه للخدمة ليقارن بين الخدمات، وسيكون صعب على مقدم الخدمة إن يقدم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان.

والتيقن من ثبات الأداء عند المقابلة بين الزبون والشخص الذي يقدم الخدمة هو نسبي حيث أنه كلما تغير الأشخاص والزبائن كلما كان التناسب ضعيف فنستنتج من هذا أن كل من الزبون ومقدم الخدمة يحددان كليهما جودة الخدمة.¹¹

إن هذه الخاصية تعكس عدة وقائع منها :

بعكس المنتج المادي لا يمكننا مراقبة الجودة قبل تقديمها للمستهلك، حيث أن كل من الزبائن ومقدمي الخدمة يقررون ما ستكون عليه الخدمة، مما يتعذر وضع مراحل تمكن من مراقبة الخدمات بينما يمكن وضع مراقبة قبلية لجودة النظام، الوسائل و الأشخاص ولكن كل هذه المراحل أو الطرق لا يمكنها أن تحقق إشباع كلي للزبائن.

درجة تناسب الخدمة مع الزبون		
ضعيفة	قوية	
		هامش تحرك الأشخاص في المقابلة
تعليم برنامج صحي وقاية	علاج طبي مهندس معماري وكالة عقارية ، طاكسي	مرتفع
نقل عمومي ، أكل سريع مسرح ، تظاهرات رياضية	فندق ، مطاعم كبيرة بنوك (إلا قرض كبير)	ضعيف

الجدول رقم (4) تقسيم الخدمات حسب عدم تجانسها
المرجع : (op cit) Lovelok (1983) marketing et stratégie de la banque p16

آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ساهل سيدي محمد 2004 ص160¹¹

3.3- الخدمة غير منفصلة :

إن معظم الكتاب يعتبرون هذه الخاصية بعقدة المشكل ، فالخدمة تباع لغرض الاستهلاك وبالتالي لا يوجد نفايات ناتجة عن استهلاكها حيث أن الزبون والمستهلك في اتصال بينهما أي هناك من يقوم بإنتاجها والآخر يستهلكها في نفس الوقت .

فما يراه الزبون في الخدمة هي الوسائل مثل الشاحنات لنقل البضائع وفنادق للندوات ، فأحسن الخدمات هي من تقدم بطريقة جيدة في المرة الأولى وهذه تعتبر من الاستراتيجيات التي تعتبرها المؤسسة من الأولويات ولذلك يعتبر إشباع الزبون وجعله راضيا ليست فقط أحسن مقياس للجودة بل أيضا أحسن تقدير لأداء المؤسسة.

من ناحية أخرى فإن الزبون يلعب دور فعال في تقرير نتيجة الخدمة ، نظريا فإن نفس الخدمة المقدمة للزبونين أ و ب يعطينا خدمة أ و خدمة ب بالرغم من أنها نفس الخدمة وذلك راجع إلى كون الزبونين لا يشاركان بنفس النمط في أداء الخدمة ، وهذا ما يفسر الاختلاف في سلوك الزبائن¹².

تعتبر هذه الخاصية بدون شك عامل محدد لمواصفات التطبيقية للتسويق البنكي الذي يركز على الصلة بين مقدم الخدمة و الزبون.

الزبون البنكي أو المريض في المستشفى يمكننا ملاحظة رضاهم أو عدم رضاهم من خلال انتظارهم ، أثناء اقتناء الخدمة و عند المغادرة.

في الكثير من الأحيان فإن لباس وكلام مقدم الخدمة يعتبر من العوامل التي يركز عليها الزبون في تحديد جودة الخدمة المقدمة .

طبيعة تقديم الخدمة		نوع العلاقة
خدمة مستمرة	اتصال مباشر	غياب اتصال مباشر
خدمة متقطعة	تأمينات ، بنوك تسجيل في المدرسة	إذاعة منارة بحرية
	اشتراك في المسرح بطاقة اشتراك في النقل	كراء السيارات ، طرق مأجورة بطاقات الهاتف ، نقل عام

الجدول رقم (5) طبيعة العلاقة الخدمية بين المؤسسة والعميل
المراجع : Lovelok(op cit) marketing et stratégie de la banque p14

4.3- الخدمة هي مؤقتة :

نعني بهذه الخاصية أننا لا يمكننا تخزين الخدمة لمواجهة الطلب وغالبا ما يتعذر التنبؤ بالطلب حيث هناك أربع حالات يمكن أن تحدث بين العرض و الطلب :

- الطلب أكبر من الطاقة القصوى للمؤسسة الخدمية، هذا الفائض يسبب صف انتظار طويل يترتب عليه ردة فعل سيئة لدى الزبائن وهذا ليس في صالح المؤسسة الخدمية.
- مستوى الطلب أكبر من المستوى المثالي لعرض الخدمات وهذا أيضا ليس أقل من الأول حيث أن الأشخاص والمعدات التي تساهم في تقديم الخدمة ليسو في حالة تمكنهم من الاستجابة إلى طلب أكبر من الطاقة المثالية مما ينجر عنه أيضا عدم رضي الزبائن عند استقبالهم فوق العدد المطلوب.

¹² Le marketing des services,Beatrices Brechignag,édition d'organisation p72

- الطلب يمكن أن يكون أقل من طاقة العرض المثالية ويحدث استغلال أقل للوسائل وخاصة أشخاص المؤسسة، وهذه النشاطات المخفضة ليست في صالح المؤسسة من جهة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف العملية ومن جهة أخرى شعور سيء للزبون جراء رؤيته عامل لا يعمل .
- الحالة الأخيرة وهي المثالية أي عندما يكون العرض والطلب في مستويهم المثالي ولكن هذه الحالة تبقى خاصة ومرتبطة بمقاييس أين تكون طاقة العرض قابلة للتجاوب وسلوك الزبائن مقدر قليلا.¹³

5.3- مقارنة بين السلع والخدمات :

من خلال الجدول التالي سنبيين الفرق بين السلع و الخدمات باعتبار كل منهما نقيض الآخر وأن كل من شركات التصنيع و الخدمات يمكنهما تقديم سلع ملموسة و خدمات غير ملموسة معا، مثلا المطاعم تقدم منتجات ملموسة و في الحقيقة هي منشآت خدمية، شركات تصنيع السيارات تقوم بعملية التصنيع في حين تستعمل هذه السيارات لتقديم خدمات (طاكسي).

المنتجات المصنعة	الخدمات
_ منتجات ملموسة	- مخرجات غير ملموسة
_ يمكن تخزينها	- مخرجات لا يمكن تخزينها
- اتصال بسيط مع العميل	- اتصال مكثف مع العميل
- أزمدة توريد طويلة	- لأزمدة توريد قصيرة
- كثيفة رأس المال	- كثيفة العمالة
- سهولة تحديد جودة المنتج	- صعوبة تحديد جودة المنتج

الجدول رقم: (6) خصائص السلع والخدمات

المرجع : إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002

- 1- المنتجات المصنعة عبارة عن سلع ملموسة يمكن رؤيتها و لمسها و شحنها إلى العملاء بينما الخدمات فلا يمكن لمسها ولا رؤية شكاها ولكن العميل يتصورها ويشعر بقيمتها، ولا يمكن أيضا الاحتفاظ بالخدمة بعكس السلع التي يتم تخزينها بل تستهلك بمجرد إنتاجها.
- 2- يمكن التنبؤ بطلب العميل في حالة السلع حيث يمكن إنتاج مسبقا و تخزين لحالة الطلب المرتفع لسد احتياجات الزبائن ومن جهة الخدمات حيث يستحيل إنتاج الخدمة مقدما لحين طلب العميل لها ، كما أنه يجب تقديم الخدمة حسب طلب العميل مما يتطلب التخطيط لمستويات الإنتاج بحيث يتساوى الأداء مع انتظارات الزبائن.
- 3- في حالة السلع فإن العميل على اتصال ضعيف بالنظام الإنتاجي وفي حالة الخدمات يعتبر الزبون مدخلا أساسيا لإنتاج العديد من الخدمات.
- 4- في حالة السلع المصنعة يتم الطلب عليها قبل الحاجة بينما في حالة الخدمة يتم الطلب عليها عند الحاجة مما يجعل الزبون ينتظر في حالة الطلب المرتفع أو أخذ مواعيد.
- 5- عادة ما تكون مواقع إنتاج السلع في أماكن بعيدة عن العملاء وتستخدم أكثر عامل رأس المال بينما المؤسسات الخدمية هي دائما قريبة من الزبون وكثيفة العمالة .
- 7- يتم تحديد مستوى الجودة للسلع باستخدام معايير موضوعية مثل أداء المنتج بينما يصعب قياس جودة الخدمة المقدمة للعميل و كذلك رضاه و مستوى الإشباع.¹⁴

¹³ Marketing et stratégie de la banque Monique, zollinger ericlarque p17

¹⁴ إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002 ص24

4- دورة حياة الخدمة :

يمكن تخيص دورة حياة الخدمة من خلال المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج: التقديم، النمو، النضوج والانحدار.

1.4- مرحلة التقديم:

تقدم الخدمة في هذه المرحلة للمرة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه وتمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين و ما يميز هذه المرحلة هو :

- قلة المنافسين أو انعدامهم.
- انخفاض هامش الربح.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات.

2.4- مرحلة النمو :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تعكس سياسة و إستراتيجيات المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح مما يشجع دخول منافسين جدد وكذلك مجهودات في تطوير الخدمة قصد البقاء في السوق ويمكن خلال هذه المرحلة تحقيق نمو كبير للمبيعات والأرباح عن طريق المزايا التالية :

- تحسين جودة الخدمة وإضافة مزايا جديدة لها.
 - البحث عن قطاعات جديدة في السوق يتم تسويق الخدمة لها .
 - زيادة عدد موزعي الخدمة والبحث عن منافذ جديدة للتوزيع وتغطية السوق بأكثر عدد ممكن من الموزعين.
 - خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب .
- ومما يلاحظ أن هذه المرحلة تتميز بتكاليف إضافية ناتجة عن التوسع في المبيعات وبالتالي فإن قرارات التوسع يجب أن تحقق عائد .

3.4- مرحلة النضوج :

ما يميز هذه المرحلة هو انخفاض المبيعات وتباطؤها مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة ثم تبدأ بالانخفاض النسبي مجدداً مع الزمن وهذا راجع للمنافسة الحادة و ظهور نفس الخدمات بأسعار أقل و بتقنيات متطورة .وحتى تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية يجب عليها التركيز على جودة الخدمة واستعمال مختلف تقنيات التسويق، وما يميز هذه المرحلة هو :

- امتداد المنافسة.
- خروج المؤسسات ذات المستوى الضعيف.
- استمرار مستوى الكمي للخدمات المقدمة أو يبدأ بالانخفاض النسبي وهذا مؤشر

لمرحلة

التدهور.

وفي هذه الحالة يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية:

- البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالية أو أسواق جديدة.
- العمل على زيادة معدل الاستخدام الخدمة بين المستهلكين الحاليين.
- تحسين جودة الخدمة وتطويرها من حيث الخصائص و إقناع المستهلكين باقتنائها .
- إضافة خصائص جديدة للخدمة مما يؤدي إلى اعتبارها خدمة جديدة.
- تغيير شكل الخدمة من حيث المكان و طريقة المعاملة.
- انتهاج بعض السياسات التحفيزية (مسابقات، جوائز، هدايا...)

4.4- مرحلة التدهور :

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات وهذا راجع إلى ظهور خدمات جديدة وتميز هذه المرحلة ب:

- انخفاض حاد في مستوى الخدمات.
- منافسة ضعيفة.
- ربح قليل¹⁵.

5- جودة الخدمات :

1.5- تعريف جودة الخدمة:

لتحقيق الجودة يجب أولاً تعريفها ولكن في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد للجودة. إن معايير تقييم منتج تتغير من زمن لآخر حيث إن معطيات السوق والمنافسة تلعب دور كبير في تغيير معايير الجودة . إن الجودة لا ترتبط بالوضعيات ولكن ترتبط أيضاً بالأشخاص حيث نجد معناها يتحدد من خلال ما تمثله بالنسبة لكل فرد، بالنسبة للوسائل التقنية التي تستعملها، والمهارات وكذا طموحات. حيث نجد للجودة عدة مفاهيم في آن واحد، فتأخذ جوانب غرضيه وذاتية منها مادية و غير مادية. هناك تعريف بسيط للجودة والذي يخص أعمال W.EDWADS DEMING «الجودة هي حسن عمل شيء كما ينبغي» هذا يعني تقديم مجموعة من الخدمات الأكيدة و الفعالة للاستجابة لاحتياجات وخيارات الزبائن.

Bernard Monteuil عرف جودة الخدمة أنها المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو الممتلئة للطرف المستهلك.

نستنتج أن جودة الخدمة هي مدى التطابق بين الحاجة وما قدم فعلاً . وإذا لم تتحقق هذا التطابق فهناك خلل أي سنجد أنفسنا أمام مستوى أقل من الجودة أو أعلى من الجودة. وبصفة أوضح جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه، وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة و احترام وقته والاهتمام الدائم به .

2.5- الجودة وخواص الخدمة :

بالنسبة إلى جميع الأخصائيين، جودة الخدمات تنتج عن تطابق انتظارات أو تطلعات الزبائن مع أداء المؤسسة وهذا هو أساس المقارنة ، حيث أن جودة الخدمات الملاحظة من طرف المستهلكين ناتجة عن ما ينتظره الزبائن أو يتطلعون أن تكون عليه الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وشعورهم الحقيقي إزاء الأداء الفعلي لمقدم الخدمة ، إذن فهي مقارنة بين ما هو متوقع وما هو حقيقي ، وهذا يعني أن جودة الخدمات هي الفرق بين تطلعات الزبائن وشعورهم بعد تلقي الخدمة.

من هنا نستنتج أن تقييم الخدمة يتطلب وضع مقارنة بين :

- انتظارات الزبائن أو تطلعاتهم.
 - شعور الزبائن إزاء الأداء الخدمي للمؤسسة المقدمة للخدمة .
- وتقييم جودة الخدمة يهتم بأمرين الأول هو النتيجة النهائية وهي تقرير الزبون والثاني هو الكيفية التي قدمت بها الخدمة .

وهذا الجدول يبين الصعوبات التي تظهر عند مراقبة جودة الخدمات:

التسويق من المنتج إلى المستهلك، د. طارق الحاج وزملاءه، دار صفاء للنشر والتوزيع 1997 ص 98، 99¹⁵

خواص الخدمة	نتائجها على الجودة
غير ملموسة (نشاط وليس مادة)	- صعوبة وضع معايير عامة للجودة . - غير ممكن مراقبة الجودة قبل انجاز الخدمة - صعوبة تحديد المعايير التي يقيم على أساسها الزبون جودة الخدمة.
غير متجانسة من منتج لآخر من مستهلك لآخر من يوم لآخر	- صعوبة فرض تقييم موحد للخدمة طرف أشخاص الخدمة. - نقص في التطابق بين ما تريد المؤسسة تطبيقه و الخدمة الفعلية المقدمة للزبون.
عدم انفصالها بين إنتاجها واستهلاكها	الجودة تصنع من خلال : - عند انجازها وليس في المصنع - عند التقاء الزبون والشخص المقدم للخدمة - مشاركة الزبون في انجاز الخدمة وبالتالي يصعب التحكم في ذلك الجزء الخاص بمدخلات الزبون.

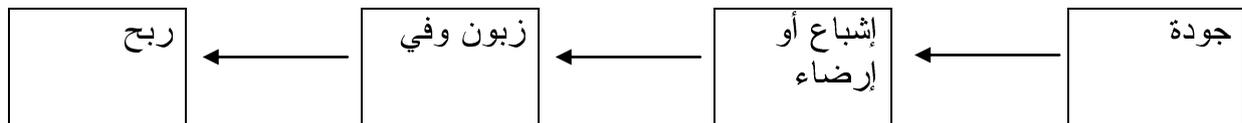
الجدول رقم (7) علاقة جودة الخدمات بخصائصها
المراجع : Revue française du marketing n°144.1993 p25

- فجودة الخدمات ليست سهلة المنال وتأمينها صعب وذلك راجع الى :
- تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة .
 - الخدمة تتطلب علاقة شخصية بين المنتج لهذه الخدمة ومستهلكها.¹⁶
 - لا يمكن تدارك سوء التفاهم بين مقدم الخدمة و الزبون مما يترك انطباعات سيئة عن الخدمة . وبالتالي يبقى القياس البسيكولوجي لانطباع الزبائن أقرب إلى طبيعة الجودة لان للزبون دور كبير في إعلان جودة الخدمة ، وإرضاءه يعني تفادي تعليقاته .

3.5- لماذا إرضاء الزبائن:

إن الفائدة المبتغاة لمسئولي المؤسسات من دراسة الجودة و إرضاء أو إشباع الزبائن تتمثل في آخر المطاف في الحصول على ربح حيث يفسرون ذلك بالخطوات التالية :

- 1 جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تترجم بإرضاء أو إشباع زبائننا.
- 2 إشباع الزبائن يترجم بكسب زبائن أوفياء.
- 3 زبائن أوفياء يعي استهلاك أكبر لمنتجات المؤسسة على المدى القصير وأيضاً على المدى المتوسط و البعيد.¹⁷



الشكل رقم (1) : العلاقة بين الجودة والربح

المراجع : Revue française du marketing, n°144.1993 p6

¹⁶ Revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p46

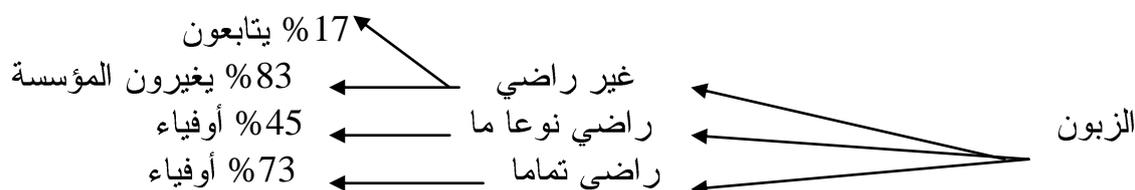
¹⁷ Revue française du marketing, n°144.1993 p6

لقد تأكد لمسيري المؤسسات أن الاستحواذ على حصة السوق هو دليل على نجاح المؤسسات، وقد اثبت في سنوات الثمانينات أن عامل وحيد أكثر من العوامل الأخرى يساهم في تنمية حصة السوق ألا وهو الجودة الملاحظة من قبل الزبائن وليس الجودة التقليدية التي تتناسب مع المعايير. يعتبر الزبون من أولويات الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمية والحصول على وفاء الزبائن يعني مكسب كبير للمؤسسة، حيث أثبتت بعض الدراسات التي أجريت على درجة إشباع الزبائن و شكاوي وحلولها أن الاحتفاظ بزبائن قدامى أفضل من البحث عن زبائن جدد حيث الحصول على زبون جديد يكلف في المتوسط 5 مرات تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم.

صنف المنتجات	نسبة الزبائن غير الراضين والذين لا يتقدمون بشكوى	نسبة الزبائن غير الراضين والصامتين ولكن لا يعيدون الشراء
مواد استهلاكية ذات التكلفة الضعيفة (تلفزيون، هاتف...)	96%	63%
خدمات ذات علاقة بالسوق (تلفزيون، هاتف...)	45%	45%
منتجات ذات تكلفة عالية (سيارات، كمبيوتر...)	27%	41%
خدمات باهظة (تأمين، قروض، جراحة...)	37%	50%

الجدول رقم (8) العلاقة بين عدم رضا الزبائن ووفائهم المرجع : p9 Revue française du marketing n°144.1993

الجدول السابق يبين أن المؤسسة أكثر حفا في الحفاظ على زبائنها إذا ما تقدموا بشكوى وأقل حفا في كسبهم إذا لم يتقدموا بشكوى وهذا نتيجة عدم رضاهم بأداء الخدمة. أما فالشكل الموالي فسنبين كيف تكون ردة فعل الزبون عندما يتلقى الخدمة فإذا كانت مرضية فان أغلب الزبائن سيكونون أوفياء أما إذا كان العكس فمعظمهم سيلجئون إلى تغيير المؤسسة التي يتعاملون معها والشكل يعطي نسب مئوية من مجموع الزبائن :



الشكل رقم (2) : سلوك الزبائن

المرجع : p6 Revue française du marketing, n°144.1993

4.5- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات :

لقد رأينا سابقا أن الجودة وتقييمها يرتبط أساسا بالزبون في حد ذاته وكيف يفكر و يقيم الخدمات وبالتالي العوامل التي تؤثر في الزبون ستؤثر مباشرة على جودة الخدمة هذا ما أدى بالمؤسسات إلى دراسة العوامل التي يمكن أن تساهم في خلق قيمة لدى الزبون فحسب Porter فإن المؤسسة التي تخلق قيمة في نظر زبائها وذلك برفع الأداء وتخفيض التكاليف هي المؤسسة التي تهتم بالعوامل التي من شأنها أن تؤثر على صورة الخدمة في ذهن الزبون مما تنتج تطلعات أو تصورات لنوعية الخدمة التي ستقدم له، فنجد ثلاثة عوامل أساسية وهي الزمن أو المدة، المكان أو المسافة و الاتصال أو المكالمة وهذا ما يجعل الزبون يركز عليها في تقييم مختلف الخدمات، فالزبون يتصور الخدمة من حيث الوقت (الزمن اللازم لتقديم الخدمة) أما من حيث المكان أو المسافة (مكان تقديم الخدمة، المسافة بين الزبون ومقدم الخدمة) وأخيرا من حيث الاتصال (كيفية التعامل مع الزبون) .
كما رأينا سابقا أن الخدمة هي الفرق بين الصورة الخيالية عند الزبون والصورة الحقيقية في أداء الفعلي للخدمة من هنا تحاول المؤسسة الخدمية الاقتراب قدر الإمكان من الصورة التي يرسمها الزبون للخدمة و الصورة بدورها مبنية على الزمن والمكان و الاتصال.¹⁸

1.4.5- الزمن و جودة الخدمة :

عندما نطلع على تعريف الخدمة كثيرا ما نجد ظهور عامل الوقت في مختلف التعاريف وهذا ما يؤكد أهميته الاقتصادية عند أداء الخدمة، فالاقتصاديون يرون الوقت عبارة عن مال ومفاده العبارة بالإنجليزي « time is money » في حين أن الوقت لا يمكن التحكم فيه نظرا لطبيعته المستمرة وممروره بشكل منسق و منترن.
وتأتي دراستنا للوقت من منطلق كيفي وليس من وجهة السيطرة عليه لأنه متأثر بعوامل هي الأخرى تتميز بنفس طبيعته.
يعتبر الوقت أحد العوامل التي تساهم في أداء الخدمة أي أنها تتجز خلال وقت معين ونجد وقت الخدمة هو:

* من منظور المؤسسة :

- وقت أداء الخدمة .

- وقت الانتظار انجاز الخدمة.

* من منظور الزبون :

- زمن تلقي الخدمة .

- زمن الانتظار لتلقي الخدمة.

إن المؤسسة الخدمية والزبون يتقاسمان وقت ويختصان بالوقت الآخر، فالوقت الذي يشتركان فيه هو وقت أداء الخدمة بينما يبقى وقت الانتظار مشكل لكليهما.

فالزبون يتعامل مع المؤسسات الخدمية في العديد من المرات وبالتالي ي ينتج عن ذلك جزء من وقته الثمين مخصص لتلقي الخدمة ونشير إلى اختلاف أهمية الوقت بالنسبة إلى الزبائن فكلما كان الزبون أكثر انشغالا كان الوقت مهم لدرجة انه لا يحتمل الانتظار أو التأخير وهذا ما يجعل هذا الزبون ينظر إلى الخدمة من منظور زمني .

إن وقت الخدمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال :

- إذا سرى الوقت قبل إنتاجها و يسمى الوقت القبلي مثل وقت يستعمل في اخذ موعد لتلقي الخدمة .

- إذا سرى الوقت خلال إنتاج الخدمة ويسمى الوقت المباشر .

- إذا سرى الوقت بعد إنتاج الخدمة ويسمى الوقت البعدي مثل المتابعة الطبية بعد الجراحة.

2.4.5- المكان وجودة الخدمة :

إن الزبون عادة ما ينتقل من مكان لآخر قصد اقتناء الخدمة أو يتلقى الخدمة عن بعد، مما يظهر عامل المكان أو المسافة في إنتاج الخدمة سواء في مكان مخصص لها أو في أماكن مختلفة أو عن بعد، فإما الزبون هو الذي يتجه نحو المؤسسة الخدمية أو العكس .
والجدول التالي يبين تقديم الخدمة من خلال عامل المكان :

نقاط الخدمة		العلاقة
مركز واحد	عدة مراكز	زبون/مقدم الخدمة
- مسرح - حلاق	- خدمات النقل	الزبون يتجه نحو مقدم الخدمة
- الاعتناء بالحديقة المنزلية - طاكسي	- توزيع الرسائل	مقدم الخدمة يتجه نحو الزبون
- بطاقات ائتمانية - إذاعة محلية	- هاتف - مركز إذاعي	الخدمة عن بعد

الجدول رقم (9) : علاقة المكان بالخدمة

المرجع: **lovelock La revue française de gestion p 49**

إن المؤسسات الخدمية تتنافس فيما بينها قصد الاقتراب أكثر من الزبون وذلك بغرض تفادي كون عامل المكان يصعب من انتقال الزبون لتلقي الخدمة وهذا ما يفسر التكاليف الباهظة التي تنفقها المؤسسات في كراء أماكن أو شرائها عادة ما تكون هذه الأماكن باهظة الثمن .
ولا تقتصر أهمية المكان على المسافة بل تشمل أيضا ديكور المؤسسة وملحقات من محطات توقف للسيارات وقاعات الاستقبال والانتظار .
فصورة البنك تعد من العوامل التي تجتذب الزبائن وتعتبر ميزة تنافسية عند المؤسسات.

3.4.4: الاتصال وجودة الخدمة :

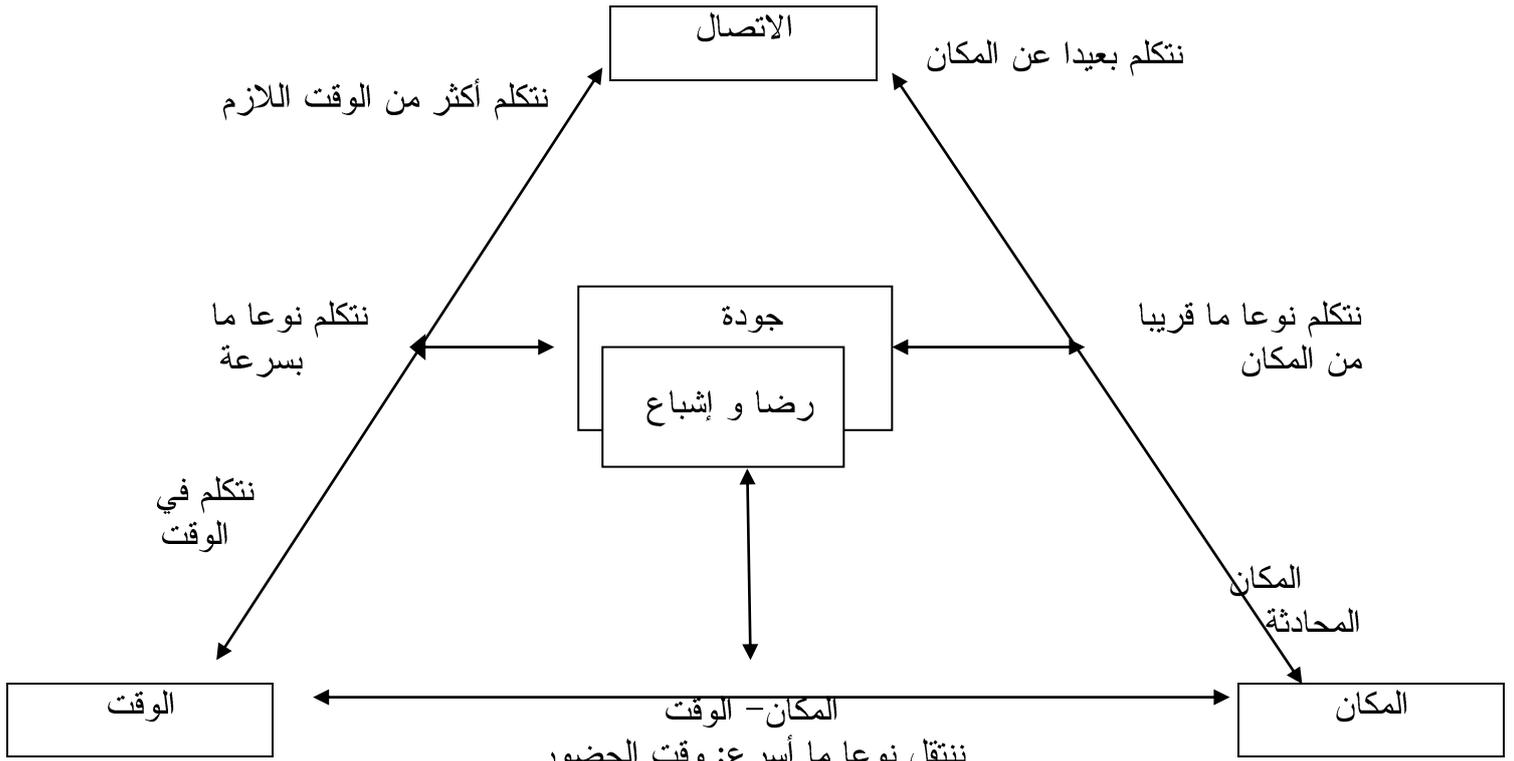
إن احد أسباب الخلافات التي تقع غالبا سببها الرئيسي هو المحادثة حيث أن الزبون ومقدم الخدمة يلتقيان لانجاز الخدمة احدهما ينتجها والآخر يستهلكها فينتج عن ذلك فترات تتيح لهما الفرصة لتبادل الحديث قصد تحديد نوع الخدمة .

فالمحادثات لها دور كبير في تحديد مستوى الإشباع المرغوب فيه من طرف الزبون الذي يتوقع من مقدم الخدمة الوضوح والإيجاز و الهدوء وكذا حفظ الأسرار .
مما ينتج عادة عن المحادثات احد الحالات التالية :

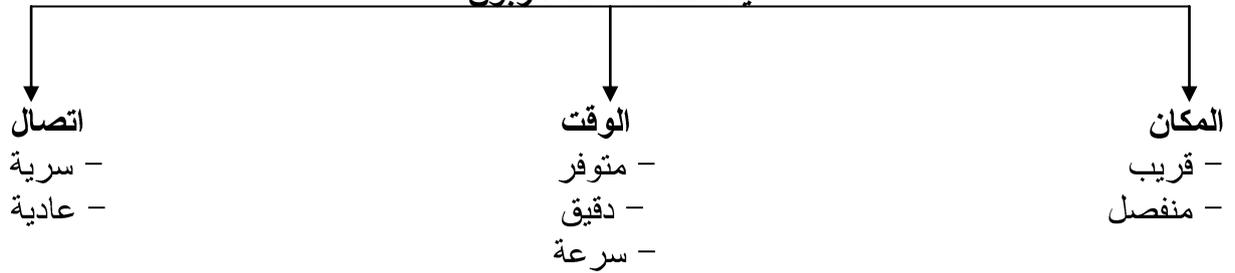
- رضا متميز
- رضا مقبول
- غير مرضية
- خلاف بسيط
- خلاف حاد

وكل هذه الحالات يمكن التحكم فيها نسبيا لان المؤسسة بمقدورها رفع من مهارات مقدمي الخدمة بينما لا تستطيع التحكم في سلوك الزبائن ويبقى لدور مقدم الخدمة أثر كبير في امتصاص ردود فعل الزبون والاستجابة لها بما يدعم إرضاءه وضمأن ولأته.

يمكن أن نلخص العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة الزمن/ المكان/الاتصال والعلاقة فيما بينهما من خلال الشكل التالي



الشكل رقم (3): العلاقة بين الزمن ، المكان والاتصال
 المرجع: la revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p54
 قيمة الخدمة عند الزبون



الشكل رقم (4) : قيمة الخدمة عند الزبون
 المرجع: la revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p54
 6 - أداء المنشأة الخدمية :

1.6 - مفهوم الأداء:

إن للأداء مفهوم ذو حدين حيث يعبر عن النتيجة التي توصلت إليها المؤسسة سواء كانت متوسطة، سيئة أو جيدة، أما الحد الآخر فيعبر عن الفعل الذي يقود إلى النجاح ويتم ذلك على مراحل الإنتاج أو التسير .
 فالأداء يعبر عن عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف) و الكفاءة (درجة تحقيق الأرباح) ويعكس عدة أساليب فهو أسلوب يعمل على التحكم في التكاليف و التقدم التقني أو أسلوب يعمل على مراقبة التنظيم وخاصة أداء العمال.

وهو أسلوب يعكس التنظيم الكفء لتحقيق الأهداف وذلك باستعمال الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة ويعبر عنه بمؤشرات تدل على السلم الاجتماعي نهضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن.¹⁹

أصبح الأداء من المفاهيم الأساسية للمدراء في كافة المستويات الهرمية ولكافة أنواع المنشآت، حيث أن مخرجات الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنشأة أو قد تكون أساسية لبقائها واستمرارها، وبناء عليه فإن الأداء هو واحد من المؤشرات الهامة عن مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها في استغلال الوارد الإنتاجية المتاحة لها، فنجد عدة تعاريف التي تناولت الأداء وسنستعرض ما نراه مناسباً:

- (Makhamreh,1986) عرف الأداء أنه دالة للمؤشرات والخصائص المنظمة إضافة إلى خيارات قادة المنظمة.

- (Weiner and Mohny,1981) انه انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة

لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

- (Miller and Bromiley,1990) انه القيام بتنفيذ جزء من العمل أو كله وتحقيق النجاح فيه .

- (Politt1986) عرف الأداء من خلال معايير الفعالية، الكفاءة الاقتصادية، وقد بين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معاً، لأن من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى سيتطلب إنفاق أكثر.

- أما من جهة القانون فيعرف الأداء انه أداء الفعل المطلوب المحدد بموجب العقد، وأن تأثير الأداء الناجح هو التزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية، وأن كل طرف من أطراف العقد ملزم بأداء التزامه استناداً للبنود المنصوص عليها.²⁰

2.6- معايير الأداء :

هناك عدة عوامل تساهم أساساً في الإنتاج والنتيجة مرتبطة بأداء هذه العوامل نذكر منها التقنيات المستعملة: العمال، التجارة أو السوق والمالية ويبقى الزبون كونه يشارك في الإنتاج عامل يصعب تقييم رضاه لان حكمه عادة ما يكون غير دقيق ويصف تشخيصاً جزئياً وغير كامل.

1.2.6- الأداء التقني :

الأداء التقني يهتم بتكلفة الإنتاج ومستوى الجودة والتجاوب معها.

فهذا الأداء يترجم بإنتاج خدمات بأقل تكلفة مع مراعاة الجودة، ويعبر عنه بمؤشر النشاط مثل : عدد الأشخاص الراكبين، عدد الأشخاص المعالجين، عدد الأشخاص الذين تلقوا الخدمة.

أما الجودة فهي تضم 3 مكونات :

- جودة التسيير

- جودة عمل المستخدمين

- جودة الخدمة

ومؤشرات الجودة فهي تعبر عن الوقت، المكان والاتصال .

وتجاوب المؤسسة مع أداء جديد يعني تجديد وخلق خدمات جديدة وذلك بإعداد الدراسات خاصة التي

تخص متطلبات السوق أي البيئة التي ينتظرها العميل لسد حاجاته، مما يستدعي إعداد خطط

واستراتيجيات قراره تمكن من اتخاذ الخطوات المثلى قصد بناء الخدمة التي تستجيب لتطلعات العملاء و تراعي قدرات المالية والتنظيمية للمؤسسة.²¹

¹⁹ إدارة الأداء ماريون أي هانز، سلسلة لبحوث الإدارية، 1988، ص 32

²⁰ إدارة البنوك فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000 ص 221

²¹ تحليل الأداء في الخدمات في مؤسسات البري، مذكر الماجستير، من إعداد بوشعور رضية 2003/2002 ص 111

2.2.6- الأداء البشري :

يعتبر الأداء البشري في المؤسسات الخدمية مهم جدا لأنه عامل أساسي في تحديد جودة الخدمة في نظر الزبون وهذا الأداء تحكمه عدة عوامل تخص العامل مثل الأجر، المهارة، الوقت، المستوى الثقافي، مرونة التحاور، القدرة الفكرية والإبداع، الحوافز المالية، الضمير العملي، أخلاق العمل، الجو التنظيمي للمؤسسة... الخ

كل هذه العوامل تؤثر بنسبة أو بأخرى على أداء مقدم الخدمة مما يستدعي المؤسسة ترتيب سياسات من شأنها تقديم أداء متميز.

وضمن هذا الأداء يمكن أن نميز بين أداء العمال وأداء المديرين.

- أداء العمال : وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشتغلين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الايجابية نحو العمل وتجاه المنشأة، ويمكن قياس تلك الميول والاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران العمل .

- أداء المدراء : ويعد هذا المجال معيارا للتقييم، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المدراء إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.²²

3.2.6- الأداء التجاري:

إن الأداء التجاري مرتبط بالسوق ويترجم عادة بحصة السوق التي تعد من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنشأة فهي تشير إلى فعالية الإستراتيجية ومدى نجاح عملها، وكذا منتوجاتها وبرامج الإنتاج برامج خاصة بالمنافسين .

ويعبر أيضا عن سياسة الأسعار وسياسة التسويق وفعاليتها وهو أيضا يتأثر بعدة عوامل مثل المؤسسات المنافسة، قوانين التجارية، الاتفاقيات التجارية.

ويشمل أيضا وظيفة التسويق وتتمثل في عملية التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التسعير، ترويج الخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد والمنظمات و المجتمع ويتم تقييم الأداء التسويقي طبقا لمعايير تخص السوق والمبيعات مثل :

- معدل نمو المبيعات.
- عدد الأسواق الجديدة.
- عدد العملاء الجدد.
- النصيب السوقي.
- عدد شكاوي العملاء.
- الصورة الذهنية للشركة.²³

4.2.6- الأداء المالي :

وهو أكثر المعايير البارزة في أداء المؤسسة والذي يسهل قياسه ومن المؤشرات التي تعبر عن ذلك

- التوازن المالي.
- مبلغ المديونية.
- وضعية الصندوق.
- السيولة.

وعلى أساسها تتخذ القرارات التي تخص الاستثمارات أو طلب القروض بغرض تحقيق الأهداف والاستراتيجيات.²⁴

ويعتمد هذا الأداء على عملية التحليل المالي من خلال سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة المنشأة أو ضعفها وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة

إدارة البنوك ، فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000 ص 224

كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، د. زهير ثابت، دار قباء 2001، ص 54

مرجع سبق ذكره ، بوشعور رضية ص 110

الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع ونواحي الاختلاف، ويؤدي التحليل المالي إلى تعظيم قيمة أسهم المنشأة في السوق من خلال قيامها بتشخيص إيجابيات (نقاط القوة) وسلبيات (نقاط الضعف) لأدائها الماضي لغرض تعزيز الإيجابيات والمعالجة وتستطيع الإدارة المالية استخدام مؤشرات التحليل المالي في عملية التشخيص واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء ورفع مستواه.²⁵

3.6- أداء الخدمات :

يعتبر أداء الخدمات المؤشر الحقيقي لأداء المؤسسة ككل لكونه يخص النشاط الذي تزاوله المؤسسة وعليه عادة ما نجد الأداء مفسر بمعدلات الأرباح، حصة السوق وعدد الزبائن. والأداء يختلف مفهومه بالنسبة لطرفي الخدمة، فالزبون ينظر إلى الأداء على أنه المستوى الفعلي الذي يحققه المنتج مقارنة مع تطلعاته، بينما تعتبره المؤسسة المستوى الحقيقي الذي تنجزه مقارنة مع أهدافها واستراتيجياتها، فالمؤسسة تضع خطط واستراتيجيات من شأنها أن تعود بالاربحي ة والاستمرار مما تضطر إلى التركيز على العنصر الحساس في نشاطها ألا وهو الزبون لما له من دور كبير في الإنتاج خاصة بالنسبة للخدمات.

إن أداء الخدمات يتم في مرحلتين الأولى تهتم بقياس إشباع الزبائن وتحديد مستوى الإشباع الذي ترتقي إليه المؤسسة لضمان استهلاك لمنتجاتها والثانية تدرس كيفية التجاوب مع عدم الإشباع.

1.3.6 - قياس إشباع الزبائن :

إن قياس إشباع الزبائن يحمل عدة متطلبات هامة تتمثل في :

- معرفة احتياجات الزبون.
- فهم انتظارات الزبائن.
- ضبط معايير الخدمة.
- وضع دلائل المردودي.
- تأهيل العمال على التجاوب مع احتياجات الزبائن.
- إعلام الزبائن بمعايير الخدمة وجودتها.

وقياس إشباع الزبائن لا يتم بطريقة عشوائية ولكن بطريقة نظامية تسهل عملية وضع المشروع في الخدمة وذلك عن طريق اتباع 8 خطوات وهي :

الخطوة الأولى: تحديد البرامج، سلع وخدمات الرئيسية:

وتتمثل هذه الخطوة في تحديد البرامج الخاصة والمناسبة للخدمات من خلال معرفة المستعملين المستهلكين للخدمة أو المستفيدين منها لإعطاء أفضل انطلاقة للمشروع.

الخطوة الثانية: تحديد من هم الزبائن:

إن أفضل طريقة لتحديد الزبائن هي البحث عن الذين يتلقون الخدمة، وحسب الخدمة المقدمة يترتب عليه التعامل مع عدة تجزئات مختلفة للزبائن، في هذه الحالة يجب معرفة هل يتم قياس إشباع لكل التجزئات أو لبعض الزبائن.

الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف:

بعد تحديد كل من البرامج والخدمات الرئيسية وأيضاً الزبائن، يجب تحديد الأهداف التي تخص قياس إشباع الزبائن وذلك بطرح التساؤلات التالية:

(1) لماذا إشباع الزبائن؟

(2) كيف نستعمل المعلومات الخاصة بالزبائن؟

الإجابة عن هذه التساؤلات تساعدنا على تدقيق احتياجات الزبائن معتمدين على المعلومات مما يسمح لنا بوضع إستراتيجية القياس لتفعيل الأهداف.

عند إعداد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار دلائل الخاصة والمستعملة في قياس إشباع الزبائن، لا نكتفي بالتساؤل إن هم راضين أم لا بل بالعكس نحدد الأهمية التي يلونها الزبائن للخدمة ونقيس المدى الذي حققته الخدمة بالنسبة إلى ما ينتظرونه أو يتصورونه.

الخطوة الرابعة: إعداد إستراتيجية القياس:

وفي هذه المرحلة يتم تقرير ، كيف ومع من يجب التعامل والبحث عن المعلومات، في حين هذه الخطوة ترتبط بالأهداف والقيود مثل الغلاف المالي، ودرجة الدقة، وصحة ورسمية المعلومات، و توفر الأشخاص المؤهلين.

الخطوة الخامسة: اختيار طريقة للحصول على ردود فعل الزبائن:

هناك عدة طرق تستعمل في قياس إشباع الزبائن : استطلاعات للرأي عن طريق الهاتف، الرسائل، الرسالة الالكترونية أو مباشرة مع الزبائن عن طريق المقابلات الجماعية، جمعيات، مقابلات فردية و الملاحظات. يمكن استعمال طريقة أو أخرى أو التوفيق بين طريقتين وهذا حسب الأهداف و خاصة قيود المؤسسة.

الخطوة السادسة: وضع واختبار الأدوات:

نقصد بالأدوات التي تستعمل في تجميع المعلومات مثل الاستقصاء أو الاستفتاء، دليل المقابلة و المحادثة يجب أن تكون في خدمة أهداف القياس.

الاستقصاءات يجب أن تكون دائما مجربة على عينة صغيرة للمستجوبين(عادة ما تتكون من 10 أفراد)

وذلك لتحديد وضوح و منطقية الاستقصاء، وبعد ذلك يتم الاستمرار في استقصاء على عينة أكبر أو استبدال المعطيات.

الخطوة السابعة: جمع وتحليل المعلومات:

خلال عملية الجمع والتحليل للمعلومات يجب الحرص على السير الحسن للخطوات كذا على الحفاظ على تكامل ومصداقية النتائج، ولهذا يجب طلب المساعدة من المصالح المختصة في الاحصاءات.

الخطوة الثامنة: استخلاص الفائدة من النتائج:

من الأفضل تدوين الطرق المتبعة وكذا النتائج والاستنتاجات المتعلقة بقياس إشباع الزبائن في تقرير خطي، ويجب أيضا التفكير في إعداد ملخص للمشاركين ووجود المراجع يمكن من وضع مقارنة تحليلية من خلال الزمن.

وأخيرا فان نجاح البداية يرتبط بما تقدمه النتائج(من وجهة نظر الزبائن).²⁶

في الولايات المتحدة يصدر كل سنة مؤشر يعبر عن رضا وإشباع الزبائن والذي يعطي قياس لجميع أصناف الخدمات بما في ذلك المستشفيات، البنوك، اتصالات، تلفزيون وهذا المؤشر نتيجة لسبر الآراء عبر الهاتف لعينة تبلغ 50 000 مستهلك استجوبوا حول ما ينتظرونه من خدمات تخص القطاعات السالفة الذكر حول تصور القيمة للخدمة المقدمة، معدل رضا هذه الخدمة وأخيرا الوفاء للعلامة التجارية.

النتائج الجديدة تعكس أن الانتظارات ترتفع ولكن قليل من المؤسسات من تجاوبت بجدية.

مثال : في 20 مستشفى أمريكي دلت الدراسة أن 25% من المرضى تلقوا استقبال بارد.

وقد لوحظ أن بعض المؤسسات لا تتوفر على وسائل قياس لتصورات خارجية لمكونات غير ملموسة، وهم غير قادرين على التجاوب ويسمحون بإهمال سلوكيات ت تؤثر سلبيا على المؤسسة الخدمية.

وبالعكس لمواد ملموسة فمواصفات الخدمة لا تكون دائما جيدة الوضوح بالنسبة إلى الزبون الطالب للخدمة بحيث أنه يمكن اختيار مقدم الخدمة لا يكون مختص لسد احتياجه.²⁷

²⁶ Mémoire de magistère ,L'analyse du niveau de qualité de service ,bengana feriel, 2001 p163

²⁷ Stratégie des services Alexander kamyab samaii p70

2.3.6- التجاوب مع عدم الإشباع :

في حالة عدم الإشباع لمواد ملموسة عادة ما يتم استبداله أو الحصول على تعويض مثل خدمات مقدمة في ميدان التنظيف حيث يتم التنظيف من جديد، ولكن في حالة الخدمات الأخرى مثل : العمليات الجراحية، حلق الشعر، الطلاء حيث تتميز بطبيعة لا تمكن من استدراك الأخطاء . أما في حالة الخدمات الموجهة للنفس كالتعليم هي الأخرى من الصعب تدارك أو تصحيح الخدمة إذا كانت هذه الأخيرة سيئة، حتى وإن قامت مثلا الجامعة بترتيب دروس استبدالية مع أستاذ آخر فهذا العلاج ليس في مصلحة الطالب حيث أن إطالة وقت الدراسة يسبب التعب والملل. وحالة الخدمات الموجهة للمواد فعدم الإشباع ممكن أن يؤدي بزبائن غير راضين إلى حرمانهم من تلقي الخدمة نظرا لارتفاع التكلفة المالية.²⁸

الخاتمة :

لقد تأكد لكل الاقتصاديات المعاصرة أهمية قطاع الخدمات في مسارها التنموي وعلى هذا الأساس تسعى إلى تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على تطور ونمو هذا القطاع وذلك بالتركيز على جودة الخدمة المقدمة والسعي وراء الأداء المتميز الذي يساهم في المفاضلة بين الخدمات المختلفة ولعل أهم الخدمات تلك التي تخص قطاع البنوك والتأمينات نظرا لكثرة وتنافس العديد منها على تقديم الخدمات لمختلف الزبائن قصد تحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية والنمو . إن التنافس جار بين المؤسسات في تقديم خدمات متميزة وبأسعار تنافسية وهذا ما يقرع ناقوس الخطر للمؤسسات الجزائرية خاصة وأنها لم تظهر اهتمام بالزبون فتتركه ينتظر مطولا حتى يتم التجاوب مع طلبه وكيف لها أن تضمن وفاءه وولائه إن لم ترضيه حاليا. وهذا ما سيترك فجوة بين الزبون والمؤسسة و يمهّد المكان للمؤسسات الأجنبية لتشغله وتسيطر شيئا فشيئا على سوق الخدمات في الجزائر . يعود السبب في رأينا إلى عدم وجود إستراتيجية التوجه نحو الزبون في المؤسسات الجزائرية وهذا ما يبين أن معظم مقدمي الخدمة يفتقرون إلى فلسفة الخدمة وأن الزبون هو طرف فيها وتنتج على حسب تطلعاته هذا من جهة وافتقار مسئولو الإدارة إلى الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات من جهة أخرى هذا ما انعكس سلبا على أنظمة الخدمة أولا ثم على تقديم الخدمة ثانيا . إن تأهيل المؤسسات على العمل بالمواصفات الدولية وإدخال أنظمة الإعلام والاتصال على مختلف عملياتها مقترن بمدى تقبل الزبائن لهذه الخدمات الجديدة وكذا بمدى وجود معارف ومهارات في الإدارة لخلق التأقلم بين هذه الخدمات الجديدة وإمكانياتها المالية .

قائمة المراجع

الكتب	
1	Brechignac et roubaud ;le marketing des services édition d'organisation ;1991
2	Construire une stratégie de service, chambretautb didier, édition dunod 2003
3	Interactive service marketing ,fisk Raymond;new york mhoughton mifflin company 2000
4	Le marketing des services,Beatrices Brechignag,édition d'organisation,édition d'organisation ;1998
5	la gestion de la banque sylvie de consergues ;édition dunod ;2002
6	F.bouquerel,l'edude de marche au service des entreprise
7	La prise de décision en management,d.meranka ;paris vuibert ;1987
8	Construire une stratégie des services, chambretautb didier, édition dunod 2003
9	Recherche opérationnelle et management des entreprises,Daniel Thiel, Paris,economica,1990
المجلات	
10	Revue française de marketing n° 149 1994
11	Revue française de marketing n° 144-1993
12	La revue des sciences de gestion n° 190 2001
13	Revue des sciences de gestion n°190-191
المذكرات	
14	Mémoire de magistère ,L'analyse du niveau de qualité de service ,bengana feriel, 2001

المراجع بالعربية :

الكتب	
15	التسويق من المنتج إلى المستهلك د- طارق الحاج دار ضياء للنشر 1997
16	إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002
17	إدارة الأداء ماريون أي هانز، سلسلة لبحوث الإدارية، 1988

18	إدارة الوقت ،سهيل فهد سلامة المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1988
19	كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ،د.زهير ثابت، دار قباء 2001
20	اتخاذ القرارات الإدارية ،د.نواف كنعان، الجامعة الاردنية 2000
الرسائل	
21	آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ساهر سيدي محمد 2004 ،رسالة دكتوراه
المذكرات	
22	مذكرة الماجستير، إصلاح النظام البنكي الجزائري، من إعداد مصطفى قارة أمال 2004/2003
23	مذكرة الماجستير ، تحليل الأداء في الخدمات ، من إعداد بوشعور رضية 2003/2002
مصادر الانترنت	
24	www.google.com/html/الزبون مركز اهتمام/