

# قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي

١ / كشيدة حبيبة

## ملخص:

لقد شهد القرن الحادي عشر مجموعة من التحديات العالمية في إطار عولمة الاقتصاد والتي شملت مختلف المجالات أين وجدت المؤسسة نفسها في بيئة معقدة و متغيرة جذريا عما كانت عليه ، حيث تحولت الأسواق المحلية إلى أسواق عالمية و من التشريعات و الضوابط الحكومية المحلية إلى أخرى تتسجم مع التغيرات الدولية من مؤسسات متنافسة في السوق المحلي إلى مؤسسات عالمية متحالفة ، وكذا تحول المنتجات موضع المنافسة من منتجات أساسها مواد خام إلى منتجات يتعاظم فيها المكون المعرفي.

ترتب عن الوضعية السابقة التحول من مفهوم المستهلك إلى الزبون العالمي و تحول مفهوم الجودة من معايير عالمية تحددها مؤسسة المواصفات العالمية ، و المتعلقة بجودة المنتج إلى فلسفة الجودة الشاملة أين أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة.

يعد الزبون أصل من أصول المؤسسة ( المنظمة ) رضاه عن الجودة يمثل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة يمكن من خلالها ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

إن المؤسسات التي تتبع توجه الإدارة بالزبائن لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنهم بل أصبحت تقيسه باستخدام مجموعة من التقنيات بغرض التعرف على درجته للعمل على تحسينه.

**الكلمات المفتاح:** المؤسسة ، الزبون ، الجودة ، المنتج ، الرضا ، الولاء ، التميز

## المقدمة:

لقد أصبحت المؤسسة تعيش في محيط متقلب به عدة تحديات داخلية و خارجية و ازدادت فيه حدة المنافسة وأصبح أمام الزبون خيارات عديدة، بالإضافة إلى أن قراره الشرائي لم يعد يعتمد فقط على السعر، و لكن هناك متغيرات أخرى أفرزها المحيط الجديد.

إن جودة المنتج أصبحت تمثل أحد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي، و لهذا قامت المؤسسات بتبني هذا المدخل من أجل جذب زبائن جدد و الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

لتضمن المؤسسة بقاءها في محيط تنافسي عليها تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات بجودة تلبى حاجاتهم و توقعاتهم. إن مسعى تحقيق الجودة و/أو الولاء في المؤسسة يتطلب قياس رضا الزبون عن جودة السلع والخدمات و هو عنصر هام بالنسبة للمؤسسة، ففي الواقع زبون راض هو زبون ذو ولاء، و عليه من الضروري على المؤسسة أن تتعرف على كيفية الوصول لتحقيق هذا الرضا من خلال الاستجابة لتوقعاتهم. من أجل قياس رضا الزبائن هناك العديد من طرق الحصول على المعلومات منها: القياسات الدقيقة وأساليب الاستماع للزبون.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة مختلف الطرق التي تستخدم لقياس رضا الزبون عن الجودة وهذا بهدف معرفة حاجاته و رغباته و توقعاته وهذا لتبليتها بطريقة منهجية، الاستماع لصوت الزبون، و تحسيسه بأن المؤسسة حليفة له و ليست ضده و هذا لتوليد الولاء لديه، تطوير المعارف عن الزبون من أفضل مصدر وهو الزبائن أنفسهم و معرفة مفهوم الجودة من وجهة نظرهم.

## 1- أساسيات حول الجودة

## 1-1 تعريف الجودة:

- جميع سمات و خصائص المنتج أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بحاجات العملاء الظاهرة أو الضمنية<sup>(1)</sup>
- إن الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية 9000 هي مجموعة الصفات الجوهرية للمنتج، و النظام، و العمليات التي تجعله ملبيا لحاجات الزبائن، أو جهات معينة أخرى.<sup>(2)</sup>

(1) Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, 3<sup>ème</sup> éditions, éditions d'organisations, Paris 2000, p. 56.

(2) Patrice Marvanne, la qualité totale, édition ems, Paris, 2001, p.30

- الجودة هي تحقيق احتياجات و توقعات العملاء أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم و توقعاتهم<sup>(1)</sup>

**1- 2- أبعاد الجودة:** ثمانية أبعاد للجودة وهي<sup>(2)</sup> David Garvin لقد حدد دافيد قارفن:

**1- 2- 1- الأداء:** يعبر هذا البعد عن الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج و التي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات و اتجاهات الزبائن مع العلم أن الأداء الذي يعتبره أحد الزبائن جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لزيون آخر.

**1- 2- 2- السمات:** يعني هذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية، أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية.

**1- 2- 3- الاعتمادية:** يعكس هذا البعد احتمال أداء المنتج دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستخدامه، أو خلال مدة زمنية معينة وفق التصميم الأساسي له.

**1- 2- 4- المطابقة للمواصفات:** يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقا.

**1- 2- 5- قوة التحمل:** يشير هذا البعد إلى عمر المنتج الذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه أي قبل أن يصبح استبداله أقل تكلفة و أكثر جدوى من الاستمرار في إصلاحه، كما قد يقاس عمره من خلال مدة استهلاكه.

**1- 2- 6- القابلية للإصلاح:** يقصد بهذا البعد السرعة و سهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله، حيث يهتم الزبون بالزمن المطلوب لإصلاح المنتج و إعادة تشغيله و مدى الالتزام بالمواعيد المعطاة للزبون و الدقة في اكتشاف العيب و إصلاحه و عدم العودة إليه مرة أخرى.

**1- 2- 7- الجماليات و المعايير الزوقية:** يعتبر هذا البعد ذاتيا يهتم بالشكل العام للمنتج و الكماليات التي يحتويها، و هي تخضع لحاجات و رغبات الزبائن بحيث تؤثر على تفضيلاتهم و ترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة.

<sup>(1)</sup> رودرك ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الطبعة الأولى، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999، ص38..

<sup>(2)</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 510.

1- 2- 8- الجودة المدركة: يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى الزبون عن خصائص المنتج. في هذه الحالة يلجأ الزبون إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحته منها: الاسم التجاري، سمعة المؤسسة، شروط الضمان، سهولة التركيب والاستلام.

1- 3- مراحل تطور إدارة الجودة: يضم ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: (1)

1- 3- 1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة:

1.3.1.1. الفحص: تركز هذه المرحلة على أن تحقيق الجودة يكون من خلال ضمان مطابقة المنتج (المخرجات) للمواصفات الموضوعية. تهدف عملية الفحص إلى عزل المنتج المعيب عن الجيد و التركيز على عدم وصول المنتج المعيب إلى الزبائن، دون منع وقوع الأخطاء أو تكرارها.

1.3.1.2. الرقابة الإحصائية للجودة: لقد عرفت مواصفات الإيزو رقم 84-2 (1993) مراقبة الجودة بأنها: هيكل يتألف من أساليب وأنشطة تشغيلية تستخدم للوفاء باحتياجات الجودة. (2)

تبدأ الرقابة الإحصائية للجودة ببداية الإنتاج أين يتم التأكيد على ملائمة جودة التدخلات البشرية و المادية و المالية قبل السماح باستخدامها، و مع بدء التنفيذ يتعين متابعة جودة النواتج المرئية لتحديد مدى جودة تشغيل النظام الإنتاجي و نظام الجودة.

هدف مراقبة مستوى الجودة هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية و المانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير دون تأخير ثم تفحص الوحدات المنتجة لتقرير مدى صلاحيتها و قبولها.

3.1.3.1. تأكيد الجودة: يعرف تأكيد الجودة بأنه جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والفورية التي تطبق من خلال نظام الجودة لتعطي ثقة كافية في أن العمل سيحقق الجودة المطلوبة (3).

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 45.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، القاهرة، 1998، ص 558.

(3) عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، ايثراك للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 7

إن مدخل تأكيد الجودة يتضمن تخطيط و تشغيل نظم مصممة للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها و بأن هذه المتطلبات تتبع من المستفيد. يمتد نطاق تأكيد الجودة لأبعد من عمليات الإنتاج فهو يشمل باقي وظائف المؤسسة و أنشطتها، بدءاً بأنشطة التسويق للتعرف على توقعات العملاء و خصائص المنتجات المناسبة و مروراً بالموارد البشرية و عمليات الشراء و التخزين، عمليات الإنتاج، العمليات المالية و البحوث و التطوير و الانتهاء بتقديم المنتج أو الخدمة و متابعة الزبون و هذا بهدف تحقيق إنتاج بدون أخطاء.

### 1.3.2. مدخل إدارة الجودة الشاملة:

- يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة الشاملة بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة و الإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل<sup>(1)</sup>.

- لقد قام سيامبا بتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة مداخل نذكر منها المدخل المبني على أساس الزبائن حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فكرة الزبون ومتطلباته و احتياجاته و توقعاته<sup>(2)</sup>.

إن للجودة الشاملة مجموعة من المبادئ هي:<sup>(3)</sup>

### التحسين و التطوير المستمر

إن الجودة الشاملة للإدارة تحرص على استمرارية التحسين و التطوير بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه و هذا مواكبة التغيرات و الوصول إلى ميزة التميز التنافسي.

إن التحسين و التطوير المستمر يمس كافة العمليات و لا يقتصر على مراحل التصنيع فحسب و هذا تحقيقاً لشمولية الجودة، أي أنه يمس السلع و الخدمات و مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي.

(1) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 48

(2) خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الرياض، 1997، ص 70

(3) وارين شميدت و جيروم فاتجا، ترجمة عبد الحميد مرسي، مدير الجودة الشاملة، الطبقة الأولى، دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، 1997، ص 8

تتميز المؤسسات التي تأخذ بمبدأ التحسين المستمر كمييار دائم بقدرتها على توقع التغيرات والتحديات المستقبلية، كما تتميز بالقدرة على التنبؤ بفعالية بالتغيير المستمر في احتياجات ورغبات الزبائن لأنهم محل تركيز دائم باعتبارهم الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في السوق، و يتطلب هذا بناء قناة اتصال فعالة مع الزبائن لكي تعرف احتياجاتهم وتوقعاتهم.

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وهذا لتحديد التغيرات والتحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي، فرق العمل، حلقات الجودة. إن المشاركة الكاملة تدل على أن تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس السلبي بين الموظفين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للموظفين، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

إن هذا المبدأ يجب أن يلقى المساندة من قبل القيادة، من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وترسيخ فكرة فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء في المجموعة من شأنها جميعاً أن توفر المناخ الذي تتادي به إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

في ظل هذه الظروف تصبح المؤسسة قادرة على تحديد زبائنها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بها وكذا تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيفية إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول.

### تحقيق رضا الزبون:

لقد تغير مفهوم الزبون وفق إدارة الجودة الشاملة فلم يعد ذلك المستهلك أو المستعمل وإنما أصبح يضم أربعة عناصر تتمثل في: العميل الخارجي (الزبون)، العميل الداخلي، الموردين، والملاك أي المجتمع بوجه عام.

في ظل إدارة الجودة الشاملة الزبون هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة وليس المصممون أو المهندسون،

ولهذا أصبحت المؤسسة تركز على الزبون باعتباره حجر الزاوية لكافة التغيرات.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، ظافر للطباعة، مصر، 1998، ص 69.

إن المفهوم التقليدي لرضا الزبون مرتبط بالسعر الذي يدفعه المستهلك من جراء حصوله على المنتج أو الخدمة، لكن هذا المفهوم لم يعد يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة حيث أصبح الزبون لا يرضى عن الحصول على منتج أو خدمة بسعر رخيص ولا يحقق له الإشباع المطلوب، ويؤدي به هذا إلى البحث عن منتج أو خدمة بسعر أعلى، لكنها تحقق له الإشباع المرغوب.

على هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تعمل باستمرار على إرضاء زبائنها، لأنه ليس من المؤكد أن الزبون الراضي اليوم سيكون راضيا غدا. ومن الخطأ اعتقاد أن اسم و سمعة المؤسسة تضمن لها البقاء في ظل منافسة شرسة البقاء فيها لمن يكون قادرا على إشباع وتلبية حاجات زبائنهم وتحقيق الرضا لديهم أكثر من منافسيهم من خلال ما تقدمه لهم المؤسسة من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

إن الجودة الشاملة تركز على تحقيق رضا الزبون باعتباره أساس الجودة، وهو محور النشاط أي نقطة البداية والنهاية وللوصول لذلك توجد عدة خطوات ينبغي اتباعها هي: (1)

- التعرف على الزبون.
- التحديد و التعريف بحاجات الزبائن.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير للجودة.
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل الزبون.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة و متابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أي عيب أو خلل يظهر في التنفيذ.

## 2- مفهوم الرضا:

2-1: تعريف الرضا وأهميته: لقد تعددت و اختلفت الآراء حول تعريف الرضا، و التي

نذكر منها:

- الرضا هو إحساس الزبون الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج و بين توقعاته (2).
- هو الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود. (3)

(1) Joseph Juran, La qualité dans les services, AFNOR gestion, Paris, 1987, P 12.

(2) عائشة مصطفى الميناوي، " سلوك المستهلك"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998. ص 29.

(3) P. Kotler, B. Dubois, K. Keller, D. Manceau, "Marketing Management", 12<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P169

- كما يتفق كل من: Woodruff، Cadotte، Jenkins، Hunt، و Wilkie على أن الزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم و ذلك قبل الشراء و الاستخدام، و أن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه، و يقارن الزبائن بين الأداء الفعلي للمنتج و بين الأداء المتوقع قبل الاستخدام، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضا الزبائن، و على العكس كلما كانت الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن من مميزات و ما يحصلون عليه فعلا زاد تأثرهم و وضع سلوكهم بعدم الرضا<sup>(1)</sup>.

## 2-2- محددات الرضا أو عدم الرضا: تتمثل محددات الرضا أو عدم الرضا في:

2-2-1 التوقعات: تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص و مزايا معينة متوقع الحصول عليها منه. هناك عدة تصنيفات للتوقعات نذكر منها تصنيف day<sup>(2)</sup>:

- التوقعات عن طبيعة و أداء المنتج أو الخدمة: هي المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء و استخدام المنتج نفسه.

- التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة: هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج مثل الوقت و الجهد المبذول في عملية التسوق و جمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء المنتج.

- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: و هو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب و ذلك عند شراء الفرد للمنتج و يأخذ شكل الاستحسان أو الاستهجان للمنتجات المشتراة.

2-2-2 الأداء الفعلي: تمثل في مستوى الأداء الذي يدرسه الزبون عند استعمال السلعة أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما. يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا و هذا من خلال سؤال الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء السلعة أو الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار يستخدم

<sup>(1)</sup>. Abdelmadjid Amine, " Le comportement du consommateur face aux variable d'action ", Edition Management, Paris, 1994,P85

<sup>(2)</sup> عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سابق، ص 126

للمقارنة أي مقارنة الزيون للأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الايجابية و السلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة.

**2- 2- 3- المطابقة أو عدم المطابقة:** إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء السلعة أو الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء و هنا نجد حالتين:

- **انحراف موجب:** أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع و هي حالة مرغوب فيها ينتج عنها حالة الرضا.

- **انحراف سالب:** أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع و هي حالة غير مرغوب فيها. ينتج عنها حالة عدم الرضا.

## 2- 3 السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا

### 2 - 3- 1 السلوك المترتب على حدوث الرضا

- سلوك تكرار الشراء: إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء من حيث إن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء<sup>(1)</sup>.

كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس العلامة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم وبينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.

- سلوك التحدث بكلام إيجابي: يعد الرضا مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن السلعة أو الخدمة حيث ينتج عنه إحساس ايجابي يخزن في ذاكرة الزيون قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها الزيون جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد من خلال التأثير على اعتقاداتهم و اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكهم بالإيجاب<sup>(2)</sup>.

و عليه فالزيون الراضي هو خير معن للمؤسسة و منتجاتها و يعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في الوسائل الاعلانية حيث هناك دراسة أوضحت أن الزيون الراضي ينقل انطباعه الايجابي إلى نحو ثلاثة أفراد.

(1) Paul Ohna, " Le total customer management", Edition d'organisation, Paris, 2001,P19

(2) محمد إبراهيم عبيدات، " مبادئ التسويق"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص23.

- سلوك الولاء: يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا، و هو يتميز بأنه التزام عميق وإصرار بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، هذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويل الزبون لعلامة أخرى<sup>(1)</sup>.

### 2-3-2 السلوك المترتب على حدوث عدم الرضا: إن الإخفاق في تقديم السلعة أو الخدمة

يؤدي إلى نوعين من ردود الأفعال و هي:

- التحول عن التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين: يعد تحول الزبون رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن السلعة أو الخدمة مما ينتج عنه حالات هروب الزبائن، لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى لا عيب أو رضا بنسبة 100 % وهذا عن طريق القضاء عن كل أسباب التحول و التي نذكر منها<sup>(2)</sup>:
- عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالزبون نتيجة لعدم رضا العملاء الداخليين مما سينعكس سلبا على رضا زبائن؛
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- عدم توفر السلعة أو الخدمة وفق ما هو مطلوب بالإضافة إلى أن مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى؛
- عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المؤسسة و الجودة التي يتميز بها المنتج فعلا؛
- عدم القدرة على التعامل مع شكاوى الزبائن بطريقة ترضيهم؛
- تقديم أعذار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج.

### سلوك الشكوى: يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به

الزبون عن السلعة أو الخدمة بسبب وجود أخطاء عند تقديم الخدمة أو المنتج مثل التأخير في تسليم المنتج أو الخدمة، تقديم سلعة أو خدمة لم يطلبها الزبون، عدم توفير ما يطلبه الزبون في الوقت و المكان المتفق عليه.

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس، "بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص345.

(2) عبدالله خالد، "رضا العميل"، مجلة الاقتصاد، العدد 353، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 9.

إن المؤسسة الحديثة أدركت ازدياد أهمية شكاوى الزبائن و تبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء و سماع آرائهم و تعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالسلعة والخدمات الخاصة و بالتالي أصبحت المؤسسة تنفق الكثير من المال و الجهد لتشجيع الزبائن للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكواهم و تعليقاتهم المختلفة. للقيام بعملية معالجة الشكاوى هناك ثلاث طرق<sup>(1)</sup>:

- تشجيع الزبائن لتقديم الشكاوى من خلال تسهيل التعبير عن عدم الرضا و لا يتحقق هذا إلا بإعلام الزبون أين يوجه اقتراحاته و شكوايه و هذا لا يكفي بل يجب أن تكون معروفة بالنسبة للزبون و متوفرة و سهلة الوصول إليها؛
- معالجة الشكاوى و الاقتراحات بعناية بحيث يبدأ الأمر بالإصغاء و تسجيل و تشخيص المشكلة و التصرف باتخاذ قرار صحيح؛
- استغلال عدم الرضا للتطور أي استغلال المعلومات المجمعة حول الشكاوى لاستغلالها في التحسين.
- غياب رد الفعل: هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل و هنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون و بالتالي تأكل أصولها من الزبائن و هذا بدون إعلام المؤسسة بسبب تدمرهم.
- إن حجج الزبون غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة منها<sup>(2)</sup>:
- إن الأمر ليس له قيمة لأن الوقت و الجهد اللذين يبذلان للالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها؛
- يعتبر أن الشكاوى هي مصدر إزعاج و نزاع شديد بين الزبون و المؤسسة؛
- يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوى الزبائن؛
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها.

<sup>(1)</sup> Monin Jean Michel, " La certification qualité dans les services", AFNOR, Paris, 2001,,P157-158.

<sup>(2)</sup> Richard Ladwein, " Le comportement du consommateur et de l'acheteur", Economica, Paris, 1999, P365

## 3- أساليب قياس رضا الزبون عن الجودة:

لكي تقوم المؤسسة بتحليل رضا زبائنها من خلال التعرف على مدى تأثير هذا الرضا على قرار إعادة الشراء، الولاء، نصح الزبائن المرتقبين، موقع المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها في السوق... إلخ فهي تستخدم العديد من الأساليب و التي تتمثل في:

3-1- القياسات الدقيقة: إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها<sup>(1)</sup>:

3-1-1 الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهل إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة، مقدار رقم الأعمال المنجز مع زبائنها وتوسعها سواء الإجمالي أو الخاص لكل زبون حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضيا عما تقدمه المؤسسة له بالإضافة إلى كمية المشتريات.

3-1-2 معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبائن): إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3-1-3 جلب زبائن جدد: من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من الزبائن. إن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

3-1-4 تطور عدد الزبائن: يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات تلبى أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

<sup>(1)</sup> Robert s. Kaplan, David P. Norton, « le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, Paris, 1998, P83.

بالإضافة إلى المقاييس السابقة هناك مقاييس أخرى منها: معدل إعادة الشراء، معدل الوفاء، عدد شكاوى الزبائن، قيمة وكمية المردودات، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون.

**3-2. البحوث التقريبية:** إن القياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تتجزأ بعيدا عن الزبائن، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في<sup>(1)</sup>:

**3-2-1. تسيير شكاوى الزبائن:** إن الشكاوى هي أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبون، كما أنها أداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا الزبائن على جزء أو كل الجودة المدركة لأنه في حالة رضاه لا يكتب له تهنئة المؤسسة على الجودة الجيدة للمنتج أو الخدمة ويعتبرها حالة عادية.

تعتبر الشكاوى أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج وإنما هدية أو منجم ذهب بالنسبة للمؤسسة فالزبون الذي يشتكي يبقى دوما زبونا إذا استطاعت المؤسسة إرضاءه و الاحتفاظ به وهذا من خلال معالجة شكاواه بشكل صحيح.

إذا كان هدف المؤسسة هو الرضا من أجل الولاء أو على الأقل من أجل تجنب المؤثرات السلبية لزبون مفقود (من الفم إلى الأذن) عليها أن تحدد بدقة من هم الزبائن غير الراضين، وما هي المبادئ الدافعة لعدم الرضا.

من أجل معرفة الزبائن غير الراضين هناك طريقتان متكاملتان<sup>(2)</sup>:

#### **الطريقة الأولى: القيام بقياس رضا الزبون:**

إن هذه الطريقة جيدة لكن بها عيب يتمثل في أنه مهما كان عدد البحوث فإن هذا القياس يكون متعلق بفترة معينة وفي المقابل الرضا يكون مدى حياة الزبون ولهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر.

#### **الطريقة الثانية: إحصاء الاحتجاجات والشكاوى:**

تحليل الشكاوى له عدة منافع منها استهداف الزبائن غير الراضين وكذا إحصاء دوافع عدم الرضا. إن هذه الطريقة هي الأحسن لكن يواجهها مشكل يتمثل في أن القليل من الزبائن يقومون بالاحتجاج والشكاوى.

<sup>(1)</sup> Daniel Ray, « Mesurer et développer la satisfaction des clients », Editions d'organisation, Paris, 2000, p46.

<sup>(2)</sup> Daniel Ray, ,op-cit, p50

لتفادي هذه العقبة على المؤسسة أن تشجع الزبون على تقديم اقتراحات وانتقادات حول منتجاتها وخدماتها وهذا من خلال وضع صندوق للاقتراحات أو سجل للشكاوى أو استعمال رقم أخضر للهاتف أو وضع قائمة استقصاء.

### 2-2-3. بحوث حول الزبائن المفقودين: إن التقدم في مجال الرضا وضبط الزبائن يستوجب

فهم ظاهرتين متكاملتين:

- ما هي دوافع الرضا الأكثر حسما والمرتبطة بالمنتجات المعروضة ؟ بعبارة أخرى لماذا نفضل مؤسسة على أخرى ؟

#### - لماذا ينقطع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة ؟

إن بحوث الزبون المفقود تهتم بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق معرفة أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة وهذا من أجل معرفة هذا التغير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء منتجات المؤسسة ومحاولة تقليل معدلات فقدانهم. هناك أربع خطوات لتحقيق ما سبق<sup>(1)</sup>:

- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالزبائن.

- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب اتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المؤسسة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم و التقليل من معدلات فقدانهم.

- على المؤسسة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها زبائن بدون مبرر.

- على المؤسسة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل الفقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمؤسسة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون وولائه.

(1) محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص80.

إن هذا النوع من البحوث يتم من خلال اختيار بعض الزبائن المفقودين حالياً و الاتصال بهم لإجراء حوار لمعرفة أسباب التحول عن المؤسسة.

### 3-2-3. الزبون الخفي: "الزبون الخفي" هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا الزبون.

بما أن إدراك الزبون و منه إرضاءه مرتبط بجودة المنتجات ، فبحوث الزبون الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة أي أن الغرض منها ليس معرفة رضا وعدم رضا الزبون بصفة مباشرة<sup>(1)</sup>.

في هذه الحالة تتفق المؤسسة مع أحد الأشخاص ليلعب دور الزبون ويحصل على ردود أفعال الزبائن عن المنتجات المقدمة و يكتب تقارير بذلك ترفع إلى إدارة التسويق اعتماداً على أن الزبائن قد لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوى والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء.

هذا النوع من البحوث يستعمل كثيراً في المؤسسات التي تدار بالشبكات وهذا من أجل التأكد من مصداقية مطابقة السلع أو الخدمات.

هذه العملية ذات فعالية لكن مكلفة ، ولهذا فمعظم المؤسسات تتجز هذا النوع من البحوث بطريقة غير شكلية فمثلاً يكلف أعضاء من الإدارة العامة بزيارة نقطة بيع معينة لكن هذا يطرح مشاكل أهمها إنجاز تقنية الزبون الخفي بطريقة غير مؤسسة وغير منطقية.

### 3-2-4 بحوث قياس رضا الزبون: تعد صناديق الاقتراحات وسجل الشكاوى غير

كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون حيث هناك نسبة كبيرة من الزبائن غير الراضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ولا حتى تقديم احتجاجات وهذا راجع لعدة اعتبارات فهم يكتفون بتغيير العلامة دون أن تعلم المؤسسة سبب هذا التحول. و عليه على المؤسسة استعمال طرق قياس كمية والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة السلع أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى معرفة نية الزبون في إعادة شراء منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها الزبائن الحاليون للزبائن المرتقبين ، علاقة الرضا بتقديم الشكاوى ... إلخ.

## 4- أدوات تحسين رضا الزبون عن الجودة

### 4-1-1-4 الجودة المدركة: إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين

الجودة الغرض منه إرضاء الزبائن إلا أن قياس الجودة في الداخل هو ضروري لكن غير كاف

(1) Lourent Hermel, " Mesurer la satisfaction clients", AFNOR, Paris,, 2001,P13.

حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنها أيضا لأنه قد تكون الجودة جيدة لكن رضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة . يمكن تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي (من جانب المؤسسة) والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة الزبون بالمؤسسة والتي تتمثل في<sup>(1)</sup>:

**المرحلة الأولى:** إن الزبون المستقبلي له توقعات وما على المؤسسة إلا البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

**المرحلة الثانية:** تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما تفرض المشاركة الفعالة للزبون نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة.

إن الجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، و فيما بعد يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة. يمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة.

أهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في الزبون الخفي الذي يعتبر زبونا وهميا والذي له دور أساسي يتمثل في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقا.

**المرحلة الثالثة:** تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون وهي عملية الاتصال أو البيع و التي تسمح للزبون بعد الشراء، الاستهلاك و استعمال السلعة أو الخدمة المشتراة ببناء إدراكا ته (الجودة المدركة) و التي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة.

**المرحلة الرابعة:** تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا. إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة، ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما نحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.

إن تحسين رضا الزبون عن الجودة يتم من خلال:

- تقليص الفروقات بين التوقعات و الادراكات حتى تتطابق؛

(1) Lourent Hermel,op-cit ,p39

- خلق فجوات ايجابية على مستوى طول كل السلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة ووصولاً إليها أين تكون الإدراكات أكبر من التوقعات.
- إن عدم الرضا يولد أشكالاً للفجوات السلبية ، ووفقاً لأصل الفجوة يتم اختيار العلاج الملائم وهذا بغرض تحويل حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا أي:
- الفجوة بين توقعات الزبون (الجودة المتوقعة) وإدراك الإدارة لتلك التوقعات (الجودة المطلوبة) أي :
- الجودة المتوقعة < الجودة المطلوبة. يرجع سبب وجود هذه الفجوة إلى:
- ❖ عدم فاعلية الاتصالات الرأسية بين الموظفين المتصلين بالزبائن والمديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم؛
- ❖ عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة توقعات الزبائن واحتياجاتهم؛
- ❖ وجود الكثير من المستويات الإدارية بالمؤسسة مما يؤدي إلى بطء أو عدم وصول توقعات الزبائن إلى الإدارة.
- يمكننا القول إن المشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو مشكل الاستماع للزبون ولتحسين الرضا يجب القضاء على المعوقات السابقة الذكر.
- الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن (الجودة المطلوبة) ومواصفات الجودة التي تضعها الإدارة بالفعل (الجودة المحققة). تتمثل أسباب هذه الفجوة في:
- ❖ المشكلة هنا تتمثل في مشكلة جودة أي عند إنجاز المنتج لا تحترم الشروط المحددة في دفتر الشروط؛
- ❖ عدم تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؛
- ❖ عدم تخصيص أموال لتنفيذ برامج تحقيق الجودة.
- الفجوة بين مواصفات الجودة التي تضعها الإدارة بالفعل (الجودة المحققة) ومستوى الجودة المقدمة بالفعل (الجودة المدركة). ترجع هذه الفجوة إلى مشاكل في عمليات الاتصال أو البيع والتي تتمثل في:
- ❖ انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين رجال الإنتاج والمبيعات؛
- ❖ عدم إدراك المؤسسة للتفوق المتوقع للمنافسين؛

❖ عدم إدراك الموظفين لمحتوى الإعلانات الموجهة للزبائن.

- الفجوة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة: يعود سبب هذه الفجوة إلى النتائج السلبية المحققة في بعض الفجوات السابقة الذكر أو كلها.

مما سبق نستنتج أن عملية تحسين الرضا يجب أن تمس كل العمليات ابتداء من الاستماع الأولي لحاجات الزبائن حتى تسليم المنتج.

**4-1-2 . تحليل عدم الرضا:** في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا. إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لزبون مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال، عيوب في علاقة زبون - مورد .... إلخ.

**4-1-3. متابعة الزبون:** إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة أي تأخذ خصوصيات كل زبون بعين الاعتبار على حدة وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تتابعه في كل مرحلة من المراحل التالية: أثناء إعداد التصميمات، خلال صنع المنتج، بعد تسليم المنتج.

- خدمات ما بعد البيع ومنها الضمان، الصيانة، تغيير قطع الغيار.....

يعد أساس متابعة الزبون الاستماع اليقظ للمفاوض بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار كل مشاكل العملاء حتى ولو كان خاطئاً فيها.

**4-1-4 ولاء الزبائن:** إن الزبون الوفي مردود يته تمثّل مرتين ويكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب زبون جديد. من هذا المنطلق على المؤسسة أن توجه استراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبائن نقطة البداية.

إن التسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ومنه الولاء باعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضياً كان أكثر ميلاً لإعادة شراء المنتج والعلامة التي ولدت الرضا.

## الخاتمة:

في ظل التغيرات السريعة و المتجددة في مجال التنافس تسعى المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال خلق مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها وهذا لا يكون إلا من خلال اكتشاف حاجات الزبائن و رغباتهم و الكشف عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم لأنهم يعتبرون بؤرة اهتمام كل المؤسسات المعاصرة.

يعد رضا الزبون من أهم استراتيجيات النجاح و المتمثلة في خلق الزبائن ، الاحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم و زرع شعور الولاء بينهم . إن تحقيق رضا العميل يتم من خلال العديد من الاستراتيجيات منها استراتيجية الجودة.

إن مفهوم الجودة عرف العديد من الاختلافات في وجهات النظر سواء بين المدارس ، الباحثين أو بين المداخل. و هذا نظرا لديناميكية البيئة التي تعيش فيها المنظمة كما أصبحت جودة المنتج من العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي بعدما كان السعر ، و هي تتمثل في درجة مناسبة المنتج بأبعاده لتوقعات الزبائن.

في ظل البيئة الجديدة أصبح من الضروري على المؤسسة أن لا تكتفي بتحقيق رضا زبائنها بل عليها أن تقيسه و هذا بالاعتماد على مجموعة من المقاييس يمكن حصرها في القياسات الدقيقة و القياسات التقريبية والتي تهدف إلى:

- التلبية المنهجية لمتطلبات و حاجات و توقعات الزبائن؛
- الاستماع لصوت الزبون و تحسيسه بأن المؤسسة حليفة له و ليست ضده و هذا لتوليد الولاء لديه؛
- تطوير المعارف عن الزبون من أفضل مصدر و هو الزبائن أنفسهم و معرفة مفهوم القيمة من وجهة نظرهم.

لقياس رضا الزبون ، تجد المؤسسة أمامها العديد من القياسات و التي تتمثل في:

- القياسات الدقيقة: و التي تشمل الحصة السوقية ، معدل الاحتفاظ بالزبون ، معدل الزبائن الجدد ، المرودية ، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون ، تطور عدد الزبائن ... الخ.

تتميز القياسات الدقيقة بأنها لا تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ في الحسبان توقعاته بالإضافة إلى أنها تنجز بعيدة عنه لذا على المؤسسة أن تستعين بالقياسات التقريبية فهي التي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم. تعتمد القياسات التقريبية على إجراء بحوث في شكل أسلوبيين: الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي.

- الأسلوب الكيفي: يأخذ ثلاثة أشكال هي:
  - تسيير شكاوى الزبائن.
  - بحوث حول الزبائن المفقودين.
  - بحوث الزبون الخفي.
- يعتمد الأسلوب الكيفي على إجراء المقابلات الشخصية و يتم من خلال سؤال الزبون عن مشاعره تجاه منتج معينة و لتشجيعهم على التصريح بمشاعرهم و آرائهم.
- الأسلوب الكمي: يتمثل في بحوث رضا الزبون و هي تقوم على إجراء استقصاءات تشمل أسئلة تتطلب الحصول على إجابات فورية و محددة عليها من الزبائن مثل:
  - ماهي درجة رضا الزبون عن المؤسسة و منتجاتها ؟
  - هل سيقوم الزبائن الحاليون بإعادة الشراء ؟
  - هل سيقوم الزبائن بتشجيع الآخرين على التعامل مع المؤسسة.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: قائمة الكتب:

#### 1-باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، القاهرة، 1998.
- ثابت عبد الرحمان ادريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، 2002.
- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الرياض، 1997.

- رودرك ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الطبعة الأولى، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض 1999.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، ايثراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الادارة اليابانية، ظافر للطباعة، مصر، 1998.
- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- وارين شمدمت و جيروم فاتجا، ترجمة عبد الحميد مرسى، مدير الجودة الشاملة، الطبقة الأولى، دار آفاق الابداع العالمية، الرياض، 1997.

## 2 : باللغة الاجنبية:

- Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variables d'action, Edition Management, Paris, 1994.
- Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- Joseph Juran, La qualité dans les services, AFNOR gestion, Paris, 1987, P 12.
- Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, 3ème éditions, éditions d'organisations, Paris 2000.
- Lourent Hermel, Mesurer la satisfaction clients, AFNOR, PARIS, 2001.
- Monin Jean Michel, La certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001.

- P. Kotler, B. Dubois, K. Keller, D. Manceau, "Marketing Management", 12ème édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P169
- Patrice Marvanne, la qualité totale, édition ems, paris, 2001.
- Paul Ohna, Le total customer management, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, Economica, Paris, 1999.
- Robert s. Kaplan, David P. Norton, le tableau de bord prospectif , les éditions d'organisation, Paris, 1998.

### 3 – المقالات

- عبدالله خالد، رضا العميل، مجلة الاقتصاد، العدد 353، المملكة العربية السعودية، 2002.