



دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات

المحور: الثالث

من إعداد	
الأستاذ: فلش عبد الله الرتبة: أستاذ مساعد قسم أ الهاتف النقال: 0792337420 البريد الإلكتروني: kabd.dz@gmail.com	الدكتور: متناوي محمد الرتبة: أستاذ مساعد قسم أ الهاتف النقال: 0772193704 البريد الإلكتروني: nourimounir2@gmail.com
الجامعة: حسبية بن بوعلي الشلف- الجزائر. عنوان العمل: جامعة حسبية بن بوعلي الشلف- حي السلام ص، ب 154. هاتف العمل: 027721977 الفاكس: 027721977	

الملخص:

يعتبر هدف كسب ولاء العميل والاحتفاظ به من المكاسب الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة وللمؤسسات الخدمية بشكل خاص، إذ نتج هذا التوجه عن مجموعة كبيرة من التغيرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، وخاصة منها العولمة واقتصاد السوق ناتجا عنهما آثار كبيرة على هيكل المنافسة وشدتها، هذا ما دفع بهذه المؤسسات إلى البحث عن السبل والمناهج التي تمكنها من جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال كسب ولاءهم.

وإذا كانت المؤسسات المنضوية تحت قطاع الخدمات تقدم منتجات غير ملموسة والمتمثلة في الخدمات 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 هذه القيمة مرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى جودة الخدمة المقدمة، والذي يكون هدف أساسي لنظام إدارة الجودة الشاملة. فبناء على هذا يمكن طرح السؤال التالي والذي تتمحور حوله إشكالية بحثنا:

✓ كيف يمكن لنظام إدارة الجودة الشاملة أن يساهم في تحسين قيمة الخدمة المدركة للعميل بالنسبة

للمؤسسات الخدمية، وما أثر هذا النظام على التميز في خدمة العميل؟

ومن أجل الإلمام بعناصر وحيثيات موضوعنا سنعتمد على العناصر التالية في إنجاز هذا البحث:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين الخدمات المقدمة.



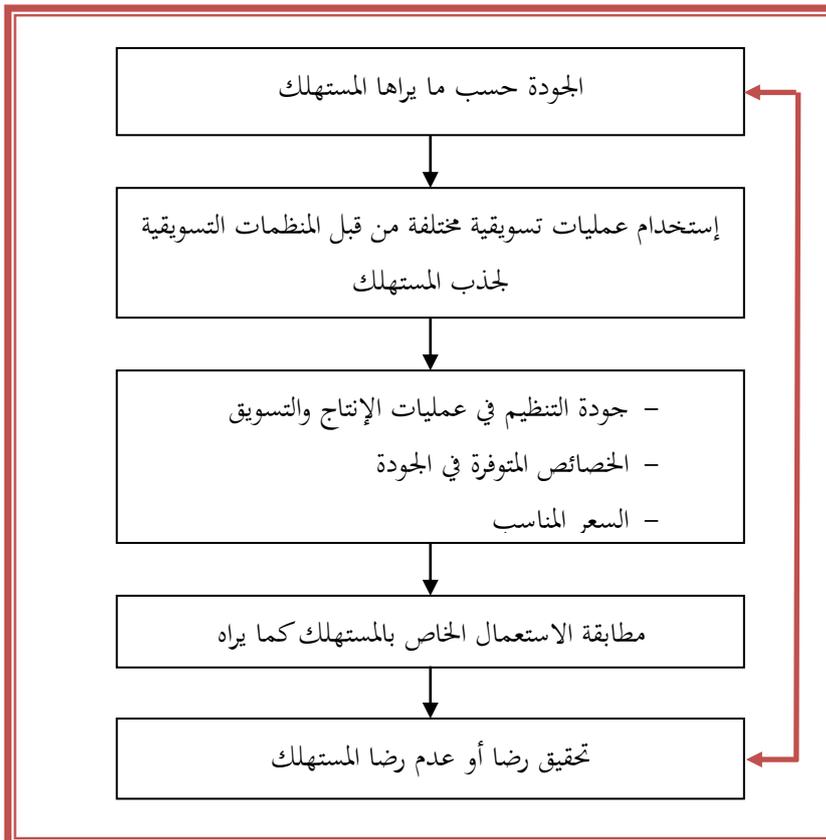
- تحليل مفهوم القيمة المدركة للعميل وعناصرها الأساسية.
- علاقة القيمة المدركة للعميل بمستوى جودة الخدمة وبالرضا والولاء .
- تحليل مفهوم سلسلة القيمة وعلاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة تحسين القيمة المدركة للعميل والتميز في الخدمة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الجماعية لكافة أفراد المؤسسة وفي كافة المستويات في تحسين الأداء بما يحقق في الأخير أهداف المؤسسة وخدمة العملاء، وبناء على هذا يكون العنصر البشري عنصر أساسي في نجاح هذه الإدارة، إذ أنها تتطلب مهارات وقدرات عالية مبنية على التعاون والمشاركة الجماعية. وسنعمل من خلال هذا العنصر بتحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإبراز مرتكزاته الأساسية، وقبل ذلك سنقوم بتوضيح مفهوم الجودة كما يلي:

تعريف الجودة: في الفكر الإداري المعاصر وردت عدة مفاهيم للجودة حيث عرفها heizer (هي قدرة المنتج أو الخدمة لمقابلة إحتياجات المستهلك) كما تم تعريفها (الجودة هي مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية) أو هي (درجة تطابق خصائص المنتج أو الخدمة مع المتطلبات الموضوعية لذلك المنتج متضمنا المعولية، الصيانة وسلامة الاستخدام) ¹، أما فيما يخص جودة الخدمة فتحدد دائما حسب حكم المستهلك النهائي، أي حسب مستوى إدراكه لها، ويمكن توضيح هذه الفكرة حسب الشكل التالي:

رؤية المستهلك عن الجودة





المصدر: د: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي- إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى

المستهلك)- الوراق للنشر والتوزيع- الأردن 2004- ص191.

إدارة الجودة الشاملة:² هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه. ونشير هنا إلى الفرق بين الايزو وهذا المفهوم في كون أن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. ويمكن التمييز بين عدة مواصفات ومقاييس في إطار الايزو وهذا كما يلي:

✓ 9000 : هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة

الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الايزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

✓ 9001: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير الإنتاج،

الفحص والاختيار. وتشمل هذه المواصفات الشركات التي تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم الى غاية التسليم، وخدمة ما بعد البيع.

✓ 9002: هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ما عدا التطوير وخدمة ما بعد

البيع، وتنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والاختبار والتركيب.

✓ 9003: وتغطي عملية الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تنطبق إلا في الحالة التي يمكن

التأكد من الجودة.

✓ 9004: وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام.

✓ 2000: تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر

والشامل).

ركائز إدارة الجودة الشاملة:³ إن عملية إدارة الجودة الشاملة تركز على مجموعة من العوامل منها ما هو مرتبط

بالجانب المعرفي ومنها ما هو مرتبط بالجانب البشرية والمادي والمالي، ويمكن اختصارها فيما يلي:

- استمرارية التطوير والتحسين وخاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطي، مع مراعاة التنسيق والتكامل بين

مختلف الوظائف والمستويات ضمن البيئة الداخلية وبين عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية.



- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات وبالشكل الذي يشجع الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي. وهذا ما يحتم ضرورة البحث عن الأساليب والبرامج الفعالة لتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- دعم الجهود الإستراتيجية وتلك المتعلقة بتحسين الجودة ورفع مستوى الوعي لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود تحسين الجودة واستمرارية التطوير.
- من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام شامل لكافة عناصر ومكونات المنظمة، يكون فيه العنصر البشري عنصرا جوهريا، كما يتطلب إدارة العالي وقدرات بشرية مهارة ومتخصصة كما يتطلب المشاركة الجماعية أو روح الجماعة، ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قدرا كبيرا من التدريب الذي يركز على احتياجات المهارة والتطوير المستقبلي.⁴ والعمل الجماعي والثقة والرقابة الذاتية.
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة العميل:** إن تركيز جميع جهود المنظمة على خدمة العملاء وإرضائهم يمكنها من تحسين جودة الخدمة المقدمة لهم، ولتأخذ جودة الخدمة في الحسبان تصورات زبائن المهمة نسبيا لخواص الخدمة. هذا يسمح للمنظمة بالتنفيذ. واستعمال مصادره لتحسين خواص الخدمة الأكثر حسماً⁵.

حيث تتحدد جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال خمسة أبعاد يجب التركيز عليها، وهي كالتالي:

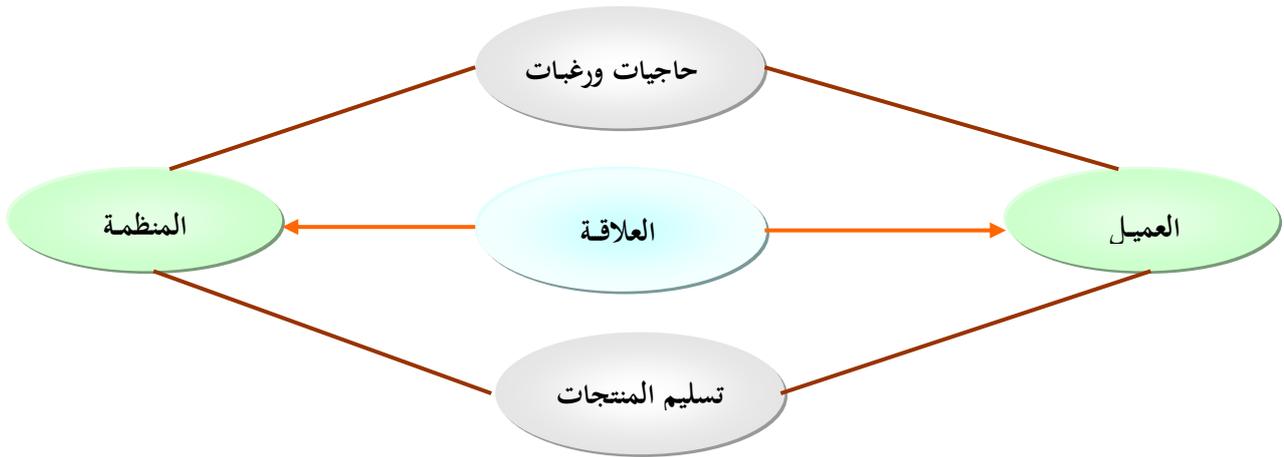
1. **لملموسة:** وتشمل مختلف الجوانب المادية المكونة للمنتج المقدم والوسائل التي تمكن من الحصول على المنتج وتسليمه للعميل.
2. **الثقة والمصادقية:** وتشير إلى مدى مقدرة الخدمة المقدمة للعميل على تلبية حاجاته ورغباته ومدى تطابقها مع توقعاته كما تشير أيضا إلى مدى وفاء المنظمة بوعودها مع عملائها كما ونوعا وزمنيا.
3. **الإستجابة:** وتشير إلى قدرة المنظمة للتكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى حاجات ورغبات العملاء كما تشير أيضا إلى قدرتها على الاستجابة لطلبات العملاء، وتتحدد هذه القدرة بالمرونة التنظيمية والإنتاجية التي تمتاز بها المنظمة.
4. **الضمان:** ويتحدد من خلال قدرة المنظمة على ضمان تلبية حاجيات العملاء بشكل فعال ولمدة أطول، ومن جهة أخرى بمدى قدرتها على تقديم وتسليم المنتجات بما يوافق توقعات العملاء، وحرصها على تعويض ذلك في حالة عدم التطابق، كما تظهر أيضا من خلال مستوى الخدمات والتحفيزات المرفقة مع المنتج.
5. **البعد الاجتماعي:** ويشير إلى مدى ملاءمة المنتج اجتماعيا وبيئيا، أي أن يكون يحظى بالقبول الاجتماعي ومناسب بيئيا واقتصاديا.

من خلال ملاحظة الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المقدمة للعميل يتضح أن رضا وتقييم العميل للمنتج يتوقف على مدى مستوى جودة الخدمات التي يحصل عليها من جراء استخدامه للمنتج وقيمة المنافع التي



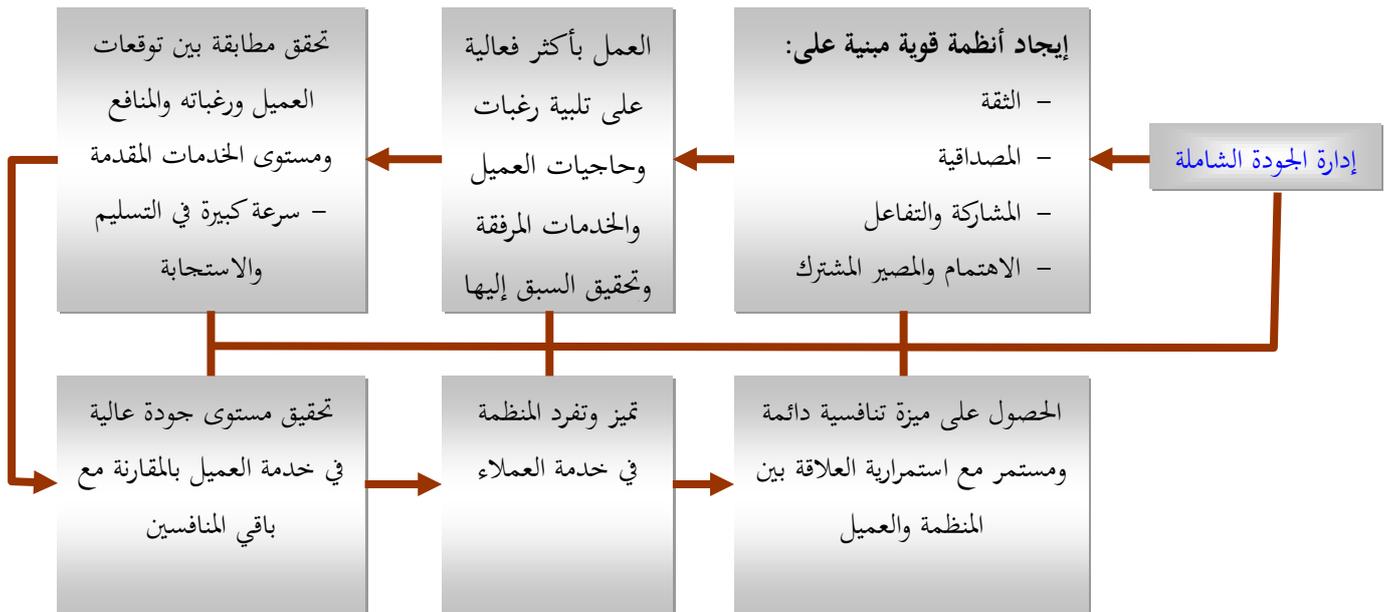
يحصل عليها من جراء ذلك، فمستوى الجودة التي يتصف بها منتج ما يتحدد بقيمة المنافع المحصل عليها ومدى مطابقة الخدمات المحصل عليها من جراء استخدام المنتج مع توقعات ورغبات العميل، فالرفع من مستوى هذه الجودة يبدأ أساسا من العمليات والأنشطة والموارد والوسائل المستخدمة وطريقة توظيفها والمزج فيما بينها، إلى كيفية توظيفها وطريقة الاستجابة لطلبات العميل وكيفية التعامل معه، وحتى يمكن للمنظمة تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة المقدمة للعميل عليها أن تجعل العميل نقطة البداية والنهاية في نفس الوقت، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يبينه الشكل التالي:

العلاقة الانعكاسية بين العميل والمنظمة



يبين الشكل أعلاه أن العميل يعتبر نقطة البداية والنهاية في أنشطة المنظمة، حيث يتحدد طبيعة النشاط الإنتاجي للمنظمة من حيث الكمية والنوعية بناء على رغبات وحاجيات العميل الحالية والمتوقعة، وبناء على هذا تتحدد باقي الأنظمة وطبيعتها، كما يلعب دورا كبيرا في تحديد سياسات التسليم ووقته، حيث يبرهن نجاح المنظمة بفاعليتها في تحقيق ذلك. وإذا كان لإدارة الجودة الشاملة دور في تعزيز العلاقة بين المنظمة وعمليها فإن لها دور كبير في تحقيق التميز وتحسين جودة الخدمة المقدمة له كما يوضحه الشكل التالي:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة والتميز





ولقد ارتبط وجود مفهوم إدارة الجودة المباشرة بشكل كبير بهدفها الأساسي وهو التركيز على العميل وإشراكه في كافة العمليات بغرض ليس فقط إشباع حاجياته الحالية والمعلنة ولكن معرفة الحاجات الكامنة والمستقبلية والعمل على إشباعها، وهذا ما يتطلب سرعة كبيرة في الاستجابة لهذا الحاجيات وهذا ما يتطلب تكثيف دراسة سلوك العميل وطموحاته وتصورات اتجاه المنظمة ومنتجاتها، وهذا من أجل ضمان تصريف المنتجات وكسب رضا وولاء العميل، ولتحقيق هذا الغرض المتمثل في رفع سرعة الاستجابة للتغير والتطور في رغبات وحاجيات العملاء، وجب على هذه المنظمات التقرب أكثر من العميل وانتهاج نظام اتصال فعال بينه وبينها يقوم على التفاعل، كما يجب إقامة علاقة شخصية تقوم على أسس نفسية واجتماعية واقتصادية تحقق من خلالها المشاركة والتوصل إلى خصائص واتجاهات وميولات العميل، فبذلك تستطيع المنظمة التعرف على حاجيات العميل وعلى رغباته وتصورات إلى المنتج، وهذا ما وهذا ما يكون من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تتيح الأساليب في هذا المنهج التوصل والتقرب الدائم والمستمر من العميل بما يؤدي إلى التعرف على خصائصه ونمط حياته وسلوكه بدقة ليس فقط ما يتعلق بعلاقته بالمنظمة ولكن يتعدى ذلك إلى سلوكه ونمط حياته العائلية والاجتماعية وغيرها، وذلك بالنظر إلى تعامله الدائم والمستمر وعلاقته ذات الاعتمادية العالية والتي ترقى إلى حد المشاركة، كما يمكن تحديد عدة مزايا لإدارة الجودة الشاملة كلها تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعميل رفع سرعة تسليم وتنفيذ الطلبية.

تحسين وتطوير خدمة العميل: يقصد بتحسين وتطوير خدمة العميل العمل الدائم والمستمر من أجل رفع جودة الخدمة وتطويرها وتجديدها وتكييفها حسب مختلف المستجدات والتطورات التي تحدث في الميادين والمجالات المتعلقة بها، سواء ما تعلق بحاجيات العميل ونفسه أو الأساليب المستخدمة من طرف المنافسين أو المجالات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بميدان الخدمة، ويشمل التطوير والتحسين المنتج بما يتضمنه من مواد أولية وتقنيات وأساليب الإنتاج والخدمات والمنافع التي يمكن أن يؤديها وخصائصه التركيبية والشكلية وغيرها، كما يتضمن طرق وكيفية التسليم والخدمات المرفقة مع المنتج كخدمات ما بعد البيع، ومن أجل تحقيق التطور والتحسين المستمر لخدمة العميل يتطلب توفير الأساليب التالية:

- الإبداع والابتكار المستمر: إذ هذا الأخير على خلق منتجات وأساليب جديدة تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة عن منافسيها في خدمة عملائها⁶.

- دراسة احتياجات العميل المحتملة والمتوقعة (المعلنة وغير معلنة).

- تحسين وتطوير الكفاءات والأساليب التقنية والإدارية والإنتاجية والتسويقية.

- المعرفة الكاملة والشاملة بمختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والإدارية المتعلقة بالخدمة.

- اليقظة التنافسية والتكنولوجية المستمرة.



- العمل على مسايرة ومتابعة مختلف التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتنافسية.

بناء على ما سبق وبالنظر إلى الدور الفعال لإدارة الجودة الشاملة والأهمية الكبرى التي تعود على خدمة العميل بدءاً من رفع جودتها وتطويرها وتحسينها باستمرار وتمييزها حسب كل عميل، إلى تخفيض زمن الانتظار والاستجابة السريعة لحاجيات ورغبات العميل وتخفيض التكاليف المرتبطة بخدمة العميل بما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، الأمر الذي يعظم القيمة المدركة لدى العميل مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاه عن المنظمة ومن ثم زيادة ولائه لها، وبناءاً عليه يمكن تلخيص آثار إدارة الجودة الشاملة على تحسين وتطوير خدمة العميل في النقاط التالية:

- تحسين جودة خدمة العميل بما فيها المنتج وخصائصه وخدماته والخدمات المرفقة وطرق خصائص خدمة التسليم.

- تحقيق السرعة في الاستجابة للتغيرات والتطورات في حاجيات العميل.

- تحقيق السرعة في تنفيذ وتسليم الطلبية.

- تحسين وتطوير خدمة العميل.

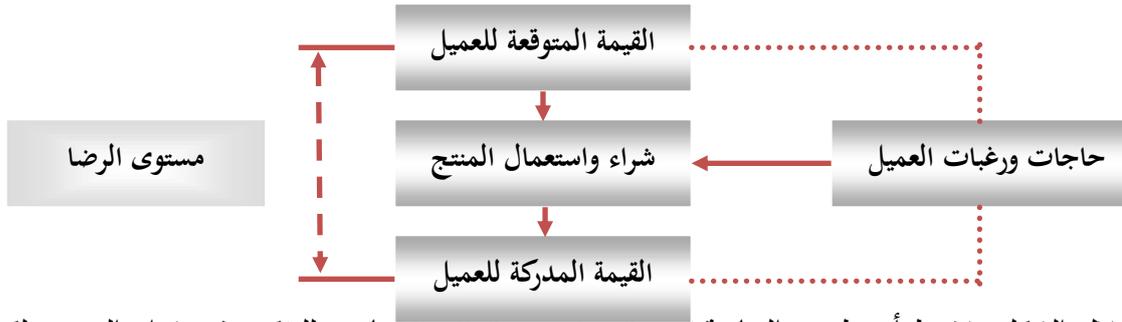
- تحقيق رضا العميل وكسب ولائه.

من خلال ما سبق يتضح أن لإدارة الجودة الشاملة دور كبير في تحسين وتطوير الخدمة المقدمة للعميل ورفع جودتها، هذا ما يظهر أن لها أثر كبير على القيمة المدركة للعميل وهذا ما سنبينه من خلال العناصر اللاحقة. **مفهوم القيمة المدركة للعميل:** الإنسان مهما كان نوعه ومستواه العلمي أو الحضاري يسعى دوماً لتلبية حاجاته

ورغباته التي تحدد سلوكه وتصرفاته، والإنسان في سعيه لتحقيق تلك الحاجات والرغبات يسلك منهج وطرق معينة يطلق عليها بسلوك المستهلك، إن الشعور النفسي بالقلق والحرمان الناتج عن ظهور تلك الحاجات يدفع بالمستهلك للبحث عن الأمور التي تفي بتلبية حاجاته ورغباته، الأمر الذي يجعله مستعداً للتضحية بشيء من موارده وممتلكاته للحصول على المنتجات التي تحقق له ذلك الغرض، ولا شك هنا أنه يبحث عن السلع التي تحقق له أكبر إشباع لتلك الحاجات وفي المقابل تكون تكاليف الحصول عليها أقل، أي يبحث عن الشيء الذي يتوقع أن تكون قيمته عالية من وجهة نظره، هذا ما يتحكم بشكل مباشر في قرار الشراء للمستهلك، ونشير هنا إلى أن المستهلك يفضل أن تكون خياراته مفتوحة⁷، أي أن لا تكون خياراته مرتبطة بنوع واحد من المنتجات أو بمنظمة واحدة بل يفضل التنوع والتعدد، فإذا ما قام باستخدام أو تجربة هذا المنتج لأول مرة سوف يحكم عليه انطلاقاً من تقييمه للفرق بين تكاليف وأعباء الحصول من جهة والمنافع والمزايا المحصل عليها من جهة أخرى، ويكون هذا حسب مستوى إدراكه لهذه الأمور، هذا الأمر ما يحدد مستوى رضا العميل على المنتج، ومن ثم إعادة شراء نفس المنتج أو الانتقال إلى منتج آخر.

بناء على التحليل السابق يتضح أن العميل يصدر حكيمين عن المنتج حكم قبل الشراء ويطلق عليه القيمة المتوقعة للعميل، وهو ما يحدد قرار الشراء، وحكم بعد الشراء والاستخدام ويطلق عليه القيمة المدركة للعميل وهي ما تحدد مستوى الرضا وقرار إعادة الشراء، والشكل التالي يوضح كل من القيمتين التي يحددها العميل عن المنتج.

العلاقة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة للعميل



فمن خلال الشكل نلاحظ أن ظهور الحاجة لدى العميل هي الدافع الأساسي للتفكير في شراء المنتج ولكن لا تحدد نوع المنتج الذي يمكن شراؤه، فهي دافع أولي⁸ للشراء، وبفعل المعلومات والأفكار لدى المستهلك ومختلف العوامل الاجتماعية والثقافية والشخصية، تنشأ القيمة المتوقعة عن المنتج، والتي تمثل الدافع الانتقائي⁹ في شراء المنتج، أي هي العامل الأساسي الذي يحدد من خلاله المستهلك نوع المنتج، ثم يقوم بشراء المنتج واستعماله، وبعدها تظهر القيمة المدركة للعميل أي حكمه الشخصي على المنتج ومدى قدرته ونجاحه في تلبية حاجاته ورغباته، وما درجة تطابق هذه القيمة المحصل عليها مع القيمة المتوقعة عن المنتج، وهذه الدرجة هي التي تحدد مستوى رضا العميل، وما ينبغي الإشارة إليه أيضا هو أن يمكن لحاجات ورغبات الفرد أن تؤثر في القيمة المتوقعة له، كما يمكن لها أيضا التأثير في القيمة المدركة وهذه الأخيرة هي التي تحدد درجة إشباع تلك الحاجات والرغبات وعليه فإن تحقيق رضا العميل مرتبط بكفاءة المنظمة في تحقيق توقعاته¹⁰. وهذا بناء على التوجهات الفكرية في ميدان الجودة، إذ تعتبر هذه الأخيرة بمثابة درجة التطابق بين خصائص المنتج (أي القيمة المحصلة)¹¹ والمتطلبات الموضوعية له (أي القيمة النظرية)¹²، وهذا يبين أن للحاجات والرغبات دور في بناء كل من القيمة المدركة والقيمة المتوقعة، وفيما يلي شرح كل من القيمة المتوقعة للعميل والقيمة المدركة له.

- **القيمة المتوقعة للعميل**: كما أسلفنا الذكر أن قبل قرار الشراء يكون لدى العميل حكم مسبق على المنتج حيث يتوقع منه أن يحقق له رغباته ويلبي حاجاته، إذ انه يتصور من المنتج أن يكون له مستوى معين من الأداء يتناسب مع احتياجاته ويفوق باقي المنتجات، وهذا ما يطلق عليه القيمة المتوقعة للعميل، إذ يعتبر التصور المبدئي حول المنتج والذي يتوقع من خلاله تحقيق مستوى معين من المنفعة، بالنظر إلى الخصائص والميزات التي يتمتع بها المنتج وما يلحق به من خدمات ما بعد البيع، حيث تلعب في تحديد هذه القيمة عدة عوامل منها ما يلي:

✓ المفاهيم المتداولة والإشاعات عن المنتج والمنظمة: فعادة ما نجد هناك إشاعات وأفكار تروج عن منتج أو مؤسسة ما، الأمر الذي يشكل أفكار خاطئة عن المنتج في ذهنية العميل، قد تكون لصالح المنتج والمؤسسة فتساهم بذلك في تحسين القيمة المتوقعة للعميل، وقد تكون سلبية فتؤدي إلى تدهور القيمة المتوقعة، وهنا تلعب الأنشطة التسويقية دورا مهما في محاربة الإشاعات والأفكار السلبية عن المنتج وتدعيم الايجابي منها.

✓ الأنشطة التسويقية: بما فيها سياسة المنتج، والتسعير والترويج بما فيه الإعلان، فهذه العناصر دور كبير في التأثير على سلوك المستهلك¹³، ومن ثم فهي تساهم بشكل كبير في بناء وتحسين



- القيمة المتوقعة للعميل حيث أنها تعمل على إبراز خصائص ومزايا ووظائف قد تكون مخفية وغير ظاهرة للعميل، فإبرازها تتحسن نظرته إتجاه المنتج.
- ✓ تجربة أو استخدام المنتج أو تعاملات وعلاقات سابقة مع المنظمة: فإذا سبق للعميل وان جرب المنتج أو استخدمه أو كانت له علاقات وتعاملات مع المنظمة فسوف يؤثر ذلك على صورته إتجاه المنظمة ومنتجاتها حتى ولو قامت المؤسسة بإجراء تغييرات وتحسينات على منتجاتها وعلاقاتها مع زبائننا، فلهذا يجب على المؤسسات التركيز على محاربة الأحكام المسبقة التي يضعها العميل على المنظمة ومنتجاتها وخاصة تلك السلبية، وهذا من خلال توجيه وتركيز الجهود التسويقية نحو هذا الأمر.
- ✓ الثقافة السائدة: بما تحمله من عادات وتقاليد إذ أنها تلعب دورا كبيرا في تشكيل القيمة المبدئية عن المنتج. قد تساهم في بناء صورة حسنة عن المنتج إن كانت هذه العوامل لصالح المنتج من حيث الخصائص والوظيفة وقد تؤدي إلى بناء صورة سيئة عنه إن كانت في غير صالحه.
- ✓ المستوى التعليمي: فهذا أيضا يساهم في تشكيل القيمة المتوقعة عن المنتج ، ولا شك ان حكم المتعلم عن الأشياء يختلف جذريا عن حكم غير المتعلم، كما أن مدى توفر المعلومات عن المنتج لدى العميل أيضا يلعب دورا مهما في افتراض قيمة متوقعة صحيحة.
- ✓ خصائص شخصية العميل: بما فيها مستوى الذكاء والفهم، حيث انه كلما كان مستوى الذكاء والفهم عالي كلما كانت القيمة المتوقعة تقترب من الحقيقية، لان عملية تحليل وفهم وظائف المنتج وخصائصه تعتمد إلى حد كبير على الذكاء والقدرة على الفهم التي يتمتع بها الشخص، ومن ثم فإن عملية بناء صورة أو حكم على المنافع المتوقعة يتأثر بقدرة الفرد على فهم الأمور وتحليلها ومستوى ذكائه.
- ✓ مظهر المنتج: حيث أن لمظهر المنتج من الشكل واللون والحجم والغلاف ومادة الصنع وحتى طريقة العرض دورا كبيرا في صناعة قيمة متوقعة ايجابية لدى العميل إتجاه المنتج إن كانت تلك الخصائص مرغوبة لديه¹⁴.
- ✓ سمعة المؤسسة والعلامة التجارية: فكلما كانت سمعة المؤسسة حسنة وطيبة كان لذلك تأثيرا ايجابيا على القيمة التي يتوقعها العميل للمنتج، فإذا كانت المؤسسة تعرف بإنتاج منتجات ذات جودة ومصداقية عالية فإن القيمة المتوقعة لدى العميل إتجاه منتجاتها تكون مرتفعة والعكس صحيح.
- ✓ تأثيرات رجال البيع: حيث أن تصرفات رجال البيع وتعاملاتهم وطريقة حديثهم مع الزبائن وكذا قدرتهم على التفاوض والإقناع كلها لها تأثير ايجابي على القيمة المتوقعة للعميل إذا كانت تؤدي بطريقة حسنة والعكس صحيح، فإذا كان رجال البيع يتمتعون بقدرة عالية على إبراز ايجابيات المنتج ومميزاته فهذا يزيد في رفع القيمة المتوقعة للعميل.



- ✓ قيمة وجودة منتجات المنافسين وسمعتهم: يجب أن لا نغفل دور الجودة التي تتمتع بها منتجات المنافسين حيث أنها كلما كانت هذه الأخيرة مرتفعة كلما انخفضت القيمة المتوقعة للعميل اتجاه المنتج، بما في ذلك قيمة وجودة المنتجات البديلة.
- ✓ قادة الرأي والمجتمع المحيط والأسرة: كل هذه الأمور يمكن أن تؤثر في القيمة المتوقعة للعميل لان العميل يحكم انطلاقا من معلوماته وتقديره الشخصي والذي يمكن أن يتأثر بآراء أشخاص آخرين وخاصة قادة الرأي.
- ✓ زمن وتوقيت ومكان تقديم المنتجات: حيث انه كلما كان توقيت تقديم المنتج للعميل مناسب مع ظهور احتياجاته ورغباته كانت القيمة المتوقعة اكبر، أيضا إذا كان مكان تواجد هذه المنتجات مناسبة لمكان الحاجة إليها أو مكان تواجد العميل.
- ✓ سهولة تغيير المنتج وتجديده والتبعات التي يمكن أن تلحق من جراء استعماله أو تغييره أو التخلي عنه.

تمثل هذه العناصر أهم محددات القيمة المتوقعة للعميل حيث كل منها له تأثير خاص على هذه القيمة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ تساهم بذلك في إعطاء التصور والحكم المبدئي على المنتج والذي بدوره يساهم في اتخاذ قرار الشراء واستخدام المنتج لأول مرة أو لتجربته (لان عناصر القيمة المتوقعة تعتبر من العوامل المحددة لقرار الشراء)¹⁵، ليتم إصدار حكم على مدى ملائمة المنتج، وكلما كانت القيمة المتوقعة التي يحددها العميل على المنتج مرتفعة كلما كان قرار الشراء لصالح ذلك المنتج، لكون أن المستهلك بطبيعته معظم للقيمة¹⁶، وعلى هذا يجب على المؤسسة التي ترغب في جذب عميل جديد لشراء أو تجربة منتجها عليها العمل على رفع وتحسين القيمة المتوقعة لهذا العميل اتجاه منتجها من خلال التركيز على العناصر المكونة لهذه الأخيرة والمذكورة سابقا، ذلك لان المستهلك سوف يشتري من المنظمة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة ممكنة¹⁷.

القيمة المدركة للعميل: بعد شراء واستخدام المنتج تنشأ لدى العميل نظرة وحكم على مدى ملاءمة ونجاح المنتج في تلبية حاجاته وتحقيق رغباته، وهذا الحكم مبني على تقييم شخصي بناء على حاجات ورغبات الفرد والقيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء استخدامه للمنتج، فبناء على هذه الأمور الثلاث تتحدد القيمة المدركة للعميل أي القيمة المحصل عليها من جراء استخدام المنتج، وعليه تكون القيمة المدركة عبارة عن الحكم النهائي الذي يصدره العميل عن المنتج ويأتي بعد عملية الاستخدام أي هو صافي القيمة المتحصل عليها من طرف العميل من جراء استخدامه للمنتج بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل، ويتضح من خلال ما سبق أن القيمة المدركة للعميل يلعب عنصران أساسيان في تحديدها وهما المنافع والمزايا المحصلة من جهة والأعباء والتكاليف التي يتحملها العميل في الحصول على المنتج من جهة أخرى، ولكل منها عناصر جزئية يمكن تحديدها كما يلي:



1 - **المنافع والمزايا المحصلة من جراء استخدام المنتج:** وهي كل المزايا والفوائد التي يحصل عليها

- ✓ العميل من خلال شرائه واستخدامه للمنتج سواء كانت ناتجة عن المنتج في حد ذاته أو كانت مقدمة من طرف المؤسسة أو جهات أخرى، وتتمثل هذه المزايا والمنافع فيما يلي:
- ✓ عدد وحجم المهام والأعمال المؤداة: فكثيرا ما تتعدد مهام المنتج واستخداماته حيث أنه لا يقتصر على أداء المهمة أو الوظيفة الرئيسية فقط. فكلما تعددت وكثرت المهام المؤداة من طرف المنتج كلما زاد في حجم المنافع المحققة.
- ✓ مدة صلاحية المنتج الفعلية: ويقصد به الفترة المعيارية التي يسمح خلالها باستخدام المنتج، أو هي الفترة الزمنية النظرية التي يمكن خلالها استخدام المنتج دون آثار سلبية وبمستوى أداء طبيعي، وهنا نميز بين مدة صلاحية المواد الغذائية والأدوية حيث استهلاكها بعد هذه الفترة تسبب آثار سلبية على صحة المستهلك، وهناك المواد غير غذائية كالألبسة والتلفاز والآلات وغيرها وهذه يمكن استخدامها بعد فترة الصلاحية النظرية، ونشير هنا إلى أنه كلما كانت مدة الصلاحية طويلة كلما زاد ذلك في حجم المنافع المحصلة من المنتج.
- ✓ الصلابة والمتانة والمقاومة: ويقصد بذلك قدرة المنتج على التحمل في مختلف الظروف وقابليته للاستخدام بمعدلات أداء عالية في مختلف الظروف وبأقل قدر من التعطل.
- ✓ درجة الملاءمة والاعتمادية: ويقصد به مدى ملائمة المنتج لتحقيق الغرض من شرائه ودرجة الثقة التي يتمتع بها من طرف المستخدم.
- ✓ مستوى الأداء: وهو قدرة المنتج على أداء وظيفته بالشكل المطلوب ويتحدد بسرعة الأداء وحجم الأداء ومدته، ولمستوى الأداء علاقة طردية مع جودة المنتج، كما أنه كلما كان مستوى الأداء عالي للمنتج زاد حجم المنافع المحققة من المنتج.
- ✓ السهولة في الاستعمال والاستخدام: كلما كان المنتج سهل الاستخدام والاستعمال، وعملية استخدامه بسيطة وواضحة زادت قيمته المحصلة، أي درجة الوضوح والبساطة في الاستخدام تكون مناسبة.
- ✓ تحقيق الراحة والإشباع للرغبات والحاجات: وتشير إلى قدرة المنتج على تحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلك ومدى توافقه مع حاجياته وميولاته. ومدى نجاح المنتج في تحقيق الراحة والاستقرار النفسي للعميل وتمكنه من القضاء التام على القلق والشعور بالحرمان واللذان كان الدافع من وراء عملية الشراء.
- ✓ محدودية الاستخدام من حيث المكان والزمان والظروف: وتشير هذه إلى المدى الزمني والمكاني والظرفي الذي يسمح باستخدام المنتج وبمستوى أداء طبيعي ودون آثار جانبية سلبية، فمن حيث المكان نجد أن بعض المنتجات يمكن استخدامها في مناطق معينة دون الأخرى كتلك التي تستخدم في المناطق الصحراوية فقط، أما البعد الزمني نجد مثلا أن بعض المنتجات يمكن استخدامها لفترة زمنية محدودة جدا كتلك التي تستخدم لمرة واحدة فقط، أما البعد الظرفي فيشير



- إلى قابلية المنتج أن يستخدم في عدة ظروف سواء كان ظرف مناخي كالاستخدام في الفصول الأربعة، أو ظرف اجتماعي أو اقتصادي وغيرها، ونشير هناك إلى انه كلما كان مدي استخدام المنتج واسع من حيث المكان والزمان والظروف السائدة زاد ذلك في حجم المنافع المحققة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على توسيع مدى استخدام المنتج بمختلف أبعاده.
- ✓ الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة: وتشير إلى حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى العميل في سبيل إرضائه أو تحفيزه على الشراء، وسواء كانت خدمات ما قبل البيع أو الخدمات المرفقة أو خدمات ما بعد البيع فهي تساهم في تعظيم المنافع المحصلة من المنتج.
- ✓ مكافآت وإغراءات: وتشمل كل الحوافز التي تمنحها المؤسسة لعملائها بغرض تشجيعهم على الشراء أو زيادة حجم مبيعاتها، فهي تتمثل في الجوائز الممنوحة والخصومات السعريّة.
- ✓ تسهيلات بيعية: وهي تلك التسهيلات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لعملائها كتبسيط الإجراءات البيعية، وتقليص فترة الانتظار وغيرها من تلك التسهيلات التي تحققها المؤسسة لعملائها.
- ✓ إمكانية الاستفادة من المنتج بعد انتهاء مهامه الرئيسية أو انتهاء مدة صلاحيته: فكثيرا من المنتجات يمكن استخدامها بعد انتهاء فترة صلاحيتها أو انتهاء مهامها الرئيسية، وهذا كله يرفع في حجم المنافع المحقق من المنتج.
- ✓ القابلية للصيانة والإصلاح: كلما كان المنتج قابل للإصلاح والصيانة كلما زاد ذلك في حجم المنافع المحققة لان ذلك يحول دون التخلي عن المنتج، موفرا على العميل أعباء شراء منتج جديد، لان بعض المنتجات لا يمكن تصليحها بعد التعطل.
- 2 - **أعباء وتكاليف التحصيل والاستعمال:** وهي تمثل كل النفقات والأتعاب التي يتحملها العميل من جراء حصوله على المنتج ومن جراء استخدامه له، وهي تتمثل في العناصر التالية:
- ✓ تكاليف الشراء: وتشمل كل المصاريف التي يتحملها العميل من اجل شراء المنتج بما فيها سعر الشراء وتكاليف النقل وغيرها من المصاريف التي يمكن أن يتحملها العميل من جراء عملية الشراء. وهذه التكاليف تساهم في رفع أعباء الحصول على المنتج واستخدامه ومن ثم فهي تساهم في تقليل القيمة المدركة للعميل.
- ✓ أتعاب التنقل والبحث والاستخدام: وهي الجهود التي يبذلها العميل في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه وما يلحق بها من إرهاق نفسي وبدني وغيرها، حيث كلما كان المنتج صعب الحصول عليه وصعب الاستخدام كان ذلك زيادة في حجم الأتعاب البدنية والنفسية التي يتلقاها العميل، حيث تتأثر هذه الأتعاب طردا بالعوامل التالية:
- بعد المسافة بين تواجد المنتج والعميل: فكلما كان مكان تواجد المنتج بعيد زاد في حجم الأتعاب النفسية والبدنية للعميل في سبيل الحصول.



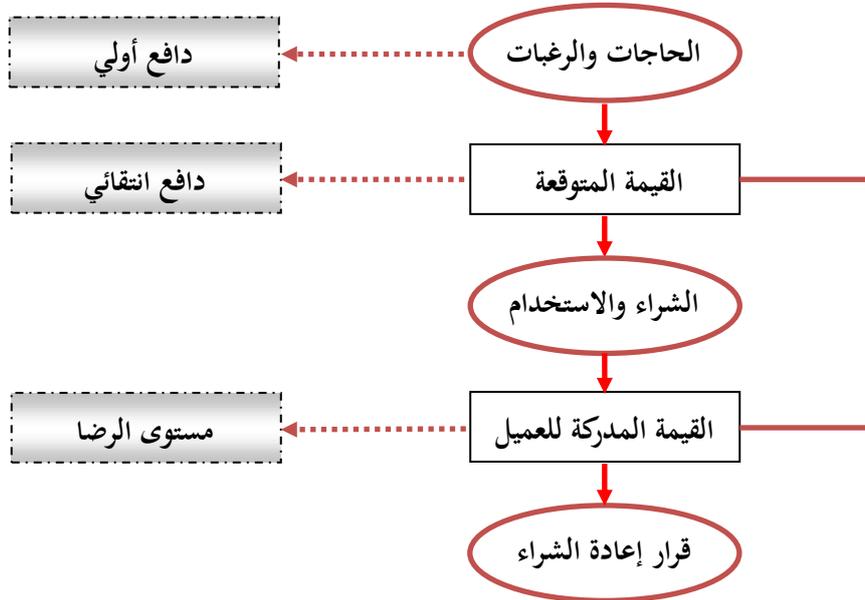
- الغموض وعدم الوضوح حول مكان ووقت تواجد المنتج: فإذا كان مكان ووقت تواجد المنتج مجهول للعميل فهذا يزيد في حجم الأتعاب البدنية والنفسية التي يتحملها العميل، وذلك نتيجة البحث والتنقل الإضافي الذي يتحمله العميل.
 - عدم الاستقرار في مكان ووقت تواجد المنتج: فهذا يجعل العميل دائم البحث عن المنتج ما دام هذا الأخير مكان أو وقت تواجده متغير، مما يجعل العميل يجدد عمليات البحث عنه دائما.
 - الاضطرابات في خصائص المنتج وفي السياسات التسويقية للمؤسسة وفي علاقاتها مع العملاء: فكلما كانت خصائص المنتج متغيرة كلما زادت في إرهاق العميل نتيجة عمليات تقييم المنتج وفهمه وكذلك ما يتعلق بالسياسات التسويقية للمؤسسة.
 - نقص المعلومات من طرف المؤسسة والمتعلقة بالمنتج وسياساتها التجارية: وخاصة ما يتعلق بكيفيات الاستخدام.
 - السلوكات السلبية لرجال البيع: ولهذا العامل تأثير سلبي على نفسية العميل.
 - صعوبة عملية الاستخدام وغموضها بالنسبة للعميل، وكذلك سوء الأداء للمنتج وتدني جودته هذا يسبب ضغوط نفسية وحالات استياء للعميل.
 - ✓ تكاليف الصيانة والإصلاح: حيث تساهم في رفع الأعباء والتكاليف الناتجة عن عملية استخدام المنتج وكلما كان المنتج منخفض الجودة زادت تكاليف الإصلاح والصيانة.
 - ✓ تكاليف الاستعمال والاستخدام: وتتضمن تكاليف وأعباء التعلم والتدريب على استخدام المنتج، الضرائب التي تفرضها الدولة عن استخدام المنتج كذلك الهادفة لحماية البيئة، التكاليف التي يتحملها العميل من أجل تشغيل واستخدام المنتج كالوقود والبطاريات وغيرها.
 - ✓ الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتج: فكثيرا ما يمكن أن ينتج عن استخدام منتج معين بعض الآثار السلبية سواء على المستخدم أو على المجتمع كما هو الحال بالنسبة لبعض الأدوية أو بعض المواد الغذائية، وبعض الآلات والسيارات وغيرها. حيث أن زيادة هذه المؤثرات السلبية يؤدي إلى تعظيم تكاليف وأعباء استخدام المنتج سواء كانت تلك الآثار صحية أو مالية أو اجتماعية أو نفسية.
 - ✓ موانع الاستخدام: يمكن أن تكتنف عملية استخدام المنتج بعض الموانع سواء كانت قانونية أو تقنية كما هو حاصل لبعض المنتجات التي تقيد القوانين المحلية أو الدولية عملية استخدامها بطرف معين أو منطقة معينة أو أشخاص معينين، كما أن بعض المنتجات لا يمكن استخدامها وظيفيا لأكثر من شخص أو استخدامها يقتصر على فئة معينة كما هو الحال بالنسبة لكثير من الأدوية التي يتحدد استخدامها حسب الأعمار أو الجنس.
- إن القيمة المدركة للعميل تمثل الاستفادة التي يحصل عليها العميل من جراء حصوله واستخدامه للمنتج، بعد طرح الأعباء التي واجهته أثناء البحث واستخدام هذا المنتج، كما أنها تحدد مستوى رضا العميل



ومدى قبوله للمنتج بناء على ما كان يتوقعه من أداء للمنتج وبناء على احتياجاته ورغباته لأن لهذه الأخيرة دور كبير في بناء توقعات العميل حول المنتج، فاختلاف رغبات العملاء يساهم في اختلاف توقعاتهم¹⁸، ومن ثم فالقيمة المدركة للعميل تلعب دوراً في اتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه، وبالتالي فهي تعتبر وسيلة أو أداة مهمة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بعملائها وتقوية العلاقة معهم، فعليها إذا الرفع من مستوى القيمة المدركة وذلك من خلال التحسين في العوامل والعناصر المكونة لها والمتمثلة في العناصر المذكورة أعلاه، كما أنها تعتبر مدخل مهم لتحسين مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المستهلك (طالع)¹⁹.

وفي نهاية هذا التحليل يتضح لنا أهمية ودور كل من القيمة المتوقعة للعميل والتي تنشأ قبل الشراء وتحت تأثير العديد من العوامل الذاتية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، مساهمة بذلك في صنع قرار الشراء لغرض التجربة أو الاستخدام لأول مرة، وبعد الاستخدام تظهر القيمة المدركة لتحديد مدى ملائمة المنتج وقرار إعادة الشراء، ومن خلال الشكل التالي يظهر لنا دور كل من القيمة المتوقعة والمدركة في سلوك المستهلك.

دور القيمة المتوقعة والمدركة في سلوك المستهلك



يبين الشكل أعلاه أن ظهور الحاجة والرغبة لدى الفرد هو الذي يكون دافع أولي نحو البحث عن وسيلة (سلع وخدمات) لإشباع هذه الحاجات رغبة في القضاء على حالة الشعور بالحرمان والقلق النفسي، وبعد البحث والتفكير تتشكل له انطباعات وحلول معينة وهذا بناء على المعلومات والمعارف المتوفرة لديه، وكذلك بالاعتماد على عمليات التحليل والتفكير الذهني تتكون له نظرة أو تقييم لمختلف الوسائل أو البدائل المتاحة أمامه (السلع والخدمات) الممكن استخدامها في عملية إشباع الحاجات والرغبات (طالع)²⁰، مشكلة له قيمة متوقعة لكل بديل (سلعة أو خدمة)، والتي تكون المعيار الأساسي في عملية التقييم والمفاضلة بين تلك البدائل، وبالطبع أيتها تكون قيمتها المتوقعة أكبر سيتم إختيارها، وبعد تجربة أو استخدام المنتج يتكون له انطباعات حقيقي على المنتج



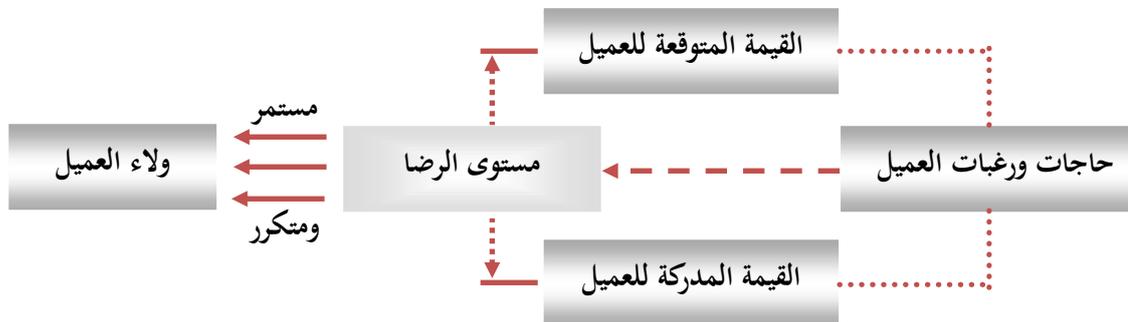
أي تحديد القيمة الفعلية للمنتج وذلك بناء على المزايا والمنافع المحصلة من جهة والأعباء والتكاليف المتحملة من جهة أخرى، وهذا ما يتمثل في القيمة المدركة للعميل وبالمقارنة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة ومستوى الإشباع المحقق يتحدد مستوى رضا العميل حيث كلما اقتربت القيمة المدركة من القيمة المتوقعة أو زادت عنها كان مستوى الرضا مرتفع والعكس²¹، وعليه يمكن التعبير عن مستوى رضا العميل بناء على حساب الفرق بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة للعميل، كما أن مستوى الرضا يحدد قرار إعادة الشراء من عدمه، فكلما كان مستوى الرضا عالي زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح.

علاقة القيمة المدركة للعميل بالولاء:

من خلال التحليل السابق إتضح لدينا أن كل من القيمة المدركة للعميل والقيمة المتوقعة ومستوى رضا العميل ومستوى وطبيعة العلاقة بين المنظمة والعميل تعتبر مداخل أساسية لتشكيل والتأثير في ولاء العميل، وبناء عليه يمكن اعتبار القيمة المدركة مدخل من مداخل التأثير في ولاء العميل، كونها عنصر حاسم في تكوين وتشكيل هذا الأخير، وبناء عليه فإن أي جهود تسويقية تبذل من أجل كسب ولاء العميل مع إهمال تدعيم القيمة المدركة فإن ذلك سيكون ضعيف الجدوى، كما يوضحه، فإذا كانت القيمة المدركة للعميل ضعيفة أو دون المستوى بالمقارنة مع المنافسين فإن الإعلان مثلا لا يكون فعالا ولا يستطيع التأثير على اختيارات المستهلك أو العميل لصالح هذا المنتج، فإن لم تكن هناك منفعة حقيقية يحصل عليها المستهلك فلا يمكن للإعلان أن يحدث تأثيرا في الطلب²².

ويمكن التعبير عن العلاقة بين القيمة والرضا والولاء من خلال الشكل التالي:

العلاقة بين الولاء والرضا والقيمة المدركة والمتوقعة للعميل



يبين الشكل أعلاه أن مستوى رضا العميل يتحدد بشكل أساسي من خلال الفرق بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة وهذا على أساس مستوى الإشباع المحقق للحاجات والرغبات، كما أن تحقيق مستوى رضا عالي ومتكرر ومستمر يشكل ولاء العميل. وينبغي الإشارة هنا إلى إمكانية أن تفوق القيمة المدركة القيمة المتوقعة أي أن المنظمة يمكنها أن تقدم للعملاء أكثر مما يتوقعونه أو ما لا يتوقعونه وهذا ما يسمى عند اليابانيين بإسعاد العملاء²³، هكذا تظهر العلاقة بين كل من القيمة المتوقعة والقيمة المدركة ورضا العميل وولائه.

وما ينبغي الإشارة إليه أيضا هو تلك الأنشطة المساهمة في خلق القيمة للعميل كما يسميها بورتر بسلسلة القيمة، حيث تظهر أن القيمة المدركة للعميل هي وثيقة الصلة بأنشطة المؤسسة ومن ثم فإن تحسين تلك



الأنشطة وإخضاعها لمفهوم الجودة الشاملة بما تتضمنه من تحسين وتطوير شامل ومستمر ينعكس حتما إيجاباً على تلك القيمة، حيث يوضح لنا تحليل مفهوم سلسلة القيمة مدى ارتباط نظام إدارة الجودة الشاملة بالقيمة المدركة للعميل.

تحليل مفهوم سلسلة القيمة

إن تحقيق القيمة للزبون يتطلب من المؤسسة استعداد داخلي يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، فلا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة و العمليات مع مفهوم القيمة للزبون. في هذا الصدد قدم Michel Porter هندسة متناسقة و متكاملة لمختلف أنشطة المؤسسة في شكل سلسلة عرفها "بسلسلة القيمة"²⁴ تضم مجموعتين من الأنشطة تعمل بشكل متكامل يؤهل المؤسسة لتقديم القيمة المنتظرة من طرف الزبون وهي:

الأنشطة الأساسية: تضم الأنشطة الأساسية مختلف الوظائف ذات العلاقة المباشرة بالمنتج والتي تمثل المنشأ الأساسي لمختلف العناصر المكونة للقيمة المقدمة للزبون وهي:

1. وظيفة الإمداد والتموين: تمثل مورّد للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها نقطة البداية في خلق القيمة للزبون على المستوى القاعدي و كون هذه الوظيفة مصدر للموارد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج فمن أجل تفعيل دورها في خلق القيمة يجب أن تمتثل للمبادئ الآتية :

- اختيار المورد الخارجي و هو المورد القادر على تقديم مواد ذات قيمة.
- استمرارية التموين وتعني وجود مستوى معين من المخزون في متناول قسم الإنتاج بالكم والنوع المناسب وفي الوقت المناسب²⁵.

- الاتصال وهو عنصر أساس في تواصل حلقات سلسلة القيمة، يترجم في الانتقال الدائم للمعلومات وفي الاتجاهين بين قسم الإنتاج والتموين.

2. وظيفة الإنتاج: ميّزت وظيفة الإنتاج توجه المؤسسات في العقود الماضية، سواء تعلق الأمر بالإنتاج ككل أو بالمنتج في حد ذاته وخصائصه، ومن الطبيعي أن تستمر ثقافة الجودة في تمييز نشاط العديد من المؤسسات ويتضح هذا أكثر من أقسام الإنتاج حيث كان الهدف واضحاً هو إنتاج ذو جودة ، إلا أن هذه الجودة كانت محددة بالنسبة لمعايير تقنية داخلية، فمفهوم الجودة المدركة و حاجات الزبون كان غائباً عن ثقافة المؤسسة. لدمج هذه الوظيفة ضمن التوجه بالقيمة يجب استخدام دفتر أعمال يتضمن ما يلي:

- خصائص الجودة المدركة و تكاليفها.
- متطلبات الجودة المدركة من طرف الزبون والسعر الأقصى المستعد لدفعه مقابل مستوى معين من الجودة.
- ضرورة رفع موقع الزبون باعتماد حاجاته ورغباته كمرجع أساسي للعملية الإنتاجية.

3. وظيفة الإمداد بالمخرجات (الإنتاج): مهمة هذا القسم هو ضمان التدفق المستمر بالمنتجات من وظيفة الإنتاج إلى قسم المبيعات ويعتبر حلقة وصل بين الوظيفتين و ذلك بتحويل الطلبات المعدة في قسم المبيعات إلى قسم الإنتاج في شكل خطط و أوامر إنتاج.



4. التسويق و المبيعات: هذا القسم الذي يُفترض دائما أنه على علاقة مباشرة بالزبون، إلا أن هذه الحقيقة لم تكن صحيحة إلا في ظل التوجه بالزبون و منطق القيمة، فأعداد الإستراتيجيات و الأنشطة التسويقية لمنتج القيمة يجب أن تنطلق من الزبون لتصل إليه.
5. الوظيفة المتعلقة بخدمة الزبون: تتعلق بالخدمات المقدمة للزبون من طرف رجل البيع خلال العملية البيعية و مساعدته على الاختيار، وكذا كفاءته الإيجابية على اعتراضات الزبون، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تندرج ضمن إستراتيجية البحث عن مصادر جديدة لزيادة قيمة المنتج بما فيها الضمان، خدمات الصيانة و غيرها، فهي تعتبر من بين الوسائل جد فعالة في بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة²⁶.
- الأنشطة الفرعية "وظائف الدعم":** تسميتها بالأنشطة الفرعية لا يعني تهميشها أو التقليل من أهميتها في عملية خلق القيمة، بل هي أنشطة مكملة للأنشطة الأساسية، و لا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها، القائمة طويلة و قد سلط Porter الضوء على أربعة أنشطة هي:²⁷
1. البحث و التطوير: إذا لم يكن للزبون موقع على مسار البحث و التطوير أي يكون مجرد حقل لتطبيق النتائج المتوصل إليها، بدلا أن يكون نقطة البداية، فهذا ما يعد تقسيما كافيا لفشل العديد من المنتجات الجديدة رغم جودتها بمجرد نزولها السوق، هذه الحالة لن تكون سوى عائقا يحول دون الوصول إلى القيمة الحقيقية، لذا وجب إخراج هذه الوظيفة من عزلتها و توقعتها للاستجابة لصوت زبائن المؤسسة و الجعل من أفكارهم و اقتراحاتهم المادة الأولية لأبحاثها و تطويراتها، و قد أبدت العديد من كبريات المؤسسات عدة سلوكيات في هذا المجال، من بينها:
 - مؤسسة Renault التي تقوم بإجراء مسابقة عبر الانترنت لأفضل التصاميم للسيارة التي يتصورها الفرد مستقبلا، و هذا فتح لها المجال لتصميم موديلاتها انطلاقا من هذه التصورات؛
 2. وظيفة الموارد البشرية: إذا كان خلق القيمة للزبون هو المنطق المميز، فإن إرضاء الزبون هو المقياس لأداء المسيرين الذين يجب أن يقيموا على أساس مدى مساهمتهم المباشرة أو غير المباشرة في إرضاء الزبون فمهما يكن المستوى الوظيفي أو التنظيمي للعامل لديه دوره في خلق القيمة للزبون أو لعميله الداخلي، فنجاح التوجه يفرض أولا تبني كل عامل لهذا التوجه كثقافة يرى بها مستقبل المؤسسة ولتجنب مقاومة المورد البشري لهذا التغيير يجب أن تتقاسم معه الإدارة العليا فهم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق الرضا الداخلي و رضا الزبون.
 3. البنية الأساسية: تتمثل في وظيفة المالية و المحاسبة و مختلف الأطر التنظيمية، فهيكلة المؤسسة يجب أن تساهم في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الأنشطة على طول سلسلة القيمة، فيجب أن تتضمن قنوات كافية لتدفق المعلومات، فالكثير من حالات فشل المؤسسات كان ناتجا عن عدم استجابة بنيتها التنظيمية للتغيير الحاصل، إذ يجب على المؤسسة أن تتبنى هيكلة تنظيمية مرنة.
 4. إدارة الشراء: تسهر هذه الوظيفة على تلبية متطلبات مختلف الأقسام الأخرى، يجب أن تتميز بالكفاءة لأن تراجع أدائها يمس بباقي حلقات السلسلة.



يبين تحليل مفهوم سلسلة القيمة أن بناء وتطوير القيمة المدركة للعميل يتطلب تضافر جميع الجهود لكافة أنشطة ووظائف المؤسسة بدءاً من التمويل إلى الإنتاج والتسويق إضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمالية والبحث والتطوير، بحيث تعمل كل منها على إرضاء العميل وتحقيق رغباته، وعلى كل جهودها أن تصب في إطار تحسين وتطوير الخدمة المقدمة له ورفع جودتها، ولهذا فإن تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام فعال في هذا الاتجاه وذلك للأسباب التالية:

- تبنى فلسفة هذا النظام على مبدأ أن العميل هو المنطلق الأساسي لأنشطة المؤسسة وإرضائه غاية في حد ذاتها، وأساس بقاء المؤسسة.
- لتحقيق رضا العميل لا يجب فقط تحسين الأنشطة المرتبطة به مباشرة بل يجب تبنى تحسين وتطوير شامل ومستمر.
- توجيه كافة جهود المؤسسة نحو تعظيم القيمة المدركة للعميل.

الخاتمة:

إن التحليل السابق لكل لمفهوم القيمة المدركة للعميل في قطاع الخدمات كشف لنا الارتباط الوثيق بين هذه القيمة والأنشطة الداخلية للمؤسسة حيث أن تعظيم وتحسين هذه القيمة 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 لنا الدور والأهمية الكبيرة لهذا النظام في تحسين وتعظيم القيمة المدركة للعميل، لأن لها دور كبير في التأثير على سلسلة القيمة.

يعتبر ولاء العميل الركيزة الأساسية لبناء علاقة قوية ودائمة بين المنظمة والعميل، لأنه يعطي ميول واعتمادية كبيرة للعميل باتجاه المؤسسة وخدماتها، بالقدر الذي يجعل هذا العميل يشعر وكأن المنظمة هي الأمل الوحيد الذي يمكنه من تحقيق رغباته ويستجيب لطموحاته بأكثر فعالية ومصداقية، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال تعزيز المركز التنافسي وتدعيم الميزة التنافسية، ورفع الأرباح وزيادة الحصة السوقية، كما أن تشكيل ولاء دائم للعميل يتطلب السعي لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا له بشكل مستمر، وهذا من خلال العمل على تحقيق التوافق بين القيمة المتوقعة للعميل والقيمة المدركة له.

فأما القيمة المتوقعة فتعتبر دافع انتقائي يجعل العميل أو المستهلك يبحث عن نوع معين من السلع والخدمات، وإذا كانت القيمة المتوقعة تشكل للعميل معيار في اختيار والمفاضلة بين السلع والخدمات، فإن القيمة المدركة تشكل له معيار في عملية اتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه.

من خلال التحليل السابق نتوصل إلى النتائج التالية:

- تفضل المؤسسات الخدمية دوماً الاحتفاظ بالعميل (امتلاك العميل) مع السعي لتعظيم حصة العميل، في حين يفضل هو أن تكون خياراته مفتوحة.
- يعتبر الولاء أساس تشكيل علاقة قوية ومتينة بين العميل والمؤسسة المقدمة للخدمات.



- يتشكل الولاء من خلال الرضا الدائم والمستمر للعميل.
- يتحدد مستوى رضا العميل من خلال الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة.
- تعتبر القيمة المتوقعة معيار للمفاضلة بين السلع والخدمات، بينما القيمة المدركة فهي معيار لاتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه.
- بناء على النتائج المتوصل إليها سابقا يتضح أن على المنظمات التي ترغب في جذب عملاء جدد أن تركز على تدعيم القيمة المتوقعة لهم، والمنظمات التي ترغب في تدعيم ولاء العميل وتعزيز علاقتها معه والاحتفاظ به يجب عليها تحسين القيمة المدركة، من خلال رفع المنافع والمزايا وتدنية الأعباء والتكاليف، مع ضرورة الاهتمام بكافة أبعاد وجوانب علاقتها مع عملائها بما فيها المادية وغير مادية.
- ضرورة الاهتمام بالعميل وتركيز جميع الجهود نحو تحقيق رغباته وطموحاته وتوقعاته، بحيث يكون هو بداية الدورة التسويقية ونهايتها.
- ضرورة التحسين والتطوير المستمر والشامل لكافة أنشطة ووظائف المؤسسة الأساسية منها والمساعدة
- يلعب نظام إدارة الجودة الشاملة دورا هاما في تحسين وتطوير الخدمة المقدمة للعميل ورفع جودتها باستمرار
- إن تحسين وتطوير خدمة العميل باستمرار يساهم في تعظيم القيمة المدركة للعميل
- إن اهتمام المنظمة بتعظيم القيمة المدركة للعميل يساهم في تحقيق رضاه وتعزيز ولائه لها ومن ثم يمكن لها الاحتفاظ به لمدة أطول.

الهوامش:

- ¹- د: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي- إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك الى المستهلك)-الوراق للنشر والتوزيع- الاردن 2004- ص23.
- ²- قش عبد الله- اتجاهات حديثة في الفكر الإداري- مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية الجندول- www.ulum.nl- العدد 36.
- ³- مامون سليمان الدراكة- إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء- مكتبة المجتمع العربي- عمان- 2006- ص235.
- ⁴- حسين عبد العال محمد- الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو- دار الفكر الجامعي الاسكندرية- 2006- ص82.
- ⁵- جودة الخدمة- www.12manage.com.
- ⁶- أ: قش ع- نوري م- دور الإبداع والابتكار في تحقيق التنمية- الملتقى الدولي حول: نحو تنمية واقعية في الجزائر 2006.
- ⁷- منير نوري- التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات- ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر 2007- ص156.
- ⁸- الدافع الأولي: تعتبر الحاجات بمثابة دافع أولي لأنها تشكل عامل يدفع المستهلك نحو البحث عن أي شيء يمكن أن يستخدمه لإشباع حاجات ورغباته ، ولكنها لا يمكنها أن تمده بأسس للمفاضلة، أي لا يمكنه على أساس الحاجات والرغبات أن يميز ويفاضل بين البدائل المتاحة أمامه.
- ⁹- الدافع الانتقائي: نطلق عليه هذه التسمية كونه على أساسه يقوم العميل بالمفاضلة بين المنتجات المعروضة أو المتاحة أمامه، أي معيار لاختيار المنتج، بحيث كلما كانت القيمة المتوقعة عالية كان دافع المستهلك نحو اقتناء المنتج قوي والعكس. فالقيمة المتوقعة تشكل دافع للمستهلك نحو اقتناء منتج بعينه.
- ¹⁰- د: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر- دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة)- الدار الجامعية- الاسكندرية- ص 101.
- ¹¹- يقصد هنا بالقيمة المحصلة مستوى الأداء الفعلي للمنتج والذي يظهر بعد الاستعمال والاستخدام، أي حجم المنافع المتحصل عليها، أما القيمة النظرية للمنتج فتمثل مستوى الأداء الذي يجب أن يحققه المنتج والذي يحدد عند تصميم المنتج بالنظر إلى خصائصه ومكوناته والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه.
- ¹²- د: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي- إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك الى المستهلك)-الوراق للنشر والتوزيع- الاردن 2004- ص23.
- ¹³- y. chirouze – le marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement, marketing mix, et politique d'offre – ellipses- paris- 1995- p95.
- ¹⁴- shostack.g.l- breaking free from product marketing- journal of marketing vol 42- july 1977- p80.
- ¹⁵- أ،د: حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم- الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان الاردن- 2007- ص125-144.
- ¹⁶- د: محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد- إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت- دار الجامعة الجديدة الاسكندرية- 2007 – ص115.
- ¹⁷- د: محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد- مرجع سبق ذكره- ص116.
- ¹⁸- محمد محمود عبد ربه إبراهيم- تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات نحو جودة الخدمات البنكية بالتطبيق على البنوك التجارية- رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال – كلية التجارة- جامعة عين شمس- 71.
- ¹⁹- أ،د: ثامر البكري- التسويق أسس ومفاهيم معاصرة- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان الاردن 2006- ص229.



- ²⁰ - فيليب كوتلر، جاري ارمستروذج- أساسيات التسويق- تعريب سرور علي ابراهيم سرور- دار المريخ للنشر- المملكة العربية السعودية- الكتاب الاول 2007-ص324-332.
- ²¹ - طالع : قراءات في إدارة التسويق- محمد فريد الصحن- الدار الجامعية- الاسكندرية 1996- 71.
- ²² - د: بشير عباس العلق، علي محمد ربابعة- الترويج والاعلان(مدخل متكامل)- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - 1998-ص159.
- ²³ - مأمون سليمان الدرادكة- إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء- دار صفاء للنشر والتوزيع عمان- الطبعة الاولى 2006-ص180.
- ²⁴ - Michel Montebello, "La stratégie de la création de la valeur pour le client", édition économique, Paris, 2003, p 161.
- ²⁵ - فليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر و التوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002، ص 205.
- ²⁶ - محمد فريد الصحن"إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2004، ص 77.
- ²⁷ - نفس المرجع، ص77.