



## معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2022/02/17

تاريخ القبول: 2022/06/18

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

جودة الخدمات الرياضية فلسفة و ثقافة ؟ أم شهادة و سلوك؟

## *The quality of sports services is a philosophy Or testimony and behavior? and culture?*

عادل عاشور

جامعة عمار ثلجي بالأغواط (الجزائر)، a.achour@lagh-univ.dz

### الملخص:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية أيضا وكافة المؤسسات الخدمية و خصوصا الرياضية منها، و التي أصبحت تحتل فيها الجودة مكانة هامة و أساسية ، فهي أحد أهم الشرايين الحيوية التي تراهن عليها في وضع استراتيجياتها و الآليات الهادفة لتحقيق أهدافها من خلال كسب رضا عملائها و ولائهم سواء الحاليين أو المرتقبين و المحافظة عليهم من خلال معرفة نتائج جودة الخدمات المقدمة و المدركة لدى زبائنهم و مدى تأثير ذلك على رضاهم. و سنشير إلى المعايير العلمية المستخدمة في تطبيق معايير الجودة ، سعياً إلى تغذية فكر المستهلك أو العميل والتي بلا شك ستعكس على ثقافته و سلوكه كمستهلك أو منتج للخدمة، مما يضطر هذه الجهات إلى مواصلة سعيها نحو تطوير خدماتها وفق رغبات واحتياجات بل وتوقعات العميل .

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة الرياضية، العميل، جودة الخدمة، التسويق.

### ABSTRACT

Total quality management has become at the present time the talk of the hour in business circles, universities, scientific research centers and international companies of all sizes around the world and even government agencies as well and all service institutions, especially sports ones, in which quality has become an important and essential position, as it is one of the most important vital arteries that are betting on it in developing its strategies and mechanisms aimed at achieving its goals by gaining the satisfaction and loyalty of its customers, whether current or prospective, and maintaining them by knowing the results of the quality of services provided and perceived by its customers and the extent of its impact on their satisfaction.

We will tackle to the scientific standards used in the application of quality standards, in an effort to nurture the mind of the consumer or the customer, which will undoubtedly be reflected in his culture and behavior as a consumer or producer of the service, forcing these parties to continue their quest to develop their services according to the desires, needs, and even expectations of the customer.

**Keywords:** sports organization, customer, service quality, marketing.

## 1. مقدمة:

شهد هذا القرن الكثير من التطورات الإدارية ، ولعل أبرز تلك التغيرات والتطورات ما جرى في تحويل محور العملية الإنتاجية من التركيز على المدخلات والمخرجات في العمليات الإدارية إلى التركيز على العمليات ومن التركيز على الموظف داخل المنظومة الإدارية إلى التركيز على العميل خارج المنظومة الإدارية، وهو ما عرف " بإدارة الجودة الشاملة" و التي تعتبر مدخل وفلسفة إدارية حديثة نشأت بالأساس كأسلوب عمل و وسيلة لتطوير أداء المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، وعلى رأسها المؤسسات الرياضية التي تعد من أهم المؤسسات الهادفة إلى تحقيق الربح المادي و الاستقرار الإجتماعي حيث بلغ إجمالي حجم الصناعة الرياضية في العالم حوالي 756 مليار دولار أمريكي سنة 2020 حسب التقارير الرسمية فيما يتوقع أن يصل إجمالي السوق العالمي للمنتجات الرياضية 627 مليار دولار بحلول سنة 2023 ، وفي ظل تطور مستوى الخدمات تغير نمط تقديمها إلى الجمهور وهو ما أدى إلى تقدم أفضل الخدمات إلى جمهور المتعاملين ، إذ أصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق ، والجميع يسعى لارضاة لذا كان لا بد عليها التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة والتي اعتبرتها كل المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغيير جذري في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة.

ومن هنا جاءت الضرورة لإبراز مفهوم جودة الخدمات كأهم مجال لتنافس المؤسسات الرياضية و التي تؤدي لزيادة الربحية وضمان استمراريتها، و ضمن هذا السياق يمكننا طرح التساؤلات التالية: هل تعتبر جودة الخدمة الرياضية شهادة ؟ أم ثقافة و سلوك ؟ وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه لكسب رضا الزبائن وولائهم و المحافظة عليهم ؟ وما هي أهم محددات و أبعاد جودة الخدمات الرياضية في نظر العملاء و كيف يمكن قياسها؟ ولتحقيق الهدف من الدراسة فإن خطة الدراسة ستشمل المحاور التالية:

- ماهية الجودة و إدارة الجودة الشاملة؛
- جودة الخدمة و الخدمة الرياضية ؛
- قياس جودة الخدمة الرياضية ؛
- تحليل العلاقة بين جودة الخدمات المدركة و رضا الزبائن .

## 2. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

في العشرينات من القرن الماضي قامت مجموعة من موظفي شركة بل للهاتف بمجهود كبير جدا في وضع بعض الطرق و النظريات المتطورة للإرتقاء بعمليات الفحص على المنتجات بهدف تطوير مستوى المنتجات المقدمة من خلال توكيد الجودة (Quality Assurance) ، وكان من هؤلاء الرواد في تلك الحقبة Walter Shewhart و Harold Dodge و Edward Deming بالإضافة إلى George Edwards الذين أجادوا في تطوير عدد من الأساليب المفيدة لتحسين و حل مشاكل الجودة بالإعتماد على الطرق الإحصائية المختلفة، وخلال الحرب العالمية الثانية بدأ الجيش الأمريكي الإعتماد على إجراءات المعاينة الإحصائية مع تنظيم دورات تدريبية لتعليم الطرق الإحصائية

واستخدامها في تحقيق الجودة، لتأخذ طرق المراقبة الإحصائية على الجودة مكانا مرموقا في المجالات الصناعية و الخدمائية المختلفة، و في عام 1944 بدأ ظهور أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال وهي Industrial Quality Control، و أصبحت تعرف فيما بعد باسم Journal of Quality Technology لتنشأ بعدها بفترة بسيطة الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality ليصل عدد الدول المشاركة في هذه الجمعية إلى أكثر من 150 دولة و أكثر من 85 ألف عضو مشارك. (Aarcon Smith,2008,73)

في بداية الخمسينات ذهب كل من Deming و Juran إلى اليابان ، في زيارات كان الغرض منها حصر خسائر اليابان من الحرب العالمية الثانية وانتهز الفرصة لبيدأ في تعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة التي كان الأمريكيون يرفضونها في ذلك الوقت، وبعد فترة ليست بالقصيرة نجح المجتمع الياباني في تحقيق الجودة الشاملة لتصبح المنتجات اليابانية هي الرائدة في السوق العالمية.

و بحلول عام 1980 و نظرا للخسائر التي تكبدتها الأسواق و الشركات الأمريكية في ذلك الوقت ، استخدمت الطرق الإحصائية لتطوير الجودة في أمريكا وتبعه التركيز على استخدام و تطبيق أسلوب Deming - رائد الجودة الأمريكية- الذي عرف بأسلوب إدارة الجودة الشاملة للحصول على الجودة في كافة المجالات داخل الشركة أو المصنع أو الجهة التعليمية أو غيرها.

وقد تطور مفهوم الجودة الشاملة من خلال تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة و اليابان وقد قسمت إلى خمسة مراحل تاريخية أساسية هي: (السطري،2014،ص129)

**1.2 مرحلة التفتيش والفحص : Inspection and test :** ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر خاصة عند ظهور نظام الإنتاج الكبير ، حيث كانت تتم باستخدام الوسائل الفنية ،فكان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص حيث يتم استبعاد المعيب منها، أما عمليات الفحص و التفتيش فيتم إنجازها بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية للسلع وكان الفحص عشوائيا استنادا إلى التقديرات الإحصائية، كما لم يتم الإهتمام بمعرفة أسباب العيوب وتتبعها فلم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة وكان في تلك الفترة مفهوم الجودة يدور حول مطابقة المواصفات فقط حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريد المنتج وليس وفقاً لما يريده العميل .

**2.2 مرحلة مراقبة الجودة Quality Control :** بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين و تميزت باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وكان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للمراقبة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية. وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تطوراً من مجرد مدخل للفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسن المستمر.

**3.2 مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance :** اتسمت هذه المرحلة بالتأكيد على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية و الخدمية إضافة إلى لبروز فكرة البعد الشامل للنوعية من خلال:

- التركيز على المبيعات صفر (Zero Defects) -الجودة عند اختفاء نسبة العيوب؛
- الاهتمام بدراسة التكاليف المرتبطة بالجودة و اعتبار البعد الإقتصادي للجودة من أهم المعايير ؛
- التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين التصميم للسلع و المنتجات و بين الأداء المراد إنجازه.

إن عملية تأكيد الجودة تستهدف تقديم أدلة إثبات لترسيخ وتأكيد الثقة بين جميع الأطراف المعنية وأن عملية الجودة تتحقق بالفعالية المطلوبة ، ولكل الأطراف المساهمة في بناء الثقة بجودة السلعة أو الخدمة.

**4.2 تكوين حلقات السيطرة النوعية Quality Control Ciercles** : تعد هذه المرحلة ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات في حقول العمليات الإنتاجية و الخدمية و اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين كل من خلال موقعه.

**5.2 إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**: ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980م ومازال مستمرا حتى الآن وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية أغلب أسواق البلدان النامية ، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهومها لإدارة الجودة بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفضيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على إدارة الجودة الشاملة ، و تضمن هذا المفهوم جودة المنتج و يركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين بالإضافة إلى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين.

هناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة و تصيد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي و روح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج و العمليات
4- مشاركة الموظفين	4- إندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جمود السياسات و الإجراءات	6- مرونة السياسات و الإجراءات
7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات و إجراء المقارنات البنينة
8- التركيز على جني لأرباح	8- التركيز على رضا العملاء
9- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين

10-العميل الخارجي	10- العميل الخارجي و الداخلي
11-الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة الواسعة عن طريق فريق العمل

المصدر : محفوظ أحمد جودة، 2004، ص 27.

### 3. ماهية الجودة الشاملة:

لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمطالبات العميل و قبل التطرق إلى مفهومها علينا أن نعرف ما المقصود من الجودة أولاً.

### 1.3 مفهوم الجودة:

**1.1.3 تعريف الجودة:** عرف Deming الجودة على أنها الجودة و المستهلك بمعنى الحصول على جودة عالية للمنتج مع تحقيق رغبات المستهلك فالجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات الزبون، أما Feigenbaum فقد عرفها بأنها تحديد احتياجات و متطلبات المستهلك لما يريد و ليس تحديد الأسواق أو الإدارة أما Juran فقد عرفها على أنها مدى ملائمة المنتج للإستعمال، أما المفهوم الجديد للجودة فيشمل القيمة الإقتصادية و الإستخدام العملي لكل من المؤسسة و المستهلك، فستطيع أن نقول أن الجودة عبارة عن حالة كائنة في عناصر علاقة العمل بين مقدم الخدمة و العميل أي تحقيق الجودة بأقل تكلفة و هو ما يضمن أكبر ربحية في آن واحد بالنسبة للمؤسسة ، أما بالنسبة للعميل فهو حصوله على أفضل جودة للمنتج و بأقل الأسعار.(هاري- شرويدر ، 2005، ص20)

**2.1.3 أبعاد الجودة :** تتمثل أبعاد الجودة في النقاط التالية كما وضعها Gravin و متى تم تحقيقها نكون قد توصلنا لتلبية متطلبات المستهلك: (الفضل، 2005، 32-35)

- 1- الأداء : Performance: أي مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- 2- الصلاحية : Durability: أي العمر التشغيلي المتوقع للمنتج
- 3- المطابقة: Conformance: أي مدى تقييد المنتج بالمواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة لتحقيق متطلبات المستهلك.
- 4- الإعتمادية: Reliability: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت .
- 5- خدمة المنتج: Serviceability: حل المشكلات و الإهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة إصلاح و إعادته إلى حالته الطبيعية بأقل تكلفة و في أسرع وقت.
- 6- شكل و جمال المنتج: Aesthetics: أي مدى أناقة المنتج و جاذبيته
- 7- مزايا و خصائص المنتج: Features: أي إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث و تطوير المنتج.
- 8- سمعة المنتج: Reputation : أي الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج(سمعة المؤسسة المنتجة)

### 2.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها.

#### 1.2.3 تعريف الجودة الشاملة : من أبرز هذه التعاريف :

- عرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمة".

ويعرف شوتر الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل ويكافح المديرون الموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل جيد منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها أكبر وفي أقصر وقت".

ويعرفها Arthur بأنها " ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الاحصائية ، و أنها تغير مستمر عن الإدارة بالنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدبر العمليات بشكل يؤدي لتخفيض التكلفة وتحقيق النتائج الإيجابية"(الطائي،2003،ص 17)

إن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة للإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات و الخدمات المقدمة من قبل أي منظمة ، لذلك فهي التركيبية الإدارية التي تتضمن عدد من المهام و الأعباء التي من خلالها (و بالإستعانة بعدد من الوسائل) يتم إنجاز كافة المهام و الأهداف المطلوبة من مواصفات السلع و الخدمات التي ينبغي أن تتم بمستويات معينة من الجودة.

فإدارة الجودة الشاملة بمثابة إلتزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح فهي ثقافة. وتصميم هذه الثقافة هو الإلتزام الكلي للجودة والمنحنى الذي يعبر عنه جميع من له علاقة بعملية استمرارية تطوير السلعة أو الخدمة عن طريق استخدام الطرق العلمية .

مما سبق يمكننا أن نستنتج العوامل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة التي تضمن نجاح أي مؤسسة وهي:

\* الإدارة بالمشاركة : تتحقق نتيجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة من خلال إكساب العاملين المهارات وتشجيعهم على الفهم الجيد لكيفية أدائهم لعملهم ، وتوفير فرص التحسين والتطوير والمساعدة على التغيير.

\* تحسين العملية باستمرار : تعني قبول المكاسب الصغيرة والهامة كخطوة في الاتجاه الصحيح نحو الجودة الشاملة ، ومن المعترف به أن المكاسب الجوهرية يمكن تحقيقها من طريق التحسينات التي قد تبدو بأنها غيرها مهمة، ولكن التعاون في الأجل الطويل يؤدي إلى مكاسب ضخمة.

\* إستخدام فرق العمل : إن هذا العنصر يمكن الأفراد من المشاركة المباشرة في العمليات اليومية للمؤسسة لتحسين بيئة عملهم ، ويتحقق ذلك بتقديم حوافز لفرق العمل بشكل مستمر والاعتراف بإنجازاتهم. فالجودة للأفراد تعني:

- إقتناع بالعمل مع التحفيز على أدائه العمل بالشكل السليم والمقبول ؛
- التعاون داخل الفريق بوجود وعي وانضباط ذاتي؛
- الإلتزام و التعهد بالوفاء بالمتطلبات .

أما بالنسبة للإدارة فتعني:

- رؤية واضحة لكل الإدارات والأقسام مع علاقات عمل جيدة مع الموردين؛
- الإلتزام و الإنضباط مع الوفاء بالالتزامات تجاه العاملين.

أما بالنسبة للعملاء فتعني:

- الحصول على سلعة أو خدمة بجودة عالية ، وبسعر مناسب ، وفي وقت مناسب ، وبطريقة جيدة.

### 2.2.3 مكونات إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة إنتاجية أو خدمية على وجود هدف أو مجموعة من الأهداف الموضوعية، وهذا الهدف يوجه العاملين على اختلاف مستوياتهم للتركيز على محاور اهتمام معينة وبالتالي إلى تبني استراتيجية تحدد خطوات العمل مع توزيع مسؤوليات كل عمل من الأعمال وذلك على النحو التالي: (سيد، مصيلحي، 2006، ص19)



حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية.

الإدارة العليا.  
فرق العمل.  
مشاركة كل العاملين.

مسئولية التنفيذ:

#### 4. جودة الخدمة الرياضية

##### 1.4 الخدمة و خصائصها:

**1.1.4 تعريف الخدمة:** تعرف الخدمة بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة و التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة ، و ليس نتيجة لانتقالها للمال، كما تعرف أيضا بأنها منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي ، و لا ينتج عن تلك المنافع حياة شيء مادي ملموس. (العجارمة، 2005، ص 20-22)

##### 2.1.4 خصائص الخدمة: هناك خمس خصائص رئيسية للخدمات بشكل عام و هي:

- 1- اللاملموسية : فالخدمة مجال نظري واسع و غير ملموس.
- 2- التنوع: فالخدمة غير معيارية أي غير قابلة للقياس بشكل دقيق.
- 3- التلازمية : الخدمة نموذجيا تنتج و تستهلك في آن واحد مع مشاركة الزبون في العملية.
- 4- التلاشي: أي أنه يستحيل تخزين الخدمة و بالتالي عدم اكتساب منفعة زمانية للتخزين مستقبلا.
- 5- عدم التملك: غالبا لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس كونها تستهلك مباشرة.

##### 2.4 أهمية الجودة في الخدمة الرياضية :

لقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية و بخاصة المؤسسات الرياضية لأهمية و دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد أصبح موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموضوع الأكثر استحواذا و اهتماما في المؤسسات و المؤتمرات العلمية في العقد الأخير، كما أصبح العملاء أكثر إدراكا و اهتماما بالجودة و بالتالي ظهرت مؤسسات تهتم بمراقبة جودة الخدمات من جميع النواحي ، لذلك فإن القرارات التسويقية الأساسية يجب أن تركز على جودة منتج الخدمة للأسباب التالية : (الضمور، 2015، ص 435)

- إن الجودة تؤثر على حجم الطلب على الخدمة و على ذلك الذي يصنع الطلب عليها؛
- إن الجودة أحد أهم مصادر الربح و النجاح ماليا ، فهي تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة؛
- إن الجودة تعد وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.

##### 3.4 تعريف جودة الخدمات و الخدمات الرياضية:



تعتبر الجودة في عمومها عن مجموع صفات و خصائص السلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة متوقعة فهي تهدف إلى إرضاء الزبائن و كسب ولائهم و كذا تحقيق مزايا تنافسية.

فرغم أن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة بسبب طبيعة خصائص الخدمة إلا أننا مع ذلك يمكن أن نذكر بعض التعاريف المسندة لجودة الخدمة كما يلي:

- تعرف جودة الخدمة على أنها " درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك و ليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة" (الشندي، 1996، ص74) - كما تعرف أيضا على أنها " الفجوة أو الإنحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة و إدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة". (السلمي، 1995، ص 18)

من خلال التعريفين يمكننا أن نستخلص ما يلي :

- جودة الخدمة تتعلق أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة و الفوائد المرجوة منها.
- تتعلق جودة الخدمة بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلا.
- إن جودة الخدمة مرتبطة بقدرتها على ضمان إرضاء الزبون بصفة دائمة.

إن مفهوم جودة الخدمات الرياضية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة فهي تهدف إلى تقديم خدمات للزبائن ذات جودة عالية بهدف إرضائهم و تلبية حاجاتهم و رغباتهم بصفة مستمرة، فهي تكمن في إدراكات العملاء و التعبير عنها.

#### 4.4 معايير جودة الخدمة الرياضية:

لقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير تم دمجها في خمسة يستخدمها العميل أو المستهلك في تقييم جودة الخدمة المعروضة هي: (معلا، 2001، 81)

الإعتمادية : أي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية و دقة و ثبات.

الإستجابية: أي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بسرعة و مساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.

الثقة(التوكيد): أي معرفة العاملين الكياسة و القدرة على كسب الثقة و الثقة بالنفس.

التعاطف : سهولة الإتصال ، الإتصالات الجيدة و تفهم الزبائن و العناية بهم.

الملموسية : أي وجود التسهيلات المادية و ظهور العناصر المادية.

وقد ارتأى Kotler بأن الأهمية النسبية للمعايير التي يحكم بها الزبون على جودة الخدمة هي كالآتي:

الإعتمادية 32% ، الإستجابية 22% ، الثقة و التوكيد 19% ، التعاطف 16% و الملموسية 11%.

#### 5.4 أهداف الجودة الشاملة وفوائدها في المؤسسات الرياضية:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هو تطوير الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم . و الذي بدوره يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

- خفض التكاليف : أي عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل
- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء

#### 6.4 الجودة و خصائص المنتجات و الخدمات الرياضية:

تميز المنتجات و الخدمات الرياضية بعدة خصائص تجعل منها أكثر صعوبة في تقييمها و تقييم مستوى الجودة المنوط بها فضلا عن درجة صعوبة الحفاظ عليها و ضمان مستوى الجودة منها. فالجودة تتأثر بخصائص الخدمات الرياضية التي تضفي عليها درجة من الخصوصية من حيث الشكل و المضمون لتنعكس بالتالي على عملية تسويقها، و نظرا لأهمية هذه الخصائص فإننا سنعرضها على النحو التالي: ( Wilson , Piekarz ,2015, p p175-109)

**1.6.4 تغلب العناصر غير الملموسة في المضمون الخدماتي :** تتصف المنتجات الخدمية الرياضية بكونها في طبيعتها غير ملموسة ولا تتصف ولا تمتلك أية صفات مادية، و لكنها تستعين بالظواهر و الجوانب المادية بطريقة يمكن من خلالها أن تظهر الخدمات الرياضية الجديدة. فالشخص الذي يحضر فعاليات الحدث الرياضي يخرج منه ولا يحصل معه سوى بعض الذكريات و الإنفعالات كالفرح أو الحزن وما إلى ذلك من الإنطباعات المختلفة ، والتي تحدد القرارات الشرائية المستقبلية فيما يتعلق بتلك الرياضة .

**2.6.4 تلازم عمليتي إنتاج الخدمة و توزيعها:** أي أن الخدمات الرياضية تنتج و تستهلك أو تستخدم في وقت واحد ، وأن انعدام ظاهرة التخزين للخدمة لجهاة الطلبات المستقبلية مسألة واردة من جهة ثانية و هو ما يؤكد أهمية التوزيع المباشر للخدمة الرياضية و اعتباره قاعدة ارتكاز لأية إستراتيجية تسويقية للمؤسسة الرياضية ، كما أن هذه الخاصية تفرض وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الرياضية و عملائها من شأنها أن توفر عملية تغذية عكسية تساعد الإدارة على الوقوف على ردود أفعال عملائها. فالمنتج الرياضي الأساسي لا يمكن أن يباع بعد اليوم الذي يتم فيه الحدث الرياضي ، على سبيل المثال لا يمكن بيع التذاكر أو الأعلام أو القمصان الخاصة بعد الحدث بفترة .

**3.6.4 عدم الإستقرار أو عدم التوقع :** إحدى أهم الأمور الشائعة في الرياضة أو الأنشطة الرياضية هي عدم التوقع بالنتيجة ، حيث يمكن أن يفوز فريق على فريق آخر بغض النظر عن تاريخه أو أدائه بسبب العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها لتضمن عدم توقع النتيجة.

**4.6.4 التنوع:** إن الخدمات الرياضية تتصف بتنوعها و عدم تجانسها ، وهو ما يجعلها خدمات غير معيارية من الصعب قياسها ما دامت تعتمد في أدائها على الخبرة و المهارة النوعية في تقديمها.

**5.6.4 الإرتباط العاطفي :** أجريت العديد من الدراسات لقياس أداء و مدى اهتمام الشعوب بالرياضة بالإضافة إلى أثر الرياضة على الشعوب، وقد أكدت كل الدراسات أن الشعوب باختلاف إنتمائها تتأثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالرياضة سواء عن طريق القراءة، المناقشة، المشاهدة، الإستماع أو المشاركة... إلخ، لذلك نلاحظ أن بعض المشاهدين لديهم انجذاب عاطفي كبير جدا لفرقهم الرياضية حتى بات يطلق عليهم اسم المتعصبين.

**6.6.4 التعامل الإنساني:** غالبا ما تتميز عمليات إنتاج الخدمات بوجود التعامل الإنساني المباشر الذي يتجسد بين عمال المؤسسة الخدمية و العملاء و هو ما يؤثر على مستوى جودة الخدمات و ضماؤها بشكل دائم لاختلاف السلوكيات و أنماط تعاملهم مع بعضهم البعض.

**7.6.4 الإستهلاك العام و الدور الإجتماعي :** أكدت الدراسات أن أكثر من 90 % من المشاهدين الذين يحضرون الأحداث الرياضية يحضرون برفقة شخص آخر على الأقل، كما أن استمتاعهم يتوقف بصورة كبيرة على استمتاع الآخرين، ولذا في السنوات الأخيرة اتجهت الإدارة التسويقية إلى هذا المفهوم و المتمثل في الأقسام الخاصة بمقاعد العائلات ، مقاعد المدخنين، مقاعد غير المدخنين ، تخفيضات للمجموعات.. إلخ

**8.6.4 مركز التحكم أو الإهتمام :** يلعب مسؤولي التسويق دورا هاما في تحديد المنتجات التي سيتم تسويقها وعلى الرغم من أن شراء أو بيع لاعب معين يمكن أن يؤثر على معدل الحضور، فان هذه القرارات غير تابعة لمسؤولي التسويق، وبالمثل هناك عوامل أخرى مثل الطقس أو الطرق المحيطة بالملاعب، ولذا يجب على مسؤولي التسويق الإهتمام بالعوامل التي يمكن أن تخضع لسيطرتهم.

**9.6.4 زيادة حساسية المنتج الرياضي :** يعتبر المنتج الرياضي منتجا في غاية الحساسية، فهو يسهل أن يتأثر بالعديد من النواحي النفسية، الإقتصادية و الإجتماعية بالإضافة إلى النواحي الأمنية في الدول التي تقام فيها البطولات و المقابلات الرياضية والتي تؤثر بشكل مباشر على حضور العميل الرياضي إلى الأحداث الرياضية .

**10.6.4 أوقات الطلب على المنتج الرياضي :** هناك أوقات زمنية ومحددة يشتد فيها الإقبال على حضور البطولات و المباريات الرياضية ، وتختلف هذه الأوقات باختلاف مكان إقامة و موعد إقامة المباراة، بالإضافة إلى أهمية المباراة، وحسب قوة الفريقين إعلاميا، و يواجه رجال تسويق البطولات و المباريات الرياضية مشاكل تسويقية نتيجة لهذه الخصائص السابقة و التي لا يواجهها رجال تسويق السلع المادية.

**7.4 عناصر إدارة الجودة الشاملة للخدمات الرياضية :**

أجريت دراسة على مجموعة من المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات الرياضية واستطاعت تلك الدراسة التوصل إلى مجموعة من العناصر الهامة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات وهو ما يمكنها من التميز في أداء تلك الخدمات، هذه العناصر هي: (Eksteen,2012,p211)

**1.7.4 بحوث السوق والعملاء:** إن تحقيق الجودة الشاملة للخدمة الرياضية يتطلب الفهم الواضح والدقيق لحاجات العملاء وذلك عن طريق:

\* **بحوث السوق:** وهي دراسات منتظمة لحركة و هيكل السوق الذي تخدمه المؤسسة وهذا يستلزم التحديد الدقيق للسوق لخصائص السكان مع تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها بالإضافة إلى تحديد قدرات المنافسين.

\* **بحوث إدراكات العملاء:** وهي معرفة توقعات وأفكار العملاء تجاه الخدمة وكذا تجاه المؤسسة الرياضية و تحليل العوامل الرئيسية التي تحدد إدراك العميل للجودة الكلية للخدمة التي يحصل عليها.

**2.7.4 تكوين إستراتيجية الخدمة الرياضية:** يمكن تعريف إستراتيجية الخدمة بأنها صفة مميزة لتقديم الخدمة، وهذه الإستراتيجية ترتبط ارتباط وثيقا باقتراحات مختارة بعناية فائقة، وتمثل قيمة العميل وتساعد على إرساء أكثر تنافس وتتضمن معايير الإستراتيجية الفعالة للخدمة ما يلي :

- تمثل استراتيجية الخدمة رؤية المؤسسة واضحة بحيث تعكس رسالتها وفلسفتها.
- نقل مفهوم مهمة المؤسسة الرياضية ورسالتها إلى جميع العاملين لديه حتى يمكن وضعها موضع التنفيذ.
- التركيز على القيم الجوهرية للخدمة وهي تمثل أعلى قيمة للعميل.
- إظهار المؤسسة الرياضية بصورة مميزة أمام العملاء في مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى .
- التميز بالبساطة وسهولة الصياغة بحيث يسهل شرحها للعاملين.

**3.7.4 تدريب العاملين:** تبذل المؤسسات الخدمية المتميزة مجهودات وإجراءات منظمة لتعليم موظفيها كل شيء عن العملاء، مثل مفهوم الجودة وخدمة العملاء، وتلعب طرق التعليم والتدريب والاتصالات دوراً رئيسياً في مساعدة كل المسؤولين في المؤسسة الرياضية من تفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، حتى تنجح في مواجهة المنافسة في السوق عن طريق الالتزام بروح الخدمة والمحافظة على القيم والمعتقدات التي تجعلها حقيقية، بالتالي يمكن أن تصل إلى الأداء الخدمي المتميز بمهارة فائقة.

**4.7.4 تحسين العمليات:** تبذل المؤسسات الرياضية المتميزة مجهودات وإجراءات منظمة لتعليم موظفيها كل شيء عن العملاء، كتنظيم خدمات إلى عملائها بأن تضع التحضيرات الإجرائية على جميع المستويات القيادية للتطوير والتحسين المستمرين للجودة، وتوفير الوسائل التي تمكنها من أداء العمل بشكل حسن، كل ذلك يتطلب الفحص والمواجهة لكل

العمليات والإجراءات السياسية والقواعد وطرق العمل حتى تتأكد من أنها تؤدي إلى تحقيق الجودة و التميز بالبساطة وسهولة الصياغة بحيث يسهل شرحها للعاملين .

**5.7.4 التقييم والقياس والتغذية المرتدة:** إن توفر نظام المعلومات المتكامل عن الموظفين يضمن حصوله على التغذية العكسية عن أدائهم، ومن جانب آخر ضرورة توفير التشجيع والدعم اللازمين من جانب الإدارة ، كل ذلك يساهم في تحسين أداء الموظف ومعرفته الكاملة لجوانب ضعفه قبل معرفة جوانب قوته ، وهذا ينعكس في النهاية في شكل رضا العميل الداخلي والخارجي ، من خلال ما سبق ذكره يمكن للعامل أن ينجح في إبراز قيمة الخدمة لدي العميل، وتستطيع المؤسسة الرياضية أن تدعم ذلك بالربط بين فرص التقدم المستقبلي للموظف و إبراز قيمة الخدمة للعميل وتحقيق أعلى معدلات الرضاء له.

#### 8.4 مستويات جودة الخدمات الرياضية:

أدت البحوث إلى تحديد خمسة مستويات لجودة الخدمة الرياضية هي : (خضير، 2002،ص70)

- (1) الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها؛
- (2) الجودة التي ترى إدارة المؤسسة الخدمية أنها مناسبة؛
- (3) الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة ؛
- (4) الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة؛
- (5) الجودة المروجة للعملاء .

#### 5. قياس جودة الخدمات الرياضية :

ترداد الحاجة يوماً بعد يوم للخدمات التي تقدمها المؤسسات ، فقد نذهب يوماً لأحد المؤسسات أو الإدارات الخدمية ، للحصول على خدمة معينة ونخرج بانطباع رائع عن تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، أو تلك الإدارة ، وقد يحدث العكس تماماً، إن هذا الانطباع الذي نخرج به يعكس مدى ما تولية الإدارة لمعايير الجودة ، وفي هذا السياق سنتحدث عن النظريات العلمية التي استخدمت لقياس جودة الخدمات الرياضية ، علماً بأن هذه النظريات قابلة للتطبيق في كل المجالات الخدمية ، والصناعية ، سواء التي تتعامل مع العميل بشكل مباشر، أو غير مباشر ، ينظر الباحثون إلى جودة الخدمات الرياضية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية ، تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة الرياضية صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة الرياضية المدركة من قبل العميل ، وتعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة ، فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات.

و بتطبيق مفهوم التسويق الرياضي الحديث ، نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة الرياضية يكمن في إدراك العملاء ، ومن هنا نجد التباين بين ما يراه العملاء على أنه مصدر رضاهم وبين ما تراه إدارة المؤسسة الرياضية على أنه مصدر ذلك الرضا.

إن الخدمات الرياضية - تقليدية كانت أم نمطية - لا تختلف من مؤسسة رياضية إلى أخرى من حيث الطبيعة الإجرائية (حتى مواقع الانترنت و التواصل الإجتماعي تدخل ضمن هذا المفهوم ) وقد تلغي النمطية إمكانيات التميز في الخدمة الذي يعتبر من متطلبات التنافس ، من هذا المنطلق برز مفهوم جودة الخدمة كمجال من مجالات التمييز النسبي ، وظهرت في هذا السياق مفاهيم مثل خدمة العملاء ، سرعة إنجاز الخدمة ، الخصوصية ، السرية و الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة... الخ كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات الرياضية.

ببني مفهوم التسويق الحديث الذي يقول إن المؤسسة الخدمية هي التي تكون موجهة بالعملاء ، فإننا ندعم مفهوم جودة الخدمة كما يدركها العملاء وذلك للأسباب التالية :

● ربما تخطيء المؤسسة الخدمية في تقديرها للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس فيها المؤسسة مع مؤسسات أخرى ؛

● قد لا تعترف المؤسسة الرياضية بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة لهم

تقودنا هذه المناقشة إلى بعض الاستنتاجات التالية :

- صعوبة تقييم جودة الخدمة الرياضية.
- إن مفهوم جودة الخدمة الرياضية ذو أبعاد متعددة وبالتالي فهو مفهوم مركب يخضع للتفاوت الإدراكي .
- إن تقييم العملاء لجودة الخدمة الرياضية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة .

من هنا و لأجل تشخيص و تقييم الوضع الحالي للجودة داخل المؤسسات الخدمية الرياضية برزت بعض النماذج المعتمدة على النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات الرياضية من أهمها:

## 1.5 المدخل الإتجاهي:

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً إتجاهياً يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً له ، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون ضمناً بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة ، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة الرياضية ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر ، والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الإتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى ، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال ، ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون إتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة ، ولهذا فأن هذا الإتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من

خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية ، وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة.

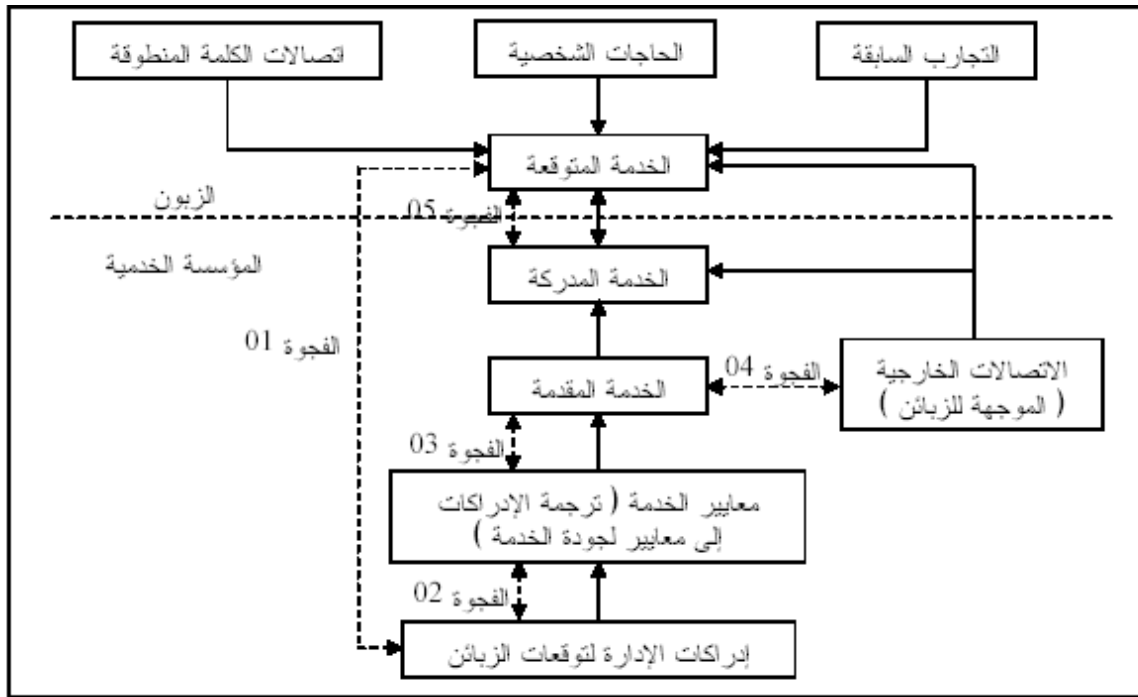
## 2.5 مدخل نظرية الفجوة:

يعد هذا النموذج من أكثر و أهم النماذج شيوعا و استعمالا ، كما يطلق على هذا النموذج نموذج جودة الخدمة و الذي اقترحه و طوره Berry , Parasurman و Zeithmal سنة 1988، وهو موجه لقياس جودة الخدمة المدركة لدى الزبائن و قياس درجة رضاهم عن الخدمة ، ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة ، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ( الأداء الفعلي ) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر . (توفيق، 2004، صص 18-23)

يقوم هذا النموذج على ثلاث افتراضات أساسية هما:

- طالبي الخدمة قادرين على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة؛
  - طالبي الخدمة قادرين على التمييز بين التوقعات و الإدراكات الحقيقية لمستوى الخدمات الفعلية المحصل عليها.
  - وجود إثنين و عشرين عنصرا يرتبط كل منها بالأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة الرياضية .
- و الشكل التالي يوضح نموذج تحليل الفجوة لقياس جودة الخدمة.

الشكل رقم (1) : نموذج فجوة جودة الخدمة



Source : Michel Langlois, 1992,P51

يظهر هذا النموذج خمسة فجوات يمكن أن تنشأ من خلال عدم تطابق المراد حصوله مع ما حصل فعلا و تتمثل هذه الفجوات في :

### 1.2.5. الفجوة الأولى : بين توقعات الزبائن و إدراكات الإدارة:

و تمثل الإنحراف الحاصل بين إدراكات المؤسسة الرياضية و توقعات العملاء، و تنشأ هذه الفجوة من النقص في البحوث التسويقية أو عدم توافق هذه البحوث مع استعمالاتها ، و كذا النقص في الاحتكاك و التفاعل الجيد بين المؤسسة الرياضية و العميل.

### 2.2.5. الفجوة الثانية : بين إدراكات الإدارة و توقعات جودة الخدمة:

و هي تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات المؤسسة الرياضية بسبب عدم قدرة المؤسسة الرياضية على وضع مستويات واضحة للجودة أو معايير الخدمة مثل سرعة تقديم الخدمة و مواعيد الرد على الشكاوى ...إلخ.

### 3.2.5. الفجوة الثالثة : بين جودة الخدمة و تسليم الخدمة:

تنشأ من الإنحراف في عدم توافق معايير الخدمة الموضوعية مع الخدمة المقدمة فعلا، فعمليات تقديم الخدمات قد تتأثر بعدة عوامل تخلق هذا الإنحراف كوجود عمال غير مؤهلين، أو نقص في الأجهزة ..إلخ

### 4.2.5. الفجوة الرابعة : بين تسليم الخدمة و الاتصالات الخارجية للعملاء:

و هي تعني بأن الدعوى الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة الموجهة إلى الزبائن ، هذه الأخيرة لها تأثير قوي على توقعات الزبائن كتقديم و عود عبر عمليات الإشهار ، لكن التقديم الفعلي للخدمات غير ما تم الوعد به.

### 5.2.5. الفجوة الخامسة : بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة:

تمثل الإنحراف بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة من طرف العملاء كما ينتج هذا الإنحراف من الفجوات السابقة التي تقع أساسا في خدمة المؤسسة الرياضية و الذي يعتبر المقياس الإجمالي لجودة الخدمة لدى العملاء بكشفه عن الفرق بين إدراكات الزبون و مستويات التوقعات للخدمات الرياضية.

### 3.5 نموذج الأداء الفعلي:



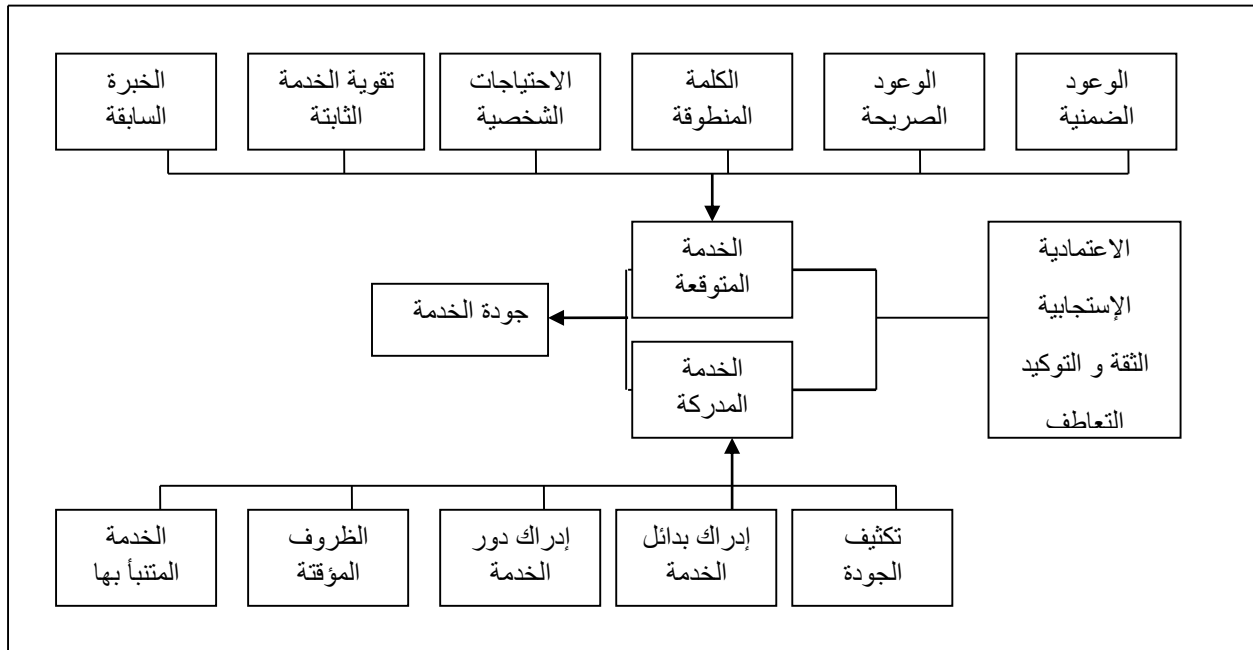
أصطلح عليه أيضا بمقياس أداء الخدمة و الذي يعتمد على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة عبر استخدام اتجاهات أو إدراكات الزبائن نحو الأداء الفعلي للخدمات المقدمة لهم.

ظهر هذا النموذج أساسا كانتقاد لنموذج تحليل الفجوات خاصة فيما يتعلق بالتوقعات ، فهو يستعمل نفس العناصر في تحليل أبعاد جودة الخدمة لكنه يستبعد في نفس الوقت أي اعتبار للتوقعات في القياس عبر إدراكات العملاء فقط و وقت عمليات أداء الخدمات لا من خلال حسابات قبلية يقومون بها. (الريعي، 2009)

## 6. تحليل العلاقة بين جودة الخدمات المدركة و رضا الزبائن.

تعتبر العلاقة بين جودة الخدمات المدركة و الرضا من المحاور الأساسية في تسويق الخدمات خصوصا بعد اقتراح نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمات المدركة، و هو ما سمح للباحثين في التعمق في دراسة هذه العلاقة، و يمكن أن نوضح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2): محددات إدراك جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، 2005، ص 362.

تسعى المؤسسات الناجحة دائما للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء وذلك من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة وحثهم على الولاء وللمنتجات التي يقومون بشرائها، بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء جدد إلى المؤسسة، ويمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات، وقد

أوضحت إحدى الدراسات أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة ، وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- ✓ إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية
- ✓ إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فأما تكون مرضية.
- ✓ إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

وينبغي ملاحظة أن العميل يبي توقعاته دائما على أساس تجاربه السابقة مع المؤسسة بالإضافة إلى الكلمة المتناقلة بين الناس فضلا عن المعلومات والعروض التي تقدمها المؤسسات الرياضية المنافسة إلى عملائها من خلال الدعاية والإعلان في ترمواق الإلكترونية و الصحف والمجلات والتلفزيون وغيرها. (نعيجات، 2005، ص65)

إن التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاوله تلبيتها يحتاج إلى جهود واعية والى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية والحدس فتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل، سواء العميل الجديد الذي يشتري المنتج لأول مرة أو العميل القديم المداوم الذي يكرر الشراء، تحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة المؤسسة الرياضية وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاهة الاجتماعية للمجتمع.

## 1.6 تحقيق رضا العملاء:

إن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته هي المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة الرياضية في أداء مهامها التسويقية ، فعلى الإدارة أن تركز على رضا العميل في المدى البعيد وليس على رضاه في المدى القصير ذلك أن الإحتفاظ بالعملاء الحاليين يعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد، وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال ولا يتم ذلك إلا من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنتج من كافة النواحي وتكمن المشكلة في أن العميل في بعض الأحيان تنقصه الكثير من المعلومات من جودة المنتج بالإضافة إلى عدم دقة المعلومات المتاحة أمامه.

إن عملية التركيز على العميل تتطلب الاهتمام به وتلبية حاجاته ورغباته من اجل إرضاءه، بل أيضا من اجل إسعاده، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي: (عبد العزيز، 1995، ص137)

- التلبية الفورية و نعيي بها استعداد المؤسسة لتلقي مطالب العميل والسرعة في انجاز هذه المطالب.
- القدرة على تلبية الوعود بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- ضرورة توفر الخبرة في موظفي المؤسسة الرياضية عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات اللازمة .

- إبداء المودة بتوفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره وهو ما يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المؤسسة يتفهمه ويعمل لصالحه.
- اللياقة في التعامل ذلك أن غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها. والعميل يجب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا.
- دقة وشمولية المعلومات حيث يتوقع العميل أن يكون مصدر معلوماته عن المؤسسة موثوقا به ويود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة.
- الاهتمام بالعميل والإنصات له و تفهم رغباته حتى ولو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد احتياجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن الخدمة.
- من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل مهما كان نوعها ودراستها والاهتمام بها بواسطة إجراءات واضحة و دقيقة متبعة من طرف العاملين واتخاذ قرار بشأنها ، فالشكاوي يمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال الشكاوي يمكن أن نحول الأشخاص الغير راضين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة الرياضية و لخدماته.

## 2.6 قياس مستوى رضا العميل:

إن قياس مستوى رضا العميل يعتبر مهما بالنسبة لأي مؤسسة رياضية لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارتها في التعامل مع عملائها وفي تسويق منتجاتها، وقد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه، أما العميل الغير راضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن المنتج إلى أكثر من عشرين شخص، وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل أو عدم رضاه على جودة الخدمات .

يعتبر رضا العملاء أصل من أصول المؤسسة ويساعدها على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجديدة عن المنتج وعن المؤسسة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد.

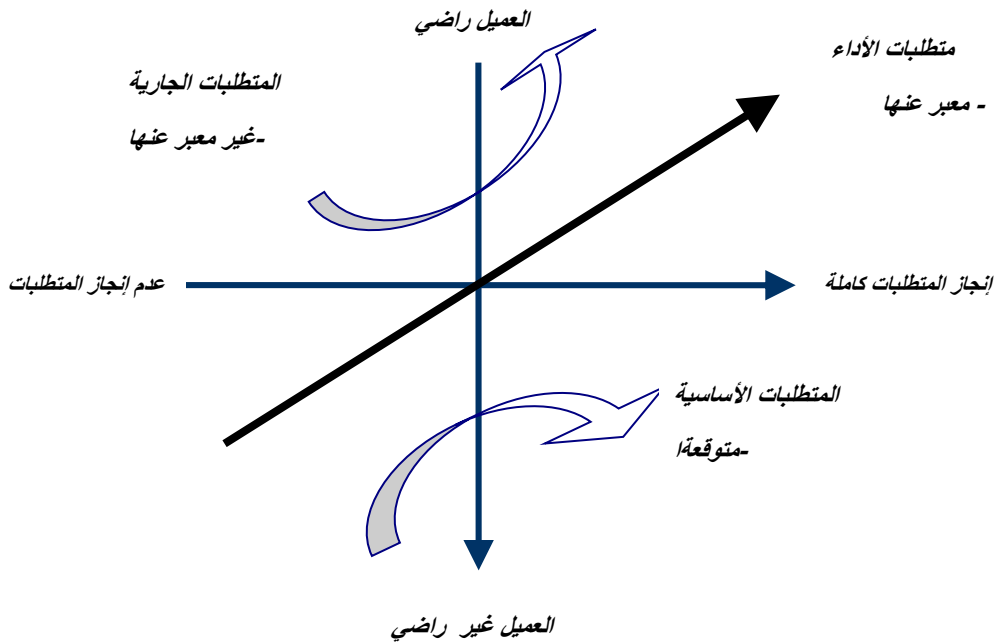
ويقسم نموذج كانو لرضا العملاء والموضح في الشكل التالي متطلبات المنتج (الخدمة) من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع: (محفوظ، 2004، ص85)

**1.2.6 المتطلبات الأساسية:** يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في الخدمة وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، أما إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا، بالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة (من المسلم به أن تكون موجودة) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل.

**2.2.6 متطلبات الأداء:** وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس وهذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة.

و يتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): نموذج كانو لرضا العملاء



**Source :** N.Kano,N Seraku, et al, Must be Quality and attractive Quality, The Best on Quality, Vol 7,165.

**3.2.6 المتطلبات الجاذبة:** إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على رضا العملاء، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل وكذلك فهي غير متوقعة من هذا الأخير.

إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا.

و تستفيد المؤسسة الرياضية من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات الخدمة في عدة نواحي أهمها ترتيب الأولويات فيما يتعلق بتطوير جودة الخدمة ، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للعميل.

وهناك عدة مقاييس تستخدم في قياس مستوى رضا العملاء منها مقياس likert والذي يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس يكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة من 1 إلى 5 يقوم المستجيب باختيار إحداها على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
أو	راضي جدا	راضي	غير راضي إطلاقا
أو	دائما	غالبا	أبدا
		أحيانا	نادرا
		محايد	غير راضي

إن إجراء المقارنات البيئية لمستوى رضا العملاء في نفس المؤسسة على أساس تاريخي يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى الرضا إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، كما يمكن للإدارة أن تقوم بمقارنة مستوى رضا العملاء لديها مع مستوى رضا العملاء لدى الشركات المنافسة أو بالنسبة لمعدل الصناعة أو بالمقارنة مع شركة رائدة في مجال عمل المؤسسة.

#### 7. خاتمة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستمرار في تحسين الجودة ليس بالأمر الصعب ولا السهل حيث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغيرا جذريا في ثقافة المؤسسات الرياضية ، ذلك أنها تطالب من الإدارة أن يتعلم الموظفين مع الخبراء أثناء أداء العمل ، فتحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل ، لا تنطوي فقط على مجرد إصدار الأوامر للموظفين ولكن يجب أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل ، لأن جميع أفراد المؤسسة الرياضية وفقا لمبدأ إدارة الجودة الشاملة قد تم تدريبهم داخل المؤسسة الرياضية، وبالتالي فإنه يتوقع منهم أن يحلوا العمليات وأن يعملوا سويا من أجل التحسين والتطوير من خلال دراسة و تحليل جودة الخدمات المقدمة و المدركة لدى زبائنهم ، إضافة إلى علاقتها بالرضا من خلال عملية القياس بهدف تحسين و تنوع خدماتها بما يلائم زبائنها عبر دراسة و فهم حاجاتهم ورغباتهم تجاه الخدمات المقدمة، كما أن عملية التحسين في جودة الخدمات الرياضية تتطلب معرفة مستويات الجودة فيها من وجهة نظر عملائها، و مستوى الرضا عنها، مع اعتبارها عملية مستمرة لا تتوقف.

#### 8. قائمة المراجع:

##### المؤلفات:

- 1- رائد محمد السطري، 2014، الإدارة الرياضية، ط 1، دار الجليس الزمان، عمان.
- 2- خضير كاظم محمود، 2002، إدارة الجودة و خدمة العملاء، المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن.
- 3- مايكل هاري و ريتشارد شرويدر، ترجمة علا أحمد إصلاح، 2005، Six Sigma منتهى الدقة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة PMEC، الجيزة ، مصر.
- 4- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، 2005، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن.

- 5- عبد النبي الطائي و آخرون، 2003، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن.
- 6- تيسير العجاردة، 2005، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 7- هاني حامد الضمور، 2015، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، الأردن.
- 8- محمد رضا الشندي، 1996، الجودة الكلية الشاملة- الإيزو 9000 ، بين النظرية و التطبيق ، شركة بيمك للخدمات التعليمية، مصر.
- 9- علي السلمي، 1995، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 10- ناجي معلا، 2001، الأصول العلمية للتسويق الرياضي، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، ط2،
- 11- Rob Wilson ,Mark Piekarz, Sport Management : the basics, 1st Ed Rout ledge, New York, USA, 2015.
- 12-Elriena Eksteen, Sport Development,2012, Law and Commercialization, Ventus Publishing ApS, Denmark.
- 13- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة "منهج الجودة الشاملة - تجارب الإبداع و الجودة" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص ص 18-23.
- 14- Michel Langlois, Tocquer Gérard, Marketing des services, Le défi relationnel , Edition Goétan morine, Canada, 1992
- 15- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 137.
- 16- محفوظ أحمد جودة ، 2004، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن.
- 17-: N.Kano,N Seraku, et al, Must be Quality and attractive Quality, The Best on Quality, Vol 7.

#### الأطروحات:

عبد الحميد نعيمجات، 2005، جودة الخدمات البنكية و تأثيرها على رضا الزبائن، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الأغواط ، الجزائر .

#### المدخلات:

الربيعي محمود داود، 2009/05/06، تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية التربية الأساسية، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، العراق.

#### المقالات :

محمد عزوز، 2015، تطوير العلاقة بزبائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، مجلة المحترف ، العدد 7، 173-193

أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري، جوان 2006، برنامج إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتعليم و التنمية، الدوحة، قطر.