

تسيير جودة الخدمات

فاطمة بلقرع

أستاذة مؤقتة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة

خيرة قرن

أستاذة مؤقتة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة



ملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع جودة الخدمات وكيفية تسييرها، من خلال التركيز على تسيير الزبائن من حيث معرفة العوامل التي تؤثر على جودة ما تقدمه المؤسسة من وجهة نظرهم وكيفية التأثير في توقعاتهم وأهم إستراتيجيات التعامل معهم، تسيير العاملين بالمؤسسة الخدمية من حيث اختيارهم، تدريبهم، تحفيزهم وتطبيق سياسات وإجراءات التسويق الداخلي عليهم، كما تطرقنا إلى طرق قياس جودة الخدمة والدور المهم الذي يلعبه التقييم المستمر لخدمات المؤسسة في تحسين جودة هاته الخدمات.

Résume:

Cette étude aborde le sujet de la qualité des services et la façon dont elles sont menées, en mettant l'accent sur la gestion des clients en termes de connaissance des facteurs qui influent sur la qualité de leur entreprise à partir du point de vue et comment influencer sur les attentes et les stratégies les plus importantes à traiter avec eux, la gestion des employés du service institution en termes de leur sélection, la formation, la motivation et l'application politiques et des procédures pour le marketing interne pour eux, comme nous l'avons énumérées aux méthodes de mesure de la qualité du service et le rôle important joué par l'évaluation continue des services de l'institution dans l'amélioration de la qualité des services suivants.

مقدمة

منذ بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وحتى النصف الأول من القرن العشرين وحجم الإنتاج هو البعد الأكثر أهمية في إدارة منظمات الأعمال، لأن العرض محدود والطلب أكبر من العرض في العالم. ولكن في النصف الثاني من القرن العشرين ومع تكاثر عدد المؤسسات وازدياد المنافسة، كانت البداية بالانتقال من الاهتمام بحجم الإنتاج إلى جودة الإنتاج والتميز فيه. فأصبح مفهوم الجودة وتوفرها في السلع والخدمات من الركائز الرئيسية للمنافسة، لذلك أصبحت إحدى أهم الأدوات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسات أن تدركها وتحاول تطبيقها من أجل تحسين مركزها التنافسي.

وإذا كان الاهتمام بجودة السلع المادية وتقديمها بالموصفات التي تلي حاجات الزبون ليس بالأمر السهل، فإن الاهتمام بجودة الخدمات أمراً أكثر صعوبة وتعقيداً لما تتصف به الخدمات من خصائص وما ينتج عن هذه الخصائص من صعوبات، وأمام ذلك يظهر التحدي أمام إدارة المؤسسة الخدمية والعاملين فيها في تقديم خدمات بجودة متميزة، إذ يتطلب ذلك من مقدمي الخدمات التعرف على العوامل التي تؤثر على جودة ما يقدمونه وطرق معالجتها.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

لقد انتقل مفهوم الجودة من التركيز على متطلبات النظام التشغيلي، إلى التركيز على متطلبات الزبائن. لهذا نجد معظم الباحثين يعرفون جودة الخدمة من منظور الزبائن.

- حيث يعرفها Gaither 1996 بقوله "إن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك الزبون لجودة الخدمة ودرجة تطابقها لتوقعاته"¹، فحسب رأيه جودة الخدمة تتحقق عندما تتطابق الجودة المدركة مع المتوقعة. فإذا كان إدراك الزبون للخدمة المقدمة يتطابق مع توقعاته فإن الخدمة بالنسبة له ذات جودة، وإذا فاقت توقعاته ستؤدي إلى إبعاده وإبهاجه، وإن لم تتجاوز توقعاته فلا يؤثر ذلك على جودة الخدمة. في حين إذا كانت الخدمة المدركة أدنى من توقعاته فسيحكم عليها بالاجودة .

- ونجد كل من (Bolton and Drew, 1991)، (Parsuraman et.al., 1985)، and (Lewis Booms, 1993) يتفقون إلى حد كبير فهم يرون بأن جودة الخدمة "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبون."²

- في حين عرفها Kotler كما يلي: "إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل."³ هذا التعريف يعتبر جودة الخدمة ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة أن تواجه بها المنافسة.

- كما عرفت بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي تقدم له."⁴

- وتعرف بأنها "تنسب إلى الكيفية التي تقدم الخدمة بها، أو الحصول عليها بما في ذلك وجود أو عدم وجود السهولة والراحة والاطمئنان والدقة وغير ذلك"⁵ نلاحظ أن هذا التعريف يربط جودة الخدمة بالكيفية التي يتم تقديم الخدمة بها، أي يؤكد على أهمية الجانب الوظيفي (التفاعل بين الموظف والزبون) في تحقيق جودة الخدمة .

نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تدور حول فكرة واحدة مؤداها أن الجودة في مجال الخدمات هي تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة. إلا أن إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية تختلف من زبون إلى آخر فهي مسألة شخصية وكذلك التوقعات هي مسألة شخصية، ولكن على العموم هناك عدة عوامل تؤثر في خلق توقعات الزبائن وتكوين إدراكاتهم حول الخدمة المقدمة.

أبعاد جودة الخدمة

يرى بعض الباحثين والمتخصصين في مجال الخدمات أن جودة الخدمة تتكون من ثلاث أبعاد هي:⁶
البعد الفني: يتمثل في مستوى جودة الخدمة النهائية التي يحصل عليها الزبون أي جودة الخدمة ذاتها.

البعد الوظيفي (المهني): يتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للزبون وهو يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة.

الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبون: تمثل كيفية إدراك الزبون لمؤسسة الخدمة التي يتعامل معها، وهي تتكون نتيجة تفاعل البعدين الوظيفي والفني لدى الزبون.

وهناك من يضيف بعد آخر لهاته الأبعاد وهو:

العنصر المادي: ويتمثل في كافة الأشياء والعلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة للزبون، أو تعميق شعوره المادي بها كالمباني، والتجهيزات مثل: أجهزة الحاسوب، أجهزة التكيف، اللوحات الإرشادية... الخ.⁷

وهناك من الباحثين من يرى بأن جودة الخدمة تقوم على متغيرين هما:

سلاسل الخدمة: وهي سلسلة الأحداث التي يمر بها الزبون وهو يطلب الخدمة.

لحظات الصدق: وهي كل لحظة يحدث فيها تفاعل بين الزبون والشخص الذي يمثل المؤسسة الخدمية (العامل). حيث يخرج الزبون منها بانطباع على جودة خدماتها معنى هذا أن جودة الخدمة لا تتحقق من خلال التركيز على مرحلة معينة من مراحل تقديم الخدمة (لحظة صدق واحدة) والسعي وراء تحقيق أداء جيد من خلالها، وإنما السبيل الأنجح لتحقيق الامتياز في الخدمة يكمن في الإدارة الفعالة لكل اللحظات التي يتفاعل فيها الزبون ومقدم الخدمة.

وفي هذا الصياغ نجد Carlzon (رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية و هو أول من أطلق مفهوم لحظات صدق) يقول: إن الجودة في الخدمات لا تتحقق نتيجة التركيز على أمر واحد بنسبة 1000% وإنما تتحقق عندما نقسم الخدمة إلى جزئيات (لحظات الصدق) ونحقق الامتياز بنسبة 1% في كل جزئية (عند كل لحظة) وأحسن مثال يقدمه Carlzon تجربته الخاصة في شركة الطيران SESSE حينما تولى رئاسة الخطوط الجوية الاسكندنافية في الثمانيات، كانت الشركة تحقق خسائر بملايين الدولارات سنويا نتيجة لفقدانها العديد من زبائنها بعد إجراء الدراسة وجد انه عدد الركاب حوالي عشر ملايين راكب و أن متوسط مقابلة كل راكب مع 5 موظفين من الشركة في الرحلة الواحدة، ومنه نجد أن هناك 50 مليون لحظة اختبار على المؤسسة إدارتها بفاعلية حتى تتحقق الجودة في تقديم الخدمة و من ثمة أصبحت لحظات الصدق المحور الأساسي لعمل كل موظف في الشركة و قد استطاع في غضون سنة تحقيق أرباح قدرت ب : 71 مليون دولار.⁸

ثانيا: تسيير الزبائن بهدف تحقيق جودة الخدمة

يتأثر مفهوم جودة الخدمة بكيفية إدراكها وتقدير قيمتها بواسطة زبائن المؤسسة، ومتى تفهمت الإدارة العليا في المؤسسة كيفية تقدير الزبائن للجودة تتمكن من تحديد إستراتيجية إدارة تلك التقديرات، وبالتالي التحسين المستمر لجودة خدماتها.

1. معايير تقييم الزبائن لجودة الخدمة

إن الزبون لا يدرك جودة الخدمة كمفهوم أحادي البعد، ولكن تقديره لها يتضمن الإدراك لعوامل متعددة، منها ما هو متعلق بجودة المنافع النهائية التي يجنيها الزبون ومنها ما هو متعلق بجودة عملية تقديم الخدمة نفسها. وقد حدد الباحثون مجموعة من العوامل تستخدم كدلائل ومعايير للجودة في نظر الزبون تتمثل هاته المعايير في: الاعتمادية:

يقصد بالاعتمادية: "القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات".⁹ كما تُعرف بأنها "قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده".¹⁰ إن هذا المعيار هو الأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن، لذلك نجد الزبائن يرغبون في التعامل مع المؤسسات التي تحافظ على وعودها خصوصاً تلك التي تخص الميزات الجوهرية للخدمة. مدى توفر و إمكانية الحصول على الخدمة:

من هذه الناحية يقيم الزبائن الخدمة على أساس النقاط التالية:¹¹

- هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده؟
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغب فيه؟
- هل سيحصل الزبون على الخدمة متى طلبها؟
- كم من الوقت يحتاج الزبون لانتظار حصوله على الخدمة؟

الأمان:

يُعبّر هذا المعيار عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المؤسسة أو من مقدمها أو كلاهما. المصداقية:

وتعبّر عن مدى إقتناع الزبون بمهارة مقدم الخدمة وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها:¹²، أي هل أن مقدم الخدمة موضع ثقة، وهل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟ درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون:

وتمثل مدى قدرة مقدم الخدمة على إدراك ومعرفة حاجات ورغبات الزبون الخاصة والتعرف على مشاعره وتقديرها، ومن ثم تزويده بالعناية الشخصية الكافية.

الاستجابة:

الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات الزبائن واستفساراتهم وهي بذلك تعكس الرغبة والرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة له.¹³

الكفاءة والجدارة:

ويتعلق هذا المعيار بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل. وفي حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة فإن الزبون غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته.¹⁴ لذلك نجد الزبائن يفضلون تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمية.

الجوانب الملموسة:

ويشير هذا المعيار إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الملموسة المرافقة للخدمة المستخدمة كالتسهيلات المادية (المعدات، الأجهزة، المباني، الأفراد،.... الخ).

الاتصال:

هناك نوعين من الاتصال:

أولهما: بين المؤسسة وزبائنها وذلك لتعريفهم بالخدمات وشرح خصائصها وأسعارها، وزمن أداء الخدمة وشرح الدور الذي يجب أن يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة وغيرها من المعلومات وهنا يجب على المؤسسة التأكد من أن الزبون قد فهم ما هو مطلوب منه.

وثانيها: بين الزبائن بعضهم البعض لتبادل الخبرات فيما بينهم.

الإعلان:

إن الإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المؤسسة لدى الزبائن وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالالتزام والتعهد بحماية الزبائن والأمان وغيرها.

كل ما سبق ذكره من معايير هي أدلة أساسية يحكم من خلالها الزبون على جودة الخدمة المقدمة له.

وهناك بعض الباحثين على رأسهم Parasuraman و Zeithaml و Berry يرو أن العوامل السابقة الذكر يمكن

حصرها في خمس محددات لجودة الخدمة هي:¹⁵

الأشياء الملموسة: وهي تشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الأضواء، المعدات والمكائن والمباني،...).

الاعتمادية: بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة.

الاستجابة: بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للزبون من قبل مقدم الخدمة.

التوكيد: ويشير إلى معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاهم الثقة والائتمان وهذا البعد يتضمن عناصر الجدارة والكياسة والمصادقية والأمان.

التعاطف: ويشير إلى درجة العناية بالزبون ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، وهذا البعد يشتمل على مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان والاتصالات ودرجة فهم مقدم الخدمة للزبون.

وما تجدر الإشارة إليه أن الأهمية النسبية لهاته المعايير تختلف من نشاط خدمي لآخر ومن وقت لآخر داخل نفس النشاط الخدمي، لذلك يجب على أي مؤسسة التعرف على المعايير التي يلجأ إليها زبائنهم للحكم على جودة خدماتها وتحديد الأهمية النسبية لكل معيار.

2. توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

لقد قلنا فيما سبق بأن جودة الخدمة تتحدد من خلال مقارنة الزبون بين توقعاته للخدمة و الخدمة المتحصل عليها فعليا والتي يقيمها بواسطة المعايير السابقة الذكر (الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف، والملموسية). وعلى هذا الأساس فإن توقعات الزبائن تلعب دورا حيويا في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، فعند تصميم الخدمة، مجهزي الخدمات بحاجة إلى معرفة وفهم مستويات هاته التوقعات، والعوامل المؤثرة فيها، والأهم هو كيفية إدارة هاته التوقعات وتجاوزها.

1.2. مستويات توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

يبني الزبائن توقعاتهم حول الخدمة على مستويين هما:

1. الخدمة المرغوبة:

وتعكس ذلك المستوى من الخدمة الذي يتمنى الزبون الحصول عليه، إنه مزيج مما يعتقد الزبون أنه يمكن أو يجب تحقيقه.¹⁶

تشكل توقعات الزبون حول الخدمة المرغوبة بتأثير العوامل التالية:¹⁷

- الاحتياجات الشخصية: وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للزبون والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية.

- اتصالات الكلمة المنطوقة: وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو العائلة أو الخبراء. إن هذه الكلمة المنطوقة المباشرة تكون في غاية الأهمية في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها الزبائن في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء ولأنهم يمررون بتجربة الخدمة بصورة مباشرة.

- الوعود المصرح بها: وتشير إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لزبائنهم في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها.

بالإضافة إلى هاته العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر على توقعات الزبون للخدمة المرغوبة تتمثل في:¹⁸

- الوعود الضمنية: وهي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود المصرح بها وهذه الوعود تعطي الزبون فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة وما ستكون عليه وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة.

- الخبرة السابقة: إن الحالات السابقة التي تعرض فيها الزبون للخدمة تعد عاملاً آخر يؤثر في صياغة وتكوين التوقعات والتنبؤات والرغبات لدى الزبائن، وإن تجارب الزبائن التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشمل على التجارب مع المؤسسة المعنية أو مع مؤسسات أخرى في نفس النشاط.

2. الخدمة الكافية أو الملائمة:

ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما قد ينظر إليه الزبون على أنه كاف أو مقبول، ويُمثل مقدار ما يمكن أن يتنازل عنه الزبون في تطلعاته نحو مستوى الخدمة.

وبشكل عام العوامل التي تؤثر في تشكيل التوقعات حول الخدمة الملائمة هي عوامل قصيرة المدى وهي:

- إدراك بدائل للخدمة: وتعني إدراك ومعرفة الزبون بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب في الحصول عليها.

- إدراك الزبون لدور الخدمة: وتخص هذه الناحية الإدراك المتحقق لدى الزبون من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات متدنية مع مؤسسة معينة مدركاً أن غيابها من هذا المكان سيترك أثر واضح.

- العوامل الموقفية: مثل حالات الطوارئ والظروف البيئية والتأخير غير المعتمد.

وبين هذين المستويين (الخدمة المرغوبة، الخدمة الملائمة) يوجد نطاق يعرف باسم منطقة التحمل ويقصد به ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده الزبون مرضياً، فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإن الزبون سيشعر بالإحباط والندم وتنخفض درجة ولائه للمؤسسة أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولائه للمؤسسة.

2.2. إدارة توقعات الزبون:

إن التعرف على طبيعة العوامل (سابقة الذكر) المؤثرة على توقعات الزبائن تتيح الفرصة أمام المؤسسة لاستخدام عدد من الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من إدارة توقعات زبائنها وتقديم خدمة تفوق مستوى هذه التوقعات، الشيء الذي سيزيد من ولاء الزبون للمؤسسة.

وعلى العموم يمكن للمؤسسة تحقيق الإدارة الفعلية لتوقعات الزبائن عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية:

التأكد من أن الوعود واقعية:

وهذا يعني أن على المؤسسة أن لا تغالي في وعودها وأن لا تعطي وعوداً لا تعكس ما تقدم في الواقع لأن الوعود التي لا تتمكن المؤسسة من تحقيقها للزبون سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبينها.

وحتى يمكن ضمان توافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعود المعطاة فيجب على إدارة التسويق مراعاة ما يلي: ¹⁹

- التعرف على ردة الفعل اتجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمؤسسة.
- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير الميزج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن.
- عرض وعود موضوعية محددة للقياس وبذلك يعرف الزبون ما الذي عليه أن يتوقعه، وفي نفس الوقت يعرف العاملين ما هو مستوى الأداء الضروري المطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح منذ المرة الأولى. وبالتالي تتم عملية تلبية توقعات الزبائن أو حتى تجاؤها.
- يمكن القول أن القاعدة العامة في إدارة التوقعات هي: " قلل من الوعود وأنجز أكثر مما وعدت، لا تخبر الزبون على عظمتك بل دعه يراها".

الاتصال الدائم بالزبائن:

وذلك لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وكذلك لقيام المؤسسة بشرح طبيعة خدماتها لهم أو التعبير لهم عن امتنانها وشكرها لهم على اختيارهم لها، قد يؤدي ذلك إلى التأثير إيجابيا في منطقة التحمل، وبالتالي هي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات الزبائن.

استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة:

إن حدوث الأخطاء في أداء الخدمة شيء وارد وهو يؤدي إلى غضب وتدمير الزبون ولكن طريقة معالجة المشكلة يمكن لها أن تخلق ولاء أكبر عند الزبون يزيد على ولاءه لو لم تحدث المشكلة، ففي حالة حدوث مشكل في تقديم الخدمة يجب استخدام شكاوي الزبون لتقوية ولاءه وذلك بأن تعرفه مدى أسفك لإساءة خدمته، ثم افعّل شيء خاصا له من اجل تعويضه عن المشكلة وبذلك تريحه إلى أي مدى تقدره.²⁰ وفي الأخير ستصل إلى خدمة تفوق توقعاته.

تصميم وإجراء البحوث والدراسات الدورية والمنتظمة: من اجل ما يلي :

- مراقبة التغيرات في توقعات الزبائن.
- لفهم العوامل التي تساهم في بناء التوقعات.
- لتقييم مستويات الخدمة المقدمة في ضوء هذه التوقعات.

3. إستراتيجيات تسيير الزبائن

هناك ثلاث مجالات مهمة لا مفر منها عند تقديم الخدمة للزبائن، يتوجب على مؤسسة الخدمة وضع الإستراتيجيات المناسبة لتسييرها، وتحويلها إلى نقاط إيجابية تزيد من جودة الخدمات، هاته المجالات هي: فترات انتظار الزبون، مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة و التعامل مع الزبائن الصعبين.

1.3. تسيير فترة انتظار الزبون:

إن تلازم عملية إنتاج و استهلاك الخدمة يترتب عنه ضرورة تواجد الزبون في مكان تقديم الخدمة (خاصة في الخدمات ذات الاتصال العالي) وبالتالي اضطراره للانتظار إلى حين الحصول على الخدمة.

إن الإدارة الجيدة لفترة انتظار الزبون تؤثر على الطريقة التي يدرك ويشكل بها الزبون انطباعاته حول جودة الخدمة لذلك تم تطوير عدة مبادئ تساعد المؤسسات على الإدارة الفعالة لفترة الانتظار وتحدد من الآثار السلبية لها، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: ²¹

1. إن الزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بالوقت أقصر من الذي ينتظر وهو غير مشغول، فمن الجيد إشغال الزبون بشيء معين على أن تكون التكتيكات التي تهدف إلى إشغال الزبون ذات علاقة بموضوع الخدمة.
2. زمن الانتظار قبل تقديم الخدمة يبدو أطول من زمن الانتظار أثناء تقديمها وزمن الانتظار ما بعد تقديم الخدمة يبدو الأطول على الإطلاق،
3. زمن الانتظار لشيء غير مؤكد أطول من الانتظار لشيء مؤكد: وهنا يجب على المؤسسة أن تعلم الزبائن بوقت أكبر من الوقت المقدر لتقديم الخدمة ليرتفع شعور الرضا لديهم، وهناك من مقدمي الخدمات الذين يطالبون الزبائن بمواعيد محددة لتجنب الانتظار الطويل.
4. فترات الانتظار غير المبررة أطول من الفترات المبررة: من طبيعة الإنسان أن يطلب تفسيراً فالزبائن يريدون أن يعرفوا لماذا ينتظرون؟ وكلما كانت المعلومات أسرع كلما كان الزبون متفهماً أكثر.
5. فترات الانتظار غير العادلة أطول من الفترات العادلة: ليس هناك شيء يثير غضب الزبون أكثر من شعور أحد الزبائن بأن غيره أتى بعده وتمت خدمته بسرعة أكبر تحت نفس الظروف.
6. كلما كانت الخدمة أهم كان الزبون مستعداً لأن ينتظر لفترة أطول: فالوقت الممكن أن ينتظره الزبون يعتمد على أهمية تلك الخدمة بالنسبة له.
7. الانتظار الجماعي أقصر من الانتظار الفردي: عند إدارة فترة انتظار الزبائن من الجيد التفكير بأمور تشغل الزبائن بينهم وبين البعض لتقليل الوقت المدرك للانتظار.

2.3. تسيير مشاركة الزبائن:

قبل التكلم عن كيفية إدارة مشاركة الزبون في تحضير خدمته من المفيد أن نتعرف على محاسن ومساوئ السماح للزبون بهاته المشاركة. فبالنسبة للمحاسن: سيقوم الزبائن بأنجاز الخدمة بالطريقة التي يريدونها، وبسرعة أكبر، وبتكلفة أقل. وفي نفس الوقت يمكن للمؤسسة أن تستغني عن بعض الموظفين، وأن يربح بعض الموظفين الوقت للقيام بأعمال أخرى. أما المساوئ فتتمثل في أن المشاركة الكبيرة من قبل الزبائن قد ينتج عنها فقدان السيطرة على النوعية وزيادة المواد الضائعة مما يزيد من المصاريف التشغيلية للمؤسسة.

أما فيما يخص طرق تسيير مشاركة الزبون فتتمثل في: ²²

1. تطوير ثقة الزبون: الجهود المبذولة في سبيل الخدمة الذاتية للزبائن يجب أن لا تفهم على أنها محاولات لإبعاد الموظفين عن الزبائن، يجب تزويد الزبائن بالمعلومات الكافية التي تبين أهمية الخدمة الذاتية بالنسبة لهم، لأنه إذا كان من الواضح أن المؤسسة لجأت للخدمة الذاتية حتى تسهل على نفسها، سيتحول العديد من الزبائن إلى أماكن خدمة كاملة (غير ذاتية).

2. حفز ودفع الزبائن على تجربة الخدمة الذاتية والترويج لمنافعها.
3. اختبار الأفكار الجديدة: جميع التطبيقات الجديدة للخدمة الذاتية يجب أن تُختبر ويتم معرفة نواحي القوة والضعف فيها ومحاولة تعديلها قبل التقاسم النهائي للزبون.
4. تعليم الزبائن كيفية استخدام الخدمة الذاتية الجديدة: خاصة وأن معظم الخدمات الذاتية في الوقت الحالي تحتوي على شكل التكنولوجيا فيها، ولتعليم الزبائن يجب على الموظفين أولاً أن يعرفوا كيف وماذا يعملون لأنه لا شيء يزعج الزبائن أكثر من موظف لا يعرف خدمة نفسه.
5. مراقبة وتقييم الأداء: وأخيراً إذا نجح نظام الخدمة الذاتية في مؤسسة معينة فيجب أن تتم مراقبته دوماً وتقييمه على مدار السنة هل يتغير الطلب؟ ما الذي يسبب ذلك؟ هل يزيد الطلب؟ من هي المؤسسات الأخرى التي تبني على أساس الخدمة الذاتية أيضاً؟ البحث عن حاجات الزبائن المستقبليين.

3.3. تسيير الأنماط المختلفة للزبائن

إن النجاح في تقديم خدمة متميزة وذات جودة لزبائن المؤسسة لا يتوقف على التشخيص الصحيح لاحتياجات وتوقعات هؤلاء الزبائن فقط، بل يعتمد كذلك على التمييز بين أنماطهم السلوكية والشخصية واستخدام المداخل المناسبة للتعامل مع كل فئة وخاصة فئة الزبائن ذوي الطباع الحادة وغير المتعاونين.

ثالثاً. تسيير العاملين بهدف تحقيق جودة الخدمة

يعتبر العامل مركب هام للخدمة، حيث يعتمد أدائها بدرجة أساسية على العنصر البشري، وهو وسيط بين الزبون والمؤسسة ويلعب دوراً كبيراً في خلق وتوطيد العلاقة مع السوق، كذلك لسلوك العامل وقع كبير على جودة الخدمة إيجابياً أو سلبياً من خلال الأبعاد التي رأيناها سابقاً (الاندماج، اللطف، المودة، الاحترام، الاتصال، اللباقة، سرعة الإجابة ورد الفعل) أي أن العامل معبر عن جودة الخدمة وعن المؤسسة ككل. فمن وجهة نظر الزبون إن مقدمي الخدمة هم المؤسسة و المؤسسة ما هي سوى مقدمي الخدمة. لذلك يجب أن تركز إدارة الجودة للخدمات على أداء العاملين، وفي هذا الجزء سنحاول إبراز الطرق التي تستطيع من خلالها مؤسسة الخدمة تحسين أداء عاملاتها و المتمثلة في :

- اختيار، تدريب و تحفيز العاملين.

- التسويق الداخلي.

وقد قمنا بتصنيف هاته العناصر على هذا النحو لتوضيح الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة العاملين لديها من أجل الارتقاء بجودة خدماتها. مع العلم أنه في التطبيق يوجد تداخل بين التصرفات والأفعال في كل تصنيف.

1. اختيار، تدريب وتحفيز العاملين

تشير الدراسات إلى أن نحو ثلثي مشكلات خدمة الزبائن تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة. لذلك يتوجب على المؤسسة الخدمية الحرص على استقطاب و اختيار أفضل العناصر، وتنمية مهاراتهم، وخلق الرغبة لديهم لخدمة الزبائن.

2. التسويق الداخلي

في دراسة قام بها الباحث صالح عمر كرامة الجريري (2006) تحت عنوان أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية. أثبت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نشاط التسويق الداخلي وجودة الخدمة حيث تؤدي إجراءات التسويق الداخلي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة للزبائن. كما توصل الباحث سعيد شعبان حامد في دراسة أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، إلى أن هناك ارتباط ذا دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بكل أبعاده ومستوى الخدمة المقدمة للمنتفعين.

وقد توصل كل من Richarson et Robinson 1989 إلى أن أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم الخدمة المصرفية هو تحسين جودة الخدمة المدركة من جانب الزبون النهائي عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي . مما سبق يمكننا القول أن تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمة.

1.2 تعريف التسويق الداخلي

- عرف Kotler التسويق الداخلي بأنه: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن".²³

- كما عرفه Cumessen أنه: "جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفق للأهداف".²⁴ نجد أن كل من kotler و cumessen يتفقان في أن التسويق الداخلي مجموعة السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمؤسسة، والهادفة لإيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بغية مساهمتهم في تحقيقها هذه الأهداف.

2.2 إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد التسويق الداخلي على تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين وتنطوي سياسات وبرامج التسويق الداخلي على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين والمتمثلة في:

1. ترسيخ ثقافة الخدمة

إن ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي بعدا معنويا للأعضاء في المؤسسة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها، وكل شخص فيها يمتلك هذه الثقافة وتلازمه في سلوكياته وأعماله وتصرفاته إزاء الزبائن.

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن تمثيل لثقافة الخدمة تسعى المؤسسة من خلاله إلى ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون .

إن المؤسسات التي تعمل على ترسيخ ثقافة خدمة قوية تقوم بتحويل هيكلها التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل إذ أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي أن الشخص في المؤسسة يعمل لإرضاء مديره، أي يكرس عمله وجهده لإرضاء الأشخاص الذين فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالزبائن، بينما المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة فإن هيكلها التنظيمي يجعل المدير العام في أسفل الهيكل، ففي هذا النوع من التنظيم جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون فالمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون، ومدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة للزبون، والمشرفين يساعدون العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون .

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية سوف تؤثر إيجابيا على علاقة العاملين مع الزبائن ومن ثم الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها.

2. نشر المعلومات التسويقية للعاملين

في قطاع الخدمات غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة. لذلك يتوجب على الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات التي تنوي الترويج عنها، وعن التغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية، والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة وإيصال هذه المعلومات للعاملين بشكل دوري ومستمر حتى يتمكن مقدم الخدمة من إيصالها للزبائن، و تقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شراءه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع الزبون سهلة من طرف مقدم الخدمة.²⁵

3. منح الصلاحيات للعاملين

نقصد بمنح الصلاحيات عملية إعطاء الأفراد سلطة لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، أي تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله، وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها.²⁶

يعد منح الصلاحيات من بين سياسات التسويق الداخلي التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن. ذلك على أساس أن الأفراد الأقرب إلى المشكلة هم الأقدر على التوصل إلى حل لها، وصنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير. ولكن يجب أن نشير إلى أنه يشترط في الأفراد الذين تعطى لهم الصلاحيات في إتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن أن يكون مهئين بشكل صحيح، ومتدربين بشكل جيد يسمح لهم بإتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة من الخبرة ووفرة المعلومات.²⁷

4. تطوير مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

تكلمنا عن ضرورة الاعتناء باختيار وتدريب وتحفيز العاملين، وذلك نظرا للدور المهم الذي تلعبه هاته العناصر في توفير عاملين يقدمون خدمات بجودة عالية لزبائن المؤسسة ومن الواضح أن هاته الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لكن بشأن العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية فإن *Berry* "ينصح المدراء باستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين (التدريبية، التحفيزية)

وبنفس دقة تحديد حاجات الزبائن ذلك أن العاملين ليسوا جميعا في نفس الاتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته وبعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات العمل، وبعضهم تشده الامتيازات أو منافع التأمين الصحي أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال أو النقل إلى مواقع العمل... الخ²⁸

وعليه فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبران المفتاح الذي يحقق برنامج التسويق الداخلي.

رابعا. قياس جودة الخدمات

إن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين المستمر لجودة الخدمة، يعتمد على توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يساهم في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة، لهذا السبب أخذت قضية قياس جودة الخدمة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وقد تناولت غالبية الجهود البحثية التي جاءت في هذا الموضوع قياس جودة الخدمة من وجهة النظر الخارجية التي تعبر عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم.

هناك اتفاقا عاما بين الباحثين على أنه يوجد نموذجان رئيسيان لقياس جودة الخدمات ينسب أولهما إلى "Parasurman et al 1985" وأطلق عليه اسم مقياس الفجوة أو مقياس servqual. أما النموذج الثاني فقد توصل إليه كل من Groinin et Taylor 1992 ويطلق عليه اسم مقياس الأداء الفعلي للخدمة أو مقياس servperf

1. مقياس الفجوة SERVQUAL

ينسب هذا المقياس إلى "Parasurman et al 1985" ويعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة مع إدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل.²⁹ أي أن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعونه بشأنها

ويمكن التعبير عن جودة الخدمة حسب هذا المقياس بالمعادلة التالية:

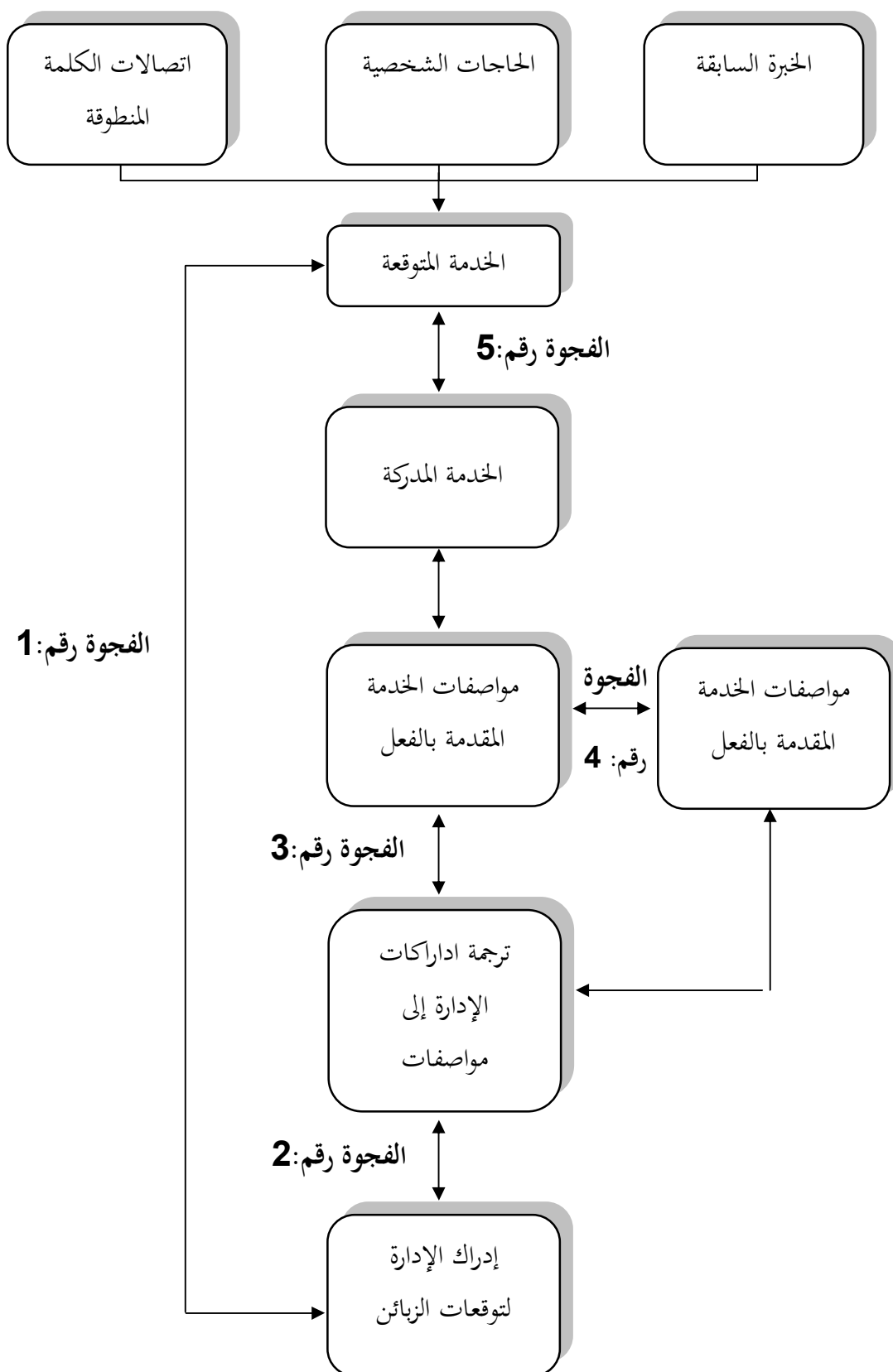
جودة الخدمة = الأداء - التوقعات

يتكون مقياس الفجوة من مجموعتين كل مجموعة تضم 22 عبارة تغطي الأبعاد الخمسة الممثلة لجودة الخدمة (السابقة الذكر)، تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات الزبائن لخدمة المؤسسة، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس إدراك الزبائن نحو أداء المؤسسة وكلاهما يستخدم مقياس ليكرت ذي السبع نقاط (من 1=موافق بشدة إلى 7=غير موافق بشدة)³⁰.

لقد أوضح "Parasurman et al 1985" أن وجود فجوة بين ما أدركه الزبون من مستويات أداء الخدمة و توقعاته المسبقة لهذه المستويات هي محصلة أربع فجوات أخرى، والتي تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة.

ويمكن تلخيص الفجوات الخمسة على النحو الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص 506.

يتضح من الشكل أن الفجوات الأربعة المسؤولة عن الفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة هي: ³¹

الفجوة رقم (1): الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين توقعات الزبون وتنتج هذه الفجوة عن عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة .

الفجوة رقم (2): الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين المواصفات المحددة للجودة وتنتج عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين ادراكات الإدارة لتوقعات الزبون، بمعنى انه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة، فانه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو التنظيم أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة .

الفجوة رقم (3): الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وبين ما يقدم فعلا، وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين .

الفجوة رقم (4): الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين الاتصالات الخارجية. وتنتج عن الخلل في مصداقية مؤسسة الخدمة، بمعنى أن الوعود التي تقدمها المؤسسة حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزبائن (البيع الشخصي والمجهودات الترويجية الأخرى) تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

الفجوة رقم (5): الفجوة بين الخدمة المدركة وبين الخدمة المتوقعة. وهذه الفجوة هي نتاج حدوث احد او بعض او كل الفجوات السابقة .

2. مقياس الأداء الفعلي servperf

توصل كل من Gronin et Taylor 1992 إلى هذا المقياس الذي يعتمد على طريقة أكثر بساطة لقياس جودة الخدمة بحيث يقيس إدراك الزبون واتجاهاته مباشرة نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبائن، بمعنى أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد والتعاطف. و يرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليس فقط بإدراكات الزبون للخدمة. ³²

إذن بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج servperf في قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج servqual في هذا الصدد، بل أن هذا الأخير يتفوق عن الأول من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم، بالإضافة إلى أنه الأكثر شيوعا في قياس جودة الخدمة في العديد من الدراسات الميدانية.

خلاصة:

يستند الزبون في تقييمه لجودة الخدمة على عدة معايير تمس الجوانب الملموسة وغير الملموسة للخدمة، وتحقق جودة الخدمة عند تلبية توقعاته بالنسبة لهاته المعايير أو تجاوزها، وهناك عدة إستراتيجيات لإدارة هاته التوقعات القاعدة الأساسية فيها تقليل الوعود ورفع الأداء.

في المقابل لا يمكن الوصول إلى الوفاء بتوقعات الزبائن إلا من خلال الاهتمام بالعاملين في المؤسسة وذلك عن طريق اختيارهم على أسس سليمة وتدريبهم وتحفيزهم. بل البحث في حاجاتهم ورغباتهم والسعي وراء تلبيةها والحصول على رضاهم مثلهم مثل الزبائن الخارجيين

إن توصيف الخدمة بدقة بمعنى تحديد معايير لها وإعلام العاملين بها والعمل على دفعهم وتحفيزهم للالتزام بتلك المعايير، يسهل أداء الخدمة بالكيفية المطلوبة ويزيد من جودتها.

إن تطوير وتحسين جودة الخدمة يعتمد بالدرجة الأولى على قياسها وتقييمها، من أجل تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة ومن ثم معرفة كيفية تحسينها. وهنا يوجد نموذجان لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن يتمثلا في مقياس الفجوة servqual الذي يعتمد على حساب الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة ومقياس الأداء الفعلي الذي يعتمد على تقييم الأداء الفعلي للخدمة.

الهوامش:

1. قاسم نايف علوان المحيوي، فتحة أبو بكر إدريس، استخدام نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمات الصحية، مقال مأخوذ من الموقع: [http:// faculty Ksu edu.sa](http://faculty Ksu edu.sa)
2. نفس المرجع السابق.
3. kotler Philip, Bernard dubois, Marketing management; publi-union; 10eme édition, Paris. P451.
4. عاشور مريزق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، 2005، ص 231.
5. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 85.
6. محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر 2009، ص 74 - 75.
7. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 609.
8. عداد رشيدة، التسويق في المؤسسة الخدمية الخدمات السياحية - الديوان الوطني للسياحة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 64.
9. أكرم أحمد الطويل، رياض جميل وهاب وآلاء حسيب الجليلي، مداخل بعنوان إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، الملتقى العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27_29 أبريل 2009، ص 10.
10. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص 510.
11. المرجع السابق، ص 510.
12. محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 84.
13. أكرم أحمد الطويل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 7.
14. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 245.
15. المرجع السابق، ص 247.
16. جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 57.
17. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 520.
18. تيسير العجاردة، التسويق المصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 359.
19. محمد عاطف سعيد، إدارة خطط العمل - التسويق وخدمة العملاء - إدارة الوقت، شركة رؤية مؤسسة طبية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص 189.
20. نفس المرجع السابق، ص 191.
21. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 400 - 403.
22. نفس المرجع السابق، ص 403 - 406.
23. نظام موسى السويدان، نزار عبد الحديد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 57.
24. صالح عمر كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 39.

25. صالح عمر كرامة الجريري، مرجع سابق، ص50.
26. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
27. صالح عمر كرامة الجريري، مرجع سابق، ص48.
28. صالح عمر كرامة الجريري، مرجع سابق، ص43.
29. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، بدون ناشر ،2006، ص58.
30. وفاء ناصر المبيريك، مداخله بعنوان جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.
31. شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مقال مأخوذ من الموقع: WWW.faculty Ksu COMالتسويق الداخلي WWW.edu.sa/72461
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص104.