

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم تجارية
التخصص: تسويق صناعي
من إعداد الطالبتين: نويوة أحلام
داعو أسماء
بعنوان:

دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون

- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر " موبيليس " بولاية: برج بوعريش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة)..... رئيسا

الأستاذ(ة)..... مشرفا

الأستاذ(ة)..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر

نحمد الله ونشكره على نعمه، فالحمد لله الذي قدرنا ووفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على تحصيل ثمرة مجهودنا. ونخص بالذكر الأستاذ "ميهوب مسعود" الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته. وكل الأساتذة الذين حرصوا على تلقيننا العلم والمعرفة.

نشكر بالأخص الوالدين اللذين سهروا على تعليمنا وإنارة الطريق لنا وبفضلهم تمكنا من الوصول إلى هذا المستوى أطال الله في أعمارهم وأدامهم علينا.

وفي الأخير أسأل الله العظيم أن يرزقنا العلم النافع وأن يوفقنا فيما تبقى لنا في مشوارنا الدراسي والحمد لله رب العالمين.

نويوة أحلام

داعو أسماء

إهداء

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع:

إلى نبع الحنان وسر الأمان وأعز ما نملك "أمهاتنا".

إلى من لا تكتمل الحياة إلا بوجوده، من علمنا الجد والمثابرة، وكان لهم كل الفضل في

وصولنا لهذا المستوى "آباؤنا".

إلى كل العائلة الكريمة وأعلى ما منحتنا الحياة "إخوتنا وأخواتنا" إلى كل عائلة "نويوة

وداعو".

إلى كل من نكن لهم الإحترام والتقدير من الأحبة والرفقاء.

إلى من كان لنا المرشد والموجه الأستاذ الكريم "ميهوب مسعود".

إلينا نحن "نويوة أحلام وداعو أسماء" أدام الله صداقتنا ووفقنا فيما هو قادم.

إلى كل من لم نذكر أسمائهم ولكن هم دائما في قلوبنا.

إلى كل هؤلاء لكم مني السلام الحار في ختام هذا المشوار.

وأدعوا في الأخير "اللهم يا رب أرينا طريق الحق حقا وأرزقنا إتباعه وأرينا طريق الباطل

باطلا وأرزقنا إجتنا به.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

نويوة أحلام

داعو أسماء

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الملاحق
{ب-ث}	مقدمة
{27-5}	الفصل الأول: الإطار النظري لشكاوى العملاء وجودة خدمة العميل.
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية شكوى العملاء.
6	المطلب الأول: مفهوم شكوى العملاء.
9	المطلب الثاني: إجراءات التعامل مع شكوى العملاء وطرق معالجتها.
14	المطلب الثالث: القواعد السلوكية والإجرائية للتعامل مع شكوى العملاء.
16	المبحث الثاني: ماهية جودة خدمة العميل.
16	المطلب الأول: مفهوم خدمة العميل.
19	المطلب الثاني: مفهوم جودة خدمة العميل وأبعادها.
22	المطلب الثالث: نماذج وأساليب قياس جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.
27	خلاصة
{26-29}	الفصل الثاني: دراسة حالة.
29	تمهيد
30	المبحث الأول: أدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة.
30	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
31	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات.
32	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.
34	المبحث الثاني: تحليل محاور الإستبيان ومناقشة النتائج.
35	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.
36	المطلب الثاني: إستخدام التحليل العاملي الإستكشافي في استخراج محاور الدراسة.

فهرس المحتويات

51	خلاصة
53	خاتمة
	النتائج
	التوصيات

قائمة الجداول

والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات الإجابة لمقياس likert	32
	المبحث الثاني: تحليل محاور الإستبيان ومناقشة النتائج	{48-35}
02	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس	35
03	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير السن	35
04	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المستوى التعليمي	36
05	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول	37
06	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول بعد التعديل	38
07	اختبار kmo لفقرات المحور الأول بعد التعديل	38
08	مصفوفة anti-image للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في المحور الأول	39
09	قيم الشبوع لفقرات المحور الأول	39
10	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الأول	39
11	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني	40
12	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني بعد التعديل	41
13	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثاني	41
14	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث	42
15	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث بعد التعديل	43
16	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثالث	43
17	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع	44
18	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع بعد التعديل	45
19	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الرابع	45
20	التفسيرات غير المقننة وقيمة ونسبة التشبع لنموذج "دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون"	47
21	قيم مؤشرات المطابقة الاجمالية المحسوبة أو التجريبي والنموزجية للنموذج البنائي	48

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نتائج اهمال المؤسسة لشكاوى الزبائن	01
11	تحويل الاعتراض إلى شكوى	02
31	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر	03
46	النموذج المقترح للعلاقة بين شكاوى العملاء وتحسين جودة الخدمة	04

مقدمة عامة

مقدمة:

إن فهم المؤسسات لحاجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة، فتقدم خدمة جيدة لم يعد أمرا اختياريا أو أسلوب دعاية تنتهجه المؤسسات المنافسة، بل أصبح واقعا تفرضه الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة كما تفرضها طبيعة وخصائص الزبائن أنفسهم.

من ثم فإن تحقيق الأهداف بفعالية يعتمد على الفهم الجيد لحاجات ورغبات الزبائن والاستماع الى آرائهم وتعليقاتهم وشكاويهم حول الخدمات المقدمة، حيث كانت إدارة المؤسسات في الماضي تحاول تفادي حصول شكاوى من العملاء، وفي حال حصولها فإنها تسعى إلى حلها بعيدا عن تدخل الإدارة العليا تفاديا للانتقادات التي قد تطالها، إلا أن السنوات الأخيرة حملت إدراكا من تلك المؤسسات حول أهمية الشكاوى، وتبين لها أن هاته الأخيرة تعتبر وسيلة فعالة لبناء قاعدة بيانات حول رغبات الزبائن ومحاولة تلبيتها بفعالية وبالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، هذا ما دفع بها الى تسخير مجموعة من الأنظمة والوسائل التي تشجع الزبون على تقديم شكواه وتحويلها الى منطلق لبناء سياسات واستراتيجيات تستخدمها المؤسسة لتحسين جودة خدماتها وسد النقائص وتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال هذه المعطيات والتي توحى بوجود علاقة بين شكاوى العملاء وبين التحسين في جودة الخدمات يصبح هذا الموضوع من المواضيع الهامة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات عامة والجزائرية خاصة، والتي تعتبر هذه النقطة رحلة لها بداية وليس لها نهاية.

أولا: طرح الاشكالية

انطلاقا مما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير شكاوى العملاء على تحسين جودة خدمة الزبون في المؤسسات الجزائرية؟

ويندرج تحت ظل هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين مقابلة الاعتراضات والقواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى؟
- ما هي العلاقة بين القواعد السلوكية والإجرائية للتعامل مع الشكاوى؟
- ما طبيعة العلاقة بين القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى ومنظومة أبعاد جودة الخدمة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1. وجود علاقة طردية مقبولة بين مقابلة الاعتراضات والقواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى؛



2. وجود علاقة طردية قوية بين القواعد السلوكية والإجرائية للتعامل مع الشكاوى؛
3. وجود علاقة قوية بين القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى وأبعاد جودة الخدمة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تعبيرها عن مستوى الخدمات المقدمة ومدى توافقها مع حاجات ورغبات الزبائن إنطلاقا من تبني المؤسسات لنظام دراسة ومعالجة شكاوى الزبائن والتي تعد موضوع يتسم بالحدائثة ويتمشى مع المتغيرات السريعة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، إلا أن الإهتمام به من قبل الباحثين لا يزال هزيلا في الجزائر لذلك فهو يتطلب المزيد من البحث والدراسة من أجل التعريف بشكاوى العملاء، أسبابها وطرق معالجتها وتطوير مهارات الموظفين لإستقبال ومواجهة الإعتراضات، وكذلك إبراز علاقتها بتحسين جودة الخدمة في مؤسسة الاتصالات "موبيليس".

رابعا: أهداف الدراسة

- تهدف من خلال دراستنا هذه إلى:
- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بشكاوى العملاء وطرق معالجتها بالإضافة الى التعريف بجودة الخدمة وخصائصها ومجموعة أبعادها؛
 - تحليل العلاقة الموجودة بين شكاوى العملاء وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات؛
 - التأكيد على أهمية تحلي موظفي المؤسسات بالمهارات اللازمة والقدرة على مواجهة الإعتراضات؛
 - الكشف عن مختلف القواعد الإجرائية والسلوكية التي تنتهجها المؤسسة لمعالجة الشكاوى؛
 - إبراز الدور الكبير الذي تلعبه شكاوى العملاء في تحسين جودة الخدمة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- إختيارنا لهذا الموضوع راجع لعدة أسباب منها:
- نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بشكاوى العملاء ومختلف الجوانب المتعلقة بها؛
 - إبراز أهمية تطبيق المؤسسات الخدمية لنظام معالجة الشكاوى والإهتمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالعميل ومنحه فرص التعبير عن رأيه في الخدمات المقدمة؛
 - معرفة دور شكاوى العملاء في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات الاتصالات بالجزائر؛
 - علاقة الموضوع بالتخصص (تسويق صناعي)؛
 - الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.

سادسا: منهج الدراسة

بغية الإحاطة بمعالم إشكالتنا وتحليل أبعادها، إعتمدنا على منهجين في الدراسة هما المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي من أجل تأطير الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

سابعاً: هيكل الدراسة

من أجل تغطية شاملة لموضوع الدراسة واختبار الفرضيات المصاغة إرتأينا تقسيم الدراسة الى فصلين أساسيين، الفصل الأول خصص لدراسة الأصول النظرية للموضوع أما الفصل الثاني فقد تم فيه دراسة حالة وكالة "موبيليس" ببرج بوعريريج كما تم تقسيم كل فصل من هذه الفصول إلى مجموعة من المباحث.

- المبحث الأول للفصل الأول خصص لدراسة ماهية شكاوى العملاء حيث تضمن المبحث ثلاث مطالب تناولنا فيها تعريف شكاوى العملاء، أسبابها، إجراءات التعامل معها وطرق معالجتها وكذا القواعد الإجرائية والسلوكية للتعامل مع الشكاوى.

- المبحث الثاني فقد خصص لمعرفة ماهية جودة خدمة العميل من خلال ثلاث مطالب تضمنت تعاريف لكل من الخدمة وخدمة العميل وكذلك جودة الخدمة ومجموعة أبعادها بالإضافة إلى نماذج قياس جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.

فيما يخص الفصل الثاني من الدراسة فقد تم تخصيصه لدراسة الحالة عن طريق تقديم إستبانة لعملاء وكالة "موبيليس" ببرج بوعريريج، ومن خلال ذلك يمكن دراسة العلاقة بين شكاوى العملاء وتحسين جودة خدمة الزبون وفق السلم الإداري، وهو ما حتم علينا الإستعانة بالتحليل العملي الإستكشافي والتوكيدي لإختبار الفرضيات.

وتكون الدراسة مدعمة بخاتمة عامة تشكل خلاصة لأهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

تمهيد:

من خلال التطورات الحاصلة في مجال تسويق الخدمات والمؤسسات الخدمية أصبحت شكاوى العملاء تعتبر مؤشر مهم لتقييم مستوى جودة الخدمة في حين كانت الإدارة تتفادى حصول الشكاوى، فبمرور الوقت أدركت المؤسسات أن هذه الشكاوى هي وسيلة فعالة لفهم وتلبية حاجات ورغبات العملاء وكذلك الاستماع لوجهة نظرهم ومقترحاتهم حول الخدمات المقدمة وكشف المعايير التي يستخدمونها للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسين، مما جعل هاته المؤسسات تعمل جاهدة لتوفير أنظمة خاصة لتحليل الشكاوى وتوفير الوسائل التي تساعد العميل على التعبير عنها وذلك لبناء قاعدة من المعلومات التي تفيد في رسم السياسات التي تساعد في تحسين جودة الخدمة.

ولالإلمام بموضوع دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة العميل، تم تقسيم الفصل الى مبحثين

أساسين هما:

- المبحث الأول: ماهية شكوى العملاء.

- المبحث الثاني: ماهية جودة خدمة العميل.

المبحث الأول: ماهية شكوى العملاء

ظهر مفهوم شكاوى العملاء كمفهوم حديث بالنسبة للمؤسسات الخدمية ومن المهم جدا قبل التطرق إلى دوره في تحسين جودة الخدمة التعرف عليه أولا، ودراسة جوانبه والغوص في مفاهيمه ثم محاولة إسقاط هذه المفاهيم على تحسين جودة خدمة العميل، وطبقا لذلك تم تقسيم هذا المبحث الى:

المطلب الأول: مفهوم شكاوى العملاء؛

المطلب الثاني: إجراءات التعامل مع الشكاوى وطرق معالجتها؛

المطلب الثالث: القواعد السلوكية والاجرائية للتعامل مع الشكاوى.

المطلب الأول: مفهوم شكوى العملاء

سنتناول في هذا المطلب تعريف شكوى العملاء، أهميتها، أنواعها، أسباب الشكاوى ونتائج إهمالها كما يلي:

أولا: تعريف شكوى العملاء

- تعددت التعاريف المقدمة لشكاوى العملاء وفيما يلي نقدم ايجاز بعض التعاريف كما يلي:
- عرفت شكاوى العملاء على أنها: "جمل بشأن توقعات العميل التي لم يتم الوفاء بها، والأهم من ذلك أن الشكاوى تعد أيضا فرصة للمؤسسة لإعادة التواصل مع العملاء عن طريق إصلاح العيب في الخدمة أو المنتج"¹؛
 - وعرفت كذلك بأنها: "التعبير عن عدم الرضا أو مظهر من مظاهر عدم الرضا التي ينسبها العميل الى الشركة والتي يطلب أخذها بعين الاعتبار"²؛
 - وعرفها Fernel and Wern Erfelt 1988 أيضا على أنها: "توقعات العميل التي لم يتم إشباعها، فكل عميل توقعاته الخاصة الناتجة عن الاتصالات التسويقية أو عن حاجته الإنسانية، وتدور هذه التوقعات حول جودة الخدمات وأمانة التعاملات"³.

¹ جانيل بارلود، كلاوس مولر، "الشكوى هدية"، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الجزيرة، سنة 2008/2010، ص 40.

² Philip détire; les réclamations clients ; 2éme édition ; édition d'organisation paris ; 2004 ; p03.

³ هبة عبد الكريم يوسف زيدان، " كيف يمكن إدارة الشكاوى السياحية"، المحلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (11)، العدد 4، أكتوبر 2017، ص 74.

من خلال ما سبق من تعريفات نستنتج أن شكاوى العملاء هي: التغذية الراجعة التي تشير الى وجود فجوة بين المتوقع من الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة وبين النتائج التي حصل عليها الزبون على أرض الواقع والتي قد تكون بشكل مباشر أو غير مباشر.

ثانيا: أهمية شكاوى العملاء

تتجلى أهمية شكاوى العملاء في النقاط التالية¹:

- التعامل الفعال مع شكاوى العملاء يعمل على إقامة علاقة طيبة مع الزبون وكسب رضاه وولائه للمؤسسة؛
- تؤدي الشكاوى إلى حدوث تقدم يرضي الزبون ويعود بالفائدة على المؤسسة؛
- تعتبر الشكاوى فرصة لتحسين العلاقة مع الزبون وتطوير الخدمات بما يتناسب مع حاجاته؛
- يعتبر الزبون المتذمر أحد المصادر الهامة للتعرف على نواحي القصور في الأداء ومجالات التحسين الممكنة؛
- تؤدي شكاوى العملاء إلى تجنب فقدان العملاء و ضمان عدم تحولهم للمؤسسات المنافسة؛
- عدم الاهتمام بالشكاوى يكبد المؤسسة خسارة لأحد المصادر الهامة للمعلومات عن مستوى جودة الخدمة وفرص تطويرها؛
- لفت الزبون لانتباه المؤسسة إلى الخصائص الضرورية للخدمات المقدمة؛
- التركيز على التواصل والتنظيم بين إدارة الشكاوى والأدوات التشغيلية؛
- تحسين طرق وإجراءات التعامل مع الشكاوى والمقترحات من خلال متابعة إحصائيات وتقارير الشكاوى.

ثالثا: أسباب شكاوى العميل ونتائج إهمالها

تعني العناية بالعميل ممارسة كافة الأنشطة التي تساعد في تحقيق أقصى درجات الاشباع والرضا من خلال ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات حتى لا يضطر العميل الى تقديم الشكاوى إلا أنها توجد العديد من المسببات للشكاوى يجب أخذها بعين الاعتبار وعدم إهمالها.

1. أسباب شكاوى العميل

ترجع أسباب شكاوى العملاء في المؤسسات إلى الأسباب التالية²:

¹ حنان دحماني، "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة البويرة، السنة الجامعية 2020/2019، ص 115.

² جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمد أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 64.

الفصل الأول..... الإطار النظري لشكاوى العملاء وجودة خدمة العميل

- مقاومة الزبون للتغيير: فقد تقوم المؤسسة بتغيير سياسات أو إجراءات أو أنظمة العمل أو متطلبات الحصول على الخدمة، مما يؤدي إلى تدمير العميل أو مقاومته للتعديل.
 - الحالة المزاجية للزبون أو الموظف: إن مواجهة العميل أو الموظف لمواقف أو ظروف غير مرغوب فيها قد يؤثر على حالة العميل المزاجية وبالتالي تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر، الأمر الذي يترتب عليه مشكلات في التعامل.
 - ضعف الثقة في المؤسسة أو الموظف: قد يتولد انطباع لدى العميل بضعف مهارة الموظف أو عدم قدرته على فهم احتياجاته، كما قد يخشى أن تقوم المؤسسة برفع أسعارها دون مقدمات أو مبررات مقنعة.
 - عدم الوفاء بالتوقعات: قد يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع من حيث التوقيت أو السلوك أو الجودة ونقط الاتصال مما يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر العميل.
 - أسباب أخرى¹:
 - التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بأسلوب ووقت الحصول على الخدمة؛
 - الآلية والنمطية وخلو مقدم الخدمة من الشاعر؛
 - نقص المعلومات لدى العميل مع عدم تحقيق الإشباع المطلوب؛
 - تفوق المنافسين من حيث السعر وجودة المنتجات؛
 - عدم التواصل بشكل صحيح وسوء الفهم بين الموظف والعميل؛
 - التأخيرات المرتبطة بإمكانية تقديم الخدمات؛
- ومن جانب آخر يوجد العديد من الأسباب التي تجعل العميل لا يقوم بتقديم شكاوى للمؤسسة ويمكن ذكر هذه الأسباب في النقاط التالية²:
- عدم الثقة في اهتمام الإدارة بإزالة أسباب الشكوى؛
 - عدم المعرفة بكيفية التوجه بالشكوى؛
 - إدراك الزبون أن الشكوى قد لا تبرر الوقت أو المجهود المبذول؛
 - سهولة التحول الى مصادر بديلة؛
 - الرغبة في الانتقام أو رد الفعل.

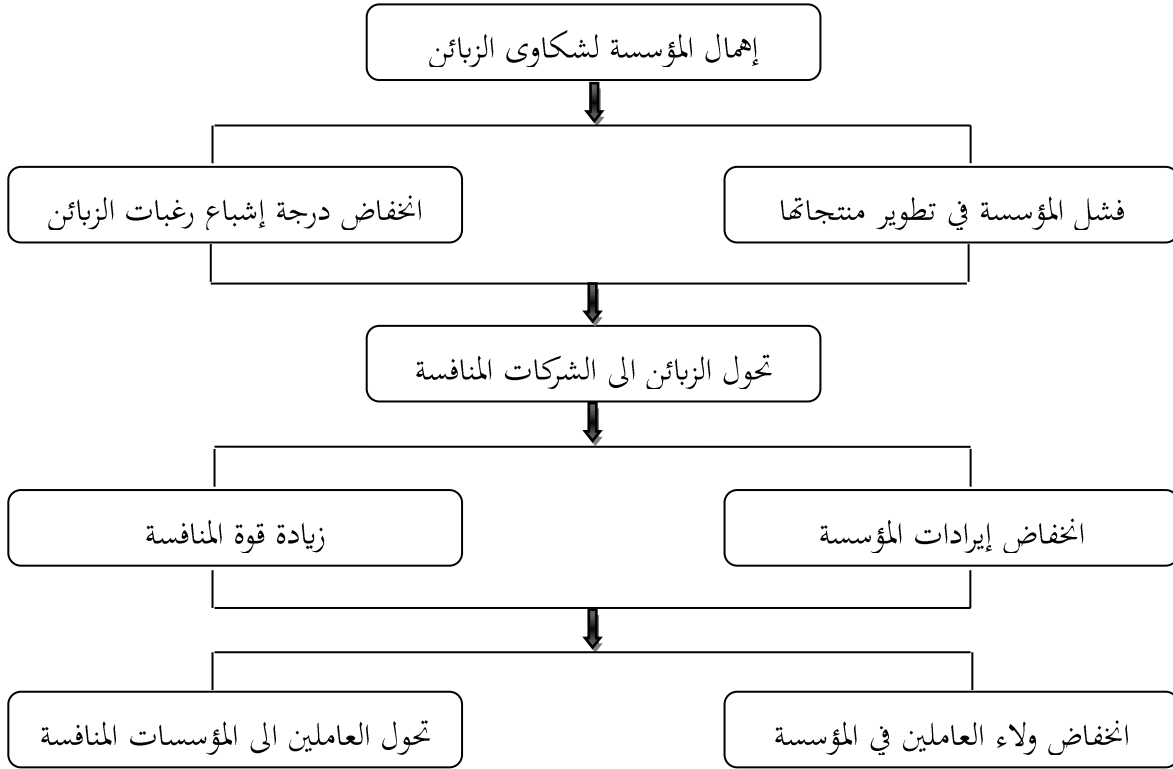
¹حنان دحماني، "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية"، مرجع سابق، ص114.

²جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمد بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، مرجع سابق، ص66.

2. نتائج الإهمال لشكاوى العملاء

يوضح الشكل التالي نتائج إهمال المؤسسة لشكاوى العملاء:

الشكل رقم(01): نتائج إهمال المؤسسة لشكاوى الزبائن



المصدر: منى يوسف شفيق، التسويق بالعلاقات، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2009، ص 44

المطلب الثاني: إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء وطرق معالجتها

تتنافس المؤسسات نحو كسب العملاء من خلال تشجيعهم على تقديم شكاويهم حول المشاكل التي تواجههم والاهتمام بها ومعالجتها، حيث يعتبر هذا عنصر جوهري في خدمة العميل وتحقيق عنصر الوفاء، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء وطرق معالجتها كما يلي:

أولاً: إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء

عند القيام بعملية معالجة شكاوى الزبائن يكون هناك اختلاف في المعالجة بحسب اختلاف الشكوى، فمنها من لا تتوفر لها حلول فورية والبعض منها يستوجب حلها فوراً، في حين أن البعض الآخر يتطلب التحقق منها، فالشكوى لا تقتصر على تأمين التغذية المرتدة المفيدة فقط، بل إنها تخلق أيضاً فرصة للذهاب أبعد من توقعات الزبون.

تمر عملية معالجة شكاوى الزبائن بالإجراءات التالية¹:

- **مرحلة الفحص والغربلة:** تعتبر مرحلة الفحص والغربلة هي أول مرحلة في عملية معالجة شكاوى الزبون، حيث يتم في هذه المرحلة جمع الشكاوى وفحصها والتحقق منها، والقيام بعملية الغربلة حيث يتم إبعاد الشكاوى الغير مقبولة أو الغير حقيقية، والاحتفاظ بالحقيقية منها لتسهيل عملية حل الشكاوى.
- **مرحلة التحقق والاستفسار:** يتم في هذه المرحلة التحقق من أهمية الشكاوى ومصدرها والاستفسار عن سبب إيداعها أو المشكل الذي صادف الزبون، وأيضاً ما إذا كانت الشكاوى عاجلة.
- **مرحلة اتخاذ القرار المناسب:** هنا يتم اتخاذ القرار المناسب في كيفية حل شكاوى الزبون، بما يتناسب مع نوع الشكاوى ومدى أهميتها وضرورتها بالنسبة للزبون، وتحديد المدة التي يتم فيها حل الشكاوى إذا كانت عاجلة أو غير عاجلة.
- **مرحلة الإتصال بالزبون:** في هذه المرحلة يتم الاتصال بالعميل وسؤاله عنما إذا تم حل شكواه بما يناسبه ويرضيه وتشجيعه على تقديم شكاويه في كل مرة يصادفه مشكل.
- **مرحلة المتابعة:** لا ينتهي الأمر دائماً بإزالة أسباب الشكاوى، بل يجب على المؤسسة أن تمحور الأثر السلبي الذي تركه هذه المشكلة من تاريخ العلاقة مع الزبون، للتأكد من أن كل شيء على ما يرى وإشعار العميل بالإهتمام الحقيقي وتشجيعه على تكرار عملية الشراء.

ثانياً: طرق معالجة شكاوى العملاء

في غالب الأحيان تواجه أي مؤسسة شكاوى من قبل العملاء ومن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بالإهتمام بها ومعالجتها والهدف من ذلك إرضاء العملاء وكسب ثقتهم، وذلك من خلال:

1. مقابلة الاعتراضات

قدمت العديد من التعاريف لاعتراضات الزبون نذكر منها باختصار ما يلي:

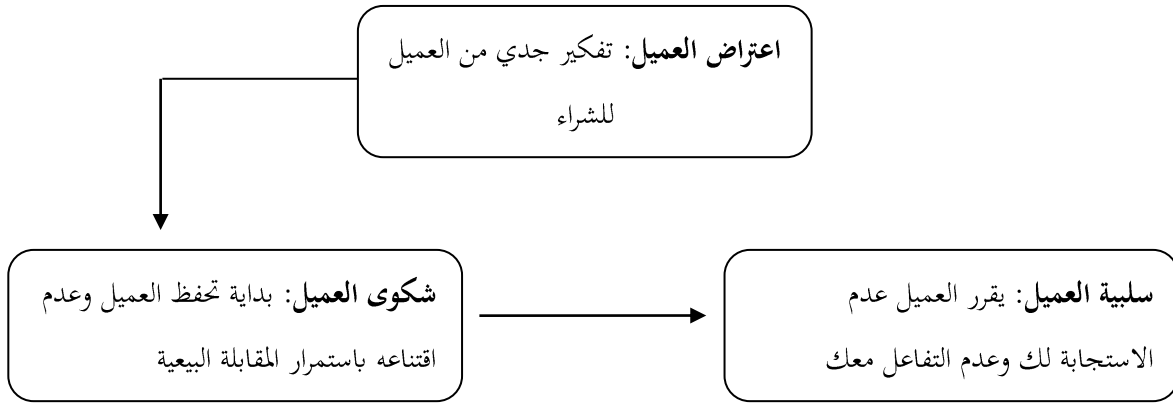
أ. تعريف الاعتراضات

تعتبر الاعتراضات سبب لعدم رغبة العميل في الخدمة وقد يكون هذا السبب واضح أو غير واضح وكذلك تعتبر رد فعل إيجابي من قبل العميل، حيث عرفت الاعتراضات على أنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي يعرضها المشتري المرتقب على رجل المبيعات، وغالبا ما تأخذ تعابير من القلق والتشويش،

¹ إيمان دلوم، "أثر نظام معالجة شكاوى الزبائن على ولاء الزبائن"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2016/2017، ص30.

الخوف أو الريبة إزاء المنتج المعروض للبيع"¹، كما يمكن القول أن الاعتراضات هي شعور من العميل بحالة من عدم الرضا أو عدم التوازن أو السخط على الخدمة التي تقدم إليه، وهذا يستلزم مهارة في الرد على الاعتراضات من قبل مقدم الخدمة والتدريب على الرد على تلك الاعتراضات في الوقت المناسب".

الشكل رقم (02): تحول الاعتراض إلى شكوى



المصدر: مصطفى محمد أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر سنة النشر، ص189.

ب. أنواع الاعتراضات

نذكر منها ما يلي في النقاط التالية:²

- **الاعتراضات الحقيقية:** هذا النوع يجب التعامل معه بجدية وموضوعية تامة حيث أنه يثير قضية غالبا ما يكون العميل على حق في اعتراضه عليها، فهي قائمة على نقص في المعلومات مثل عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستقبلية.
- **الاعتراضات الغير حقيقية:** وغرضها قد يكون التأخير أو التعقيد أو توفر معلومات خاطئة لدى العميل عن رجل البيع أو المؤسسة وتحمل تبريرات واهية وغير منطقية. كشعور العميل أن هناك تفضيل لعملاء آخرين عليه.
- **الاعتراضات المعلنة والغير معلنة:** وفيها ييوح أو لا ييوح العميل باعتراضاته. فالاعتراضات المعلنة ييوح بها العميل أمام مقدم الخدمة بصراحة ومهما كانت طبيعتها. والاعتراضات الغير معلنة فتكون صامتة ولا

¹ حميد الطائي وأحمد شاکر العسكري، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري لعملية النشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص154.

² محمد الصربي، "البيع الشخصي"، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2001، ص 243-255.

الفصل الأول..... الإطار النظري لشكاوى العملاء وجودة خدمة العميل

يحدث فيها التفاعل المطلوب بين العميل ومقدم الخدمة، وهي من أصعب الاعتراضات ويكون الهدف منها اختبار البائع في صبره وقوة صموده أو الاستفادة من مزايا خدمات ما بعد البيع¹.

- الاعتراضات المنطقية والاعتراضات العاطفية²: الأولى تكون لشعور العميل بقصور معين في تقديم الخدمة ويستند اعتراضه إلى أسباب منطقية ومقبولة. أما الثانية فيكون دافعها عاطفياً نتيجة لعدم تقدير الوضع الاجتماعي والأدبي عند التعامل مع إجراءات تقديم الخدمة.
 - اعتراضات يمكن الرد عليها واعتراضات لا يمكن الرد عليها: الأولى قد يتوفر لدى الموظف المعلومات والبراهين التي تؤيد اعتراض العميل والثانية لا يستطيع مقدم الخدمة الرد عليها بسهولة.
- ج. أسباب الاعتراضات

يجب على العميل دائماً البحث في الأسباب الحقيقية للاعتراضات، والتي ترجع إلى عدة أسباب نذكر منها:³

- الرغبة في مقاومة التغيير: رغبة العميل في مقاومة التغيير لما هو جديد بالنسبة إليه سواء منتجات أو خدمات أو لديه منتج يستخدمه خلال مدة طويلة ولا يريد تغييره.
 - توفر البدائل: وجود خدمات مشابهة لما تقدمه المؤسسة مما يصعب على العميل الاختيار بين هذه المنتجات والفرقة بين فوائد الخدمات المقدمة.
 - عدم اقتناع العميل: ضعف رجل البيع في إقناع العميل بالشراء وعليه حينها أن يقدم المزيد من المعلومات عن الخدمة وتقديم ضمانات أو تقديم حوافز إضافية للشراء.
- بالإضافة إلى الأسباب التالية⁴:
- لا يملك العميل الأموال الكافية للشراء أو لديه القليل منها لا يريد إنفاقها في الوقت الحالي.
 - العميل لا يملك قرار الشراء
 - تأكد العميل من أن السعر المعروض ليس مرتفع أو يظن أنه يستطيع الشراء بسعر أقل.
 - رغبة العميل بأن يشعر أنه هو المؤثر في قرار الشراء والحصول على أفضل المزايا الممكنة.
 - رغبة الزبون بأن يشعر أنه ساوم وكسب الكثير أنه الأقوى من خلال اعتراضاته المستجاب لها.

¹ رحيمة شعبان، "دور المهارات البيعية في تحقيق رضا وولاء الزبون"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2012/2013، ص 52.

²<https://www.abahe.net/customer-service-01>

³ محمد عبيدات وهاني المضمور وشفيق حداد، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، دون ذكر مدينة النشر، سنة 2008، ص 93.

⁴<https://mtwersd.com/intrecept-client>

2. طرق معالجة الاعتراضات

هناك عدة أساليب ووسائل يمكن لمقدم الخدمة أو رجل البيع إتباعها لمعالجة اعتراضات الزبائن وإرضائهم، أهمها¹:

- وسيلة الإنكار المباشر: هناك حالات تكون فيها وسيلة الرفض المباشر هي الأنسب وذلك إذا كان الاعتراض غير قائم على أساس صحيح، أو إذا اعترض الزبون على وجود أضرار أو عيوب في السلعة في حين لا وجود لهذه الأضرار مطلقاً.
- وسيلة الإنكار الغير مباشر: أكثر الطرق استعمالاً للرد على الاعتراض، لأنها تناسب الكثير من المواقف وتستخدم مع كثير من الزبائن. وأساس هذا الرفض عبارة (نعم... ولكن....).
- طريقة الترجمة العكسية أو الاستفادة من الاعتراض وتحويله إلى ميزة: فلا يجب أن تظهر للعميل أن اعتراضه في غير محله وعدم الاستخفاف به حتى لا تفتح مجال حاد للنقاش معه، بل على العكس يجب أن تؤيده وتؤكد أن اعتراضه هام وسوف يؤخذ بعين الاعتبار فقد يكون اعتراضه فرصة لعدم الوقوع في الخطأ والاستفادة منه وتحويله إلى نقطة اتفاق.
- طريقة التعويض: تعترف هذه الوسيلة بصحة الاعتراض من جانب العميل وتظهر في نفس الوقت المزايا التي يفترض أنها تعوض سبب الاعتراض².
- طريقة الأسئلة أو الاستجواب: هي أحد الوسائل الجيدة لمعالجة الاعتراضات وتستخدم في حالة الاعتراض يكون فيه شيء من الغموض، حيث لا يتأكد الموظف مما يدور في ذهن العميل عندئذ تستخدم هذه الطريقة لإجباره على التوضيح. كما تستخدم أيضاً لتوضيح عدم المنطق في الاعتراض الذي يثيره العميل.
- طريقة التجاوز عن الاعتراض: تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الاعتراض تافه أو غامض ولا يستحق الرد، يحاول الموظف تجنب الاعتراض بالتجاوز أو التظاهر بعدم الاستماع أو الانتقال إلى نقطة أخرى. ولا يجب أن تستعمل هذه الطريقة في حالة الاعتراض الصحيح.

3. طرق مواجهة الاعتراض

هناك مجموعة من الإرشادات والتي من خلالها يمكن تحسين مهارات الموظف لمواجهة الاعتراضات ونذكر منها ما يلي³:

¹ حسين علي، "تنمية المهارات البيعية"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دون ذكر البلد، سنة 2000، ص 139.

² رحيمية شعبان، "دور المهارات البيعية في تحقيق رضا وولاء الزبون"، مرجع سابق، ص 54.

³ محمد السيد بدوي، "القواعد الذهبية لخدمة العملاء"، مركز الإسكندرية للكتاب، سنة 2007، ص 45.

- يجب عليك الاستماع جيدا للعميل وعدم الاستخفاف باعتراضه لأن ذلك يعد استخفافا بالعميل نفسه؛
- حافظ على هدوءك أثناء التحدث وتجنب الارتباك وعدم الاتزان؛
- امنح العميل الوقت الكافي للكلام وتجنب مقاطعته عندما يتحدث طارحا موقفه؛
- أنت متحدث بارع لكن تذكر أنك منصت ماهر لذلك يجب أن تنصت إلى ما يقوله العميل باهتمام حتى يشعر أنه محل اهتمام؛
- توقع من العميل اعتراضات أخرى أثناء إجابتك عن الاعتراض؛
- حافظ على تركيزك مع العميل واستخدم لغة الدبلوماسية في معالجة الاعتراض؛
- حاول استخدام أدلة وبراهين تدعم موقفك في الرد على الاعتراض؛
- حاول معالجة اعتراض العميل في الوقت المناسب؛
- تأكد من أن العميل اقتنع بردك.

المطلب الثالث: القواعد السلوكية والإجرائية للتعامل مع الشكاوى

يتطلب التعامل الفعال مع شكاوى العملاء مجموعة من المهارات والقواعد السلوكية والإجرائية التي يجب أن يظهرها رجل البيع عند التعامل مع شكاوى العملاء.

أولا: القواعد السلوكية:

- تستخدم المؤسسة مجموعة القواعد السلوكية التي تواجه بها شكاوى عملائها والمتمثلة في¹:
- **سياسة الاعتذار:** وتعتبر العمل الأساسي الذي يساهم في تعويض العملاء معنويا عن الضرر الذي تعرضوا له. فالاعتراف بالوقوع في الخطأ والفضيل هو أولى خطوات الاعتذار والذي لا بد أن يكون متبوعا بالتعاطف وإظهار الاهتمام والأدب في التعامل مع العملاء؛
- **محاولة امتصاص غضب العميل:** وهي أفضل طريقة لمساعدة العميل الذي يواجه مشكلة مع المؤسسة في التعبير عما يشعر به من قلق وعدم الارتياح ومحاولة الحد من شعوره بالغضب، كما تساعد في خلق نوع من التعاطف وتنمية اتجاه ايجابي يؤدي إلى إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة وكسب ثقة العميل وشعوره بالارتياح؛
- **الإنصات وعدم المقاطعة:** من المهارات التي يجب توفرها في مقدم الخدمة وهي البراعة في التحدث من جهة وبراعة الإنصات والاهتمام بالعميل وعدم مقاطعته من جهة ثانية، فهي تعتبر نصف الطريق لحل المشكل واتخاذ إجراءات إيجابية لإزالة أسباب الشكاوى؛

¹ جنة بوقجاني، عبد الوهاب شمام، "معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد رقم 15، العدد 20، جامعة ميله، الجزائر، سنة 2019، ص 237.

- الإقرار بوجود مشكلة: ينبغي على مقدم الخدمة أن يبدي تجاوبه مع الحقائق التي سوقها العميل تبريرا لوجود مشكلة والاقرار بأنه على حق في شكواه والتماس العذر لغضبه، الأمر الذي يساعده في شعوره بالارتياح وتقبله لأي اقتراحات قد تلجأ اليها المؤسسة لحل المشكلة؛
 - تجنب الجدل: يجب على مقدم الخدمة تجنب الجدل الغير مثمر والذي قد يكبد المؤسسة خسارة فرص بيعية كبيرة والتأثير بشكل سلبى على مستويات رضا العملاء وفقدان ثقتهم بالمؤسسة وتحويلهم الى منافسين؛
 - التركيز على ما يمكن عمله: يتجنب مقدم الخدمة خوض جدال مع العميل حول ما لا يمكن عمله بل يجب أن يتصرف بذكاء وإيجابية والتركيز على ما يمكن عمله وطريقة تعويض العميل عن المشكل؛
 - تجنب الأحكام الشخصية: لا يجب على مقدم الخدمة أن يأخذ غضب العميل وانفعاله على نحو شخصي واعتباره إهانة شخصية حيث أنه لا توجد مشكلة شخصية من الأساس، وأن غضبه راجع لعدم تحقيق توقعاته بالنسبة للخدمة في المقام الأول.
- بالإضافة إلى مجموعة القواعد التالية¹:
- ظهور الموظف بموقف المتعارف وفهم المشكلة من وجهة نظر العميل؛
 - الاستجابة السريعة والفورية لمشاكل العميل؛
 - مساعدة العميل ومشاركته في البحث عن الحلول المناسبة؛
 - عدم القاء اللوم على العميل حتى وان كان هو المتسبب في المشكلة؛
 - التعبير عن الاهتمام بالمشكلة؛
 - تحديد بدائل لحل المشكلة والاستفسار عن الحلول التي ترضي العميل؛
 - التأكد من فهم ما يحتاجه العميل.

ثانيا: القواعد الإجرائية

- توجد مجموعة من القواعد الإجرائية التي تستخدمها المؤسسة لمعالجة شكاوى العملاء نذكر منها ما يلي²:
- إنشاء أنظمة داخلية تتعلق بإجراءات التعامل مع شكاوى العملاء؛
 - التحليل المستمر لشكاوى العملاء ومصادرها ومدى التقدم في معالجتها؛
 - الدراسات المستمرة لرضا العملاء عن أساليب الخدمة ومقترحاتهم لتطويرها؛
 - حث العملاء على سرعة الإبلاغ في حين تعرضهم لمشكلة؛
 - تعريف العملاء بأساليب ومقترحات الاتصال عند وجود مشكلة؛

¹ حسين علي، "تنمية المهارات البيعية"، مرجع سابق، ص 139.

² جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمد بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، مرجع سابق، ص 72.

- تدريب العاملين على فنون الانصات لشكاوى العملاء والرد عليها؛
- متابعة شكاوى العملاء للتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها؛
- توفير المزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين في مجال حل المشكلات؛
- التأكد من رضا العملاء عن الأساليب المستخدمة في حل مشكلاتهم؛
- اتخاذ الإجراءات ومتابعة الإنجاز مثال: تصحيح الخطأ، رد الأموال، سرعة الإنجاز.....إلخ.

المبحث الثاني: ماهية جودة خدمة العميل.

لجودة الخدمة دور أساسي في تصميم وإنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها بحيث زاد إدراك المؤسسات لأهمية تطبيقها وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى تعريف الخدمة ومجموعة خصائصها، تعريف خدمة العميل وعناصرها، إضافة الى تعريف جودة الخدمة وإبراز أهميتها مع إظهار أبعادها وطرق قياسها وخطوات تحقيقها في خدمة العميل، وبناء على ذلك تم تقسيم المبحث الى المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم خدمة العميل

المطلب الثاني: مفهوم جودة خدمة العميل وأبعادها

المطلب الثالث: نماذج وأساليب قياس جودة الخدمة من منظور العميل وخطوات تحقيقها

المطلب الأول: مفهوم خدمة العميل

قبل التطرق لمفهوم خدمة العميل نعرض أولاً لتعريف الخدمة وذكر مجموعة خصائصها كما يلي:

أولاً: تعريف الخدمة وخصائصها

1. تعريف الخدمة

قدمت عدة تعاريف للخدمة نذكر منها:

- عرف كوتلر الخدمة على أنها: "أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبطاً بشكل مادي¹؛
- كما عرفت أيضاً على أنها: "هي النشاطات الغير ملموسة والتي تحقق منفعة للمستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية¹؛

¹ د. بشير العلاق ود. حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات"، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2007، ص 20.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة على أنها: "الخدمة هي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر تكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عليها ملكية خاصة، وقد تكون أو لا تكون مرتبطة بمنتج مادي".

2. خصائص الخدمة

هناك عدة خصائص تميز الخدمات ونذكر منها²:

- اللاملموسية: بما أن الخدمات ليس لها كيان مادي فانه لا يمكن إدراكها بالحواس وهذا أهم ما يميزها عن السلع وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية وذلك لأن عملي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد ما يصعب على الزبون معالجة وتجربة الخدمة قبل شرائها؛
- التلازمية: هذه الخاصية تعبر عن درجة الارتباط بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عنه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها؛
- عدم التجانس: وهي عدم القدرة على تنميط الخدمة وتجانسها وتقديمها بنفس الطريقة على الدوام، وذلك عائد إلى المحددات التي تؤثر في مدخلات إنتاج الخدمات؛
- عدم قابلية التخزين: تتعرض الخدمات للزوال والفناء حال استخدامها إضافة إلى عدم إمكانية التخزين، وهذا راجع إلى أن الخدمة مستهلكة لحظة إنتاجها؛
- عدم تملك الخدمة: صفة عدم انتقال الملكية تميز الخدمات عن السلع وذلك لأن المستفيد له حق استخدام الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها.

ثانيا: تعريف خدمة العملاء وعناصرها

تقوم المؤسسة بتسخير جميع إمكانياتها من أجل خلق تفاعلات شخصية إيجابية مع زبائنها والتي تسهل عليها عملية بيع منتجاتها من جهة وكسب ولاء الزبائن من جهة أخرى، وهذا ما يقدم لخدمة العميل مفهوم واسع يتم تحديده بطريقة واضحة.

1. تعريف خدمة العملاء

قدمت العديد من التعاريف للعملاء نذكر منها ما يلي:

¹ د. زكريا أحمد عزام ود. عبد الباسط حسونة ود. مصطفى سعيد الشيخ، "مبادئ تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، سنة 2008-2009، ص 259.

² د. بشير بودية ود. طارق قندوز، "أصول ومضامين تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2016، ص 126-127.

- عرفها crisan على أنها: " خدمة العميل هي ذلك الجزء الغير مادي المقترنة مع السلعة أو الخدمة الرئيسية مما يشجع الزبائن في العودة والشراء مرة أخرى من الشركة أو العكس من ذلك يجعلهم يرفضون الاستمرار في شراء السلع والخدمات"¹؛
- وعرفت كذلك على أنها: " مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم"؛
- بناء على ما سبق يمكن القول أن خدمة العملاء هي: " كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة العميل وخلق تفاعلات شخصية ايجابية وتقويتها وتنمية عنصر الوفاء لدى العميل".

2. عناصر خدمة العملاء

- يرى العديد من الباحثين في مجال خدمة العملاء أنها تتكون من مجموعة من العناصر والأبعاد والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- **العنصر المادي:** يتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة والتي يتم فيها تقديم الخدمة من تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة، إضافة إلى التكنولوجيا المستعملة، مظاهر العمال وإجراءات التعامل مع العملاء؛
 - **العنصر التفاعلي:** يتعلق بأساليب وطرق تقديم الخدمات، أي ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل والموظف ويشمل المعاملة الحسنة، حسن الإنصات والاهتمام إضافة إلى التعاطف؛
 - **الصورة الذهنية للمؤسسة:** تتعلق بمجموعة الأفكار والانطباعات التي تتكون في ذهن العميل حول المؤسسة وتاريخها، سياساتها واتجاهاته نحو الموظفين، وذلك من خلال تجاربه السابقة مع المؤسسة وموظفيها.

المطلب الثاني: مفهوم جودة خدمة العميل وأبعادها

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة خدمية للوصول إليها، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق الى مفهوم جودة خدمة العميل وأهميتها وذكر أبعادها على النحو التالي.

¹ أكرم أحمد رضا الطويل وهزيمة عبد الواحد سلطان الجنابي، "التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص75.

أولاً: تعريف جودة خدمة العميل

- قدمت عدة تعريفات لجودة الخدمة نذكر منها ما يلي:
- عرف كوتلر وكيلر جودة الخدمة أنها: "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة"¹؛
 - وعرفت كذلك على أنها: "تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحقق فعلا لخدمة ما"²؛
 - وبنفس المنطق توصل كل من Lewis and booms إلى أن جودة الخدمة هي: "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها"، ومن هنا نستنتج أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي لها؛
 - ومن خلال التعريف السابقة نتوصل إلى أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العميل لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة ومستوياتها

1. أهمية جودة الخدمة

- لجودة الخدمة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستمرارية ويمكن تلخيص أهمية جودة الخدمات في النقاط التالية:³
- **نمو مجال الخدمة:** تزايدت أعداد المنظمات التجارية الخدمية أكثر من أي وقت مضى وهذا راجع إلى تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات من طرف العميل وكذلك مساهمة هذا القطاع بشكل كبير في تنشيط الاقتصاد وتحقيق الأرباح لذلك المؤسسات الخدمية مازالت في نمو وتزايد مستمر؛
 - **ازدياد المنافسة:** ان ازدياد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛
 - **فهم العملاء:** اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة ما يريده العملاء حتى تضمن التفوق والنجاح فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر

¹ Benoit meyronin Charles ditandy ; "du management au marketing des services" ; édition ; dunod ; paris 2007 ; p120.

² ادريس ثابت عبد الرحمان، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2006، ص291.

³ مأمون الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2001، ص194.

للعلماء بحيث لا تسعى المؤسسة الى جذب زبائن جدد فقط ولكن يجب عليها أيضا بناء علاقة دائمة مع زبائنها الحاليين والمحافظة عليهم وكسب ولائهم¹؛

- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: وفي هذا الصدد تشير الدراسات الى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

2. مستويات جودة الخدمة

قدم Parasuraman عام 1985 خمسة مستويات من الجودة في الخدمات وهي²:

- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛
- **الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك المؤسسة لاحتياجات وتوقعات عملائها وتقديم الخدمة بالمواصفات التي تدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل؛
- **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت المؤسسة تقديمه والتي يتم نقلها الى العملاء من خلال المزيج الترويجي من اعلان وترويج شخصي ومطبوعات؛
- **الجودة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددتها المؤسسة، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم، وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من مؤسسة الى اخرى وفي نفس المؤسسة من عامل الى اخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى ارهاقه في العمل؛
- **الجودة المدركة:** وهي تقدير الزبون للخدمة المقدمة له.

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة

نظرا لكون جودة الخدمة غير ملموسة، لذا فمن الصعب قياس مستوى جودتها قياسا بالخصائص المادية للملموسة للسلع، لكن بشكل عام فان مستهلك الخدمة كغيره من مستهلك السلع، ومنه يمكن أن نضع أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة وهي³:

¹ Octave jokung-nguéna et autres ; "introduction au management de la valeur" ; paris ; dunod ; 2001 ; p40.

² نجاح بولودان، دور توقعات العميل في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ماي 2010، على <http://www.labograndmaghreb.com> تاريخ الاطلاع 19/05/2021.

³ د. محمد خنير أ. أسماء مرايمي، "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد04، سنة 2017، ص 32-33.

1. الاعتمادية

من الأبعاد الأكثر ثباتا والأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن وتعرف بأن تعاون الموظفين في تقديم الخدمات وتلبية متطلبات الزبون بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بحيث تكون الخدمة خالية من الأخطاء والمشاكل وكذا مدى قدرة المؤسسة على الوفاء لمتطلبات الزبون؛

2. الأمان والثقة

تعد الثقة بشكل عام عنصر أساسي ومهم للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة؛

3. الاستجابة

وهي توفير الخدمة من قبل الموظفين وتلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل سريع والحساسية اتجاههم والاستعداد والرغبة في تقديم الخدمة ومساعدتهم¹؛

4. الاتصال

وهي فهم وشرح طريقة استخدام الخدمة وكافة المعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة وبطرق حديثة بحيث تكون للموظف القدرة والمهارة في الاتصال وفن المخاطبة من أجل اقناع وتوصيل الفكرة للزبون²؛

5. الجوانب الملموسة

ويشير ذلك الى الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على بعض الأجزاء الملموسة مثل التجهيزات والأدوات المستخدمة في آدائها؛

6. الثبات

يشير هذا العنصر الى القدرة على أداء الخدمة بنفس الدرجة من الدقة والثبات والتكامل ويعبر على أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة.

7. التعاطف

يشمل هذا الجانب ضرورة أن يتحلى العاملون بالمؤسسة بالأدب والاحترام وأنت يظهرها مشاعر الود والصدقة، كما تضمن كذلك تضمن المبادرة في مساعدة العميل والقدرة على تشخيص احتياجاته، ومن المؤشرات التي تدل على ذلك:

- معرفة احتياجات الفردية للعميل؛
- العناية الشخصية؛

¹ هاني حامد الضمور وتسيير عباس العلاق، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2013، ص144.

² ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، سنة 2011/2012، ص45.

- الود والاحترام؛

- الرغبة في المساعدة.

وتأكيدا لهذا الجانب في خدمة العملاء يقول أحد الخبراء ان العملاء لا يهتمون بمضمون خططك أو سياستك بقدر ما يهتمون بالطريقة التي تعاملهم بها، وأن مجرد كلمة شكرا قد تكون أفضل من عشر اعلانات لتحقيق الانطباع الايجابي لدى العميل.

المطلب الثالث: نماذج وأساليب قياس جودة الخدمة من منظور العميل وخطوات تحقيقها.

تسعى المؤسسات من اجل كسب رضا وولاء زبائنها بصفة دائمة الى التحسين المستمر في جودة خدماتها ويكون ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها ثم تقرر ما يجب القيام به من تحسين، ولتشخيص وتقييم الوضع الحالي لجودة الخدمة المقدمة اعتماد مجموعة من الأساليب والتي قمنا بحصرها في مجموعة من المقاييس والفجوات.

أولا: قياس جودة الخدمة من منظور العميل

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي¹:

1. مقياس عدد الشكاوى:

تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى او ما يقدم لهم من خدمات لا تتناسب مع ادراكهم لها والمستوى الذي يرغبون للوصول اليه وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة لزبائنها.

2. مقياس الرضا:

وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمنظمات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف لها، يمكن هذا المقياس المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

¹ عبد القادر مزيان، "أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، سنة 2011/2012، ص 47.

3. مقياس الأداء الفعلي:

استمرار الجهود المبذولة عالميا للتوصل الى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق حيث تم التوصل الى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: **جودة الخدمة = الأداء الفعلي**

4. مقياس القيمة

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على ان القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة في الخدمات المدركة من جانبين الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة ومن واجب المنظمات الخدمية اتخاذ الخطوات الكفيلة من اجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض سعر الحصول على الخدمة ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع المنظمات التي تركز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة. وكلما زاد اقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فانه من واجب المؤسسة اتخاذ الخطوات الكفيلة من اجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، وما لا شك فيه فان هذا المقياس سوف يدفع المؤسسات الى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة؛

5. نموذج الفجوة SERVQUAL:

ظهر هذا النموذج خلال الثمانينات من خلال الدراسة التي قام بها كل من Parasuraman, zeilhmal et Berry وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة ولمساعدة في كيفية تحسينها، ان تحسين الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وادراك الفعلي لها، ومن خلال ما قام به Berry وزملائه عام 1988 فقط توصل الى أن المحور الأساسي تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين ادراك الزبون مستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته، بالإضافة الى هذه الفجوة هناك خمسة فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وهي¹:

- **الفجوة الأولى:** الفجوة بين توقعات الزبون وتصورات الدارة حيث الادارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقعه الزبائن وتشعر بتقديم ذلك، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئا مختلفا تماما؛

¹ زهرة شكيكن، حنان همومناش، "دراسة جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة أعمال، كلية علوم التسير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2015، ص 14.

- الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الادارة ومواقفة جودة الخدمة الادارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات أخرى فان الادارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها قابلة للتحقيق؛
- الفجوة الثالثة: الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة ان المشكلات الغير المنظورة أو الادارة الرديئة يمكن أن تقود الى اخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة، وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي؛
- الفجوة الرابعة: الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية هناك قد يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة؛
- الفجوة الخامسة: الفجوة بين خدمة المتصورة والخدمة المتوقعة وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة، أن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفتقر بهذا القدر أو ذاك عن توقعاتهم عن الخدمة.

5. نموذج الاداء الفعلي SERVPERF:

- ظهر هذا النموذج سنة 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Taylor et Cronin حيث نعرف الجودة في اطار هذا النموذج مفهوم اتجاهيا يرتبط بادراك الزبون لأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على انه تقييم الاداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة ويقوم نموذج الاتجاه على اساس رفض فكرة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الاداء الفعلي للخدمة، اي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة على لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضا عن الاداء الحالي للخدمة؛
- وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية¹:
- في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فان توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييم لجودتها؛
 - بناءا على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة التعامل مع المؤسسة؛
 - ان الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود الى مراجعات ادراكية اخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فان تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الادراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة

¹ ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، مرجع سابق، ص 68.

الخدمة، وهكذا فإن رضا الزبون عن مستوى الاداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل ادراكات الزبون للجودة.

- وعليه يمكن ان نلخص ان الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الافكار التالية:
- ان الاداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية؛
- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة اساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة اي ان التقييم عملية تراكمية طويلة الاجل نسبيا؛
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان، والملموسية ركيزة اساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق هذا النموذج

ثانيا: خطوات تحقيق جودة الخدمة

من أكثر الخطوات شيوعا في تحقيق جودة خدمة الزبون، نذكر:

1. **جذب الانتباه واثارة الاهتمام بالعملاء:** إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة والاستعداد النفسي والذهني لملاقات العملاء وحسن المظهر تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي الى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها الى جانب تعزيز الولاء الدائم لديهم.
2. **خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:** إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي¹:
 - العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتهما؛
 - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناعه؛
 - ترك الفرصة للعميل للاستفسار على كافة الأمور وأن يكون مقدم الخدمة مستعد للإجابة بدقة وموضوعية مما يدفع العميل الى استكمال إجراءات اقتناء الخدمة؛
 - اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حواس العميل.
3. **اقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:** ان عملية اقناع العميل باقتناء الخدمات ليس بالأمر السهل وانما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء، عند تقديم الخدمات وكذا معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء أو يوضع العراقيل أمام إتمام ذلك

¹ نور الدين بوغان، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، سنة 2006/2007، ص66.

رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر.

4. التأكيد من استمرارية العملاء في التعامل مع المؤسسة¹: ان عملية التأكيد من استمرارية تعامل العميل مع المؤسسة وخلق الولاء لديهم يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمان لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

- الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوى العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال الاعتذار لهم واشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة وتعويضهم عن الخسارة الناجمة واستبدال السلع، كذلك تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة.
- توفير خدمات ما بعد البيع بعد إتمام عملية البيع، فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها

¹ صليحة رقاد، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2007/2008، ص38.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل من مفاهيم نظرية حول شكاوى العملاء وجودة الخدمة توصلنا الى ما يلي:

- شكاوى العملاء هي توقعات الزبون التي تهتم المؤسسة بإشباعها، وقد أبرزنا مجموعة الأسباب المؤدية الى تلك الشكاوى وطرق معالجتها؛
- الاعتراضات هي شعور من العميل بحالة من عدم الرضا أو عدم التوازن أو السخط على الخدمة التي تقدم إليه، حيث تؤكد الحالات العملية أن العميل الذي يعترض هو الذي يشتري؛
- جودة خدمة العميل هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها، وقد تطرقنا الى مجموعة أبعادها والتي تمثلت في: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الاتصال، الجوانب الملموسة، الثبات والتعاطف. بالإضافة الى طرق قياس الجودة وخطوات تحقيقها.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل الأول مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بشكاوى الزبائن وكذلك جودة خدمة الزبون، سيتم إسقاط هذه المفاهيم في الجانب التطبيقي، من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من زبائن مؤسسة موبيليس بولاية برج بوعريريج، بغية معرفة دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون، ومن ثم الوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات، لكن قبل ذلك سيتم التطرق أولاً إلى منهجية الدراسة من حيث مجتمع وعينة البحث، وكذا أدوات ومتغيرات الدراسة. الأمر الذي استلزم منا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الإستبيان ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: أدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة.

يتناول هذا المبحث أدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

قبل التطرق إلى أدوات جمع البيانات نقدم أولا باقة تعريفية لمؤسسة "موبيليس".

أولا: التعريف بمؤسسة موبيليس

تعتبر شركة موبيليس المتعامل التاريخي الأول للهاتف النقال في الجزائر، حيث بدأت نشاطها سنة 1999 إلا أنها أصبحت كفرع مستقل المسؤولية من اتصالات الجزائر في 2003 تأسست برأسمال قدره: 1.000.000.00 دج، ويقع مقرها الاجتماعي بحي سيدار شارع بلقاسم عماتي-حيدرة الجزائر العاصمة. كما تشرف مؤسسة موبيليس على 112 وكالة تجارية و60 ألف نقطة بيع على مستوى الوطن في إطار سعيها للوصول إلى أقصى نقطة واستقطاب أكبر عدد من الزبائن، وتتكون كذلك مؤسسة موبيليس من 08 مديريات جهوية ومن بين هذه المديريات المديرية الجهوية ببرج بوعريريج والتي تعتبر محل دراستنا.

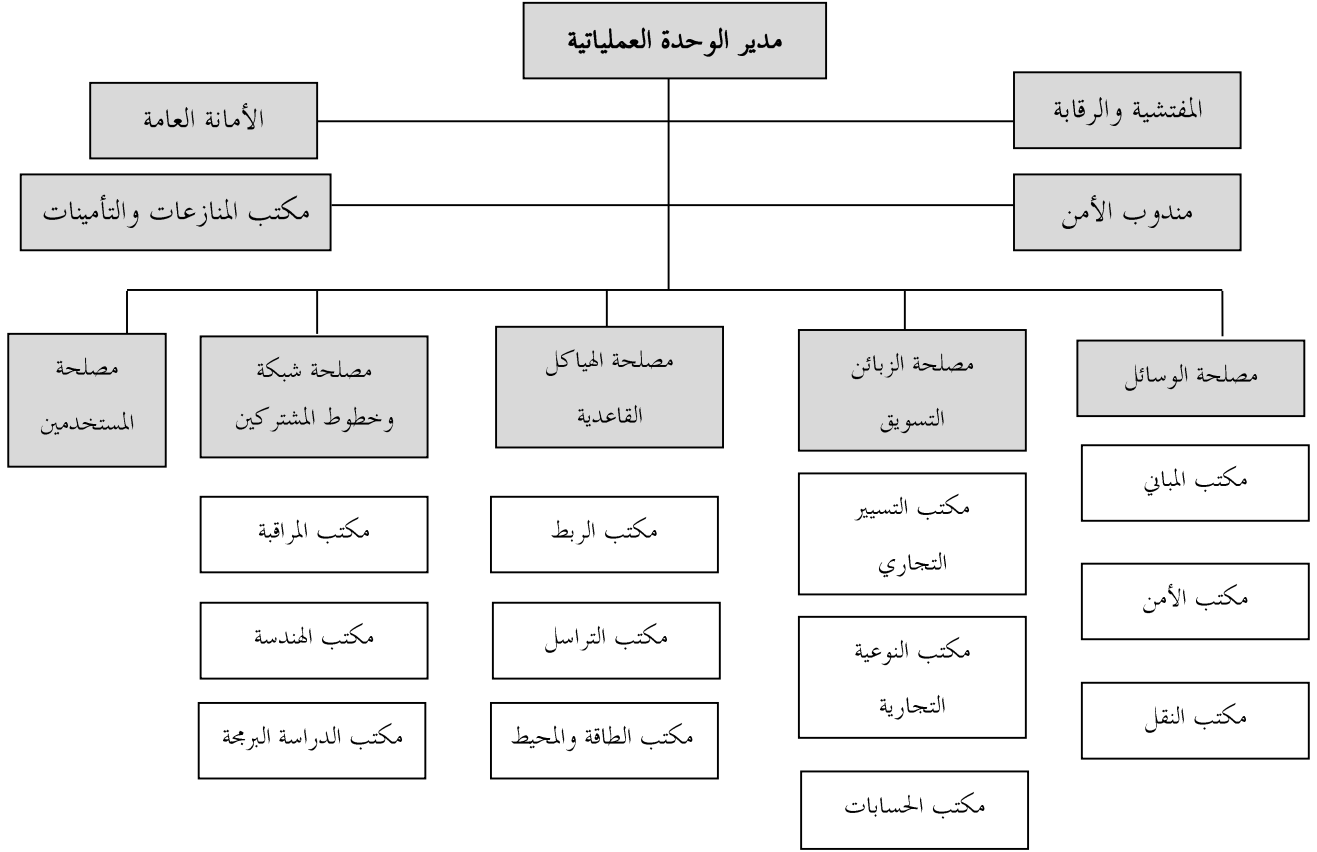
ثانيا: أهداف المؤسسة

تعمل مؤسسة موبيليس كأى مؤسسة اقتصادية على تحقيق جملة من الأهداف منها:¹

- توفير أحسن الخدمات والمبيعات للزبائن؛
- مواكبة التطورات المستمرة في مجال الهاتف النقال؛
- التكفل الجيد بالمشتركون لضمان وفائهم؛
- الزيادة في عدد المشتركون؛
- تحسين شبكة التغطية للوصول الى 95% من التراب الوطني؛
- الابداع أكثر في الاستراتيجيات التجارية وسياسة الاتصال؛
- ضمان الاستمرار والبقاء في السوق؛
- المساهمة في التنمية الوطنية؛
- التميز في الأداء وتقديم الخدمات

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر برج بوعريريج.



المصدر: www.mobilis.dz

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

سنتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات كما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة زبائن مؤسسة موبيليس بولاية برج بوعريريج، ونظرا لصعوبة قيامنا بمسح شامل لمفردات المجتمع، تم إختيار عينة عشوائية، حيث تم توزيع 200 إستبانة، تم استرجاعها كلها، أستبعد منها 11 إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي تصبح عينة البحث 189 و11ملغاة، استخدمت كلها في التحليل.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبيان مكون من ثلاثة محاور، أستهدف المحور الأول معرفة المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، ركز المحور الثاني على شكاوى العملاء والذي قسم إلى ثلاث أبعاد اختص البعد الأول بمقابلة الاعتراضات والبعد الثاني بالقواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى والبعد الثالث اختص بالقواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى من طرف المؤسسة، في حين ركزنا في المحور الثالث على أبعاد جودة الخدمة.

فيما يخص طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت بالاعتماد على مقياس likert الذي يحتوي على خمس درجات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث طلب من كل فرد من أفراد عينة الدراسة إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الأربع والثلاثون على النحو التالي:

الجدول رقم(01): مستويات الإجابة لمقياس likert.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثالثا: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والثاني تابع:

1- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في شكاوى العملاء، ويقصد بها توقعات العميل التي لم يتم إشباعها، فلكل عميل توقعاته الخاصة الناتجة عن الاتصالات التسويقية أو عن حاجته الإنسانية، وتدور هذه التوقعات حول جودة الخدمات وأمانة التعاملات ، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال: معرفة مدى إلتزام المؤسسة في معالجة الشكاوى عن طريق مقابلة الاعتراضات والالتزام بالقواعد السلوكية والإجرائية، حيث شمل العبارات من 1 إلى 25.

2- المتغير التابع: والتمثل في جودة خدمة الزبون، والذي يقصد به هو مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها، حيث شمل العبارات من 26 إلى 34.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

لغرض تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه اعتمدنا على برنامج spss20 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات، والذي من خلاله اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمثلت في:

أولاً: النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) Structural Equation Modeling من أحدث منهجيات البحث في الظواهر الاجتماعية ومن أهمها في تحليل بيانات الدراسة السلوكية، فهي مجموعة من الاستراتيجيات والطرق الإحصائية التي تهدف إلى تحليل البيانات واختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات التي يفترضها الباحث جملة واحدة دون الحاجة إلى تجزئتها واختبار صحتها ككل، فتركيبية الواقع المعقدة تجعل من المستحيل استقطاع أجزاء بسيطة من شبكة العلاقات بين المتغيرات لأجل عملية دراسة العلاقة بين المتغيرات، لأن هذا يمد الباحث بنتائج مبتورة والتي قد لا تعكس السلوك الحقيقي للمتغيرات في الواقع.¹

لذلك فإن نموذج المعادلة البنائية (SEM) يسمح بتوضيح العلاقات الخطية المباشرة وغير مباشرة بين مجموعة المتغيرات الكامنة والمشاهدة، كما يمكن من دراسة المسار الكامل للعلاقات والارتباط بين مجموعة من متغيرات ظاهرة أو أكثر لتمثل بذلك منهجية النمذجة نظاماً متعدد المراحل يضم:

- تحليل المسار (PA) Path Analysis
- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confermatory Factoriel Analysis
- النموذج المتكامل (Amos)

وتتميز استراتيجيات التحليل القائمة على المعادلات البنائية لاختبار النماذج النظرية بالخصائص

التالية:

- المعادلات البنائية تستعمل لاختبار العلاقات بين المتغيرات من منظور تثبيتي أو توكيدي وليس من منظور استطلاعي أو استكشافي؛
- تستهدف المعادلات البنائية اختبار صحة النماذج التي تنطوي في الغالب على علاقات بين المتغيرات الكامنة؛
- تمكن المعادلات البنائية من نمذجة أخطاء أو تباين المتغيرات المقاسة أو المؤشرات المقاسة التي تفضل عن التباين المشترك وذلك بافتراض وجود علاقة ارتباط أو تغاير بين بعض أخطاء المؤشرات؛
- إن المعلومات التي توظف لاختبار صحة النموذج لا تتخذ شكل بيانات خام وإنما تتخذ شكل مصفوفة تباين وتغاير أو تسمى اختصاراً مصفوفة تغاير؛

¹ دحمان سويسبي، "البنية العاملية للسلوك الانسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2018/2019، ص70.

ثانيا: التحليل العاملي Factor Analysis

التحليل العاملي هو أسلوب إحصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباط التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات أي تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها، حيث يهدف التحليل العاملي إلى تحليل مجموعة من معاملات الارتباط بين عدة متغيرات واختزالها إلى عدد أقل من العوامل، أي يساعد على فهم تركيب مصفوفة الارتباط والتباين المشترك من خلال عدد أقل من العوامل.

ويمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي¹:

1. التحليل العاملي الاستكشافي (الإستطلاعي)

يعد منهجا إحصائيا لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف ويتولى الباحث فحص الأسس التطبيقية واكتشاف ما بينها من خصائصها مشتركة وفقا للإطار النظري والمنطق العلمي الذي يبدأ به، ويستخدم في اكتشاف العوامل التي يمكن أن تصنف إليها المتغيرات باعتبار هذه العوامل فئات من هذه المتغيرات.

2. التحليل العاملي التوكيدي:

يستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذا في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال.

ثالثا: نموذج Amos، Kmo وBartlett's.

1. نموذج KMO: هو نموذج يستخدم لحساب كفاية العينة واختبار ما إذا كانت الارتباطات الجزئية بين المتغيرات صغيرة، وتتراوح قيمة هذا الاختبار من صفر إلى الواحد حيث تشير القيم القريبة من الواحد إلى كفاية العينة أو أنها مناسبة والقيم الأقل من 0,5 تشير إلى عدم كفاية العينة².

2. نموذج Bartlett's: هو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات ويجب أن يكون دال إحصائياً مما يدل على أن المصفوفة هي مصفوفة الوحدة.

3. نموذج Amos: هو عبارة عن برنامج إحصائي يقوم بدعم وتحليل هياكل وأشكال النماذج المختلفة للبيانات ويستخدم خصيصاً للقيام بنمذجة المعادلة البنائية وإجراء التحليل العاملي التوكيدي، كما أنه يساعد في تحليل العوامل وتحقيق الارتباط وتفسير التباين حيث يقوم ببناء مجموعة من النماذج السلوكية

¹ سامي بلخاري، " استخدام التحليل العاملي للمتغيرات في تحليل استبيانات التسويق"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، سنة 2009/2008، ص 43.

²أ.د السيد محمد أبو هاشم، " التحليل العاملي"، مقال، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، السعودية، ص7.

التي تعكس تكوين وطبيعة العلاقات المعقدة بشكل أكثر دقة من مختلف التقنيات والآليات الإحصائية المتعددة والمتعلقة بكافة المتغيرات القياسية باستخدام واجهة وتشكيل برمجي لمستخدم فيها مجموعة من الأيقونات وكذلك الرسومات الالكترونية.

المبحث الثاني: تحليل محاور الإستبيان ومناقشة النتائج

يتناول هذا المبحث تحليل إجابات أفراد العينة وعرض نتائج التحليل الاحصائي وذلك من أجل التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

قبل تحليل نتائج الدراسة لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية، حيث تضمنت الدراسة ثلاث متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة وهي موضحة كالتالي:
أولاً- الجنس:

الجدول رقم (02): التكرار والنسب المئوية حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	118	64,4%
أنثى	71	37,6%
المجموع	189	100%

المصدر: من إعداد الطالبات.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 62.4% في حين كانت نسبة الإناث 37,6%، النسب متباعدة مما يدل على أن فئة الذكور هي الفئة الأكثر تعامل مع مصلحة خدمة الزبائن من أجل تقديم الشكاوى.
ثانياً- السن:

الجدول رقم (03): وصف العينة وفقاً لمتغير السن.

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 20 سنة	21	11,1%

من 20 إلى 30 سنة	100	52,9%
من 30 إلى 40 سنة	41	21,7%
أكثر من 40 سنة	27	14,3%
المجموع	189	100%

المصدر: من إعداد الطالبات.

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير السن الى أربع فئات، حيث تبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين 20-30 حيث بلغت نسبتهم 52,9% تليها الفئة التي تراوحت أعمارهم بين 30-40 إلى ما يقارب 21,7% ثم تليها الفئة التي فاقت أعمارهم 40 سنة بنسبة 14,3%، أما النسبة الأقل فكانت من نصيب الفئة التي كانت أعمارهم أقل من 20 سنة بنسبة 13,9%، وعليه يمكن أن نستنتج أن فئة الشباب هم أغلب عملاء المؤسسة وأكثر فئة تقوم بتقديم الشكوى في حالة وقوع مشكلة.

ثالثاً- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
29,6%	56	ثانوي فأقل
64%	121	جامعي
6,4%	12	دراسات عليا
100%	189	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات.

تبين من خلال جدول التكرارات الخاصة بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة كانت للمستوى الجامعي بنسبة 64% تليها نسبة الفئة ثانوي فأقل والتي قدرت بـ 29,6%، أما الدراسات العليا فقد بلغت نسبتها 12% كأقل نسبة، وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة مدركين أهمية تقديم الشكوى والإجراءات المعتمدة في عملية معالجتها.

المطلب الثاني: استخدام التحليل العاملي الإستكشافي في استخراج محاور الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في استخراج محاور الدراسة وتحليل النتائج باستخدام التحليل العاملي التوكيدي على النحو التالي:

أولاً: تحليل محاور الاستبيان:

1. المحور الأول: مقابلة الاعتراضات

باستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الأول لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (05): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (مقابلة الاعتراضات).

		Correlation Matrix ^a							
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Correlation	A1	1,000	,597	,560	,391	,312	,327	,316	,293
	A2	,597	1,000	,634	,358	,477	,326	,432	,322
	A3	,560	,634	1,000	,366	,386	,390	,399	,397
	A4	,391	,358	,366	1,000	,454	,486	,554	,406
	A5	,312	,477	,386	,454	1,000	,362	,405	,320
	A6	,327	,326	,390	,486	,362	1,000	,557	,535
	A7	,316	,432	,399	,554	,405	,557	1,000	,425
	A8	,293	,322	,397	,406	,320	,535	,425	1,000
Sig. (1-tailed)	A1		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	A2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	A3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	A4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	A5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	A6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	A7	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	A8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,047

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ ارتباطات ضعيفة للفقرات A4, A5, A6, A7, A8 ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (06): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (مقابلة الاعتراضات) بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

		A1	A2	A3
Correlation	A1	1,000	,597	,560
	A2	,597	1,000	,634
	A3	,560	,634	1,000
Sig. (1-tailed)	A1		,000	,000
	A2	,000		,000
	A3	,000	,000	

a. Determinant = ,352

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباط المعدلة (بعد حذف الفقرات 4 و5 و6 و7 و8) وجود ارتباطات تحقق في أديانها نسبة تفوق 56%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- يدل اختبار KMO لمقياس ملائمة التعيين على أن الارتباطات عموماً في المستوى (0.713) أي حجم العينة لا بأس به وكاف للقيام بالتحليل العاملي، كما يدل اختبار Bartlett's المعنوي إحصائياً عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة. وBartlett's

الجدول رقم (07): اختبار KMO لفقرات المحور الأول (مقابلة الاعتراضات) بعد التعديل.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	194,330
	Df	3
	Sig.	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

- يدل مقياس MSA على أن ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى كاف لإجراء التحليل، وهو ما تبينه الخلايا القطرية لمصفوفة Anti-image التي تتجاوز في أديانها 0.68 (أي ارتباطات لا بأس بها).

الجدول رقم (08): مصفوفة Anti-image للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في المحور الأول (مقابلة الاعتراضات).

Anti-image Matrices

		A1	A2	A3
Anti-image Covariance	A1	,589	-,208	-,166
	A2	-,208	,513	-,239
	A3	-,166	-,239	,547
Anti-image Correlation	A1	,746 ^a	-,378	-,292
	A2	-,378	,687 ^a	-,451
	A3	-,292	-,451	,713 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

- نلاحظ من قيم الشيوخ وجود تشبعات كافية للتحليل حيث تتجاوز 0.7 وبالتالي فالفقرات جيدة التمثيل على العوامل.

الجدول رقم (09): قيم الشيوخ لفقرات المحور الأول (مقابلة الاعتراضات).

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1,000	,701
A2	1,000	,762
A3	1,000	,732

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:
الجدول رقم (10): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الأول (مقابلة الاعتراضات).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,194	73,142	73,142	2,194	73,142	73,142
2	,446	14,858	88,001			
3	,360	11,999	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 73.142% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير ضعف أو 2.194 مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها).

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الأول يمكن تسميته بـ "مقابلة الاعتراضات" والذي سيعتبر كمؤشر تقوم على أساسه المرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العملي التوكيدي.

2. المحور الثاني: القواعد السلوكية للتعامل مع الشكوى.

بنفس الطريقة المعتمدة في استخراج عوامل المحور الأول نقوم باستخراج العوامل المفسرة لفقرات المحور الثاني (المهارات السلوكية للتعامل مع الشكوى)، حيث تم في هذا الصدد:

الجدول رقم (11): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (القواعد السلوكية للتعامل مع الشكوى).

Correlation Matrix^a

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
Correlation	B1	1,000	,360	,347	,378	,294	,236	,165	,280	,205
	B2	,360	1,000	,508	,366	,256	,362	,431	,419	,384
	B3	,347	,508	1,000	,455	,244	,309	,307	,273	,331
	B4	,378	,366	,455	1,000	,458	,422	,494	,417	,395
	B5	,294	,256	,244	,458	1,000	,584	,470	,443	,427
	B6	,236	,362	,309	,422	,584	1,000	,532	,468	,505
	B7	,165	,431	,307	,494	,470	,532	1,000	,509	,466
	B8	,280	,419	,273	,417	,443	,468	,509	1,000	,536
	B9	,205	,384	,331	,395	,427	,505	,466	,536	1,000
Sig. (1-tailed)	B1		,000	,000	,000	,000	,001	,012	,000	,002
	B2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	B3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	B4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	B5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	B6	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	B7	,012	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	B8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	B9	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,043

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ ارتباطات ضعيفة للفقرات B2.B3.B4.1 B ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.
الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (القواعد السلوكية للتعامل مع الشكوى)

بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

		B5	B6	B7	B8	B9
Correlation	B5	1,000	,584	,470	,443	,427
	B6	,584	1,000	,532	,468	,505
	B7	,470	,532	1,000	,509	,466
	B8	,443	,468	,509	1,000	,536
	B9	,427	,505	,466	,536	1,000
Sig. (1-tailed)	B5		,000	,000	,000	,000
	B6	,000		,000	,000	,000
	B7	,000	,000		,000	,000
	B8	,000	,000	,000		,000
	B9	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,182

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة وجود ارتباطات تحقق في أديانها نسبة تفوق 53%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (13): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الثاني (القواعد السلوكية للتعامل مع الشكوى).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,977	59,547	59,547	2,977	59,547	59,547
2	,644	12,882	72,429			
3	,522	10,443	82,872			
4	,469	9,373	92,245			
5	,388	7,755	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 59.547% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا 3 أضعاف (أو 2.977) مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الثاني يمكن تسميته بـ " المهارات السلوكية للتعامل مع الشكوى " والذي سيعتبر كمؤشر تقوم على أساسه المرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العاملي التوكيدي.

3. المحور الثالث: القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكوى.

بنفس الطريقة المعتمدة في استخراج عوامل المحورين الأول والثاني نقوم باستخراج العوامل المفسرة لفقرات المحور الثالث (القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكوى)، حيث تم في هذا الصدد: باستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الأول لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث (القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكوى).

Correlation Matrix^a

		C5	C6	C7	C8	C1	C2	C3	C4
Correlation	C5	1,000	,681	,615	,574	,232	,530	,514	,659
	C6	,681	1,000	,726	,662	,147	,512	,555	,574
	C7	,615	,726	1,000	,652	,245	,486	,514	,567
	C8	,574	,662	,652	1,000	,208	,476	,363	,472
	C1	,232	,147	,245	,208	1,000	,428	,314	,323
	C2	,530	,512	,486	,476	,428	1,000	,547	,497
	C3	,514	,555	,514	,363	,314	,547	1,000	,416
	C4	,659	,574	,567	,472	,323	,497	,416	1,000
Sig. (1-tailed)	C5		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	C6	,000		,000	,000	,022	,000	,000	,000
	C7	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	C8	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000
	C1	,001	,022	,000	,002		,000	,000	,000
	C2	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	C3	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	C4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ ارتباطات غير مقبولة للفقرات C1.C2.C3.C4 ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (15) : مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث (القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكوى) بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

		C5	C6	C7	C8
Correlation	C5	1,000	,681	,615	,574
	C6	,681	1,000	,726	,662
	C7	,615	,726	1,000	,652
	C8	,574	,662	,652	1,000
Sig. (1-tailed)	C5		,000	,000	,000
	C6	,000		,000	,000
	C7	,000	,000		,000
	C8	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,116

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة وجود ارتباطات تحقق في أدناها نسبة تفوق 57%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (16): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الثالث (القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكوى).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,958	73,948	73,948	2,958	73,948	73,948
2	,432	10,798	84,747			
3	,350	8,745	93,492			
4	,260	6,508	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 73.948% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا 3 أضعاف (أو 2.958) مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الثالث يمكن تسميته بـ "القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكوى".

4. المحور الرابع: أبعاد جودة الخدمة.

باستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الأول لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (أبعاد جودة الخدمة).

Correlation Matrix^a

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Correlation	D1	1,000	,663	,445	,212	,144	,260	,442	,413	,242
	D2	,663	1,000	,543	,193	,186	,361	,415	,429	,217
	D3	,445	,543	1,000	,164	,282	,310	,370	,260	,230
	D4	,212	,193	,164	1,000	,301	,261	,206	,094	,196
	D5	,144	,186	,282	,301	1,000	,483	,405	,287	,357
	D6	,260	,361	,310	,261	,483	1,000	,450	,399	,293
	D7	,442	,415	,370	,206	,405	,450	1,000	,492	,534
	D8	,413	,429	,260	,094	,287	,399	,492	1,000	,446
	D9	,242	,217	,230	,196	,357	,293	,534	,446	1,000
Sig. (1-tailed)	D1		,000	,000	,002	,024	,000	,000	,000	,000
	D2	,000		,000	,004	,005	,000	,000	,000	,001
	D3	,000	,000		,012	,000	,000	,000	,000	,001
	D4	,002	,004	,012		,000	,000	,002	,098	,003
	D5	,024	,005	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	D6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	D7	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,000
	D8	,000	,000	,000	,098	,000	,000	,000		,000
	D9	,000	,001	,001	,003	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,056

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ ارتباطات غير مقبولة للفقرات D4.D5.D6.D7.D8.D9 ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط للفقرات المحور الرابع (أبعاد جودة الخدمة) بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

		D1	D2	D3
Correlation	D1	1,000	,663	,445
	D2	,663	1,000	,543
	D3	,445	,543	1,000
Sig. (1-tailed)	D1		,000	,000
	D2	,000		,000
	D3	,000	,000	

a. Determinant = ,388

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة وجود ارتباطات تحقق في أداها نسبة تفوق 54%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (19): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الرابع (أبعاد جودة الخدمة).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,105	70,172	70,172	2,105	70,172	70,172
2	,573	19,088	89,259			
3	,322	10,741	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 70.172% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا ضعف ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

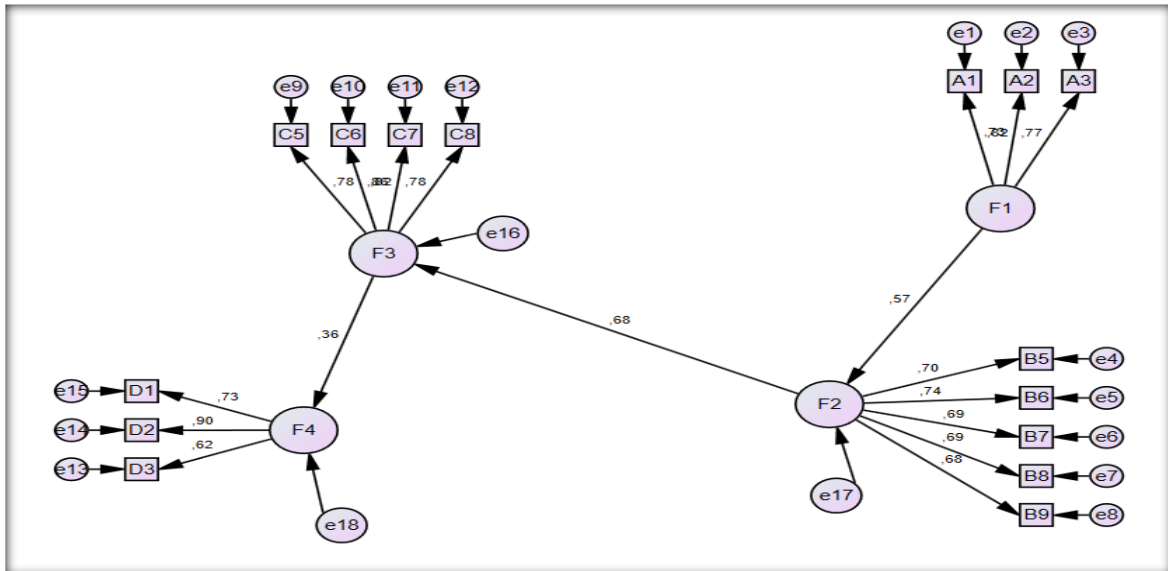
- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الرابع يمكن تسميته بـ " أبعاد جودة الخدمة ".

ثانيا: استخدام التحليل العاملي التوكيدي في تحليل نتائج الدراسة:

بناء على نتائج التحليل العاملي التوضيحي (الاستكشافي) بطريقة المكونات الأساسية فإن موضوع الدراسة تضمن 4 عوامل هي: "مقابلة الاعتراضات" و"القواعد السلوكية للتعامل مع الشكوى" و"القواعد الاجرائية للتعامل مع الشكوى" و" أبعاد جودة الخدمة"، وكل عامل كامن تم تمثيله بفقرات لاختبار أدلة الصدق البنائي أو التكويني حيث يمكننا استخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي (التشبيتي) عن طريق برنامج AMOS، لنحصل على النتائج التالية:

يتضح من الشكل الموالي أن النموذج خال من الارتباط غير المنطقي (Illogical Correlation) والذي يصل أو يتجاوز الرقم الصحيح 1، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المكون من 4عوامل.

الشكل رقم (04): النموذج المقترح للعلاقة بين شكاوى العملاء وتحسين الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات AMOS24.

ولتأكيد وجود علاقات حقيقية بين العوامل والفقرات (تشبعات مقبولة) ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم (20): التقديرات غير المقننة، وقيمة ونسبة التشبع لنموذج "دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون"

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F2	<---	F1	,691	,119	5,833	***	
F3	<---	F2	,706	,099	7,144	***	
F4	<---	F3	,301	,076	3,941	***	
A1	<---	F1	1,000				
A2	<---	F1	1,216	,129	9,461	***	
A3	<---	F1	1,220	,133	9,198	***	
B5	<---	F2	1,000				
B6	<---	F2	,994	,112	8,883	***	
B7	<---	F2	,810	,097	8,359	***	
B8	<---	F2	,926	,110	8,420	***	
B9	<---	F2	,899	,108	8,298	***	
C5	<---	F3	1,000				
C6	<---	F3	1,118	,090	12,370	***	
C7	<---	F3	1,018	,087	11,753	***	
C8	<---	F3	1,034	,093	11,126	***	
D3	<---	F4	1,000				
D2	<---	F4	1,358	,177	7,656	***	
D1	<---	F4	1,138	,146	7,813	***	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات AMOS24.

- وبالنظر إلى نتائج التقدير ومؤشرات المطابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (21): قيم مؤشرات المطابقة الاجمالية المحسوبة أو التجريبية والنمذجية للنموذج البنائي.

الاختصار الذي يعرف به اسم المؤشر	قيمة المؤشر بعد تعديل النموذج	قيم المؤشر الدالة على وجود مطابقة (قيم المؤشر النمذجية)
مربع كاي المعياري	يساوي 166,47 بدرجات حرية 87 P= 0.000	أن تكون نسبة مربع كاي المحسوبة إلى درجات الحرية بين القيم الحرجة 1 و 5 فإذا كانت أدنى من 1 دل على مطابقة سيئة وإذا تجاوز 5 فإن النموذج يحتاج إلى المزيد من التحسين
PGFI	يساوي 0.648	ينبغي أن يكون أكبر من 0.50 والأفضل أن يتعدى 0.6
RMSEA	يساوي 0.07 حدود الثقة عند 90%	المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة المؤشر بين (0.08-0.05) يدل على مطابقة مقبولة المؤشر بين (0.10-0.08) يدل على مطابقة غير كافية المؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة حدود الثقة عند 90% الدالة على المطابقة يجب أن تتراوح من الصفر إلى 0.08، أي أن الحد الأصغر يجب أن يكون دون 0.05 بكثير، أي قريبة من الصفر، أما الحد الأكبر فيجب ألا يتعدى 0.08
ECVI	النموذج الحالي=1.237 النموذج المشبع=1.277 النموذج المستقل=7.567	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
AIC	النموذج الحالي=232.46 النموذج المشبع=240 النموذج المستقل=1422.04	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
CFI	يساوي=0.938	قيمة المؤشر أعلى من (0.90) تدل على مطابقة معقولة
PNFI	يساوي=0.729	قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0.6)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات AMOS24.

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

نلاحظ أن مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات لم تتجاوز الحد المحك أي أن هناك تطابقاً بين نموذج "دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون" وبيانات العينة، إذ أن قيمة مربع كاي كانت (166,47) ودرجة الحرية تساوي (87) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً (P=0,00). وهذا لا يعني وجود فروق أو اختلاف بين نموذج "دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون" وبيانات

العينة، وحيث أن مستوى الدلالة يتأثر بحجم العينة لهذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات أخرى كمربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) حيث كان (1,91) مما يعني تعدي المحك (1) وعدم تجاوز القيمة المحك (5). قيمة مؤشر التطابق المقارن تساوي (0,938) وهي قيمة أعلى من قيمة المحك (0,90) ويدل على أن هناك علاقات وإرتباطات بين فقرات "دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون" وكذلك إرتباطات بين العوامل السبعة الكامنة في النموذج. قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب (مؤشر رمسي) تساوي (0.07)، وهذا يدل على مطابقة مقبولة. خلاصة معاني المؤشرات أن هناك تطابقا بين النموذج النظري والبيانات المجمعة.

إن النتائج السابقة تبقى بدون معنى ما لم تكن مختلف النماذج الإندجارية المشكلة لمنظومة النموذج الهيكلي المقدر دالة إحصائيا وهو ما يبينه الجدول الموالي:

تضح من الجدول (20)، وجود علاقات ذات دلالة معنوية إحصائيا حيث أن قيمة (تي C.R) أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة (قيمة الإحتمال) أقل من (0.001) مما يعني وجود روابط حقيقية بين العوامل المستخرجة والفقرات.

- نسبة التشعب أو الإرتباط بين العامل الأول "مقابلة الإعتراضات" وفقراته الثلاث التي تمثله كانت ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (تي C.R) الإحصائية لكل فقرة أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) اقل من (0.001)، كانت نسبة التشعب عالية وممتازة (تتجاوز 0.70) وأعلى من القيمة المرغوبة (0.50) وهذا يؤكد الصدق التقاربي للعامل الأول وهو "مقابلة الاعتراضات".

- نسبة التشعب أو الإرتباط بين العامل الثاني "القواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى" وفقراته كانت ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (تي C.R) الإحصائية لكل فقرة أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) اقل من (0.001)، وكانت نسبة التشعب عالية وممتازة (تتجاوز 0.68) وأعلى من القيمة المرغوبة (0.50) وهذا يؤكد الصدق التقاربي للعامل الثاني وهو "القواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى".

- نسبة التشعب أو الإرتباط بين العامل الثالث "القواعد الإجرائية للتعامل مع شكاوى العملاء" وفقراته كانت ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (تي C.R) الإحصائية لكل فقرة أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) اقل من (0.001)، وكانت نسبة التشعب عالية وممتازة (تتجاوز 0.78) وأعلى من القيمة المرغوبة (0.50) وهذا يؤكد الصدق التقاربي للعامل الثالث.

- نسبة التشعب أو الإرتباط بين العامل الرابع "أبعاد جودة الخدمة" وفقراته كانت ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (تي C.R) الإحصائية لكل فقرة أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال)

اقل من (0.001)، وكانت نسبة التشبع عالية وممتازة وأعلى من القيمة المرغوبة (0.50) وهذا ما يؤكد الصدق التقاربي للعامل الرابع.

ثالثا: مناقشة النتائج

من النموذج رقم (04) أعلاه يتضح وجود علاقة مقبولة بين مقابلة الاعتراضات والقواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى حيث قدرت بـ 0.57 وهو ما يعني أن مقابلة الاعتراض من طرف موظفي شركة إتصالات الجزائر يؤدي إلى تحسين القواعد السلوكية.

إن تحسين القواعد السلوكية للموظفين من شأنه تحسين القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى، ويدل على ذلك العلاقة الطردية القوية بين المحورين بقيمة تقارب 0.68.

إن تحسين القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى يبقى غير كاف لتفعيل أبعاد جودة الخدمة، حيث قدرت تلك العلاقة بـ 0.36 معيارية، وهو ما يتطلب المزيد من التحسينات خصوصا في ظل بيئة أكثر تنافسية.

إن محاولات التحسين التي تقوم بها شركة إتصالات الجزائر والواضحة من خلال سلوك مؤشرات كل من مقابلة الاعتراضات والقواعد السلوكية والإجرائية تبقى غير كافية لتحقيق منظومة أبعاد جودة الخدمة، وهو ما يطرح تحديات جديدة أمام الشركة لمواكبة طموحات زبائنهم وترقية كفاءة موظفيها.

خلاصة الفصل:

- على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تطبيق الدراسة باستخدام الإستبيان على عينة من زبائن مؤسسة الإتصالات "موبيليس" وكالة "برج بوعريريج" والتي هدفت إلى الإجابة على الإشكالية تأثير شكاوى العملاء على تحسين جودة خدمة الزبون في المؤسسة الجزائرية أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- وجود علاقة مقبولة بين مقابلة الإعتراضات والقواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى، حيث أثبت التحليل العملي التوكيدي وجود علاقة مقدرة بـ 0.57 معيارية بين المؤشرين.
 - هناك علاقة قوية بين القواعد السلوكية والإجرائية وهو ما أشارت إليه نتائج التحليل العملي التوكيدي بقيمة تقارب 0.68.
 - وجود علاقة ضعيفة بين القواعد الإجرائية وأبعاد جودة الخدمة بقيمة معيارية تقدر بـ 0.36، مما يستوجب على الشركة المزيد من التحسينات لضمان موقع جيد في بيئة تتجه إلى المزيد من الإنفتاح وما يتبع ذلك من زيادة في حدة المنافسة.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تم دراسته في هذا البحث، وبعد عرضنا لأهم الجوانب النظرية والتطبيقية نستنتج أن شكاوى العملاء لها دور هام في تحسين جودة الخدمة وجذب إنتباه زبائن جدد، فتوفير المؤسسة لنظام معالجة الشكاوى يساهم وبشكل كبير في تحقيق أهم الأهداف في المؤسسة وهي كيفية التحسين المستمر في جودة خدماتها وكسب ولاء الزبائن بالإضافة الى تحقيق ميزة تنافسية.

أولاً: النتائج

- بناء على الدراسة الميدانية فقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يلي:
- وجود علاقة مقبولة بين مقابلة الإعتراضات والقواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى حيث قدرت بـ 0.57 وهو ما يعني أن مقابلة الإعتراض من طرف موظفي شركة إتصالات الجزائر يؤدي إلى تحسين القواعد السلوكية.
- إن تحسين القواعد السلوكية للموظفين من شأنه تحسين القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى، ويدل على ذلك العلاقة الطردية القوية بين المحورين.
- إن تحسين القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى يبقى غير كاف لتفعيل أبعاد جودة الخدمة، وهو ما يتطلب المزيد من التحسينات خصوصاً في ظل بيئة أكثر تنافسية.
- إن محاولات التحسين التي تقوم بها شركة إتصالات الجزائر والواضحة من خلال سلوك مؤشرات كل من مقابلة الإعتراضات والقواعد السلوكية والإجرائية تبقى غير كافية لتحقيق منظومة أبعاد جودة الخدمة، وهو ما يطرح تحديات جديدة أمام الشركة لمواكبة طموحات زبائنها وترقية كفاءة موظفيها.

ثانياً: اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق نستنتج بأن هناك علاقة طردية بين مقابلة الاعتراضات والقواعد السلوكية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها: "وجود علاقة طردية مقبولة بين مقابلة الاعتراضات والقواعد السلوكية".

كما أن هناك علاقة طردية قوية بين القواعد السلوكية والقواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

لا توجد علاقة بين القواعد الإجرائية لمعالجة الشكاوى وأبعاد جودة الخدمة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها: "وجود علاقة قوية بين القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى وأبعاد جودة الخدمة".

ثالثاً: التوصيات

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها في نهاية الدراسة بجانبها النظري والميداني، يمكننا إقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

- يجب على موظفي مؤسسة موبيليس معالجة الاعتراضات في الوقت المناسب والتأكد من اقتناع العميل بالرد على الاعتراض المقدم؛
- تدريب الموظفين على كيفية أداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة؛
- العناية الشخصية بالعملاء وعرض مختلف أنواع المساعدة؛
- العمل على استغلال وتحويل الشكاوى الى فرص لتحسين جودة الخدمة؛
- التحسين في القواعد السلوكية والإجرائية للتعامل مع الشكاوى لتحقيق منظومة أبعاد الجودة.
- التحسين المستمر في جودة الخدمات بالشكل الذي يتلاءم مع تطورات حاجات العملاء الديناميكية.

قائمة المراجع

المراجع:

1. قائمة المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب:

1	جانيل بارلود، كلاوس مولر، "الشكوى هدية"، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، سنة 2008/2010.
2	جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمد أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
3	حميد الطائي وأحمد شاکر العسكري، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري لعملية النشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009.
4	حمد الصرفي، "البيع الشخصي"، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2001.
5	محمد عبيدات وهاني المضمور وشفیق حداد، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، دون ذكر مدينة النشر، سنة 2008.
6	حسين علي، "تنمية المهارات البيعية"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دون ذكر البلد، سنة 2000.
7	محمد السيد بدوي، "القواعد الذهبية لخدمة العملاء"، مركز الإسكندرية للكتاب، سنة 2007.
8	د. بشير العلاق ود. حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات"، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2007.
9	د. زكريا أحمد عزام ود. عبد الباسط حسونة ود. مصطفى سعيد الشيخ، "مبادئ تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، سنة 2008-2009.
10	د. بشير بودية ود. طارق قندوز، "أصول ومضامين تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2016.
11	أكرم أحمد رضا الطويل وهزيمة عبد الواحد سلطان الجنابي، "التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015.
12	ادريس ثابت عبد الرحمان، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2006.
13	مأمون الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2001.
14	هاني حامد المضمور وتسيير عباس العلاق، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2013.

قائمة المذكرات والرسائل:

15	حنان دحماني، "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة البويرة، السنة الجامعية 2020/2019.
16	إيمان دلوم، "أثر نظام معالجة شكاوى الزبائن على ولاء الزبائن"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي،

قائمة المراجع

	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2016/2017.
17	حيمة شعبان، "دور المهارات البيعية في تحقيق رضا وولاء الزبون"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2012.
18	ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، سنة 2011/2012.
19	عبد القادر مزيان، "أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، سنة 2011/2012.
20	زهرة شكيكن، حنان حموناش، "دراسة جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2015.
21	نور الدين بوغنان، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، سنة 2006/2007.
22	صليحة رقاد، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2007/2008.
23	دحمان سويسي، "البنية العاملة للسلوك الانسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2018/2019.
24	سامي بلخاري، "استخدام التحليل العملي للمتغيرات في تحليل استبيانات التسويق"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، سنة 2008/2009.

قائمة المجلات:

25	هبة عبد الكريم يوسف زيدان، "كيف يمكن إدارة الشكاوى السياحية"، المحلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (11)، العدد 4، أكتوبر 2017.
26	جناة بوقجاني، عبد الوهاب شمام، "معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد رقم 15، العدد 20، جامعة ميله، الجزائر، سنة 2019.
27	نجاح بولودان، دور توقعات العميل في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ماي 2010.
28	د. محمد خثير أ. أسماء مرايمي، "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، سنة 2017.

قائمة المراجع

د السيد محمد أبو هاشم، " التحليل العاملي"، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، السعودية، ص7	29
--	----

قائمة المواقع الإلكترونية:

https://www.abahe.net/customer-service-01	30
https://mtwersd.com/intrecept-client	31
http://www.labograndmaghreb.com	32

2. قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

قائمة الكتب:

Benoit meyronin Charles ditandy ; " du management au marketing des services " ; édition ; dunod ; paris 2007	33
Octave jokung-nguéna et autres ; " introduction au management de la valeur " ; paris ; dunod ; 2001	34
Philip détire; les réclamations clients ; 2éme édition ; édition d'organisation paris ; 2004	35

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
02	الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة الزبون على مستوى إتصالات الجزائر بوج بوعريريج، وهذا في إطار متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق صناعي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي. ولنا عظيم الشرف في الإستفادة من مساعدتكم في الإجابة على هذه الأسئلة بصراحة تامة وموضوعية خالصة، علما أن ما تدلون من إجابات لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي. نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هاته الدراسة.

ملاحظة: ضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب اختياركم

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	- الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/>	- السن: أقل من 20 سنة
<input type="checkbox"/>	أكبر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل
		<input type="checkbox"/>	دراسات عليا

المحور الثاني: التعامل مع شكاوى العملاء

1. مقابلة الاعتراضات

عند اعتراضك على شيء ما اتجاه المؤسسة أو خدماتها يتصرف معك موظفيها على النحو التالي:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الإستماع جيدا لاعتراضاتك المقدمة.					
الإصغاء لوجهة نظرك وعدم المقاطعة.					
التركيز معك والاهتمام جيدا باعتراضاتك المقدمة.					
معالجة اعتراضاتك في الوقت المناسب.					
الهدوء وعدم الانفعال أثناء التحدث معك.					
استخدام أدلة تدعم موقفهم في الرد على الاعتراض المقدم.					
التأكد من أنك اقتنعت بردهم عن الاعتراض المقدم.					
يتوقعون منك اعتراضات أخرى أثناء إجابتهم عن اعتراضاتك.					

2. القواعد السلوكية للتعامل مع الشكاوى

عندما تواجه مشكلة في علاقتك مع المؤسسة يتصرف معك موظفي الخدمة على النحو التالي:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الإقرار بوجود مشكلة في الخدمة أو المنتج .					
الاستماع إليك باهتمام أثناء شرحك للمشكلة دون مقاطعة.					
لا يعترضون على شكواك المقدمة والإقرار بأنك على حق.					
يعتذرون لك إذا لزم الأمر.					
يساعدونك في البحث عن حل سريع للمشكلة.					
يستفسرون عن الحلول المناسبة التي ترغب بها.					
لا يعتبرون شكواك المقدمة إهانة شخصية لهم.					
يحاولون امتصاص غضبك ومساعدتك في التعبير عن شعورك بالقلق وعدم الارتياح.					
يجعلونك تفهم أطراف المشكلة وأن ما حدث لا يعكس الأداء الفعلي للمؤسسة.					

3. القواعد الإجرائية للتعامل مع الشكاوى

عندما تواجهك مشكلة ما في علاقتك مع المؤسسة يتم اتخاذ الإجراءات التالية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
امتلاك المؤسسة أنظمة داخلية خاصة للتعامل مع الشكاوى.				
الحث على سرعة الإبلاغ عن المشكلة إن وجدت.				
تقديم أساليب ومقترحات للاتصال بهم في حالة حدوث مشكلة				
منحك تعويضات عن المشكلة.				
السعي إلى معرفة وقياس درجة رضاك حول المنتجات والخدمات المقدمة.				
العمل على تتبع الشكاوى المقدمة والتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.				
العمل على تتبع مصادر الشكاوى المقدمة ومدى التقدم في معالجتها.				
التأكد من مستوى رضاك عن الأساليب المستخدمة في حل المشكلة.				

المحور الثالث: أبعاد جودة الخدمة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
تميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بالجودة ومستوى عالي من الأداء.				
العمل على تقديم الخدمات بنفس الجودة والمستوى مهما اختلفت الظروف.				
العمل على تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة.				
امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة والقدرة على إنجاز أعمالهم.				
استعداد الموظفين ورغبتهم الدائمة في تقديم الخدمات والتحدث باحترام ولباقة.				
تقديم كافة المعلومات اللازمة للتعرف على الخدمات والمنتجات المتاحة.				
توفر المؤسسة على معدات وتجهيزات متطورة تسهل عملية الحصول على الخدمة.				
تعاملك مع المؤسسة دليل على ثقتك بها.				
امتلاك المؤسسة مظهر خارجي جذاب وتصميم داخلي مريح.				

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور شكاوى العملاء في تحسين جودة خدمة العميل واختبار الفرضيات التي طرحت لمعالجة مشكلة البحث، وقد تم استخدام المنهج الإحصائي التحليلي في هذه الدراسة. تمثل مجتمع الدراسة في زبائن مؤسسة موبيليس وكالة "برج بوعريريج". تم توزيع استبانة شملت (34) عبارة بهدف جمع البيانات الأولية والتي غطت (200) مستجوب، وتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: يجب على موظفي مؤسسة موبيليس معالجة الاعتراضات في الوقت المناسب والتأكد من اقتناع العميل بالرد على الاعتراض المقدم، تدريب الموظفين على كيفية أداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة، العناية الشخصية بالعملاء وعرض مختلف أنواع المساعدة، العمل على استغلال وتحويل الشكاوى الى فرص لتحسين جودة الخدمة، التحسين في القواعد السلوكية والإجرائية للتعامل مع الشكاوى لتحقيق منظومة أبعاد الجودة، التحسين المستمر في جودة الخدمات بالشكل الذي يتلاءم مع تطورات حاجات العملاء الديناميكية.

This study aimed to determine the role of customer complaints in improving the quality of customer service and to test the hypotheses that were put forward to address the research problem. The statistical analytical method was used in this study. The study population was represented by the clients of the Mobilis Foundation, the agency "Bourj Bou Arreridj". A questionnaire including (34) phrases was distributed in order to collect the primary data, which covered (200) respondents, and the results were analyzed and hypotheses tested using some statistical methods.

The study reached a set of recommendations, the most important of which are: Mobilis employees should address the objections in a timely manner and ensure that the customer is satisfied with the response to the submitted objection, train employees on how to perform their work in the right way, take personal care of customers and offer various types of assistance, work on exploiting and transferring complaints To opportunities to improve the quality of service, improvement in the behavioral and procedural rules for dealing with complaints to achieve the system of quality dimensions, continuous improvement in the quality of services in a way that is in line with the developments of dynamic customer needs.