

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

عنوان المذكرة:

أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة -

إشراف الأستاذ :

من إعداد:

عبد الرحمان رايس

- مهدي بطوري.

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa.

- جلال حمايدية.

أعضاء لجنة المناقشة :

| الصفة | الرتبة العلمية | الإسم واللقب |
|--------------|----------------|-----------------------|
| رئيسا | | بوازدية فاطمة الزهراء |
| مشرفا ومقررا | | رايس عبد الرحمان |
| عضوا مناقشا | | سايجي الخامسة |

بسم الرحمن الرحيم

« رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

العمل-19-

بادئ ذي بدء نحمد المولى وشكره جل شأنه بديع السموات والأرض على فضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور.

كما نفضل بالشكر الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف : ريس عبد الرحمان الذي لم يبخل علينا بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لنا الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، فشكرا لك أيها الأستاذ الرمزي.

دون أن يفوتنا أن نشكر الأخ الفاضل جدي توفيق مدير عام المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري تبسة على الجهودات الجبارة والمعلومات القيمة التي ساهمت في إنجاح هذا العمل وتدعيمه وكذا جميع العمال الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم لا سيما الأخ الفاضل براهيم وليد رئيس مصلحة الاستغلال بالمؤسسة.

ونختم شكرنا إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الطالبين

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري -تبسة- و ذلك من خلال اعتمادها في تحسين جودة خدماتها على المداخل و الأساليب الحديثة كالأداء الوظيفي , المقارنة المرجعية و إدارة الجودة الشاملة باعتبارهم الطرق و الأساليب الحديثة للارتقاء بالخدمة التي تعتبر كمحور أساسي في خلق و اكتساب ميزة تنافسية تسعى من خلالها المؤسسة لأخذ الصدارة و الهيمنة على سوق خدمات النقل.

الكلمات المفتاحية

تحسين جودة الخدمة - تنافسية المؤسسة - الأداء الوظيفي - المقارنة المرجعية- إدارة الجودة الشاملة
- ميزة تنافسية

ABSTRAIT

Cette étude a pour but d'identifier l'impact de l'amélioration de la qualité du service sur la compétitivité de l'entreprise que s'est déroulé dans l'entreprise publique des transports urbains et sub urbains - Tébessa- ce dernier ne convient qu'a travers l'amélioration de la qualité du service par les approches et les modernes méthodes tel que la performance fonctionnelle , le benchmarking et QTM qui considèrent comme des modernes moyens et des axes principaux pour créer un avantage concurrentiel et participer à donner l'entreprise un domination et une part du marche essentielle dans le marche des services des transports.

Les mots clés

amélioration de la qualité du service- compétitivité de l'entreprise-
performance fonctionnelle- benchmarking- QTM -avantage concurrentiel

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| I | إهداء |
| II | تشكرات |
| III | قائمة الجداول |
| IV | قائمة الأشكال |
| V | قائمة الملاحق |
| أ - ت | مقدمة عامة |
| 01 | الفصل الأول: تحسين جودة الخدمة |
| 03 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة، أهميتها وأبعادها |
| 03 | 1- مفهوم جودة الخدمة |
| 03 | 2- أهمية جودة الخدمة |
| 04 | 3- أبعاد جودة الخدمة |
| 05 | المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة |
| 05 | 1- الاعتمادية |
| 05 | 2- الاستجابة |
| 05 | 3- الكفاءة |
| 05 | 4- سهولة الحصول على الخدمة |
| 06 | 5- اللباقة |
| 06 | 6- الاتصال |
| 06 | 7- المصداقية |
| 06 | 8- الأمان |
| 06 | 9- معرفة و تفهم العميل |
| 06 | 10- الملموسية |
| 06 | المطلب الثالث: نماذج تقييم الخدمة |
| 07 | 1- من وجهة نظر المستهلك |
| 11 | 2- حسب قدرات المؤسسة الخدمية |
| 11 | 3- تقييم جودة الخدمة من المنظور الشامل |
| 12 | المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة |
| 13 | المطلب الأول: المقارنة المرجعية |

| | |
|----|--|
| 13 | 1- نشأة المقارنة المرجعية..... |
| 13 | 2- تعريف المقارنة المرجعية..... |
| 14 | 3- أنواع المقارنة المرجعية..... |
| 15 | 4- المراحل الأساسية لأسلوب المقارنة المرجعية..... |
| 16 | المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة..... |
| 16 | 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... |
| 17 | 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... |
| 18 | 3- الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة..... |
| 18 | المطلب الثالث: خطوات ومداخل تحسين الأداء..... |
| 18 | 1- تعريف تحسين الأداء و أهميته..... |
| 20 | 2- مداخل تحسين أداء العاملين..... |
| 23 | خلاصة الفصل..... |
| 24 | الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة..... |
| 26 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية..... |
| 26 | المطلب الأول: مفهوم التنافسية..... |
| 26 | 1- تعريف التنافسية..... |
| 27 | 2- أهمية التنافسية..... |
| 27 | 3- أسباب التنافسية و أهدافها..... |
| 29 | المطلب الثاني : مؤشرات التنافسية..... |
| 29 | 1- الربحية..... |
| 29 | 2- تكلفة الإنتاج..... |
| 29 | 3- الإنتاجية الكلية للعوامل..... |
| 30 | 4- الحصة السوقية..... |
| 30 | المطلب الثالث : الإستراتيجيات الكبرى للتنافس و قوى التنافسية..... |
| 30 | 1- الإستراتيجيات الكبرى..... |
| 32 | 2- قوى التنافسية..... |
| 35 | المبحث الثالث : أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة..... |
| 35 | المطلب الأول: العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق..... |
| 36 | المطلب الثاني: العلاقة بين الجودة والتكاليف..... |
| 37 | المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة والأرباح..... |
| 38 | المطلب الرابع:علاقة الجودة برضا الزبون..... |
| 38 | 1- الجودة مصدر للرضا..... |

| | |
|----|---|
| 38 | 2- الرضا مصدر الولاء..... |
| 39 | 3- الولاء مصدر للريح..... |
| 39 | 4- قياس الأداء و الرضا..... |
| 42 | خلاصة الفصل..... |
| 44 | الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري -تبسة-..... |
| 45 | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة..... |
| 45 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة..... |
| 47 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... |
| 50 | المطلب الثالث : أهداف و مهام المؤسسة..... |
| 50 | 1- أهداف المؤسسة..... |
| 50 | 2- مهام المؤسسة..... |
| 50 | 3- أفاق استغلال المؤسسة..... |
| 52 | المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج..... |
| 52 | المطلب الأول : أدوات جمع البيانات..... |
| 52 | 1- المقابلة المباشرة..... |
| 52 | 2- السجلات و التقارير..... |
| 53 | المطلب الثاني : تقييم مداخل تحسين جودة خدمات المؤسسة..... |
| 53 | 1- اعتماد المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- في تحسين جودة خدماتها على مدخل تحسين الأداء الوظيفي..... |
| 55 | 2- اعتماد المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- في تحسين جودة خدماتها على مدخل المقارنة المرجعية..... |
| 56 | المطلب الثالث: مدى مساهمة اعتماد المؤسسة على مداخل تحسين الجودة في تنافسيتها من خلال مؤشري الحصة السوقية و الربحية..... |
| 56 | 1- الحصة السوقية..... |
| 65 | 2- رقم الأعمال..... |
| 71 | خلاصة الفصل..... |
| 72 | الخاتمة..... |
| | قائمة المراجع. |

فهرس

| | | الرقم |
|----|---|-------|
| 53 | إجابات الموظفين حول التكوين | 01 |
| 53 | إجابات الموظفين حول التحفيز | 02 |
| 54 | إجابات الموظفين حول التمكين | 03 |
| 54 | إجابات الموظفين حول الرضا الوظيفي | 04 |
| 56 | إجابات الموظفين حول المقارنة المرجعية | 05 |
| 57 | تطور الحصة السوقية لخط الميزاب | 06 |
| 57 | تطور الحصة السوقية لخط أول نوفمبر | 07 |
| 58 | تطور الحصة السوقية لخط العربي التبسي | 08 |
| 59 | تطور الحصة السوقية لخط لاروكاد | 09 |
| 60 | تطور الحصة السوقية لخط البساتين | 10 |
| 61 | تطور الحصة السوقية لخط المحطة البرية | 11 |
| 62 | تطور الحصة السوقية لخط فاطمة الزهراء | 12 |
| 63 | تطور الحصة السوقية لخط الحمامات | 13 |
| 63 | تطور الحصة السوقية لخط بكارية | 14 |
| 64 | تطور الحصة السوقية الإجمالية عبر 05 سنوات | 15 |
| 66 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2012 | 16 |
| 66 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2013 | 17 |
| 67 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2014 | 18 |
| 68 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2015 | 19 |
| 69 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2016 | 20 |
| 69 | رقم الأعمال الإجمالي لـ 5 سنوات | 21 |

فهرس

| | | الرقم |
|----|---|-------|
| 08 | نموذج الفجوة | 01 |
| 12 | نموذج شامل لتقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستهلك | 02 |
| 32 | قوى التنافس الخمس. | 03 |
| 35 | العلاقة بين الجودة و حصة السوق | 04 |
| 36 | العلاقة بين الجودة و التكاليف | 05 |
| 37 | العلاقة بين الجودة و الأرباح | 06 |
| 38 | حلقة من الجودة إلى الربح | 07 |
| 39 | قياس الأداء و الرضا | 08 |
| 47 | مخطط توزيع خطوط الاستغلال | 09 |
| 49 | الهيكل التنظيمي | 10 |
| 57 | تطور الحصة السوقية لخط الميزاب | 11 |
| 58 | تطور الحصة السوقية لخط أول نوفمبر | 12 |
| 59 | تطور الحصة السوقية لخط العربي التبسي | 13 |
| 60 | تطور الحصة السوقية لخط لاروكاد | 14 |
| 61 | تطور الحصة السوقية لخط البساتين | 15 |
| 61 | تطور الحصة السوقية لخط المحطة البرية | 16 |
| 62 | تطور الحصة السوقية لخط فاطمة الزهراء | 17 |
| 63 | تطور الحصة السوقية لخط الحمامات | 18 |
| 64 | تطور الحصة السوقية لخط بكارية | 19 |
| 64 | تطور الحصة السوقية الإجمالية عبر 05 سنوات | 20 |
| 66 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2012 | 21 |
| 67 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2013 | 22 |
| 67 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2014 | 23 |
| 68 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2015 | 24 |
| 69 | رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2016 | 25 |
| 70 | رقم الأعمال الإجمالي لـ 5 سنوات | 26 |

المقدمة العامة

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

تسعى أغلب المؤسسات -اليوم- إلى البقاء في ساحة المنافسة من خلال الاعتماد على التسويق، الذي تستند فلسفته على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمحتملة، وتتميز هذه الحاجات بالتعدد والتجدد باستمرار، إذ تتطور بتطور الإنسان، وتطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة به. وعليه يسعى رجال التسويق للكشف عنها والبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بإشباعها وعلى رأسها تحسين جودة الخدمة.

وقد شهدت العقود الأخيرة تطوراً هاماً في مجال الخدمات والتي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. وفي ظل هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا الزبون من أجل خلق قدرة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

و أصبح مبدأ تحسين جودة الخدمة مطلباً أساسياً تحرص عليه جميع المؤسسات من أجل الحصول على مركز تنافسي جيد، عن طريق إرضاء زبائننا، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستمرارية والربحية ومن خلال ما سبق يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على الإشكالية التالية:

كيف يؤثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، أهمها:

1. ما المقصود بجودة الخدمة ؟
2. وما هي نماذج قياسها؟
3. ما هي مداخل تحسين جودة الخدمة ؟
4. ما المقصود بالتنافسية؟ وما هي مؤشرات و نماذج قياسها؟
5. كيف يؤثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة لدى المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري ؟

و للإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تعتمد المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري في إطار تحسين جودة الخدمة على مداخل تحسين الأداء الوظيفي و المقارنة المرجعية .
- **الفرضية الثانية:** يؤدي اعتماد المؤسسة على تحسين جودة خدماتها إلى زيادة تنافسيتها على مستوى الحصة السوقية والربحية.

مقدمة عامة

ومن أجل اختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى:

هيكل البحث:

يتضمن هذا البحث ثلاثة فصول، تناول الأول منها، مدخل لجودة الخدمة و تم التطرق فيه إلى: ماهية جودة الخدمة، نماذج قياسها ومداخل تحسينها. وأما الفصل الثاني فقد تضمن تنافسية المؤسسة بعرض المفاهيم الأساسية للتنافسية ومؤشراتها ، ثم أثر تحسين الجودة على التنافسية.

و أما الفصل التطبيقي، فتم تقسيمه إلى مبحثين: الأول حول التقديم العام للمؤسسة قيد الدراسة و الثاني تم تخصيصه لتحليل النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة.

منهج البحث:

تم الاعتماد في القسم النظري من البحث على منهج الاستقراء والاستنباط للمعلومات ذات الصلة بالموضوع من الكتب والمجلات المتخصصة، المذكرات والبحوث العلمية من أجل بناء الأرضية النظرية للدراسة و أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب المقابلة الشخصية و جمع المعلومات من المؤسسة بهدف اختبار الفرضيات.

حدود الدراسة:

أ. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري بتبسة.

ب. **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية من: 01 مارس 2017 إلى: 20 أبريل 2017.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أن قطاع خدمات النقل يلعب دورا هاما في الاقتصاد الجزائري إلا أن الاهتمام به من قبل الباحثين والدارسين لا يزال هزيعا ولذلك فهو يتطلب المزيد من الأبحاث والدراسات - خاصة تلك المتعلقة بالمجال التسويقي - من أجل التعريف بخدمات النقل وخصائصها التسويقية وعلاقتها بسلوك الزبائن و التعريف بأهمية القطاع .

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نظرا إلى الأسباب التالية:

1. نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بجودة الخدمات ورضا الزبائن.
2. الإسهام في زيادة الوعي لدى المؤسسات الخدمية الجزائرية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية.
3. محاولة إبراز أهمية تطبيق المؤسسات الخدمية الجزائرية للمداخل الحديثة في الإدارة، كمدخل نظام إدارة الجودة و الجودة الشاملة.

الفصل الأول:

تحسين جودة الخدمة

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

تمهيد:

تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميم الخدمة وتسويقها، حيث أنها ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمات والمستهلكين، وقد ازداد اهتمام المؤسسات الخدمية بتطبيق متطلبات الجودة في الخدمات المقدمة لزيائهم من أجل تحقيق المزايا التنافسية، كما أصبح المستفيدون من الخدمات أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة، ولذلك وجب على أصحاب القرارات التسويقية التركيز أكثر على جودة الخدمة لأنها تؤثر مباشرة على مستوى الطلب، وباعتبارها أيضا وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها في السوق.

وتعد توقعات وحاجات المستهلكين عوامل مهمة في تقييم و تحسين جودة الخدمة، بالنسبة

إلى المؤسسات الخدمية، وسيتم التطرق إليها في هذا الفصل ضمن بحثين هما:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات.

المبحث الثاني: مداخل لتحسين الجودة.

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات.

هناك عدة مفاهيم أساسية ترتبط بجودة الخدمات، ويتضمن هذا المبحث أهمها، وهي: مفهوم جودة الخدمة الذي نتطرق فيه إلى تعريفها، أهميتها وأبعادها. وفي الأخير سيتم عرض مؤشرات و نماذج تقييم الجودة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة، أهميتها وأبعادها

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة بسبب اختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن الجودة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم عليها. فهي تختلف من زبون إلى آخر، وهناك زبائن قد تكون الجودة المتوقعة لديهم هي المدركة فعلا، في حين أن هناك زبائن قد تكون الجودة المدركة للخدمة ليست في المستوى المرغوب. وفي مايلي سيتم عرض أهم التعريفات.

1- مفهوم جودة الخدمة

هناك من عرف جودة الخدمة كالتالي: "هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها."¹ وتعرف أيضا جودة الخدمة على أنها: "التفوق على توقعات الزبون"، ويقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون تجاه هذه الخدمات،² كما تعرف جودة الخدمة بأنها: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين".

وتعرف جودة الخدمة أيضا على أنها: "الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له"³، كما تعرف كذلك بأنها ذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون بأن جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه و الأداء الفعلي للخدمة.

2- أهمية جودة الخدمة

إن لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار. وعليه يجب على الموظفين أن يتعاونوا جيدا من أجل خلق القيمة وتقديم الخدمة في أعلى مستوياتها، ولذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة من خلال:

¹ - مأمون الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 143

² - ويليامز ريتشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ص 39

³ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 437

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

أ- نمو مجال الخدمة:

لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

ب-ازدياد المنافسة:

إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها، ولذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

ج- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية. وعليه لا ينبغي السعي فقط من أجل جذب الزبائن الجدد، ولكن يجب أولا المحافظة على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

د- فهم الزبون:

إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي لا تركز على المعاملة عند تقديم الخدمة، فلا يكفي الاعتماد فقط على السعر دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكثر للزبون.

3- أبعاد جودة الخدمة.

إن لجودة الخدمة عدة أبعاد، أهمها¹:

أ. الاتصالات:

وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته، سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير.

ب. الفهم والإدراك:

ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة لإعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

ج. التوقيت:

ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.

د. الثقة في أداء الخدمة:

وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

هـ. المضمون الذاتي للخدمة:

ويتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة، وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص278

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

و. الاستمرارية:

وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

ز. المطابقة:

تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة، أي تحقيق الخدمة لدرجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.

ح. الأدوات:

قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك، مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.
المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

إن ما يجعل تقييم جودة الخدمة أمراً صعباً هي الاختلافات بين المؤسسات الخدمية، أي أنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل التي يمكن اعتبارها كمعايير محددة لتقييم جودة الخدمة، فالخدمات الترفيهية، المالية، التعليمية و الصحية يحكم عليها جميعاً من خلال معايير عديدة ومتنوعة، وينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر: إحداهما داخلية، تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، وأما وجهة النظر الخارجية، فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف المستهلك.

وعلى اعتبار المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز على التوجه بالمستهلك بمعرفة حاجاته، فإن تقييم الجودة يقوم على أساس مدى إدراك المستهلك للأداء الفعلي للخدمة أي جودة الخدمة المدركة، وسنذكر فيما يلي، مجموعة من المعايير يلجأ إليها المستهلك للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه، و تتمثل فيما يلي:

1- الاعتمادية

ويقصد بها: " قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان".¹

2- الاستجابة (Responsiveness):

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

3- الكفاءة (compétence):

وتعني امتلاك مقدم الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة³

¹ Eiglier, pierre, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition économique, 2004.p76

² -kotler et Dubois, **Marketing Management**, Paris: Publie édition Union eme, 2000.p10

³ - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، أبو ظبي: دار هومه، 2005، ص24

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

4- سهولة الحصول على الخدمة (Access):

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

5- اللباقة (courtesy):¹

ويقصد بها : تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، الاحترام واللفظ في التعامل، كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن.

6- الاتصال (Communication):

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

7- المصداقية (Credibility):

وتشير إلى مراعاة مقدم 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؟

8- الأمان (Security):

ويعني غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسس، ويستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها. ومثال ذلك : ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام الزبون باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟

9- معرفة وتفهم العميل (Knowing The Customer):

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

10- الجوانب الملموسة (Physical Assets):

وتشمل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسات؛ المظهر الخارجي ، التصميم الداخلي للمنظمة، والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة؛ ومثال ذلك: هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ وهل تصميم المظهر الداخلي والديكور يخلقان جوا مريحا للزبون؟²

المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة.

¹ - بريش، عبد القادر، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005، صص: 256-267

² - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة، 2005، ص 444

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

تناول عدد من الباحثين نماذج تقييم جودة الخدمة في ثلاث مداخل، فمنهم من يرى أن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر المستهلك فقط ، في حين يرى البعض الآخر أن قدرات المؤسسة الخدمية وإمكانياتها العامل الأهم لتقييم جودة الخدمة، بينما قدم آخرون نموذجاً شاملاً جمع بين وجهتي النظر السابقة، وسنتطرق إلى هذه النماذج فيما يلي:

1- من وجهة نظر المستهلك

إن عملية تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستهلك تتم وفق نموذجين، يعتمد كلاهما بشكل أساسي على مجموعة من المعايير القابلة للتعديل والتكييف حسب نوع الخدمة المراد تقييمها، وهما نموذج الفجوة ونموذج الاتجاه، بالإضافة إلى مقياس عدد الشكاوي، وسنتطرق إلى ذلك فيما يلي:

أ- نموذج الفجوة:

ينسب هذا المدخل إلى (Parsuramant , Berry , Zeithaml) وهو الذي يستند إلى توقعات المستهلكين لمستوى الخدمة، و إدراكهم لمستوى أداء الخدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات؛ وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لأبعاد جودة الخدمة المشار إليها سابقاً¹ وعليه نجد أن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للمستهلك وبين ما يتوقعه بشأنها؛ وهذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات و التوقعات، ويمكن التعبير عنها بما يلي: جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات.

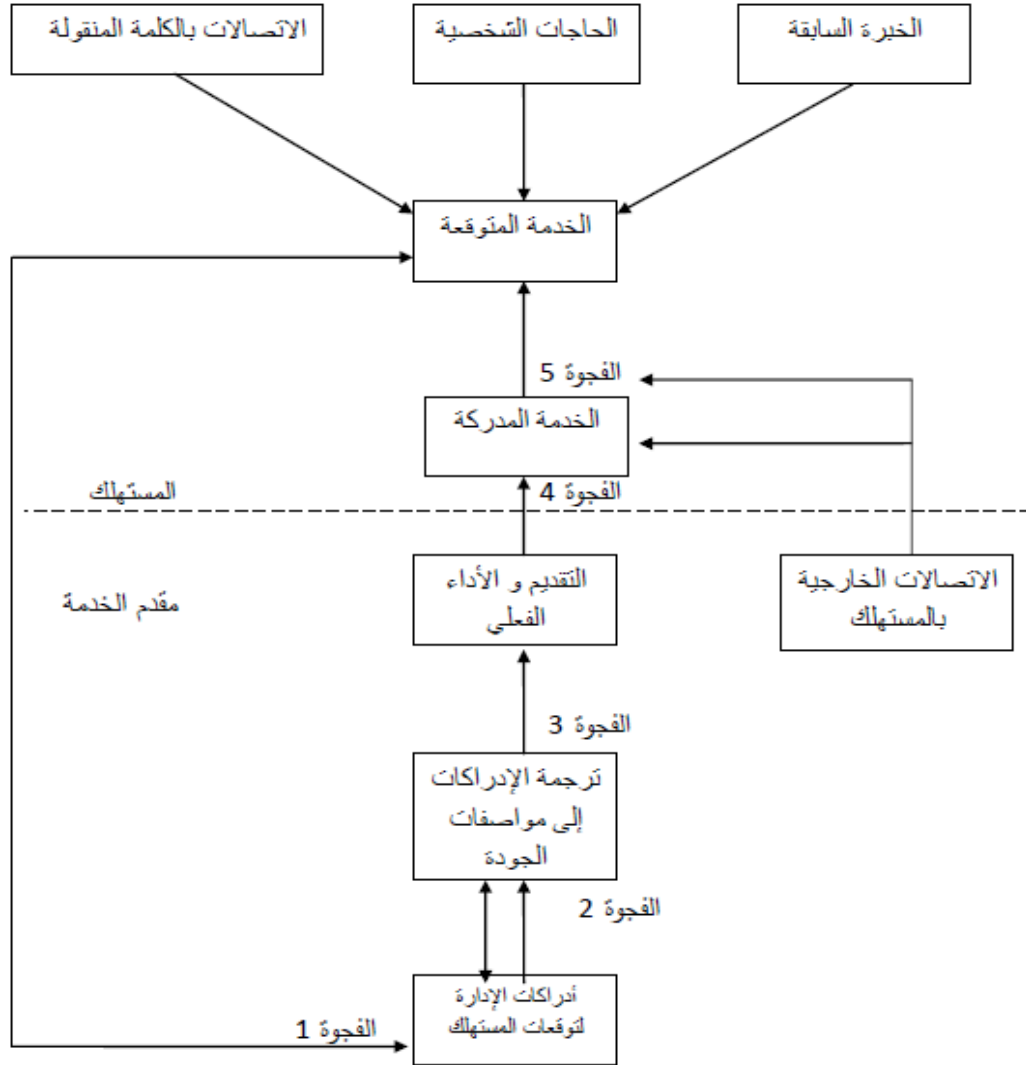
وذلك لقياس خمسة فجوات هامة تتعلق بكل من المؤسسة الخدمية، والمستهلك وبالاثنين معا كما هو مبين

في الشكل التالي:

¹ - قاسم نايف عموان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق لمنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص98

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

الشكل رقم (01): نموذج الفجوات



المصدر : محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008،

- الفجوة رقم (1):

وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه المستهلك، وما تعتقد إدارة المؤسسة الخدمية انه رغبة المستهلك، أي نتيجة النقص في فهم أو سوء تفسير حاجات و رغباته، وتزداد هذه الحالة في تلك المؤسسات التي لا تقوم باستكشاف رضا المستهلك¹، لذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة هي بقاء المؤسسة قريبة منه، وقيامها ببحوث للتعرف على حاجاته وقياس مدى رضاه عن الخدمات التي تقدمها²،

¹- المرجع نفسه ، ص 98

²- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 114

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

والاطلاع التام بخصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك، ومختلف الأولويات المطلوبة من قبله¹.
- الفجوة رقم (2):

تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقد إدارة المؤسسة الخدمية أنها رغبة المستهلك و بين ما تقوم المؤسسة بأدائه فعليا، ويلاحظ أن هذه الفجوة ما هي إلا نتاج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات المستهلك إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة ، ويعود سبب ذلك إلى قيود قد تتعلق بموارد المؤسسة، وعدم قدرتها على تبني فلسفة الجودة في الخدمة. أي أنها غير قادرة على توجيه إمكانياتها لحل المشكلة².

- الفجوة رقم (3):

وهي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعية لجودة الخدمة، وبين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة، وعدم القيام بتدريبهم تدريباً فعالاً، ونقص الحماس والدافعية لديهم، ولسد هذه الفجوة يجب تدريب الموظفين حتى يتمكنوا من تحقيق التعامل الإيجابي مع المستهلكين وتشجيعهم على العمل كفريق واحد³.

- الفجوة رقم (4):

وهي الفجوة بين ما تقدمه المؤسسة بالفعل من خدمات و بين ما تخبر به المستهلك عنها، لذلك يطلق عليها "فجوة الاتصال"، وقد ينطوي ذلك على استخدام حملات إعلانية خادعة أو مضللة، تعمل على إعطاء المستهلك وعوداً أكبر مما يمكن أن تقدمه من خدمات، وهذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة الخدمية، ولسد هذه الفجوة تحتاج المؤسسة إلى خلق توقعات واقعية لدى المستهلك، من خلال الاعتماد على اتصالات صادقة ودقيقة عن ما تستطيع تقديمه فعلاً من خدمات.

- الفجوة رقم (5):

هي الفجوة بين الخدمة التي حصل عليها المستهلك بالفعل، وبين الخدمة التي كان يرغب في الحصول عليها أي هي الفرق بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة.

ب- نموذج الاتجاه:

ظهر هذا النموذج سنة 1992 ، نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Tayler et cronin) وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاهي يرتبط بإدراك المستهلك للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الاتجاه أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة، حيث يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة نموذج الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالمستهلك فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها

¹ بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008، ص262

² - قاسم نايف عموان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 99

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سبق ذكره ، ص115

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لادراكات المستهلكين السابقة وخبراتهم وتجارب تعاملهم مع المؤسسة، ومستوى الرضا على الأداء الحالي للخدمة، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الادراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف المستهلك، وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن التجربة الأولى نحو الخدمة تعتبر دالة لتوقعات المستهلك من الخدمة المسبقة حولها، وبتعبير آخر فالمستهلك يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة، وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمه للأداء الحالي¹؛ بمعنى أن الاتجاه أو موقف المستهلك من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا لديه الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية²:

- في غياب خبرة المستهلك السابقة في التعامل مع المؤسسة، فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية مستوى تقييمه لجودتها؛
- بناء على خبرة المستهلك السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة مستوى الجودة .
- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعة إدراكية أخرى لمستوى الجودة، و بالتالي فإن تقييم المستهلك لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا المستهلك عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات المستهلك للجودة.

وعليه نجد أن نموذج الاتجاه لتقييم جودة الخدمة، الذي رفض نموذج الفجوة، يركز على إدراكات وتجارب وخبرات سابقة للمستهلك في تعامله مع المؤسسة الخدمية، التي يبني على أساسها مدى رضاه على الخدمة المقدمة، وبالتالي يقيم مستوى جودتها بالاعتماد على معايير التقييم السابقة الذكر (اللباقة، الاعتمادية والاستجابة... الخ)، أي أن تقييم جودة الخدمة هي تراكمية طويلة الأجل نسبياً.

ج - مقياس عدد الشكاوي:

وتمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها المستهلك، خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً لتقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات³.

¹ - بوعتان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2006/2007 ص 77

² - المرجع نفسه ، ص 77

³ - قاسم نايف عموان المحياوي، مرجع سبق ذكره ، ص 98

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

2- حسب قدرات المؤسسة الخدمية

يتناول هذا المنظور مدى قدرة المؤسسة الخدمية على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين مداخل تقييم جودة الخدمة التالية¹:

أ- تقييم جودة الخدمة بدلالة المدخلات:

يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها، أنه بإمكان اعتبار المدخلات والمواد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توفر للمؤسسة الخدمية البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملين الأكفاء والأدوات، والنظم المساعدة الكافية، فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة، كانت الخدمة مميزة دون شك.

ويعتقد البعض أن تزايد معدل التكلفة لكل مستهلك يكفل جودة المدخلات، التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل، ومن هنا يقيمون الجودة بدلالة تكلفة المدخلات. لكن ورغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة، إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة، فهناك عوامل أخرى مكملة، فليس المهم توافر المدخلات أو الموارد الجيدة فقط، وإنما في كيفية استغلالها عمليا.

ب- تقييم جودة الخدمة بدلالة العمليات:

يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، و إن كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كمية المدخلات خاصة عند تتبعهم لعلاقات السبب والتأثر. وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر وأنشطة الخدمات المقدمة، والتي يجب أن تستوفيها لكي يتم اعتبار هذه الخدمات جيدة.

ج- تقييم جودة الخدمة بدلالة المخرجات:

وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر إليها على أنها الانجاز أو عدم الإنجاز للنتائج التي يسعى إليها المستهلك، ويتم تقييم جودة الخدمة من خلال قياس جودة المخرجات بالاعتماد على الطرق التالية:

- إجراء مقارنات بين توقعات المستهلك والأداء الفعلي، بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا.

- استقصاء رضا المستهلك بخصوص الخدمة المقدمة.

- استقصاء العاملين في المؤسسة الخدمية لمواقف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المرغوب.

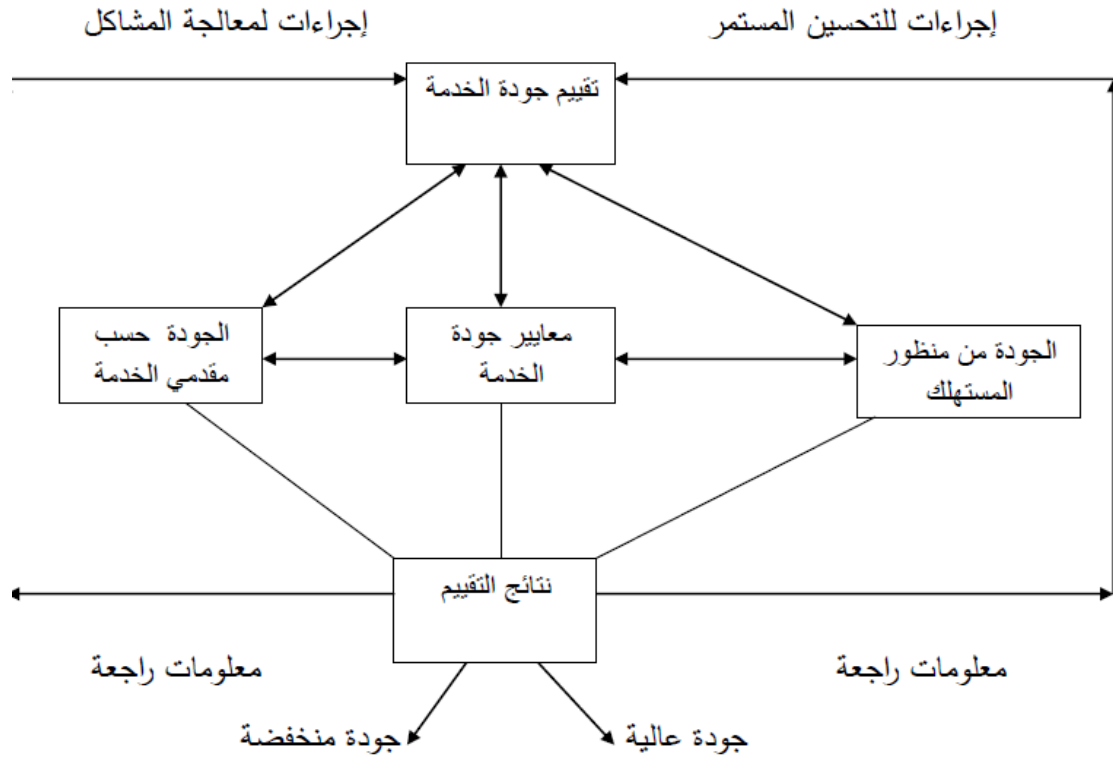
¹ - المرجع نفسه، ص: ص: 106-108

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

3- تقييم جودة الخدمة من المنظور الشامل

رغم ما أسهمت به المداخل السابقة من تقدم في تقييم جودة الخدمة، إلا أن جميعها يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في تقييم جودة الخدمة¹

الشكل رقم (02): يمثل نموذجاً شاملاً لتقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستهلك ومقدم الخدمة (المؤسسة الخدمية)



المصدر: قاسم نايف عموان المحياوي إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق لمنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 108

في هذا المبحث تعرفنا على جودة الخدمات ، أبعادها ، مؤشرات قياسها و نماذج تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستهلك و المؤسسة، و من المنظور الشامل و فيما يلي سنتطرق إلى مداخل تحسين جودة الخدمة

المبحث الثاني : مداخل تحسين جودة الخدمة .

تسعى المؤسسات في ظل تزايد حدة المنافسة والتغير السريع في رغبات الزبائن واحتياجاتهم، إلى تطبيق مجموعة من المداخل التي تساهم في تحسين وتطوير جودة الخدمات وتضمن البقاء في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه ؛ وفي هذا الصدد أشارت نتائج استقصاء وجهت إلى مجموعة من المنظمات

¹ - المرجع نفسه ص 108

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

إلى أن تحسين جودة المنتجات يمثل الاهتمام الرئيسي لخمس وثمانين بالمائة من المنظمات المستجوبة ،
ومن بين أهم المداخل المعتمدة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة خدمات المنظمة، نذكر:

-المقارنة المرجعية؛

- إدارة الجودة الشاملة؛

- تحسين أداء العاملين .

المطلب الأول: المقارنة المرجعية (Le Benchmarking):

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

1- نشأة المقارنة المرجعية¹

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 نهاية 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 (ranx 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 ،وقد أدى تطبيقها لهذا
الأسلوب إلى تخفيض التكاليف ب % 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)

2- تعريف المقارنة المرجعية:

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

-عرف أسامة حسن عارف المقارنة المرجعية على أنها: "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 أدائها ذو جودة عالية"
ويشير هذا التعريف، إلى أن أسلوب المقارنة المرجعية يقوم على إجراء مقارنة مع المؤسسات المتميزة في
الأداء والتي تنشط في نفس مجال نشاط المؤسسة².

¹ - Jean- Pierre Huberac, **Guide des Méthodes de la Qualité**, Paris: Maxima, 1998/ 1999, P.131

" تطوير

² - (2017/02/14). <https://hrdiscussion.com/hr97048.html> .⁵³

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

في حين عرف المؤلف، (Jean Brilman) المقارنة المرجعية على أنها: " تلك العملية التي تقوم على تحديد، تحليل والإقتداء بممارسات المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، بهدف تحسين الأداء الخاص بالمنظمة¹."

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

- تحديد المنظمات المتميزة في الأداء؛

- تحليل أداء المنظمات محل المقارنة؛

- محاولة 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".

و يشير هذا التعريف، إلى أن أساس المقارنة المرجعية هو البحث عن أفضل الممارسات والمقارنة معها.

3 -أنواع المقارنة المرجعية²:

نميز بين أربعة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية هي:

أ- 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 سهلا، وذلك لسهولة جمع المعلومات؛ كما يساعد على اكتساب المعرفة و التعلم، ويوفر التناسق والاستقرار الخاص بسير العمليات والإجراءات داخل المنظمة.

ب- 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 صعبا نظرا 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.

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

² - Jean Brilman, op. cit. P. P. 289/ 290.

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

ج-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.

د-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.

4 -المراحل الأساسية لأسلوب المقارنة المرجعية¹:

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

أ- مرحلة التخطيط:

تركز مرحلة التخطيط على عدة عناصر فرعية، هي:

-تحديد هدف البحث، كتحديد العمليات المراد تحسينها مثلاً؟

-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،...الخ.

ب- مرحلة التحليل:

ويتم فيها، تحديد فجوة الأداء، وذلك من خلال معرفة الخصائص التي تميز أداء المنظمات الرائدة وتجعلها متفوقة؛

ج- مرحلة الإدماج:

تقوم هذه المرحلة على ما يلي:

-استخدام النتائج الخاصة بالتحليل؛

-وتحديد هدف جديد للأداء.

د- مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة ما يلي:

-تطوير خطة العمل، وذلك بإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة؛

-ومراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات.

¹ -Jean Brilman, op. cit, P. 292.

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

هـ - مرحلة النضج:

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

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

معترز ايد 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 .

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

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

-عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة (ISO 9004) 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"¹

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

و 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 " 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 بالمواصفات

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005 ، ص 39

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

المطلوبة، ويتم خلال جميع هذه المراحل تطبيق مجموعة من الأساليب الكمية لتحسين أداء هذه العمليات بشكل مستمر¹.

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، بالشكل الذي يتفق مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها " ونخلص 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 رضا وسعادة الزبون.

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

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

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة²:

تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على المبادئ الأساسية التالية:

أ- التركيز على الزبون (Customer Focus):

حتى تضمن المنظمة بقاءها 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 عائق 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

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

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص ص: 41/40

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

لتطوير وتحسين الجودة في العمل، أما تقدير الجهود فسيضمن للمنظمة المزيد من العطاء والإبداع وهذا سيؤثر إيجاباً على نوعية المنتج.

ب- 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.

ج- مشاركة الأفراد (Involvement of People):

يعد الأفراد في جميع المستويات جزءاً من المنظمة، كما أن فسخ المجال أمامهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، ويساعدهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

د- التحسين المستمر (Continual Improvement):

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة هدفاً ثابتاً ومستمرًا.

هـ- مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات (Factual Approach To Management):

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات.

3- الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة¹:

يمكن تلخيص أهم الخطوات الإجرائية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في الخطوات التالية :

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: ويتم فيها، تحديد كيف يتم تحقيق رغبات الزبائن ، أي وصف الخطوات المتضمنة لأداء العمل (من الذي يقوم بالعمل؟ ماذا يعمل؟ ومتى يعمل)

الخطوة الثالثة: ويتم في هذه الخطوة، تحديد المواضع الداخلة في العملية، والتي تسبب العيوب والتأخيرات، وإعادة العمل بصورتها تكرر؛

الخطوة الرابعة: تحدد فيها أسباب العيوب، والتأخيرات، وإعادة العمل، بما في ذلك الأجهزة الرديئة، والتعليقات غير الملائمة، والموظفين المدربين تدريباً غير ملائم؛

الخطوة الخامسة : ويتم فيها البدء بتصميم تجارب لمشاريع أولية صغيرة بغرض تحسين عملياتها ؛

¹ - جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 30

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

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

المطلب الثالث: خطوات ومداخل تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء ، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءاتهم و حسن أدائهم لأعمالهم ، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة ، أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب

1- تعريف تحسين الأداء و أهميته¹

أ- تعريف تحسين الأداء

تعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة، لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء." وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، طالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ، يتم اتخاذ الإجراءات و الخطوات المناسبة لتطوير الأداء ، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت ، اختيار وتعديل واقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق عند أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا ،وبعد التطبيق يتم التقييم.

ب- أهمية تحسين الأداء

لتحسين أداء العاملين أهمية كبيرة ، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية ،الاجتماعية ، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجية المؤسسة ، من ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تتلقاها في وقت قصير، وتكمن أهمية التحسين من خلال الجوانب الرئيسية التالية:

- أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- * زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .
- * اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية
- * يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .
- * زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين
- * يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .
- * يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع .
- * تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .

¹ - محمد مصطفى الخشروم ، نبيل محمد مرسى ، إدارة أعمال ، مبادئ المهارات والوظائف ، مكتبة القسري ، الرياض ، السعودية ، 1999

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

* تحديد وتوضيح البيانات العامة المؤسسة .

- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

*يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة .

*يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واتباعهم لدورهم فيها .

*يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

*يعتبر دافع لأداء أفضل.

*يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد .

- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

*تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

*تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .

*توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين ..

2- مداخل تحسين أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها ، إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أداءه و هي :

أ- التدريب:¹

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

ويعرف التدريب بأنه التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة، والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد، يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين على:

-تغيير المعارف والمعلومات؛

-تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

-تغيير المهارات والقدرات.

¹ - شعباني إلهام ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية وكالة ، حاسي مسعود ،

مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، 2009/2010 ص33

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنظمة مثل: الإنتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن التي تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمنشأة . وتبرز أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي :

التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة، لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم؛ -التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والماكينات والمعدات أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة.

ب- التحفيز¹

الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب.

لهذا فإن الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ ليس من السهولة أن تتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز.

من المسلم به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها ، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين، فهو يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة، والغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين، ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء .

ج- الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الإنسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله.

بالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل، لذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات، والظروف التي تنشأ عنها الحوافز.

ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضا الموظفين (العاملين) عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن هذا الافتراض لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن

¹ - نفس المرجع السابق، ص 35

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

هناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم، ولكن أداءهم غير مرتفع ، وعليه يمكن القول بأن الرضا لوحده لا يكفي لأن يكون محفزا قويا للأداء ولكنه يجعل العاملين أكثر استعدادا للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها.

يمكن القول بأن نظم تقييم الأداء للعاملين، والسعي نحو تحسينه أصبحت ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، باعتبارها الوسيلة لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين .

في هذا المبحث تم التطرق إلى مداخل تحسين الجودة حيث تعرفنا على المقارنة المرجعية ، إدارة الجودة الشاملة ، و مدخل تحسين الأداء و في الفصل الموالي سيتم التطرق إلى تنافسية المؤسسة .

الفصل الأول: تحسين جودة الخدمات

خلاصة الفصل:

يستخلص من خلال دراسة هذا الفصل مجموعة النقاط التالية:

- أن المدخل الأكثر شيوعاً 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 تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، من خلال التعرف على هذه المؤشرات وعلى إمكانية تلبية هذه التوقعات؛

-تساعد نماذج قياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، إدارة المؤسسة في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء باحتياجات ورغبات الزبون بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبدقق رضاهم، بالإضافة إلى التعرف على العمليات الواجب تحسينها.

الفصل الثاني:

تنافسية المؤسسة

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

تمهيد

مما لا شك فيه أن المحيط لم يكن أكثر خطرا ولا تهديد مما هو عليه في الوقت الحاضر، وذلك نتيجة لتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، بروز الدور المتميز لنظام المعلومات، تحرير الأسواق وظهور ممارسات جديدة للمؤسسات، تزايد التحالفات الاستراتيجية واتفاقيات التعاون بين الشركات العملاقة، الاتجاه نحو الأسواق العالمية...، والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية وتعدد أشكالها. في ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة بناء مركز تنافسي متميز لأن المنافسة الكونية أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية و إلا الزوال، وأصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة الأساسية لبقاء المؤسسات واستمرارها وتحقيق فعالية أدائها على المدى الطويل. وفي إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كيفية تحقيق البقاء والاستمرارية والتطور؛ وسيتم التطرق في هذا الفصل إلي مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

المبحث الثاني: جودة الخدمة و تأثيرها على التنافسية .

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التنافسية .

تعتبر التنافسية من المفاهيم الأكثر حداثة حيث كان أول ظهور لها خلال الفترة= (1981، 1987) التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للوم.أ، وكذا زيادة الاهتمام بها مع بروز ظاهرة العولمة وكذا التوجه نحو تطبيق اقتصاديات السوق.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

ظهر مفهوم التنافسية و زاد الاهتمام به و استعماله على نطاق واسع فبات من الضروري التطرق إلى تعريفها و أهميتها و أسبابها .

1- تعريف التنافسية:

إن التنافسية مصطلح متعدد الأبعاد ، لا يوجد تعريف مبسط و شامل له ، إذ يعرف من وجهات نظر متعدد و مختلفة من بينها :

يقصد بالتنافسية" القدرة على إنتاج سلع و خدمات بنوعية جيدة وسعر مناسب و تقديمها إلى السوق في الوقت المناسب حيث تهدف تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة كفعالية من المنافسين الآخرين¹. كما تعرف أيضا أنها " القدرة على التفوق على المنافسين في مجال التكاليف، الأسعار أو جودة وملائمة المنتج لحاجات المستهلكين². وهناك تعريف آخر " :هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية³. ويمكن تعريف التنافسية حسب المؤسسات " :يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى⁴ كما يعرف موري وماكفنتريديج أن التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل معا⁵.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعب، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 25

² - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي :مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص10

³ - نفس المرجع ، ص 11

⁴ - يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 2001، ص31

⁵ - عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص39

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

كما تعرف التنافسية على مستوى الدول: يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل ."

و مما سبق يمكن تعريف التنافسية : مؤشر ديناميكي ينطوي على قدرة المؤسسات على الاستجابة للظروف الاقتصادية و التكنولوجية المتغيرة بوتيرة متسارعة لإعادة الهيكلة و التطوير للوصول للأحسن في المستقبل.

2- أهمية التنافسية .

التنافسية وليدة الظروف الديناميكية للبيئة المعاصرة و هذا ما يدل على أهميتها التي يمكن تلخيصها في :

- تذليل عقبة ضيق السوق المحلية .

- تساهم البيئة التنافسية في ضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز النمو و تحسين المستوى المعيشي.
- وسيلة لتطوير القدرات الاقتصادية للدول المتقدمة و النامية و زيادة فرص التعايش .
- تمكن القدرات التنافسية العالمية المؤسسات من رفع معيشة أفرادها .

3- أسباب التنافسية و أهدافها .

أ- أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب¹:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة/مصر: دار غريب للطباعة و النشر، 2001، ص 95.

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.¹

ب- أهداف التنافسية:

هناك عدة أهداف لتنافسية نذكر منها:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموع به، فتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة.
- التطور وتحسين المستمر للإرادة من خلال التركيز في تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.
- البحث عن آليات و صيغ تميز المؤسسة وتكسب الثقة وولاء العملاء .
- التخلص من أساليب العمل التقليدية لا تتناسب و حركية السوق .
- لاهتمام بالبحوث و التطوير و استثمار الطاقات الفكرية و لاجتماعية للموارد البشرية باعتبارها ركائز تنافسية المؤسسة.

¹ نفس المرجع ، ص96

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

وترتبط هذه الأهداف ارتباطاً وثيقاً مع التنظيم الاقتصادي الذي يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف التنافسية خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عملية آلية السوق ، لذا يعتبر التدخل الحكومي شرطاً ضرورياً من أجل تحقيق أهداف التنافسية و لا يعتبر التدخل الحكومي حكراً على الدول النامية، بل نجده كذلك في الدول المتقدمة التي تتدخل عبر منح إعفاءات ضريبية لبعض الأنشطة الاقتصادية، كالمؤسسات الصغيرة و القطاع الزراعي و قطاع المواصلات بدرجات متفاوتة، ويحدث الإعفاء بشكل كامل أو جزئي في جميع الدول المتقدمة، لذا فإن هذه التدخلات ضرورية بالنسبة للدول النامية حتى تستطيع منتجاتها أن تتنافس بشكل عادل في الأسواق العالمية في ظل سيادة مناخ التحرير الاقتصادي و المنافسة الدولية.

المطلب الثاني : مؤشرات التنافسية.

تبدو مؤشرات قياس التنافسية أكثر وضوحاً على مستوى المؤسسة، و تتمثل في:

1- الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً هاماً يدل على التنافسية الحالية للمؤسسة ، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تنظيم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها في السوق ، و يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع و في هذه الحالة فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها¹

2- تكلفة الإنتاج:

إذا انخفضت إنتاجية المؤسسة أو انخفضت تكاليف عوامل الإنتاج فإن تكلفة الصنع المتوسطة ستخفض عن سعر منتجاتها في الأسواق أو تكون أقل مقارنة بتكلفة الصنع المتوسطة للمنافسين، والتي هي مؤشر كاف عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس، شرط ألا يكون هذا الانخفاض على حساب الربحية المستقبلية للمشروع وإذا كانت تكلفة اليد العاملة تأخذ النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج فإن تكلفة وحدة العمل تصبح بديلاً جيداً لها كمؤشر².

3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

وهي تقيس فعالية المؤسسة ومدى قدرتها على تحويل العوامل الإنتاجية إلى منتجات حسب الوقت والتكلفة، وقد يكون الإنتاج بالأطنان ولكنها لا تقيس مدى جاذبية منتجات المؤسسة،

¹ - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسر التنمية العدد 24 ،المعهد العربي للتخطيط الكويت ، 2003،ص11

² - نفس المرجع السابق، ص17

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية، وذلك بوفورات الحجم وتحرك دالة التكلفة الحدية للأسفل¹.

يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي أو الدولي ، ويمكن إرجاع هذا النمو إلى التغيرات التقنية و انخفاض دالة التكلفة ، أو إلى تحقيق وفورات الحجم ، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية و استثمار غير فعال إلى العاملين معا.

4- الحصة السوقية:

كبر حجم الحصة السوقية الداخلية للمؤسسة ليس مؤشرا كافيا على مدى تنافسيتها، خاصة عند كون السوق محمية بعوائق حكومية اتجاه التجارة الخارجية، أو كون المؤسسات غير قادرة على الحفاظ على ربحيتها عند تحرير التجارة الخارجية، لذا ولتقدير هذا الاحتمال تقارن تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الأجبيين المحتملين².

وترتفع الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها، ومنه فالحصة السوقية تبين المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع غير متجانس الإنتاج تتدخل جاذبية منتجات المؤسسة التي بانخفاضها تضعف حصة المؤسسة السوقية .

إن من أبرز مقومات القدرة التنافسية للمؤسسة هي الموارد البشرية، وأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في وضعها الحالي المتميز براءة الإنتاج وتكلفته المرتفعة وبسوء التسيير وبعدم الاهتمام الكافي برضا الزبون وبرضا العامل وعدم إعطاء المتعلم الأهمية التي يستحقها سواء ماديا أو معنويا، مازالت بعيدة جدا عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة منافسة شرسة من قبل مؤسسات تعتمد إستراتيجية التسويق الدولي وتبنى مبدأ الجودة الشاملة المرتكزة على إحداث التغييرات المستمرة على جميع أصعدة المؤسسة، كل ذلك يستدعي التعجيل بإدخال إصلاحات جذرية سواء على صعيد المؤسسة وأساسا على تسييرها أو على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات الكبرى للتنافس و قوى التنافسية.

1- الإستراتيجيات الكبرى للتنافس

¹ - Donald. G, Mc. Fetridge, « La compétitivité: notions et mesures », Industrie Canada, document hors série n° 5, Avril 1995, p 4.

² - المرجع نفسه ، ص 05

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس من بين أهم النقاط التي يجب ذكرها عند التكلم عن تنافسية المؤسسة، وهي عبارة عن مجموعة من المداخل التي تعتمدها المؤسسات بهدف زيادة تنافسيتها، وتدور الاستراتيجيات العامة للتنافس حول ثلاث إستراتيجيات قائمة بحد ذاتها منها ما يقوم على مبدأ قيادة التكلفة، ومنها ما يقوم على مبدأ التميز وأيضاً على مبدأ التركيز.

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتمثل التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة الشيء الذي يعني تحقيق عوائد أكبر، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التنافسية من خلال التحكم في التكاليف بالشكل الذي يسمح بالتفوق على أسعار المنافسين، بانتهاج أساليب عدة، كتوافر اقتصاديات الحجم، أثر منحنيات الخبرة... الخ، وتجدر الإشارة إلى أنه لا تتجح ولا يكون لهذه الأساليب أهمية ما لم تكن هناك فرص مشجعة على ذلك، وسوق واعية بتلك الانخفاضات في الأسعار، دون إهمال توافر الشروط اللازمة والتي تسمح بتطبيق هذه الإستراتيجية، كمرونة الطلب السعرية العاكسة لعلاقة الطلب والسعر، غياب التنوع في تمييز المنتج (محدودية الطرق)، إذا كلما تناقصت هذه الشروط زادت صعوبة تبني وتطبيق هذه الإستراتيجية، التي أثبتت نجاحها ونجاحتها في استحواد الأسواق¹، لكن على القائمين بعملية إعداد إستراتيجية قيادة التكلفة الانتباه للأخطاء التالية والتي يمكن أن يقعوا فيها:²

- إهمال أنشطة التموين؛
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة؛
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل تكاليف الصيانة؛
- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع فقط وإهمال تكاليف الأنشطة الأخرى؛
- التفكير في الهامش عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد؛
- قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

ب- إستراتيجية التميز:

يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ)، ولأجل تحقيق التميز بنجاح يجب إيلاء الإهتمام

¹ - مليكة مدفوني، "تحليل البعد التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع دراسة حالة مؤسسة جينزي للشرق بتبسة (1998-2003)", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص مالية، قسم العلوم التجارية، المركز الجامعي تبسة، 2005/2004. 13.

² - بوشناق عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2000. 20-21.

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

إلى مدخلات عملية الإنتاج ونوعيتها وعملية التصنيع بحد ذاتها وكذلك الأنشطة البيعية والتسويقية مع تواصل مجهودات مجال البحث والتطوير بالدرجة الأولى¹، لكن على القائمين بعملية إعداد إستراتيجية التميز تفادي الأخطاء التالية والتي يمكن أن يقعوا فيها:²

- التميز المفرط؛
- سعر إضافي مرتفع جدا؛
- عدم معرفة تكلفة التميز؛
- التركيز الشديد على المنتج.

ج- إستراتيجية التركيز:

وهي من الاستراتيجيات المعروفة كثيرا في ميدان التسوق، ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق، بحيث يصبح الأداء بأكثر كفاءة وفعالية إذا ما قورن بالأمر بالتوجه إلى السوق ككل، ويمكن للمؤسسة الإستحواذ على تلك الحصة من السوق باستخدام الإستراتيجيتين السابقتين، أي إما انتهاج أسلوب التكلفة الأقل أو المنتج المتميز أو الاثنان معا في إطار إشباع حاجات الجزء المركز عليه والمستهدف دوما، وكغيرها من الاستراتيجيات الأخرى يستدعي تبنيها توافر جملة من الشروط تضمن نجاحها مثل:³

- تنوع السوق
 - غياب محاولة المنافسين التخصص في تقديم خدمات للجزء المستهدف؛
 - محدودية موارد المؤسسة التي لا تسمح لها بتغطية تلك السوق.
- في هذا المبحث تم التطرق إلى ماهية التنافسية من مفهوم الى الاسباب و الأهداف مرورا بالاستراتيجيات التنافسية الكبرى، ة في ما يلي أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة .

2- قوى التنافسية:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مرد ودية القطاع إيجابيا أو سلبيا، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

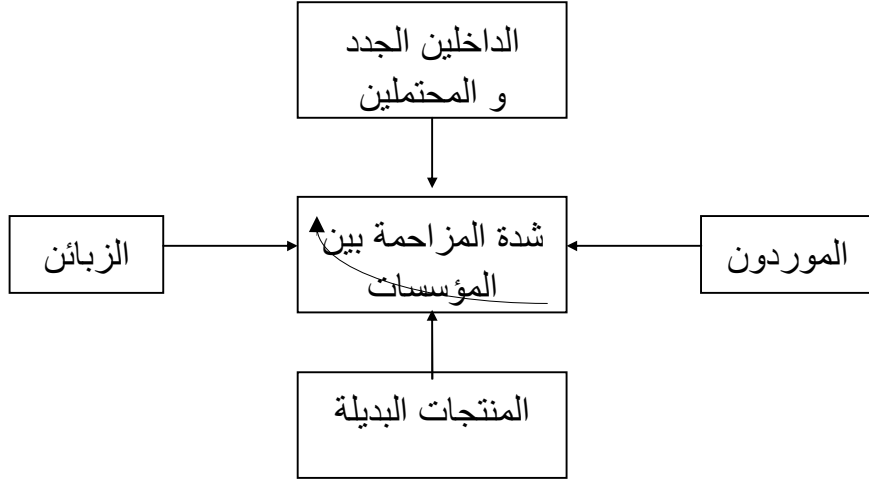
¹ - مليكة مدفوني، مرجع سابق، ص، 13.

² - 25-24

³ - مليكة مدفوني، مرجع سابق، ص، 14.

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

الشكل (03) : قوى التنافس الخمس.



المصدر : نادبة العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية/مصر: دار الجامعة، 2001، ص، 83.

أ- تهديدات الداخلين الجدد¹:

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءً على ذلك، توجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول.

- اقتصاديات الحجم؛
- تمييز المنتج؛
- الاحتياج إلى رأس المال؛
- تكاليف التبديل؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- السياسة الحكومية.

ب- شدة المنافسة (المنافسة الحالية):

تلعب شدة المنافسة الحالية دوراً فعالاً وتعتبر بمثابة محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، وذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يقود الشركات إلى حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الإعلان وبالتالي انخفاض متوسط الربحية، وبصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها وهي:²

¹- بوشناق عمار، مرجع سابق 2000، ص02

²- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية (مدخل استراتيجي)، الأردن: دار النشر اليازوري العلمية، 1999، ص119

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

- عدد المنافسين الحاليين في القطاع؛
- معدل النمو الكامن في الصناعة؛
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات؛
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق؛
- استقلالية الخدمات؛
- التركيز والتوازن بين المنافسين؛
- المنتجات المتوافقة؛
- مدى عمق تمييز المنتج؛
- قدرات الإدارة؛

تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة.

وتوصف المنافسة بأنها قوية نتيجة زيادة عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة، وتوصف المنافسة بأنها هادئة نتيجة وجود عدد قليل من المؤسسات التي تنشط في القطاع.

ج- تهديدات المنتجات البديلة:

علما أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:¹

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛
 - توافر حرية الاختيار أمام المستهلك؛
 - تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة؛
 - تغيير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.
- وتبعاً لما سبق يمكن الوصول إلى نتيجة وهي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلبي نفس الاستعمال تقريبا، وتترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة متقاطعة بين منتج القطاع والمنتجات البديلة، وبالتالي يمكن القول بأن المنتجات البديلة تفرض سقفا للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتم تحول المستهلكين إلى استهلاك المنتجات البديلة، خاصة في ظل العوامل المذكورة سابقا، وهذا ما يدفع المؤسسات التي لديها أبعاد إستراتيجية وتفكير عالمي الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي يمكن أن تسببها المنتجات البديلة.

د- قوة تفاوض الزبائن:

¹- فرحات غول، " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة- حالة المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامع الجزائر 2005*2006 ص82

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع.

هـ - قوة مساومة الموردین:

وتأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها، ويستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم وخاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبئ الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة، إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستخفض¹.

في هذا المبحث تم التطرق الى ماهية التنافسية حيث قمنا بتعريفها و ابراز أهميتها، أسبابها و مؤثراتها، ثم تطرقنا الى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى و القوى التنافسية ، و في ما يلي نبرز أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة .

المبحث الثالث : أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة .

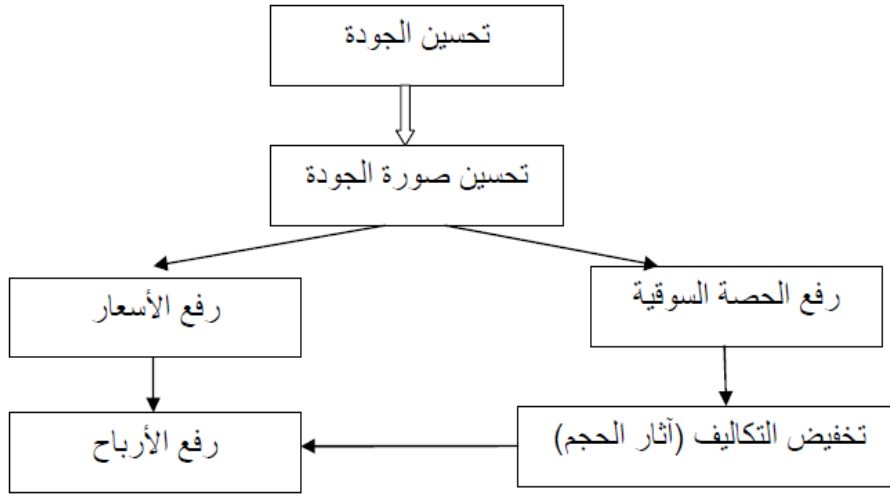
إن المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق دفعت بالمؤسسات إلى اعتماد ميزات تنافسية جديدة فضلا عن الجودة والمرونة، والتكلفة المناسبة، فهذه العناصر رغم أهميتها الكبيرة لأي مؤسسة لم تعد كافية والسبب بالطبع هو المنافسة الحادة، والتغير المستمر في أذواق الزبائن وحاجاتهم، كل ذلك أوجب على المؤسسة التفكير في استراتيجيات قائمة على التطوير والبحث تضمن الاستمرارية والبقاء، فإن تحسين الخدمات من قبل المؤسسة هو مفتاح أي ميزة تنافسية.

المطلب الأول: العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة والخدمات في المؤسسات تسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة و رفع حصتها في السوق وتساهم في زيادة أرباحها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

الشكل رقم (04): العلاقة بين الجودة و حصة السوق



المصدر: عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 2008، ص 150

يتضح من الشكل أعلاه أن الحصول على حصة في السوق مرتبط بمستوى معين من الجودة و هو ما يسمح بالبيع بسعر مرتفع ومن ثم رفع الحصة السوقية للمؤسسة، وعيه فإن تحقيق كل من الجودة والحصة السوقية سيؤدي إلى ضمان ربحية أكبر¹

المطلب الثاني: العلاقة بين الجودة والتكاليف:

أثبتت العديد من الدراسات أن اللاحقة (الجودة الرديئة) هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف، بصورة مباشرة من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات... الخ، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بتخفيض حالات عدم المطابقة والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، و ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجاباً على أرباحها، والشكل الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين تحسين الجودة وتكاليف المؤسسة²

حسية

بحثية

الصغيرة

لتحقيق تنافسية

¹- قويدر عياش،

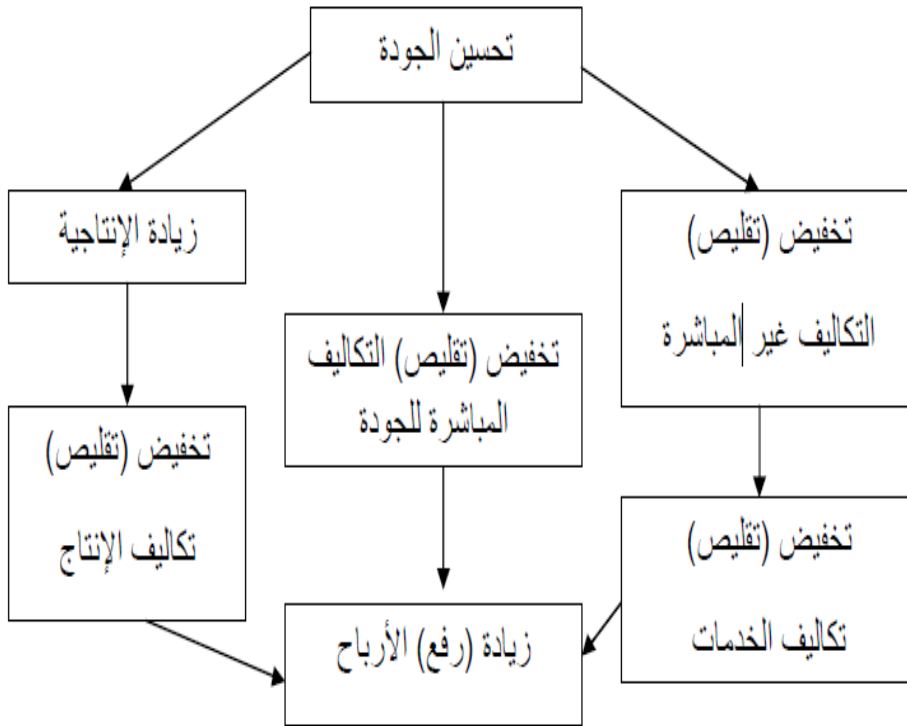
17 أبريل 2008 89

²- عبد الحميد برحومة، ورقة بحثية، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية في مجلة أبحاث

اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 2008، ص 151

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

الشكل رقم (05): العلاقة بين الجودة و التكاليف



المصدر: عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 2008، ص151

يتضح من الشكل السابق أن الجودة الرديئة تؤدي إلى زيادة التكاليف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وهذا ما ينعكس على أرباح المؤسسة، وعلى هذا المؤسسات الراغبة في زيادة أرباحها يجب عليها تفادي اللجوء وهذا ما أدى إليه تاكوشي في المؤسسات الإنتاجية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة والأرباح

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها، وهذا ما يجعل المؤسسة المتبعة تقدمها بأسعار عالية، كما يساهم تحسين الجودة في رفع مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما ساهم في كسب ولاء العملاء، وهذا ما اتبعته شركة اليابانية TOYOTA لصناعة السيارات¹

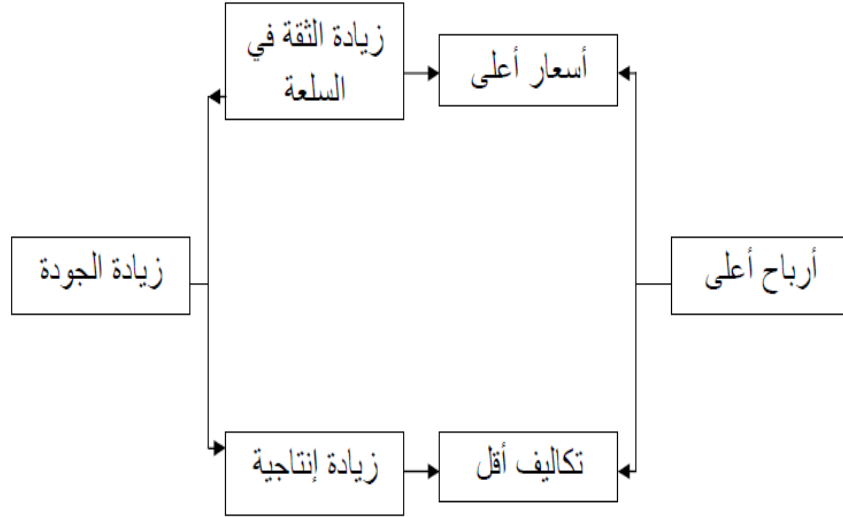
والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الجودة والأرباح :

¹ "الإدارة الاستراتيجية"، دار المريخ، السعودية، 2002، ص201

وجاريت -1

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

الشكل رقم (06): العلاقة بين الجودة و الأرباح



المصدر: شارلز وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، السعودية، 2002، ص 201

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن تحقيق الجودة العالية والتحسين المستمر في المؤسسة سيؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن و ثم زيادة الإنتاجية وتكاليف أقل، وأسعار مرتفعة ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة الجودة برضا الزبون

أن العلاقة "الرضا تؤدي إلى الجودة" خاطئة، والصحيح هو أن "الجودة تؤدي إلى الرضا" ودليل على ذلك فإن المؤسسة بمقابلة احتياجات الزبائن تتضمن رضاهم، لدى أصبح رضا الزبائن هدفا رئيسيا من أهداف الجودة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيق لرضا الزبائن، لذا أصبحت المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها وفي تطويرها وفي عمليات التقييم المستمرة لها، وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي زبائن واقتراحاتهم والتعامل معهم وبذل جهد ممكن لتوفير الخدمات لكل شخص بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.

1 - الجودة مصدر للرضا:

بما أن جودة الخدمة تحدد انطلاقا من توقعات العميل فإنها ستحقق له رضا كبير، وفي الواقع فإن تقييم العميل لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الانحراف بين ما يتوقعه من الخدمة (الجودة المتوقعة) وما تقدمه له المؤسسة (الجودة المدركة).

2 - الرضا مصدر الولاء:

إن العميل الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء من جديد للخدمات التي حققت له الرضا ، مما

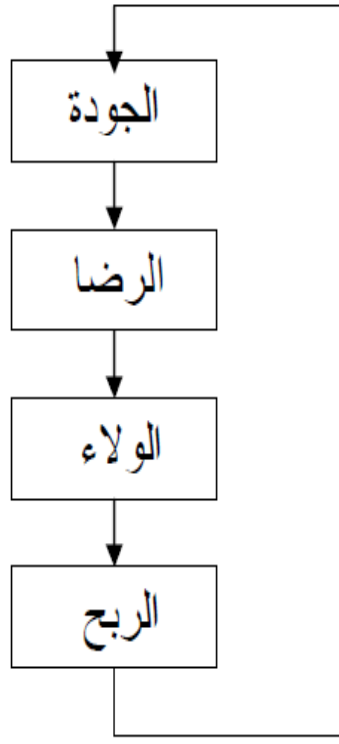
الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

يساعده على ربح الوقت الذي سوف يستغرقه في البحث عن مؤسسات أخرى أو خدمات أخرى.

3 - الولاء مصدر للربح:

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي تسمح له بالتقليل من تكاليف البحث لأنه هو الذي يأتي إلى المؤسسة، والمؤسسة لا تدفع نفودا وإنما تعمل على إغراء وجذب العميل وإثبات جودة خدماتها¹. و الشكل الموالي يوضح حلقة من الجودة إلى الربح:

الشكل رقم (07) حلقة من الجودة إلى الربح



Source : Laurent Hermel . Mesurer la satisfaction clients , 2eme tirage , AFNOR , Paris ,2004, p 08

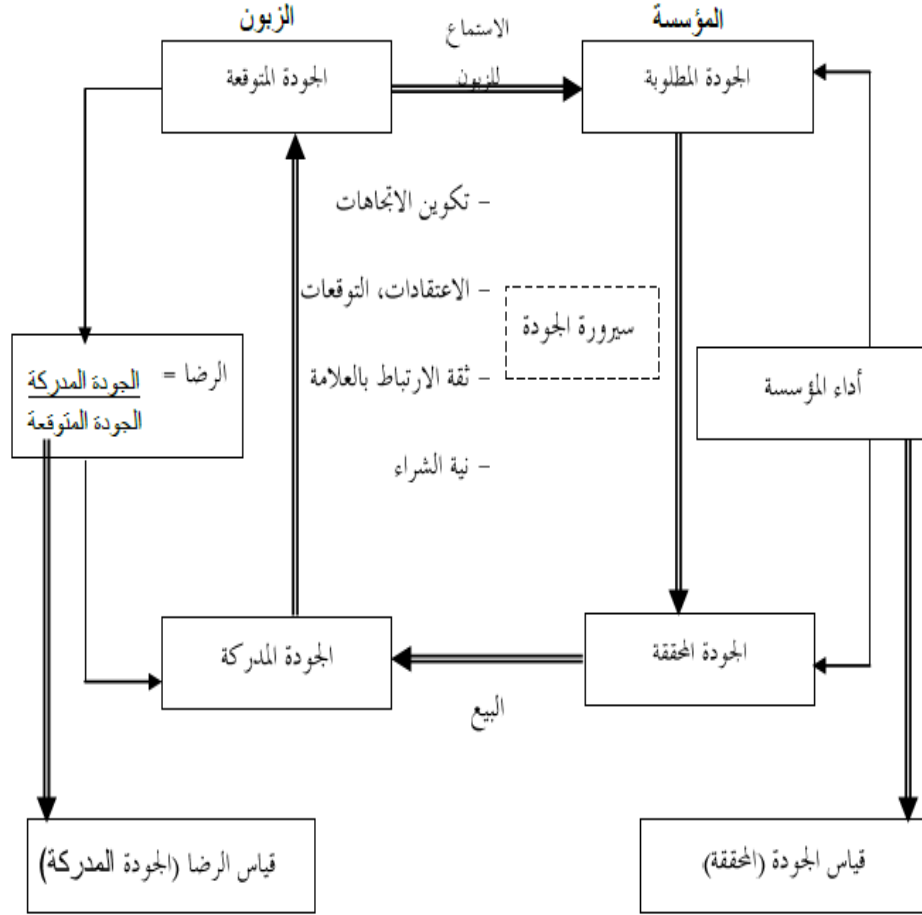
4 - قياس الأداء و الرضا:

يمثل الشكل الموالي نموذج لقياس الأداء و الرضا :

¹ - Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients , 2eme tirage , AFNOR , Paris ,2004,P11

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

الشكل رقم (08): قياس الأداء و الرضا



Source : Daniel Ray, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, (Paris : Editions d'organisation 2000).p.35

إن تحسين رضا الزبون عن الجودة يتم من خلال تقليص الفروقات بين التوقعات و الإدراكات حتى تتطابق، و خلق فجوة ايجابية على مستوى طول السلسلة ابتداء من الفجوة المتوقعة وصولا إليها يجعل الإدراكات اكبر من التوقعات ، كما أن عدم الرضا يولد أشكالاً للفجوات السلبية . ووفقاً لأصل الفجوة يتم اختيار العلاج الملائم و هذا بغرض تحويل حالة عدم الرضا إلى الرضا أي الفجوة بين توقعات الزبون و إدراك الإدارة لتلك التوقعات ، و قد يرجع سبب وجود هذه الفجوة إلى:¹

- عدم فاعلية الاتصالات الرأسية بين الموظفين المتصلين بالزبائن و المديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن و احتياجاتهم .
- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة توقعات الزبائن و احتياجاتهم.

¹ -Daniel Ray, *Mesurer et développer la satisfaction clients* ,Paris : Editions d'organisation , 2000.p 37

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

- وجود الكثير من المستويات الإدارية بالمنظمة مما يؤدي إلى بطء أو عدم وصول توقعات الزبائن إلى الإدارة.

الفصل الثاني تنافسية المؤسسة

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم نظرة حول التنافسية حيث تطرقنا إلى مفهومها ، أهميتها، مؤشراتها ، و استراتيجيات التنافسية. كما تعرضنا أيضا في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية؛ أنواعها .
وأخيرا قمنا بدراسة العلاقة بين تحسين جودة الخدمة و التنافسية وذلك من خلال العلاقة بين تحسين جودة الخدمة و مؤشرات التنافسية و العلاقة بين تحسين الجودة و بيئة المؤسسة .
فيمكن القول أن تحسين جودة الخدمة يساعد المؤسسة بشكل كبير على زيادة قدرتها التنافسية واكتساب ميزة تنافسية تساعد على مواجهة منافسيها وبالتالي ضمان بقاءها في السوق .

الفصل الثالث:

أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة
العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري -تبسة-

تمهيد

يكتسي النقل الحضري أهمية بالغة في حياة الأفراد، و إن الاهتمام به كما و كيفا يعتبر عاملا أساسيا لا غنى عنه لتنظيم و تطوير المدينة في وقتنا الحالي ، و بتوسع شبكات النقل داخل المدينة و تعدد الخطوط نتيجة تزايد عدد السكان و تنوع أغراض تنقلاتهم بالإضافة إلى انفجار المحيط الحضري، أصبح من الضروري على متعاملي النقل مراعاة حاجات و رغبات العملاء و كذا خصوصية كل خط لتوفير نمط النقل الملائم لهم بمتطلبات الجودة المرجوة..

إن للنقل علاقة وطيدة بالتنمية، خاصة خلال الفترة الأخيرة التي مرت بها الجزائر، و ما تضمنته من قدرات مالية و بشرية هائلة تمكنها بفضل التجسيد السليم للمخططات الصحيحة من تحقيق قفزة نوعية في السنوات القليلة القادمة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي و هذا يعود بالإيجاب على جودة الحياة لأفراد المجتمع .

و لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل لدراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري

- تبسة- ، حيث قسم إلى مبحثين كالآتي :
- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ؛
- المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة ، هيكلها التنظيمي ، بالإضافة إلى أهدافها ومهامها

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

| | |
|---|---|
|  |  |
| الشعار 2015 | الشعار 2009-2012 |
| الاختصار: ETUSTébessa | |
| الاسم الكامل: المؤسسة العمومية النقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة | |
| التأسيس و الإنشاء | |
| 16 جانفي 2009 | تاريخ الانطلاق في النشاط |
| 01 أفريل 2013 | تاريخ انطلاق في النقل شبه الحضري |
| التعداد | |
| 29 | عدد أسطول الحافلات |
| 160 عامل | عدد العمال |
| 06 خط | عدد الخطوط الحضرية |
| 03 خط | عدد الخطوط شبه الحضرية |

أنشأت مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 498/06 المؤرخ في 24 ديسمبر 2006 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 92/10 المؤرخ في 14 مارس 2010 وانطلقت في النشاط بتاريخ 16 جانفي 2009، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي¹.

يتواجد مقرها بالمنطقة الصناعية تبسة، وتعد مساحتها 19.971 م² منها 4.093 م² مبنية تحتوي

على:

الجناح الإداري : 575 م²

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 18 17 2010 04

جناح الورشات : 2.609 م² (ورشة الميكانيك - ورشة الدهن والطلاء- ورشة كهرباء السيارات - ورشة العجلات - 4 خنادق)

جناح محطة الوقود، التنظيف والتشحيم : 198 م² (4 خنادق)
الجناح الاجتماعي: 125 م²

جناح المرقد : 180 م²

ملاحق أخرى : 416 م²

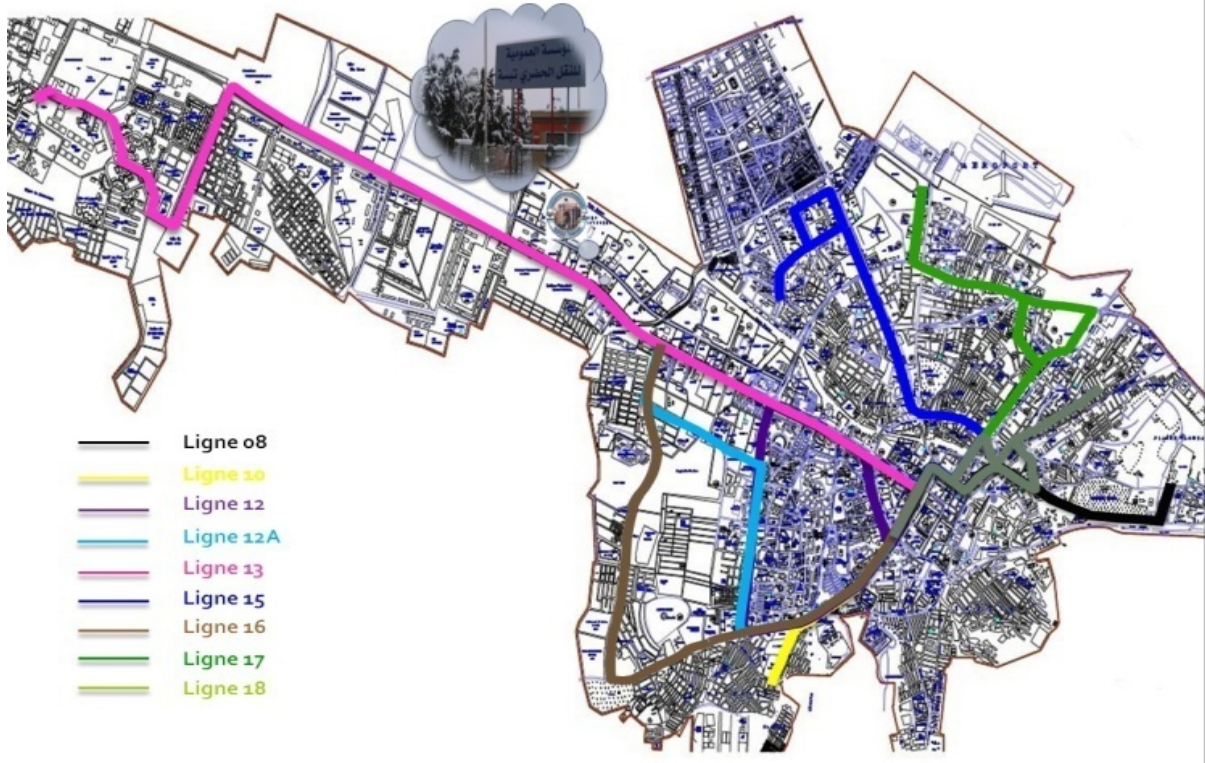
ولكونها تتوفر على عمال مؤهلين ذوي خبرة مهنية وإمكانيات معتبرة ، لم تختصر على النقل الحضري وشبه الحضري بل امتد نشاطها إلى خدمات أخرى لتحسين رقم أعمالها دون المساس أو التقصير في النشاط الأولي وذلك طبقاً للأحكام المرسوم التنفيذي رقم 92/10 المؤرخ في 14 مارس 2010 لاسيما الباب 04 المادة 01-21 المداخل ، وتتمثل هذه الخدمات في تصليح المركبات، ونقل العمال لبعض المؤسسات المحلية (مؤسسة الصناعات الحديدية، مؤسسة نفضال، شركة التجهيزات العامة) (أنظر الملحق 05)، وتواصلت الجهود في هذا الميدان، حيث انطلقت في مبادرات أخرى قصد تقليص المصاريف وتحسين المداخل

الاستغلال:

تتكون حضيرة المؤسسة من 30 حافلة منذ إنشائها إلى غاية 2012/05/22 و تقلص عدد الحافلات إلى 29 بسبب حوادث الشغب (حرق كلي لحافلة).

استغلت المؤسسة في البداية أربعة خطوط حضرية وتطورت شبكة الاستغلال إلى 09 خطوط منها 07 حضرية و 02 شبه حضرية، التي تم استحداثها خلال شهر فيفري ومارس 2013، و خط المحطة البرية في جوان 2016

- خط 10 الميزاب.
- خط 13 حي أول نوفمبر
- خط 14 المحطة البرية.
- خط 15 فاطمة الزهراء.
- خط 16 حي الشيخ العربي التبسي.
- خط 17 لاروكاد
- خط 18 حي البساتين.
- خط 19 الحمامات.
- خط 20 بكارية.



الشكل رقم (09) مخطط توزيع خطوط الاستغلال

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

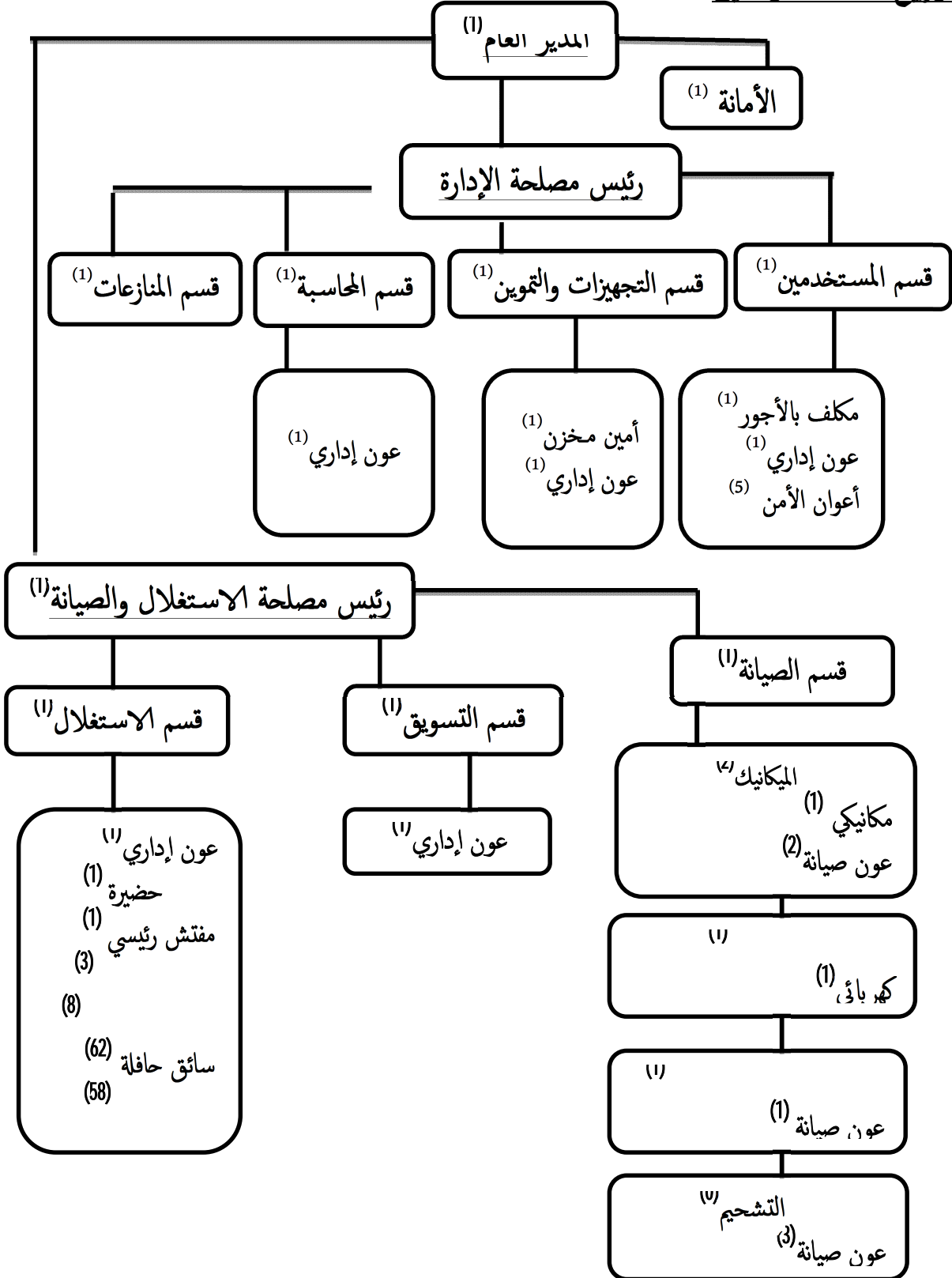
يدير المؤسسة مجلس إدارة و يسيرها مدير عام ، يرأس مجلس إدارة المؤسسة الوزير الوصي أو ممثله ويتكون المجلس من²:

- ممثل وزير الداخلية و الجماعات المحلية .
- ممثل وزير المالية .
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة .
- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية .
- ممثل الوزير المكلف بالعمران .
- ممثل الوزير المكلف ب الأشغال العمومية .
- ممثل الوالي .

- مدير النقل في الولاية .
- ممثل عن المجلس الشعبي للولاية .
- يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بأي شخص من شأنه أن ينيه في مداواته بحكم كفاءاته .
- تتولى مصالح المؤسسة أمانة مجلس الإدارة .
- و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي

توزيع تعداد الموظفين



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : أهداف و مهام المؤسسة .

1- أهداف المؤسسة:

- يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري و شبه الحضري و ذلك طبقا للتنظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية³.
بالإضافة إلى:
- ضمان التحقيق المستمر للأرباح باعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء .

- زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى انتعاش الاقتصاد الوطني.

- العمل على خدمات في أحسن الظروف وأقل التكاليف.

- العمل على زيادة الحصة السوقية.

2-مهام المؤسسة : تكلف المؤسسة وفق هدفها خصوصا بما يلي⁴ :

- اقتناء العتاد المتحرك أو الثابت اللازم لاستغلال شبكتها و تسييره و صيانته .
- تطوير منشآت و تجهيزات الاستغلال و الصيانة اللازمة للقيام بنشاطها .
- المشاركة في دراسة و ترقية كل وسيلة أو طريقة نقل جماعي و إدماجها في تحقيق المهام المسندة إليها .
- ضمان تكوين مستخدميها و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم .
- تسيير محطاتها الحضرية و منشآتها الأساسية الخاصة بها أو المرتبطة بالشبكة المستغلة.
- إبرام جميع الصفقات أو الاتفاقات و كل الاتفاقيات مع الهيئات الوطنية و الدولية .
- القيام بجميع المالية و التجارية أو الصناعية المنقولة أو العقارية التي من شأنها تشجيع توسعها .

3- أفاق الاستغلال : (اعتماد على الملحق رقم 15)

أ-الخطوط الجديدة:

- خط حي الزيتون - جامعة الشيخ العربي التبسي:

أنشئ هذا الخط منذ فترة طويلة بموجب مخططات النقل لولاية تبسة ونظرا لضيق الطريق وصعوبة سير الحافلات الكبيرة وكذا مع وجود بعض العراقيل الأخرى لم يتم استغلال هذا الخط مطلقا من طرف المؤسسة أو الخواص حيث يجد سكان هذا الحي صعوبة في التنقلات و يتطلب هذا الخط ثلاث حافلات صغيرة.

✓ طول الخط: 20 كلم.

✓ عدد المواقع: (ذهاب+ إياب) : 26

³ 05
⁴ 05

✓ عدد الحفلات : 03 صغيرة.

✓ عدد الركاب المتوقع (الحافلة): 500 راكب/اليوم.

✓ المواقع الرئيسية: حي الزيتون، إكمالية بدري عبد الحفيظ، صيدالية براهيم، مسجد سعدي الصديق، مفترق الطرق، ملعب بسطنجي، محطة النسر، سينما المغرب، ثانوية سعدي الصديق، الحماية المدنية، الإقامة الجامعية الوئام، 600 سكن، جامعة شيخ العربي التبسي.

✓ المداخل المتوقعة لهذا الخط سنويا:

$$7.500,00 \times 3 \times 30 \times 12 = 8.100.000,00 \text{ دج}$$

✓ الأعباء المتوقعة سنويا: 3.400.000,00 دج

- خط بولحاف الدير:

نظرا للتطورات والإنجازات الكبيرة والجديدة التي تتجز في مدينة بولحاف الدير مؤخرا من تهيئة عمرانية و انجاز قطب جامعي جديد وغير ذلك من المشاريع اصبح من المتطلبات استغلال هذا الخط بحافلتين كبيرتين.

✓ طول الخط : 16 كلم.

✓ عدد المواقع: (ذهاب+ إياب): 24

✓ عدد الحافلات: 02 كبيرة.

✓ عدد الركاب المتوقعة (الحافلة): 500 راكب/اليوم.

✓ المواقع الرئيسية: محطة النسر، باب كركالا، مسجد العتيق، مركز التجاري دانيا، مفترق الطرق رونو، سارية أمن الطرق، قطب الجامعي الجديد، مقهى دريد، محطة نفضال، بلدية بولحاف الدير.

✓ المداخل المتوقعة لهذا الخط سنويا:

$$10.000,00 \times 2 \times 30 \times 12 = 7.200.000,00 \text{ دج}$$

✓ الأعباء المتوقعة سنويا : 3.400.000,00 دج

ب- الخطوط المقترحة تدعيمها:

- خط الميزاب:

نظرا لتواجد حافلة واحدة في هذا الخط يجب دعم هذا الخط بحافلة واحدة صغيرة.

✓ طول الخط: 05 كلم.

✓ عدد المواقع: (ذهاب+ إياب): 13.

✓ عدد الحافلات: 01 صغيرة.

✓ المواقع الرئيسية: محطة النسر، شارع ولاد هلال، مركز التكوين المهني، إكمالية العقيد محمد الشريف، طريق الميزاب.

- خط حي البساتين:

نظرا لتواجد حافلة واحدة في هذا الخط يجب دعم هذا الخط بحافلة واحدة صغيرة.

✓ طول الخط: 05 كلم.

✓ عدد المواقع: (ذهاب + إياب): 13.

✓ عدد الحافلات: 01 صغيرة.

✓ المواقع الرئيسية: محطة النسر، باب ولاد هلال، باب كركالا، طريق صيادة توفيق، مركز الشرطة، حي البساتين.

المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة مدى تأثير تحسين جودة الخدمات على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة - وهذا من خلال التعرف على مستوى جودة الخدمات و كيفية تحسينها ومن ثم انعكاس هذا التحسين على تنافسية المؤسسة مقارنة بالمنافسين .

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- أدوات جمع البيانات.

- تقييم مداخل تحسين جودة خدمات المؤسسة .

- مدى مساهمة اعتماد المؤسسة على مداخل تحسين الجودة في تنافسيته من خلال مؤشري الحصاة السوقية و الربحية.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

يعد من الضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، لذلك سنعرض فيما يلي أدوات جمع البيانات:

1- المقابلة المباشرة: تعد من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، تتم بين الباحث وأشخاص آخرين للوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف البحث

و بهدف معرفة مدى قيام المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- بتحسين جودة خدماتها قمنا بإعداد و تقديم استمارة مقابلة لـ 20 من موظفي المؤسسة من مختلف الأقسام و المصالح .

2- السجلات و التقارير : أثناء فترة التبرص بالمؤسسة تم الإطلاع على بعض الوثائق الداخلية الخاصة و هي عبارة عن وثائق ،سجلات و مخططات خاصة بنشاط المؤسسة

و كذا وثائق من خارج المؤسسة و التي تمثلت في إحصائيات عامة حول نشاط نقل العمومي الحضري و الشبه الحضري للمسافرين الخاصة بالقطاع الخاص تم الحصول عليها من مديرية النقل لولاية تبسة.

المطلب الثاني : تقييم مداخل تحسين جودة خدمات المؤسسة .

من خلال المقابلة مع موظفي المؤسسة تحصلنا على الإجابات التالية:

1- اعتماد المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- في تحسين جودة خدماتها على مدخل تحسين الأداء الوظيفي

بالنسبة للسؤال المتعلق بالتكوين كانت الإجابات كالاتي:

الجدول رقم (01) : الموظفين حول التكوين

| الأداء | الإجابة | الموظفين | الساكنين و القابضين | عمال الو رشات | أعوان الأمن |
|---------|---------|-----------|---------------------|---------------|-------------|
| التكوين | ب | التكرارات | التكرارات | التكرارات | التكرارات |
| | نعم | 16 | 16 | 16 | 16 |
| | لا | 4 | 4 | 4 | 4 |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج استبانته المقابلة (الملحق 01)

نلاحظ من الجدول رقم(01) أن اتجاه المؤسسة نحو تحسين جودة خدماتها من خلال أداء التكوين هو اتجاه ايجابي إذ أنه من الواضح أنها تعتبر هذا العنصر من أهم المداخل لتحسين الأداء الوظيفي أين تعتمد المؤسسة برامج للتكوين تمس مختلف المستويات .

بالنسبة للسؤال المتعلق بالتحفيز كانت الإجابات كالاتي:

الجدول رقم (02) : الموظفين حول التحفيز

| الأداء | الإجابة | الترقية | منحة | تعويض أيام | تعويض ساعات العمل |
|---------|---------|-----------|-----------|------------|-------------------|
| التحفيز | ب | التكرارات | المردودية | الراحة | |
| | نعم | 8 | 20 | 08 | 4 |
| | لا | 12 | 0 | 12 | 16 |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج استبانته المقابلة (الملحق 01)

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن اتجاه المؤسسة نحو تحسين جودة خدماتها من خلال أداء التحفيز هو اتجاه يتفاوت من عنصر إلى آخر إذ أنه من الواضح أنها تحفز جميع موظفيها من خلال منحة المردودية التي هي أصلا حق ممنوح بموجب قانون العمل و تكفله الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة بينما العناصر الأخرى من التحفيز فهي موجهة إلى فئات معينة فقط من الموظفين كعمال الورشات و أعوان الأمن و الوقاية .

بالنسبة للسؤال المتعلق بالتمكين كانت الإجابات كالآتي

الجدول رقم (03) : الموظفين حول التمكين

| الأداء | الإجابة | الشعور بالسيطرة و التحكم في الأداء | الوعي و الإحساس بإطار العمل | المشاركة في تحمل المسؤولية |
|---------|---------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| التمكين | ب | التكرارات | التكرارات | التكرارات |
| | | نعم | 16 | 16 |
| | | لا | 4 | 4 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج استبانته المقابلة (الملحق 01)

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن اتجاه المؤسسة نحو تحسين جودة خدماتها من خلال أداء التمكين هو اتجاه ايجابي إذ أنه من الواضح أنها تعتبر هذا العنصر من أهم المداخل لتحسين الأداء الوظيفي أين تمنح موظفيها الشعور بالتمكين .

بالنسبة للسؤال المتعلق بالرضا الوظيفي كانت الإجابات كالآتي:

الجدول رقم (04) : إجابات الموظفين حول الرضا الوظيفي

| الأداء | الإجابة | الشعور بالرضا اتجاه الوظيفة |
|---------------|---------|-----------------------------|
| الرضا الوظيفي | ب | التكرارات |
| | | نعم |
| | | لا |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج استبانته المقابلة (الملحق 01)

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن اتجاه المؤسسة نحو تحسين جودة خدماتها من خلال أداء الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي إذ أنه من الواضح أن معظم الموظفين و العاملين بالمؤسسة يشعرون بالرضا اتجاه وظائفهم و أعمالهم هذا العنصر الذي يعتبر من أهم المداخل لتحسين الأداء الوظيفي وكما هو معلوم فالعلاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين إذ أن رضا الموظفين (العاملين) عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل.

و من خلال ما سبق فان المؤشرات العامة للأداء الوظيفي في المؤسسة تتضح من خلال مايلي:

- المهارات, المعارف و القدرات التي اكتسبها العنصر البشري , خاصة ما كان منها بورشات الميكانيك , المطالة , و الكهرباء أين نجد أن عاملي هذه الورشات يحوزون قدرات كبيرة على الابتكار و التطوير ومثال ذلك ما تحقق في ورشة المطالة من نسبة إدماج تصل إلى 2% من خلال التصنيع الذاتي للعديد من القطع البلاستيكية و الحديدية, و كذا ورشة الميكانيكا أين يقوم عاملها و فنيها بإعادة إصلاح , تأهيل وتصنيع بعض القطع الميكانيكية بنسبة 100% , هذا ناهيك على ما تحقق بورشة الكهرباء من انجازات تستحق الاهتمام أين طور الكهربائيين آلات كهربائية تساعد على تحديد الإعطاب بدقة متناهية و دون اللجوء إلى البرمجيات المعقدة التي كان جاري العمل بها والتي كانت تكلف المؤسسة مئات الآلاف من الدينارات سنويا.

- عدد العاملين الذي يصل إلى 160 عامل ,هذا العدد المهم الذي تستغله المؤسسة أحسن استغلال لا سيما بما تعلق بخدمة النقل الحضري و الشبه الحضري للمسافرين و يتجلى ذلك في أن المؤسسة توظف على كل حافلة عبر جميع الخطوط المستغلة سائقين(02) و قابضين و ذلك باعتماد دوامين يمتد الأول من الساعة 06:00 صباحا إلى غاية 13:00 زوالا , و الثاني من الساعة 13:00 زوالا إلى غاية الساعة 18:00 مساءا ضمانا لاستمرارية الخدمة بنفس الوتيرة المرجوة و كذا الاستغلال الأمثل لمواردها المادية و البشرية .

- الشعور بالسيطرة و المسؤولية و كذا الشعور بالرضا اتجاه الأعمال و الوظائف بالإضافة إلى قلة الغيابات و الإجازات المرضية الشيء الذي انعكس إيجابا على استمرارية العمل و كفاءة العمليات وبالتالي الرفع من الأداء.

ومنه فان الفرض القائل في شطره الأول بأن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري -

تبسة- تعتمد في تحسين جودة خدماتها على مدخل تحسين الأداء الوظيفي صحيح

2- اعتماد المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- في تحسين جودة خدماتها على مدخل المقارنة المرجعية

بالنسبة للسؤال المتعلق بالمقارنة المرجعية كانت الإجابات كالآتي:

الجدول رقم (05) : إجابات الموظفين حول المقارنة المرجعية

| نوع المقارنة | المقارنة الداخلية | المقارنة الوظيفية | المقارنة المرجعية الأفقية | المقارنة المرجعية التنافسية |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|
| الإجابة | التكرارات | التكرارات | التكرارات | التكرارات |
| نعم | 2 | 16 | 0 | 0 |
| لا | 18 | 4 | 20 | 20 |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج استبانته المقابلة (الملحق 01)

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن المؤسسة تعتمد في تحسين جودة خدماتها على المقارنة المرجعية الوظيفية أين تقوم بمقارنة مختلف نشاطاتها و برامج العمل لدى مؤسسات النقل الحضري و الشبه الحضري التي تنشط في مختلف ولايات الوطن بتلك التي لديها , و تعمل على تبني الأنجع منها , أما فيما يخص الأنواع الباقية من المقارنات المرجعية فالمؤسسة لا تعتمد عليها وذلك لعدم إطلاع و إلمام مسؤوليها و إطاراتها على هذه الأنواع.

ومنه فان الفرض الأول القائل في شطره الثاني بأن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- تعتمد في تحسين جودة خدماتها على مدخل المقارنة المرجعية صحيح.

المطلب الثالث: مدى مساهمة اعتماد المؤسسة على مداخل تحسين الجودة في تنافسيتها من خلال مؤشري الحصة السوقية و الربحية.

في هذا المطلب سيتم عرض تطور الحصة السوقية و رقم الأعمال للمؤسسة مقارنة بالمنافسين .

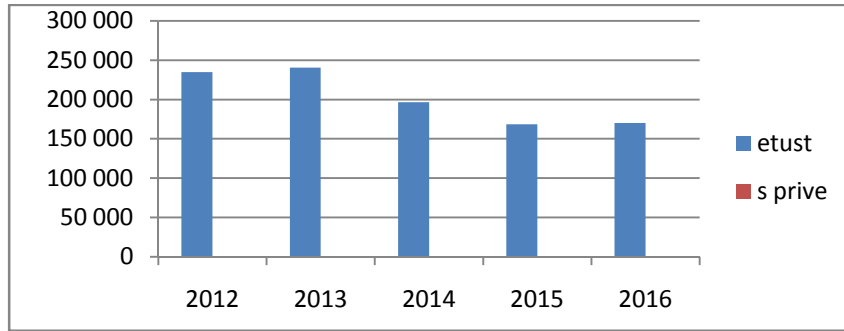
1- الحصة السوقية : في مايلي نبين تطور الحصة السوقية لمدة 05 سنوات :

1-1 تطور الحصة السوقية لخط الميزاب

الجدول رقم(06) : تطور الحصة السوقية لخط الميزاب

| السنوات | etust | s prive |
|---------|---------|---------|
| 2012 | 234 918 | |
| 2013 | 240 477 | |
| 2014 | 196 415 | |
| 2015 | 168 489 | |
| 2016 | 170 273 | |

الشكل رقم(11) : تطور الحصة السوقية لخط الميزاب



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري تتشط بمفردها و تهيمن تماما على الحصة السوقية على خط الميزاب

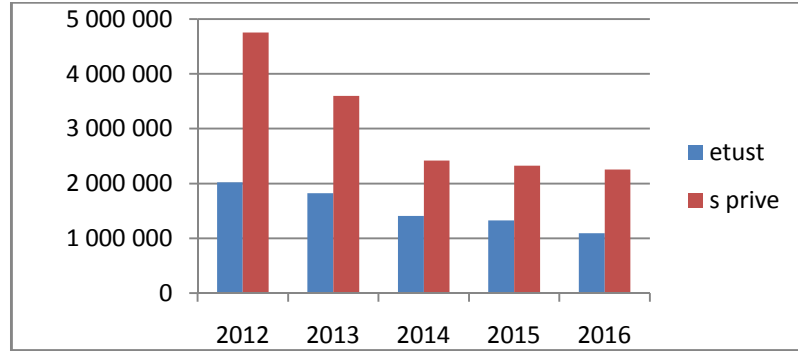
1-2 تطور الحصة السوقية لخط أول نوفمبر

الجدول رقم(07) : تطور الحصة السوقية لخط أول نوفمبر

| السنوات | etust | s prive |
|---------|-----------|-----------|
| 2012 | 2 022 694 | 4 754 253 |
| 2013 | 1 821 623 | 3 598 256 |
| 2014 | 1 406 508 | 2 415 454 |
| 2015 | 1 328 109 | 2 322 412 |
| 2016 | 1 092 702 | 2 254 211 |

الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري
و الشبه الحضري -تبسة-

الشكل رقم(12) : تطور الحصة السوقية لخط أول نوفمبر



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري التي تتشط ضمن 19 متعامل خاص للنقل الحضري على خط أول نوفمبر أي بما نسبته 5.55 % من اجمالي المتعاملين تهيمن على نسبة هامة من الحصة السوقية لهذا الخط عبر 05 سنوات الشيء الذي يصنفها كمؤسسة القائدة.

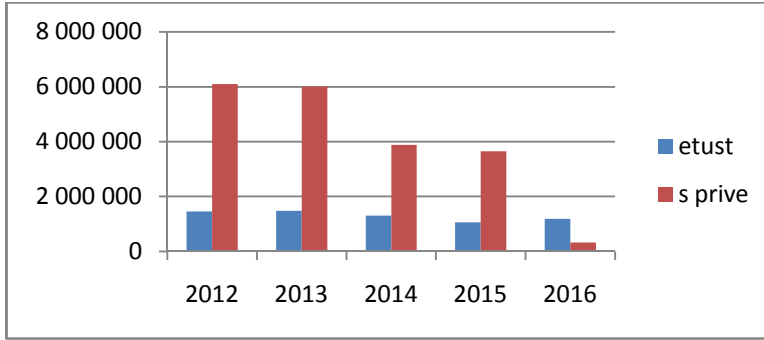
3-1 تطور الحصة السوقية لخط العربي التبسي

الجدول رقم(08) : تطور الحصة السوقية لخط العربي التبسي

| s prive | etust | |
|-----------|-----------|------|
| 6 102 221 | 1 461 168 | 2012 |
| 6 005 235 | 1 481 993 | 2013 |
| 3 887 878 | 1 301 458 | 2014 |
| 3 652 441 | 1 063 161 | 2015 |
| 325 214 | 1 186 934 | 2016 |

الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري
و الشبه الحضري -تبسة-

الشكل رقم(13) : تطور الحصة السوقية لخط العربي النسبي



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري التي تنشط ضمن 42 متعامل خاص للنقل الحضري خلال 2012 و 2013 على خط أول نوفمبر أي بما نسبته 2.32 % من إجمالي المتعاملين ثم ضمن 18 متعامل خلال 2014 , 2015 و 2016 أي بما نسبته 5.26 % من إجمالي المتعاملين تهيمن على نسبة هامة من الحصة السوقية لهذا الخط عبر 05 سنوات الشيء الذي يصنفها كمؤسسة قائدة ثم مهيمنة في 2016.

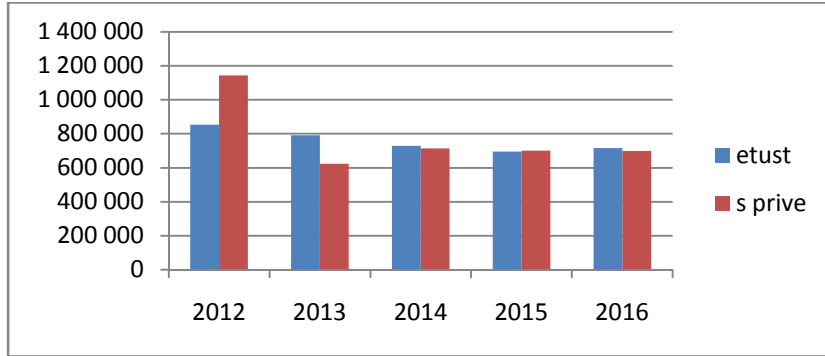
1-4 تطور الحصة السوقية لخط لاروكاد

الجدول رقم(09) : تطور الحصة السوقية لخط لاروكاد

| s prive | etust | |
|-----------|---------|------|
| 1 144 214 | 852 705 | 2012 |
| 623 233 | 792 015 | 2013 |
| 714 254 | 728 309 | 2014 |
| 701 114 | 696 110 | 2015 |
| 698 951 | 715 268 | 2016 |

الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري
و الشبه الحضري -تبسة-

الشكل رقم(14) : تطور الحصة السوقية لخط لاروكاد



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري التي تنشط ضمن 6 متعاملين خواص للنقل الحضري خلال 2012 و 2013 على خط لاروكاد أي بما نسبته 14.28 % من إجمالي المتعاملين ثم ضمن 3 متعامل خلال 2014 , 2015 و 2016 أي بما نسبته 25% من إجمالي المتعاملين تهيمن على نسبة هامة من الحصة السوقية لهذا الخط عبر 05 سنوات الشيء الذي يصنفها كمؤسسة قائدة ومهيمنة .

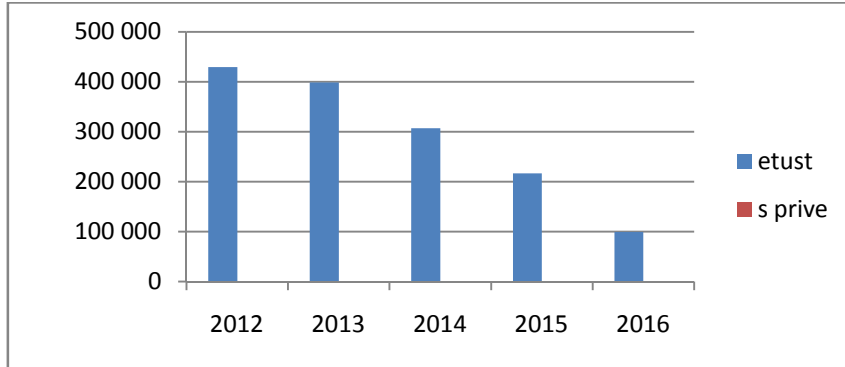
1-5 تطور الحصة السوقية لخط البساتين

الجدول رقم(10) : تطور الحصة السوقية لخط البساتين

| s prive | etust | |
|---------|---------|------|
| | 429 337 | 2012 |
| | 398 467 | 2013 |
| | 307 242 | 2014 |
| | 216 610 | 2015 |
| | 99 240 | 2016 |

الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري
و الشبه الحضري -تبسة-

الشكل رقم(15) : تطور الحصة السوقية لخط البساتين



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

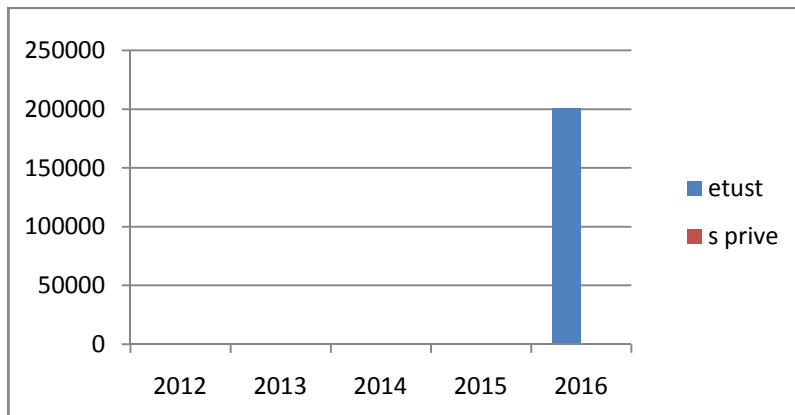
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري تنشط بمفردها و تهيمن تماما على الحصة السوقية على خط البساتين

6-1 تطور الحصة السوقية لخط المحطة البرية:

الجدول رقم(11) : تطور الحصة السوقية لخط المحطة البرية

| s prive | etust | |
|---------|---------|------|
| | | 2012 |
| | | 2013 |
| | | 2014 |
| | | 2015 |
| | 200 711 | 2016 |

الشكل رقم(16) : تطور الحصة السوقية لخط المحطة البرية



من إعداد الطالبين : (03)

الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري

و الشبه الحضري -تبسة-

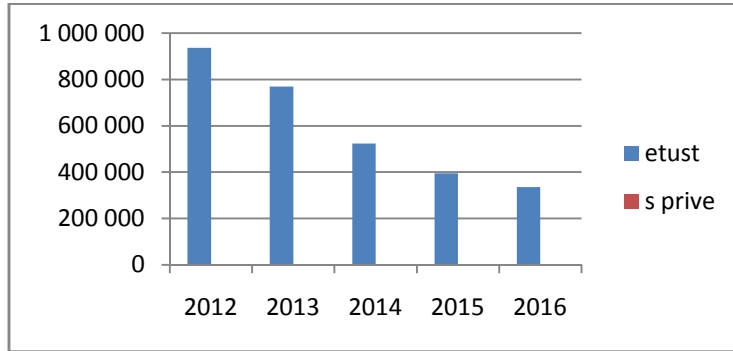
نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري تنشط بمفردها و تهيمن تماما على الحصة السوقية على خط المحطة البرية

7-1 تطور الحصة السوقية لخط فاطمة الزهراء

الجدول رقم(12) : تطور الحصة السوقية لخط فاطمة الزهراء

| s prive | etust | |
|---------|---------|------|
| | 936 821 | 2012 |
| | 769 970 | 2013 |
| | 522 852 | 2014 |
| | 395 585 | 2015 |
| | 335 610 | 2016 |

الشكل رقم(17) : تطور الحصة السوقية لخط فاطمة الزهراء



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

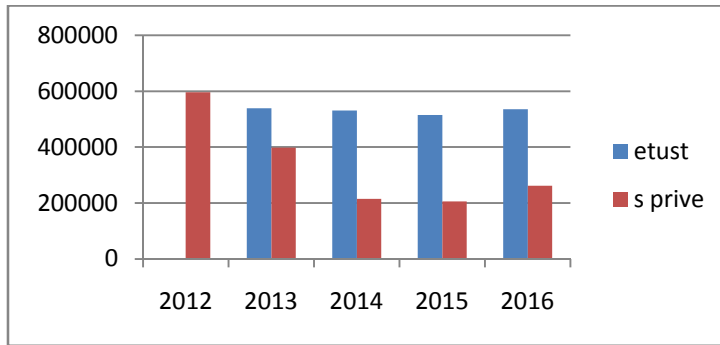
نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري تنشط بمفردها و تهيمن تماما على الحصة السوقية على خط فاطمة الزهراء.

8-1 تطور الحصة السوقية لخط الحمامات

الجدول رقم(13) : تطور الحصة السوقية لخط الحمامات

| s prive | etust | |
|---------|---------|------|
| 596659 | | 2012 |
| 398554 | 539 038 | 2013 |
| 214989 | 530 802 | 2014 |
| 205898 | 515 195 | 2015 |
| 262547 | 535 601 | 2016 |

الشكل رقم(18) : تطور الحصة السوقية لخط الحمامات



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

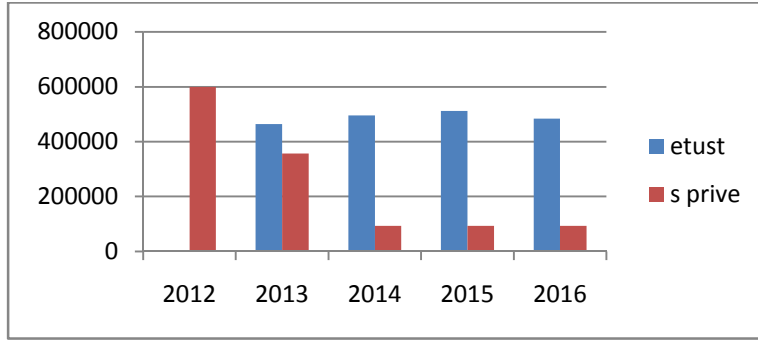
نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري ابتدأت العمل على خط الحمامات سنة 2013 ضمن 18 متعامل أي بما نسبته 5.26 % من إجمالي المتعاملين كمتعامل مهيم على الحصة السوقية

9-1 تطور الحصة السوقية لخط بكارية

الجدول رقم(14) : تطور الحصة السوقية لخط بكارية

| s prive | etust | |
|---------|---------|------|
| 598956 | | 2012 |
| 356875 | 464 499 | 2013 |
| 93859 | 495 601 | 2014 |
| 93245 | 511 390 | 2015 |
| 92987 | 483 403 | 2016 |

الشكل رقم(19) : تطور الحصة السوقية لخط بكارية



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (03)

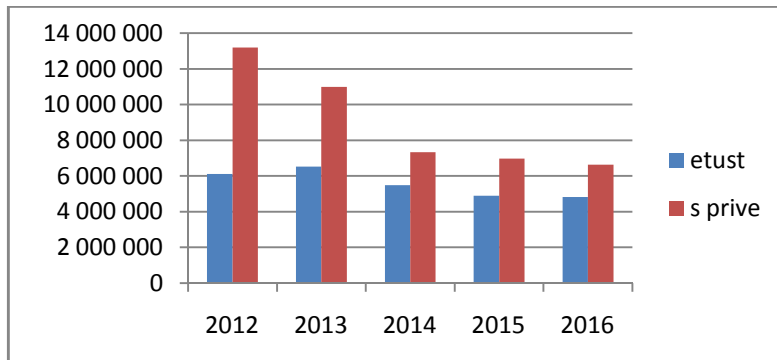
نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري ابتدأت العمل على خط بكارية سنة 2013 ضمن 18 متعامل أي بما نسبته 5.26 % من إجمالي المتعاملين كمتعامل مهيم على الحصة السوقية .

10-1 تطور الحصة السوقية الإجمالية عبر 05 سنوات

الجدول رقم(15) : تطور الحصة السوقية الإجمالية عبر 05 سنوات

| s prive | etust | |
|------------|-----------|------|
| 13 196 303 | 6 106 116 | 2012 |
| 10 982 153 | 6 520 868 | 2013 |
| 7 326 434 | 5 489 187 | 2014 |
| 6 975 110 | 4 894 649 | 2015 |
| 6 633 910 | 4 819 742 | 2016 |

الشكل رقم(20) : تطور الحصة السوقية الإجمالية عبر 05 سنوات



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (04 و 09)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري برغم أن حصتها السوقية الإجمالية تتطور بوتيرة متناقصة إلا أنها تبقى المؤسسة القائمة عبر 05 سنوات و يعزى هذا التناقص في الحصص السوقية إلى ما يلي:

- بداية استغلال المحطة البرية الجديدة 2016 أثر في الحصة السوقية للمؤسسة بشكل كبير و ذلك بتناقصها بما يقارب الثلث .
 - أشغال التزفيت و الانجازات العمومية التي امتدت لسنتي 2014 و 2015 على خط أول نوفمبر و التي أثرت بشكل كبير على عمل المؤسسة.
 - وقوع أهم خط على نفس خط المحطة البرية الرئيسية و هو خط أول نوفمبر مما أدى إلى اقتحام الحصة السوقية من طرف حافلات النقل غير حضري المارة عبر هذا المحور نحو المحطة البرية, و التي أصبحت تمارس النقل الحضري غير مرخص لها به.
 - طول خط أول نوفمبر 14 كلم و خط العربي التبسي 10 كلم , مما يستدعي وقت طويل لقطع هذين الخطين 60 دقيقة , 50 دقيقة على التوالي مما تسبب في تباعد الترددات على نقاط التوقف عبر الخطوط الطويلة الشيء الذي يؤدي إلى توجه المسافرين إلى استغلال وسائل نقل بديلة أين يتاح الاستبدال في أي لحظة .
 - تطور حظيرة النقل الحضري بواسطة سيارات الأجرة على جميع الخطوط و التي تعد الخدمات البديلة و المنافسة .
 - تعدد تعطلات الحافلات و نقص كفاءتها.
 - تقليص عدد الحافلات في بعض الخطوط المهمة و الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة و توجيهها نحو خطوط أخرى.
- ومنه نؤكد صحة الفرضية الثانية في شطرها الأول أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- تعتمد على تحسين جودة خدماتها في زيادة تنافسيته على مستوى الحصة السوقية .

2- رقم الأعمال : في مايلي نبين تطور رقم الأعمال لمدة 05 سنوات :

1-2 نسب أرقام الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة بالمنافسة لـ 5 سنوات

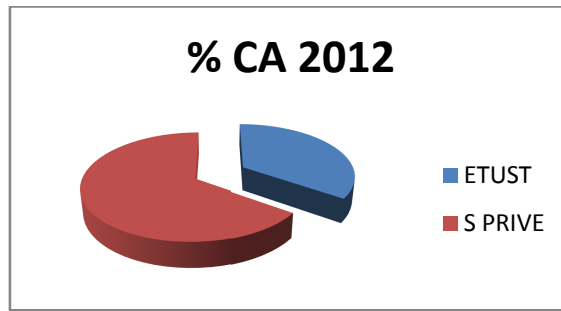
1-1-2 نسب أرقام الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة بالمنافسة لسنة 2012:

الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري
و الشبه الحضري -تبسة-

(16) :نسب رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2012

| المتعاملين | % CA 2012 |
|------------|-----------|
| ETUST | 34,80 |
| S PRIVE | 65,20 |

الشكل رقم(21) : الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2012



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (06)

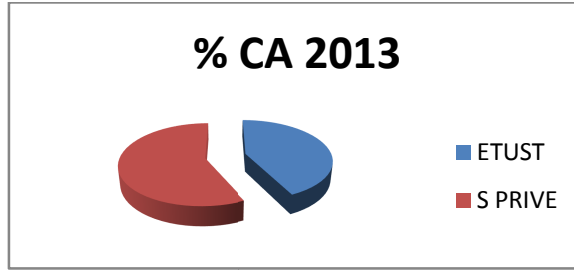
نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري حققت نسبة 34.80% من إجمالي رقم الأعمال، و نسبة 65.20% المحققة من القطاع الخاص موزعة على (104 متعامل) ، و بالتالي نلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة كبير مقارنة بإجمالي عدد المنافسين .

2-1-2 نسب أرقام الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2013

(17) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2013

| المتعاملين | % CA 2013 |
|------------|-----------|
| ETUST | 42,86 |
| S PRIVE | 57,14 |

الشكل رقم(22) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2013



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (06)

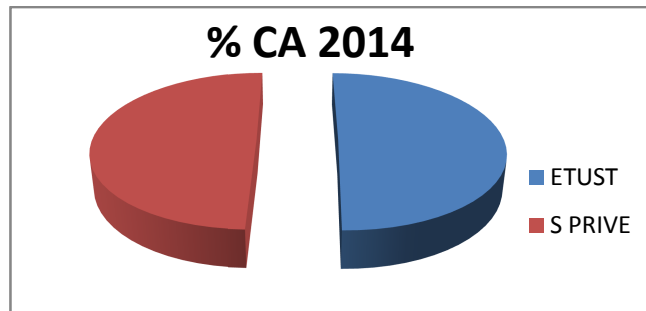
نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري حققت ارتفاع في رقم الأعمال حيث بلغ نسبة 42.86% ، وانخفاض في النسبة المحققة من القطاع الخاص 57.14 % و موزعة على (101 متعامل) ، و بالتالي رقم أعمال المؤسسة ارتفع مقابل انخفاض رقم أعمال المنافسين نتيجة لانخفاض عدد المتعاملين المنافسين وزيادة رقم أعمال خدمات المؤسسة الأخرى.

2-1-3 نسب أرقام الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2014

(18) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2014

| المتعاملين | % CA 2014 |
|------------|-----------|
| ETUST | 50,31 |
| S PRIVE | 49,69 |

الشكل رقم(23) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2014



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (06)

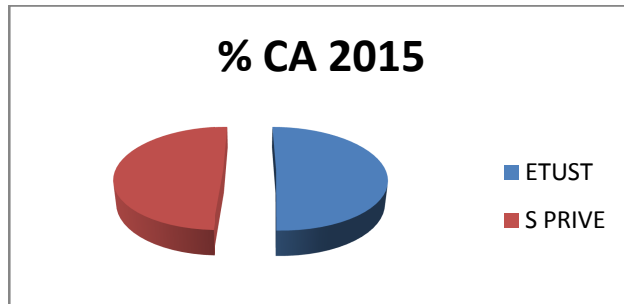
نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري حققت نسبة 50.31% من إجمالي رقم الأعمال، و نسبة 49.69 % المحققة من القطاع الخاص و موزعة على (40 متعامل) ، و بالتالي رقم أعمال المؤسسة ارتفع مقارنة بسنة 2013 نتيجة لانخفاض الكبير لعدد المتعاملين المنافسين و زيادة رقم أعمال خدمات الإشهار .

2-1-4 نسب أرقام الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2015

الجدول رقم(19) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2015

| المتعاملين | % CA 2015 |
|------------|-----------|
| ETUST | 50,59 |
| S PRIVE | 49,41 |

الشكل رقم(24) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2015



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (06)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن رقم الأعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري لسنة 2015 عرف ارتفاع طفيف حيث بلغت النسبة 50.59% مقارنة بسنة 2014 ، وكذا انخفاض طفيف في النسبة المحققة من رقم الأعمال القطاع الخاص الموزعة على (40 متعامل) و التي قدرت بـ 49.41 % نتيجة لارتفاع رقم أعمال خدمات المؤسسة الأخرى.

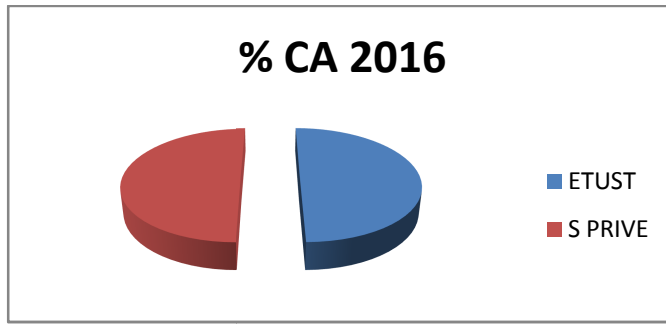
2-1-5 نسب أرقام الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2016

الفصل الثالث: أثر تحسين جودة الخدمة على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري
و الشبه الحضري -تبسة-

(20) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2016

| المتعاملين | % CA 2016 |
|------------|-----------|
| ETUST | 49,90 |
| S PRIVE | 50,10 |

الشكل رقم(25) : رقم الأعمال لكل من المؤسسة و القطاعات الخاصة المنافسة لسنة 2016



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (06)

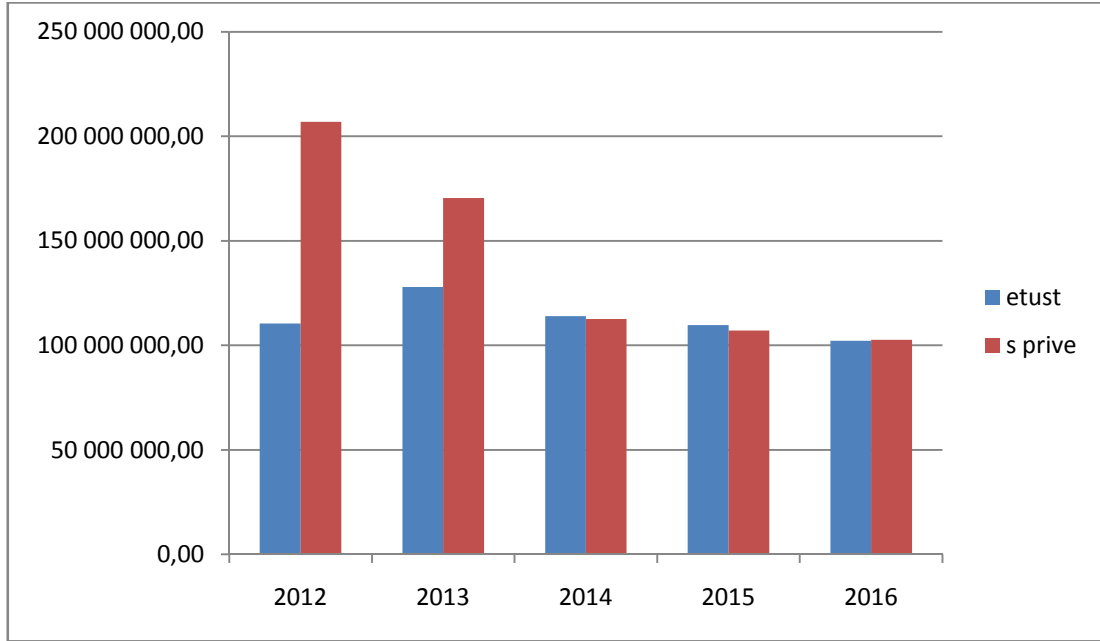
نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن رقم الأعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري لسنة 2016 عرف انخفاض مقارنة بسنة 2015 حيث بلغت النسبة 49.90% ، وارتفاع النسبة المحققة من رقم الأعمال القطاع الخاص الموزعة على (40 متعامل) و التي قدرت بـ 50.10 % نتيجة لعدة عوامل من أهمها انخفاض في رقم الأعمال المحقق من خدمة نقل العمال و كذا الانخفاض الطفيف في رقم أعمال الخدمة الأساسية .

2-2 تطور رقم الأعمال الإجمالي لـ 5 سنوات

الجدول رقم(21) : رقم الأعمال الإجمالي لـ 5 سنوات

| S prive | etust | |
|----------------|----------------|------|
| 206 905 915,00 | 110 444 157,00 | 2012 |
| 170 502 210,00 | 127 913 618,00 | 2013 |
| 112 515 695,00 | 113 918 344,00 | 2014 |
| 107 151 855,00 | 109 723 150,00 | 2015 |
| 102 599 055,00 | 102 183 671,00 | 2016 |

الشكل رقم(26) : رقم الأعمال الإجمالي لـ 5 سنوات



من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم: (04 و 06)

نلاحظ من الجدول رقم (21) الذي يمثل تطور رقم الأعمال للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري و القطاع المنافس لمدة 05 سنوات أين حققت المؤسسة ارتفاع في رقم الأعمال سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 نتيجة لانخفاض عدد المنافسين لينخفض في سنة 2014 و يستمر بالانخفاض في سنتي 2015 و 2016 نتيجة انخفاض الحصة السوقية في القطاع ككل و ذلك للأسباب التي تمت الإشارة إليها في تطور الحصة السوقية الإجمالية لقطاع النقل الحضري لكن مع ذلك يعد رقم أعمال المؤسسة مقارنة بمنافسيها ممتازا باعتبار انه تجاوز رقم أعمال القطاع المنافس مجتمعا في كثير من الاحيان .

ومنه نؤكد صحة الفرضية الثانية في شطرها الثاني أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري - تبسة- تعتمد على تحسين جودة خدماتها في زيادة تنافسيتها من خلال مؤشر الربحية.

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل قمنا بتقديم متعامل النقل الحضري و الشبه حضري المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري -تبسة- الذي يقدم خدمات النقل الحضري و الشبه الحضري , خدمات نقل العمال و المستخدمين , خدمات تصليح العربات و المركبات و الخدمات الاشهارية , حيث ركزنا على نشأتها و هيكلها و أهدافها.

و في الأخير قمنا بدراسة مدى تأثير تحسين جودة خدمات النقل على تنافسية المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري -تبسة- و ذلك من خلال دراسة مدى اعتماد المؤسسة في تحسين جودة خدماتها على كل من مداخل الأداء الوظيفي و المقارنة المرجعية , بالإضافة إلى مدى تأثير تنافسية المؤسسة من خلال مؤشر الحصة السوقية و الربحية باعتماد المؤسسة تحسين جودة خدماتها .

و قد قمنا بالتنفيذ الفعلي للدراسة من خلال جمع البيانات و تجهيزها لغرض التحليل , ثم القيام بمعالجة البيانات و تحليلها و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة لنعقبها في الخاتمة بالنتائج و التوصيات.

فجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن تحسين جودة الخدمات هو أحد المحاور الأساسية في خلق و اكتساب ميزة تنافسية تسعى من خلالها المؤسسة التصدر و الهيمنة على سوق خدمات النقل.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعد النقل ركيزة أساسية من ركائز تحقيق التنمية بمختلف مجالاتها في المجتمعات، لذلك سعت دول العالم بما فيها الجزائر إلى العمل على التحسين المستمر لخدمات النقل المقدمة للأفراد، كما تم إدخال مفهوم تحسين الجودة في هذا القطاع لتحقيق مستويات عالية من الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، لذا يعتبر تحسين الجودة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول .

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية التالية : كيف يؤثر تحسين جودة الخدمات على تنافسية المؤسسة وبعد تطبيق ذلك على المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه حضري - نسبة - كدراسة حالة و جمع البيانات و المعلومات , عن طريق توجيه استبانته مقابلة إلى موظفي المؤسسة وكذا المعلومات المقدمة من مختلف مصالح المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية حسب ما نص عليه مرسوم إنشائها لكن في الواقع نجدها مقيدة في المعاملات المالية بالقرارات المركزية .
- تدار المؤسسة بتسيير ذو رأسين مجلس إدارة و مدير عام حسب نص المادة 11 من دفتر الشروط.
- لا تعتمد المؤسسة جميع أنواع المقارنة المرجعية إلا ما كان منها يخص المقارنة الوظيفية وذلك لعدم معرفة إطارات و مسؤولي المؤسسة بالأنواع الأخرى للمقارنة المرجعية .
- عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة.
- عدم الاعتماد على نظم المعلومات الحديثة (نظم النقل الذكية و نظم المعلومات)
- القدرة على الابتكار و التطوير خاصة على مستوى الورشات .
- الإطار العام للعمل داخل المؤسسة يمنح الموظفين الشعور بالسيطرة و المسؤولية .
- تقوم المؤسسة بالتكوين العشوائي الغير مدروس و تخصص له 1% من الميزانية السنوية.
- لا تحفز المؤسسة موظفيها ماديا خارج ما نصت عليه القوانين لتقيدها بالقرارات المركزية.
- الجو العام للعمل مناسب و يمنح الرضا الوظيفي .
- الهيمنة على الحصة السوقية.
- امتلاك إمكانية هائلة للتوسع بالنظر إلى قدراتها المادية و البشرية الذي ينعكس على رفع رقم الأعمال.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية ، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- وضع نظام للمساعدة على الاستغلال، وهو نظام تنظيم وتتبع أني للحافلات عبر تقنيات تحديد الموقع GPS حيث سيتمكن من تنظيم وتيرة تدفق الحافلات وانتظامها وفقا لما تستدعيه حركة المرور وحالتها، كما سيتمكن من عرض التوقفات وأوقات مرور الحافلات عبر نقاط التوقف وسيسمح أيضا بتجاوب أكبر في حال وقوع أي عارض على مسار حافلة معينة، مؤمنة بذلك التكفل الفوري بركابها.
- وضع رهن إشارة ركبها جيلا جديدا من بطاقات الاشتراك القابلة للتعبئة مع إمكانية اقتنائها بما يتناسب وحاجيات كل فئة من المستعملين .
- ضمان وسائل أداء أكثر سرعة وعملية تقدم إمكانية التعرف أكثر على مستعملي خدماتها ومن ثم إمكانية استباق انتظاراتهم وحاجياتهم في التنقل بشكل أفضل.
- تفعيل شبكة مندمجة تهدف إلى تحقيق التكامل و العمل على توافق الإرادة الرامية إلى التقليل من استعمال وسائل النقل الفردي.
- تعزيز الإمكانيات المتاحة أمام كافة العملاء للتحرك بمرونة ضمن نقل عمومي، في ثقة وسلامة تامة.
- تخصيص أيام تكوين من طرف مؤطرين داخليين لفائدة السائقين المهنيين و القابضين و المراقبين
- وضع برنامج سنوي للتكوين بالشراكة مع الجهات المختصة من أجل تثمين أفضل لرأسمالها البشري و ذلك على المستوى السلامة المرورية ، و التعامل مع الزبائن وتدبير إدارة الأزمات و غيره للتخفيف من حدة التوترات و توفير ظروف ملائمة للعاملين.
- تطوير و تحسين القدرة على الوصول و الاستفادة من خدمات نقل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة ، كوضع مختلف وسائل الإعلام و الإرشادات التي تتوافق مع احتياجاتهم مثل أنظمة الرؤية و السمع لتوجيههم
- تسهيل عمليات الركوب و النزول من و إلى الحافلات لعربات الأطفال و الكراسي المتحركة و العكازات و المشيات
- تحسين و توفير الأمن في المحطات و أماكن التوقف ، على متن الحافلات ، للسواق و الركاب و كذا بالنسبة للبنى التحتية و الوسائل و ذلك بوضع استراتيجيات أمنية محكمة (تثبيت كاميرات داخل الحافلات و على مستوى المحطات ، الإضاءة الجيدة)
- تحديث حظيرة المؤسسة و دعمها بحافلات جديدة خاصة منها تلك التي لها هيكل متوسط و صغير حتى يتم تغطية الأحياء الحضرية ذات الشوارع الضيقة و الكثافة السكنية المرتفعة و المناطق الشبه حضرية للمساهمة في التقليل من استعمال العربات الخاصة

الخاتمة العامة

- جعل الابتكار محورا قويا ضمن عمليات التطوير وسياستها للتحسين المستمر .
- طرح على العملاء خدمات تمكنهم من كسب الراحة والأمان على مجموع شبكتها.
- التكتيف من الحملات الترويجية للخدمات الثانوية التي تعرضها المؤسسة
- متابعة و قياس مختلف مؤشرات تطور الخدمات (كتطور عدد المسافرين الجدد , الانطباعات العامة للمواطنين)
- حتى تتمكن المؤسسة من استقطاب شريحة كبيرة من الجمهور (العملاء المحتملين) لتقبل و استخدام خدماتها يجب تطوير عروض ترويجية دورية
- دراسة السوق لمعرفة حاجات و رغبات الجمهور المستهدف
- العمل على جلب دعم الجهات الرسمية و أصحاب القرار المركزيين و المحليين للمساهمة في تشجيع هذا النوع من النقل (النقل العمومي الحضري و الشبه حضري للمسافرين بواسطة الحافلات)
- إعداد التقرير بخصوص التقليل من التكاليف الخارجية المترتبة عن ربح الوقت و التخفيض من الضوضاء , الانبعاث الضارة و التخفيض من حركة المرور جراء استعمال هذا النوع من النقل والتي يمكن من خلالها تحريك الإرادة لدى أصحاب القرار لتقديم الدعم المالي للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

(1)- المراجع العربية:

أ- الكتب :

- 1- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات"، دار زهران لمنشر والتوزيع، الأردن ، 2008؛
- 2- تشارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية"، دار المريخ، السعودية، 2002.
- 3- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، أبو ظبي: دار هومه، 2005 ؛
- 4- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية (مدخل استراتيجي)، الأردن: دار النشر اليازوري العلمية، 1999؛
- 5- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعب، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997؛
- 6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة/مصر: دار غريب للطباعة و النشر، 2001؛
- 7- عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر؛
- 8- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي :مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000؛
- 9- قاسم نايف عموان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق لمنشر والتوزيع، الأردن ، 2006؛
- 10- مأمون الدراكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2001؛
- 11- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008؛
- 12- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2003،
- 13- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005؛
- 14- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسر التنمية العدد 24 ،المعهد العربي للتخطيط الكويت ، 2003؛
- 15 - محمد مصطفى الخشروم ، نبيل محمد مرسى ، إدارة أعمال ، مبادئ المهارات والوظائف ، مكتبة القسري ،الرياض ، السعودية ، 1999؛
- 16- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ؛
- 17- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005 ؛
- 18- ويليامز رينشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى؛

ب- المذكرات :

1- بوشناف عمار، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2000؛

2- بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، المسيلة، 2006/2007؛

3- شعباني إلهام ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر وكالة ، حاسي مسعود ، " مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، 2009/2010؛

4- فرحات غول، " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة- حالة المؤسسات الجزائرية- " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعو الجزائر 2005*2006؛

5- مليكة مدفوني، "تحليل البعد التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع دراسة حالة مؤسسة جينزي للشرق بتبسة (1998-2003)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص مالية، قسم العلوم التجارية، المركز الجامعي تبسة، 2004/2005

6- - يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 2001؛

ج- المجالات ، الجرائد و الملتقيات :

1- بريش، عبد القادر، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005 ؛

2- عبد الحميد برحومة، ورقة بحثية، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 2008؛

3- قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 17 أبريل. 2008

4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 18 ، 17 مارس 2010

د- المواقع :

1- (2017/02/14). <https://hrdiscussion.com/hr97048.html> ⁵³ " تطوير

(2)- المراجع الفرنسية:

1- Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients** ,Paris : Editions d'organisation , 2000

- 2– Donald. G, Mc. Fetridge, « **La compétitivité: notions et mesures** », Industrie Canada, document hors série n° 5, Avril 1995
- 3– Eiglier, pierre, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition economica, 2004.
- 4– Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Paris: éditions d'organisation, 2003
- 5– Jean– Pierre Huberac, **Guide des Méthodes de la Qualité**, Paris: Maxima, 1998/ 1999
- 6– kotler et Dubois, **Marketing Management**, Paris: Publie édition Union eme, 2000
- 7– Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients , 2eme tirage , AFNOR , Paris ,2004

الملاحق

الملحق رقم (01)

قسم العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير
تخصص تسويق

السنة الثانية ماستر

استمارة مقابلة موجهة للموظفين- المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه حضري تبسة

-

بعد التحية الطيبة يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- هل تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية ؟ و هل تشمل جميع أصناف العمال (موظفين ،

سائقين ، قابضين ، أعوان أمن.....) ؟

| أعوان الأمن | عمال الو رشات | السائقين و القابضين | الموظفين | الإجابة | الأداء |
|-------------|---------------|---------------------|----------|---------|---------|
| | | | | ب | |
| | | | | نعم | التكوين |
| | | | | لا | |

2- هل تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها ؟ إذا كانت موجودة ما نوع هذه التحفيزات؟

| تعويض ساعات العمل | تعويض أيام الراحة | منحة المردودية | الترقية | الإجابة | الأداء |
|-------------------|-------------------|----------------|---------|---------|---------|
| | | | | ب | |
| | | | | نعم | التحفيز |
| | | | | لا | |

3- هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى شعورك بالتمكين من خلال ما يلي؟

| الأداء | الإجابة | الشعور بالسيطرة و التحكم في الأداء | الوعي و الإحساس بإطار العمل | المشاركة في تحمل المسؤولية |
|---------|---------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| التمكين | ب | | | |
| | نعم | | | |
| | لا | | | |

4- هل تشعر بالرضا تجاه عملك و وظيفتك ؟

| الأداء | الإجابة | الشعور بالرضا اتجاه الوظيفة |
|---------------|---------|-----------------------------|
| الرضا الوظيفي | ب | |
| | نعم | |
| | لا | |

5- هل تقوم المؤسسة بمقارنة جودة خدماتها مع المؤسسات الأخرى من خلال ما يلي ؟

| نوع المقارنة | المقارنة الداخلية | المقارنة المرجعية الوظيفية | المقارنة المرجعية الأفقية | المقارنة المرجعية التنافسية |
|--------------|-------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| نعم | | | | |
| لا | | | | |

| الحصص و النسب السوقية | | | | | القطاع الخاص للنقل الحضري والشبه | | | | | | |
|-----------------------|-------------------|--------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| % | الحصة السوقية | % | الحصة السوقية | الحصة السوقية الإجمالية المتاحة | | | المتعاملين | | | | |
| - | - | 49.51 | 234.918 | 474.500 | - | - | - | 234.918 | 474.500 | - الميزاب | 2012 |
| - | - | - | 168.473 | - | - | - | - | 168.473 | - | - | |
| 51.69 | 4.754.253 | 21.99 | 2.022.694 | 9.198.000 | 4.754.253 | 5.256.000 | 18 | 2.022.694 | 3.942.000 | - | |
| 57.80 | 6.102.221 | 13.84 | 1.461.168 | 10.557.625 | 6.102.221 | 7.929.625 | 42 | 1.461.168 | 2.628.000 | - | |
| 35.62 | 1.144.214 | 26.55 | 852.705 | 3.212.000 | 1.144.214 | 1.752.000 | 6 | 852.705 | 1.460.000 | - | |
| - | - | 58.81 | 429.337 | 730.000 | - | - | - | 429.337 | 730.000 | - البساتين | |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - المحطة البرية | |
| - | - | 85.55 | 936.821 | 1095.000 | - | - | - | 936.821 | 1.095.000 | - فاطمة الزهراء | |
| 90.82 | 596.659 | - | - | 657.000 | 596.659 | 657.000 | 18 | - | - | - | |
| 82.05 | 598.956 | - | - | 730.000 | 598.956 | 730.000 | 20 | - | - | - بكارية | |
| 50.46 | 13.196.303 | 21.72 | 6.106.116 | 26.654.125 | 13.196.303 | 16.324.625 | 104 | 6.106.116 | 10.329.500 | | |
| - | - | 50.68 | 240.477 | 474.500 | - | - | - | 240.477 | 474.500 | - الميزاب | 2013 |
| - | - | - | 12.786 | - | - | - | - | 12.786 | - | - | |
| 52.44 | 3.598.256 | 26.55 | 1.821.623 | 6.862.000 | 3.598.256 | 4.672.000 | 16 | 1.821.623 | 2.190.000 | - | |
| 65.22 | 6.005.235 | 16.10 | 1.481.993 | 9.207.125 | 6.005.235 | 7.564.625 | 42 | 1.481.993 | 1.642.500 | - | |
| 21.34 | 623.233 | 27.12 | 792.015 | 2.920.000 | 623.233 | 1.460.000 | 5 | 792.015 | 1.460.000 | - | |
| - | - | 54.58 | 398.467 | 730.000 | - | - | - | 398.467 | 730.000 | - البساتين | |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - المحطة البرية | |
| - | - | 70.32 | 769.970 | 1.095.000 | - | - | - | 769.970 | 1.095.000 | - فاطمة الزهراء | |
| 23.74 | 398.554 | 32.10 | 539.038 | 1.679.000 | 398.554 | 657.000 | 18 | 539.038 | 1.022.000 | - | |
| 20.80 | 356.875 | 27.08 | 464.499 | 1.715.500 | 356.875 | 730.000 | 20 | 464.499 | 985.500 | - بكارية | |
| 43.10 | 10.982.153 | 26.63 | 6.520.868 | 24.683.125 | 10.982.153 | 15.083.625 | 101 | 6.508.082 | 9.599.500 | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------|------------------|------------------|-----------------|-------------|
| - | - | 41.39 | 196.415 | 474.500 | - | - | - | 196.415 | 474.500 | الميزاب - | 2014 |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 40.35 | 2.415.454 | 23.50 | 1.406.508 | 5.986.000 | 2.415.454 | 3.796.000 | 13 | 1.406.508 | 2.190.000 | - | |
| 56.37 | 3.887.878 | 18.87 | 1.301.458 | 6.897.040 | 3.887.878 | 5.254.540 | 18 | 1.301.458 | 1.642.500 | - | |
| 30.58 | 714.254 | 31.18 | 728.309 | 2.336.000 | 714.254 | 876.000 | 3 | 728.309 | 1.460.000 | - | |
| - | - | 84.18 | 307.242 | 365.000 | - | - | - | 307.242 | 365.000 | البساتين - | |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | المحطة البرية - | |
| - | - | 47.75 | 522.852 | 1.095.000 | - | - | - | 522.852 | 1.095.000 | فاطمة الزهراء - | |
| 13.39 | 214.989 | 33.05 | 530.802 | 1.606.000 | 214.989 | 584.000 | 4 | 530.802 | 1.022.000 | - | |
| 08.61 | 93.859 | 45.44 | 495.601 | 1.090.620 | 93.859 | 105.120 | 2 | 495.601 | 985.500 | بكرارية - | |
| 35.24 | 7.326.434 | 28.23 | 5.489.187 | 19.850.160 | 7.326.434 | 10.615.660 | 40 | 5.489.187 | 9.234.500 | | |
| - | - | 35.51 | 168.489 | 474.500 | - | - | - | 168.489 | 474.500 | الميزاب - | 2015 |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 38.80 | 2.322.412 | 22.19 | 1.328.109 | 5.956.000 | 2.322.412 | 3.796.000 | 13 | 1.328.109 | 2.190.000 | - | |
| 52.96 | 3.652.441 | 15.41 | 1.063.161 | 6.897.040 | 3.652.441 | 5.254.540 | 18 | 1.063.161 | 1.642.500 | - | |
| 30.01 | 701.114 | 29.80 | 696.110 | 2.336.000 | 701.114 | 876.000 | 3 | 696.110 | 1.460.000 | - | |
| - | - | 59.35 | 216.610 | 365.000 | - | - | - | 216.610 | 365.000 | البساتين - | |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | المحطة البرية - | |
| - | - | 36.13 | 395.585 | 1.095.000 | - | - | - | 395.585 | 1.095.000 | فاطمة الزهراء - | |
| 12.82 | 205.898 | 32.08 | 515.195 | 1.606.000 | 205.898 | 584.000 | 4 | 515.195 | 1.022.000 | - | |
| 08.55 | 93.245 | 46.89 | 511.390 | 1.090.620 | 93.245 | 105.120 | 2 | 511.390 | 985.500 | بكرارية - | |
| 33.56 | 6.975.110 | 25.41 | 4.894.649 | 19.820.160 | 6.975.110 | 10.615.660 | 40 | 4.894.649 | 9.234.500 | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------|------------------|-------------------|-----------------|------|
| - | - | 35.88 | 170.273 | 474.500 | - | - | - | 170.273 | 474.500 | - الميزاب | 2016 |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 37.66 | 2.254.211 | 18.25 | 1.092.702 | 5.956.000 | 2.254.211 | 3.796.000 | 13 | 1.092.702 | 2.190.000 | - | - |
| 48.21 | 3.325.214 | 17.21 | 1.186.934 | 6.897.040 | 3.325.214 | 5.254.540 | 18 | 1.186.934 | 1.642.500 | - | - |
| 29.92 | 698.951 | 30.62 | 715.268 | 2.336.000 | 698.951 | 876.000 | 3 | 715.268 | 1.460.000 | - | - |
| - | - | 27.19 | 99.240 | 365.000 | - | - | - | 99.240 | 365.000 | - البساتين | - |
| - | - | 22.91 | 200.711 | 876.000 | - | - | - | 200.711 | 876.000 | - المحطة البرية | - |
| - | - | 30.65 | 335.610 | 1.095.000 | - | - | - | 335.610 | 1.095.000 | - فاطمة الزهراء | - |
| 16.35 | 262.547 | 33.35 | 535.601 | 1.606.000 | 262.547 | 584.000 | 4 | 535.601 | 1.022.000 | - | - |
| 08.53 | 92.987 | 44.32 | 483.403 | 1.090.620 | 92.987 | 105.120 | 2 | 483.403 | 985.500 | - بكارية | - |
| 30.87 | 6.633.910 | 24.09 | 4.819.742 | 20.696.160 | 6.633.910 | 10.615.660 | 40 | 4.819.742 | 10.110.500 | | |

(03) الحصص السوقية لكل من المؤسسة و القطاع الخاص

(04)

| | | | | | المتعاملون | | الشبه | | | | |
|--------|----------------|--------|----------------|----------------|------------|------------|------------|-------|---------|-----------|------------|
| 0,00% | 0,00 | 49,51% | 3 523 770,00 | 7 117 500,00 | | | | 15,00 | 234 918 | 474 500 | الميزاب |
| 51,69% | 71 313 795,00 | 21,99% | 30 340 410,00 | 137 970 000,00 | 15 | 4 754 253 | 5 256 000 | 18 | 15,00 | 2 022 694 | 3 942 000 |
| 57,80% | 91 533 315,00 | 13,84% | 21 917 520,00 | 158 364 375,00 | 15 | 6 102 221 | 7 929 625 | 42 | 15,00 | 1 461 168 | 2 628 000 |
| 35,62% | 17 163 210,00 | 26,55% | 12 790 575,00 | 48 180 000,00 | 15 | 1 144 214 | 1 752 000 | 6 | 15,00 | 852 705 | 1 460 000 |
| 0,00% | 0,00 | 58,81% | 6 440 055,00 | 10 950 000,00 | | | | | 15,00 | 429 337 | 730 000 |
| 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00 | | | | | 15,00 | | |
| 0,00% | 0,00 | 85,55% | 14 052 315,00 | 16 425 000,00 | | | | | 15,00 | 936 821 | 1 095 000 |
| 90,82% | 14 916 475,00 | 0,00% | 0,00 | 16 425 000,00 | 25 | 596 659 | 657 000 | 18 | 25,00 | | |
| 82,05% | 11 979 120,00 | 0,00% | 0,00 | 14 600 000,00 | 20 | 598 956 | 730 000 | 20 | 20,00 | | |
| 50,46% | 206 905 915,00 | 21,72% | 89 064 645,00 | 410 031 875,00 | | 13 196 303 | 16 324 625 | 104 | | 5 937 643 | 10 329 500 |
| 0,00% | 0,00 | 50,68% | 3 607 155,00 | 7 117 500,00 | | | | | 15,00 | 240 477 | 474 500 |
| 52,44% | 53 973 840,00 | 26,55% | 27 324 345,00 | 102 930 000,00 | 15 | 3 598 256 | 4 672 000 | 16 | 15,00 | 1 821 623 | 2 190 000 |
| 65,22% | 90 078 525,00 | 16,10% | 22 229 895,00 | 138 106 875,00 | 15 | 6 005 235 | 7 564 625 | 42 | 15,00 | 1 481 993 | 1 642 500 |
| 21,34% | 9 348 495,00 | 27,12% | 11 880 225,00 | 43 800 000,00 | 15 | 623 233 | 1 460 000 | 5 | 15,00 | 792 015 | 1 460 000 |
| 0,00% | 0,00 | 54,58% | 5 977 005,00 | 10 950 000,00 | | | | | 15,00 | 398 467 | 730 000 |
| 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00 | | | | | 15,00 | | |
| 0,00% | 0,00 | 70,32% | 11 549 550,00 | 16 425 000,00 | | | | | 15,00 | 769 970 | 1 095 000 |
| 23,74% | 9 963 850,00 | 32,10% | 13 475 950,00 | 41 975 000,00 | 25 | 398 554 | 657 000 | 18 | 25,00 | 539 038 | 1 022 000 |
| 20,80% | 7 137 500,00 | 27,08% | 9 289 980,00 | 34 310 000,00 | 20 | 356 875 | 730 000 | 20 | 20,00 | 464 499 | 985 500 |
| 43,10% | 170 502 210,00 | 26,63% | 105 334 105,00 | 395 614 375,00 | | 10 982 153 | 15 083 625 | 101 | | 6 508 082 | 9 599 500 |
| 0,00% | 0,00 | 41,39% | 2 946 225,00 | 7 117 500,00 | | | | | 15,00 | 196 415 | 474 500 |
| 40,35% | 36 231 810,00 | 23,50% | 21 097 620,00 | 89 790 000,00 | 15 | 2 415 454 | 3 796 000 | 13 | 15,00 | 1 406 508 | 2 190 000 |
| 56,37% | 58 318 170,00 | 18,87% | 19 521 870,00 | 103 455 600,00 | 15 | 3 887 878 | 5 254 540 | 18 | 15,00 | 1 301 458 | 1 642 500 |
| 30,58% | 10 713 810,00 | 31,18% | 10 924 635,00 | 35 040 000,00 | 15 | 714 254 | 876 000 | 3 | 15,00 | 728 309 | 1 460 000 |
| 0,00% | 0,00 | 84,18% | 4 608 630,00 | 5 475 000,00 | | | | | 15,00 | 307 242 | 365 000 |
| 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00 | | | | | 15,00 | | |
| 0,00% | 0,00 | 47,75% | 7 842 780,00 | 16 425 000,00 | | | | | 15,00 | 522 852 | 1 095 000 |
| 13,39% | 5 374 725,00 | 33,05% | 13 270 050,00 | 40 150 000,00 | 25 | 214 989 | 584 000 | 4 | 25,00 | 530 802 | 1 022 000 |
| 8,61% | 1 877 180,00 | 45,44% | 9 912 020,00 | 21 812 400,00 | 20 | 93 859 | 105 120 | 2 | 20,00 | 495 601 | 985 500 |
| 35,24% | 112 515 695,00 | 28,23% | 90 123 830,00 | 319 265 500,00 | | 7 326 434 | 10 615 660 | 40 | | 5 489 187 | 9 234 500 |
| 0,00% | 0,00 | 35,51% | 2 527 335,00 | 7 117 500,00 | | | | | 15,00 | 168 489 | 474 500 |
| 38,80% | 34 836 180,00 | 22,19% | 19 921 635,00 | 89 790 000,00 | 15 | 2 322 412 | 3 796 000 | 13 | 15,00 | 1 328 109 | 2 190 000 |
| 52,96% | 54 786 615,00 | 15,41% | 15 947 415,00 | 103 455 600,00 | 15 | 3 652 441 | 5 254 540 | 18 | 15,00 | 1 063 161 | 1 642 500 |
| 30,01% | 10 516 710,00 | 29,80% | 10 441 650,00 | 35 040 000,00 | 15 | 701 114 | 876 000 | 3 | 15,00 | 696 110 | 1 460 000 |
| 0,00% | 0,00 | 59,35% | 3 249 150,00 | 5 475 000,00 | | | | | 15,00 | 216 610 | 365 000 |
| 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00 | | | | | 15,00 | | |
| 0,00% | 0,00 | 36,13% | 5 933 775,00 | 16 425 000,00 | | | | | 15,00 | 395 585 | 1 095 000 |
| 12,82% | 5 147 450,00 | 32,08% | 12 879 875,00 | 40 150 000,00 | 25 | 205 898 | 584 000 | 4 | 25,00 | 515 195 | 1 022 000 |
| 8,55% | 1 864 900,00 | 46,89% | 10 227 800,00 | 21 812 400,00 | 20 | 93 245 | 105 120 | 2 | 20,00 | 511 390 | 985 500 |
| 33,56% | 107 151 855,00 | 25,41% | 81 128 635,00 | 319 265 500,00 | | 6 975 110 | 10 615 660 | 40 | | 4 894 649 | 9 234 500 |
| 0,00% | 0,00 | 35,88% | 2 554 095,00 | 7 117 500,00 | | | | | 15,00 | 170 273 | 474 500 |
| 37,66% | 33 813 165,00 | 18,25% | 16 390 530,00 | 89 790 000,00 | 15 | 2 254 211 | 3 796 000 | 13 | 15,00 | 1 092 702 | 2 190 000 |
| 48,21% | 49 878 210,00 | 17,21% | 17 804 010,00 | 103 455 600,00 | 15 | 3 325 214 | 5 254 540 | 18 | 15,00 | 1 186 934 | 1 642 500 |
| 29,92% | 10 484 265,00 | 30,62% | 10 729 020,00 | 35 040 000,00 | 15 | 698 951 | 876 000 | 3 | 15,00 | 715 268 | 1 460 000 |
| 0,00% | 0,00 | 27,19% | 1 488 600,00 | 5 475 000,00 | | | | | 15,00 | 99 240 | 365 000 |
| 0,00% | 0,00 | 22,91% | 3 010 665,00 | 13 140 000,00 | | | | | 15,00 | 200 711 | 876 000 |
| 0,00% | 0,00 | 30,65% | 5 034 150,00 | 16 425 000,00 | | | | | 15,00 | 335 610 | 1 095 000 |
| 16,35% | 6 563 675,00 | 33,35% | 13 390 025,00 | 40 150 000,00 | 25 | 262 547 | 584 000 | 4 | 25,00 | 535 601 | 1 022 000 |
| 8,53% | 1 859 740,00 | 44,32% | 9 668 060,00 | 21 812 400,00 | 20 | 92 987 | 105 120 | 2 | 20,00 | 483 403 | 985 500 |
| 30,87% | 102 599 055,00 | 24,09% | 80 069 155,00 | 332 405 500,00 | | 6 633 910 | 10 615 660 | 40 | | 4 819 742 | 10 110 500 |

| 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | المتعاملين المتعاقدين | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------------|------------------------------|
| | | 1 200 000,00 | 1 200 000,00 | | شركة بتغة سليمان للبناء | خدمة نقل العمال و المستخدمين |
| 1 080 000,00 | 1 080 000,00 | 1 080 000,00 | 960 000,00 | 960 000,00 | الشركة العامة للتجهيزات تبسة | |
| | 6 480 000,00 | 6 480 000,00 | 6 480 000,00 | 6 480 000,00 | | |
| 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | | | | | |
| 7 200 000,00 | 7 200 000,00 | 6 000 000,00 | 6 000 000,00 | 6 000 000,00 | شركة الصناعات الحديدية تبسة | |
| 1 000 000,00 | 1 000 000,00 | 1 000 000,00 | 1 000 000,00 | 1 000 000,00 | مديرية النشاط الاجتماعي | |
| 14 080 000,00 | 20 560 000,00 | 15 760 000,00 | 15 640 000,00 | 14 440 000,00 | | |
| | | | | | | |
| 230 000,00 | 230 000,00 | 230 000,00 | 230 000,00 | 230 000,00 | الديوان الوطني للمطبوعات | خدمة تصليح المركبات و |
| 720 000,00 | 720 000,00 | 720 000,00 | 720 000,00 | 720 000,00 | المركز البيداغوجي للمعوقين | |
| 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | بلدية تبسة | |
| 640 000,00 | 640 000,00 | 640 000,00 | 640 000,00 | 640 000,00 | | |
| 4 200 000,00 | 4 200 000,00 | 4 200 000,00 | 4 200 000,00 | 4 200 000,00 | | |
| 6 390 000,00 | 6 390 000,00 | 6 390 000,00 | 6 390 000,00 | 6 390 000,00 | | |
| | | | | | | |
| 547 500,00 | 547 500,00 | 547 500,00 | 182 500,00 | 182 500,00 | BUS MEDIA SETIF | الإشهار |
| 547 500,00 | 547 500,00 | 547 500,00 | 182 500,00 | 182 500,00 | METRO BUS ALGER | |
| 547 500,00 | 547 500,00 | 547 500,00 | 182 500,00 | 182 500,00 | | |
| 1 642 500,00 | 1 642 500,00 | 1 642 500,00 | 547 500,00 | 547 500,00 | | |

| | الإشهار | خدمة تصليح المركبات و العربات | خدمة نقل العمال و المستخدمين | خدمة النقل الحضري و الشبه | |
|-----------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|
| 110 444 157,00 | 547 500,00 | 6 390 000,00 | 14 440 000,00 | 89 064 645,00 | 2012 |
| 127 913 618,00 | 547 500,00 | 6 390 000,00 | 15 640 000,00 | 105 334 105,00 | 2013 |
| 113 918 344,00 | 1 642 500,00 | 6 390 000,00 | 15 760 000,00 | 90 123 830,00 | 2014 |
| 109 723 150,00 | 1 642 500,00 | 6 390 000,00 | 20 560 000,00 | 81 128 635,00 | 2015 |
| 102 183 671,00 | 1 642 500,00 | 6 390 000,00 | 14 080 000,00 | 80 069 155,00 | 2016 |
| 564 172 870,00 | 6 022 500,00 | 31 950 000,00 | 80 480 000,00 | 445 720 370,00 | |

| | | | | | |
|--------|---------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-------------|
| 65,20% | 34,80% | 206 905 915,00 | 110 444 157,00 | 317 350 072,00 | 2012 |
| 57,14% | 42,86% | 170 502 210,00 | 127 913 618,00 | 298 415 828,00 | 2013 |
| 49,69% | 50,31% | 112 515 695,00 | 113 918 344,00 | 226 434 039,00 | 2014 |
| 49,41% | 50,59% | 107 151 855,00 | 109 723 150,00 | 216 875 005,00 | 2015 |
| 50,10% | 49,90% | 102 599 055,00 | 102 183 671,00 | 204 782 726,00 | 2016 |
| 55,36% | 44,64% | 699 674 730,00 | 564 182 940,00 | 1 263 857 670,00 | |

(06)

FICHE TECHNIQUE DU RESEAU DE TRANSPORT URBAIN DE L'ETUST

| Num LG | Origine destination | De parcours temps /R | LG/LIGNE | NBR ARRETS | NBR DE ROTATION BUS / J | NBR BUS PAR LIGNE | ETUDE REALIS PAR | PLACES OFFERTES PAR JOUR |
|--------------|------------------------------|-------------------------|--------------|---------------|----------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------------|
| 10 | Station EL – MIZEB | 34 mn | 3 km | 7 | 13 | 01 | DTW | 3 000 |
| 13 | Station 1 ER NOVEMBRE | 60 mn | 7 km | 5 | 12 | 05 | DTW | 10 987 |
| 15 | Station FATMA ZOHRA | 60 mn | 5 km | 13 | 10 | 02 | DTW | 5 200 |
| 16 | Station CHIKH LAARBI TEBESSI | 50 mn | 6 km | 12 | 9 | 05 | DTW | 11 381 |
| 17 | Station LA ROCADE | 50 mn | 6 km | 10 | 10 | 04 | DTW | 7 677 |
| 18 | Station QUARTIER DES JARDINS | 40 mn | 4 km | 6 | 10 | 01 | DTW | 4 181 |
| 19 | Station HAMMAMET | 90 mn | 18 km | 25 | 7 | 04 | DTW | 6 581 |
| 20 | Station BEKERIA | 60 mn | 14 km | 25 | 9 | 03 | DTW | 6 032 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| TOTAL | / | / | 63 KM | 103 | 80 | 25 | / | 55 039 |

(07)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة النقل
MINISTÈRE DES TRANSPORTS



المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تبسة -
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN – TÉBESSA

- ✓ عدد الخطوط المستغلة هي: 09 خطوط.
- ✓ عدد الخطوط المقترحة للاستغلال هي 03 خطوط:

 - ❖ خط حي الزيتون-جامعة الشيخ العربي التبسي.
 - ❖ خط لاروكاد (02).
 - ❖ خط بولحاف الدير.

- ✓ عدد الحافلات على مدى 05 سنوات (2012-2016): 29 حافلة.
- ✓ السعة الإجمالية للحافلة 101 مكان من بينهم مكان السائق.

| Num LG | Origine destination | De parcours temps /R | LG/LIGNE | NBR DE ROTATION BUS / J | NBR BUS PAR LIGNE |
|--------------|-------------------------------|----------------------|--------------|-------------------------|-------------------|
| 10 | Station EL – MIZEB | 34 mn | 3 km | 13 | 01 |
| 13 | Station 1 ER NOVEMBRE | 60 mn | 7 km | 12 | 05 |
| 14 | Station EL – LA GARE ROUTIERE | 62 mn | 8 Km | 12 | 02 |
| 15 | Station FATMA ZOHRA | 60 mn | 5 km | 10 | 02 |
| 16 | Station CHIKH LAARBI TEBESSI | 50 mn | 6 km | 9 | 05 |
| 17 | Station LA ROCADE | 50 mn | 6 km | 10 | 04 |
| 18 | Station QUARTIER DES JARDINS | 40 mn | 4 km | 10 | 01 |
| 19 | Station HAMMAMET | 90 mn | 18 km | 7 | 04 |
| 20 | Station BEKERIA | 60 mn | 14 km | 9 | 03 |
| TOTAL | / | / | 63 KM | 80 | 27 |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة النقل



MINISTÈRE DES TRANSPORTS

المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تبسة -

ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN - TÉBESSA

عدد المسافرين لكل خط في السنة على مدى 05 سنوات (2012:2016)

| | Nbr_voy | | | | |
|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Ligne 2012 | Ligne 2013 | Ligne 2014 | Ligne 2015 | Ligne 2016 |
| Ligne 10 | 234918 | 240477 | 196415 | 168489 | 170273 |
| Ligne 12 | 168473 | 12786 | / | / | / |
| Ligne 13 | 2022694 | 1821623 | 1406508 | 1328109 | 1092702 |
| Ligne 14 | / | / | / | / | 200711 |
| Ligne 15 | 936821 | 769970 | 522852 | 395585 | 335610 |
| Ligne 16 | 1461168 | 1481993 | 1301458 | 1063161 | 1186934 |
| Ligne 17 | 852705 | 792015 | 728309 | 696110 | 715268 |
| Ligne 18 | 429337 | 398467 | 307242 | 216610 | 99240 |
| Ligne 19 | / | 539038 | 530802 | 515195 | 535601 |
| Ligne 20 | / | 464499 | 495601 | 511390 | 483403 |
| Ligne 21 | / | 2865 | / | 811 | / |
| Somme | 6106116 | 6523733 | 5489187 | 4895460 | 4 819742 |

(09)

