

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

Larbi Tebessi – Tebessa University
Université Larbi Tebessi -Tebessa

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم علوم تجارية

الميدان: علوم تجارية
التخصص: تسويق خدمي

تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بئر العاتر - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (ل. د. م)
دفعة 2020

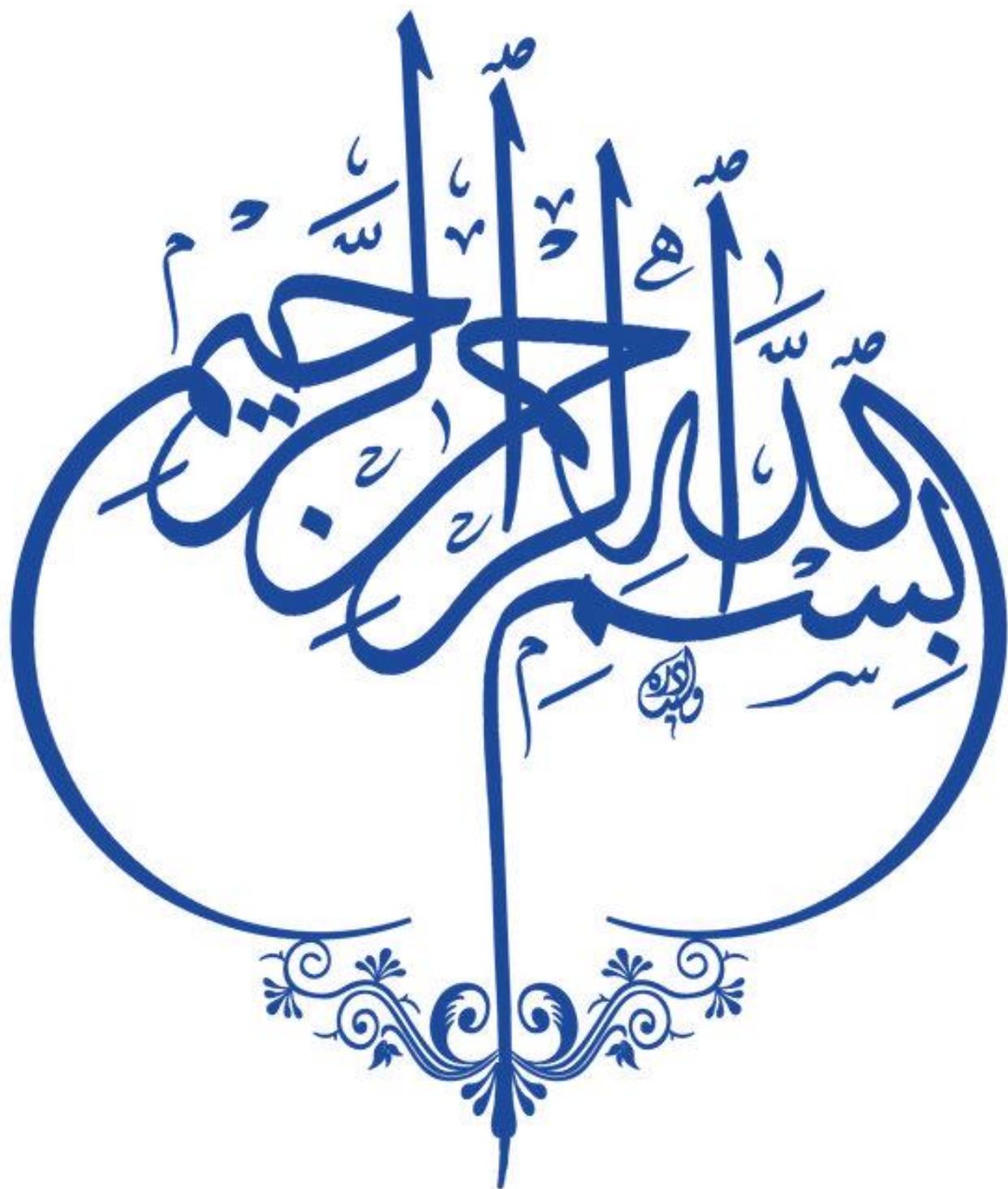
إشراف الأستاذ:
* راهم فريد

إعداد الطالبين:
❖ مناصر محمد
❖ ميكاويب رياض

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عيسى بنشوري	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
فريد راهم	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
سامي عمري	أستاذ محاضر -ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020 م





آیتہ الکرسی سورۃ البقرہ آیت ۲۵۵

إهداء

الى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهم

الى أجدادي وجداتي رحمهم الله

والى الأخوة والأخوات

الى كل من عائلة مقاويج وشارف من صغيرها الى كبيرها

الى زوجتي

والى كل الأصدقاء والزلاء الذين أجلمهم وأحترمهم

والى كل أساتذتي الكرام في جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

والى كل من درسنا في مشوارنا الدراسي

والى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة

-رياض-

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل الى روح أمي العزيزة الغالية التي ربّنتني وأنارت دربي
وأعانتني بالصلوات والدعوات في حياتها
الى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطنني الى ما أنا عليه
أبي الكريم أدامه الله لي
الى زوجتي التي ساعدتني وتحملت معي مشقة العمل والسفر والدراسة
الى عائلتي الكريمة من صغيرها الى كبيرها
الى أصدقائي ومعارفي الذين أجلمهم وأحترمهم
الى جميع أساتذتي الكرام

كلمة شكر

قال الله تعالى "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم
الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي أماننا ووفقنا على انجاز هذا العمل
المتواضع الذي نسأله أن يكون في ميزان حسناتنا.
نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان إلى أستاذنا القدير الدكتور "واهو هريد"
لقبوله الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا والتوجيهات الجليلة التي أثارته
دربنا في انجاز هذه الدراسة فلك منا أستاذنا الفاضل فائق عبارات الشكر والتقدير
والاحترام.

والى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بنصحتهم وتشجيعهم.
كما نتقدم بجزيل شكرنا الى اعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.
وايضا نوجه الشكر لعمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - بنر العاتر -
وفى الاخير نتوجه بالشكر والعرفان الى كل من قدم يد العون من قريب او بعيد



فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر وعرفان
II- I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ- ز	المقدمة العامة
الفصل الأول: الاطار النظري للخدمة وجودتها	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات
03	المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها
07	المطلب الثاني: عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها
11	المطلب الثالث: أصناف الخدمات وأهميتها
16	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة
16	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها
23	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة
26	المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها
33	المطلب الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة
36	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة
40	المطلب الثالث: تقديم خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية
44	المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة
44	المطلب الأول: وضع نظام لقيادة الجودة
50	المطلب الثاني: مدخل المقارنة المرجعية

55	المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة
61	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية بئر العاتر	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها
64	المطلب الأول: تقديم عام عن اتصالات الجزائر
65	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
65	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
67	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
67	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
68	المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات
72	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها
72	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
91	خلاصة الفصل الثالث
93	الخاتمة العامة
97	قائمة المصادر والمراجع
102	الملاحق
	الملخص

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	يوضح "بعض الأمثلة لتصنيف الخدمات:	01
22	مستويات متطلبات الزبائن	02
25	يوضح المقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة	03
27	لغات الجسد	04
35	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	05
67	عينة الدراسة	06
68	وصف عبارات الاستبيان	07
70	المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)	08
70	مقياس التحليل	09
71	أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا)	10
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	14
76	يوضح التكرارات والنسب للفقرات (21- 33)	15
78	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	16
85	تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة	17
86	معامل الارتباط بين معايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية.	18
87	انحدار جودة خدمات مؤسسة اتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية.	19
88	معامل الارتباط بين أبعاد جودة خدمات مؤسسة اتصالات على الجودة الكلية	20
89	انحدار العناصر الأساسية لجودة خدمات مؤسسة اتصالات على الجودة الكلية	21

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية	01
21	مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة والزبون	02
28	يبين التغذية العكسية	03
37	نموذج فجوة جودة الخدمة	04
45	نظام اليقظة فيجودة الخدمة	05
46	المظهرالعامل لخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة	06
47	سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط	07
48	نظام الإصغاء للعميل بهد فالتحسين	08
49	نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط	09
73	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	10
74	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر	11
75	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
76	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	13

الصفحة	العنوان	الرقم
102	وثيقة التريص	01
104	قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستبيان	02
104	استمارة الاستبيان	03
108	ملحقات برنامج التحليل الاحصائي SPSS	04



مقدمة

المقدمة:

أحدث الاقتصاد العالمي تسارعا هائلا في بنيته القطاعية، حيث صار للمؤسسات الخدمية تحديات هائلة في عالم اليوم من حيث مواجهة مشاكل عديدة، وفي مقدمتها تزايد أعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها، ولمواجهة هذه التحديات، اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها، كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية.

وفي إطار اتجاه الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما تنص عليه من تحرير للخدمات ومنها خدمات الاتصالات، وتبعا للتوجهات الحديثة في مجال العمل التكنولوجي والاتصال والذي يتميز بتتويع خدمات الاتصال واستخدام التكنولوجيا المتطورة والمواكبة لتغيرات العصر الحديث، فإنه يتوجب على صانعي القرار في مؤسسة البريد والموصلات سابقا والتي أصبحت تعرف اليوم باسم اتصالات الجزائر، مواجهة التحديات المطروحة أمامهم، والسعي نحو تطوير وعصرنة قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية من حيث الخدمات المقدمة وكذا الارتقاء بجودتها إلى المستوى المطلوب.

وفي الحقيقة أن الكثير مما يمكن عمله في مجال تطوير جودة خدمات الاتصالات وتحسينها، يعتمد أساسا على مدى توافر المعلومات عن مستويات جودة هذه الخدمات انطلاقا من منظور زبائن مؤسسات اتصالات الجزائر، إذ يمكن تقييم جودة خدمة الاتصالات من وجهة نظر الزبون إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر من وضع يدها على كثير من الفرص والتحديات، ويقودها ذلك إلى إعادة صياغة أوضاعها وتشكيلها بما يتناسب وطبيعة تلك التحديات ويمكن من مواجهتها وخاصة في الأفق المستقبلية.

مشكلة البحث:

تعاني كثير من المؤسسات الخدمية الجزائرية ضعفا في ولاء زبائنها مما أثر بشكل سلبي على تنافسيتها، وعملية التقييم من طرف الزبون احد الطرائق الرئيسية في تحسين أدائها، ويمثل التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات اتصالات الجزائر من وجهة نظر زبائنها، بهدف التماس جوانب القوة والقصور فيها والعمل على تطويرها، الضمان الرئيسي للارتقاء بمستواها، وكسب رضى وولاء الزبائن لها.

استنادا الى ما سبق عرضه يمكن طرح السؤال التالي:

"ما هو تقييم زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الوكالة التجارية بئر العاتر -G08 -

لجودة خدمات الاتصالات المقدمة إليهم؟"

ولإحاطة أكثر بهذا الموضوع، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية التالية:

1-ماذا نعني بجودة الخدمة؟

2-ماهي المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة إليهم؟

3-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معايير جودة خدمة اتصالات الجزائر

ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة؟

4-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كل معيار من معايير جودة الخدمة

للاتصالات ورضى الزبون عن الجودة الكلية لخدمة الاتصالات المقدمة؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الأسئلة المطروحة، وكإجابة مبدئية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير لمعايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بئر العاتر -G08 -

على رضى الزبائن عن الجودة الكلية.

وتتبع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات ندرجها فيما يلي:

1- يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لترجمة آراء الزبائن و وجهة نظرهم على جودة

خدمات اتصالات الجزائر؛

2- تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر في أهميته النسبية عند تقييمهم لجودة

خدمات الاتصالات السلكية ولاسلكية؛

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معايير جودة خدمات اتصالات الجزائر

ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة؛

4-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كل معيار من معايير جودة خدمات

اتصالات الجزائر ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة، في تعبيرها عن مستوى جودة خدمات اتصالات الجزائر المقدمة للزبائن، ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم، وذلك من أجل تشخيص مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن ويفوق توقعاتهم. كما يمكن أن تساهم نتائج هذا الموضوع في وضع حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر من حيث جودة خدماتها في الحاضر والمستقبل.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا الموضوع، إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات اتصالات الجزائر من وجهة نظر زبائنها، وذلك بهدف تطوير جودة هذه الخدمات والعمل على إرضاء المستفيدين منها. وضمن هذا السياق، فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- 1- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة خدمات اتصالات الجزائر المقدمة لهم؛
- 2- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة من اتصالات الجزائر؛
- 3- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر، في قياس جودة ما تقدمه من خدمات الاتصال، وتحديد أهم المعايير التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

الدراسات السابقة حول الموضوع:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة ونماذج قياسها، بالتطبيق على مجالات خدمية متنوعة، نذكر بعضها منها فيما يلي:

- دراسة ثابت عبد الرحمان إدريس سنة 1996 على الخدمات الصحية في دولة الكويت، حيث عمل على قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات. وقد بينت هذه الدراسة، وجود فجوة سلبية بين توقعات المرضى لبعض مظاهر الخدمة الصحية وبين إدراكات الإدارة في هذه المؤسسات لمثل هذه التوقعات.
- دراسة عبد الحميد نعيجات سنة 2005/ 2004 والتي هدفت إلى دراسة تأثير جودة الخدمة البنكية على رضى الزبائن: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الأغواط. وقد بينت هذه الدراسة، وجود رضى

لدى الزبائن عن بعدي الأشياء الملموسة والاطمئنان، إذ يعد هذا الأخير من أكثر الأبعاد أهمية في المجال البنكي لارتكازه على عنصري الأمان والثقة. أما الأبعاد الخاصة بالاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، فهي لا تتمتع برضى الزبائن عنها كمكونات لجودة الخدمات الكلية.

- دراسة هواري عم راج وناصر دادي عدون سنة، 2005 والتي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بمنطقة غرداية، لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم و. قد بينت هذه الدراسة، وجود فجوة سلبية بين توقّعات زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر لجودة الخدمة المصرفية المقدمة وبين إدراكاتهم لها.

- دراسة محمد علي الروسان، والتي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء فنادق الخمس نجوم في الأردن. وقد أظهرت النتائج، أنّ هناك انطباع إيجابي بخصوص جودة الخدمة الكلية، إضافة إلى وجود علاقة بين ثلاثة عوامل هي: الملموس، الاعتمادية، والاستجابة مع الجودة الكلية للخدمة الفندقية، في حين غابت هذه العلاقة لعامل كل من الأمان والتعاطف مع الجودة الكلية.

- دراسة مروان جمعة درويش، والتي هدفت إلى تحليل جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر عملائها. وقد عكست نتائج الدراسة، وجودة فجوة سلبية بين الخدمة المدركة والخدمة التي يتوقعها العملاء لجميع العناصر والأبعاد التي تكون منها مقياس جودة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية. وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسات في جوانب عديدة، نذكر أهمها فيما يلي:

- محاولة الإلمام بمختلف جوانب جودة الخدمة في الإطار النظري للدراسة، قصد التعريف بماهيتها. في حين أنّ الدراسات السابقة، اكتفت في إطارها النظري بالتركيز على دراسة ماهية جودة خدمة معينة؛

- على خلاف الدراسات السابقة، ارتكزت دراستنا في جانبها التطبيقي على تقييم جودة خدمة الاتصالات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المستفيدين منها؛

- وإلى جانب تقييم جودة خدمة الاتصالات من جهة نظر المستفيدين منها، استهدفت الدراسة التوصل إلى دليل عملي للمحددات الرئيسية لجودة خدمة الاتصالات، كما يراها المستفيدين منها، والتي يمكن أن تساعد

صانعي القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر، في وضع البرامج الخاصة بتحسين الجودة الشاملة لهذه الخدمة.

دوافع اختيار هذا الموضوع:

- 1- اعتباره من المواضيع الحديثة، والذي جذب العديد من الباحثين؛
- 2- أهمية الموضوع خاصة في ظل التطور التكنولوجي والرقمي الذي يشهده كل من قطاع الاتصالات وبقية القطاعات؛
- 3- الرغبة في البحث في موضوع تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، نظرا لكون الزبون يجد صعوبة أكبر في تقييم جودة الخدمة مقارنة بالسلع المادية؛
- 4- لفت الانتباه لأهمية جودة الخدمة في كسب رضى وولاء الزبون؛
- 5- قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- 6- ومعرفة مدى التحسن في جودة خدمة الاتصالات المقدمة إلى الزبائن، وهذا في ظل عصنة قطاع الاتصالات، وامتدادا لبرنامج إصلاحها الذي تم سنه بموجب القانون رقم : 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في الفاتح جانفي 2003.

هيكل الدراسة:

لغرض الإحاطة بموضوع الدراسة تم تقسيم الموضوع لجانبين أحدهما نظري يشمل فصلين والآخر تطبيقي ممثل في فصل واحد.

حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للخدمة وجودتها، والذي قسم إلى مبحثين، حيث كان المبحث الأول تحت عنوان: مفاهيم عامة حول الخدمات، أما المبحث الثاني تناول ماهية جودة الخدمة. بينما الفصل الثاني، جاء تحت عنوان تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها وقد قسم هو الآخر إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها والمبحث الثاني مداخل تحسين جودة الخدمة.

وأخيرا الفصل الثالث، فيأتي تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية بئر العاتر-G8- وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يخص التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها، أما المبحث الثاني يتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي ما يخص المبحث الأخير

فهو يتمثل في تحليل نتائج الاستبيان، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها، وختما هذه الدراسة بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج المتوصل إليها في جميع جوانب البحث، وكذا أهم التوصيات والاقتراحات.

حدود الدراسة:

البعد الموضوعي: قمنا بالتطرق في الجانب النظري لهذا البحث إلى مفهوم الخدمة وجودتها، تقييم جودة الخدمة ومدائل تحسينها بناء على تقييم الزبائن ووجهة نظرهم، والعلاقة بينهم، أما في الجانب التطبيقي فقد تم التطرق إلى إجراءات والبرامج المطبقة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية بئر العاتر- وجودة الخدمات التي تقدمها.

البعد المكاني: تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بئر العاتر G 08.

البعد الزمني: إجراء الدراسة تم في الفترة الممتدة بين أواخر شهر فيفري إلى نهاية شهر ماي 2020.

منهج الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات السابقة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وذلك من خلال إسقاط الجوانب النظرية على المؤسسة محل الدراسة وتحليلها ثم تفسير النتائج المتوصل إليها. أما بخصوص أدوات الدراسة فقد تمثلت في استخدام البحث المكتبي في الجزء النظري من الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة، وهذا بالاعتماد على: مراجع تراوحت بين الكتب، المجلات، الملتقيات، والرسائل الجامعية ومواقع في الانترنت، وهذا إلى جانب أدوات أخرى على غرار الملاحظة والمقابلات الشخصية وكذا استمارة المعلومات كما هو موضح في الفصل الثالث.

صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا أثناء البحث بعض الصعوبات معظمها في الجانب التطبيقي من أهمها:
- ظهور الوباء كوفيد19 الذي صعب من مأمورية التواصل مع العملاء بشكل مطول؛
 - صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع؛
 - صعوبة التعامل مع العملاء وخاصة أنهم ذو مستويات علمية وفتات عمرية مختلفة ما اوجب علينا بذل جهد ووقت إضافيين لإتمام جمع واسترجاع الاستمارات الموزعة؛
 - إدخال البلاد في حجر صحي كلي وجزئي وهو ما صعب الدراسة بنسبة كبيرة.

تحديد المفاهيم:

يستلزم تحديد موضوع البحث، توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة به. وفيما يلي سيتم تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بموضوع دراستنا.

الزبون: هو الشخص المستفيد من الخدمة المقدمة.

الحاجات: هي وجود نقص لدى الزبون يسبب القلق ويسعى إلى تلبية حصوله على الخدمة.

الرغبات: هي وجود نقص لدى الزبون لكنه ليس ملحا ولا يسبب له توترا كبيرا.

التوقعات: هي تتبؤ الزبون حول مدى قدرة الخدمة على تلبية أهدافه، حاجاته، ورغباته في حالة حصوله عليها.

القياس: ويعتبر إحدى وسائل التقييم، وهو يهتم بتقديم معلومات كمية عن الظاهرة محل الدراسة.

التقييم: وهو دراسة لإمكانية تلبية الخدمة الفعلية المقدمة لتوقعات المستفيدين منها.



الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر التغيرات المستمرة والسريعة التي يعيشها المحيط العالمي للمؤسسات، والمتمثلة خاصة في بروز التكتلات الاقتصادية الدولية وما تمنحه من مزايا تفضيلية لمنتجاتها، إضافة إلى الاتجاه نحو الانفتاح الدولي على الصعيد التجاري، والاستثماري والمعلوماتي وما ينتج عنه من منافسة شديدة بلا حدود؛ تزايد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بجودة منتجاتها كأحد الأساليب التنافسية، لضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تتشط فيه.

وبالرغم من أنّ موضوع تسيير وضمان جودة المنتجات المادية والرقابة عليها حظي باهتمام كبير منذ فترة زمنية طويلة، فإنّ موضوع جودة الخدمة لم يحظ بنفس الأهمية ولم تبرز أهميته في خدمة الزبائن وكسب ولائهم إلا منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي.

وعلى هذا المنطلق، خصصنا هذا الفصل لتناول الإطار النظري للخدمة وجودتها من خلال المبحثين

التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات

مرت الخدمات بمرحلة من الإجحاف، لأن الاقتصاديون ينظرون إليها على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج (خدمات ما بعد البيع) من نقل، وتمويل، وتأمين، وتخزين، وترويج، بدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات، بل تعدى الأمر إلى توسيع نطاقها إلى مختلف أنواع الخدمات من مصرفية، قانونية، تعليمية، سياحية، بريدية والاتصال.....الخ.

ومن خلال هذا المبحث، سنحاول التعرف على مفهوم الخدمة ومختلف الخصائص المميزة لها وإلى عناصر إنتاجها وطرق تقديمها، مع الإشارة إلى أصناف الخدمات وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها

سننتقل في هذا المطلب، إلى عرض مفهوم الخدمة ومختلف الخصائص المميزة لها.

أولاً- مفهوم الخدمة:

بعد اطلاعنا على كثير من الكتب والبحوث العلمية في مجال الخدمة، اتضح لنا أن هناك عدد كبير من التعاريف، سنحاول فيما يلي التطرق إلى البعض منها: حسب تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق، الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".¹ نستخلص من هذا التعريف، إلى أن الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة تقدم للبيع إما بشكل مستقل أو تكون مصاحبة لبيع سلع مادية.

وعرف كل من كوتلر وأرمسترونج، *Kotler et Armstrong* الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء".² يلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على توضيح ليس فقط طبيعة الخدمة، وإنما خصائصها كذلك، إذ يتضمن خاصيتين مهمتين تميزان الخدمة عن السلعة المادية، وهما: عدم اللمس وعدم ملكية الخدمة.

1 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص18.

2 - فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007، ص 456.

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس،* "الإيزو (**ISO International Standard Organisation)" وفقا للمواصفة، ISO 8402 الخدمة على أنها: "نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون".¹

ووردت ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:

✓ يمكن أن يمثل المورد أو الزبون بأشخاص أو تجهيزات.

✓ يمكن أن تكون نشاطات الزبون في التعامل مع المورد، أساسية لتأدية الخدمة.

✓ يمكن أن يشكل تسليم أو استخدام منتجات مادية، جزء من تأدية الخدمة.

✓ يمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بتصنيع وتوريد منتج مادي.

بناء على التعاريف السابقة للخدمة، يمكننا القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم.

ثانيا - خصائص الخدمات:

للخدمات جملة من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية، وفيما يلي:

استعراضا لأهمها:

* - تتألف المنظمة الدولية للمقاييس من منظمات وطنية للمقاييس في أكثر من تسعين دولة. وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي، أدركت هذه المنظمة ضرورة وجود مقياس عالمي لإدارة الجودة، إذ قامت في سنة 1987 بتشريع سلسلة من المواصفات القياسية الدولية، وهذا بهدف ضمان حصول العملاء على المنتج المرغوب فيه وبأقل تكلفة. وللاطلاع أكثر:

- ريتشارد لويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جريز، الطبعة الأولى، 1999، ص- ص، 98-102.

** - إن مصطلح (ISO) ليست اختصارا لاسم هذه المنظمة، وإنما هي مشتقة من كلمة يونانية هي ISOS وهي صيغة تأتي في أول الكلام وتسمى "بادئة"، مثل كلمة (Auto) التي تأتي كمقطع في بداية كلمة Automobile أو Automatique إلخ. وقد كان أول استخدام لمصطلح (ISO) عام 1551 حينما استخدمت كمقطع من مصطلح (Isoscelles) الذي يعني مثلث متساوي الضلعين، ثم تعددت استخدامات هذا المصطلح لتشمل عدة مجالات يجمع بينهما قاسم مشترك هو التساوي أو التطابق. وللاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:

- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، الاسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص- ص، 28-29.

1 - محمد حسن ويسام عزام "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة" في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، كانون الثاني، 1999، ص- ص، 26-27.

- اللاملموسية
- التلازمية
- عدم تجانس الخدمة
- الملكية
- عدم القدرة على التخزين
- وصعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون

1- اللاملموسية:

إن القابلية للمس تعتبر من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات. وتوضح هذه الخاصية أن "الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها".¹ وقد اقترح (Wilson) سنة 1972 إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى:²

- خدمات تتصف بعدم الملموسية الكاملة، مثل خدمات الأمن.
- خدمات تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس، مثل خدمات التنظيف.
- وخدمات توفر منتجات ملموسة، مثل خدمات محلات التجزئة.

1 - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، 2002، ص 217.

2 - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 25.

2- التلازمية:

القصد من التلازمية "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك"¹، وتشير هذه الخاصية، إلى أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون.

3- عدم تجانس الخدمة:

تعني هذه الخاصية، عدم القدرة على توحيد وتمييز الخدمة المقدمة، إذ أن طريقة تقديم الخدمة تختلف من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات، ووفقا لظروف معينة.²

4- الملكية:

نعني بالملكية، أن "الخدمة لا تمتلك، أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها".³ والمميز في هذه الخاصية، إلى أنه غالبا ما لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة.

5- عدم القدرة على التخزين:

بما أن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية. أي إنه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت يوجد فيه طلب عليها، في حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة. وفي حالة زيادة الطلب على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن إنتاجه وتقديمه منها، فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار، وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد.⁴

1 - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص 352.

2 - فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 505.

3 - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001، ص 168.

4 - ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 30.

6- صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون:

عادة الزبون يواجه صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة. وهذا راجع، إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه، وعليه فإن الحكم على الخدمة المقدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه.¹

المطلب الثاني: عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها

في هذا المطلب سنحاول، إبراز عناصر إنتاج الخدمة وعرض مختلف طرق تقديمها.

أولاً- عناصر إنتاج الخدمة:

للمؤسسة الخدمية عدة عناصر تتكون منها و التي تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة. وقد حدد

كلمن *Eiglier et Langeard* خمسة عناصر أساسية تدخل في عملية إنتاج الخدمة وهي كالآتي:²

❖ نظام التنظيم الداخلي *Système d'organisation interne*

❖ السند المادي *Support Physique*

❖ العمال المباشرين *Personnel en contact*

❖ الزبون *Le Client*

❖ عرض الخدمات *Prestation des Services*

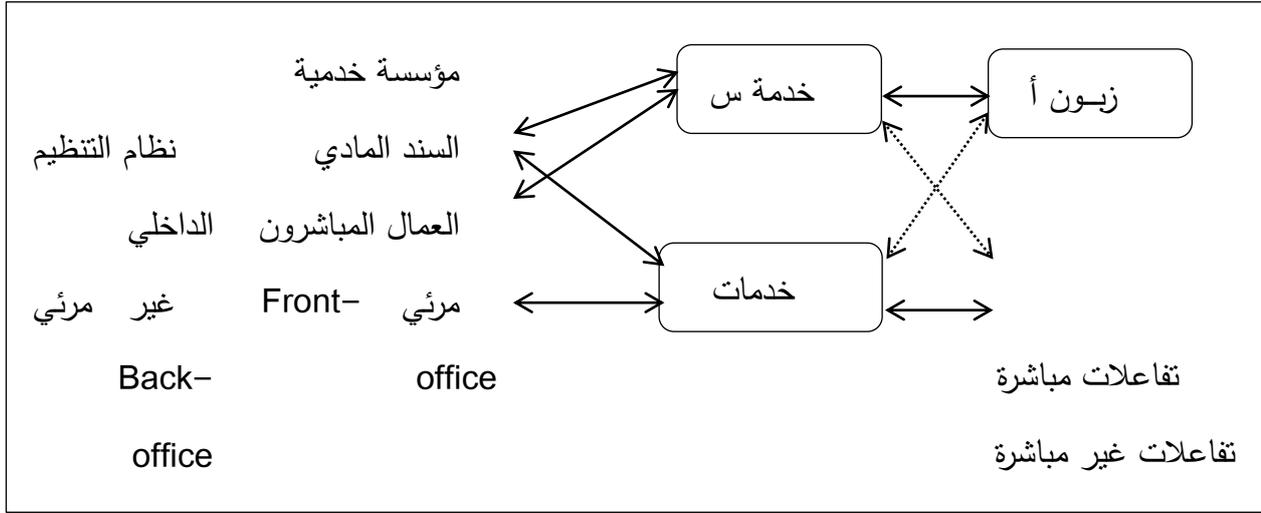
ويمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمة من خلال الشكل الموضح أدناه:

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص 29.

2 - عبد الحميد نعيجات، "جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004 / 2005 ص 9 مشيراً في ذلك إلى:

Le défirelationnel, Canada: Marketing des Services, Michel Langloiset Gérard Tocquer GoétanMorine, 1992, p 26.

شكل رقم (01): عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية



Source: Kotler & Dubois, Marketing Management, Paris: publi Union, 10^{eme} édition, 2000, p 448.

1- نظام التنظيم الداخلي:

يعتبر نظام التنظيم الداخلي في الإدارة العليا للمؤسسة، والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار المحيط المادي، توظيف وتسيير الموارد البشرية، تحديد أشكال الاتصال بين المؤسسة والزبائن،... الخ. ويكون هذا الجزء من عملية الإنتاج وغير مرئي بالنسبة للزبون، وله تأثير مباشر على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

2- السند المادي:

يظهر السند المادي في: التصميم الداخلي للمؤسسة، التجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الخدمة، موقع المؤسسة... الخ. وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

3- العمال المباشرين (موظفو المكتب الأمامي):

يعرف بالعمال المباشرين، مقدمي الخدمات الذين على تماس مباشر مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم الجزء المرئي. ويؤدي موظفو الواجهة الأمامية، دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب اكتسابهم لمهارات وكفاءات عالية.

4- الزبائن:

تعرف المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة، ISO.8402 الزبون على أنه:¹ "وجهة المنتج الصادر من المورد". ووردت كذلك ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:

- في الحالة التعاقدية، يسمى الزبون "مشتري".
 - يمكن أن يكون الزبون، المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد أو المشتري.
 - يمكن أن يكون الزبون داخليا أو خارجيا بالنسبة للتنظيم.
- ويشير هذا التعريف، إلى أن كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها، وينقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما:²

1- الزبائن الداخليين:

يسمى بالزبائن الداخليين، كل العاملون في جميع الأقسام الوظيفية، والذين يتعاملون مع بعضهم لإنتاج الأعمال.

2- الزبائن الخارجيين:

يسمى بالزبون الخارجي، كل من يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، ويتلقى المخرجات النهائية منها.

والمقصود بالزبائن في هذا العنصر، الزبائن الخارجيين الذين هم على اتصال شخصي مع مقدمي الخدمات، وفي مجال الخدمات، يظهر الزبون كمستخدم للخدمة وكمساهم في نظام إنتاجها وتقديمها، ويترتب عن هذا الظهور، دوران متكاملان للزبون في علاقته مع المؤسسة الخدمية، وهذا التكامل مصدره أن الزبون هو المقيم الأول والأخير للخدمة.

5- عرض الخدمات:

تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة، كما أشرنا إلى ذلك في تعريف الخدمة

1 - محمد حسان وبسام عزام، مرجع سابق، ص 25.

2 - مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2006، ص 82.

- ويعتمد تقديم الخدمات في الغالب على وجود مقدم الخدمة والزيون في آن واحد. وتوجد عدة أنواع من طرق تقديم الخدمة سيتم عرضها في العنصر الموالي.

ثانيا - طرق تقديم الخدمة:

توجد أربعة أنواع أساسية من الخدمات المقدمة هي:¹

- طريقة الخدمة الباردة

- طريقة المصنع للخدمة

- طريقة الحديقة الوردية للخدمة

- وطريقة جودة وخدمة الزبون.

وتمتاز كل طريقة من طرق تقديم الخدمة ببعد إجرائي وشخصي معين. ويقصد بالبعد الإجرائي: النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات، أما البعد الشخصي فيقصد به طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمات، وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية، وفيما يلي عرض لكل طريقة من طرق تقديم الخدمة.

1- طريقة الخدمة الباردة:

تمتاز طريقة تقديم هذا النوع من الخدمات في الجانب الإجرائي بأنها: بطيئة، وغير متناسقة، وغير منظمة، وفوضوية، وغير مريحة. أما في الجانب الشخصي، فتمتاز بأنها: غير شفافة، ومتحفظة، وجدية، وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح، وغير مرغوبة من قبل الزبون.

2- طريقة المصنع للخدمة:

تمتاز هذه الطريقة عن سابقتها، بزيادة الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وعدم الاكتراث بالجانب الشخصي، وتنسم في الجانب الإجرائي بأنها: تأتي في الوقت المناسب، ومتناسقة، وبعيدة عن الفوضى، أما في الجانب الشخصي، فتتميز بأنها: غير شفافة، ومتحفظة، وغير مرغوبة من قبل الزبون.

1 - أنظر:

- مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص- ص، 190 - 193.

- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2002، ص- ص، 207 - 209.

3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

تمتاز هذه الطريقة باهتمامها بالجانب الشخصي عن الجانب الإجرائي الذي يتسم فيها بأنه: بطيء، وغير متناسق، وغير منظم، أما الجانب الشخصي فيتميز بأنه: شفاف، وجذاب، ومرغوب من طرف الزبون.

4- طريقة جودة وخدمة الزبون:

لهذه الطريقة ميزة وهي، إعطائها أهمية كبيرة لكل من الجانب الإجرائي والشخصي، فعلى مستوى الجانب الإجرائي تتميز بأنها: متناسقة، وتأتي في الوقت المناسب، وبعيدة عن الفوضى، أما على المستوى الشخصي، فتمتاز بأنها: شفافة، وجذابة، وودودة، ومرغوبة من قبل الزبون، وتعد طريقة جودة وخدمة الزبون من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبائن، وفيما يلي توضيح لماهية الجودة في خدمة الزبائن.

المطلب الثالث: أصناف الخدمات وأهميتها**أولاً: أصناف الخدمات:**

حسب وجهات النظر المختلفة يمكن تصنيفها إلى:

1- حسب نوع السوق:

ويمكن تصنيفها إلى:

استهلاكي: فهناك خدمات المستهلكين كالرعاية الصحية والتأمين على الحياة على سبيل المثال.

صناعي: مثل تدقيق الحسابات والتركيب وغيرها.

2- حسب الغرض من شراء الخدمات:

ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات مقدمة إلى المستهلك النهائي مثل خدمات الحلاقة والسياحة.

- خدمات مقدمة إلى المؤسسات مثل خدمات الاستشارة الإدارية المحاسبية.

3- حسب أهمية حضور المستفيد:

ويمكن تصنيفها إلى:

- ضرورة حضور المستفيد من الخدمة مثل العلاج الطبي، خدمات الحلاقة.

- ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات غسل وتنظيف الملابس وخدمات تصليح السيارات.¹

4- حسب درجة كثافة العمالة:

ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات كثيفة العمالة: مثل خدمات التعليم، وخدمات الإصلاح وتعتمد على العامل البشري بصفة أساسية.

- خدمات كثيفة المعدات: مثل الاتصالات والنقل العام والمراكز الصحية تعتمد على المعدات بصفة أساسية.

5- حسب درجة الاتصال بالزبون:

ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات تحتاج إلى اتصال عالي: مثل الخدمات الصحية والخدمات الفندقية والمطاعم تحتاج إلى اتصال عالي من الزبون وغالبا ما تكون هذه الخدمات موجهة نحو الأفراد.

- خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض: مثل خدمات الإصلاح والتغليف والخدمات البريدية وتوجه هذه الخدمات في الغالب نحو الأشياء ولا يتطلب الأمر إلى وجود عنصر بشري لتأدية الخدمة.

6- حسب مهارة مقدم الخدمة:

ويتم تصنيفها كما يلي:

- خدمات تتطلب الاحتراف مثل الخدمات القانونية و تمويل هذه الخدمات إلى كثير من التعقد وتنظم عن طريق القواعد القانونية.

- خدمات لا تتطلب الاحتراف مثل النقل العام والخدمات المنزلية.

7- حسب دوافع مقدمة الخدمة:

ويتم تصنيفها كما يلي:

- خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمدارس والجامعات الخاصة.

1 - عمر وخير الدين، "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، 1997، ص 273.

- خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم والعلاج الطبي، ولا تعبر هذه المؤسسات عن أهدافها في صورة مالية مثل العائد على الاستثمارات، وعادة ما يكون لها نوعين من الجماهير هما زبائنها والمتبرعين لها.¹

8- حسب وجهة النظر التسويقية:

ويتم تصنيفها كما يلي:

- خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها المستهلك بشكل سهل كالنقل والحلاقة.
 - خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات المهمة والثرية.
- 9- حسب العلاقة سلعة وخدمة: لتقييم المنتجات يستعمل المستهلكين ثلاثة أشكال من الجودة:
- الجودة تعتمد على البحث عن المعلومة: هي صفات المنتج التي يمكن تحديدها قبل الشراء كالشكل واللون والسعر وأغلبية السلع لها هذه الخصائص لأنها ملموسة.
 - الجودة تعتمد فقط بالتجربة: هي الصفات والخصائص التي لا يمكن تقييمها إلا بعد الشراء أو الاستهلاك كالذوق والصلابة، فهناك بعض المنتجات من الصعب تقييمها قبل الشراء كالطوى والكثير من الخدمات تتصف بهذه الجودة قصة شعر مثلا، وفي الواقع من المستحيل تقييم توجه سياحي جديد قبل الذهاب، نقوم بتجربة الجو، الفنادق، المطاعم، النقل المواقع التاريخية.
 - الجودة تعتمد على الاعتقاد فقط: هي الصفات والخصائص التي يمكن تقييمها بصعوبة حتى بعد الشراء والاستهلاك مثل عملية جراحية، إصلاح السيارات وتوجد خدمات كثيرة لهذه الجودة، وعلى العموم قليل من المستهلكين القادرين على التقييم إذا ما كانت الخدمة ضرورية والإنفاق صحيح من طرف جراح، محامي.....الخ.²
 - أما تصنيف الخدمات عند بعض المؤلفين والباحثين يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

1- عمر وخير الدين، المرجع السابق، ص 274.

2- عمر وخير الدين، المرجع نفسه، ص 274.

جدول رقم (01): يوضح "بعض الأمثلة لتصنيف الخدمات:

تصنيف الخدمات	المعايير والمؤلفين
<p>-الخدمات التوزيعية كالنقل، الاتصال</p> <p>-منتجو الخدمات كالبنوك وشركات التأمين</p> <p>-الخدمات الاجتماعية كالتعليم، الخدمات العمومية والخدمات ذات الطابع غير الربحي.</p> <p>-الخدمات الشخصية الفنادق، المطاعم، الإصلاح</p>	<p>انطلاقا من الإنتاج</p> <p>V .R-FUCHS</p>
<p>-الخدمات المصاحبة للسلع والمكملة للسلع وعمليا تنتج بنفس الطريقة.</p> <p>-الخدمات الناتجة عن تصميم و إعداد لمنتج غير مادي.</p> <p>-الخدمات المحملة مباشرة للشخص استهلاك نهائي، الإنتاج المشترك Coproduction " يتدخل في هذا المستوى.</p>	<p>انطلاقا من أهمية ومكانة الخدمة</p> <p>A.BARCET&J.BANAMY</p> <p>(1990)</p>
<p>-خدمات شبه إنتاجية Para productifs منعزلة ومتماثلة ومطبقة على السلع المادية كالنقل، الإصلاح، الفنادق.</p> <p>-خدمات Péri-productifs " لا مادية مطبقة على معارف إنتاجية منظمة كالهندسة، خدمات مالية.</p> <p>-خدمة مطبقة على معارف وقدرات الأفراد في الاستهلاك النهائي(الصحة، التكوين)</p> <p>-خدمات تنظيم وتسيير الوحدات الاقتصادية</p>	<p>انطلاقا من مفهوم الإنتاجية</p> <p>J-GADREY(1986)</p>

ثانيا: أهمية الخدمات:

من التحولات الهامة لعالم الأعمال في الفترة الحالية هو زيادة الاهتمام بقطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي، إذ كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المؤسسات ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وازداد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية المختلفة وكمورد هام لدخل الدولة.

ومن الملاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الصيد والصناعات الاستخراجية وثم تلي ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات، ويقصد بصناعة الخدمات.

تلك المنظمات التي تقوم بتقديم خدمات غير ملموسة لعملائها، تميزها لها عن القطاع الصناعي والذي يقدم سلعا ملموسة ومن أمثلة المنظمات العاملة في القطاع الخدمي نجد البنوك، شركات التأمين، شركات النقل، السياحة، الفنادق وغيرها من المجالات، ويلاحظ أن الاهتمام بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى المعيشة وزيادة دخل الفرد تزيد حاجته إلى الخدمات المصرفية والسياحية وخدمات الإصلاح... إلخ.¹

وعلى المستوى الدولي ازداد الدور الذي تلعبه صناعة الخدمات وخاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الدخل القومي وعدد الأفراد العاملين في هذه الصناعة بينما انخفضت مساهمة القطاع الصناعي في الدخل القومي فإن هناك زيادة سريعة من جانب الخدمات بالإضافة إلى ما توفره المنظمات المختلفة في القطاع الخدمي من فرص عمل جديدة ومتنوعة وعلى المنظمات باختلاف أنواعها أن تأخذ بعين الاعتبار الصحة الخدمية المنتشرة في أنحاء العالم وأن تدرس الفرص التسويقية التي يتيحها هذا الاتجاه وينطبق ذلك بصفة خاصة على المنظمات صغيرة الحجم حيث تزداد فرصتها في تقديم الخدمات والتي تتصف بمحدودية النطاق الجغرافي التي يمكن أن تغطيه الخدمة، ولهذا فإن المنشآت صغيرة الحجم تجد فرصة كبيرة في الدخول في هذا النوع من الأعمال.²

1- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996، ص 339.

2 - محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 340.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة

إن جل المؤسسات اتجهت إلى الاهتمام بالعمل على تحقيق الجودة في منتجاتها، لضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه. ويعد موضوع الجودة من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي اهتمت بمعالجة ليس موضوع جودة السلع المادية فحسب، وإنما جودة الخدمة كذلك، إذ يعتبر موضوع جودة الخدمة محل انشغال الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال تسويق الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها.

تعتبر جودة الخدمة سلاحاً تنافسياً مهماً، تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التميز والريادة في السوق، وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمة وأهميتها.

أولاً- مفهوم جودة الخدمة:

وفي هذا العنصر سنتطرق، إلى استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالجودة كمدخل لتوضيح مفهوم جودة الخدمة.

1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة *Quality* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد كانت قديماً، تعني الدقة والإتقان، أما حديثاً فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، والشركات الكبرى، وازدياد حدة المنافسة، حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة،¹ وضمن هذا السياق، تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، نذكر أهمها فيما يلي:

1 - مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص - ص 15 - 16.

أ- تعاريف المختصين في الجودة، نذكر أهمها:

- عرف أرماند فيغانباوم *Armand Feigenbaum**، الجودة على أنها: "النتائج الكلية للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكّن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"¹.

يلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على مجموعة من الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة المنتج، وفي هذا الإطار، بين فيغانباوم بأنّ مستوى جودة المنتج يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل التصنيع والتوزيع، تتمثل في:²

1. تقوم إدارة التسويق بتقييم مستوى الجودة الذي يريده العملاء.
2. تقوم الإدارة الهندسية للإنتاج بترجمة المستويات التي حددتها إدارة التسويق إلى مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في المنتج.
3. تقوم إدارة المشتريات باختيار مصدر التوريد وتوقيع العقود اللازمة مع هذه المصادر للحصول على المواد اللازمة.
4. تقوم إدارة الهندسة الصناعية باختيار العدد والمعدات والأدوات والعمليات اللازمة لعملية الإنتاج.
5. وفي أثناء عملية التصنيع يأتي دور مشرفي وعمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة.
6. يقوم رجال الفحص الفني من التأكد من المطابقة للمواصفات من خلال اختبارات على السلع التي يتم إنتاجها.
7. كما تؤثر عملية النقل والتوزيع على جودة السلعة. وقد أطلق فيغانباوم على عملية التكامل السابقة من 1 إلى 7 بالدورة الصناعية.

- عرف فيلب كروسبي *Philip Crosby** الجودة على أنها: "المطابقة مع المواصفات"³، ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقته للمعايير والمواصفات الموضوعية لتحقيق مبدأ التالف الصفري.

*- يعد أرماند فيغانباوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، ط 1، 1950.

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص 15.

2 - مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص-ص، 22- 23.

*- ساهم كروسبي في تطوير مفاهيم الجودة والسيطرة عليها، ويعد مفهوم صفر عيب zerod defect من أهم المفاهيم التي جاء بها.

Philippe Détrie, Conduire une Démarche Qualité d'organisation, 4^{ème} édition Paris, 1998/2001 p, 20

- عرف جوزيف جوران *Joseph Juran** الجودة على أنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام"¹، والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه. وقد بين جوران أنّ الملائمة للاستخدام تعتمد على توفر خمسة أبعاد أساسية هي:²

- جودة التصميم.
- جودة المطابقة للمواصفات.
- أن تكون السلعة متاحة.
- سلامة الحصول على السلعة
- صلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال.

ب- تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة، نذكر أهمها:

- عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة،* الجودة على أنها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".³

واستنادا إلى هذا التعريف، فإن الجودة هي الملائمة بين خصائص المنتج واحتياجات الزبائن أي: مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبائن.

وقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعيارية *Association Française de Normalisation (AFNOR)* الجودة على أنها: "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين"⁴، ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على ضرورة تحديد رغبات الزبائن، وترجمتها إلى مجموعة من الخصائص تبنى عليها عملية التصميم والتصنيع.

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة **ISO8402** الجودة على أنها: "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو خدمة، والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة"⁵، وفي هذا التعريف، قسمت رغبات المستعملين إلى رغبات معلنة ورغبات كامنة، أي: رغبات يعلمها الزبون قبل

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 15.

2 - مأمون سليمان الداركة، المرجع السابق، ص 30.

3 - المرجع نفسه، ص 16.

4 - Pierre Eiglier Marketing et Stratégie des Services édition economica, Paris 2004, p 73

5 - André Boyer et Autres 'Les Fondamentaux de L' entreprise 'Paris: édition d'organisation, 3eme édition, 1997 'P .

عملية الشراء، وأخرى تتكون لديه بعد عملية الشراء، وهذا ما سوف يساعده في تحديد رغباته في المرة الموالية.

- وفي التعريف الحديث للجودة وفقا للمواصفة **ISO9000** إصدار 2000 فقد عرفت على أنها عبارة عن "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات"¹. ويشير هذا التعريف، إلى ضرورة مطابقة المواصفات الموضوعية للمنتج لمتطلبات الزبائن،

فالسبب الرئيسي للاهتمام بالجودة هو إرضاء الزبون من خلال تلبية متطلباته. ويلخص المؤلف مأمون سليمان الداركة، التعاريف السابقة للجودة، في التعريف التالي: "يمكن النظر للجودة من خلال ثلاث زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم، وهي المواصفات الموضوعية عند تصميم المنتج، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، وهي المواصفات المحققة خلال عملية الإنتاج، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء، وهو ما يعرف بجودة الخدمة"² وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمة.

2- مفهوم جودة الخدمة:

عرفت جودة الخدمة على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية"³ ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهاذين الجانبين في تقديم الخدمة. كما عرفت جودة الخدمة على أنها: "التفوق على توقعات العميل"⁴ والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات.

1- Abdallah Seddiki، Management de la Qualité، Alger: office des Publications Universitaires، 2003، P 23.

2 - مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص 17.

3 - المرجع نفسه، ص 181.

4 - ريتشارد ويليامز، المرجع السابق، ص 39.

وبنفس المنطق، توصل كلمن Lewis and Booms إلى أنّ جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستهلك منها.¹ ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستهلك الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها. وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين".²

كما يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركوا في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"³ ويشير هذا التعريف، إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

1- ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب هي:

- أ- جودة الخدمة المتوقعة، وتعرف على أنها: "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على: احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته،
- ب- جودة الخدمة الفعلية، وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.
- ج- جودة الخدمة المدركة، وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

2- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضى الزبون.

3- تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها جودة المطابقة، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل

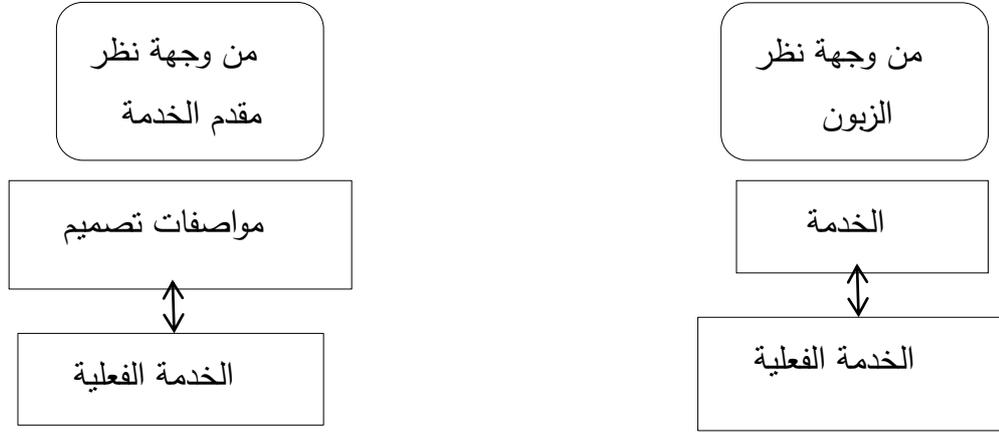
1 - ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع سابق، ص 21.

2 - خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 215.

3 - مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص 181.

الزبون،¹ وبالاعتماد على هذه المعلومات، يمكن توضيح مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة الإدارة والزبون، في الشكل المبين أدناه:

شكل رقم (02): مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة والزبون



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: تقديم خدمة تتفق مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها.

ثانياً - أهمية جودة الخدمة:

تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن، مركز الصدارة لدى كافة المنظمات، ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة في أربعة أسباب رئيسية هي:²

- نمو مجال الخدمة.
- ازدياد حدة المنافسة.
- الفهم الأكبر للعملاء.
- والمدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل.

1 - مروان جمعة درويش تح"، ليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 8/7 ماي 2007.

2- مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص 164.

1- نمو مجال الخدمة:

من أبرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحى يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هاما لمداخل الدولة، وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة، وتعليم، وبنوك، وتأمينات، وغيرها ولذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدول الدور الذي تلعبه الخدمات، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام وفي عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع.

2- ازدياد حدة المنافسة:

تعتبر جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنتشط فيه.

3- الفهم الأكبر للعملاء:

اهتمت معظم المنظمات الناجحة، بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده العملاء حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء. ومرد هذا يرجع، إلى أن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين فإنهم لا يعبرون عنها دائما، أما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة. والجدول أدناه، يوضح مستويات متطلبات الزبائن.

جدول رقم(02): مستويات متطلبات الزبائن

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه	كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك	لم أكن أدري أن بإمكانني الحصول على ذلك	لم أفكر إطلاقا الحصول على ذلك

المصدر: ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان،

مكتبة العبيكان، 2002، ص 91.

كما هو مبين في الجدول أعلاه، تنظم متطلبات الزبائن في أربع فئات هي:

1- المتطلبات المذكورة صراحة، وتتمثل في أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليهم قبل مقامي الخدمات مباشرة.

2- المتطلبات المفترضة، ويعتبر تحديدها صعبا لأن الزبون يظن بأنها واضحة؛

3- المتطلبات المكتومة، وتكون عندما يرى الزبون أن مقدم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها؛

4- المتطلبات المجهولة، وهي غائبة كليا عن وعي الزبون لها لأنها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقا.

وبه تكون المؤسسات التي تتقن متطلبات الزبون من الفئات الأربع (الفهم الكامل لمتطلبات الزبائن) هي من سيكتب لها البقاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

يتوجب على المؤسسات عدم السعي إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أنّ تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.¹

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

للجودة أبعاد مختلفة نبرزها كالاتي:

1- الاعتمادية *Reliability*:

تشير الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، ولفهم الاعتمادية فإن الذي يجب التركيز عليه هو مجموعة من خصائص الخدمة تتصل بكيفية أداءه لوظيفته خلال الاستعمال، فهي عبارة عن مقياس منتج أو خدمة على أداء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظروف الاستعمال العادية ولمدة محددة، وفي هذا التعريف أربعة عناصر هامة هي: الأداء، ظروف الاستعمال، المدة الزمنية محددة والتعبير عن القياس بالاحتمال وتشمل المعقولية "عملها صحيحة من المرة الأولى" وهي أحد مكونات الخدمة الأكثر أهمية للعملاء، كما تتسم أيضا بتوفير الخدمات و الوعد بها وفي

1 -Octave Jokung- Nguéna et autres, Introduction au Management de la Valeur, Paris: Dunod, 2001, p 40.

الوقت المحدد، والاحتفاظ بسجلات خالية من الأخطاء، لذلك فإن الميل إلى الخدمات المبالغ في وعودها وقيادة العملاء إلى توقعات غير واقعية لا تتسبب إلا في نفاذ صبر هؤلاء وفقدان ثقتهم.

فالمستفيد من الخدمة يتطلع إلى ذلك من خلال الوقت والانجاز والوفاء بالالتزامات.

2- الاستجابة Responsiveness: الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم، فهي تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة.

كما أن الاستجابة في مجال الخدمات تعني مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند احتياجهم لها. وهي أيضا القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدور رحب.

3- الأمان Security: وهو الاطمئنان من قبل بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي، مثلا ثقة العملاء في المؤسسة تشمل:

- ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد.
- انعدام الخطر والشك في تعاملات المؤسسة.
- أداء سليم من طرف الموظفين.

4- الملموسية Tangibles: وتشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال، إضافة إلى أن الجوانب المتعلقة بلموسية الخدمة هي المباني وتقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، والترتيبات الداخلية للمؤسسة، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة وغير ذلك. ومن معايير التقييم لهذا البعد الآتي: المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة، أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة، وبناء على ما تقدم نرى بأن بعد الملموسية يشير إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين وعودتهم لنفس مقدم الخدمة، وتشمل الشكل الخارجي للمبنى والإتقان المستخدم وحداثة المعدات والأجهزة ونظافة العاملين وهندامهم اللائق وجاذبية المؤسسة والتنظيم الداخلي لها.

5- التعاطف: ويشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية، ويشمل هذا البعد على خصائص مثل مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان، والاتصالات، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد. فالتعاطف يعني درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالمستفيد، ومن معايير التقييم لهذا البعد: اهتمام شخصي بالمستفيد تلبية حاجات المستفيد بروح من الود واللفظ. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن بعد التعاطف يشير إلى العلاقة والتفاعل بين مراجعي المؤسسة وأعضاء الفريق الإداري. ويقصد به وجود الثقة والاحترام واللباقة واللفظ والسرية والتفهم والإصغاء والتواصل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، إذ تسهم العلاقة الجيدة بين الطرفين إلى إنجاح الخدمة واستجابة المستفيدين، فضلا عن أن التعاطف يضع مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين في المؤسسة وتلبية احتياجاتهم.¹

الجدول رقم (03): يوضح المقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلع
1-المعولية Reliability :اعتمادية الأداء أو الانجاز.	1-الأداء أو الانجاز Performance : هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية ما دام بالإمكان قياس الأداء على وفق أسس كمية محددة فإن سمات أداء الإنتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون.
2-الرغبة Responsiveness : الاستجابة والاستعداد لتقديم الخدمة.	2-الخصائص Features:كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزيائنها فإن الجودة المحددة من المستهلكين ستزيد.
3-الكفاءة أو الجودة Competence :	3-المعولية Reliability: ترتبط معولية المنتجب احتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطلات.
4-الوصول Access :إمكانية الوصول وسهولة الاتصال.	4-المطابقة Conformance:أي أن يتطابق المنتج الزبائن بلغة يفهموا والإصغاء للزبائن
5-التعامل Courtesy :هل يرحب العاملين بكل زبون ؟	
6-الاتصالات Communication :التعليم وأبلغ	

1-سمير محمد عبد العزيز، 2000، ص 59.

7-الائتمان Crédibilité: الثقة ، إمكانية الاعتقاد	مع المواصفات القياسية.
8-الأمان Security: التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.	5-المتانة Durabilité: وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتوج.
9-الفهم Understanding: بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن وتعلم الاحتياجات الخاصة.	6-القابلية للخدمة: Serviceability وهذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها.
10-الملموسية Tangibles: الوجود أو الإظهار المادي للخدمة	7-الجمالية Aesthetics: ينبغي أن يبدو المنتج جذابا و ذو جمالية.
	8-الجودة المدركة Qualité Perceived: التقسيم الغير المباشر للجودة

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، 2004، 2005 ص-ص، 15-16

المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن

الخطوات الأكثر شيوعا في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن، نذكر منها ما يلي:¹

- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين.

- تحديد حاجات الزبون.

- العمل على توفير حاجات الزبائن.

- والتأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة.

1- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات،

أساسا هاما لنجاح المؤسسة في تحقيق رضى الزبون وكسب ولائه. وتتمثل أهم هذه المواقف في:

- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة؛

1- أنظر:

- مأمون سليمان الدراكعة، المرجع السابق، ص-ص، 194 - 201.

- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص-ص، 213 - 223.

- الاهتمام بلغة الجسد، الرسائل غير اللفظية، ويمكننا الإشارة في هذا الصدد، إلأربع مجموعات من لغة الجسد، يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (04): لغات الجسد

رسائل سلبية	رسائل إيجابية
الوجه قلق ومتجهم	عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم فيه
الابتسامة مفقودة ومتصنعة	عندما تكون الابتسامة طبيعية ومريحة
تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات	الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للآخرين
حركة الجسد متعجلة ومرفوعة	حركة الجسد مسترخية ومع ذلك متأنية ومنضبطة

المصدر: مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص 196.

- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.

- والاهتمام بصدى الصوت، أي: الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب، من أجل إيصال خدمة مقبولة للزبون.

2- تحديد حاجات الزبون:

تتمثل أهم حاجات الزبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة.

- الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف.

- الحاجة لتلقي المساعدة، والنصح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.

- والحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

3- العمل على توفير حاجات الزبائن:

- يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب؛

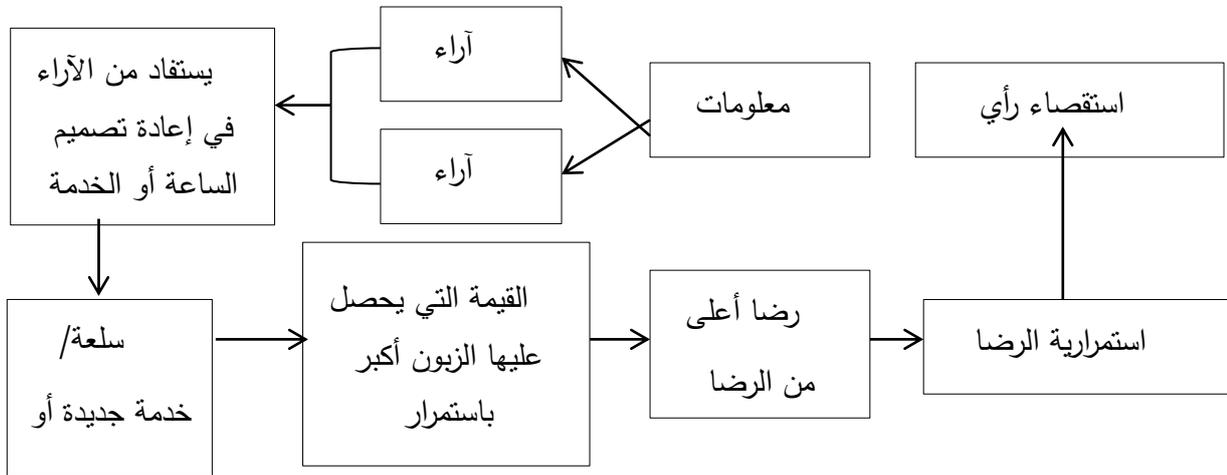
- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، والمعرفة، والمهارات المناسبة؛
- والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

4- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

- يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:
- الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى. وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكاوى.
- محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم.

- وإجراء استطلاعات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معياراً للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. وإضافة إلى هذا، تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقاً من أن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها، والشكل أدناه يبين ذلك.

شكل رقم (03): يبين التغذية العكسية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 160.

بناء على ما تقدم يتضح أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المنظمة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، سيتولد لدى الزبون قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المنظمة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها

وبشكل ايجابي ما يريده. وذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنها، وماذا يمكن أن تفعله للحصول على عملاء جدد من المنافسين. وسنتطرق في الفصل الموالي، إلى أهم النماذج المستخدمة في استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم لجودة ما تقدمه المنظمة لهم من خدمات.

خلاصة الفصل الأول:

- يمكن أن نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل مجموعة من النقاط، نذكر أهمها فيما يلي:
- تعتبر جودة الخدمة مقياسا، للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة فعليا ليقابل توقعات الزبائن.
 - يحصل غالبية زبائن منظمات الخدمات على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، ويشاركون في إنتاجها مشاركة مباشرة، ولا يمكنهم امتلاكها أو تخزينها كما هو الحال في السلع المادية، كما أنّ المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تنميطها، فهي دائما متعددة ومختلفة تبعا لظروف معينة.
 - لا تعني الجودة بالضرورة التميز، فهي ببساطة: المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم يكون الزبون هو المقرر النهائي فيما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أو لا يلبيها.
 - تقديم المنظمة للخدمة بالجودة التي يريدها الزبائن، يحقق لها مزايا إيجابية عديدة كالزيادة في الأرباح، النمو، الاستمرارية والقدرة على المنافسة.
 - تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي تقدمها.



الفصل الثاني

تمهيد:

تتجه المنظمات التي تحرص على تقديم خدمة تتلاءم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم، إلى معرفة المعايير التي يعتمدون عليها في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم. وفي هذا الإطار، اهتم كثير من الباحثين في مجال الخدمات بتحديد أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة المقدمة، وإبراز أهميتها النسبية من وجهة نظر الزبون.

إذ توصلت العديد من الدراسات إلى تحديد نماذج لقياس جودة الخدمة في مجال الخدمات، تسهل لإدارة المؤسسة من التعرف على درجة رضى الزبون على ما يقدم إليه من الخدمات، والوقوف على جوانب القصور فيها، وبالتالي العمل على تحسين وتطوير جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

ومن هذا المنطلق، خصصنا الفصل التالي لدراسة موضوع تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها، من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها.

المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة.

المبحث الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها

بالرغم من تزايد إدراك الباحثين والممارسين في صناعة الخدمات، بأهمية الجودة في خدمة الزبائن وأثرها على رضاهم، فإن التعرف على المؤشرات التي يلجأ إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم وتحديد نماذج لقياسها، يعد من الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من الباحثين والإداريين على حد سواء. وسنحاول في هذا المبحث، التعرف على أهم مؤشرات تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ونماذج قياسها، بالإضافة إلى تقييم خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية.

المطلب الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة، على إيجاد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم. وهذا للاطلاع على مستواها، وعلى ما تتطلبه من تحسينات لكسب رضى الزبائن وولائهم. وفي هذا الإطار، اهتم عدد من الباحثين نذكر منهم بالتحديد، *Parasuraman* : *Berry, Zeithmal, Taylor et Cronin* أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة. وتتمثل هذه المؤشرات في:

-الاعتمادية-الاستجابة-الكفاءة-سهولة الحصول على الخدمة-اللباقة-الاتصال-المصادقية-الأمان-معرفة وتفهم العميل-والجوانب المادية الملموسة.

1-الاعتمادية *Reliability*:

وتعني، قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان.¹

2-الاستجابة *Responsiveness*:

وتشير إلى رغبة واستعداد مقدمي الخدمات لمساعدة الزبائن، مهما كانت الظروف.²

3-الكفاءة *Competence*:

وتعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة.³

1 - Pierre Eiglier, op. cit, P 76.

2 - kotler et Dubois, op. cit, P 453.

3 - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، أبو ظبي: دار هومه، 2005، ص 24.

4-سهولة الحصول على الخدمة *Access*:

والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فقرة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها.¹

5-اللباقة *Courtesy*:

ونعني بها، تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، والاحترام، واللفظ في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن.²

6-الاتصال *Communication*:

يقتضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.³

7-المصداقية *Crédibilité*:

وتشير إلى مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين. ومثال ذلك، هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟ وهل يوثق به في الدفاع عن قضيته؟⁴

8-الأمان *Security*:

ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة. ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفيمن يقدمها. ومثال ذلك، ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام الزبون باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟⁵

9-معرفة وتفهم العميل *KnowingTheCustomer*:

والمقصود منها، بذل المجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم، ويشير هذا المؤشر، إلى مدى قدرة مقدمهم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن.⁶

1 - عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 25.

2 - Kotler et Dubois, op. cit, P453.

3 - عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 257.

4 - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 444.

5 - عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 257.

6 - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 445.

10- الجوانب المادية الملموسة *Physical Assets*:

وتشمل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسات، وهي تشير إلى المظهر الخارجي والموقع والتصميم الداخلي للمنظمة، والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة. ومثال ذلك، هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ وهل تصميم المظهر الداخلي والديكور يخلفان جوا مريحا للزبون؟¹ وفي دراسة لاحقة، تمكّن *Parasuraman* وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، هي:² المظاهر المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف. والجدول رقم (05) يوضح ذلك:

جدول رقم (05): مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة - التصميم الداخلي للمنظمة - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة - تقديم الخدمة بشكل صحيح عدم حدوث أخطاء - معلومات دقيقة وصحيحة
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة - الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق - فهم ومعرفة احتياجات الزبائن - ملائمة ساعات العمل

1 - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص- ص، 444 - 445.

2- Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero, Les Outils et le Contrôle de la Qualité, Paris:économica, 1996, P 9

- وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه - اللطف في التعامل مع الزبائن	
--	--

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت" في المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت: مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر 1996، ص 21.

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة

من أجل كسب رضی وولاء الزبائن بصفة دائمة، تسعى المؤسسات إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها. ويكون ذلك، من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها، حتى تقرر ما يجب القيام به من تحسين. ولتشخيص وتقييم الوضع الحالي لجودة الخدمة المقدمة، تشير الدراسات إلى أنّ هناك نموذجين رئيسيين لقياسها، يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية، هما:

- نموذج الفجوات

- نموذج الأداء الفعلي

أولاً- نموذج الفجوات *The Gaps Model*:¹

لقد نسبت أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة إلى الباحثين (Parasuraman, BerryetZeithaml) حيث تمكنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير *SERVQUAL** ويستند هذا الأخير، إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وإدراكهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم. وهذا من منطلق، أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلاً، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات. وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أنّ المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو: الفجوة بين إدراك الزبون

1 - راجع:

- ثابت عبد الرحمن إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 13-15.

- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص-ص، 439-441.

* - كلمة *SERVQUAL* يقصد بها جودة الخدمة، وهي ناتجة عن دمج عبارتي: *Service* التي تعني الخدمة، و *Quality* التي تعني الجودة.

المستشفى أن المرضى يحكمون على جودة الخدمة الصحية من خلال حداثة المعدات والأجهزة الطبية، في حينهم المرضى العناية المقدمة لهم من خلال التفاعل بين الطبيب والعاملين في التمريض.

الفجوة الثانية: وتنتج عن الاختلاف بين إدراكات إدارة المؤسسة لتوقعات الزبائن، ومواصفات جودة الخدمة الموضوعية، بمعنى أنه حتى ولو كانت حاجات الزبائن المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة، وقد يعود سبب ذلك مثلا، إلى قيود تتعلق بموارد المنظمة.

الفجوة الثالثة: ويظهر فيها عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية، ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة. وقد يرجع ذلك مثلا، إلى تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات (الجانب البشري) أو حدوث عطب في الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة (الجانب المادي). **الفجوة الرابعة:** وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة، والخدمة المروجة.

الفجوة الخامسة: وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية. وتمثل هذه الفجوة، المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل، وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة، فإنه لا بد من سد جميع الفجوات الأربع، حيث أن وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربع سوف يتسبب في إحداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن، ومن ثم وجود فروقات سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدمة لهم وبين توقعاتهم. وضمن هذا الإطار، قدم الباحث Oliver سنة 1993 نموذج "عدم التطابق *LeModèledeDisconfirmation* القائم على فكرة المقارنة ما بين الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة، فإذا قام الزبون بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته وكان الانحراف إيجابيا، أي أن الأداء الفعلي للخدمة يفوق التوقعات، فإن الزبون سيكون راضيا على مستوى جودة الخدمة المقدمة له، أما إذا كان الأداء الفعلي للخدمة لا يصل إلى مستوى التوقعات، أي: الانحراف سلبيا، عندئذ سيكون الزبون غير راض على مستوى جودة الخدمة المقدمة له.*

ومن الناحية العملية، فإن هذا النموذج يساعد إدارة المنظمة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة، والتي تتلخص في الآتي:¹

* - تعني الخدمة المروجة، المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت إدارة المؤسسة بتقديمه إلى الزبائن من خلال المزيح الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

1 - ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع سبق ذكره، ص - ص، 301 - 302.

1-مدى قدرة إدارة المنظمة أو عجزها على تفهم احتياجات ورغبات العملاء، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك الإدارة لتوقعات العملاء نحو الخدمة المعنية بالتقديم (-)توقعات العملاء نحو نفس الخدمة.

2-فاعلية التنظيم وكفاية الموارد التنظيمية من حيث القدرة على ترجمة توقعات العملاء إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك إدارة المنظمة لتوقعات العملاء للخدمة(-) إدراك إدارة المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء.

3-مستوى أداء مقدمي الخدمات في تقديم الخدمة للعملاء بمستوى الجودة يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك مقدمي الخدمات للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة للعملاء (-) إدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل.

4-مدى المصادقية والثقة في المنظمة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل (-) إدراك العملاء لمستوى الخدمة وفقا للوعود المقدمة والإعلانات الخاصة في وسائل الإعلام.

5-مستوى رضی/ عدم رضی العملاء عن الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات العملاء لمستوى الخدمة المقدمة (-) إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة.

ثانيا - نموذج أداء الخدمة (SERVPERF) ¹The Service Performance Model

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى كل من الباحثين *Taylor et Cronin* وقد جاء هذا النموذج، نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي: التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويعد هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب التقصير في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها. ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية

1 - ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع سابق، ص- 304 - 305.

الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل.

والجدل يزال مستمرا حول فاعلية كل من هذين النموذجين في قياس وتقييم جودة الخدمة، وفي هذا الإطار، انقسم الباحثون إلى فريقين ما بين مؤيد ومعارض لكل نموذج منهما، الأمر الذي يستوجب ضرورة القيام بمزيد من الدراسات التطبيقية للإسهام في حسم هذا الجدل.

على ضوء ما سبق، يمكننا القول بأن نماذج قياس جودة الخدمة، توفر للمنظمة تغذية عكسية من المعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة المقدمة لمطالب وتوقعات زبائنها، كما تكشف جوانب النقص التي يجب تلقيها، ومجالات إدخال التحسينات المستمرة لزيادة درجة رضى الزبائن، فلا يمكن تخطيط التحسينات المستمرة إلا على ضوء نتائج استطلاع وتقييم رضى الزبائن لجودة ما، وسنتطرق في المبحث الموالي، إلى أهم المداخل المستخدمة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة خدمات المنظمة.

المطلب الثالث: تقديم خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية

إن مؤشر الاعتمادية يعتبر من أهم المؤشرات في تقييم جودة الخدمة من طرف العميل لأنها تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها ومصداقيتها لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أسباب صعوبة تطبيقها في المؤسسات الخدمية مقارنة بالمؤسسات التي تنتج السلع الملموسة إلى جانب استعراض أهم الأنشطة التي يجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة.

أولاً- أسباب صعوبة تطبيق مؤشر الاعتمادية:

حتى تكون هناك عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء والعيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل المؤسسة تهنيء مقدمي الخدمة وتدعمهم للقيام بذلك، لكن تواجه المؤسسة الخدمية صعوبة في خلق مثل هذه الثقافة للأسباب التالية:¹

1- عملية الانفصال التي توجد في السلع بين عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تمكن من انتقاء المنتجات المعيبة وعزلها قبل تسويقها، بينما على العكس من ذلك لا يوجد انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة والمكان الذي تسوق إليه ، فالرغبة في ضمان تقديم خدمة صحيحة وخالية من العيوب والأخطاء من أول مرة يتطلب قدرا أعلى من الفهم والتبصر لدى مقدمي الخدمة مقارنة بعملية تقديم سلع مادية خالية من العيوب.

1 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، ص 446 - 448.

2- المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على وجود خطأ في الخدمة عادة ما تكون شخصية تتوقف على التقدير الشخصي للعميل وذلك نظراً لأن الخدمة منتج غير ملموس، بينما المعايير التي يتم من خلالها الحكم على خلو السلعة من الأخطاء وتكون موضوعية، فدرجة الثقة والاعتمادية بالنسبة للسيارة يمكن الحكم عليها بشكل موضوعي، مقارنة بدرجة الثقة في خدمة تشخيص الطبيب، فقد يقيم المريض درجة الثقة في تشخيص الطبيب على الوقت الذي قضاه هذا الأخير في عملية التشخيص.

3- إن مصطلح "عيوب" له معنى أوسع في عالم الخدمات مقارنة مع المصطلح نفسه في السلع، فالخدمة التي تؤدي بشكل صحيح من الناحية الفنية تعد معيبة وتقل فيها درجة الثقة إذا أدت بشعور العميل بالإحباط أو الغموض أو القلق، إن ارتباك العميل وإحباطه يؤدي إلى غرق المؤسسة بالعديد من الشكاوى ومن ثم يؤثر ذلك على فعالية النشاط التسويقي وكفاءة نظامها الإنتاجي.

4- مما سبق يتضح بأن درجة التعقيد التي تحيط بمحاولة المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الاعتمادية والثقة في خدماتها أو الوصول إلى تقديم خدمات خالية من الأخطاء يمثل نوعاً من التحدي للمؤسسات الخدمية، التي يجب عليها مواجهة هذا التحدي للمحافظة على مصداقيتها.

ثانياً- الأنشطة الواجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة:

يمكن تصنيف الأنشطة إلى ثلاث مجموعات أساسية متداخلة يعتمد بعضها على بعض وهي:¹

1- القيادة في تقديم الخدمة:

يعتبر الالتزام بتقديم الخدمة الركيزة الأساسية الخاصة بجودة الخدمة وإمكانية اعتماد العميل عليها، فالمؤسسة القائدة في مجال خدماتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بأداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة، فالمؤسسات التي تسعى إلى درجة عالية من الدقة والإتقان في أداء الخدمة هي المؤسسات التي يؤمن فيها مديري التسويق بما يلي:

أ- إن الوصول إلى درجة الدقة في خدماتها بنسبة 100% هو أمر ممكن ويستحق أن يكون هدف المؤسسة وشعاراً تسعى دائماً إلى تحقيقه.

ب- إنه من المهم أن يسود مفهوم صحة ودقة جودة الخدمة في كل المؤسسة وحتى بالنسبة للعاملين في أدنى السلم الإداري.

1 - هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 447-451.

2- الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها:

تعتبر عملية تقديم الخدمة الجديدة للسوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها بعدم دقة وجودة الخدمة، فالعديد من المؤسسات الخدمية لا تهتم بتجربة الخدمة الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الإنتاجية التي تطرح السلع الجديدة في السوق لتجربتها قبل تسويقها على نطاق أوسع، وقد يعود السبب إلى أن الخدمة غير ملموسة ومن الصعب تجربتها قبل تقديمها إلى السوق.

وعلى الرغم من ذلك يجب على المؤسسة الخدمية أن تبحث عن الطرق التي تمكنها من التغلب على هذا التحدي إذ تكون قادرة على تجربة الخدمة على نطاق ضيق، وذلك بعرضها على العملاء المتوقعين أو العاملين لديها أو بعض الخبراء لكشف الجوانب التي تؤثر على دقة وصحة الخدمة حتى تتمكن من أداءها على نطاق أوسع.

و تمر المؤسسة بالمراحل التالية عند إجراء عملية لفحص واختبار الخدمة الجديدة وهي:

أ- مرحلة الاختبار قبل التقديم:

هنا تستخدم المؤسسة مكانا يشبه المكان الذي سيتم فيه تقديم الخدمة الجديدة، بعد ذلك يتم اختبار عينة محدودة من العملاء المحتملين لإبداء آرائهم وتوجهاتهم فيما يخص الخدمة المقدمة والمشاكل التي يواجهونها ثم العمل على تعديلها وفقا لهذه النتائج.

ب - إعداد تصميم مطبوع:

إن أحد الأساليب الجيدة في فحص الخدمة والتأكد من صحتها هو قيام المؤسسة بإعداد وتصميم خرائط للخدمة والتي تساعد على كشف النقاط التي يحتمل أن تؤثر في دقة الخدمة.

وتصميم الخدمة هو عبارة عن مستند تخطيطي وتشخيصي لكل عناصر الخدمة ومراحلها في صورة خريطة تدفق Flow chart ومثل هذا التصميم يعطي جانبا ملموسا يسهل إدراكه من قبل العاملين لتقديم الخدمة بدلا من التعامل على الخدمة المجردة وغير الملموسة، فهو يقدم للمؤسسة طريقة متتابعة لتقييم مراحل تقديم الخدمة سواء في إنتاجها أو تسليمها للعميل الأمر الذي يمكنها من اكتشاف كافة الأخطاء المحتملة على الورق وقبل حدوثها بالفعل.

ج- التقييم بعد تقديم الخدمة:

إن عملية اختبار الخدمة الجديدة قبل تقديمها ليست كافية لضمان دقة وصحة الخدمة، فالخدمة الجديدة تفرض وجود نظام مستمر لتقييمها بعد عملية تقديمها على نطاق أوسع، لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب والعمل على تجنبها والتعلم منها، إذ أن الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل

أساسي في تقديمها هي خدمات غير متجانسة وتختلف من مؤدي إلى آخر ومن عميل إلى آخر، وبالتالي مهما كانت دقة عملية اختبار وفحص الخدمة قبل تقديمها فإنها غير كافية لضمان دقتها وصحتها بعد التقديم.

ومن الطرق التي تستخدمها بعض المؤسسات إجراء الدراسات والبحوث لتقييم جودة الخدمة بالاستعانة بأراء العملاء والعاملين والخبراء، بالإضافة إلى الاستفادة من شكاوي العملاء واقتراحاتهم، واستخراج النتائج لتطوير جودة الخدمة.

3-بناء بنية أساسية داخل المؤسسة:

إن مصطلح البنية الأساسية يستخدم للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة والواجب وجودها حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة دقيقة مرتبطة بالعنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل داخل المؤسسة.

كما أن اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لا بد وأن يؤدي إلى تدعيم أو تهديم سمعة المؤسسة في عيون عملاءها وتشمل هذه الاتجاهات في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى أداء الخدمة، أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم للعمل على تطوير وتحسين جودة الخدمات.

لذلك فعلى المؤسسات الخدمية أن تضع معايير لاختيار العاملين، ووضع الإجراءات المساعدة في تحقيق خدمات جيدة، والتركيز على جانب الثقة في تعاملاتها مع العملاء، بالإضافة للاهتمام بالتدريب والاستمرار عليه.

المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة والتغير السريع في رغبات الزبائن واحتياجاتهم أصبحت المؤسسات تسعى، إلى تطبيق مجموعة من المداخل التي تساهم في تحسين وتطوير جودة منتجاتهم وتضمن البقاء في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، وفي هذا الصدد أشارت نتائج استقصاء وجهت إلى مجموعة من المنظمات إلى أن تحسين جودة المنتجات يمثل الاهتمام الرئيسي لخمس وثمانين بالمئة من المنظمات المستجوبة،¹ ومن بين أهم المداخل المعتمدة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة خدمات المنظمة، نذكر منها ما يلي:

- وضع نظام لقيادة الجودة.
- المقارنة المرجعية.
- وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: وضع نظام لقيادة الجودة

يهدف نظام قيادة الجودة إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في التوجه بالعميل ويتكون هذا النظام من:²

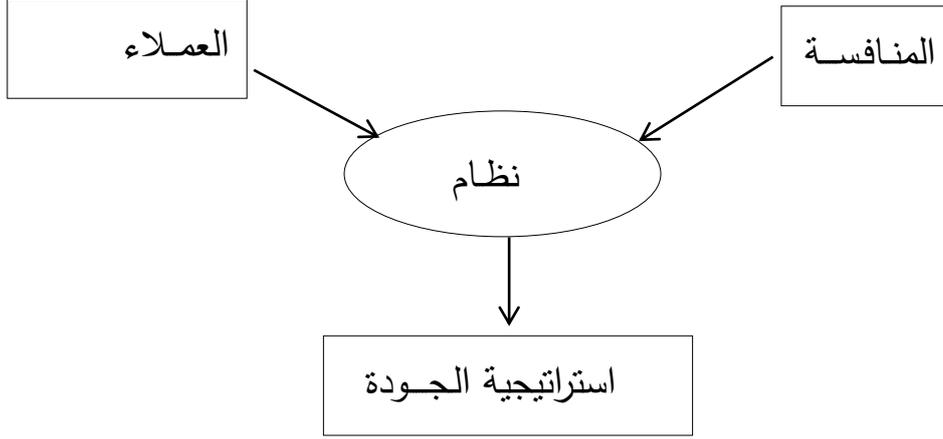
أولاً- نظام اليقظة:

ويتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها، ومن أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع استراتيجية في مجال جودة الخدمات، كما يوضحه الشكل التالي رقم (05):

1 - Anne Gratacap et Pierre Médan, Management de Production, Paris: Dunod, 2001,P 353

2 - Jean Michel Momin ,La satisfaction qualité dans les services,AFNOR,Paris ,2001 , P62-67

شكل رقم (05): نظام اليقظة في جودة الخدمة



Source: Jean Michel Momin, op.cit, P63.

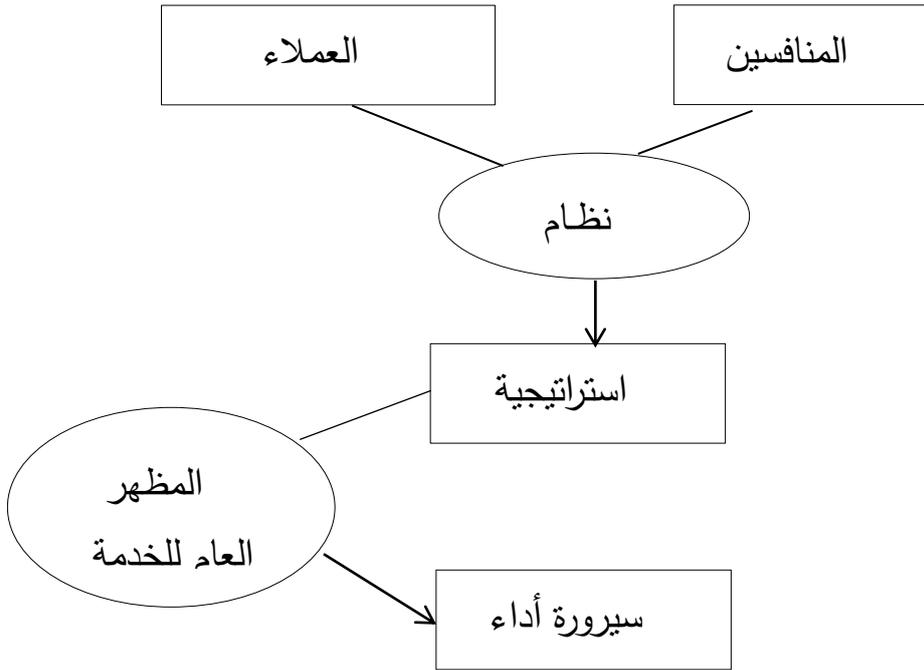
يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية توقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد.

ثانياً- تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:

إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعاده الملموسة وغير الملموسة، وفقاً لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في:

- 1- على المستوى التسويقي: تكوين "حزمة الخصائص" المميزة للخدمة.
- 2- على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الإعلانية.
- 3- على المستوى الإداري: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (06): المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة



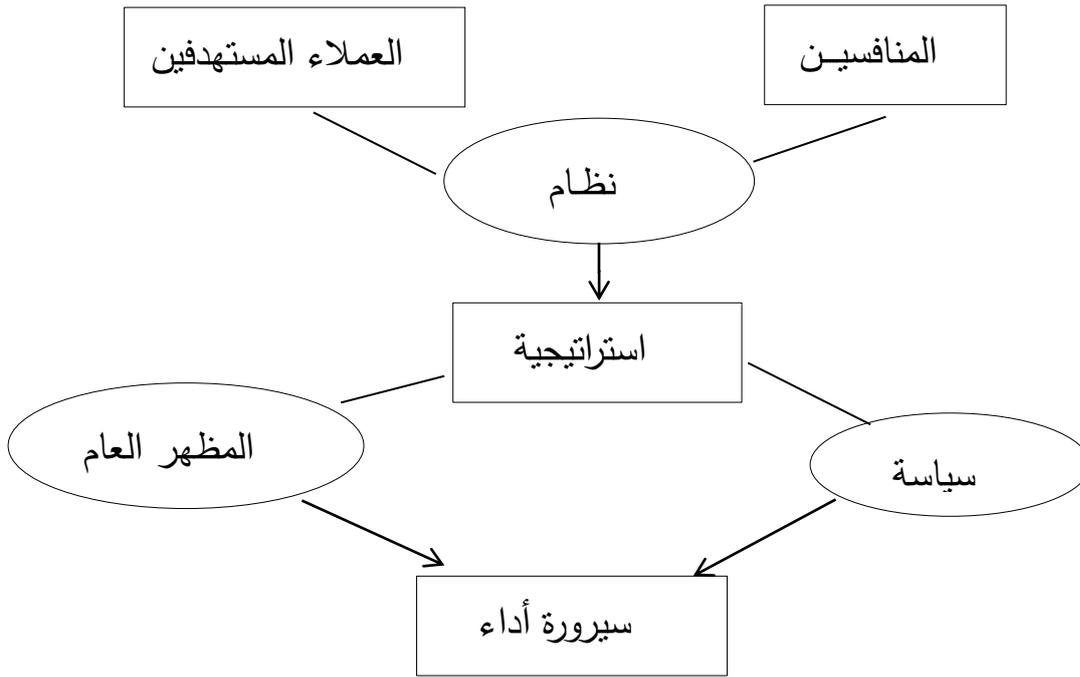
Source: Jean Michel Momin ,op.cit , P64 .

ثالثاً- تحديد سياسة الجودة:

بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف والمتعلقة بالموارد البشرية، الطرق والأدوات التنظيم، الاتصال والتمويل والتخطيط.

كما أن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء وفيما يلي شكل يوضح سياسة الجودة.

شكل رقم(07): سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط



Source: Jean Michel Momin, op.cit, P66.

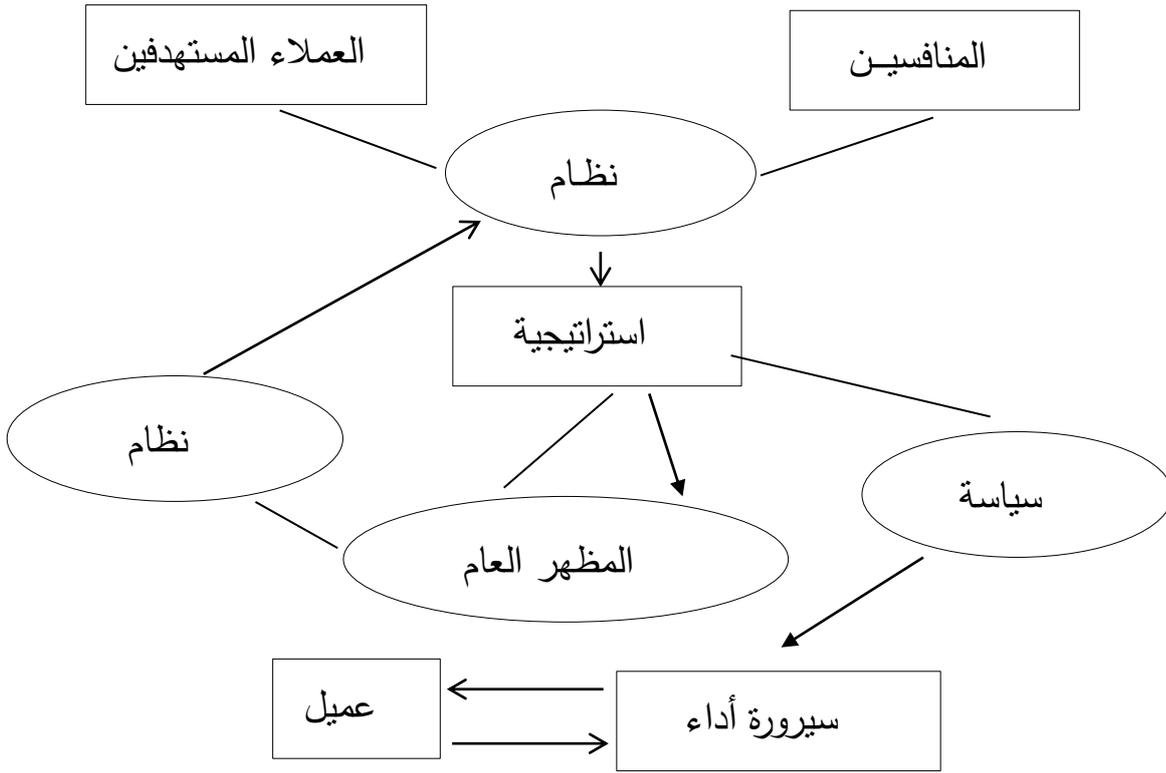
رابعاً - نظام تقييم رضا العملاء:

إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى:

- استقبال وتحليل شكاوي العملاء.
- البحوث الخاصة برضا العملاء.
- البحوث مع العملاء القدامى.
- اختبار المنتجات.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (08): نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين

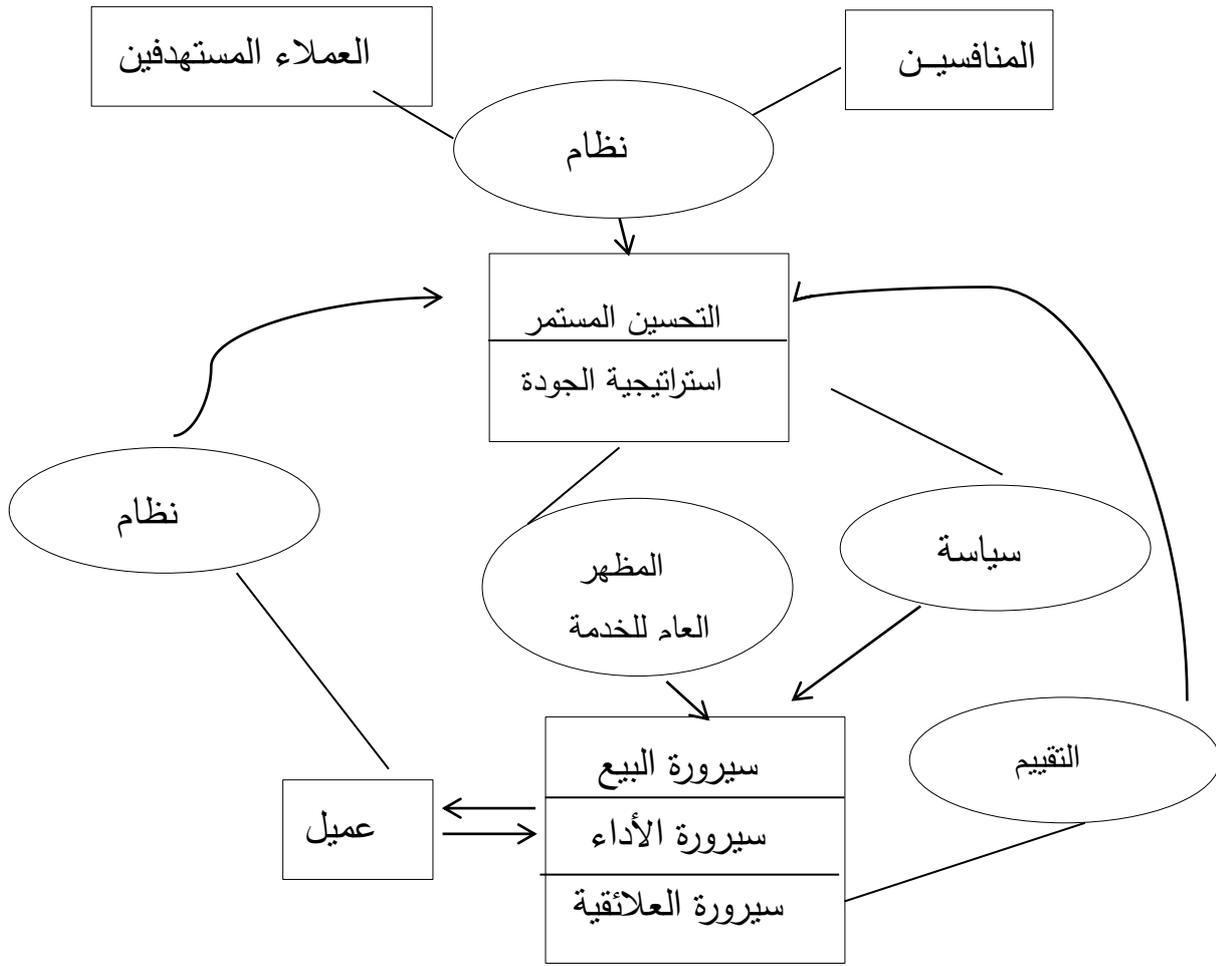


Source: Jean Michel Momin, op.cit, P66 .

خامسا- نظام التحسين المستمر:

يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر ولاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (09): نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط



Source: Jean Michel Momin, op.cit, P67.

مما سبق نستنتج بأن عملية بناء نظام قيادة الجودة تتبع الخطوات التالية:

- 1- وضع نظام اليقظة خاص بالجودة.
- 2- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل.
- 3- توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة.
- 4- الاعتماد على الإصغاء للعميل لتطوير النشاط.
- 5- وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط.

المطلب الثاني: مدخل المقارنة المرجعية

إن المقارنة المرجعية تعتبر، من أهم المداخل التي تعتمد عليها المنظمة في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وبالتالي تدعيم مركزها التنافسي، وفيما يلي توضيح لماهية هذا الأسلوب.

أولاً- نشأة المقارنة المرجعية:¹

كانت اليابان أول دولة طبقت مفهوم المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، وهذا عندما قام اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية قصد الحصول على المعرفة والاستناد عليها في تطوير المنتجات والابتكارات الجديدة، وفي بداية الستينات من القرن الماضي، انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشير أغلب الكتابات في مجال الإدارة والتسويق بأن البداية الفعلية لاستعمال أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منه، كان على يد الشركة الأمريكية *Ran Xerox* الرائدة في مجال الآلات الناسخة، حيث قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، وهذا لمواجهة الشركات اليابانية المنافسة لها مثل شركة *Canon* وقد أدى تطبيقها لهذا الأسلوب إلى تخفيض التكاليف بـ 50% مع تحسين معتبر لجودة منتجاتها، وتسجيل زيادة في الإشباع لدى الزبائن بمقدار 40%. أما أوروبا، فقد تفتنت إلى فائدة أسلوب المقارنة المرجعية ابتداء من مطلع التسعينات، حيث قامت اللجنة الأوروبية بإنشاء نادي *The European Best. Practices Network*

ثانياً- تعريف المقارنة المرجعية:

أعطيت عدة محاولات لتعريف المقارنة المرجعية نذكر بعضاً منها فيما يلي:

عرف أسامة حسن عارف، المقارنة المرجعية على: "أنه أحد الأساليب التي تساعد على تطوير الجودة وذلك من خلال العمل على مقارنة مستوى الأداء للشركة أو المنظمة مع شركة أو منظمة أخرى، تقدم نفس خدمات الشركة أو المنظمة مكان الدراسة، ولكن مستوى أداؤها ذو جودة عالية²". ويشير هذا التعريف، إلى أن أسلوب المقارنة المرجعية يقوم على إجراء مقارنة مع المؤسسات المتميزة في الأداء والتي تنشط في نفس مجال نشاط المؤسسة.

1 - راجع:

-Jean- Pierre Huberac, Guide des Méthodes de la Qualité, Paris: Maxima, 1998/ 1999, P131.

- جميلة مديوني، "أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز ومواجهة المنافسة" في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 26/ 27 نوفمبر، 2007، ص 114.

2 - أحمد حسن عارف، تطوير الجودة، 14/ 04/ 2020، <http://www.sqc.orgsa. /tqm/osama08.htm>

- في حين عرف المؤلف *Jean Brilman* المقارنة المرجعية على: "أنهاتك العملية التي تقوم على تحديد وتحليل والاقتداء بممارسات المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، بهدف تحسين الأداء الخاص بالمنظمة"¹.

نستخلص من هذا التعريف، إلى أن خطوات أسلوب المقارنة المرجعية هي:

- تحديد المنظمات المتميزة في الأداء
- تحليل أداء المنظمات محل المقارنة
- ومحاولة الاقتداء بممارسات المنظمات الرائدة، لتطوير مستوى أداء المنظمة محل الدراسة.
- وقد عرف المؤلف نبيل خليل المرسي، المقارنة المرجعية على أنها: "عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"². ويشير هذا التعريف، إلى أن أساس المقارنة المرجعية هو البحث عن أفضل الممارسات والمقارنة معها.
- فيما عرف المؤلف *Jean- Pierre Huberac* المقارنة المرجعية على أنها: "عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة مقارنة مع المنظمات ذات الأداء العالمي الأفضل"³. يلاحظ من هذا التعريف، التركيز على المقارنة المستمرة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، لتحقيق التحسين المستمر في عمليات المنظمة.
- ويرى المؤلف جمال الدين لعويسات، أن جوهر المقارنة المرجعية هو "الانتقال من حيث أنت إلى حيث تريد"⁴.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن أسلوب تعتمد عليه المنظمة في تحقيق الأداء المتميز والتفوق على المنافسين، وهذا من خلال المقارنة المستمرة مع المؤسسات الرائدة وتبني أفضل الممارسات.

ثالثاً- أنواع المقارنة المرجعية:

نميز بين أربعة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية، هي:⁵

- المقارنة المرجعية الداخلية.
- المقارنة المرجعية التنافسية.
- المقارنة المرجعية الوظيفية.

1 - Jean Brilman, Les Meilleures Pratiques de Management, Paris: éditions d'organisation, 2003, P 288.

2 - خليل نبيل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص 339.

3- Jean- Pierre Huberac, op. cit. P 132.

4 - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 29.

5 - Jean Brilman, op. cit. P. P. 289/ 290.

- والمقارنة المرجعية الأفقية.

المقارنة المرجعية الداخلية *Le Benchmarking Interne*:

يقوم هذا النوع من المقارنة المرجعية على مقارنة عمليات المنظمة مع مثيلاتها في نفس المنظمة بين الفروع، بين المواقع، بين الدول،... إلخ، ويعتبر هذا النوع من أساليب المقارنة المرجعية سهلاً، وذلك لسهولة جمع المعلومات، كما يساعد على اكتساب المعرفة والتعلم، ويوفر التناسق والاستقرار الخاص بسير العمليات والإجراءات داخل المنظمة.

2- المقارنة المرجعية التنافسية *Le Benchmarking Compétitif*:

وتكمن في إجراء مقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتج نفس المنتج أو تمارس نفس الأسلوب أو العملية لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، ويعتبر هذا النوع من المقارنة صعباً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة، إضافة إلى أنه يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين، ويسمح هذا النوع، بالتعرف على ثغرات النظام أو عمليات المؤسسة واقتراح كيفية سد هذه الثغرات.

3- المقارنة المرجعية الوظيفية *Le Benchmarking Fonctionnel*:

تقوم على مقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات غير منافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط. ويساعد هذا النوع، على تحديد الأفضل في هذا المجال مع اقتراح الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات على مستوى الصناعة ككل.

4- المقارنة المرجعية الأفقية *Le Benchmarking Horizontal*:

تقوم على مقارنة العمليات أو أساليب العمل بين مؤسسات متواجدة في قطاعات مختلفة، ويفيد هذا النوع، في التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات غير المترابطة والمتماثلة.

رابعاً- دور المقارنة المرجعية:

يمكن إبراز دور المقارنة المرجعية في النقاط الآتية:¹

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء المنظمات الرائدة.
- تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه حالياً.
- تساعد المنظمة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.

1 - محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة" في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 4/3 ماي 2005.

- تساعد المنظمة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر.
- تساعد المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة مع المنظمات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
- تؤثر إيجاباً على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز.
- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تساهم بشكل فعال في إمكانية تحقيق عوائد مالية إضافية للمنظمة.
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- وتطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.

خامساً- المراحل الأساسية لأسلوب المقارنة المرجعية:

بشكل عام، يمكن القول بأن هناك خمس مراحل أساسية لأسلوب المقارنة المرجعية، وهي:¹

- التخطيط.
- التحليل.
- الإدماج.
- التنفيذ.
- والنضج.

1- مرحلة التخطيط:

تركز مرحلة التخطيط على عدة عناصر فرعية هي:

- تحديد هدف البحث، كتحديد العمليات المراد تحسينها.
- اختيار المؤسسات الرائدة التي ستتم المقارنة معها، وذلك من خلال القيام بإجراء بحث عام واختيار المؤسسات ذات الأداء الأفضل.
- واختيار طريقة لجمع المعطيات عن المؤسسات الأخرى محل المقارنة كاستخدام أسئلة الاستبيان أو القيام بإجراء زيارة للموقع.

voir: - 1
Jean Brilman, op. cit, P. 292.
Philippe Détrie, op. cit, P344.

2- مرحلة التحليل:

وفيها يتم، تحديد فجوة الأداء، وذلك من خلال معرفة الخصائص التي تميز أداء المنظمات الرائدة وتجعلها متفوقة.

3- مرحلة الإدماج:

تقوم هذه المرحلة على ما يلي:

- استخدام النتائج الخاصة بالتحليل؛
- وتحديد هدف جديد للأداء.

4- مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تطوير خطة العمل، وذلك بإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة؛
- ومراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات.

5- مرحلة النضج:

تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وجعل أسلوب المقارنة المرجعية عادة في المؤسسة، أي جزء ضروريا في تسيير المؤسسة.

سادسا - عوامل نجاح المقارنة المرجعية:

من أهم عوامل نجاح المقارنة المرجعية نذكر ما يلي:¹

- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية المقارنة المرجعية والنتائج الممكنة تحقيقها من خلالها.
- المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها مع تقنيات المؤسسات الرائدة؛
- الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستوى للأداء.
- الرغبة في التغيير والتكيف مع النتائج المتوصل إليها عند تطبيق المقارنة المرجعية.
- منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.
- وتشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي الأنشطة بطريقة أفضل.

1 - محمد بوهزة وعمر بن سديرة، "طرق وأساليب تحسين الجودة" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 7/ 8 ماي 2007.

المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة

مع اشتداد تزايد حدة المنافسة، أصبح لزاما على المؤسسات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمة المقدمة، حتى تتمكن من الحفاظ على عملائها الحاليين وجذب زبائن جدد، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

أولاً- أصول إدارة الجودة الشاملة:

يرجع تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة واليابان، وقد قسمت مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل تاريخية أساسية وهي:¹

- مرحلة التفتيش والفحص.
- مرحلة مراقبة الجودة.
- مرحلة تأكيد الجودة.
- ومرحلة إدارة الجودة الشاملة.

1- مرحلة التفتيش والفحص: يرجع ظهور هذه المرحلة الي بداية القرن الثامن عشر، وهي الفترة التي ظهر فيها نظام الإنتاج الكبير، وقد كانت تتميز ب:

- وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي أخذ العينات وفحص المنتجات نظر الكبر حجم الإنتاج.
- تركيز عملية الفحص على استبعاد المنتجات المعيبة.

عدم الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب وتتبعها إذ لم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة؛ وانحصر مفهوم الجودة في مطابقة المواصفات فقط، حيث يتم تصميم المنتج وفقا لما يريد المنتج وليس وفقا لما يريده العميل.

2-مرحلة مراقبة الجودة: بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، وتميزت بوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، ومنها: العينات الإحصائية، وعينات القبول، والرقابة على العمليات، وخرائط الرقابة على الجودة.

1 - راجع:

- مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص-ص، 31-32.
- عاشور مزريق ومحمد غربي، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، ماي 2005، ص-ص، 139-242.

وعلى الرغم، من أن مراقبة الجودة أكثر تطورا من مجرد مدخل للفحص، إلا أنّ التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسن المستمر.

3- مرحلة تأكيد الجودة: اتسمت هذه المرحلة بالتأكيد على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، وقد تميزت بـ:

- التركيز على صفر معيب؛
- الاهتمام بدراسة التكاليف المرتبطة بالجودة؛
- ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنواة أساسية لإدارة الجودة الشاملة؛
- والتأكيد على أهمية التصميم، ودقة المطابقة بين التصميم للمنتجات وبين الأداء المراد إنجازه.

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي ومازال مستمرا حتى الآن، وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية لمعظم الأسواق، وإزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم الجودة إلى فلسفة حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل، ويهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها. وفيما يلي توضيح أكثر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنّ التباين الشكلي في المفاهيم لا يمس جوهر الإطار الفكري الذي ينطوي عليه هذا المفهوم، خاصة وأنّ كافة المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات الاقتصادية والمتمثل في تحقيق رضى الزبون،¹ وفيما يلي استعراض لأهم التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ISO9004 إدارة الجودة الشاملة على: "أنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع مصالح الآخرين".²

1 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 15.

2 - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 39.

ونلخص من هذا التعريف، إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتتمكّن من خلالها المنظمة من تحسين أدائها بشكل مستمر ومن تحقيق رضى جميع الأطراف المتعاملة معها.

- كما عرف معهد الجودة الفيدرالي، إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"¹.

- ويشير هذا التعريف، إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة منذ أن يتم التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وترجمتها إلى معايير فنية إلى أن يستلم الزبون المنتج بالموصفات المطلوبة، ويتم خلال جميع هذه المراحل تطبيق مجموعة من الأساليب الكمية لتحسين أداء هذه العمليات بشكل مستمر.

- فيما عرف المؤلف مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل.

الشكل الذي يتفق مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعوها"².

ونستخلص من هذا التعريف، إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إعادة النظر في طريقة إدارة المنظمة، فهي تقوم على إجراء تحسينات في كافة مراحل أداء العمل، بهدف تحقيق رضى وسعادة الزبون.

- وعرف المؤلف جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها: "احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات"³.

- وأيضاً عرفت إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها: "ثورة إدارية جديدة وتطور فكري، وثقافة تنظيمية جديدة، أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل، سعياً لإشباع حاجات

1 - مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص 17.

2 - مأمون سليمان الداركة، مرجع نفسه، ص 19.

3 - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 13.

الزبائن، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدء التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون.¹

بناء على ما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي ذلك المدخل الذي تتبناه المنظمة من أجل تحقيق التحسن المستمر في جميع جوانب العمل، بدء بتحديد احتياجات الزبون وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان الزبون راضياً أم لا.

ثالثاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

انطلاقاً من أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون، يمكن تحديد أهم أهدافه الفرعية في الآتي²:

- تقديم المنتجات وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، والتكلفة، والوقت.
- تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة من خلال: تخفيض وقت وتكلفة الأداء وتحسين أسلوب تقديم المنتجات مع تطويرها.

- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات وكل عمليات المؤسسة.

- ضمان المركز التنافسي للمؤسسة لمواجهة تطورات السوق والمنافسين.

- وضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفقاً لمواصفات العالمية.

رابعاً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لقد تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم

اتفقوا على المبادئ الأساسية التالية:³

- التركيز على الزبون.
- الإدارة العليا.
- مشاركة الأفراد.
- التحسين المستمر.
- ومدخل الحقائق في اتخاذ القرارات.

1 - بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 262.

2 - إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2006، ص 71.

3 - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص - ص، 40-41.

1- التركيز على الزبون CustomerFocus: لضمان بقاء المنظمة في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، فإنه يتوجب عليها فهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها، وتقديم منتجات تتجاوز توقعاتهم. ولا يقتصر اهتمام الإدارة العليا، بالزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج فحسب، بل يمتد إلى الزبون الداخلي الذي يقوم بإنتاج المنتج، ذلك أن عدم الاهتمام به وإغفال الإدارة العليا له سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه، وبالتالي عدم تحفيزه على تقديم المنتج بالجودة المطلوبة. وفي هذا الإطار، يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بتدريب موظفيها وتقدير جهودهم، فالتدريب سيكسبهم المهارات والمعارف اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، أما تقدير الجهود فسيضمن للمنظمة المزيد من العطاء والإبداع وهذا سيؤثر إيجاباً على نوعية المنتج.

2- الإدارة العليا Leadership: يقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، إيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للموظفين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على تلك البيئة.

3- مشاركة الأفراد Involvement of People: يعتبر الأفراد في جميع المستويات جزء من المنظمة، كما أن فسح المجال أمامهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، ويساعدهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

4- التحسين المستمر Continual Improvement: في هذا المبدأ لا بد أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة هدفاً ثابتاً ومستمرًا.

5- مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات Management Factual Approach To: تعد القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات.

خامساً- فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

هنا يمكن تلخيص فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية:¹

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع الموظفين في التطوير.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تعليم الموظفين كيفية تحديد، وتحليل المشاكل، وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

1 - أسامة حسن عارف، مرجع سبق ذكره.

- جذب أكثر للزبائن والإقلال من شكاويهم.
- وزيادة نسبة تحقيق أهداف المنظمة.

سادسا- الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهم الخطوات الإجرائية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في الخطوات التالية:¹
الخطوة الأولى: وتتمثل في التعرف على الزبائن ومتطلباتهم أي: تحديد ماذا يريد الزبائن. وفي هذا العنصر نجد: مواصفات الخدمة التي يريدها الزبائن، درجة الاعتمادية المرغوبة، طريقة التوصيل، درجة القابلية للتطوير، توقيت التوصيل، ... الخ

الخطوة الثانية: وفيها تحديد كيف يتم تحقيق رغبات الزبائن، أي: وصف الخطوات المتضمنة لأداء العمل، من الذي يقوم بالعمل؟ ماذا يعمل؟ ومتى يعمل؟ **الخطوة الثالثة:** وفي هذه الخطوة يتم، تحديد المواضع الداخلة في العملية والتي تسبب العيوب، والتأخيرات، وإعادة العمل بصورة متكررة.

الخطوة الرابعة: تحدد فيها، أسباب العيوب، والتأخيرات وإعادة العمل، بما في ذلك الأجهزة الرديئة، والتعليمات غير الملائمة، والموظفين المدربين تدريباً غير ملائم؛ **الخطوة الخامسة:** ويتم فيها، البدء بتصميم تجارب لمشاريع أولية صغيرة بغرض تحسين عملياتهم.

الخطوة السادسة: إذا تمّ نجاح الاختبارات للمشاريع الأولية، فإنه سيتم تطبيق تلك الإجراءات على جميع نطاق المنظمة.

الخطوة السابعة: وتشمل مراقبة العملية الجديدة للتأكد من أنها تساهم في تحسين أداء المنظمة.

الخطوة الثامنة: وتتمثل في: التكرير المستمر للخطوات السابقة، بهدف تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

1 - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 30.

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل مجموعة من النقاط التالية:

- يعتبر المدخل الأكثر شيوعا في تقييم جودة الخدمة، هو المدخل الذي يعتمد على حكم الزبون، والفكرة الأساسية لهذا المدخل، هي أن الزبائن يعتمدون على معايير مختلفة للحكم على جودة الخدمة المقدمة، لذا على المؤسسة التي تحرص على تقديم خدمة جيدة تلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم، أن تتعرف على هذه المؤشرات وعلى إمكانية تلبية هذه التوقعات.
- إن نماذج قياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون تساعد، إدارة المؤسسة في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء باحتياجات ورغبات الزبون بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق رضاهم، بالإضافة إلى التعرف على العمليات الواجب تحسينها.
- تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيقها، باعتبارها تشجع على التحسين المستمر للأداء، وتساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، بالإضافة إلى التعرف على الفجوات المتواجدة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.
- تعد إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر والشامل للأداء، فهي تقوم على ركيزة أساسية تتمثل في أن الخدمة المتميزة يجب أن تشمل الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة، فخدمة الزبون الداخلي تساعد كثيرا في الوصول إلى خدمة الزبون الخارجي.



الفصل الثالث

تمهيد:

تعد المؤسسات ذات الطابع الخدماتي أرضية خصبة لدراسة مدى تطبيق وأثر تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون كتوجه استراتيجي على مردودية هذه الشركات بصفة عامة لاعتمادها على راس المال البشري بصفة أساسية مما يخلق تكاليف عالية ملازمة للشركة طيلة نشاطها فيما يتعلق بهذا الباب، إضافة الى ان عامل الوقت ونوعية الخدمة المقدمة أصبح عامل حاسم وميزة تنافسية للشركة ترهن بقاءها واستمرارها.

اعتمادا على المعطيات السابق ذكرها تم اختيارنا لمؤسسة اتصالات الجزائر لكونها تراهن على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، كتوجه استراتيجي لخلق ميزة تنافسية ولكونها أيضا السباقة في هذا المجال لما تتوفر عليه من معطيات وإمكانيات في هذا المجال تمكنا من الدراسة :

❖ **المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وخصائصها.**

❖ **المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

❖ **المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان، اختيار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها.**

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

المطلب الأول: تقديم عام عن لاتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل منتجات هذه المؤسسة في تقديم خدمات الهاتف، الانترنت، الهاتف النقال بالاشتراك وبدون الاشتراك...

أ- الهاتف الثابت: وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي:

- الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف: تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة والكابل انطلاقا من مركز الإنتاج إلى موقع الزبون.

- رقم الهاتف: يستفيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقا بذلك.

ب- الهاتف بدون كابل": "WII في إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت اتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون كابل، هذه الأجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج إلى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز الإنتاج الهاتفي والمسماة باللغة الانجليزية "Wireless local loop هذا الهاتف يحتوي على المميزات الآتية: يمكن للزبون المشترك التنقل بالهاتف إلى أي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن، والاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

ج - الهاتف النقال حسب نظام GSM من بين الخدمات يوجد أيضا الاشتراك الهاتف يحسب نظام GSM هذا النظام يسمح للزبون بالاشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية، ويتم عقد الاشتراك بين الزبون والعميل الإداري

د- الهاتف النقال: mobilis تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات. حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الأم لموبيليس على مستوى الوكالة، وتتوفر أيضا في عدة نقاط بيعية لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقاط البيعية مع الزبون بملا استمارة الاشتراك مباشرة دون الاتصال بالوكالة.

هـ- البطاقات المسبقة الدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وهذا باستخدام الرقم 1500 وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية. كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك متعددة الخدمات التي تقوم بتقديم استمارة اتفاق إلى الزبون.

و- هاتف الثريا: تعتبر هذه الخدمة من اكبر الاتصالات تطورا في نظام "satellite" و "GSM، حيث تغطي هذه الشبكة كل بلدان إفريقيا الشمالية، وأوروبا، والجزيرة العربية وصولا إلى الهند ودول غرب الصين، كما تغطي هذه الشبكة الاتصال على مستوى التراب الوطني حيث يمكن للزبون الاتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة بالبيانات مثل "sms" و "GPS".

ز- خدمة الانترنت: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الانترنت وفق نظام "WWW إلى الزبائن من خلال مقاهي الانترنت أو الانترنت في المنزل.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير وتنمية، واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

- تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

أهداف شركة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية.

- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.

- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر. و تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

يعتبر التحضير للدراسة الميدانية خطوة أساسية للوصول إلى نتائج دقيقة حيث لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات والتي سيتم تحليلها باستخدام نماذج مناسبة لذلك.

أولاً- مجتمع الدراسة:

ستتم الدراسة الميدانية على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *الوكالة التجارية بئر العاتر *

ثانياً- عينة الدراسة:

وهي عبارة عن انتقاء مجموعة من العناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات، للعمل على تحقيق ما ستتوصل إليه الدراسة من أهداف.

حيث تم توزيع 80 استبيان على الزبائن المتواجدين في الوكالة التجارية بئر العاتر-، إلا أنه تم استرجاع 68 استبيان فقط. وبالتالي تم الاعتماد على 57 استبيان كنموذج للدراسة.

الجدول رقم (06): عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات	عدد أفراد الدراسة
الصالحة	المسترجعة	الموزعة	
57	68	80	80

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

1-مراحل تطوير أداة الدراسة(الاستبيان):

تم العبور على عدة مراحل لإعداد الاستبيان إلى أن وصل إلى شكله النهائي، وتتمثل هذه المراحل

في:

المرحلة الأولى: تم الاعتماد في تطوير الدراسة على عدد من الدراسات والكتب المتعلقة بموضوع تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *الوكالة التجارية بئر العاتر*، وتم صياغة عبارات الاستبيان للدراسة الحالية بما يتوافق مع فرضيات هذه الدراسة.

المرحلة الثانية: عرض الاستبيان بشكله الأولي على الأستاذ، والذي عرض مجموعة من التعديلات المختلفة والهامة التي تم الالتزام بها، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أخرى وتعديل ما يخدم الإشكالية المطروحة. وذلك بناء على مقترحات الأستاذ الفاضل ليخرج الاستبيان بشكله النهائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات

أولاً- وصف أداة الدراسة(الاستبيان):

يضم هذا الجزء الأسئلة المتعلقة بالاستبيان، حيث تم توزيعها على محورين كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم(07): وصف عبارات الاستبيان

عدد الأسئلة	المحور
40	القسم الأول: معلومات عامة عن الزبون
22	القسم الثاني: آراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر
1	القسم الثالث: تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبان

ثانياً- أدوات التحليل

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذا التحليل الميداني بعد توزيع الاستبيان والحصول على إجابات وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- معامل ألفا كرو نباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS".

ثالثا- مقياس التحليل:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *الوكالة التجارية بئر العاتر*، حيث يختار المجيب على الأسئلة إجابة واحدة من خمسة بدائل كالتالي:

الجدول رقم (08): المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)

التقييم	الدرجة
غير موافق اطلاقا	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من اعداد الطالبان

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): معيار مقياس التحليل

المتوسط المرجح [1,79-1] [2,5-1,80] [3,39-2,60] [4,19-3,40] [5-4,20]					
اتجاه الإجابة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبان

رابعا- صدق أداة الدراسة

يدل صدق الدراسة على تحقيق ما هو مطلوب قياسه ومدى استطاعة أداة الدراسة قياسه، فقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

1- **الصدق الظاهري:** لقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الاولي لها والتأكد من سلامة الصياغة.

2- **ثبات الأداة:** هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج لو اعيد استخدام الأداة مرة ثانية.

ومن أجل التحقق من اتساق الأداة تم استعمال أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا).

الجدول رقم (10): أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا)

معامل الثبات الكلي	
عدد العبارات	23
الفا كرو نباخ	0.916

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

كلما كان معامل الفا كرو نباخ أكبر من (0.6) كلما دل على وجود اتساق داخلي.

من خلال الجدول تبين ان معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 0.754 وهو معامل ثبات

جيد لأنه تجاوز (0.6)، ويدل ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

3- صدق وثبات الاستبيان:

من أجل التحقق من صدق وثبات الاستبيان تم استخدام معامل الصدق وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(10): صدق وثبات الاستبيان

معامل	معامل	عدد	
الصدق	الفا كرو نباخ	العبارات	
0,839	0.916	23	صدق وثبات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

في هذا المبحث سيتم التركيز على النقاط الأساسية المتمثلة في تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص افراد عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول الذي يضم البيانات الشخصية (الجنس، الكلية، المستوى)

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

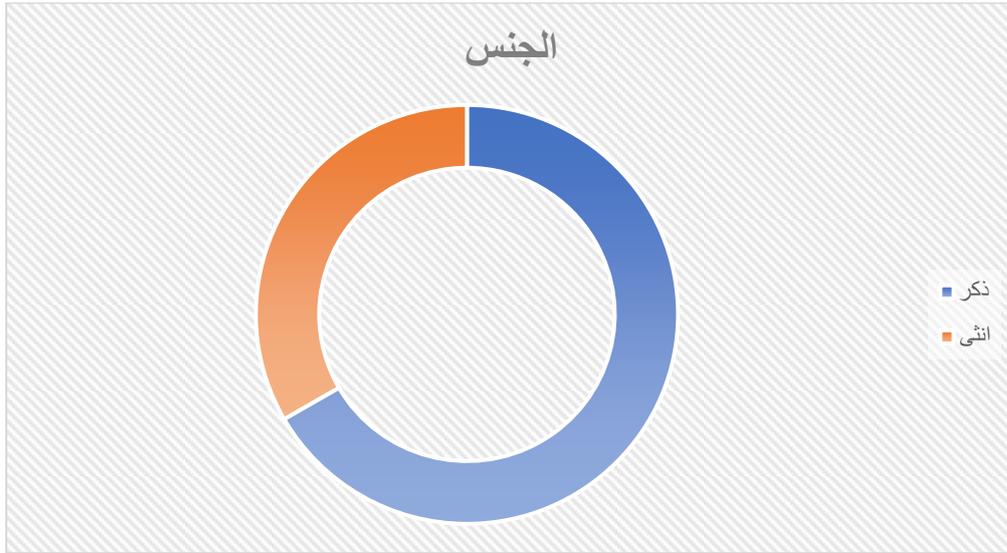
النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
66,7	38	ذكر
33,3	19	أنثى
100,0	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم

(02).

يتضح من الجدول والشكل السابقين توزيع افراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون بنسبة 66.7%، والانات يمثلون نسبة 33.3%، وهذا راجع الى ان أغلبية الاعمال ميدانية فهي تناسب الذكور.

شكل (10): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 18 - 29 سنة	10	17,5
من 30 - 50 سنة	32	56,1
أكثر من 50 سنة	15	26,3
المجموع	57	100,0

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

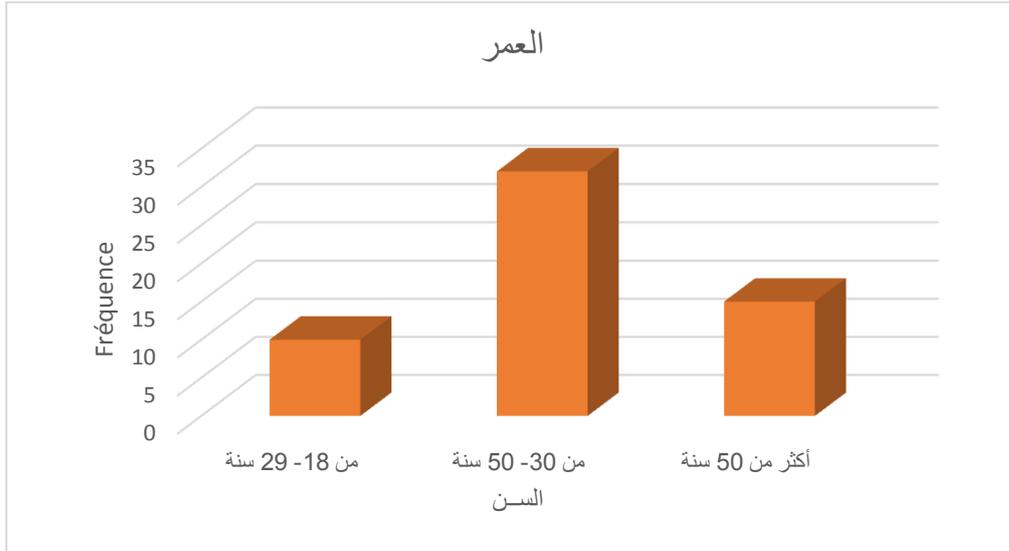
يتضح من الجدول والشكل أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير العمر أن فئة من 30 - 50 سنة صاحبة

أكبر نسبة 43,0%، ثم تليها فئة أكثر من 50 سنة حيث نجد ان نسبتهم 26,3%، وفئة 18 - 29 سنة بأقل

نسبة 17,5، إن أغلب الزبائن حضروا الى الوكالة من اجل تسديد الفواتير أو تجديد الاشتراك ولذلك نجد الفئة

العمرية المتوسط الأكثر وهي التي تستعمل الانترنت ولديها عمل يأمن لها التسديد.

شكل رقم (11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
3,5	2	ابتدائي
12,3	7	متوسط
49,1	28	ثانوي
35,1	20	جامعي
100,0	57	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

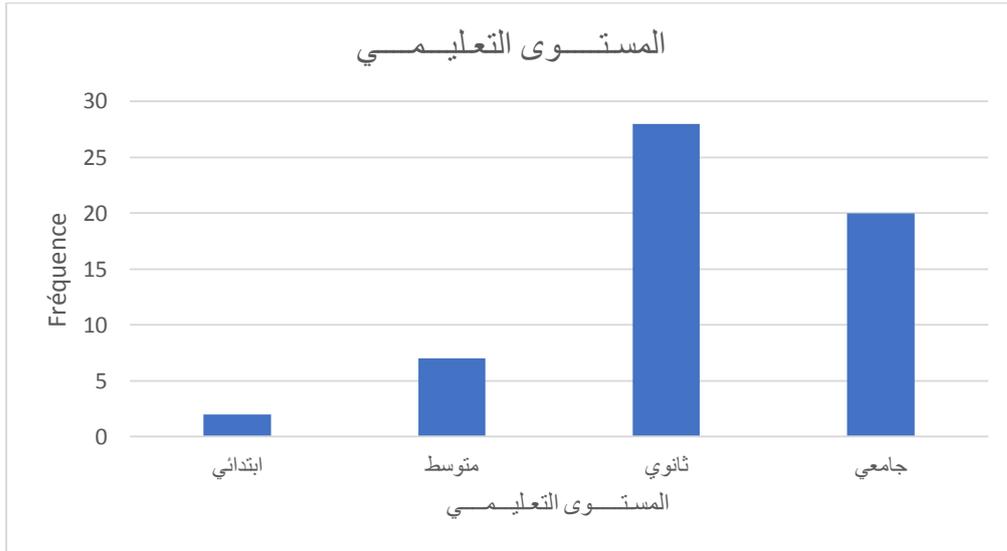
يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي،

حيث ان نسبة فئة مستوى ثانوي تمثل اعلى نسبة 49,1%، تليها فئة مستوى جامعي بنسبة 35,1%، تليها

فئة مستوى متوسط بنسبة 12,3%، وأخيرا فئة مستوى ابتدائي 3,5%، وهذا يدل على أن أغلبية لزيائن

متقنين.

شكل رقم (12): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

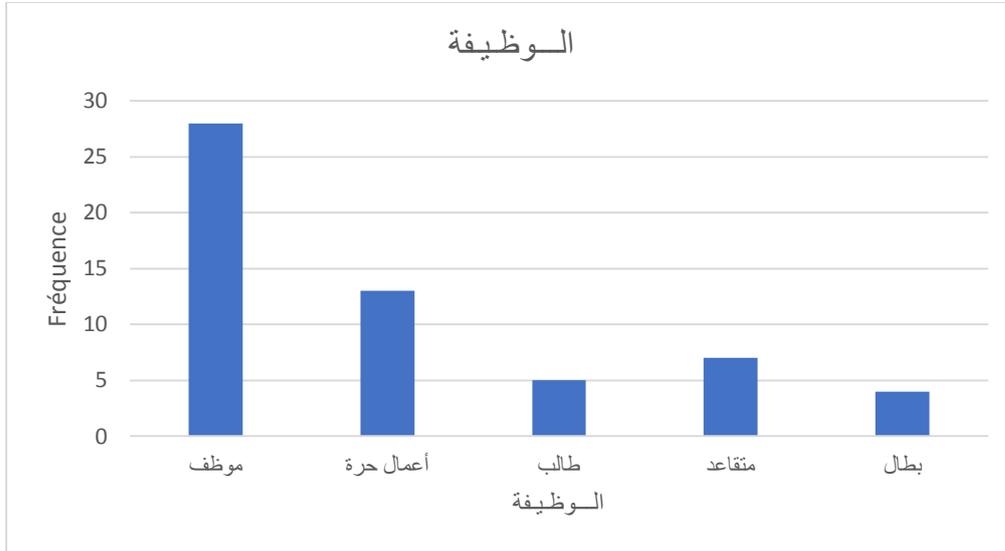
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
موظف	28	49,1
أعمال حرة	13	22,8
طالب	5	8,8
متقاعد	7	12,3
بطل	4	7,0
المجموع	57	100,0

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS.

يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة ، حيث ان نسبة الموظفين تمثل أعلى نسبة 39,1%، تليها فئة أعمال حرة 2 بنسبة 22,8%، ثم المتقاعدين بنسبة 12,3%، ثم الطلاب بنسبة 8,8%، وأخيرا الذي لا يعملون (بطل) بنسبة 7,0%، فعند سؤال الزبائن على

سبب المجيء الى الوكالة التجارية بئر العاتر أغلبهم إجابة بأنهم هنا من أجل التسديد أو تجديد اشتراك وهذا ما يوضح أغلبية الزبائن الذين هم ذوي وظيفة او اعمال حرة.

شكل رقم (13): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



الفرع الرابع: توزيعات أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية.

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية.

الجدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب للفقرات (21 - 33)

الجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	العبارة	
57	38	19	/	/	/	التكرار	المظهر الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة	1
100	66,7	33,3	/	/	/	النسبة		
57	37	19	1	/	/	التكرار	التصميم الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات	2
100	64,9	33,3	1,8	/	/	النسبة		
57	38	19	/	/	/	التكرار	لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة	3
100	66,7	33,3	/	/	/	النسبة		
57	34	22	1	/	/	التكرار	قاعات الانتظار واسعة	4

100	59,6	38,6	1,8	/	/	النسبة		
57	36	20	1	/	/	التكرار	قاعات الانتظار نظيفة	5
100	63,2	35,1	1,8	/	/	النسبة		
57	43	14	/	/	/	التكرار	قاعات الانتظار مكيفة	6
100	75,4	24,6	/	/	/	النسبة		
57	32	22	3	/	/	التكرار	يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي	7
100	56,1	38,6	5,3	/	/	النسبة		
57	46	7	1	3	/	التكرار	هناك التزام بمواعيد العمل في المؤسسة	8
100	80,7	12,3	1,8	5,3	/	النسبة		
57	45	9	3	/	/	التكرار	عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة	9
100	78,9	15,8	5,3	/	/	النسبة		
57	32	22	3	/	/	التكرار	فترة انتظار الحصول على الخدمة	10
100	56,1	38,6	5,3	/	/	النسبة		
57	16	41	/	/	/	التكرار	سرعة الرد على شكاوى الزبائن	11
100	28,1	71,9	/	/	/	النسبة		
57	19	38	/	/	/	التكرار	توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات	12
100	33,3	66,7	/	/	/	النسبة		
57	23	34	/	/	/	التكرار	لدي ثقة بمقدمي الخدمات	13
100	40,4	59,6	/	/	/	النسبة		
57	13	44	/	/	/	التكرار	أشعر بالأمان عند تعاملي مع مقدمي الخدمات	14
100	22,8	77,2	/	/	/	النسبة		
57	26	31	/	/	/	التكرار	مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن	15

100	45,6	54,4	/	/	/	النسبة	مقدمو الخدمات يردون على استفسارات للزبائن	5
57	25	32	/	/	/	التكرار		1
100	43,9	56,1	/	/	/	النسبة	حسن معاملة الزبون واحترامه	6
57	26	28	/	3	/	التكرار		1
100	45,6	49,1	/	5,3	/	النسبة	مؤسسة اتصالات الجزائر تعلم زبائنها بخدماتها الجديدة	7
57	14	43	/	/	/	التكرار		1
100	24,6	75,4	/	/	/	النسبة	مؤسسة اتصالات الجزائر توفر لزبائنهم لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة	8
57	13	41	/	3	/	التكرار		1
100	22,8	71,9	/	5,3	/	النسبة	إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تطلع الزبائن بتعريفية الخدمة المقدمة	9
57	13	41	3	/	/	التكرار		2
100	22,8	71,9	5,3	/	/	النسبة	تضع مؤسسة اتصالات الجزائر المصلحة العليا للزبون في أولى اهتماماتها	0
57	31	23	/	3	/	التكرار		2
100	54,4	40,4	/	5,3	/	النسبة	أوقات عمل مؤسسة اتصالات الجزائر مناسبة	1
57	24	33	/	/	/	التكرار		2
100	42,1	57,9	/	/	/	النسبة		2

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (16): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المظهر الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة	4,67	0,48
2	التصميم الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات	4,63	0,52

0,48	4,67	لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة	3
0,53	4,58	قاعات الانتظار واسعة	4
0,59	4,60	قاعات الانتظار نظيفة	5
0,43	4,75	قاعات الانتظار مكيفة	6
0,76	4,46	يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي	7
0,76	4,68	هناك التزام بمواعيد العمل في المؤسسة	8
0,74	4,68	عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة	9
0,76	4,46	فترة انتظار الحصول على الخدمة	10
0,45	4,28	سرعة الرد على شكاوى الزبائن	11
0,48	4,33	توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات	12
0,49	4,40	لدي ثقة بمقدمي الخدمات	13
0,42	4,23	أشعر بالأمان عند تعاملي مع مقدمي الخدمات	14
0,50	4,46	مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن	15
0,50	4,44	مقدمو الخدمات يردون على استفسارات للزبائن	16
0,59	4,40	حسن معاملة الزبون واحترامه	17
0,43	4,25	مؤسسة اتصالات الجزائر تعلم زبائنها بخدماتها الجديدة	18
0,66	4,12	مؤسسة اتصالات الجزائر توفر لزبائنها لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة	19
0,50	4,18	إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تطلع الزبائن بتعريفه الخدمة المقدمة	20
0,76	4,44	تضع مؤسسة اتصالات الجزائر المصلحة العليا للزبون في أولى اهتماماتها	21
0,50	4,42	أوقات عمل مؤسسة اتصالات الجزائر مناسبة	22
0,98	3,79	تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر	23
0,56	4,46	متوسط العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق بين موافق وموافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,46 والذي ينتمي إلى الفئة (4,21-5,00) حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,56.

حيث نجد في العبارة رقم (01) أن الأفراد الذين موافقون بشدة على أن المظهر الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة قدرت نسبتهم ب 66.7%، حيث تعتبر هذه النسبة كبير ثم تليها الذي هم موافقون بنسبة 33,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,48، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.67 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على ان المظهر الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر واضح في كافة أنحاء الجزائر ويتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة.

وفي العبارة رقم (02) نجد أيضا بأن أن 64,9% موافق بشدة على أن التصميم الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات، تلتها الموافقين بنسبة 33,9، وأخير المحايد بنسبة الضئيلة قدرت ب 1,8%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,52، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.63 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن التصميم الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات.

وفي العبارة رقم (03) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون بشدة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة حيث قدرت نسبتهم ب 66.7%، ثم تليها نسبة الموافقين حيث قدرت ب 33.3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,48، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.67 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بالأساس لتقديم أغلب خدماتها على التقنيات الحديثة.

وفي العبارة رقم (04) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بمدى اتساع قاعة الانتظار حيث وافق بشدة ما نسبتهم 59,6%، ووافق 38,6% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين خالقوهم الرأي فبلغت نسبتهم 1,8% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,53، مما يعني أن هناك تجانس في

الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.58 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على ان القاعدة قلما تكون مملوءة بالكامل وبالتالي المساحة كافية.

أما في العبارة رقم (05) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بمدى نظافة قاعة الانتظار حيث وافق بشدة ما نسبتهم 63,2%، ووافق 35,1% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو بمحايد فبلغت نسبتهم 1,8% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.59، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.60 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على ان القاعدة يتم تنظيفها بشكل يومي.

أما على مستوى العبارة رقم (06) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن قاعة الانتظار مكيفة حيث وافق بشدة ما نسبتهم 75,4%، ووافق 24,6% ذلك أيضا، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.43، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.75 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا يدل على وجود مكيفات هوائية كافية تستطيع المحافظة على درجة حرارة مناسبة.

وجود نماذج للمقاولين في محيط الطالب يحفزه على انشاء مشروع خاص به.

أما على مستوى العبارة رقم (07) نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن مقدمو الخدمات يعتنون بمظهرهم الخارجي، حيث كان الموافقون بشدة 56,1%، ووافق 38,6% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو بمحايد فبلغت نسبتهم 5,3% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما نجد أكبر انحراف معياري حيث بلغ 0.43، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.60 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وهذا راجع الى سياسة المؤسسة ونوعيتها وكذلك مستوى العمال الثقافي.

أما على مستوى العبارة رقم (08) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بمدى هناك التزام الوكالة بمواعيد العمل حيث وافق بشدة 80,7%، ووافق 12,3% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو بمحايد فبلغت نسبتهم 1,8% وهي نسبة ضئيلة جدا، والذين لم يوافق ذلك قدرت نسبتهم بـ 5,3%، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0.76، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.68، وذلك راجع الى السياسة الصارمة للمؤسسة.

أما على مستوى العبارة رقم (09) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بعدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة 78,9%، ووافق 15,8% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو بمحايد فبلغت نسبتهم 5,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.76 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على

مستوى هذه العبارة 4.68 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق بشدة، وهو ما يدل على تمرس العاملين وخبرتهم الكبيرة في أداء المهام الموكلة إليهم. أما على مستوى العبارة رقم (10) نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن فترة انتظار الحصول على الخدمة ليست طويلة حيث قد عدد الذين أجابوا بموافق بشدة 56,1%، وموافق بنسبة 38,6%، أما بالنسبة الى الذين أجبو بمحايد فبلغت نسبتهم 5,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0,76 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 4.46 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق بشدة، وذلك راجع الى أن السرعة في أداء العاملين والنظام الذي يستعملونه.

أما على مستوى العبارة رقم (11) نجد أن أفراد العينة أقروا بسرعة الرد على شكاوى الزبائن حيث وافق بشدة ما نسبتهم 28,1%، و أجاب بموافق 71,9%، كما نجد أن الانحراف معياري الذي بلغ 0,45، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.28 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك راجع الى سياسة المؤسسة.

أما على مستوى العبارة رقم (12) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة 33,3%، ووافق 66,7% على أن توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات، كما نجد أكبر انحراف معياري حيث بلغ 0,48، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.33 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك راجع الى أن العدد يكفي لأداء كل المهام في وقتها.

أما على مستوى العبارة رقم (13) نجد أن أفراد العينة موافقون بشدة أو موافقون على أن لديهم ثقة بمقدمي الخدمات حيث بلغت نسبتهم على التوالي 40,4% و 59,6%، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0,59، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.40 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك راجع الى الوسائل التي يستعملها المقدمون بالإضافة الى خبرتهم.

أما على مستوى العبارة رقم (14) نجد أن أفراد العينة يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع مقدمي الخدمات، حيث وافق بشدة ما نسبتهم 22,8%، ووافق 77,2% ذلك أيضا، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.42 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة

4.23 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق بشدة، حيث يرجع ذلك الى المستوى والاحترافية التي يأدون بها المهام الموكلة إليهم.

أما على مستوى العبارة رقم (15) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة بنسبة 45,6%، وبموافق بنسبة 54,4% على أن مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح لهم، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.50 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 4.46 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق بشدة، وذلك لأن سياسة المؤسسة واضحة من خلال وجوب تقديم النصائح للزبون وإعطائه كافة الارشادات الشرح الكاملة لمختلف الخدمات.

أما على مستوى العبارة رقم (16) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة بنسبة 43,9%، وبموافق بنسبة 56,1% على أن يردون على استفساراتهم، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.50، مما يعني أن هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.44 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك لأن سياسة المؤسسة واضحة من خلال وجوب إعطائه الشرح الكافي لمختلف الخدمات.

أما على مستوى العبارة رقم (17) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بحسن معاملتهم واحترامهم حيث وافق بشدة ما نسبتهم 45,6%، ووافق 49,1% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين لم يوافقوا على ذلك فبلغت نسبتهم 5,3% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما نجد أكبر انحراف معياري حيث بلغ 0.59، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.40 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك راجع الى أن المؤسسة تفرض على العاملين حسن معاملة الزبون واحترامه.

أما على مستوى العبارة رقم (18) نجد أن أغلبية أفراد العينة أجابو بأن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر لزيائنها لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة حيث وافق بشدة ما نسبتهم 22,8%، ووافق 71,9% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين لم يوافقوا على ذلك فقد بلغت نسبتهم 5,3% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0.43، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.25 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك راجع الى أن المؤسسة تفرض وجوب توفر لوحات إرشادية في كل الأماكن الخاصة بها.

أما على مستوى العبارة رقم (19) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تطلع الزبائن بتعريف الخدمة المقدمة حيث وافق بشدة 22,8%، ووافق 71,9% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى

الذين أجبو بمحايد فبلغت نسبتهم 5,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.66 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 4.12 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق، وذلك راجع الى أن فرض المؤسسة على موظفيها إطلاع الزبون على السعر قبل القيام بأي خطوة.

أما على مستوى العبارة رقم (20) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع المصلحة العليا للزبون في أولى اهتماماتها حيث وافق بشدة 54,4%، ووافق 40,4% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو غير موافق فبلغت نسبتهم 5,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.50 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 4.18 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق، وذلك راجع وضح سياسة المؤسسة حول السوق وما يلائم الزبون حسبها.

أما على مستوى العبارة رقم (21) نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن أوقات عمل مؤسسة اتصالات الجزائر مناسبة حيث وافق بشدة 42,1%، ووافق 57,9% ذلك أيضا، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.76، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.44 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك راجع الى أوقات العمل حيث تعمل خلال أيام العمل الرسمية وبوقت أطول من المؤسسات الأخرى.

أما على مستوى العبارة رقم (22) نجد أن أغلبية أفراد العينة راضون بدرجة كبيرة عن جودة الخدمة المقدمة 63,2%، راضون بدرجة كبيرة جدا بنسبة 17,5%، وبالنسبة للذين كانت درجة رضاهم متوسطة فبلغت نسبتهم 1,8% مثلها مثل درجة الرضا منخفضة جدا، وبالنسبة للذين كانت درجة رضاهم منخفضة فقد بلغت نسبتهم 15,8%، كما نجد أكبر انحراف معياري حيث بلغ 0.50، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.42 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على أن أغلب ما تقدمه المؤسسة مرضي للزبائن.

جدول رقم (17): تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة

المجموع	درجة الرضا					العبارة	23
	درجة الرضا كبيرة جدا	درجة الرضا كبيرة	درجة الرضا متوسطة	درجة الرضا منخفضة	درجة الرضا منخفضة جدا		
1	36	1	10	1	9	تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة	23
1,8	63,2	1,8	17,5	1,8	15,8	المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0,98	3,79	تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر	23

أما على مستوى العبارة رقم (23) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بمدى نظافة قاعة الانتظار حيث وافق بشدة ما نسبتهم 63,2%، ووافق 35,1% ذلك أيضا، أما بالنسبة إلى الذين أجبو بمحايد فبلغت نسبتهم 1,8% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0.98، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 3,79 وهو ما يوافق درجة موافق بشدة، وذلك راجع الى أن القاعة يتم تنظيفها بشكل يومي.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

أولاً- الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار احدى الفرضيتين الاتيتين:

1-الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد تأثير لمعايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات على رضى الزبائن عن الجودة الكلية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2-الفرضية البديلة H_1 :

يوجد تأثير لمعايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات على رضى الزبائن عن الجودة الكلية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وبالتالي فان حسب نتائج برنامج SPSS اذا كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ فانه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وبقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية.

والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين معايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية.

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
معايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات	0,436	0.000	هناك ارتباط

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم (01) يلاحظ من الجدول أعلاه:

وجود ارتباط متوسط بين القسم الثاني (آراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة) والقسم الثالث (تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة المحور الثاني)، حيث بلغت قيمة المعنوية

0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود تأثير لمعايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات على رضى الزبائن عن الجودة الكلية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (19): انحدار جودة خدمات مؤسسة اتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية.

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيمة المعلمة	
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
				,000	117,189	4,1180	الثابت
0.240	0.436	0.000	3,366	,000	23,777	3,5263	معايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه:

1- المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات):

نجد ان قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة محور العناصر الأساسية لمعايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات حيث بلغت على التوالي 0.000 و 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على ان العناصر الأساسية لمعايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات لها تأثير معنوي على رضى الزبائن عن الجودة الكلية.

2- المعنوية الكلية (معنوية النموذج):

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد ان قيمة فيشر بلغت 39.195 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي ان النموذج كليا معنوي.

3- القدرة التفسيرية:

نجد ان قيمة معامل التحديد بلغت 0.301، أي ان معايير جودة خدمات مؤسسة اتصالات لها تأثير معنوي على رضى الزبائن عن الجودة الكلية بنسبة قدرها 30.1%، وهي نسبة ضعيفة دلالة على ان هناك عوامل أخرى غير مدرجة لها دور في رضى الزبائن عن الجودة الكلية وقدرت نسبتها ب 69.9%.

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي ان هناك تأثير ودور إيجابي ذي دلالة تأثير لجودة خدمات مؤسسة اتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية

ثانيا - الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية الى خمس فرضيات فرعية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجداول الموالية:

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين أبعاد جودة خدمات مؤسسة اتصالات على الجودة الكلية

القرار	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	الابعاد
	Sig		
ارتباط قوي	0.00	0,723	تأثير الاعتمادية على الجودة الكلية
ارتباط قوي	0.00	0,648	تأثير الاستجابة على الجودة الكلية
ارتباط قوي	0.00	0,608	تأثير الأمان على الجودة الكلية
ارتباط قوي	0.00	0,599	تأثير الملموسية على الجودة الكلية
ارتباط قوي	0.00	0,580	تأثير التعاطف على الجودة الكلية

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

أن كل ابعاد جودة خدمات مؤسسة اتصالات (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية، التعاطف)، لها ارتباط قوي ومعنوي مع القسم الثالث درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث نجد اعلى قيمة ارتباط بلغت 0.72 في تأثير الاعتمادية على الجودة الكلية، في حين نجد اقل قيمة ارتباط تأثير التعاطف على الجودة الكلية بلغت.

وهذا يدل على ان الثقافة جودة خدمات مؤسسة اتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية.

الجدول رقم (21): انحدار العناصر الأساسية لجودة خدمات مؤسسة اتصالات على الجودة الكلية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيمة المعلمة	
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
						1.146	الثابت
						0,902	تأثير الاعتمادية على الجودة الكلية
						0,604	تأثير الاستجابة على الجودة الكلية
						0,527	تأثير الأمان على الجودة الكلية
						0,267	تأثير الملموسية على الجودة الكلية
						0,519	تأثير التعاطف على الجودة الكلية
,334	,778	0.00	2,391	,008	2,131		
				,000	1,736		
				,000	1,713		
				,000	0,893		
				,000	1,856		
				,038	2,131		

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه:

1- المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات):

نجد ان قيمة الثابت معنوية حيث بلغت 1.146، كما نجد قيمة المعنوية للأبعاد الخمسة لجودة خدمات مؤسسة اتصالات (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية، التعاطف) بلغت (0.000،0.000،0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على ان هذه الابعاد لها تأثير معنوي على رضى الزبائن عن الجودة الكلية.

2- المعنوية الكلية (معنوية النموذج):

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد ان قيمة فيشر بلغت 14.883، وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي ان النموذج كليا معنوي بمعنى انه مقبول من الناحية الإحصائية.

3- القدرة التفسيرية:

نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.334، وهذا يدل على أن أبعاد جودة خدمات مؤسسة اتصالات على الجودة الكلية بنسبة قدرها 33.4%، وهي نسبة متوسطة دلالة على وجود عوامل أخرى غير مدرجة لها دور في تحسين الأداء المالي وقدرت نسبتها ب 66.4%.

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل، عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم جودة خدمة إيصالات الجزائر المقدمة من قبل الوكالة التجارية بمدينة بئر العاتر من وجهة نظر المستفيدين منها.

وقد اقتصرَت الدراسة، على أخذ 57 استمارة صالحة للتحليل الاقتصادي من بين 80 استمارة؛ وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية، تم اختبار فرضيات البحث الموضوع، حيث تم إثبات:

- صحة الفرضية الأولى، بحيث اتضح أن المؤشرات التقييمية التي يعتمد عليها الزبائن في تقييم جودة خدمة الاتصالات المقدمة إليهم من قبل الوكالة التجارية لمدينة بئر العاتر، ورضى الزبائن عن الجودة الكلية لخدمة الاتصالات المقدمة؛

- صحة الفرضية الثانية، حيث تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد جودة خدمة الاتصالات المقدمة من الوكالة التجارية بوكالة بئر العاتر، ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة للاتصالات؛

- صحة الفرضية الثالثة، حيث اتضح بأن كل بعد من أبعاد جودة الخدمة يؤثر على رضى الزبائن عن الجودة الكلية لخدمة الاتصالات المقدمة.



خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يتضح أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدرتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية. وتعتمد في هذا السعي، في التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من أجل تشخيصها، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات العملاء ويفوق توقعاتهم؛ وعلى ذلك، استهدف هذا البحث في جزئه التطبيقي تسليط الضوء على تقييم جودة خدمات الاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر مدينة بئر العاتر -G8- من وجهة نظر زبائنها، للكشف على درجة رضاهم عن مستوى جودة الخدمة المقدمة وتزويد إدارة هذه المؤسسات لاتصالات الجزائر بمقترحات لتطوير وتحسين جودة خدماتها، من أجل التميز في تقديم خدمات فريدة تبقى في ذهن الزبون، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط الذي تنشط فيه .

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث واقتراح بعض التوصيات، وآفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية؛

1- نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- يقترن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة مميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد؛

- مصداقية نموذج الأداء الفعلي "servperf" وإمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، إذ تعد هذه الدراسة محاولة إضافية للتحقق من ثبات ومصداقية نموذج الأداء الفعلي بالتطبيق في قطاع آخر من قطاع الخدمات، قطاع التكنولوجيا والاتصال المجسد من طرف اتصالات الجزائر؛

- وجود انطباع ايجابي ورضى زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بئر العاتر عن الجوانب المتعلقة بالاعتماد على جملة من المؤشرات، وهي الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، والضمان؛ أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة، الأمان والتعاطف، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الايجابي عن الجودة ورضى الزبائن عنها، مما يلقي على عاتق صانعي القرار في هذه المؤسسات الخاصة بالاتصالات، مسؤولية العمل على تحسين هذين الجانبين لزيادة مستويات الجودة ورضى الزبائن عنها؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد جودة خدمة الاتصالات ورضى الزبائن عن الجودة الكلية لخدمة اتصالات الجزائر المقدمة؛
- تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر الخدمات من خلال موقعها الإلكتروني، فهي تسمح للعملاء التواصل مع المؤسسة 24/24 ساعة وعلى مدار سبعة أيام، ومن بين هذه الخدمات الاطلاع على الفواتير وتسديدها، طلب تدخل في حالة خلل تقني في الاتصالات، توجيه انتقادات، إرسال طلبية لخدمة ما؛ وذلك من خلال البريد الإلكتروني، ومراكز النداء الموزعة جهويا؛
- عصرية وسائل الدفع الحالية على مستوى الوكالات التجارية الى وسائل أكثر سرعة ودقة.

2- توصيات البحث:

- على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة، نقدم لمسؤولي إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر ببعض التوصيات التالية:
- فتح سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة لغرض تنشيط هذا القطاع؛
 - تعميق الإصلاحات لقطاع الاتصالات تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة في مجال الاتصالات؛
 - مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات، من حيث خاصية الخدمة المقدمة مثل 5G LTE: في الصين، والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة؛
 - ضرورة اهتمام مؤسسات اتصالات الجزائر بالأبعاد الخاصة بجودة الخدمة خاصة تلك المتعلقة بالتعاطف والاستجابة؛
 - برمجة دورات تدريبية تركز على تنمية المهارات السلوكية لمقدمي الخدمات في التعامل مع الزبائن؛
 - استخدام مختلف عناصر المزيج الترويجي في التعريف بخدمات اتصالات الجزائر، خاصة الجديدة منها؛
 - إعادة تطوير مقرات الوكالات التجارية بصورة جيدة، سواء المظهر الخارجي أو التصميم الداخلي؛
 - قيام مؤسسة اتصالات الجزائر على مدار فترات زمنية مختلفة، بتقييم جودة الخدمات التي تعرضها على مستوى الوكالات التجارية من وجهة نظر زبائنها، وهذا لقياس درجة رضاهم عن ما يقدم لهم من خدمات، والوقوف على جوانب القصور فيها والعمل على التغلب عليها؛
 - تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات الانتصار، مما يجعل مؤسسات اتصالات الجزائر أكثر جاذبية، ومما يعطي للزبون الانطباع بأنه في موضع ترحيب مستمر؛ والالتزام بجهود التحسين المستمرة على جودة الخدمات المقدمة.

3- آفاق البحث:

- نشير في الأخير إلى أن مجال البحث واسع وعميق، ويمكن دراسة جوانب أخرى، لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية كما يلي:
- تقييم جودة خدمات اتصالات الجزائر من وجهة نظر الإدارة؛
 - تحليل العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضى الزبون عنها؛
 - و مدى مساهمة اتصالات الجزائر في تقديم خدمات حديثة ومتطورة على ضوء تقنية الجيل الخامس.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب.

- 1- عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 2- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996.
- 3- إدريس، ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 4- الحجازي، عبيد علي أحمد، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2000.
- 5- الداركة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 6- ثابت عبد الرحمن إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت" في المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت: مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر 1996.
- 7- الصحن، محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار الجامعية، 2002.
- 8- عمر وخير الدين، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس -القاهرة 1997.
- 9- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
- 10- العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
- 11- لمؤذن، محمد صالح، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- 12- المرسي، خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- 13- المصري، سعيد محمد، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001.
- 14- أنجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة صخرابي بوزيد وآخرون، الجزائر: دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، 2006/2004.
- 15- بخيت، حسين علي وفتح الله، سحر، الاقتصاد القياسي، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
- 16- محمد عبد الفتاح الصيرفي "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى-عمان 2003.
- 17- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2002.

- 18- دانييل، ستويل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة إلياس، أسعد كامل، عمان: مكتبة العبيكان، 2002.
- 19- عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
- 20- كوتلر، فيليب وأرمسترونج، جاري، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007.
- 21- معلا، ناجي، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006.
- 22- لعويسات، جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، أبو ظبي: دار هومه، 2003.
- 23- ويليامز، ريتشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 1999.

ثانياً - الدوريات:

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت" في المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت: مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر 1996.
- 2- بريش، عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005.
- 3- حسن، محمد وعزام، بسام، "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة" في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، كانون الثاني 1999.
- 4- دادي عدون، ناصر ومعراج، هوارى، "مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة: دراسة ميدانية على زبائن المصارف التجارية بمنطقة غرداية" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، ماي 2005.
- 5- مزريق، عاشور وغربي، محمد، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، ماي 2005.

ثالثاً - الرسائل الجامعية:

- 1- نعيجات، عبد الحميد، "جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2004.
- 2- يحيواوي، إلهام، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 /2005.

3- بوعنان نور الدين "جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء_دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة_"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006/ 2007.

رابعاً- الملتقيات:

1- الروسان، محمود علي، "العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء فنادق الخمس نجوم في الأردن" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 7/ 8 ماي 2007.

2- بوهزة، محمد، "المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة" في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 3/ 4 ماي 2005.

3- بوهزة، محمد وبن سديرة، عمر، "طرق وأساليب تحسين الجودة" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ماي 2007.

4- درويش، مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية

على المصارف الإسلامية في فلسطين" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 07/ 08 ماي 2007.

5- مديوني، جميلة، "أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز ومواجهة المنافسة" في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة 08 ماي 1945 -قائمة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 26/ 27 نوفمبر 2007.

خامساً: المجالات:

1- عاشور مزريق ومحمد غربي، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، ماي 2005.

سادساً- الوثائق الداخلية للمؤسسة:

1- رزنامة اتصالات الجزائر، مارس 2018.

2- الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر 2004.

سابعاً- المواقع الإلكترونية:

- عارف، أسامة حسن، "تطوير الجودة"،

http://www.sqc.org.sa/tqm/osama_08.htm، (2007/01/14)

باللغة الأجنبية:

أولاً - الكتب:

- 1- Boyer, André et autres, **Les Fondamentaux de L'entreprise**, Paris: édition d'organisation, 3^{eme} édition, 1997.
- 2- Détrie, Philippe, **Conduire Une Démarche Qualité**, Paris: éditions d'organisation, 4^{eme} édition, 1998/ 2001.
- 3- Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001.
- 4- Brilman, Jean, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Paris:éditions d'organisation, 2003.
- 5- Daudin, Jean- Jacques et Tapiero, Charles, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Paris:économica, 1996.
- 6- Eiglier, pierre, **Marketing et Stratégies des Services**, Paris: édition economica, 2004.
- 7- Gauthy- Sinéchal, Martine et Vandercammen, Marc, **étude De Marchés: méthodes et outils**, 2^{eme} édition 2005.
- 8- Gratacap, Anne et Médan, Pierre, **Management de Production**, Paris: Dunod, 2001.
- 9- Huberac, Jean- Pierre, **Guide des Méthodes de la Qualité**, Paris: Maxima, 1998/ 1999.
- 10- Jokung- Nguéna, Octave et autres, **Introduction au Management de la Valeur**, Paris: Dunod, 2001.
- 11- kotler et Dubois, **Marketing Management**, Paris: Publie Union, 10^{eme} édition, 2000.
- 12- Henri , **ISO Version 2000**, Paris: Dunod, 2^{eme} édition, 2004. Mitonneau,
- 13- Rehahla, Mohamed-EL-Hadi, **Modèles Linéaires Statistiques**, Alger: Office Des Publications Universitaires, 1994.

ثانياً - المواقع الإلكترونية

www.algeriatelecom.dz -1<http://www.mpttn.gov.dz> -2<https://www.facebook.com/mpt.gov.dz> -3contact@mpttn.gov.dz -4



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي. تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الرقم:/ق.ع.ت.ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت.ج.ع.ت/2020

برنامج التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي ممثلة من طرف رئيس قسم العلوم التجارية:

مع مؤسسة: إحصالات الجزائر - الوكالة التجارية بئر العاتر
مقرها في: دائرة بئر العاتر ولاية ختيسة
ممثلة من طرف: السيد سلطان بن عمار
الرتبة: مدير الوكالة التجارية
هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- منام محمد
- 2- مبارك بن ناصر
- 3-

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

الشعبة: قسم العلوم التجارية التخصص: تسيير حديد

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة الوكالة التجارية بئر العاتر خلال الفترة الممتدة من: 2020/02/20 إلى 2020/03/20

المادة الرابعة:

برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة العربي التبسي والمؤسسة المعنية.

ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
راهم فريد	أستاذ محاضر	جامعة العربي التبسي - تبسة-
مقاويب منصف	أستاذ محاضر	جامعة العربي التبسي - تبسة-
عطية عز الدين	أستاذ محاضر	جامعة العربي التبسي - تبسة-

ملحق رقم (3): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم تجارية -

استبيان

إلى زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر:

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت عنوان "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *الوكالة التجارية بئر العائر* ". يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، وذلك بوضع الإشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علماً أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

شكراً لكم على حسن تعاونكم.

القسم الأول: معلومات عامة عن الزبون

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

من 18 - 29 سنة من 30 - 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

لا أعرف القراءة والكتابة ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة:

موظف أعمال حرة طالب متقاعد بطال

القسم الثاني: آراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	المظهر الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة					
2	التصميم الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات					
3	لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة					

					قاعات الانتظار واسعة	4
					قاعات الانتظار نظيفة	5
					قاعات الانتظار مكيفة	6
					يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي	7
					هناك التزام بمواعيد العمل في المؤسسة	8
					عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة	9
					فترة انتظار الحصول على الخدمة	10
					سرعة الرد على شكاوى الزبائن	11
					توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات	12
					لدي ثقة بمقدمي الخدمات	13
					أشعر بالأمان عند تعاملي مع مقدمي الخدمات	14
					مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن	15
					مقدمو الخدمات يردون على استفسارات للزبائن	16
					حسن معاملة الزبون واحترامه	17
					مؤسسة اتصالات الجزائر تعلم زبائنها بخدماتها الجديدة	18
					مؤسسة اتصالات الجزائر توفر لزيائنها لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة	19

					إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تطوع الزبائن بتعريفه الخدمة المقدمة	20
					تضع مؤسسة اتصالات الجزائر المصلحة العليا للزبون في أولى اهتماماتها	21
					أوقات عمل مؤسسة اتصالات الجزائر مناسبة	22

القسم الثالث: تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

درجة الرضا كبيرة جدا

درجة الرضا كبيرة

درجة الرضا متوسطة

درجة الرضا منخفضة

درجة الرضا منخفضة جدا

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	23

Fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	38	66,7	66,7	66,7
	انثى	19	33,3	33,3	100,0
	Tot al	57	100,0	100,0	

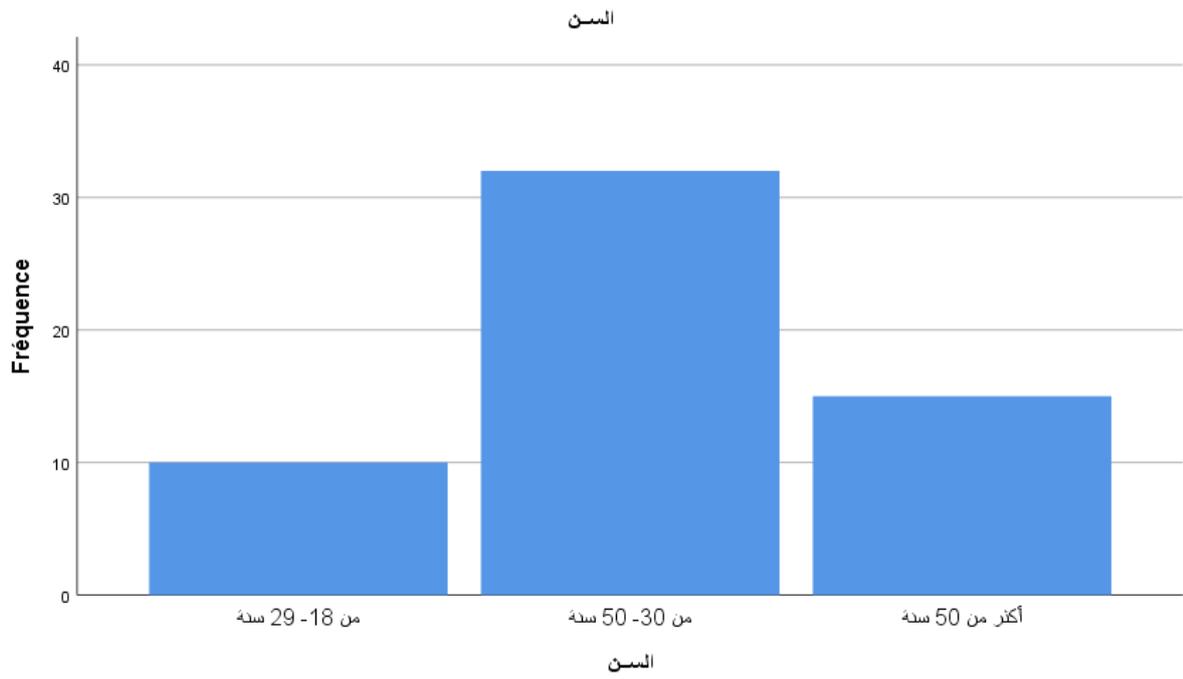
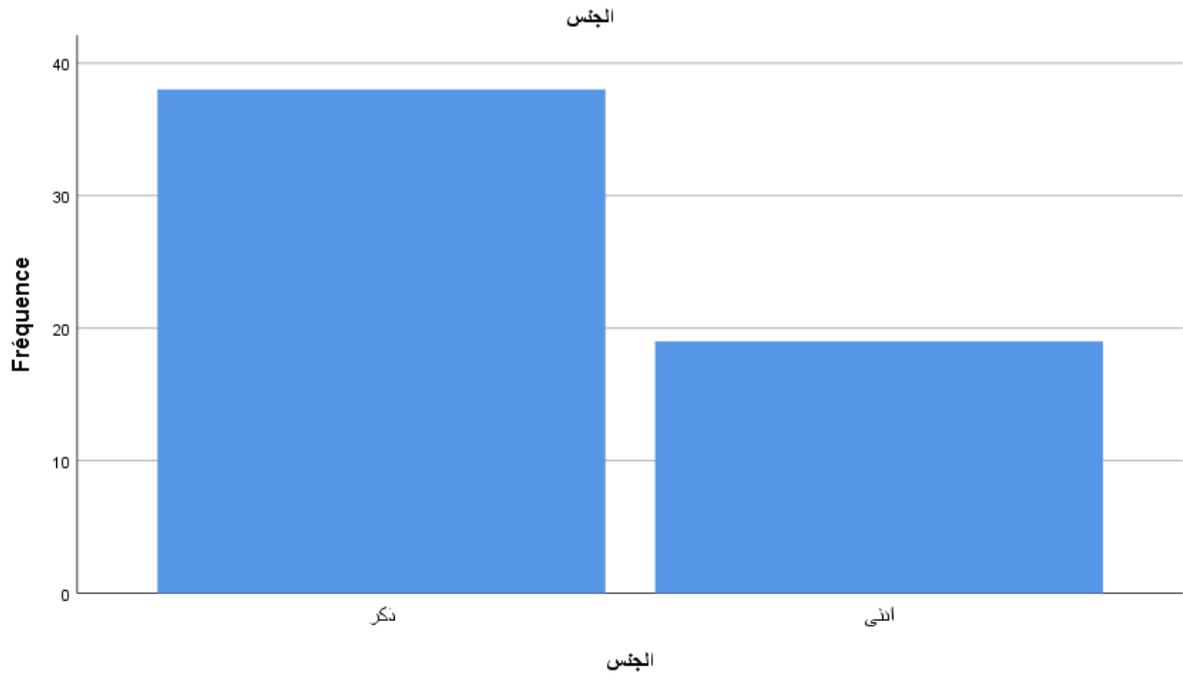
		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	من 18 - 29 سنة	10	17,5	17,5	17,5
	من 30 - 50 سنة	32	56,1	56,1	73,7
	أكثر من 50 سنة	15	26,3	26,3	100,0
Total		57	100,0	100,0	

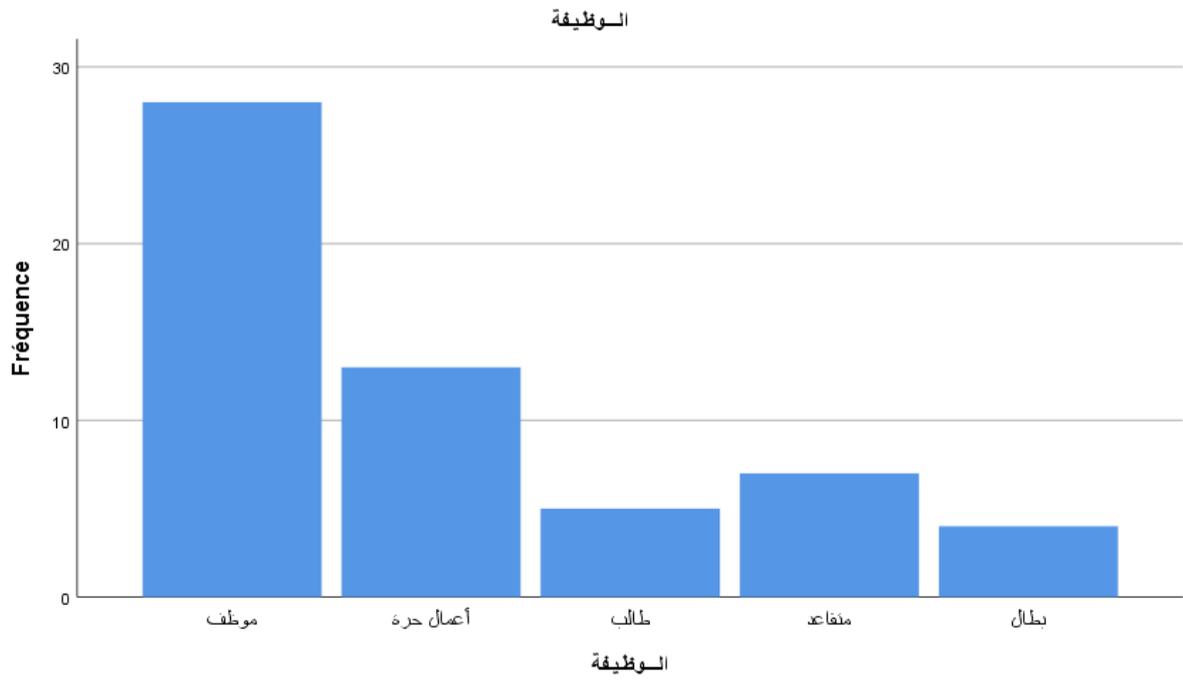
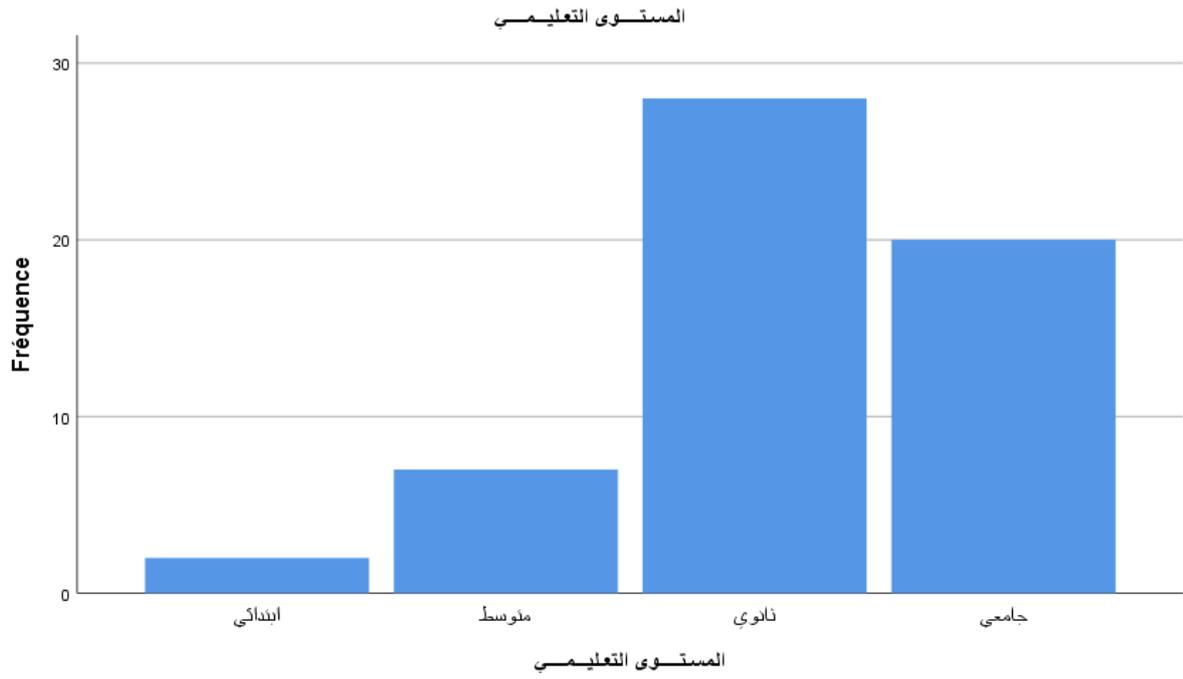
		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valid e	ابتدا ئي	2	3,5	3,5	3,5
	متو سط	7	12,3	12,3	15,8
	ثانوي	28	49,1	49,1	64,9
	جامع ي	20	35,1	35,1	100,0
	Tot al	57	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موظف	28	49,1	49,1	49,1
	أعمال حرة	13	22,8	22,8	71,9
	طالب	5	8,8	8,8	80,7
	متقاعد	7	12,3	12,3	93,0
	بطل	4	7,0	7,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Graphique à barres





Fréquences

Table de fréquences

المظهر الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة

	Valide		Total
	موافق	موافق جدا	
Fréquence	19	38	57
Pourcentage	33,3	66,7	100,0
Pourcentage valide	33,3	66,7	100,0
Pourcentage cumulé	33,3	100,0	

التصميم الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات

	Valide			Total
	محايد	موافق	موافق جدا	
Fréquence	1	19	37	57
Pourcentage	1,8	33,3	64,9	100,0
Pourcentage valide	1,8	33,3	64,9	100,0
Pourcentage cumulé	1,8	35,1	100,0	

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة

	Valide		Total
	موافق	موافق جدا	
Fréquence	19	38	57
Pourcentage	33,3	66,7	100,0
Pourcentage valide	33,3	66,7	100,0
Pourcentage cumulé	33,3	100,0	

قاعات الانتظار واسعة

	Valide			Total
	محايد	موافق	موافق جدا	
Fréquence	1	22	34	57
Pourcentage	1,8	38,6	59,6	100,0
Pourcentage valide	1,8	38,6	59,6	100,0
Pourcentage cumulé	1,8	40,4	100,0	

قاعات الانتظار نظيفة

	Valide			Total
	غير موافق	موافق	موافق جدا	
Fréquence	1	20	36	57
Pourcentage	1,8	35,1	63,2	100,0
Pourcentage valide	1,8	35,1	63,2	100,0
Pourcentage cumulé	1,8	36,8	100,0	

قاعات الانتظار مكيفة

	Valide		Total
	موافق	موافق جدا	
Fréquence	14	43	57
Pourcentage	24,6	75,4	100,0
Pourcentage valide	24,6	75,4	100,0
Pourcentage cumulé	24,6	100,0	

يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي

	Valide			Total
	غير موافق	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	22	32	57
Pourcentage	5,3	38,6	56,1	100,0
Pourcentage valide	5,3	38,6	56,1	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	43,9	100,0	

هناك التزام بمواعيد العمل في المؤسسة

	Valide				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	1	7	46	57
Pourcentage	5,3	1,8	12,3	80,7	100,0
Pourcentage valide	5,3	1,8	12,3	80,7	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	7,0	19,3	100,0	

عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة

	Valide			Total
	غير موافق	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	9	45	57
Pourcentage	5,3	15,8	78,9	100,0
Pourcentage valide	5,3	15,8	78,9	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	21,1	100,0	

فترة انتظار الحصول على الخدمة

	Valide			Total
	غير موافق	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	22	32	57
Pourcentage	5,3	38,6	56,1	100,0
Pourcentage valide	5,3	38,6	56,1	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	43,9	100,0	

سرعة الرد على شكاوى الزبائن

	Valide		Total
	موافق	موافق جدا	
Fréquence	41	16	57
Pourcentage	71,9	28,1	100,0
Pourcentage valide	71,9	28,1	100,0
Pourcentage cumulé	71,9	100,0	

توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات

	Valide		Total
	موافق	موافق جدا	
Fréquence	38	19	57
Pourcentage	66,7	33,3	100,0
Pourcentage valide	66,7	33,3	100,0
Pourcentage cumulé	66,7	100,0	

لدي ثقة بمقدمي الخدمات

	موافق	Valide	
		موافق جدا	Total
Fréquence	34	23	57
Pourcentage	59,6	40,4	100,0
Pourcentage valide	59,6	40,4	100,0
Pourcentage cumulé	59,6	100,0	

أشعر بالأمان عند تعاملي مع مقدمي الخدمات

	موافق	Valide	
		موافق جدا	Total
Fréquence	44	13	57
Pourcentage	77,2	22,8	100,0
Pourcentage valide	77,2	22,8	100,0
Pourcentage cumulé	77,2	100,0	

مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن

	موافق	Valide	
		موافق جدا	Total
Fréquence	31	26	57
Pourcentage	54,4	45,6	100,0
Pourcentage valide	54,4	45,6	100,0
Pourcentage cumulé	54,4	100,0	

مقدمو الخدمات يردون على استفسارات الزبائن

	موافق	Valide	
		موافق جدا	Total
Fréquence	32	25	57
Pourcentage	56,1	43,9	100,0
Pourcentage valide	56,1	43,9	100,0
Pourcentage cumulé	56,1	100,0	

حسن معاملة الزبون واحترامه

	Valide			Total
	محايد	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	28	26	57
Pourcentage	5,3	49,1	45,6	100,0
Pourcentage valide	5,3	49,1	45,6	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	54,4	100,0	

مؤسسة اتصالات الجزائر تعلم زبائننا بخدماتها الجديدة

	Valide		Total
	موافق	موافق جدا	
Fréquence	43	14	57
Pourcentage	75,4	24,6	100,0
Pourcentage valide	75,4	24,6	100,0
Pourcentage cumulé	75,4	100,0	

مؤسسة اتصالات الجزائر توفر لزبائننا لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة

	Valide			Total
	غير موافق	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	41	13	57
Pourcentage	5,3	71,9	22,8	100,0
Pourcentage valide	5,3	71,9	22,8	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	77,2	100,0	

إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تطلع الزبائن بتعريف الخدمة المقدمة

	Valide			Total
	محايد	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	41	13	57
Pourcentage	5,3	71,9	22,8	100,0
Pourcentage valide	5,3	71,9	22,8	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	77,2	100,0	

تضع مؤسسة اتصالات الجزائر المصلحة العليا للزبون في أولى اهتماماتها

	Valide			Total
	غير موافق	موافق	موافق جدا	
Fréquence	3	23	31	57
Pourcentage	5,3	40,4	54,4	100,0
Pourcentage valide	5,3	40,4	54,4	100,0
Pourcentage cumulé	5,3	45,6	100,0	

أوقات عمل مؤسسة اتصالات الجزائر مناسبة

	Valide		Total
	موافق	موافق جدا	
Fréquence	33	24	57
Pourcentage	57,9	42,1	100,0
Pourcentage valide	57,9	42,1	100,0
Pourcentage cumulé	57,9	100,0	

تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

	Valide			
	درجة الرضا منخفضة جدا	درجة الرضا منخفضة	درجة الرضا متوسطة	درجة الرضا كبيرة
Fréquence	1	9	1	36
Pourcentage	1,8	15,8	1,8	63,2
Pourcentage valide	1,8	15,8	1,8	63,2
Pourcentage cumulé	1,8	17,5	19,3	82,5

تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

	Valide	
	درجة الرضا كبيرة جدا	Total
Fréquence	10	57
Pourcentage	17,5	100,0
Pourcentage valide	17,5	100,0
Pourcentage cumulé	100,0	

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	جودة خدمات مؤسسة اتصالات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,240 ^a	,058	,041	1,09678

a. Variable dépendante : تحديد درجة رضا الزبون عن جودة خدمات مؤسسة اتصالات
Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	4,050	1	4,050	3,366	,000 ^b
deStudent	66,161	55	1,203		
Total	70,211	56			

a. Variable dépendante : تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر
Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
	B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	7,700	2,280	3,378
	مؤسسة خدمات جودة اتصالات	-1,014	,552	-,240

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1	(Constante) ,000
	جودة خدمات مؤسسة اتصالات ,000

a. تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر. Variable dépendante :

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعاطف، الملموسية، الأمان، الاعتمادية، الاستجابة ^b	.	Introduire

a. تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة

المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436 ^a	,190	,111	1,05603

a. Prédicteurs : (Constante)، التعاطف، الملموسية، الأمان، الاعتمادية، الاستجابة

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régressio n	13,335	5	2,667	2,391	,050 ^b
	deStudent	56,876	51	1,115		
	Total	70,211	56			

a. تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر
Variable dépendante :
b. التّعاطف، الملموسية، الأمان، الاعتمادية، الاستجابة
Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	11,027	2,510		4,392	,000
الاعتمادية	,902	,423	-,285	-2,131	,038
الاستجابة	,604	,348	-,256	-1,736	,000
الأمان	0,527	,308	-,218	-1,713	,000
الملموسية	,267	,299	-,115	-,893	,000
التعاطف	,519	,280	,278	1,856	,000

a. تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر
Variable dépendante :

الملخص:

إن الهدف الأساسي لمعالجة هذا الموضوع هو تقديم اطار نظري الذي يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات من حيث المؤشرات والنماذج وقياسها بالإضافة الى التطرق الى قياس رضا الزبون لمعرفة درجة رضا الزبائن عن خدمات الاتصالات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد أساليب كفيلة لتحسين جودة الخدمات، وتطرقنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الفرع التجاري بئر العاتر تبسة- بتحديد تأثير جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر على رضا الزبائن باستخدام الأبعاد الخمسة التي تمثلت في -الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، الاستجابة- والتي تركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، حيث تقوم مشكلة الدراسة على مدى تأثير قياس الأداء المذكور لقياس رضا الزبون من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمة للمساعدة لتحسينها.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، الجودة، خدمات الاتصالات.

Abstract:

The primary goal to tackle this issue is to provide a theoretical framework that identifies and defines various concepts related to the quality of services in terms of indicators and models and their measurement in addition to touching on measuring customer satisfaction to know the degree of customer satisfaction with the Telecommunications services provided by the institution in order to find ways to improve the quality of services, and we talked about The field study at Algeria Telecom - the commercial branch Bir El AterTebessa - by determining the impact of the quality of services provided by the Algeria Telecom Corporation on customer satisfaction using the five dimensions that were - tangibility, reliability, empathy, safety, response - which focuses on measuring the actual performance of the service provided to the customer , Where the study problem is based on the impact of the mentioned performance measurement to measure customer satisfaction in order to raise the level of quality of service to help improve it.

Key words: Technology ,the Quality, Telecommunications Services.