

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون

دراسة ميدانية بمؤسسة اوريدو الميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علاقات عامة

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ:

❖ بوجردة الياسين

❖ بوحجيلة مباركة

❖ بولعراس راضية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: كواهي الربيع
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: بوجردة الياسين
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: بوقلمون داود

السنة الجامعية: 2015-2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون

دراسة ميدانية بمؤسسة اوريدو الميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علاقات عامة

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ:

❖ بوجردة الياسين

❖ بوحجيلة مباركة

❖ بولعراس راضية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: كواهي الربيع
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: بوجردة الياسين
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: بوقلمون داود

السنة الجامعية: 2015-2016

- محاولة لفت انتباه الباحثين على أهمية الموضوع وفتح المجال لهم لأثراء ودراسته من جوانب مختلفة

➤ ثالثاً: المفاهيم

- ب مختلفة. يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته كما لها أهمية بالغة في توجيه البحث العلمي وابعاده عن العموميات بما يتماشى وخصوصية كل دراسة ومن هذا المنطلق سنحاول تحديد المفاهيم المحورية للدراسة وهي:

1- الجودة:

- **تعريف الجودة:** عرف JURAN الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال أي المعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي JURAN هو القدرة على تقديم أفضل أداء وصدق صفات⁽¹⁾.

- وتعرف الجمعية الأمريكية الجودة حسب ما أشار إليها الباحثان RANDER و HEIZEN بأنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية⁽²⁾.

- وتعرف الجودة على أنها درجة سيادة المنتج أو الخدمة على المنتجات أو الخدمات المماثلة المقدمة للمستهلك ودرجة مساهمة المنتج أو الخدمة في تحسين نمط حياة الفرد⁽³⁾.

- **تعريف ارماند فيغانباوم:** الجودة هي الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق ورغبات الزبون⁽⁴⁾.

(1) محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص19.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص26.

(3) طارق شريف يوسف: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص99.

(4) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص15.

- **التعريف الإجرائي:** الجودة هي مجموعة الصفات والسمات والخواص النهائية للمنتج التي تحدد مدى ملائمتها لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله ليلبي رغبات الزبون.

2- تعريف الخدمة:

لقد تعددت واختلفت تعريف الخدمة، وهذا بسبب التنوع الكبير في الخدمات وبذلك يتم التطرق إلى أهم هذه التعاريف المتداولة:

- **تعريف الخدمة في القاموس التسويقي:** "عبارة عن نشاط يؤدي على تلبية الحاجات بدون انتقال الملكية"⁽¹⁾.

- **يعرفها كوتلربأنها:** "نشاط على تبادلات غير ملموسة ولا يؤدي إلى انتقال الملكية ولا تكون الخدمة بالضرورة مرتبطة بسلعة ما"⁽²⁾.

- **ويعرفها جوزيف بأنها:** "عمل مقدم لشخص آخر يمكن أن يكون هذا الشخص طبيعي (فرد) أو معنوي (مؤسسة) أو الاثنين معا"⁽³⁾.

- **وتعرف الخدمة كذلك بأنها:** "ذلك المنتج غير الملموس الذي يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا"⁽⁴⁾.

- **كما تعرف الخدمة أيضا بأنها:** "نشاط أو أنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما إلى الآخر، وتكون أساسا

⁽¹⁾Guesgolven, dictionnaire marketing :banque assurance,eddunod,bordas,paris,p12

⁽²⁾ Philip kotler, bernardpubois, marketing management publiunioned,paris,10 emeedition,paris,p443

⁽³⁾ Joseph juran ,la qualité dans les services, ed gestion alnor,paris,1987,p8

⁽⁴⁾-اسعاد حامد اورمان، ابي سعد الديونجي: التسويق السياحي والفندقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، عمان،2000 ص40.

- غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

الخدمة هي السلعة أو نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها من خلال احتكاك مع المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق رضى الزبائن وفي دراستنا هذه نركز على نمط الخدمة المعنوي المتمثل في تقديم نشاط ذو منفعة على اعتبار أن المؤسسة خدمية.

3- جودة الخدمة:

- يرى leuris and booms أن جودة الخدمة هي: "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها"⁽²⁾.

- وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها: "تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"⁽³⁾.

- وعرف جودة الخدمات كذلك بأنها: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها الزبائن ويدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في نفس

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، دار الجامعية الاسكندرية، 2008، ص18.

(2) ثابت عبد الرحمن ادريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص291.

(3) خضير كاظم حمود: ادارة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2002، ص215.

الوقت من الأولويات الرئيسة التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"⁽¹⁾.

- كما عرفت جودة الخدمة على أنها: "التفوق على توقعات العميل، أي تفوق المنظمة في خدماتها

التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات"⁽²⁾.

- ويعرف badiro جودة الخدمة بأنها: "مستوى تعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على القدرة

المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على

إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي: نقصد بجودة الخدمة هنا أنها معيار لمدى تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن

لهذه الخدمة وبشكل مستمر، مما يضمن الرضى الدائم للمستفيدين ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة

للآخرين وتتمثل معايير الجودة في الاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة والسرعة واللباقة.

4- الزبون:

• تعريف الزبون: "هو ذلك المشتري للخدمات الفعلية أو المتوقعة ولديه الرغبة والقدرة في شراء تلك

الخدمة، كما انه يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها"⁽⁴⁾.

ويعرف أيضا: "أنه مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها"⁽⁵⁾.

(1) مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص143.

(2) ريتشاردل وليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير السعودية، 1999، ص39.

(3) توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس للمقارن، مكتبة النهضة المصرية، إيتراك، مصر، 2006، ص40.

(4) محفوظ أحمد جودة: المرجع السابق، ص38.

(5) أسعاد يخنساء: التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير غير

منشورة، الجزائر، 2006، ص42.

• التعريف الإجرائي:

الزبون هو الفرد الذي يقبل على شراء سلعة معروضة في السوق سواء ذكر أو أنثى، وهو غير مرتبط بعمر معين.

5- تعريف المؤسسة:

- يعرف عمر صخري المؤسسة فيقول: "هي القوالب التي ينظم فيها الناس شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض، حيث أن المؤسسة هي جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوسيع وتوزيع"⁽¹⁾.

- وفي المقابل نجد يونس إبراهيم حيدر يعرف المؤسسة بأنها: "كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام اجتماعية معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف ومهام متعددة وذات أهداف معينة وواضحة أي أن المؤسسة نظام اجتماعي يصبح فيها الأفراد أعضاء، بغرض إشباع حاجاتهم، فهي بهذا المعنى مجتمع يتألف من أعضاء راغبين في التعاون والتنسيق"⁽²⁾.

- ويعرفها ماكس فيبر المؤسسة بأنها تمثل أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"⁽³⁾.

- أما كارل ماركس فيعرف المؤسسة بأنها: "تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس النوع من السلع"⁽⁴⁾.

(1) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص25.

(2) يونس إبراهيم حيدر: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضيل للمعلومات، سوريا، 1999، ص23.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص30.

(4) ناصر داودي عدوان: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص9.

- **تعريف برنارد:** "المؤسسة هي أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل"⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي: ونقصد بمفهوم المؤسسة المكان الذي ينظم منه العمل للأفراد وتتفاعل فيه الأنشطة، وهي نسق يحدد ويرتب وينسق على أساسه الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك، وتوفير البيئة المناسبة لمجموعة الفاعلين لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المؤسسة الخدمية والتي تمارس نشاط معنوي غير كمي مقدم في شكل خدمة.

➤ رابعا: الإشكالية

لقد أصبحت المؤسسة الخدمية اليوم تواجه عدة تحديات في مقدمتها تزايد عدد المنظمات المنافسة لها، ما أدى بها للتركيز على جودة خدماتها والتميز في تقديم أفضل خدمة لزيائنها من أجل تطوير قدرتها التنافسية وتحسين إنتاجها وسيطرة مواصفات الجودة العالمية عليها، خاصة وأن العصر الحالي عصر الجودة والبقاء فيها يكون للأفضل، وذلك من خلال تبني النموذج الأمثل للجودة التي أصبح ينظر إليها كمعيار أساسي لتقييم واختيار حاجات ورغبات المستفيدين من السلع والخدمات وتجدر الإشارة أنه لا يمكن الحديث عن أي منظمة متطورة ومستمرة دون الوقوف على فعالية خدماتها، وتكمن قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها على مدى جودة خدماتها ولمكانيتها الفنية والمادية والبشرية وخصائصها التي تعمل من خلالها، ذلك أن معيار الجودة من المحددات الأساسية التي تساهم بشكل كبير في نجاح

⁽¹⁾مراد زعيمة: مؤسسات النشأة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابة، 2002، ص43.

أو فشل الأهداف المسطرة في المؤسسة، والمؤسسة شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي بجميع عناصره المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية فلا يمكن النظر إليها من جانب واحد فقط.

وفي الأخير نصل إلى أنه يمكن عمل الكثير في مجال تطوير جودة خدمات الاتصال وتحسينها يعتمد أساسا على مدى جودة هذه الخدمات انطلاقا من منظور زبائن المؤسسة الاتصالية.

وعلى هذا الأساس نخلص إلى التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين نمط الخدمة والزبائن؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو نمط الخدمة السائد في المؤسسة ومدى رضى الزبائن؟

2- هل تؤدي جودة الخدمة إلى زيادة تحقيق رضى الزبون؟

3- ما هي المعايير المثلى التي يعتبرها الزبائن كأساس لتقييم جودة الخدمة؟

خامسا: الدراسات السابقة

إن أي دراسة علمية لا بد أن تنطق من خلفية بحثية، فالباحث عليه أن يستند في مرجعياته الفكرية إلى عدد من الدراسات و الأبحاث التي تخدم الموضوع فالدراسات السابقة لها دور هام في البحث العلمي، و تكمن أهميتها في المساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق تجربة معينة، ابتداء من طرح الإشكالية بالشكل الصحيح و الخطوات المنهجية التي يتقيد بها الباحث، من أدوات يستخدمها وصولا إلى نتائج التي تحصل عليها و الصعوبات التي تواجهه.

فإما تكون مشابهة وفي هذه الحالة يشترط اختلاف ميدان الدراسة و إما تكون مختلفة وفي هذه

الحالة يتناول الباحث الجوانب المشتركة بين الدراستين.

وقد صنفنا هذه الدراسات على أساس تناول الموضوع بصفة شاملة أو التي تناولت الموضوع على أساس زاوية معينة، مراعين في ذلك الجانب الزمني.

1 - الدراسات التي تناولت الموضوع بصفة شاملة

أ - دراسة عبيدات 1994 :

تهدف إلى تحليل اتجاهات ورغبات المستهلكين في فنادق خمسة نجوم في الأردن وتكونت عينة الدراسة من 335 من مستهلكي الخدمات الفندقية، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن أغلبية عينة الدراسة، تتردد أسبوعياً على الفنادق وفي أيام الأعياد والمناسبات الاجتماعية باعتبارهم من أهم الأماكن المفضلة لقضاء أوقات الفراغ، كما كان تفضيل أغلبية عينة الدراسة الاسم العربي للفنادق (سمعة المؤسسة) والألوان المكونة من الأخضر ومشتقاته أو الأزرق ومشتقاته، أما المأكولات المرغوبة فكانت المشاوي (الجانب المادي) وأظهرت الدراسة درجة رضا عالية من أسعار الغرف والأجنحة لكافة المجموعات من نزلاء الفنادق من هذه الفئة.

وأخيراً أكدت نتائج الدراسة على ضرورة العناية بعنصر الترويج من خلال توجيه مزيج ترويجي فعال وتطوير نوعية بعض الخدمات الفندقية المقدمة التي نالت درجة رضا متوسطة لدى أغلبية عينة الدراسة، من خلال نتائج هذه الدراسة تضح لنا أنها تركز على معايير جودة الخدمة التالية: الترويج، النوعية، الرضى وهي بمثابة معايير لاستقطاب الزبون وهو ما يرتبط بموضوع بحثنا.

ب - دراسة والة عائشة 2011(الجزائر):

كانت ضمن الحصول على شهادة ماجستير تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تحت عنوان "أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون".

وقد عالجت إشكالية «ما مدى جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون» وما مدى انعكاس

هذا الطرح على مرض مستشفى عين طاية؟

واندرجت تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يتم تقييم جودة الخدمة الصحية من طرف الزبون؟

2- ما العلاقة التي تربط بين الزبون و جودة الخدمة؟

3- ما أثر تبني الخدمة الصحية من طرف المستشفى على الرضا المتحقق لدى المرضى؟

لقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تجميع المعلومات في الجانب النظري، وتفسيرها للوصول إلى إثبات أهمية الجودة، وقد تم سحب العينة بالتكرار بطريقة عشوائية بطريقة السحب العشوائي البسيط مكونة من 200 فرد كما اعتمدت على الاستمارة والمقابلة الشخصية من خلال الحديث المباشر مع المرضى المقيمين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتميز الخدمة الصحية بمميزات فريدة تتطلب مهارات وأساليب معينة.

- أكبر هم يواجهه الخدمة الصحية هو تطوير استراتيجية مقننة لإدارة الدليل المادي لتعزيز الخدمة على الجوانب الملموسة كالأجهزة والمكان والناس لتحقيق أهداف المؤسسة.

جودة الخدمة الصحية تخضع في العادة لرأي المريض، و يعتمد رأي المريض على جودة الخدمة الصحية، وهي تخضع في العادة لرأي المريض ويعتمد رأي المريض على مجموعة من المتغيرات منها: وقت الحصول على الخدمة، مكان تقديم الخدمة ودرجة الاستفادة من الخدمة، من خلال نتائج هذه الدراسة اتضح لنا أن الزبون يعتمد على متغيرات هي: وقت الحصول على الخدمة، مكان تقديم الخدمة، درجة الاستفادة من الخدمة لتقييم جودة الخدمة المقدمة إليه وتعتبر هذه المتغيرات أساسية في استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وهو ما يرتبط بموضوع بحثنا.

ج-دراسة عتيق عائشة سنة 2011:

كانت متطلبات رسالة التخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق دولي، تحت عنوان "جودة الخدمة الصحية" في المؤسسات العمومية الجزائرية وقد عالجت الإشكالية التالية « واقع جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية وما مدى تأثيرها على رضا المريض»، والتي تضمنت التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مفهوم الخدمات الصحية؟

2- إلى أي مدى يتم تطبيق الجودة وتحسين خدمات القطاع الصحي؟

3- ما هي أبعاد جودة الخدمة الصحية؟

4- ما المقصود برضا المريض؟

لقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الملاحظة الشخصية وقد تم الاعتماد على الاستبيان والاستمارة بهدف التعرف على جودة الخدمة الصحية.

نتائج الدراسة:

قبول الفرضية الأولى والثانية والثالثة تبعا لآراء أفراد عينة الذي وقع تقييمهم على جودة الخدمة الصحية من خلال بعد الاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف مل يدل على رضاهم عن جودة الخدمة الصحية المقدمة، من خلال ملاحظة نتائج هذه الدراسة اتضح لنا أنها تهدف إلى تحليل جودة الخدمة من حيث مفهوما وأبعادها وهذا ما يركز عليه الزبون أثناء بحثه عن خدمة ما، ما يجعل هذه الدراسة تطرقت إلى نفس المتغير الذي نحن بصدد تحليله في موضوع دراستنا.

د- دراسة نجاة صغيرو سنة 2012 الجزائر:

دراسة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات تحت عنوان "تقييم جودة الخدمات الصحية"، وقد عالجت:

كيف يمكن تقييم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية؟

واندرجت تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي جودة الخدمات الصحية؟

2- ماهي المعايير المستخدمة لتقييم جودة الخدمات الصحية؟

3- ما هو تقييم المرضى للخدمة المقدمة لهم من طرف المؤسسات الصحية؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي وللإجابة على أسئلة البحث واختيار فرضياته، كما اعتمد في الجانب التطبيقي على الاستمارة بهدف التعرف على تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المؤسسات الصحية من جهة نظر المرضى ودرجة رضاهم عنها. وقد تم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال هذه الدراسة اتضح لنا أنها تركز على جودة الخدمات والمعايير المستخدمة لتقييم جودة الخدمات، ما يجعلها تلم بجميع النقاط الأساسية لموضوع بحثنا.

2- الدراسات التي تناولت الموضوع من زاوية واحدة

أ- دراسة 1984G.CRONROOS:

اتجهت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لمفهوم جودة الخدمة، وقد توصلت إلى ثلاث معايير للحكم على جودة الخدمة وهي:

- **الجودة الفنية:** وتعني ما يحصل عليه الزبون نتيجة تفاعله مع مقدمي الخدمة، وبذلك يمكن تقييم الجودة الفنية عن طريق الزبون.

- **الجودة الوظيفية:** لعملية أداء الخدمة نفسها، أي الكيفية التي بها تقدم الخدمة، ويتصل هذا الجانب اتجاهات وسلوك مقدمي الخدمة نحو الزبون، والعلاقات الشخصية المتبادلة بين الزبائن و مقدمي الخدمة.

- **البعد الخاص بسمعة المؤسسة:** ويشير هذا الجانب إلى الكيفية التي يدرك بها الزبون جودة الخدمة محل التعامل، وبذلك ترسم لديهم صورة ذهنية تنعكس على الجودة الفنية والجودة الوظيفية للمؤسسة، وهي سوف تؤثر في النهاية على إدراك الزبائن للمؤسسة ومدى تميزها عن المؤسسات الأخرى.

وتعتمد دراسة **G.CRONROOS** على بناء نموذج لجودة الخدمة انطلاقاً من معايير الجودة الفنية، الجودة الوظيفية، من خلال نتائج هذه الدراسة تبين لنا أنها تركز على المعايير التالية: الجودة الفنية، الجودة الوظيفية، سمعة المؤسسة وهذه المعايير تؤثر على الزبون في استقطابه لاقتناء هذه الخدمات وبدوره الزبون يستخدمها لتقييم جودة الخدمة المقدمة إليه وهذه المعايير تعكس التساؤلات الثلاث لدراستنا.

ب- دراسة **C.MOSSETS – S.RICHARD (1985):**

استهدفت الدراسة أوجه التعامل بين مقدمي الخدمة و المستفيدين منها، أي دراسة "جودة الخدمة و مدى تفاعلها مع الزبائن "لأنها تعتبر من العوامل الحاسمة في رضا الزبون، وقد توصلت الدراسة إلى بعدين هامين للجودة هما:

- جودة العرض المقدم: ينتج عن:

• دراسة رغبات الزبون وما يتوقعه من البنك.

• تطبيق نظام مراقبة الجودة الفعال و تكييفها وفقاً لرغبات الزبائن.

- تفاعل العميل مع الجودة: و يتحقق بواسطة:

- إيصال المعلومات للزبون في وقتها.
- التوجه المتفتح و العقلاني على الزبائن.
- وجود نظام فعال للتجاوب مع اقتراحات الزبائن.

تهدف دراسة **RICHARD** إلى الكشف عن التفاعل الحاصل بين مقدمي الخدمة و المستفيدين ومن خلال نتائج الدراسة اتضح لنا أنها تركز على جودة العرض المقدم وتفاعل الزبون مع الجودة وكلاهما يعتبران معياران أساسيان لنجاح الخدمة، التي تسعى إلى الكشف عن التفاعل الحاصل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.

ج- دراسة عوض ندير الحداد 1991:

أجريت هذه الدراسة على البنوك التجارية المصرية، بهدف تحديد المهارات والكفاءات الضرورية المطلوب توفرها فيمن يشغل وظيفة خدمة العملاء في البنوك، ومن وجهة نظر زبائن البنك وموظفي الخدمة المتفاعلين مباشرة مع الزبائن.

كما استهدفت أيضا تقويم درجة مستوى أداء تلك المهارات والكفاءات عند اللقاء الفعلي مع الزبون، بالإضافة إلى دراسة تأثير الخدمة المقدمة على السلوك الاستهلاكي للزبون في استعداده للتعامل مع البنك مستقبلا ورضاه التام بمستوى الخدمة وأساليب تقديمها له وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فجوة بين المهارات المطلوبة توفرها فيمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة الزبائن، وبين مستوى أداء المهارات و الفترات عند التعامل في مكان أداء الخدمة.

- أظهرت الدراسة أن الطريقة التي يتعامل بها البنك، لها تأثير واضح على قرار الزبائن بتكرار التعامل مع البنك، فالخدمة الجيدة تؤدي إلى تكرار التعامل والخدمة الرديئة تفقد البنك زبائنه.

- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك الزبائن وموظفي البنوك لأهمية المهارات والقدرات في من يشغل وظيفة تتعلق بخدمة الزبائن بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص.
- أوصت الدراسة بأهمية الزبون في رسم سياسة البنك وأن هناك متغيرات يجب أخذها في الاعتبار وتتمثل في:

• المتغيرات المرتبطة بالمهارات السلوكية لموظفي البنك: وتشمل ما يلي:

- ✓ مهارات وكفاءات موظف البنك.
- ✓ حسن مظهر العاملين بالبنك.
- ✓ الاهتمام بالزبون عند تقديم الخدمة.
- ✓ الاهتمام باقتراحات وانشغالات الزبون وتقديم المساعدة للتغلب على المشاكل التي تواجه الزبون.
- ✓ التأكد من رضا الزبائن على مستوى الخدمات المقدمة
- المتغيرات المرتبطة بموقع البنك وتجهيزاته وتتضمن:
 - ✓ قرب البنك من مقر العمل أو مكان الإقامة.
 - ✓ المظهر الداخلي للبنك أو الفرع.
 - ✓ مدى ملائمة توزيع فروع البنك على المدن.
 - ✓ مدى توفير الأجهزة المساعدة على سهولة انسياب الخدمة نحو الزبون وإقناعه.
- المتغيرات المرتبطة بتكلفة الحصول على الخدمة:
 - ✓ الفوائد على الأموال المستثمرة.
 - ✓ مستوى تقديم الخدمة المقدمة.
- المتغيرات المرتبطة بترويج الخدمة:

✓ مدى اهتمام البنك بعملية الاتصال بالعملاء لاستقطابهم إلى دائرة التعامل معها.

✓ مدى اهتمام البنوك في الاستخدام للوسائل الدعائية لإعلام الأفراد بالخدمات.

✓ القدرة على الاستماع لزبون وإقناعه.

• المتغيرات المرتبطة بتكلفة الحصول على الخدمة:

✓ مستوى تكاليف الخدمة المقدمة.

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة اتضح لنا أنها تركو على المؤشرات التي يعتمد

عليها الزبون في تقييمه لجودة الخدمة المقدمة إليه وهذا ما يتماشى مع جزء من دراستنا.

في ختامنا لهذا الفصل نكون قد تطرقنا الى كل ما يتعلق بالاطار العام لدراستنا اذا تناولنا اهم جوانب الدراسة من اشكالية واهمية الدراسة وكذا اسباب اختيار الموضوع ثم الاهداف والاهمية وصولا الى اهم المفاهيم الواردة في الدراسة بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة القريبة من دراستنا حيث كانت هناك دراسات تناولت موضوع دراستنا ككل ودراسات أخرى تناولت جزء من دراستنا وقد ساهمت في التأسيس لدراستنا سواء من الجانب النظري أو الجانب الميداني.

تمهيد

أولاً: الجودة

- 1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة.
- 2- أهمية الجودة وأهدافها.
- 3- أنواع الجودة .
- 4- العوامل المؤثرة في الجودة.
- 5- أبعاد الجودة .
- 6- محددات الجودة.

ثانياً: الخدمة

- 1- أهمية الخدمة.
- 2- عناصر إنتاج الخدمة.
- 3- خصائص الخدمة.
- 4- تصنيف الخدمات.
- 5- طرق تقديم الخدمة.

ثالثاً: جودة الخدمة

- 1- أهمية جودة الخدمة.
- 2- مستويات جودة الخدمة أبعاد جودة الخدمة.
- 3- أبعاد جودة الخدمة.
- 4- أساليب تحقيق جودة الخدمة.
- 5- تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون.

تمهيد:

تلعب جودة الخدمة دور أساسي في تصميم وإنتاج الخدمات ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها هذا ما زاد من ادراك المؤسسات الخدمية لأهمية تطبيق المتطلبات والاساسيات والشروط التي يتوقعها الزبون عند تقديم الخدمة له.

أولاً: الجودة

1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة :

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل متعددة عبر عصور اختلفت باختلاف الانتماءات الفكرية والفلسفية لباحثيها، كما كانت تحمل جملة من العوامل التي دفعت بالأخذ بالأفكار المتنوعة لهذا المفهوم لأبرز التطور العلمي و التكنولوجي الذي شهده العصر الحالي لدرجة لا مثيل لها على مر العصور السابقة و قد ارتأينا إلى تقسيم هذه المراحل إلى مرحلة العصور القديمة و مرحلة العصور الوسطى و مرحلة العصر الحديث.

مرحلة العصور القديمة :

الملاحظ الأساسية لهذه المرحلة أن التحكم في الجودة كان يتم بمراقبة العامل في عمله. اعتماداً على مهارته ودقة أدائه حيث كان الإنتاج يعتمد على الأعمال اليدوية. كما كان بمعدات قليلة يسهل السيطرة عليها و تحديد نطاق المسؤولية فيها⁽¹⁾.

مرحلة العصور الوسطى :

شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة على جودة أداء العاملين لديه والورش التي كان يشرف عليها من خلال ظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية، و كان الأثر الواضح في ضرورة الحاجة إلى وجود ممارسات جديدة لإدارة المصانع إذ قدم whitney فكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج، بعد

(1) علوان المحباوي نايف قاسم : إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص24.

استخدامه في فترة طويلة وبشكل يضمن التطابق بين المعايير المحددة لهذه الصناعات وصور الإنتاج التي تخرج بها (1).

مرحلة العصر الحديث :

أ/ مرحلة الإدارة العلمية (1914-1930): لقد كان لهذه المرحلة أثرا واضحا في الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج فدريك تايلور بتجاربه التي بثها في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها قصد زيادة الإنتاج، من خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج حيث خيمت الحرب العالمية الأولى في هذه الفترة 1914 على الصناعة، فتعددت أنظمتها و تنوعت أساليب الإنتاج، وقد أصبح رئيس العمال مسؤولا عن إعداد كبيرة من العمال، وقد تم إنشاء قسم للفحص لأول مرة ونظام لضمان الجودة(2).

ب/ مرحلة الرقابة على الجودة (1930-1970): في هذه المرحلة فرضت الظروف المتواجدة آنذاك، الحرب ع2 استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات الأمر الذي ساهم في زيادة استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية ووضع مواصفات محددة. لكل الإمدادات الأمر الذي ساهم في زيادة استخدام أساليب الرقابة على الجودة وقد شهد عام 1970 تطورا ملموسا في مجال الإدارة من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية (3)

(1) مامون الدرادكة: مرجع سابق، ص51.

(2) مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط2007، ص45.

(3) مامون الدرادكة: مرجع سابق، ص51.

ج/ مرحلة ضمان الجودة (1790-1985):

لقد جاءت هذه المرحلة بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة الجودة **q.circle** التي ضمنت لهم نتائج خالية من العيوب وتطلب هذا رقابة شاملة على العمليات وجهود مشتركة من الإدارة بتنفيذ مراحل العمل واعتماد ثلاث أنواع من الرقابة، ليصبح ضمان الجودة احد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عال الجودة وهو الجسر الذي تعبر من خلاله المؤسسة إلى تحقيق اهدافها⁽¹⁾.

د/ مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة (1985-1993): خلال هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية حيث تتطلب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المؤسسة من إحراز التقدم والتميز للمنتجات والعمليات المختلفة فقد كانت هذه المرحلة انعكاسا للضبط الشامل للجودة الذي عرفه **feigenraum** على انه ذلك النظام الفعال من اجل تحقيق التكامل للجودة عن طريق الجهود المختلفة في المؤسسة لتطوير الجودة وتحسينها من اجل إنتاج الخدمات بالمستوى الأكثر اقتصاديا.

والذي يحقق الإشباع الكامل للزبائن وقد ظهر مفهوم الضبط الشامل للجودة في عموم المؤسسة، أو في عموم الشركة الذي يشير على مشاركة جميع الأفراد في الشركة في عملية ضبط الجودة بدء بالعامل والمشرف وانتهاء بالمدير الأعلى⁽²⁾.

(1) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص46.

(2) الحداد عواطف إبراهيم: إدارة الجودة الشاملة، ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009، ص59.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1993-2010):

تميزت هذه المرحلة بالتركيز على الجودة الشاملة كمدخل إدارة يركز على الجودة التي تعد مساهمة جميع العاملين والمجتمع ككل وتميزت هذه المرحلة بالتركيز العال واستخدام الزبون كمدخل أساسي لتطوير الإنتاج وتحسنه.

الشكل رقم (1): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: حمود خضير كاظم: إدارة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص20.

2 - أهمية الجودة وأهدافها:

أ- أهمية الجودة:

- **سمعة الشركة:** تستمد الشركة سمعتها من مستوى الجودة لمنتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن الشركة. فإذا ما كانت منتجات الشركة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق الشركة الشهرة والسمعة والتي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه الشركة⁽¹⁾.
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها إذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
- **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد.

(1) يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص22.

بشكل عام والحصول على مواطئ قدم في السوق العالمية فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات

الشركة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح الشركة زمن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد⁽¹⁾.

• **حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة الشركة وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وعزز الثقة في منتجات الشركة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك من شراء منتجات الشركة أو عدم

رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة إلى توقعها المستهلك منها.

وفي بعض الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياح

الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه وبالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك تمنا باهظا بسبب

انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمائته وإرشاده إلى

أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا⁽²⁾.

• **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص

لاكتشاف الأخطاء وتنافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن

طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة⁽³⁾.

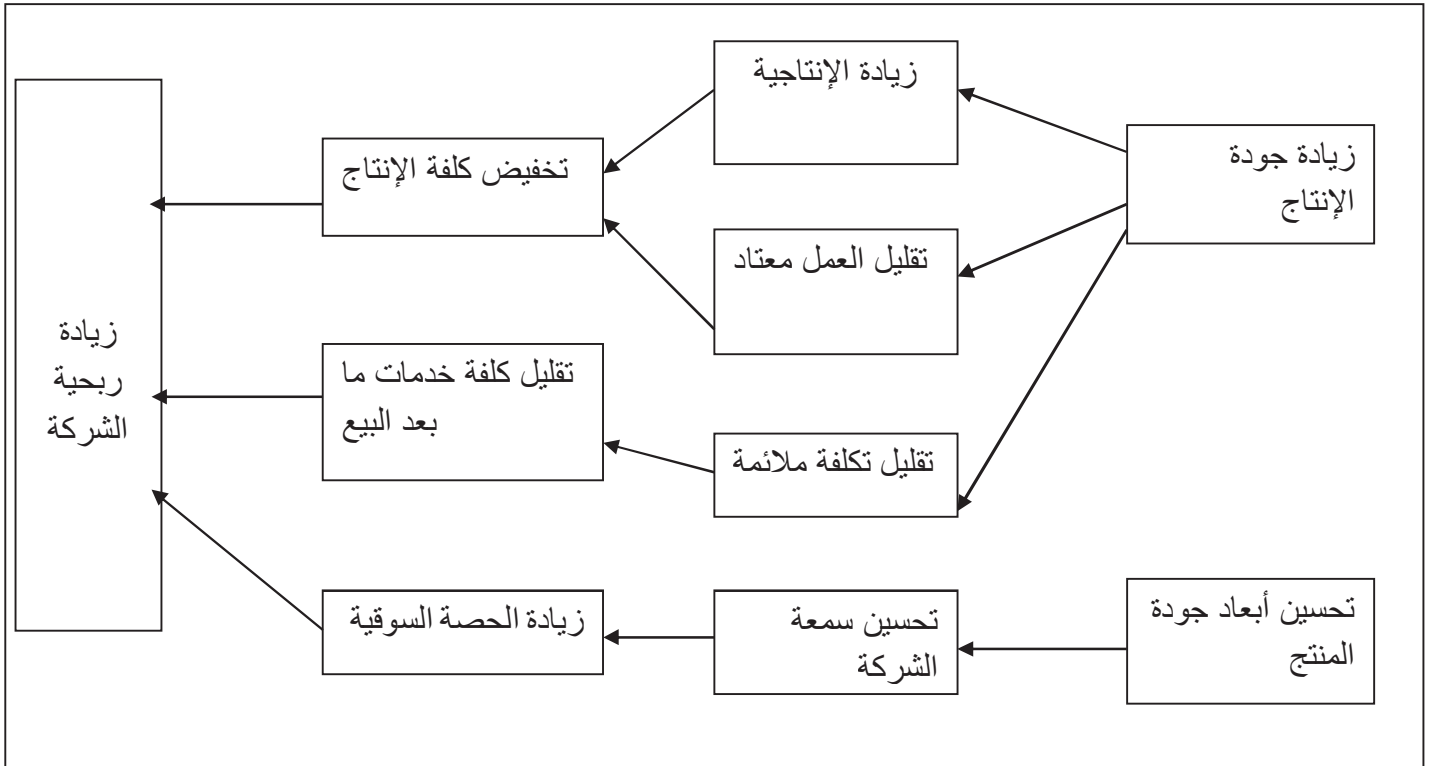
(1) محمد بن شايب: تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة مؤسسة ncoe / ups رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسير، الجزائر، 2004، ص22.

(2) المرجع نفسه، ص30-31.

(3) قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص22.

الشكل 2: يوضح تحسين الجودة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للشركة وتخفيض الكلفة وبالتالي زيادة ربح الشركة

الشكل رقم (2): تحسين الجودة يقلل التكلفة



المصدر: قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص22.

ب- أهداف الجودة :

تسعى الجودة إلى تحقيق رغبات المستفيدين إلى أقصى حد ممكن، ولا يكون هذا إلا تحت تطبيق

استراتيجية متكاملة بأهدافها المقصودة.

وبشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

- **أهداف ضبط الجودة:** وتتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة لكل استخدام متطلبات ذات مستوى أدنى، تتعلق هذه المتطلبات بصفات مميزة مثل الأمان و إرضاء المستفيدين⁽¹⁾.
- **أهداف تحسين الجودة:** و تنحصر غالباً في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي المستفيدين بأكبر فاعلية ومنه فتصنيف أهداف الجودة يأتي على خمسة فئات هي:
 - أ- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن البيئة والمجتمع.
 - ب- أهداف الأداء والخدمة: و يتضمن تناول حاجات الزبائن.
 - ت- أهداف العمليات: تتضمن مقدرة العمليات وفعاليتها للضبط.
 - ث- أهداف العمليات: وتتضمن مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - ج- أهداف الأداء للعاملين وتتضمن المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

3- أنواع الجودة

يمكن تصنيف الجودة على نوعين هما⁽²⁾:

❖ **جودة التطابق:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها عملياتها تحقق الأسواق المستهدفة

(1) مامون السلطي: سهيل الياس دليل عمليات تطبيق أنظمة إدارة الجودة الايرو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص103.

(2) بوبكر عباسي: دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة

2009، ص19.

❖ **جودة الأداء:** وتعني المؤسسة من خلال إدارتها وعمليتها تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة

4- العوامل المؤثرة في الجودة :

توجد العديد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بصفة كبيرة في الجودة ونذكر منها :

أ- **التمويل :** إن زيادة المنافسة في عدت ميادين قد قللت من الأرباح في الوقت الذي اضطرت فيه المصانع إلى شراء تجهيزات آلية جديدة مما يترتب عليه زيادة الاستثمار في المصنع، ولكن ما يقف في وجه استثمار الإنتاج انخفاض مستوى الجودة لبعض القطاعات والإنتاج مما يستلزم إبعادها وإنتاج غيرها، وهذا ما يسبب تعطيل الإنتاج، فضلا عن أن التكاليف المقترنة بأعمال الصيانة والتحسينات في أنماط الجودة قد ازدادت زيادة كبيرة في الوقت الراهن، وكانت النتيجة إن اضطرت المصانع إلى تخفيض التكاليف وخاصة في المنتجات التي تضع على حسب مستويات جودة معينة ومعنى ذلك أن تخفيض تكاليف التشغيل والخسائر التي قد يتعرض لها الإنتاج⁽¹⁾.

ب- **الإدارة :** وزعت مسؤولية الرقابة على الجودة على عدة جماعات متخصصة في الوقت الذي كان فيه رئيس العمال في الماضي يتولى هذه المسؤولية وحده، وكان من نتيجة هذا الاتجاه أن ازداد العبء على

(1) عبد الغفور يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الجودة، المكتبة المصرية الديبث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 1997، ص324.

الإدارة العليا وخاصة بسبب الصعوبات التي تواجهها في توزيع مسؤولية إجراء الإصلاحات في حالت الابتعاد عن أنماط الجودة المطلوبة⁽¹⁾.

ت- المواد: أن المواصفات التي توضع للمواد التي تستخدم في الصناعة اليوم أصبحت دقيقة في تشكيلة كبيرة من المواد الأولية والخدمات المعروضة للإنتاج، ومعنى ذلك أن المهندس الذي كان يتصرف في هذه المسألة في الماضي لا يستطيع أن يضمن أن المواد التي سيخدمها هي المواد الملائمة للإنتاج السلعة على حسب أنماط الجودة وذلك بسبب وجود عدد كبير من المواد الطبيعية والاصطناعية تصلح جميعها للاستخدام ولكن المشكلة ليست مجرد إنتاج كمية معينة ولكن إنتاج كمية على حساب جودة معينة يتطلب الأمر خاصات ومواد أولية من مستوى جودة يساعد على تحقيق الأنماط الموضوعية

ث- الآلات والوسائل الصناعية: إن الطلب على تطبيق الحد المسموح به لتجاوز المشتريات الموضوعية والطلب المتزايد على الدقة في المواصفات أدى إلى زيادة تعقيد العمليات الصناعية والوسائل الإنتاجية والآلات وغيرها من المعدات ويتطلب هذا الأمر ضرورة العناية بصيانة الأجهزة والمعدات الآلية حتى تكون الدقة في الإنتاج قريبة من دقة الآلات المستخدمة⁽²⁾.

5- أبعاد الجودة :

تمتلك السلع والخدمات أبعاد وخصائص مختلفة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لحاجات الفرد،

وتختلف أبعاد الجودة من باحث إلى آخر و تتمثل في :

(1) قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سابق، ص44.

(2) عبد الغفور بونس: مرجع سابق، ص324.

- أ- الأداء Performance : ويشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج مثل السرعة والتنافسية.
- ب- الاعتمادية Reliability: الثبات في الأداء أي قابلية العمل المطلوب تحت ظروف محددة وفترة زمنية معينة⁽¹⁾.
- ج- الديمومة و الصلاحية Dorability: وتشير إلى مدة بقاء الخدمة والاستفادة الشاملة والدائمة منها.
- د- الخصائص الخاصة Spenl Features : وتشير إلى الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة كالأمان، سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- هـ- التوافق Conformance : تعني مدى التوافق مع المواصفات المحددة ومدى توافق الخدمة مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح وماله من أثر على تحسين العملية المطلوبة
- و- خدمات ما بعد البيع After Sale Servues : وهي أنواع خدمات ما بعد البيع مثل: معالجة شكاوى المستهلكين والعمل على رضاهم
- خدمات ما بعد التسليم ليس مهما أن تؤدي السلعة منتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة وهناك أسباب تؤدي إلى اختلاف المنتج عما هو متوقع منه وبغض النظر على تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها سواء عن طريق سحب المنتجات المعينة من السوق أو عرض عن طريق الإصلاح صيانة أو الاستبدال⁽²⁾.

(1) محفوظ احمد جودة: مرجع سابق، ص20.

(2) عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص324.

6- محددات الجودة :

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات تحقيق الغرض الأساسي في تقديمها تعتمد على المحددات

الآتية :

أ- **التصميم** : يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم جمع القرارات التي تتعلق

بتحديد خصائص السلعة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحول متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية

وفنية تشير إلى الجودة و يجب أن يؤخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان، زيادة على القدرات

الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بال منتج إلى مستوى الإتقان المطلق⁽¹⁾

ب- **جودة التطابق** : تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم

هذا لتأكد من المنتج النهائي الذي يقابل المواصفات، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة و مهمة لكي

يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك أيضا لا يكفي لوجود عوامل مؤثرة فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات

المستخدمة (كالألات والمعدات، مهارات العاملين، التدريب والحوافز ...) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي

لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيدا، ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة رديئة نتيجة

الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسلمها أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ، ومن هنا

تظهر أهمية المطابقة.

وعليه تتطلب مرحلة السلعة غير المطابقة للشروط والتركييب كما يلي:

- أن تحدد السلطة المسؤولية من الموارد غير المطابقة للشروط

(1) عبد الغفور بونس: مرجع سابق، ص323.

- أن تتنظر إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها.

- تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يكتمل إعادة الكشف على التطابق ويخلص إلى أن السلعة باتت مستوفية للشروط.

ج - سهولة الاستخدام: أن لسهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات أهمية قصوى في زيادة قدراتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفق ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ هي الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام، ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها، و يجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح و بصفة يفهمها الزبون العادي.

د- خدمات ما بعد التسليم: ليس مهماً أن تؤدي السلعة منتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة وهناك أسباب تؤدي إلى اختلاف المنتج عما هو متوقع منه ويغض النظر على تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها سواء عن طريق سحب المنتجات المعينة من السوق أو عرضها عن طريق الإصلاح أو الصيانة أو الاستبدال⁽¹⁾.

(1) عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص324.

ثانياً: الخدمة

1- أهمية الخدمات:

إن التطورات والتحولات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، فلفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تخطيط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المنظمات، لكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية للقطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل لقطاعات الاقتصادية كمحور هام لدخل الدولة.

ويلاحظ أن الاهتمام بقطاعات الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دورة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيسي للسلع وباعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات وعلى الصناعات الاستخراجية، فمع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى المواد التي تحتاجها الصناعات الوليدة لذلك فقد ظهرت مناجم وغيرها من الصناعات الاستخراجية، ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة، ولقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعني ظهور المنافسة، وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن ومن بين هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة والسلع الصناعة لذلك فقد اكتسبت خصوصية في هذا الميدان وأخذت ملامحها الأساسية فيه ومن ثم نأتي إلى المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات⁽¹⁾.

(1) عبد العزيز أبو تبة: تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص26.

وقد نمى قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب و تطور الاتصالات هذه الظاهرة وسبب تغيرها من الظواهر التي لها مسبباتها، نذكر منها:

- ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للانفاق على الخدمات الترفيهية واتساع دائرة عمل المرأة اذ أنها أصبحت قوة عمل مؤثرة.

- ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان فهي سلع تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعماله أو إثنائه أو بعد الاستخدام.

- زيادة نسبة عدد العاملين في صناعة الخدمات حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في قطاع الاتصالات و ذلك عام 1965 وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35 % في الفترة 1989 إلى 1991.

- الفوائد الناجمة عن التخصص وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة و تقوم المنظمات الخاصة بالأعمال بوضع عمليات الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الإعلان .

- المزج بين الفعل التقني السريع والانفجار الحاصل في مجال المعرفة أدى إلى توتر جل اهتمام المنظمات الراقية في إحراز النجاح في المدى القصير ولأجل أن تحتفظ بالمكان المناسب وتخطو نفس الخطوات التطورية التقنية، أخذت المنظمات التي لا تهدف إلى الربح بالاتجاه إلى منظمات الخدمات والتي لا تمتلك إلا

المعرفة وهي المنظمات الخاصة بالاستشارات، حيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها وتقليدها فقد يحتاج المتسوق لجذب الزبائن إلى تقديم خدمات إضافية⁽¹⁾.

وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- نمو سريع في الأعمال وتدفقات نقدية ايجابية.
- ازدياد المنافسة، وتحقيق أرباح عالية وتطوير الحصة السوقية.
- ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة و البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمات.

2- عناصر إنتاج الخدمة

- تتكون المؤسسة الخدمية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة وقد حرر كل من (eiglier et langeard) خمسة عناصر أساسية تدخل في عملية إنتاج الخدمة هي:⁽²⁾

- نظام التنظيم الداخلي

- السند المادي

- العمال المباثرون

- الزبون

- عرض الخدمة

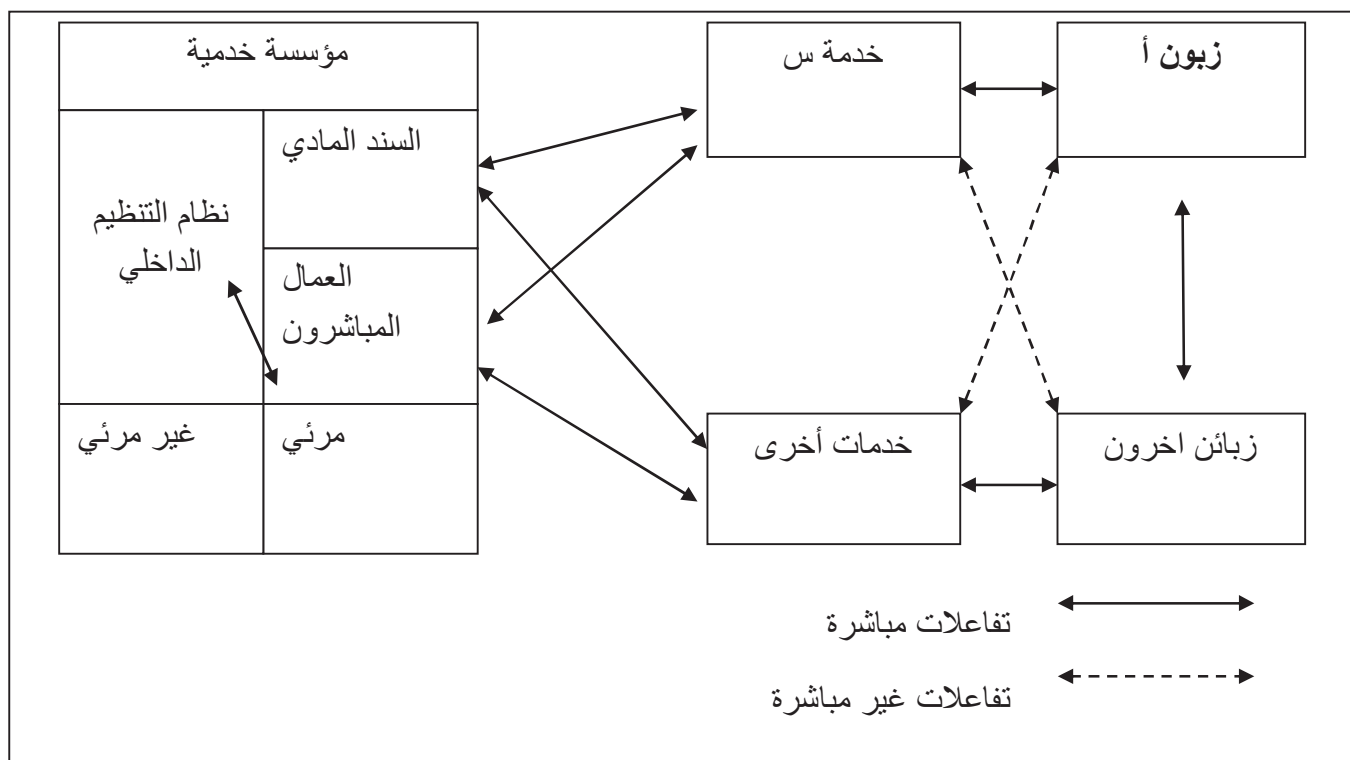
(1) زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص40.

(2) عبد الحميد نعيجات: جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضى الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة الاغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005، ص9، مشير في ذلك إلى:

-Michel langlois et gérard :marketing des services les défi relationnel ,cacada,goetan morine,p45

- ويمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمة من خلال الشكل الموضح أدناه

الشكل رقم (1): عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية



Source: kotler, dubois marketing management ,paris, publi union, 10^{eme} edition, 2000. P 448.

• نظام التنظيم الداخلي (المكتب الخلفي)

يمثل نظام التنظيم الداخلي في الإدارة العليا للمؤسسة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات اختيار المحيط المادي وتوظيف وتسيير الموارد البشرية تحديد أشكال الاتصال بين المؤسسة والزبائن

الخ وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج وغير المرئي بالنسبة للزبون، تأثير مباشر على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

• العمال المباشرون موظفو المكتب الأمامي:

ويقصد بالعمال المباشرين مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم (الجزء المرئي) ويؤدي هؤلاء الموظفون دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.

• السند المادي:

ويظهر السند المادي في التصميم الداخلي للمؤسسة والتجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الخدمة، موقع المؤسسة وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة و تقديمها

• الزبائن:

وتفرد المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفات iso 8402 الزبون على انه وجهة المنتج الصادر من المورد ووردت كذلك ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:

- في حالة التعاقدية، يسمى الزبون المشتري

- يمكن أن يكون الزبون المستهلك النهائي المستخدم المستفيد أو المشتري

ويشير هذا التعريف إلى أن كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها وينقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما: (1)

- **الزبائن الداخليين:** يسمى العاملون في جميع الأقسام الوظيفية الذين يتعاملون مع بعضهم لا نجاز الأعمال بالزبائن الداخليين

- **الزبائن الخارجيين:** يسمى كل من يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقى الخرجات النهائية منها الزبون

والمقصود بالزبائن في هذا العنصر الزبائن الخارجيين الذين هم على اتصال شخصي مع مقدمي الخدمات وفي مجال الخدمات يظهر الزبون كمستخدم للخدمة وكمساهم في نظام إنتاجها وتقديمها ويترتب عن هذا التكامل مصدره إن الزبون هو المقيم الأول والأخير للخدمة (2)

• عرض الخدمة

تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة في الخدمات والتي يعتمد تقديمها في الغالب على وجود مقدم الخدمة والزبون في أن واحد. (3)

(1) محمد حسن، بسام عزام، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، سلسلة الرضى للمعلومات، مركز الرضى للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص25.

(2) محمد حسن، بسام عزام: مرجع سابق، ص25.

(3) الدرادكة مامون سليمان: مرجع سابق، ص182.

3- خصائص الخدمة:

تتميز الخدمات بجملة من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية وفيما يلي استعراض لأهمها: (1)

- التلازمية

- عدم تجانس الخدمة

- اللاملموسية

- الملكية

- عدم القدرة على التخزين

- صعوبة تقييم جودة من جانب الزبون

• **تلازمية:** تعني بالتلازمية تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك (1) مما يعني أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك

في نفس الوقت، وتعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون

• **عدم التجانس الخدمة:** وتعني هذه الخاصية عدم القدرة على توجيه وتنميط الخدمة المقدمة، إذ تختلف

طريقة تقديم الخدمة من زبون إلى آخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ومكان وزمان تقديمها

وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات وفقا لظروف معينة.

• **اللاملموسية:** تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات وتوضح هذه

الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي وهي الخاصية التي تفقد المحسوس من خلال لمسها، أو تذوقها أو

شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها.

(1) محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص352.

وقد اقترح watson سنة 1972 إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى:

- خدمات تعطي قيمة مضاعفة للشيء الملموس مثل خدمات التنظيف

- خدمات توفر منتجات ملموسة مثل خدمات محلات التجزئة

- خدمات تتصف بعدم الملموسية الكاملة مثل خدمات الأمن

• الملكية: نعني بالملكية أن الخدمة لا تمتلك أو تنتقل ملكيتها من المنتج إلى الزبون عند الاتفاق عليها

وتشير هذه الخاصية إلى أنه غالباً ما لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكون يستهلك مباشرة⁽¹⁾.

• عدم القدرة على التخزين: نظراً لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئاً مادياً ملموس فإنه يستحيل

تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية كما هو الحال في السلع المادية وبعبارة أخرى فإنه لا يمكن تخزين

الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت فيه طلب عليها في حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والأجهزة

المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة وفي حالة زيادة الطلب على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن

إنتاجه وتقديمه منها

فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد⁽²⁾

• صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون:

(1) سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص168.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، الإسكندرية

مصر، 2006، ص30.

يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة ومرد هذا يرجع إلى الأداء الفعلي للخدمة الذي يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه (1).

4- تصنيف الخدمات:

هناك أنواع عديدة من الخدمات التي يمكن تصنيفها حسب العديد من الأسس كما يلي:

أ- من حيث الاعتمادية:

حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات أو على الأفراد كما تتنوع حسب أدواتها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين، وهنا أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى وكذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي أم انه ليس كذلك (2).

ب- حسب الزبون: حيث يمكن تصنيفها إلى (3):

- **خدمات المستهلكين:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شجيرة مثل السياحة والتأمين على الحياة وسميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع نفسه، ص 29.

(2) نايف قاسم علوان المحياوي: مرجع سابق، ص 70.

(3) محمد صالح المؤذن: مرجع سابق، ص 210.

• **خدمات المنشآت:** وهي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمار كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والمالية وصيانة المعدات والآلات.

ج- حسب مشاركة الزبون أو المستفيد:

حيث يتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركة للحصول على الخدمة مثل العلاج الطبي السياحة و الإطعام بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضور طوال الوقت مثل خدمة الإصلاح أو صيانة السيارات (1).

د- حسب دوافع مقدم الخدمة (2): حيث يمكن تصنيفها إلى:

• **خدمات غير ربحية:** وهي خدمات تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات أو الجمعيات إلى مختلف الأفراد وليس بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم و العلاج الطبي والجمعيات الخيرية.

• **الخدمات الربحية:** تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

هـ- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: وهي كالتالي:

• **خدمات مهنية:** مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين والإداريين والماليين.

• **خدمات غير مهنية:** مثل خدمات حراسة العمارات وموقف السيارات.

و- **الخدمات طبقا لدرجة كثافة العمالة:** (1) وتنقسم إلى:

(1) حميد الطائي، وحمود الصيدعي وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006، ص193.

(2) قاسم نايف علوان المحيوي: مرجع سابق، ص76.

• الخدمات كثيفة العمالة: والتي تعتمد على العمالة بدرجة أكبر في تقديمها مثل: الخدمات الفندقية، خدمات التدريس وغيرها.

• الخدمات كثيفة الآلة: والتي تعتمد على الآلة بدرجة أكبر في تقديمها شكل خدمة النقل والمواصلات وغيرها.

ز- الخدمة حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وتنقسم إلى :

• خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات المحامي وخدمات السكن والنقل الجوي، رضا جودة العميل أثناء تقديم الخدمة ضروريا.

• خدمات ذات اتصال منخفض: مثل إصلاح السيارات، التسوق عبر الانترنت وهي بذلك لا تتطلب وجود العميل أثناء تقديمها.

ح- الخدمات حسب وجهة النظر التسويقية

حيث يمكن تصنيفها إلى :

• خدمات سهلة المنال يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل النقل والحلاقة

• خدمات خاصة مثل خدمة استئجار بعض الأشخاص لحماية وحراسة بعض الشخصيات الهامة (2)

ط- الخدمات حسب طبيعة الخدمة وتصنف إلى:

• خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية والتعليم

(1) محمد علي بركات علي: قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2001 - ص 59.

(2) محمد علي بركات علي: مرجع سابق، ص 60.

• خدمات كمالية مثل التسلية والترقية

5- طرق تقديم الخدمة :

إن عملية تقديم الخدمات مرتبطة بمن يقدم الخدمة، وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن تمييز بين أربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة⁽¹⁾:

أ- طريقة الخدمة الباردة:

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع الزبون مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبون لذلك فهي تتميز⁽²⁾

- الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة :

- خدمة بطيئة

- خدمة غير منتظمة وفوضوية

- خدمة غير مريحة

- الجانب الشخصي للخدمة :

- غير شفافة فالإجراءات المحددة غير مفهومة وغير واضحة

- منخفضة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الراحة

(1) مامون الدرادكة، طارق الشلبي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص190.

(2) مامون الدرادكة، طارق الشلبي: المرجع نفسه، ص190.

- غير مرغوبة من طرف الزبون

- الخدمة تكون فاترة

ب- طريقة المصنع للخدمة :

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب

الشخصي وتأخذ الصورة التالية :

من الناحية الإجرائية : تأتي في

- وقت مناسب

- متناسقة

- بعيدة عن الغرض

من الجانب الشخصي :

- غير شفافة

- منخفضة

- غير مرغوبة من طرف الزبون

والرسالة الموجة للزبون هنا أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم⁽¹⁾

ج- طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

(1) مامون الدرادكة، طارق الشلبي: مرجع سابق، ص 190.

وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب

الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصورة التالية:

الجانب الإجرائي :

- الخدمة البطيئة

- الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع

- الخدمة غير منتظمة

الجانب الشخصي: الخدمة تتميز بالحب والمودة في التقديم

- خدمة جذابة وعملية التقديم متقلبة

- طريقة تقديم الخدمة بارعة ومرغوبة من طرف الزبون

الرسالة الموجهة للزبون هي نحن نبدل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تمام ما نقوم به

د- طريقة جودة خدمة الزبون:

وتتميز بارتفاع هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطرق

التي يمتد استخدامها في تقديم الخدمة للزبون لذا فهي تأخذ الصورة التالية:

- الجانب الإجرائي :

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب

- الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة

- الخدمة المقدمة موحدة بجميع الزبائن

- الجانب الشخصي:

- طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر

- طريقة تقديم الخدمة بارعة

- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف الزبون

والرسالة الموجهة للزبون هنا هي نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم⁽¹⁾.

ثالثا: جودة الخدمة

1- أهمية جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقق النجاح و الاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون معا من اجل خلق الخدمة وتقديمها على أساس أعلى مستوى.

وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي⁽²⁾:

أ- نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات

الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك لمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد

ومستمر .

(1) مامون الدرادكة، طارق شلبي: مرجع سابق، ص190.

(2) نادية صمدي صالح: نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية، مقال نشر بمجلة البحوث الإدارية، تصدر عن أكاديمية الدراسات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997، ص15.

- ب- **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، ذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه مزايا تنافسية عديدة.
- ت- **فهم الزبائن:** إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرمون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم للزبائن.
- ث- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة :** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الراهن تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسة السعي من أجل جذب زبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين، و لتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

2- مستويات جودة الخدمة :

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة حسب ناجي معلا وهي⁽¹⁾:

- الجودة المدركة من قبل المؤسسة الخدمية والتي تراها أغلب الأحيان مناسبة
- الجودة المتوقعة من قبل العملاء: وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المقدمة
- الجودة القياسية: المدة بالمواصفات النوعية للخدمة
- الجودة الفعلية: التي تؤدي بها الخدمة.
- الجودة المروجة للعملاء.

فإذا تم تبني المفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على أساس المؤسسة الموجهة بالعملاء فإنه يتم تدعيم

مفهوم الخدمة كما يدركها العملاء، ويقوم ذلك على مجموعة من الأسباب نوردتها فيما يلي:

(1) ناجي معلا: قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مقال نشر بمجلة الدراسات المصرفية والمالية عمان، العدد الثاني، (جويلية) 1998، ص 361.

- إن إدارة المؤسسة قد لا تكون لديها دراية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير.
- إن الفاعلين بالمؤسسة ربما يخطئون في تقديرهم للكيفية التي يدرك بها الزبون أداء خدمات تتنافس في تقديمها الكثير من المؤسسات.
- إن مسؤولي المؤسسة قد لا يعرفون حقيقة: إن حاجات العملاء د تتطور استجابة للتطور الحاصل في مجالات الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية محليا ودوليا⁽¹⁾.

3- أبعاد جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أبعاد هي⁽²⁾:

- أ- **الاتصالات:** وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته تحدث واصمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير
- ب- **الفهم والإدراك:** ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظر دون ملل أو مدخل بهذه فهم حاجات العميل الخفية
- ت- **التوقيت:** ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده
- ث- **الثقة في أداء الخدمة:** وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة

(1) ناجي معلا: مرجع سابق: ص15.

(2) محمد عبد الفتاح الصرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص278.

ج- المضمون الذات للخدمة: يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة واقتناع الزبائن بها.

ح- الاستمرارية: وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت

خ- المطابقة: أي تحقيق التجانس في تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق للخدمة درجة الإشباع التي يتطلع عليها العميل.

د- الأدوات: قد يتطلب تقديم بعض الخدمات باستعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة .

ذ- الاستجابة: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة

4- أساليب تحقيق جودة الخدمة:

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التالية⁽¹⁾:

أ- الاستخدام المستمر للدراسات و البحوث:

أن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات دفع إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات و تحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة و تقييماتهم للأداء الفعلي لها. ومن هذا المنظور فإن منظمة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية:

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص306.

- ما الذي يعتبره الزبائن هاما في ملامح أو خصائص الخدمة؟
 - ما هو المستوى الذي يتوقعه الزبون بالنسبة لهذه الملامح؟
 - كيف يتم إدراك و تقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟
- إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها و التعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.
- كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الأبحاث وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:
- التعرف على معايير جودة و مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة .
 - معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
 - تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا مع المنافسين.

ب- تحليل شكاوى الزبائن:

- تعتبر شكاوى الزبائن مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء الزبائن ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة، كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة.⁽¹⁾

ت- العمل على استقطاب و توظيف أفضل الكفاءات:

(1) عوض بدير الحداد: مرجع سابق، ص306.

إن وضع معايير و برامج لتحسين جودة الخدمة لا تعتبر ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي و المقدرة على تحقيق تلك المعايير وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقدهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للزبون، لذا فإن المنظمة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

ث-الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتغير و لكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة و الاتجاه الايجابي نحو تحسين جودة الخدمة. والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تبذل جهود معنية لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر المنظمة وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته بأهمية الزبون وتحقيق العناية به.

وبصفة عامة فإنه إذا ما استطعت المنظمة أن تحقق العناية بالزبائن، فإن النتائج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقق رضاهم وولائهم للمنظمة.⁽¹⁾

(1) عوض بدير الحداد:مرجع سابق، ص307.

ج- سرعة التصدي لمشكلات العملاء:

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا الزبائن بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات و التصدي لها والتعامل معها، جاءت النتائج كما يلي⁽¹⁾:

- تختلف نسبة رضا الزبائن عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 35% بالنسبة للبنوك.

- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح .

حيث يؤثر سلوك الشكوى في فرص القيام الزبائن بالتوصية لدى زبائن آخرين بالتعامل مع منظمة خدمية.

ح- تعليم الزبون على الخدمة :

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى الزبون من خلال بدل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المتقدمة، ولاشك أن زيادة إلمام الزبون بالخدمات من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وأخذ عملية التعليم عدة أشكال أبرزها:⁽²⁾

- تعريف الزبون بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه.

- تعريف الزبون متى يستخدم الخدمة.

- تعريف الزبون يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول

على الخدمة.

(1) عوض بدير الحداد: مرجع سابق، ص54.

(2) ثابت عبد الرحمن ادريس: مرجع سابق، ص185.

- شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى الزبون أو تحظى برضاه.

خ- تنمية ثقافية تنظيمية وتدعم الجودة :

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين ويسعون إلى التطبيق العملي له بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا والحافز لدى العاملين ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب⁽¹⁾:

■ وجود معايير متفق عليها للجودة .

■ استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.

■ تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.

بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".

د- تأكيد دور الجودة :

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسما بفرق الجودة ويقصد بفرق الجودة مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى الزبائن⁽²⁾.

وتعتبر هذا الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع، فهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات

(1) مصطفى احمد سيد: إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (دليل عصري للجودة والتنافسية)القااهرة، 2004، ص192.

(2) المرجع نفسه، ص192.

نجاحه في أداء الخدمة، وتشير الدراسة والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق

مستويات متميزة من الخدمة تتوفر لديهم الخصائص التالية: (1)

- الشعور بالمسؤولية اتجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعى الو تحقيق هدف معين.
- سيطرة روح التعاون بدل التنافس في العلاقة بين الزملاء.
- الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز وخدمة الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن بناء فريق الخدمة لا يجب أن يترك عرضة للصدفة إذ يحتاج إلى بدل جهود

مميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات وبعضها الآخر.

ذ- وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة:

يرتبط تحقيق الفعالية لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالزبائن بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة

المنظمة ككل بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة تتوافر لديها .

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.

- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.

- القدرة على التصرفات العمل.

(1) Lsabelle blum : qualité de service dans les réseaux locaux these de doctort , specialité informatique industrielle, luniversité paul sabatier, 2000, p12.

- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.

- الحماس والولاء.

ولا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة⁽¹⁾.

5- تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون:

ينظر عادة الى تقييم الخدمة من وجهتي نظر مختلفتين، إحداهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى

التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة

المدركة من طرف الزبون.

وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه التوجيه بالزبون **orientation lient**

بمعرفة حاجاته وتوقعها فان تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة الزبون لخصائص الخدمة وإبعادها ومدى

إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة .⁽²⁾

فقد عرف **Zeithaml** الجودة المدركة بأنها: ' حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جهور

وخاصية الشيء.⁽²⁾

(1) Christian , serbaise , joel brée , comportement du consommateur, edition economica, âris, 2000, p520.

(2) Christian, serbaise, joel brée, comportement du consommateur, edition economica, âris, 2000, p520.

إذن الجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والنتائج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء، وبناءً على ذلك فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية: (1)

أ- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبائن لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر لتقييم جودة الخدمة المقدمة.

ب- قد تخطئ المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها الزبائن الأداء الفعلي للخدمة.

ت- قد لا تعرف المؤسسة بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد بأن ما تقدمه يعتبر مناسباً.

لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها تحديد حاجات زبائنها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدمتها ويرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبون للخدمة المقدمة له بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل لإضافة على الخدمة الأساسية الجوهرية مختلف الجوانب المادية الملموسة وغير الملموسة المتصلة بتقديم الخدمة فإن عملية تقييم جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات الزبون قبل شراء الخدمة (2)

إن تطبيق الجودة والاستمرار في تحسينها ليس بالأمر الصعب ولا السهل حيث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغييراً جذرياً في ثقافة المؤسسة إذ أن تطبيق الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل

(1) بوعنان نور الدين: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة للنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق جامعة محمد بوضياف بوضياف المسيلة، 2007، ص 70.

(2) المرجع نفسه، ص 70.

لا تتطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين ولكن يجب أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل لان جميع الأفراد والعاملين بالمؤسسة وفقا لمبدأ إدارة الجودة قد تم تدريبهم داخل المؤسسة وبالتالي فانه يتوقع منهم أن يحلوا العمليات وان يصلوا سويا من اجل التحسين والتطوير في جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية حتى تنال رضى الزبائن وتحقيق الربح وضمان الاستمرارية للمؤسسة.

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته جودة الخدمة وأهميتها بنسبة للمؤسسات والزيون، اذا اصبحت الهدف الرئيسي لأية مؤسسة لهذا فجودة الخدمة تعتبر سلاحا اساسيا للتحديات والمنافسات في وقتنا الراهن.

تمهيد

أولاً: الإسهامات

1/ إسهامات إدوارد ديمينج

2/ إسهامات جوزيف جوران

3/ فليب كروسي

4/ إسهامات إرموند فيجينوم

ثانياً: النماذج

1/ نموذج أرفن

2/ نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

3/ نموذج أشوك ومتواني

4/ النموذج الدائري للجودة

5/ نموذج بالدريج

خلاصة الفصل

تمهيد:

مع التطور الحاصل الذي تشهده المؤسسات بشكل عام والمؤسسة الخدماتية بشكل خاص من حيث ما تقدمه لزيائنها وسعيها منها لإرضاء رغباتهم وتحقيق متطلباتهم بإتباعها سياسة التخطيط ومحاولة تحديد الأهداف سعيًا منها للتطوير والتحسين ورفع المستوى خدماتها تحقيقًا لولاء الزبون، إذ يعتبر المطلب الرئيسي والهدف الأول لأي مؤسسة وعلى هذا الأساس برزت عدة إسهامات نظرية اهتمت بهذا الموضوع وأهميته داخل المؤسسة إذ تناولته من زوايا مختلفة باختلاف الاتجاهات التي ينتمي إليها كل باحث ومن جهة ثانية هناك من صنّف التراث النظري لإدارة الجودة على أساس إبراز هم النماذج المعتمدة في تناول هذا الموضوع ومن هذا المنطلق ارتأينا تقسيم البعد النظري لإدارة الجودة إلى قسمين :

- الإسهامات (إسهامات ادوارد ديمنج، إسهامات جوزيف جوران، إسهامات فيليب كروسي، اسهامات ارmond فيجينوم).

- النماذج (نموذج ارفن، نموذج الجائزة الأوروبية، نموذج اشوك ومتواني، النموذج الدائري للجودة، نموذج بالدريج)

وقد راعينا في تقسيمها البعد الزمني.

أولاً: الإسهامات

أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة

اعتمدت ادارة الجودة التسلسلية في ظهورها على العديد من الرواد والمفكرين البارزين الذين أسهموا في إظهار هذا المفهوم وشكلوا المرجعية لأسلوبه الإداري المتطور وسنتطرق على أبرزهم من خلال ما يلي:

1 - إسهامات إدوارد ديمينج:

مستشار أمريكي وحاصل على دكتوراه في الرياضيات والفيزياء ولقب باب ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات (PSC5) « statistical process control » وساهم بقسط وفير في إنجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، حيث تم تأسيس جائزة للجودة في اليابان عام 1962 وحملت اسمه عرفانا وتقديرا لإسهاماته المتميزة وذلك بواسطة الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين والمعروف باسمه المختصر (quse) وهو القائل "إذا أريد لي أن أخلص رسالتي للإدارة في عدة كلمات فإني أقول أنها جميعا تتعلق بأن تعمل على تخفيض الاختلافات وتمحورت أهم أفكاره فيما يلي: (1)

• المبادئ الأربعة عشر: والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها.
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث على كافة العاملين في الإدارة العليا إلى أقل مستوى إن تعلموا مفهوم إدارة الجودة، كما يجب على إدارة.
- المؤسسة أن تقوم بالتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء.

(1) خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص 98.

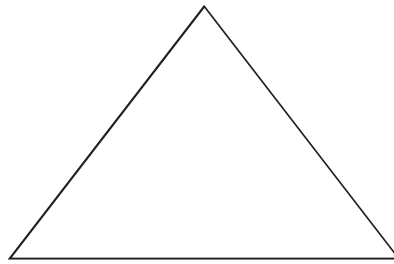
- على إدارة المؤسسة أن تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء أصلا من خلال الرقابة الوقائية
- تبنى العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الأطراف وذلك لان مصالحتهاما واحدة فالمؤسسة تنتظر إلى الموردين على أنهم شركاء لهم وبالتالي فإنها توقع عقود طويلة الأجل معهم وتهتم بمقترحاتهم وتقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة.
- حسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار، بناء الجودة في كل نشاط وفي كل فعالية وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة (المؤسسة) ومن يستقبل الخدمة (الزبون) ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.⁽¹⁾
- الاهتمام بالتدريب يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين وقد أكد "ديمنج" على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول على إدارة الجودة الشاملة.
- القيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة لإبداع وتشجيع الاقتراحات وتسعى إلى تطوير وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يؤدوا أعمالهم بالشكل المطلوب.
- القضاء على الخوف أن تشجيع الاتصالات بينها وبين العاملين يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروفا مناسبة لحل المشكلات، بعيدا من الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب.
- تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين ولحلل التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور فرق العمل هذه للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) مأمون الدرادكة، طارق شلبي، مرجع سابق، ص 27.

- التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي يطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد في الوصول إلى تحقيق العيوب الصفرية أي منع وقوع الخطأ تماما أثناء، عمليات الإنتاج.
- تجنب تحديد أهداف رقمية أمام العاملين لكي يسعون إلى تحقيقها مما يؤدي إلى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة سواء لإنتاج أو الخدمة.
- دعم اعتزاز العاملين بعملهم من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة، كتصيد الأخطاء وعدم توفر التدريب بالعقاب.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لاكتساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل.⁽¹⁾

من خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب ديمنج خطة عمل متوالية حسب ترتيب هذه المبادئ وقد مثلها ديمنج الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4): دعم موازنة الإدارة للتحسين (المبادئ 1-2-14)



تحسين العلاقات الداخلية

تطبيق المنهج الإحصائي

(المبادئ 4-7-8-9-10-11-12)

(المبادئ 3-5-6-13)

المصدر: مأمون الدرادكة، طارق شلبي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص36.

⁽¹⁾ مأمون الدرادكة، طارق شلبي: مرجع سابق، ص28.

معضلات الجودة لدى ديمينج:

من خلال المبادئ السابقة أستخلص ديمينج سبع معضلات خطيرة بها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبع القاتلة وهي:⁽¹⁾

- عدم وجود إستقرار وثبات في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف
- التركيز على الأرباح القصيرة الأجل
- التركيز على التقييم الرقمي لأداء الأفراد وتهديدهم بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأرقام
- التغيير المستمر في القيادة الإدارية
- إن تدار وتوجه المؤسسة على أساس تحقيق الأرقام فقط كزيادة كمية الإنتاج مثلا:
- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات أو الخدمات
- الارتفاع المستمر للتكاليف

ومنه يمكن القول من اعتماد على المبادئ الأربعة عشر والتي كان قد أكد على تطبيقها ديمينج بالإضافة إلى الشكل السابق وكذلك الدراسة المعضلات السبع التي وجه ديمينج إلى خطورتها وعليه يمكن القول أن الجودة هي نقطة أساسية لأية مؤسسة ذلك من خلال الالتزام القوي من جانب الإدارة بنظرة بعيدة المدى بما في ذلك تحديد الرسالة العامة للمؤسسة وتوضيح الرؤية المستقبلية لها كما يستلزم على الإدارة العليا للمؤسسة أن تتبنى فكرة تطوير السياسات والإجراءات الروتينية لنشاطاتها وتهيئة عمالها لعملية التغيير والتطوير والتحسين وإدراكهم للمهام المسندة إليهم وذلك من خلال القرارات الموجهة من الإدارة العليا

وعليه يمكن القول إن الجودة حسب إدوارد ديمينج تتلخص فيما يلي:

- إحداث التغيير الملائم لمواجهة مختلف التحديات.

⁽¹⁾ ريتشارد ويليامز : مرجع سابق، ص98.

- تشكيل فرق عمل وخلق التعاون بينهم.
 - الثقة المتبادلة تضمن تحقيق الجودة .
 - التجديد والتحسين يساعد على الجودة.
 - التدريب واكتساب مهارات جديدة يساعد على تقديم الجودة في الخدمة.
 - إحداث نوم من التواصل بين القادة والعاملين يخلق جو الإبداع والتطوير .
 - درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.
- من خلال معايير الجودة المذكورة أعلاه والتي أشار إليها الباحث بطريقة مباشرة نلاحظ أنها تتوافق مع موضوع بحثنا وهي بمثابة الطريق للوصول إلى خدمة جيدة.

2 - إسهامات جوزيف جوران:

- يعد جوران من أوائل رواد الجودة، حيث قام بتأليف عدد كبير جدا من الكتب والمقالات العلمية في هذا الخصوص وتتلخص أهم أفكاره حول الجودة في ما يلي:
- فلسفة جوران حول الجودة: قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشرة نقاط هي:⁽¹⁾
 - زيادة درجة الوعي لدى العاملين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
 - تحديد أهداف خاصة بعملية التحسيس.
 - الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال عقد الإجراءات على سبيل المثال وتكوين مجلس للجودة وتحديد المشكلات واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل وتعيين منسقين للجودة

- الاهتمام بعملية التدريب

(1) صلاح عباس هادي: ادارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص ص163-164.

- الاهتمام بتقديم تقارير تساعد المؤسسة على حل مشاكلها
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج لأقسام معينة.
- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني.
- الاهتمام بعملية التوسع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزء لا يتجزأ من نظم المؤسسة وعملياتها المختلفة.
- من خلال دراستنا لموضوع الجودة من جهة جوران نجد هناك زاويتين بارزتين الأولى وهي محاولة تحسين شكل المنتج ومحتوياته من أجل تحقيق إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن وتوقعاتهم والثانية محاولة تقليل النقص أو العجز في الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق معدلات الأخطاء. ويؤكد جوران أن الاهتمام بهاتين النقطتين سيساعد على تحقيق عدد من الأهداف منها على سبيل المثال:
- زيادة درجة رضا الزبائن
- زيادة المقدره على التنافس مع المؤسسة المماثلة
- زيادة الربحية على المدى الطويل
- انخفاض معدلات الأخطاء
- انخفاض التداخل في المهام
- انخفاض معدلات التلف والهدر في المواد
- وبناء على تجاربه الطويلة في الإدارة يرى جوران أن ما يقارب 80% من عيوب الجودة ناتج من عدة عوامل متعددة تستطيع الإدارة التحكم بها وفيها وعلى هذا الأساس يؤكد جوران أن على الإدارة العليا

في أية مؤسسة الاهتمام بعملية التحسين المستمر للجودة.⁽¹⁾ وتتلخص أهم نقاط الجودة حسب جوران فيما يلي:

- فتح المجال لدورات الاتصال بين الإدارة والعاملين.
 - محاولة التقليل من الوقوع في الأخطاء.
 - السعي إلى إرضاء الزبون من خلال التركيز على تحسين الجودة باستمرار.
 - تحقيق التعدية العلمية بين مختلف الأقسام.
 - محاولة التحسين بما يضمن جودة الخدمة المقدمة.
 - دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد.
- إن معايير الجودة التي تطرق إليها الباحث تعد بمثابة الطريق للحصول على خدمة جيدة تسعى إلى إرضاء الزبون وتلبية احتياجاته وهي تتوافق مع موضوع بحثنا

3- إسهامات فليب كروسبي

يعد فليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها وهو صاحب قارة صناعية بلا عيوب أو العيوب الصفيرية "zerodfects"⁽²⁾ وتلخصت أهم أفكاره حول الجودة فيما يلي:

- **منهج كروسبي للجودة:** ويتكون منهج كروسبي للجودة من أربعة عشرة نقطة وهي:

- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا للجودة

- تكوين فريق لتحسين الجودة

- استخدام القياس كأداة موضوعية

- تحديد كلفة الجودة

(1) شهيدت وراني، جيروم فاتجا: دبر الجودة الشاملة، ترجمة محمود مرسيو ناصر العديلي، دار الافاق والابداع، الرياض، 1997، ص44.

(2) خالد بن سعد: مرجع سابق، ص80.

- نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج أو في الخدمة
- التركيز على تدريب العاملين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة
- تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة
- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال
- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة .
- تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوي الجودة .
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.
- فكرة العيوب الصفيرية « zerodefects » إن كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفيرية في الصناعة (صناعة بلا عيوب) وهو يختلف عن فكرة المستويات المقبولة من الأخطاء في الجودة والتي تقبل بوضع هدف 95% أو 98% بدون عيوب وتقبل لبعيوي التي تفوق هذا المعدل⁽²⁾.
- أساس نموذج كروسبي: لقد ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر السابقة الذكر وأطلق عليها اسم الأسس « absolutes » وهي كما يلي⁽³⁾:

(1) قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحددة للأداء المميز في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص228-229.

(2) المرجع نفسه، ص239.

(3) خالد بن سعد: مرجع سابق، ص83.

- الأساس الأول: يعرف كروسبي مفهوم الجودة بأنه «المطابقة مع متطلبات الأساسية» معنى آخر يرى كروسبي أن على الجهاز الإداري والفني في المؤسسة الالتزام بمطابقة السلعة أو الخدمة المقدمة مع المعايير الأساسية التي تم وضعها تأخذ المتطلبات الجوهرية لتحسين مستوى الجودة
 - الأساس الثاني: يؤكد كروسبي على أهمية تنفيذ الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى بدلا من تصحيح الأخطاء لاحقا ويتم بوضع طرق وقائية في العملية الإنتاجية ومحاولة تجنب المشكلات قبل وقوعها والابتعاد عن التفتيش والمراقبة وتكاليفها
 - الأساس الثالث: لقد نادى كروسبي بمستوى الأداء الجيد الذي في نظره هو الذي يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء وحتى المؤسسات على جعله هدف نهائي
 - الأساس الرابع: لقد أكد كروسبي على أهمية الاستثمار في مجال التدريب والخدمات المساندة الأخرى حتى يمكن تجنب الأخطاء
- أهم نقاط الجودة لدى فليب كروسي تتلخص فيما يلي:
- التركيز على التدريب والتخطيط
 - السعي إلى الاهتمام بتحسين الجودة
 - السعي إلى إزالة مختلف العوائق في الخدمة
 - تكوين فريق يسعى جاهدا لتحقيق الجودة
 - التنسيق والاتصال بين الأعضاء وفرق العمل
- تواصل هنا فيليب كروسي مجموعة نقاط أساسية والتي على أساسها تتحدد الجودة مما يضمن رضى الزبائن عن الخدمة المقدمة وهو ما يتلائم مع موضوع بحثنا.

4- إسهامات إرموند فيجنوبوم:

يعد إرموند من أوائل الخبراء الذين تمكنوا من وصف مراقبة الجودة الشاملة، حيث عدها نظاما يعمل على ربط تطوير الجودة بالصيانة وتحسين جميع مجالات النشاط في المؤسسة وأن الهدف الأساسي من ذلك كله هو تقليل التكلفة من خلال إنتاج سلع وخدمات بأسعار اقتصادية حيث قدم تعريفا للجودة بأنها قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة وعلى هذا الأساس يعد فيجنوبوم صاحب الفكرة المعروفة بإسم تكلفة الجودة كوسيلة لتحديد الفوائد العائدة من تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وكذلك التركيز على أهمية العلاقة الممكنة التي تربط بين الجودة والتكلفة.⁽¹⁾

كما أسهم فيجنوبوم بدور كبير في حركة تحسين الجودة من خلال فكرته التي تتمحور حول المسؤولية الجماعية للجودة إذا يرى أن إدارة الإنتاج في المؤسسة ليست الوحيدة المسؤولة عن جودة الأداء، بل يجب على جميع الإدارات الأخرى إن تتحمل مسؤولياتها اتجاه جودة المنتج أو الخدمة من خلال أدائها اتجاه هذا المسعى، بمعنى آخر يرى فيجنوبوم أنه لا يمكن تحقيق الجودة في مجال التصنيع مثلا إذا كان تصميم المنتجات رديئا أو إذا كان نظام توزيعها غير فعال أو نظام تسويقها غير سليم أو نظام دعمها ومساندتها في موقع الزبون غير مناسب.⁽²⁾

ويرى إرموند فيجنوبوم الجودة في:

- تقليل التكلفة.
- الجودة مسؤولية الجميع.
- الرضا التام للزبون.

(1) خالد بن سعد، مرجع سابق، ص 84.

(2) حامد عبد الله السقاف: المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، السعودية، 1996، ص 62.

أما إرموند فيجنوم فقد تلخصت الجودة عنده في أهم النقاط الأساسية التي تهدف إلى إرضاء الزبون وتلبي جميع متطلباته من خلال الحرص على تقديم خدمات جديدة وهذا ما يتوافق ودراستنا.

ثانياً: النماذج:

1- نموذج ارفن:

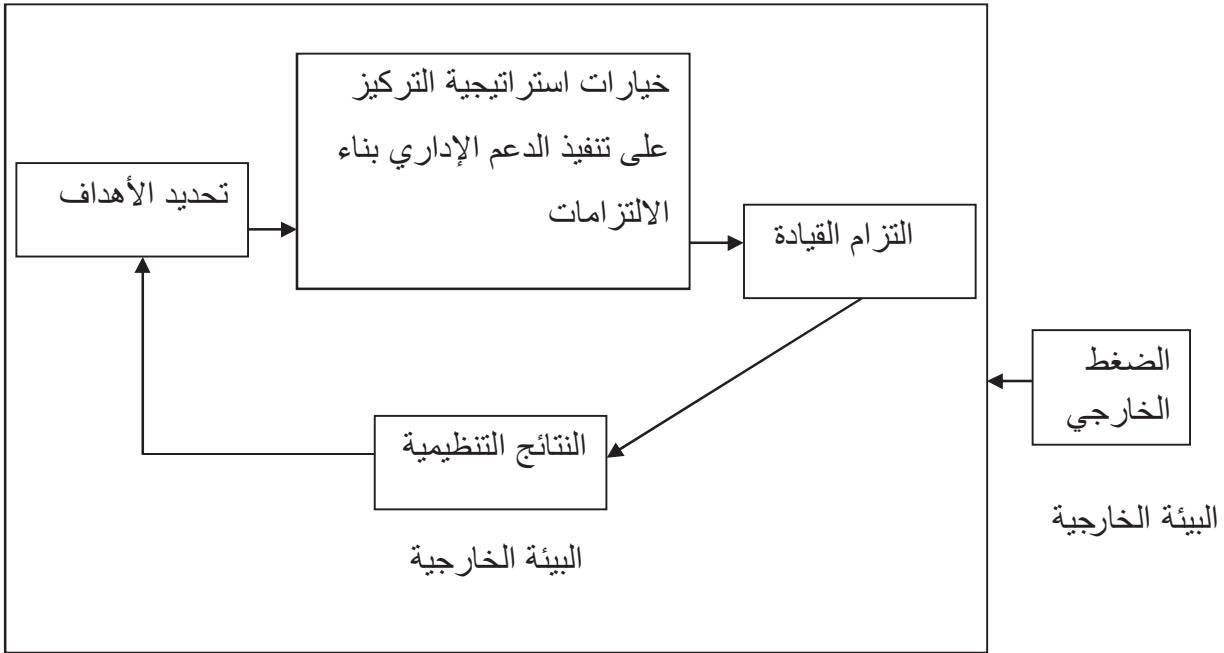
نموذج ارفن للجودة يقترح إبعاداً تبين إستراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (1)

- الضغط الخارجي من أجل التغيير: المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير
- التزام القيادة: دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة وتنفيذها
- خيارات الإستراتيجية: سواء قصدت المؤسسة إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أو هدفت إلى بدل الجهود لتحقيق التنفيذ أو توفير الدعم الإداري أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزام عملية التغيير
- المنهج التقويمي: اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات
- خصوصية الهدف: الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (2)

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص158.

(2) المرجع نفسه، ص264.

شكل رقم (5): نموذج أرفن



المصدر: أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن،

2006، ص264.

تتلخص الجودة لدى أرفن في:

- السعي إلى التغيير والتطوير
- القيادة لها دور هام في تحقيق الجودة
- اختيار الأهداف بدقة

من خلال نموذج أرفن للجودة المتمثل في النقاط المشار إليها أعلاه بطريقة مباشرة نلاحظ أنها

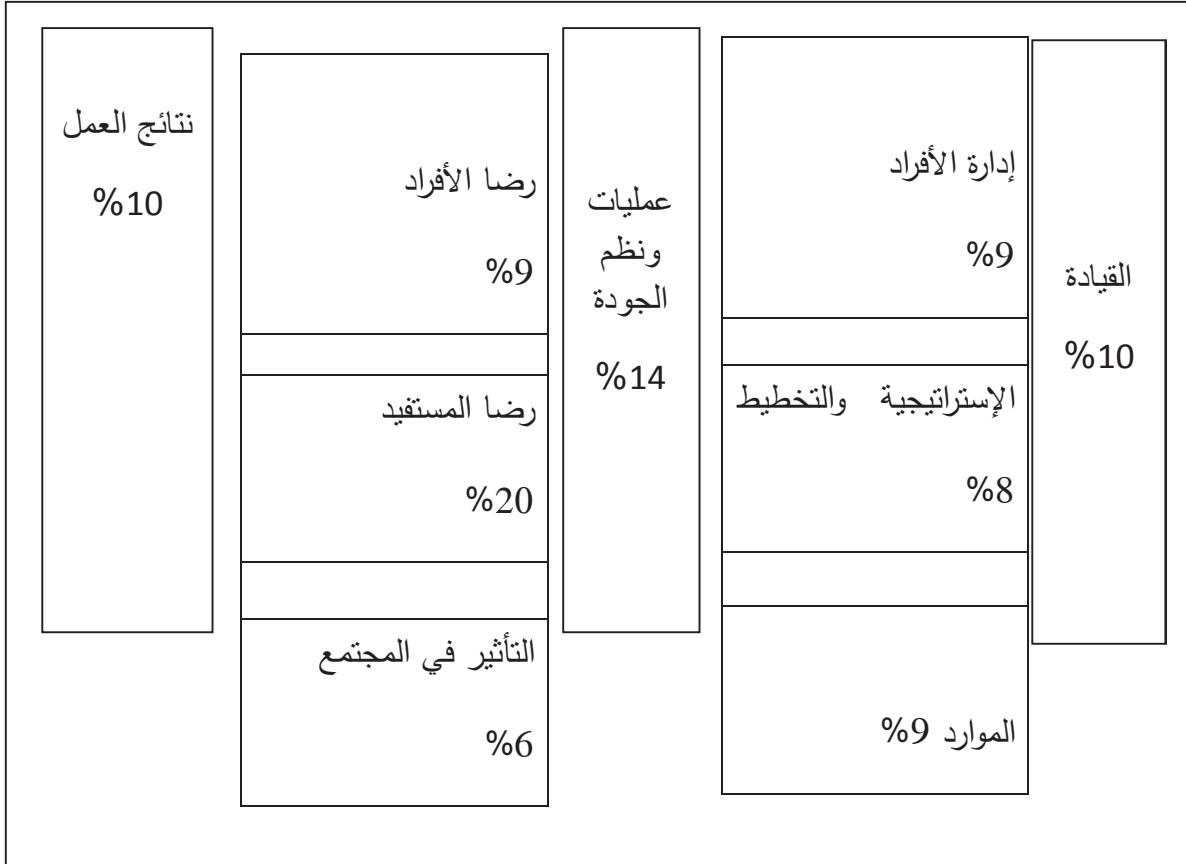
تتوافق مع موضوع بحثنا في أهم النقاط الأساسية والتي بمثابة الطريق للوصول إلى أفضل خدمة

2- نموذج الجائزة الأوربية للجودة:

يتضمن النموذج الأوربي تسعة عشر عنصر يمكن أن تنقسم هذه العناصر إلى مدخلات ومخرجات

أو نواتج والشكل (6) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (6): نموذج الجائزة الأوربية للجودة



Source : Boudu ; g ,martin joseph ,roduction and operation management an applied modern approach; john weilew, e sonsinc, new York, 1999, p 5.

ويؤكد بعض الباحثين على أن المؤسسة الخدمية يمكنها عرض الخدمات الإستراتيجية في التدريب والتطوير والنصح والأعداد وتحليل المعلومات، وكذلك فمن النتائج الإدارية يجب أن تتواءم مع النتائج المالية ومع مظاهر النجاح أو الفشل في الوظائف التربوية ومع الجودة في مخرجات الخدمات، ومع القدرة في الأداء المهني والاجتماعي⁽¹⁾

(1) رائد حسين الحجار : تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم الإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الاقصى، م8، ع2 ربيع الثاني، غزة، 2004، ص219.

ويؤكد الباحث أن عملية رضا المستفيد تمثل أعلى درجات نموذج الجائزة الأوربية للجودة وهذا ما يؤكد على مبدأ الجودة من أجل تحقيق رضا الزبون كما أوضحها إدوارد ديمينج.

وتتلخص الجودة من خلال نموذج الجائزة الأوربية للجودة في:

- التركيز على التدريب الذي من الممكن أن يحقق أكبر درجات الجودة

- الاهتمام بالتحسين والتطوير

- التخطيط والإعداد

النقاط الأساسية لنموذج الجائزة الأوربية للجودة تخدم موضوع بحثنا خصوصا في نقطة الاهتمام

بالتحسين والتطوير والتي تعد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها دراستنا

3- نموذج أشوك ومتواني:

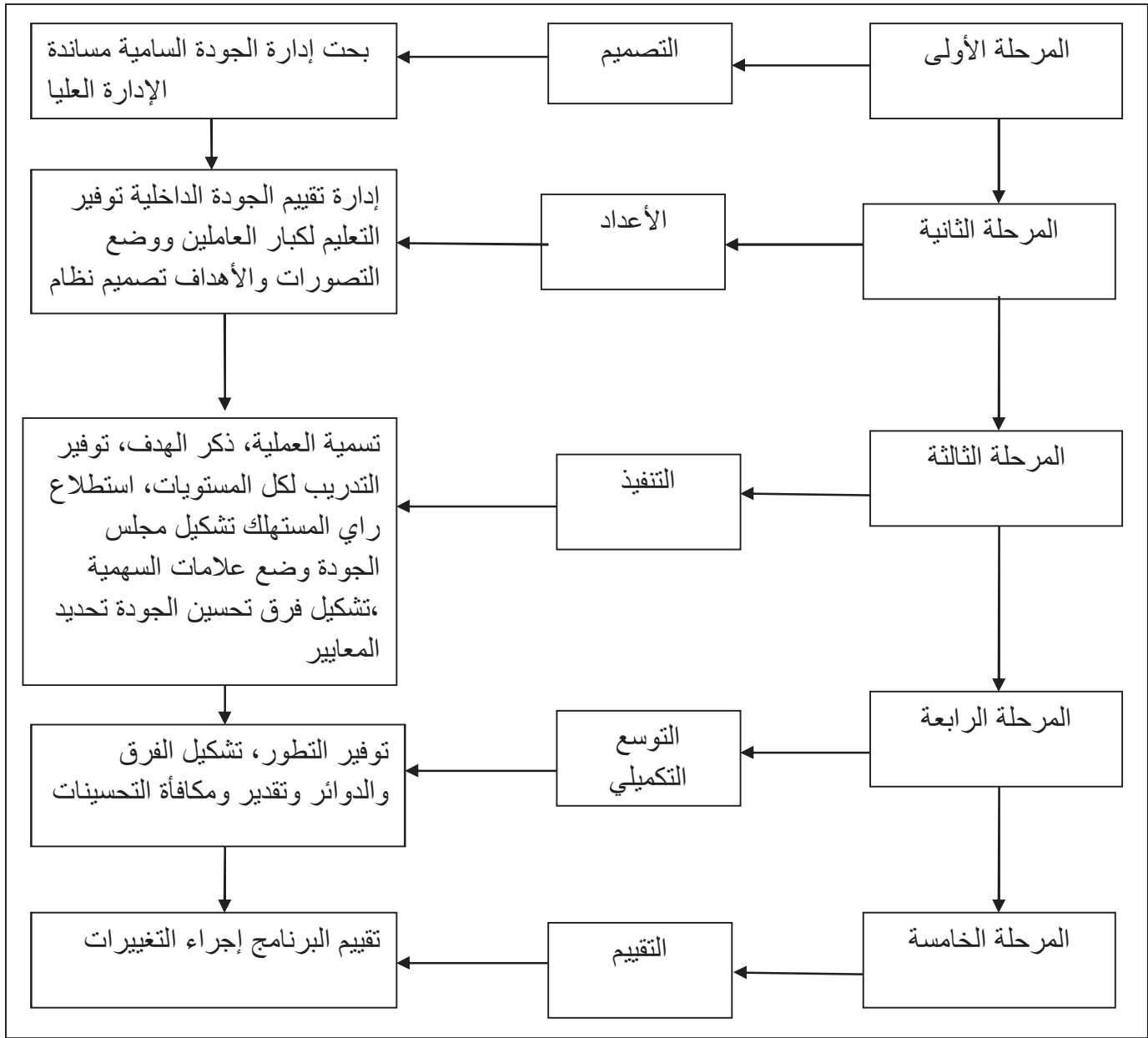
من التطبيقات الأكثر أهمية لإدارة الجودة النموذج أشوك ومتواني، حيث يتكون هذا النموذج من

خمسة مراحل تعد كإطار لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة والشكل رقم (7) يوضح هذا

النموذج⁽¹⁾.

(1) أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 161.

شكل رقم (7): نموذج أشوك ومتواني



المصدر: أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن،

2006، ص161.

والشكل يوضح أن تطبيق إدارة الجودة يمر عبر عدة مراحل متتالية متداخلة مع بعضها، ويؤثر

بعضها على بعض، حيث تؤدي في النهاية إلى نموذج نظري قابل للتطبيق في المؤسسات المختلفة في

التغيير والتطوير الشامل والمستمر.

أما نموذج أشوك ومتواني فيرى الجودة من خلال:

- تحديد الأهداف

- التدريب والتكوين فرق تحسين الجودة

- محاولة التغيير والتطوير باستقرار

محددات الجودة حسب نموذج أشوك ومتواني تتداخل مع موضوع دراستنا والتي تهدف إلى تقديم

أفضل خدمة

4- النموذج الدائري للجودة

ظهر هذا النموذج في الو.م.أ، وحقق نجاحا لدى الشركات التي طبقته، وتدور الفكرة الرئيسية لهذا

النموذج حول أن الزبون هو الذي يضع ويدير الخطة الرئيسية، لذلك نلاحظ أن المكونات الرئيسية لهذا

النموذج تتمحور جميعها حول رضا الزبون، من خلال إشباع حاجاته ورغباته، وهذه المكونات هي: (1)

• الأساليب والممارسات اليومية للإدارة: ويقصد بها مجموعة الأساليب الإدارية التي تعمل على تفعيل

أداء وحدة النشاط، ويتم ذلك من خلال طرح عدة تساؤلات موضحة في النموذج.

• التخطيط الاستراتيجي: وهنا يكون المطلوب إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب بمعنى الحاجة

إلى تطورات جوهرية للمهمة الأساسية للمنظمة، وكذلك لإغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية،

وذلك عبر توحيد كافة أنشطة المؤسسة وتحقيق التنسيق الراسي بين المستويات التنظيمية.

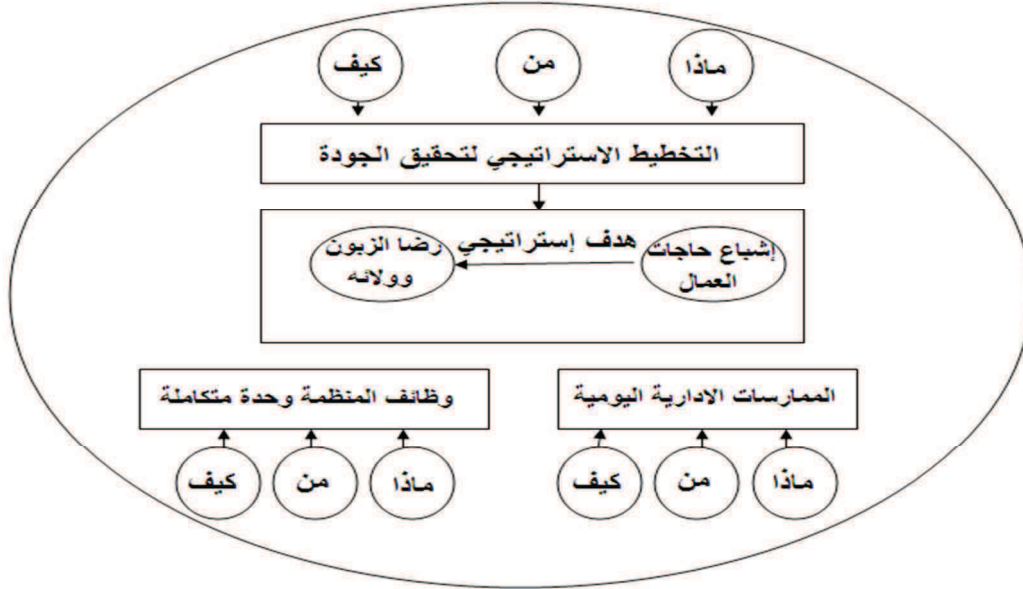
• الإدارة التكاملية لوظائف المشروع: حيث تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التكامل الأفقي لكافة أنشطة

وظائف المنظمة، وذلك عبر التطرفي أجزاء المنظمة على أنها كل متكامل.

(1) حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص127.

وفيما يلي توضيحاً لذلك من خلال شكل رقم (8)⁽¹⁾

شكل رقم (8): النموذج الدائري للجودة



المصدر: عمر عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 201.

أما النموذج الدائري للجودة فيركز على:

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى التخير

- تحقيق التكامل بين وظائف المنظمة بما يحسن الجودة في العمل

النموذج الدائري للجودة يخدم موضوع بحثنا الذي يسعى إلى تقديم أجود الخدمات لنيل رضى

الزبون .

(1) عمر عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 201.

5- نموذج بالدريج:

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية جائزة باسمه، تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجية، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة، تتوزع هذه النقاط على (7) مجالات رئيسية وهي:⁽¹⁾

- **القيادة:** وتضم كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القادة بالجودة، الكفاءة إدارة الجودة، وتحقيق المسؤولية الشاملة للجودة.
- **المعلومات وتحليلها:** وتضم نطاق إدارة جودة المعلومات والمعلومات المتعلقة بالمعايير، وتحليل معلومات وبيانات الجودة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** وتضم عملية التخطيط للجودة، وتحديد أهداف الجودة.
- **استخدام الموارد البشرية:** وتضم إدارة الموارد البشرية، وسياسة إدماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة، واحترام العاملين وتقدير أدائهم ومستوى الروح المعنوية لديهم.
- **تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات:** وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة، وعملية الرقابة على الجودة، وعملية التحسين المستمر للجودة وتقييم الجودة والتوثيق.
- **نتائج الجودة:** وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات، ونتائج جودة الممول.
- **رضا الزبون:** وتضم تقرير المتطلبات وتوقعات الزبون، وإدارة العلاقة مع الزبون، ومعايير خدمة الزبون وحل الشكاوى، وتحديد مستوى الرضا للزبون.

(1) رائد حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، م8، ع2 ربيع الثاني، غزة، 2004، ص221.

وتتوزع النقاط على النحو التالي:

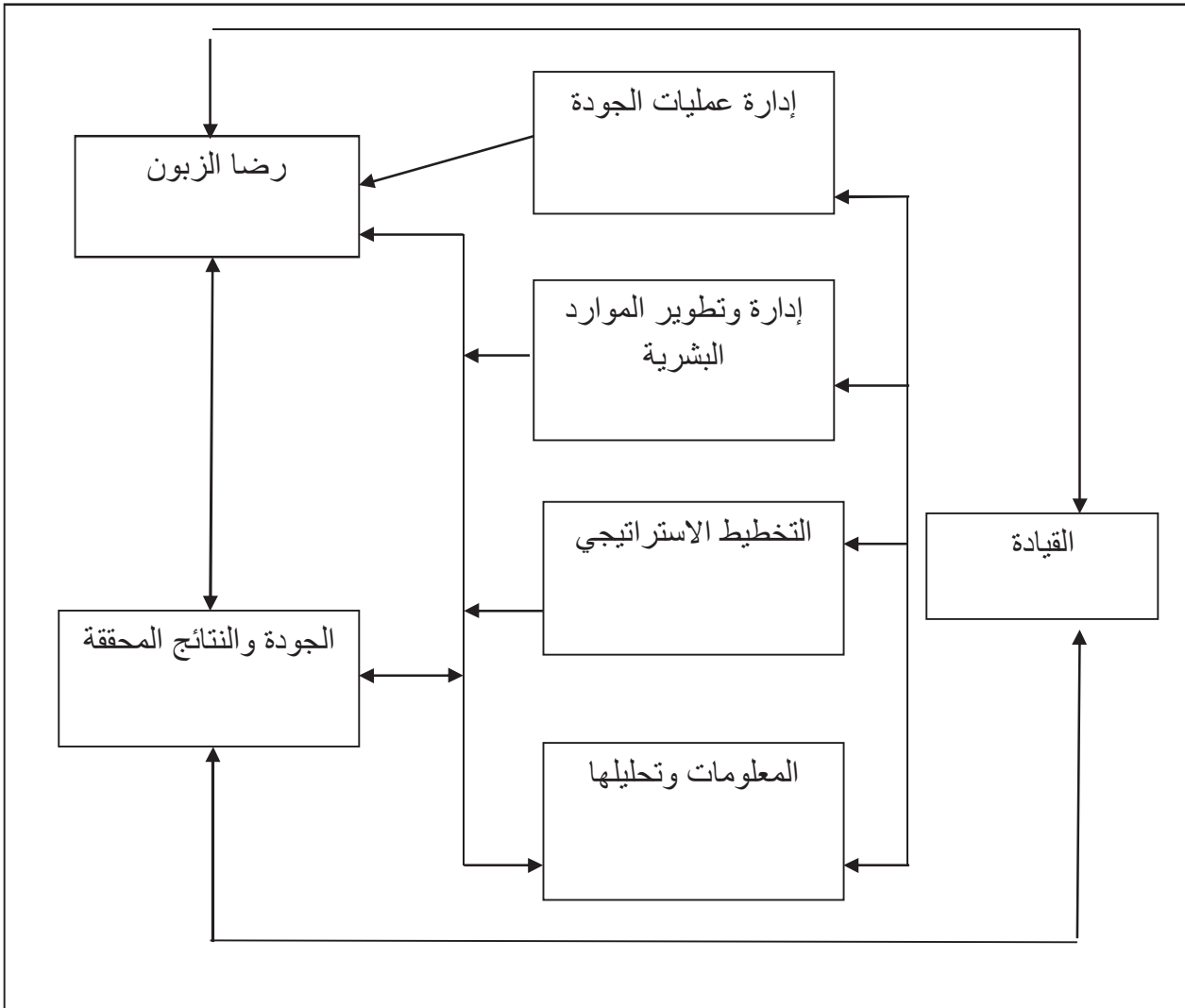
الجدول رقم (01) توزيع المعايير التالية على شكل نقاط

عدد النقاط	المجال
100	القيادة
7	المعلومات وتحليلها
60	تخطيط لاستراتيجية الجودة
150	استخدام الموارد البشرية
140	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات
180	نتائج الجودة
900	رضا الزبون
1000	المجموع

المصدر: أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، ط2، علم الكتاب الحديث، إريد، الأردن

2006، ص 37 .

والشكل رقم (9): يوضح هذا النموذج:



المصدر: أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربية، ط2، علم الكتاب الحديث، إربد، الأردن

2006، ص 38 .

وعليه فإن معيار بالدريج يضع قادة تنظمين بصورة جماعية كمسؤولين عن عملية التغيير فالقيادة تبتكر القيم والأهداف والنظم وتسعى لتحقيق الجودة والأداء الجيد والمجالات 7 تعمل معا كنظام حيث إن النظام بطبيعته مجموع عمليات يتم إتباعها على التوالي تحقيقا للنتيجة المرجوة ولكل من مكونات النظام الأساسية مداخلتها وعمليات خاصة ونتائج ومعلومات مسترجعة وبالتالي فإن إدراك رغبات الزبون

وحاجاته يعتبر المخلات في معيار بالدريج وعلى أساس المخلات يتخذ القرار المناسب الذي يقود إلى التحسين والنجاح

والجودة من خلال بالدريج تتمثل في:

- الجودة مسؤولية جماعية

- السعي إلى تحسين ودفع مستوى الخدمة أو المنتج إلى الأفضل

النقاط الأساسية للجودة حسب نموذج بالدريج والتي تخدم موضوع بحثنا بطريقة مباشرة في بعض النقاط الجزئية والتي تسعى جميعا إلى تقديم أفضل خدمة سعيا منها لتحقيق رضى الزبون والذي يعد المطلب الأساسي لأي مؤسسة.

ومما سبق نستخلص النقاط الأساسية المشتركة بينهما:

- أن يكون أسلوب العمل جماعيا تعاونيا يركز على فرق العمل والمشاركة.

- التطوير والتحسين المستمر لكل شيء في المنظمة، للوصول إلى جودة عالية المحافظة على التفوق والتميز على الآخرين.

- تحسين الجودة مسؤولية جماعية تقع على عاتق كل من يعمل في المنظمة سواء كان رئيسا أو مرؤوسا والتحسين مطلب أساسي في منهجية الجودة.

- أهمية دور القيادة الإدارية بوجه عام والعليا بوجه خاص.

- أن العنصر البشري في المنظمة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولى.

- أن إرضاء المستفيد هو الغاية الأساسية.

- يجب وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة.

- يجب وضع استراتيجية جديدة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.

ومنه نخلص على القول أن الجودة تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور الزبون بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات الزبون فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

ونستخلص مما سبق أن جميع إسهامات المفكرين ركزت على محاولة إرضاء الزبون وإرضاء رغبته، من خلال إتباع سياسة التطوير والتحسيس وتقديم الأفضل بما يحقق ولاء وانتماءه الدائمين لها.

تمهيد

- أولا: مجالات الدراسة
- ثانيا: فرضيات الدراسة
- ثالثا: منهج الدراسة
- رابعا: أدوات جمع البيانات
- خامسا: مجتمع الدراسة (العينة)
- سادسا: أساليب التحليل

تمهيد

الدراسة الميدانية هي الجزء الأكثر أهمية في البحث العلمي، والتي تنطلق من الإطار النظري الذي يحدد الموضوع المراد دراسته والتحقق من ذلك إمبيريقيا يقوم على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي هي مجموعة من الأساليب والطرق والأدوات العلمية المحددة لدراسة أي مشكلة علمية، حيث يتم خلال هذا الفصل التعريف بميدان الدراسة ومجالاتها، إضافة إلى التعريف بمنهج الدراسة المستخدم والذي يجب أن يتلاءم مع طبيعة الموضوع محل الدراسة كما قمنا في هذا الفصل باختيار أدوات جمع البيانات والاعتماد عليها في الإجابة على تساؤلات وفرضيات موضوع الدراسة، والتعريف بالعينة وصولا إلى أساليب التحليل التي اعتمدنا عليها في جمع وعرض مجتمع الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

كل دراسة تستند إلى مجالات رئيسية، فقد قسم معظم الباحثين هذه المجالات إلى ثلاث مجالات هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، وقد تم تحديد هذه المجالات والإشارة إليها في دراستنا.

1- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي الحيز أو النطاق أو المكان لإجراء البحث، وقد تم إجراء دراستنا الميدانية في مقر مؤسسة أوريدو فرع الميلية ولاية جيجل والتي تقع (المؤسسة) في المنفذ الشرقي لمدينة الميلية وبالضبط بالشارع الكبير، تتربع على مساحة تقدر بـ 63 م² والتي بدأت نشاطها في جانفي 2011 أوريدو شركة خاصة تأسست 2004 مقرها الجزائر العاصمة، تحصلت في 2 ديسمبر 2003 على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر وتم الانطلاق الفعلي لها في السوق الجزائرية في 25 أوت 2004 بعد إطلاق علامتها التجارية المسماة نجمة (أوريدو حالياً) بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، حيث أدخلت أوريدو (نجمة سابقاً) معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كان أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية والتي تهدف على تحقيق ثلاث نقاط رئيسية هي: الريدة، جودة الخدمات، المردودية.

2- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث مجال الدراسة، أي المجتمع الذي يستعين به الباحث في جمع المعطيات لاختبار فرضياته إمبريقياً، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هم زبائن مؤسسة أوريدو.

3- المجال الزمني:

المقصود بالمجال الزمني هو الوقت المستغرق لإجراء هذه الدراسة، حيث كان المجال الزمني مقسما وفقا لما استغرقته كل مرحلة من مراحل البحث وهي كالآتي :

المرحلة الأولى: كانت شهر فيفري، والتي من خلالها تم ضبط العنوان وتحديد المجال الجغرافي للدراسة وبداية العمل في جمع المعلومات الخاصة بالشق النظري الذي أمتد إلى غاية شهر أفريل لنبدأ العمل في الشق الميداني

المرحلة الثانية: خلال هذه المرحلة قمنا بزيادة استطلاعية إلى مؤسسة أوريدو للحصول على بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وفي نفس الوقت تصميم الاستمارة وعرضها على الاستاذة المحكمين

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة توزيع الاستمارة على المبحوثين قمنا يوم 26 أفريل بتوزيع استمارة تجريبية على 10 مبحوثين وقمنا باسترجاعها أنيا، حيث قمنا بتوضيح الأسئلة التي يكتنفها الغموض وتبسيطها، وقمنا بتوزيع الاستمارة النهائية يومي 5-6 ماي على المبحوثين في الفترة الصباحية واسترجعناها مباشرة، لنشرع بعدها في عرض وتحليل وتفسير البيانات.

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر مرحلة وضع الفروض العملية مرحلة هامة من مراحل البحث العلمي وإعداده وتبرز أهميتها في كونها تسمح للباحث بتقديم في بحثه العلمي وتعرف الفرضية على أنها إجابة مفتوحة للسؤال البحث وهي تصريح يتنبأ بوجود علاقة بين عنصرين أو أكثر من عناصر الظاهرة⁽¹⁾.

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبا تعليمية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة، الجزائر، 2005، ص151

والفرضية هي مجموع آراء ومفاهيم تتعلق بموضوع دراسي معين.

إذن الفرضية هي إجابة أو حل مؤقت لمشكلة البحث التي ينطلق منها الباحث وتحتل الصدق أو الخطأ وفق ما يتوصل إليه الباحث من نتائج.

وقد انطلقنا من الفرضية العامة التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الزبائن وأنماط الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

وضمن هذه الفرضية العامة تتدرج الفرضيات الفرعية التالية:

- انماط الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اوريدو ومدى إقبال الزبائن.

- تؤدي زيادة جودة الخدمة إلى زيادة رضى الزبون .

- نمط المعايير الأكثر اعتمادا من طرف زبائن مؤسسة اوريدو .

ثالثا: منهج الدراسة

يعتبر المنهج العلمي مسعى كل ميادين العلم، فرغم الاختلافات إلا أنهم يشتركون في هدف واحد وهو التعمق أكثر في المعارف حول العالم، حيث ان المنهج العلمي يفرض ملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة، حتى تصبح الإجراءات المنهجية والأدوات التي تم اختيارها أكثر صلاحية وبالتالي إقامة دراسة صحيحة وسليمة (1)

كما يعرف المنهج على انه "الأسلوب او الطريقة التي يعتمدها الباحث قصد وصوله إلى المعلومات والحصول عليها وذلك بطريقة عملية وموضوعية مناسبة" (2) فهو مجموعة من

(1) موريس أنجرس، مرجع سابق، ص102.

(2) محجوب عطية القائي: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة عمر المختار، ليبيا، 1994، ص23.

العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه كما انه ضروري لضبط إبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعطينا وصف شامل لموضوع الدراسة وذلك من الناحية النظرية، بالاعتماد على مختلف المراجع المتاحة ذات الصلة بالموضوع أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستمارة لجمع البيانات ثم تفرغها وتحليلها للحصول على معلومات ذات قيمة وفائدة بالنسبة لموضوع الدراسة بالإضافة الى الملاحظة والمقابلة والسجلات والبيانات.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية في عملية البحث، وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والتي على أساسها تقوم الدراسة الميدانية وهي، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة في الدراسات الميدانية، فهي الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالبحوث العلمية، والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر، والكشف عن العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر، وتسجيل ملاحظاته وتجميعها أو الاستعانة بآلات⁽¹⁾

(1) خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، ط1، 2008، ص131.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة من خلال مراقبة طريقة تعامل

العاملين مع الزبائن دون المشاركة فيها.

2- المقابلة:

المقابلة هي أداة للبحث، وهي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتتعلق بالآراء والاتجاهات أو السلوك أو المعلومات والشهادات، والتي يتم التحقق منها بواسطة المقابلة، فهي أسئلة محضرة سلفا ومن المتفق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إدارية، وأن تكون أجوبتهم محاطة بالسر المهني، وتمتاز عن غيرها من الأدوات بأنها الأكثر مرونة، فهي تسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة، يستطيع الباحث أن يشرح ما قد يكون غامضا من الأسئلة ويستطيع التكيف مع الجو الاجتماعي الذي تجري فيه المقابلة حتى يكون أكثر واقعية، وتتنوع مجالات المقابلة إذ أنها تستخدم في البحوث الاجتماعية بوجه عام، وفي المقابلات العلاجية بصفة خاصة، كما أنها شكل من أشكال الاتصال في المجتمعات الحديثة (1)

وتؤدي المقابلة دورا كبيرا في نجاح الدراسات الميدانية، بحيث تعتبر من الأدوات الأساسية لما توفره من بيانات حول موضوع الدراسة، فهي عملية التفاعل الذي تتم بين كل من يجري المقابلة والمبحوثين بغرض الحصول على معلومات شافية وصادقة. (2) وقد اعتمدنا على المقابلة الحرة من خلال حديثنا مع مسؤول المؤسسة لافادتنا في الحصول على بعض المعلومات الداخلية لنظام المؤسسة

(1) خالد حامد، مرجع سابق، ص24.

(2) موريس أنجرس: مرجع سابق، 2004، ص24

3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، حيث تتحدد النتائج المتحصل عليها وفق ما تحتويه الاستمارة من أسئلة توجه الى الأفراد من اجل الحصول على معلومات معينة حول موضوع ما.

"والاستمارة نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من الأجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"⁽¹⁾

"وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين وهي تستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاط المختلفة في جمع المعلومات لإدراك الأفراد واتجاهاتهم وأرائهم ومواقفهم يتطلب استخدام الاستمارة للحصول على معلومات كافية ودقيقة." ⁽²⁾

والاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تهدف للحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات أو المعتقدات أو التطورات أو الآراء للأفراد ومن أهم ما تتميز به هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.

وقد تضمنت الاستمارة أربع محاور و هي كالآتي:

(1) رشيد زرواتي : مرجع سابق،ص123.

(2) سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2002 ص ص286-287.

المحور الأول: ويتضمن (الجنس، السن، المستوى التعليمي، أقديمة الاشتراك في المؤسسة، وطبيعة الاشتراك مع المؤسسة)

المحور الثاني: ويحتوي على (8) أسئلة وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق واستجابات أفراد العينة لعبارات هذا المحور ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الأولى.

المحور الثالث: ويتضمن (7) أسئلة وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق واستجابات أفراد العينة لعبارات هذا المحور ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

المحور الرابع: وينطوي على (9) أسئلة وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق واستجابات الأفراد العينة لعبارات هذا المحور ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.

وبعد إطلاع الأستاذ المشرف عليها وتقديم ملاحظته فيما يخص الشكل والمضمون تم اعتمادها في شكلها النهائي.

وقد تم عرض أسئلة الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين وذلك بهدف تقديم الملاحظات حول مدى صدقها في قياس متغيرات الدراسة

4- السجلات والوثائق:

من الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع المعلومات والوثائق والسجلات، فالوثائق تعبر عن ذلك الانجاز الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة مستخدما في ذلك القراءة التحليلية والنقدية لهذه الوثائق، أما السجلات فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات تهتم بالظاهرة أو موضوع ما، فهي مرتبطة بواقعة مالية لهذا فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية.⁽¹⁾

(1) محمد زيد حمدان: البحث العملي في التربية الادب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001، ص52.

وقد استخدمت السجلات والوثائق في هذه الدراسة للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والمتماثلة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريد، كما فتحت لنا المجال للالتقاء بالمبحوثين بسهولة.

خامسا: مجتمع الدراسة (العينة)

العينة هي المجتمع الذي يعنى بالدراسة والذي يتم منه جمع البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل لأنها تتمثل في مجموعة من الأفراد مأخوذة من المجتمع الكلي، بحيث يجب أن تكون معبرة عنه بشكل جيد من اجل تعميم النتائج على المجتمع الأصلي أو الكلي وهي تعتبر من الطرق التي تساعد على إنجاز البحث بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن.⁽¹⁾

ويعرفها أنجرس بأنها "مجموعة فرعية من عناصر بحث معين".⁽²⁾

كما تعرف أيضا بانها "مجموعة الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك بتوفر البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع".⁽³⁾

أما حجم العينة فنعني به "عدد العناصر التي تتكون منها العينة".⁽⁴⁾

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدر عددها ب40 زبون وهذه العينة تم اختيارها بطريقة عشوائية محددة من مجتمع دراسي واسع لا يمكن حصره وهو زبائن مؤسسة أوريدو.

وقد ركزنا في عينة، بحثنا على دراسة مجتمع الزبائن وهو غير محدد حيث يزداد يوميا أو يتناقص حسب السوق وحاجيات الزبون، وقد ارتأينا إلى تحديد ما مقداره 40 زبون، وقسمنا دراسة هذا المجتمع إلى يومين وقمنا باستبيانهم عشوائيا.

⁽¹⁾رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص176.

⁽²⁾موريس انجرس: مرجع سابق، ص201.

⁽³⁾ محمد مسلم: منهجية البحث العلمي(دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية)دار الغرب للنشر والتوزيع،2002،ص12.

⁽⁴⁾ موريس انجرس: مرجع سابق،ص318.

وتجدر الإشارة أن 40 زبون كان اختيارهم خاضع لإمكانيتنا، وظروف عمل المؤسسة(على حساب الوقت الذي سمحت لنا المؤسسة به) والأوقات المسموح بها، ومن جهة أخرى عدد الزبائن المتعاونين معنا.

سادسا: أساليب التحليل

من بين الأساليب المستعملة في الدراسة، الأسلوبين الكيفي والكمي.

1- الأسلوب الكيفي

يتم هذا النوع من الأساليب عند القيام بالتعليق على الجداول التي تعكس المعطيات الواردة في الجداول والعلاقة بينها وبين ما تتضمنه من أفكار أو دلالات. (1)

2- الأسلوب الكمي:

"هو الأسلوب الذي يعبر عن البيانات رقميا ومعالجتها حسابيا، فهو يعتمد على الإحصاء في معالجة البيانات". (2)

إذ انه يستعمل النسب المئوية عند تحويل البيانات إلى جداول إحصائية بسيطة ومركبة يمكن التعليق عليها إحصائيا من خلال الأرقام تعبر عنها، وذلك عن طريق تطبيق المعادلة الإحصائية الخاصة بذلك.

(1) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2009، 1، ص80.

(2) المرجع نفسه، ص81.

في ختام هذا الفصل الذي تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تطرقنا من خلاله إلى المجالات الثلاث الجغرافي، البشري، والزمني إضافة إلى التعرض إلى أهم وسائل جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والتسجيلات وإبراز دورها في تحصيل المعلومات في الميدان والتي تمكننا من الحصول على نتائج دقيقة والإجابة على الافتراضات التي تم صياغتها.

تمهيد

- أولاً: عرض خصائص العينة.
- ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.
- ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.
- رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة.
- خامساً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .
- سادساً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة .
- سابعاً : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- ثامناً : النتائج العامة للدراسة .

تمهيد:

تناولنا في تفریح وتحليل البيانات الميدانية التي تساعدنا على استخلاص النتائج، وذلك من خلال تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون في مؤسسة أوريدو، حيث نقوم بتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات للتحقق أو نفي فرضيات الدراسة وأيضاً مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة ومعرفة مدى صدق الفرضية العامة وكذا التطرق على القضايا التي تنبئها الدراسة.

أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%45	18	ذكر
%55	22	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد شخصي بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب كبير بين أفراد العينة من حيث الجنس، فنجد 18 ذكر بنسبة %45 و 22 أنثى بنسبة %55 وهذا راجع إلى التوافق المتقارب إلى حد ما بين الفئتين إلى المؤسسة.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
%37.5	15	25-15
%32.5	13	35-26
%30	12	36 فما فوق
%100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 25 سنة بنسبة %37.5 وهذا راجع إلى كون هذه الفئة العمرية هي الأكثر حيوية وإطلاع بالتكنولوجيات الحديثة، تليها الفئة ما بين 26-35 ب 13 بحوث ما نسبته %32.5 وهي

تتشارك مع الفئة السابقة في الحيوية وحب الاطلاع على كل ما هو جديد ثم تليها الفئة من 36 سنة فما فوق بنسبة 30% ومنه نلاحظ تقارب بين الفئات.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
17.5%	07	ابتدائي
20%	08	متوسط
30%	12	ثانوي
32.5%	13	جامعي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 17.5% من المبحوثين هي اقل نسبة والتي تعادل 7 أفراد وهي تعبر عن أفراد العينة الحاصلين على مستوى ابتدائي، تليها نسبة 20% والتي تعادل 8 أفراد وهي نسبة الحاصلين على مستوى المتوسط، تليها نسبة 30% والتي تعادل 12 فرد هم الحاصلين على المستوى الثانوي، تليها أعلى نسبة 32.5% ما يعادل 13 فرد الحاصلين على المستوى الجامعي، ونلاحظ تقارب بين النسب وهذا راجع إلى إقبال جميع المستويات على المؤسسة.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية الاشتراك في المؤسسة :

النسبة المئوية%	التكرار	العينة أقدمية الاشتراك
50%	20	أقل من 5 سنوات
40%	16	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
10%	04	من 11 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

من خلال الشواهد الكمية بالجدول رقم (4) والذي يوضح نسب أقدمية اشتراك الزبائن في المؤسسة حيث نجد أكبر نسبة هي الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 50% وهذا راجع إلى الإقبال الكبير للفئة الشابة على الخدمات الجديدة خاصة مثل الانترنت وهذا ما تؤكد الملاحظة خلال قيمننا بزيارات للمؤسسة، تليها الفئة من 5 سنوات إلى 16 سنة بنسبة 40% ونلاحظ انه يوجد تقارب بين الفئتين، إلا أنه هناك انخفاض في الفئة من 11 سنة فما فوق بنسبة 10% وهذا لحدثة المتعامل (افتتاح الفرع في جانفي 2004).

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاشتراك في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة طبيعة الاشتراك
40%	16	شريحة هاتف
15%	06	اشتراك انترنت
45%	18	شريحة هاتف و اشتراك انترنت
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أقل نسبة يمثلها الزبائن المشتركين في المؤسسة عن طريق اشتراك انترنت بنسبة 15% ما يعادل 6 أفراد وهم في الغالب فئة الشباب، تم تليها نسبة المشتركين عن طريق شريحة الهاتف و اشتراك الانترنت معا بنسبة 45% ما يعادل 18 فرد وهي أعلى نسبة وهذا راجع لإقبال أفراد العينة على خدمات المؤسسة على اختلافها.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة على اساس اختيار الشبكة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة اختيار الشبكة
32,5%	13	الأسعار
35%	14	جودة الخدمة
42,5%	17	وفرة العروض
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن النسب متقاربة فيما بينها وهذا راجع لكون السبب في اختيار شبكة أوريدو هو وفرة العروض بنسبة 42.5% جودة الخدمة بنسبة 35% الأسعار بنسبة 32.5% وهذا راجع لكون المؤسسة تعمل على تقديم عروض جديدة من حين لآخر مع مراعاة معقولية الأسعار وهذا ما تقر به العروض الإشهارية في القنوات التلفزيونية.

الجدول رقم (7): المتعلق بملائمة موقع عمل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار			العينة الاحتمالات	
80%	32			نعم	
20%	08	النسبة المئوية	التكرار	العينة كيف ذلك	لا
		00	00	عزلة المكان	
		100%	08	بعيد عن مقر سكانك	
		00	00	الطرق غير صالحة	
		100%	08	المجموع	
100%	40			المجموع	

يتضح لنا من المعطيات الكمية بالجدول أن أعلى نسبة هي للأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم حول ملائمة موقع عمل المؤسسة بنسبة 80% أي ما يعادل 32 مبحوث، في حين نجد الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ لا 8 ما يعادل 20% وهي نسبة منخفضة ويرجع هؤلاء السبب لكون موقع المؤسسة بعيد عن مقر سكانهم.

الجدول (8): المتعلق بمكان تقديم الخدمة داخل المؤسسة يسهل التواصل بين الموظف

النسبة المئوية %	التكرار			العينة الاحتمالات	
	97.5%	39			نعم
2.5%	01	النسبة المئوية	التكرار	العينة لماذا	لا
		100%	01	غير واسع	
		00	00	غير نظيف	
		00	00	غير مكيف	
		100%	01	المجموع	
100%	40			المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه لأن جميع أفراد العينة تقريبا بنسبة 97.5% ما يعادل 39 فرد يقرون بان مكان تقديم الخدمة داخل المؤسسة يسهل التواصل بين الموظف والزبون وهذا راجع إلى اتساع المكان إضافة إلى وجود مقاعد للجلوس في حالة الانتظار ،كما أن الزبون عند دخوله يقوم بسحب الرقم الخاص به الذي يعرض على لوحة الإعلانات لإعلامه بدوره مما يضمن النظام ،في حين نجد ما نسبته 2.5% وهي نسبة ضئيلة جدا يقرون بعدم ملائمة مكان تقديم الخدمة داخل المؤسسة بإرجاع ذلك إلى عدم اتساع المكان بنفس النسبة وه ذا ما يعدل فرد واحد من عدد المبحوثين الكلي.

الجدول رقم (9): المتعلق باستخدام المؤسسة للأجهزة الحديثة في تقديم العروض الجديدة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن جميع أفراد العينة أي ما يعادل 100% يقرون باستخدام المؤسسة للأجهزة الحديثة في تقديم العروض الجديدة من خلال تنزيل مقطع فيديو أنية للخدمة على youtube ومواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى إرسال الرسائل النصية القصيرة إضافة إلى الإشهار التلفزيوني والمقطع الصوتية التي تبثها الإذاعات.

الجدول رقم (10): المتعلقة بالانضباط في مواعيد الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع إجابات أفراد العينة حول الانضباط في مواعيد تقديم الخدمة هي نعم ما نسبته 100% ما يعادل 40 فرد، حيث يؤكد جميع المبحوثين على أن المؤسسة تتصف بالانضباط في مواعيد تقديم الخدمة.

الجدول رقم (11): المتعلق بلباقة الموظف أثناء الخدمة.

النسبة المئوية %	التكرار			العينة الاحتمالات
%87.5	35			نعم
%12.5	05	النسبة المئوية	التكرار	العينة كيف ذلك
		%40	02	انزعاج
		%60	03	غضب
		%100	05	المجموع
%100	40			المجموع

من خلال الشواهد الكمية بالجدول رقم (11) نلاحظ وجود نسبتان متباينتان حيث نجد %87.5 ما يعادل 35 مبحوث يقررون بلباقة الموظف أثناء الحديث وهذا ما تؤكد الملاحظة أثناء الزيارات التي قمنا بها في حين نجد نسبة ضئيلة ما يعدل 5 مبحوثين بنسبة %12.5 يقررون بعدم لباقة الموظف أثناء الحديث وتتوزع هذه النسبة كما يلي:

%40 كان شعورهم انزعاج في حين نجد %60 أعربوا عن غضبهم من عدم اللباقة أثناء الحديث.

الجدول رقم (12): المتعلق بطريقة تصرف الموظف مع الزبون حين ينزعج من تقصير في

الخدمة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة تصرف الموظف
12.5%	05	تقديم اعتذار
87.5%	35	التعاون
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 5 أفراد من المبحوثين أي ما نسبته 12.5%

يؤكدون أن الموظف يقوم بتقديم الاعتذار لزبون حين ينزعج من تقصير في الخدمة في حين

نجد 35 فرد ما يعدل نسبة 87.5% يقومون بالتعاون مع الزبون في حالة وجود تقصير في

الخدمة بإصلاح المشكل مما يضمن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه.

الجدول رقم (13) : المتعلق بمتابعة الحملات الترويجية لشبكة أوريدو

النسبة المئوية %	التكرار			العينة	الاحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة كيف ذلك		
%80	32	%56.25	18	TV	نعم
		%18.75	06	الإذاعة	
		%25	08	الملصقات الإشهارية	
		%100	32	المجموع	
%20	08	النسبة المئوية	التكرار	العينة لماذا	لا
		%50	04	غير مهمة	
		%12.5	01	مزعجة	
		%37.5	03	مبالغ فيها	
		%100	08	المجموع	
%100	40				المجموع

يبرز هذا الجدول أعلاه أن أغلبية الزبائن بنسبة 80% ما يعدل 32 مبحوث يقرون بمتابعة الحملات الترويجية لشبكة أوريدو، وهذه النسبة تتوزع كالتالي: 56.25% يقرون بمتابعة الحملات الترويجية عبر التلفزيون وهي الوسيلة الأكثر استعمال بنسبة 25% من خلال الملصقات الإشهارية و 18.75% عبر الإذاعة في حين نجد فئة قليلة من الزبائن بنسبة 20% ما يعدل 8 مبحوثين يقرون بعدم متابعة الحملات الترويجية لشبكة أوريدو وهذه النسبة تتوزع كالتالي: 50% يرون بأن هذه الحملات غير مهمة فحين يرى 37.5% بأن هذه الحملات مبالغ فيها نسبة 12.5% و التي تقر بأن هذه الحملات مزعجة.

ثالثاً: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

الجدول رقم(14): المتعلق بفترة انتظار الحصول على الخدمة.

النسبة المئوية %	التكرار			العينة	الاحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	لماذا	
%5	02	%5	02	عدد الموظفين غير كافي	نعم
		00	00	تهاون الموظف في العمل	
		00	00	نقص في الأجهزة	
		%100	02	المجموع	
		%95	38		
%100	40		المجموع		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الزبائن يقرون بأن فترة انتظارهم للحصول على الخدمة لا تستغرق وقت طويل وذلك بنسبة 95% ما يعدل 38 فرد، في حين نجد نسبة 5% وهي نسبة ضئيلة ترى بأن فترة انتظار الحصول على الخدمة يستغرق وقت طويل. وهي نفس النسبة التي أرجعت ذلك إلى كون عدد الموظفين غير كافي.

الجدول رقم(15): المتعلقة بإعلام المؤسسة زبائنها بالخدمة الجديدة.

النسبة المئوية %	التكرار			العينة الاحتمالات	
	النسبة المئوية	التكرار	العينة كيف ذلك		
%92.5	37	%81.08	30	رسائل SMS	نعم
		00	00	الاتصال	
		%13.51	05	إعلانات	
		%5.40	02	ملصقات	
		%100	37	المجموع	
%7.5	03	النسبة المئوية	التكرار	العينة لماذا	لا
		00	00	التهاون	
		00	00	اللامبالاة	
		%100	03	ضغط العمل	
		%100	03	المجموع	
%100	40				المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الزبائن بنسبة 92.5% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تعلم زبائنها بالخدمات الجديدة بوسائل مختلفة، وهذه النسبة تتوزع كالتالي: 81.08% ممن أقرروا بأن إعلامهم يكون عبر رسائل SMS ، 13.51% صرحوا أن الإعلام يكون عن طريق الإعلانات و نسبة منخفضة تقدر بـ 5.8% ممن أقرروا أن إعلامهم يكون عن طريق الملصقات.

في مقابل هذا نجد نسبة قليلة جدا من عينة الدراسة و التي تقدر بـ 7.5% ممن أقرروا أن المؤسسة لا تعلمهم بالخدمات الجديدة و هي نفس النسبة التي أرجعت ذلك إلى ضغط العمل.

الجدول(16): المتعلق بتعاون الموظف مع الزبون عند حصول مشكل.

النسبة المئوية %	التكرار			العينة	الاحتمالات
	38	النسبة المئوية	التكرار	العينة بماذا تشعر	
%95				38	%76.31
	%23.68	09	الارتياح		
	%100	38	المجموع		
%5	02	النسبة المئوية	التكرار	العينة	لا
		00	00	ماذا تفعل	
		%100	02	تغير الشبكة	
		00	00	التخلي عن الخدمة	
		%100	02	تقديم شكوى	
%100	40				المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة و التي تمثل 38 فردا ما يعدل 95% كانت إجاباتهم بنعم أي أنهم يقرون بتعاون موظف المؤسسة مع الزبون عند حصول مشكل. و تنقسم هذه النسبة إلى زبائن راضون بنسبة 76.31% فيما تعبر نسبة 26.68% عن الأفراد الذين أبدوا ارتياحا. في مقابل هذا نجد 5% ما يعدل فردين كانت إجاباتهم بلا، أي عدم تعاون الموظف مع الزبون عند حصول مشكل و الذين كانت ردة فعلهم التخلي عن الخدمة نهائيا.

الجدول رقم(17): المتعلق باهتمام إدارة المؤسسة بالشكاوى المقدمة من طرف الزبون.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية بالجدول أن 30 فردا من عينة الدراسة ما نسبته 75% يرون

أن إدارة المؤسسة تهتم بالشكاوى المقدمة من طرف الزبون، في حين نجد 10 أفراد أي ما نسبته 25%

يرون أن إدارة المؤسسة لا تهتم بالشكاوى المقدمة من طرف الزبون.

الجدول رقم(18): المتعلق بتسعيرة وحدة المكاملة مقارنة بجودتها.

النسبة المئوية%	التكرار			العينة الاحتمالات
87.5%	35			نعم
12.5%	05	النسبة المئوية	التكرار	العينة لماذا
		60%	03	غلاء التسعيرة
		40%	02	ضعف الشبكة
		00	00	عدم وجود تغطية كافية
		100%	05	المجموع
100%	40			المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون تسعيرة وحدة المكاملة معقولة مقارنة

بجودتها بنسبة 87.5% وهذا من خلال تعاملهم اليومي فيما نجد نسبة قليلة 12.5% ممن اعتبروا

تسعيرة وحدة المكالمة غير معقولة مقارنة بجودتها و أرجعوا السبب إلى غلاء التسعيرة و كانت نسبتهم 60% تليها نسبة 40% الذين ارجعوا السبب إلى ضعف الشبكة.

الجدول (19): المتعلق بتسعيرة الاشتراك في شبكة الانترنت.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
62.5%	25	نعم
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المشتركين يرون أن تسعيرة الاشتراك في الانترنت معقولة و تعادل 62.5% من أفراد العينة في مقابل هذا نجد 15 فرد ما يعادل 37.5% يعتبرونها غير معقولة.

الجدول رقم(20): المتعلق بتلبية الموظفين لحاجات الزيون عند الطلب.

النسبة المئوية%	التكرار			العينة الاحتمالات
80%	32			نعم
20%	08	النسبة المئوية	التكرار	العينة لماذا
		75%	06	كثرة الزيائن
		25%	02	قلة الموظفين
		00	00	عدم الاهتمام
		100%	08	المجموع
100%	40			المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة معتبرة من أفراد عينة دراسة يرون أن موظفي المؤسسة يلبون حاجات الزيائن عند الطلب و تمثل نسبتهم 80% تمثل هذه النسبة راي الأغلبية وهذا راجع إلى دور

الموظفين في المؤسسة للارتقاء بها وكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن. فيما نجد 20% نسبة الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب لا و الذين يرون أن الموظفين لا يلبيون حاجات الزبون عند الطلب وقد انقسمت هذه النسبة بدورها إلى 75% وهي نسبة الذين أرجعوا سبب ذلك إلى كثرة الزبائن، في المقابل نجد 25% نسبة الذين أرجعوا سبب هذا إلى قلة الموظفين في المؤسسة.

جدول المحور الثاني : فترة انتظار الحصول على الخدمة والشكوى المقدمة

الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الجزئية 2 ودلالاتها الاحصائية

المجدولة χ^2_t		درجة الحرية	المحسوب χ^2_c	المجموع	لا	نعم	الانتظار
0.05	0.01						الشكاوى
3.84	6.64	1	7.36	28	0	28	نعم
					2.8	25.5	
				12	4	8	لا
					1.2	10.8	
				40	4	36	المجموع

(1) التكرارات المتوقعة :

$$F_2 = \frac{(\sum m)(F_e)}{40}$$

$$F_{e1} = \frac{28 \times 36}{40} = 25.5$$

$$F_{e2} = \frac{28 \times 4}{40} = 2.8$$

$$F_{e3} = \frac{12 \times 36}{40} = 10.8$$

$$F_{e4} = \frac{12 \times 4}{40} = 1.2$$

حساب درجة الحرية 2 DF

$$DF = (c - 1)(c - 1)$$

$$DF = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$DF = 1$$

حساب X_c^2 المحسوبة

$$x_c^2 = \sum \left(\frac{(f_o - f_e)}{f_2} \right)^2$$

$$F_{e1} = \frac{(28 - 25.5)}{25.5} = 0.19$$

$$F_{e2} = \frac{(0 - 2.8)^2}{2.8} = 2$$

$$F_{e3} = \frac{(8 - 10.8)^2}{10.8} = 0.51$$

$$F_{e4} = \frac{(4 - 1.2)^2}{1.2} = 4.66$$

$$X_c^2 = \frac{28 - 25.5)^2}{25.5} + \frac{(0 - 2.8)^2}{2.8} + \frac{(8 - 10.8)^2}{10.8} + \frac{(4 - 1.2)^2}{1.8}$$

$$X_c^2 = 0.19 + 2 + 0.51 + 4.66$$

$$X_c^2 = 7.36$$

عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ و $\frac{2}{T} = 3.84$ المجدولة ودرجة الحرية DF=1

عند $\alpha = 1\%$ و $X_T^2 = 6.64$ المجدولة، فإنها توجد دلالة إحصائية

-وبما أن $\frac{2}{c}$ المحسوبة أكبر من $\frac{2}{T}$ المجدولة هذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المبحوثين حول فترة انتظار الحصول على الخدمة واهتمام المؤسسة بالشكاوى المقدمة من طرف الزبائن

رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

الجدول رقم (21) المتعلق بعمل إدارة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
55%	22	نعم
45%	18	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 22 فرد من عينة الدراسة ما يعادل نسبة 55% كانت إجاباتهم بنعم

أي أنهم يرون إن إدارة المؤسسة تعمل على استقطاب الزبون والمحافظة على سمعة المؤسسة، فيما نجد

18 فرداً من أفراد العينة ما يعادل 45% أقرروا أن إدارة المؤسسة لا توفى بالتزاماتها تجاه الزبائن.

الجدول رقم (22): المتعلقة بكيفية تواصل المؤسسة مع الزبون

النسبة المئوية %	التكرار	العينة كيفية التواصل
47.5%	19	الهاتف
15%	06	البريد
12.5%	05	الإعلانات
25%	10	الانترنت
00	00	أخرى تذكر
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 47.5% من أفراد العينة تمثل المرتبة الأولى والتي تتواصل

فيها المؤسسة مع الزبائن عن طريق الهاتف تليها نسبة 25% المتعلقة بالانترنت تليها نسبة 15% نسبة

البريد، تم الإعلانات بنسبة 12.5% وهي نسب متقاربة ما يدل على الطرق المتنوعة التي تتبعها

المؤسسة في التواصل مع الزبائن.

الجدول رقم (23): المتعلق بمساعدة الوسائل الاتصالية في التعرف على الجديد حول خدمات

بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
95%	38	نعم
5%	02	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 38 فردا من أفراد العينة ما يعادل 95% كانت إجاباتهم بنعم فيما

يتعلق بمساعدة الوسائل الاتصالية في التعرف على جديد خدمات المؤسسة وهذا راجع لكثرة الإشارات

التي تبثها المحطات التلفزيونية والإعلانات في الجرائد بالإضافة إلى الملصقات التي توفرها المؤسسة

لتعريف بجديد خدماتها فيما نجد نسبة 5% من أفراد العينة كانت إجابتهم ب لا.

الجدول رقم (24): المتعلق برضا الزبون عن الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة معه

النسبة المئوية %	التكرار			العينة الاحتمالات
%77.5	31			نعم
%22.5	09	النسبة المئوية	التكرار	العينة لماذا
		%33.33	03	عدم توفر الإمكانيات
		%66.66	06	الجهل بوسائل التكنولوجيا الحديثة
		00	00	ارتفاع التكلفة
		%100	09	المجموع
%100	40			المجموع

يتضح لنا من معطيات الكمية في الجدول أن أغلبية أفراد العينة والتي تمثل %77.5 راضون عن الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة معهم وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الخدمانية والوسائل التي تستخدمها لإرضاء الزبون فيما نجد %22.5 من أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا حيث أرجعوا سبب عدم رضاهم إلى الجهل بوسائل التكنولوجيا الحديثة بنسبة %66.66 تليها نسبة %33.33 ممن أرجعوا السبب إلى عدم توفر الإمكانيات.

الجدول رقم (25): المتعلق بوجود تحسن في الخدمات المقدمة

النسبة المئوية %	التكرار			العينة الاحتمالات	
	67.5%	27			نعم
32.5%	13	النسبة المئوية	التكرار	هل تستغني عن هذه الخدمة	لا
		61.53%	08	نعم	
		38.46%	05	لا	
		100%	13	المجموع	
100%	40			المجموع	

من خلال الشواهد الكمية بالجدول رقم (25) نلاحظ أن نسبة 67.5% تمثل أعلى نسبة من عدد

المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بـ نعم حول وجود تحسن في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

في مقابل هذا نجد الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ لا تقدر نسبتهم بـ 32.5% وتتقسم هذه النسبة

إلى 61.53% ممن فضلوا الاستغناء عن هذه الخدمة ونسبة 38.46% ممن أقروا بعدم الاستغناء عن

الخدمة.

جدول رقم (26): المتعلق بالطريقة المناسبة لدفع مستحقات الزبون

النسبة المئوية %	التكرار	العينة طريقة الدفع
37.5%	15	الهاتف
47.5%	19	الانترنت
15%	06	الفاتورة
100%	40	المجموع

يبرز لنا الجدول أعلاه أن أغلبية الزبائن بنسبة 47.5% من المبحوثين يقرون بأن الطريقة المناسبة لدفع مستحقات الخدمة هي الانترنت تليها نسبة 37.5% ممن اختاروا دفع مستحقاتهم عبر الهاتف وهذا لاختصار الجهد والتكلفة، ونسبة 15% ممن يقومون بدفع مستحقاتهم عبر الفاتورة

جدول رقم (27): المتعلق بتقييم معايير جودة الخدمة المقدمة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة معايير الجودة
62.5%	25	تحسن
37.5%	15	استقرار
00	00	تدهور
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تباين في النسب المتحصل عليها، فنجد غالبية المبحوثين والذين يقرون بنسبة 62.55% من مجموع عينة الدراسة يقرون بتحسن في معايير جودة الخدمة، وهذا راجع إلى التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات في الآونة الأخيرة، مقابل هذا نجد فئة تقدر بـ 37.5% من مجموع المبحوثين يقرون باستقرار المعايير المتبعة.

الجدول رقم(28): المتعلق بالمعايير المعتمدة في تقديم الخدمة.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة المعايير المعتمدة
32.5%	13	الاحترام
25%	10	التقدير
42.5%	17	الترويج
100%	40	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم(28) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 42.5% من المبحوثين تعتبر أن الترويج من المعايير المعتمدة في تقديم الخدمة تليها نسبة 32.5% التي تقر باعتماد معيار الاحترام، ثم نسبة 25% ما يعدل 10 أفراد يقرون باعتماد معيار التقدير ونلاحظ وجود تقارب بين النسب مما يدل على اعتماد المؤسسة لجميع هذه المعايير.

الجدول رقم(29): المتعلق بأهم المعايير المناسبة لتحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة معايير التحسين
22.5%	9	اللباقة و الاحترام
20%	8	نوعية الخدمة
25%	10	السرعة في تقديم الخدمة
15%	6	الفضاءات المريحة
17.5%	7	الأوقات المضبوطة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 25% من المبحوثين والتي تمثل الفئة التي ترا بان السرعة في تقديم الخدمة من أهم المعايير لتحسين جودة الخدمة في المؤسسة، تليها نسبة 22.5% والمتمثلة في اللباقة والاحترام، ثم نسبة 20% المتمثلة في نوعية الخدمة، ثم نسبة 15% والتي تدل على

الفضاءات المريحة و عليه يتضح لنا تقارب بين النسب مما يدل على حرص المؤسسة على توفير جميع الشروط لتحقيق رضا الزبون.

خامسا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الأولى التي مفدها: "نمط الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة أوريديو و مدى إقبال الزبائن."

من خلال مناقشتنا هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- نسبة 42.5% تدل على أن السبب المتعلق باختيار الزبائن شبكة أوريديو راجع إلى وفرة العروض وهذا لحرص المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تلبي رغبات الزبائن.

- نسبة 80% ترى بأن موقع عمل المؤسسة ملائم بالنسبة للزبائن وهذا راجع لكون مقر المؤسسة في الأماكن الحضرية.

- نسبة 97.5% من الزبائن يقرون بأن مكان تقديم الخدمة داخل المؤسسة يسهل التواصل بين الموظف و الزبون و هذا راجع إلى تهيئة المكان ووجود وسائل حديثة تسهل تقديم الخدمة في وقت أي.

- نسبة 100% من الزبائن ترى بأن المؤسسة تستخدم الأجهزة الحديثة في تقديم العروض الجديدة وهذا إن ذل على شيء يذل على أن المؤسسة تعمل على الاهتمام بالتكنولوجيات الحديثة.

- نسبة 100% تدل على أن مواعيد تقديم الخدمة لزيون مضبوطة وهذا راجع لحرص المؤسسة على رضا زبائنها.

- نسبة 87.5% تدل على أن الموظف يتعامل بلباقة أثناء الحديث مع الزبائن وهذا راجع إلى حرص الموظف على رضا الزبون مما يضمن وفائه للمؤسسة.

- نسبة 87.5% تدل على أن الموظف يسارع إلى التعاون مع الزبون حين ينزعج من تقصير في الخدمة مما يساهم في الشعور بالارتياح لزيون.

- نسبة 80% تدل على متابعة الحملات الترويجية لشبكات أوريديو من طرف الزبائن وهذا من خلال الإقبال الواسع على TV .

من خلال الشواهد الكمية لنتائج الجزئية للفرضية الأولى تبين لنا أن الفرضية محققة وهذا بالاستناد إلى النسب المتحصل عليها ضمن المحور الخاص "بأنماط الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو ومدى إقبال الزبائن" وذلك من البند 6 إلى البند 13 من الاستمارة، وهذا يدفعنا للقول أن أنماط الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو يؤدي إلى إقبال الزبائن.

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الثانية التي مفادها "زيادة جودة الخدمة يؤدي إلى زيادة رضا الزبون".
- نسبة 95% تدل على أن الزبائن لا تكون فترة انتظارهم للحصول على الخدمة لوقت طويل وهذا راجع إلى نظام المؤسسة الداخلي.
 - نسبة 92.5% تدل على أن أوريدو تعلم زبائنهم بخدماتها الجديدة لان هذا يزيد من ثقة زبائنهم وحرص على تقديم خدمة لهم.
 - نسبة 95% تدل على الزبائن الذين صرحوا أن الموظفين في مؤسسة أوريدو يتعاونون معهم عند حصول مشكل، وهذا يندرج ضمن أساسيات تقديم الخدمة لتحقيق رضا الزبون وكسب ثقته.
 - نسبة 75% تدل على الزبائن الذين أقرروا أن إدارة مؤسسة أوريدو تهتم بالشكاوى المقدمة من طرف الزبائن حرصا منها على رضاهم.
 - نسبة 87.5% من الزبائن أقرروا أن تسعيرة وحدة المكالمة معقولة مقارنة بجودتها.
 - نسبة 62.5% من المبحوثين يقرون أن تسعيرة الاشتراك في شبكة الانترنت معقولة بجودتها، وهذا لان المؤسسة تسعى لتقديم أفضل خدمة لإرضاء زبائنهم.
 - نسبة 80% من الزبائن المبحوثين يقرون أن موظفو مؤسسة أوريدو يلبون حاجاتهم عند الحاجة، مما يزيد من التشجيع على استخدام هذه الشبكة نظرا لجودة خدماتها.

و يتضح من خلال المعطيات المحصل عليها من النتائج الجزئية للفرضية الثانية أنها محققة وهذا بالاستناد إلى النسب المتحصل عليها ضمن المحور الخاص "بزيادة جودة الخدمة يؤدي إلى زيادة رضا الزبون" وذلك بالرجوع إلى بنود الاستمارة من البند 14 إلى غاية البند 20 وهذا ما يدفعنا إلى القول أنه كلما زادت جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو زاد رضا الزبائن.

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

- الفرضية الثالثة التي مفدها "تمط المعايير الأكثر اعتمادا من طرف الزبون في تقييم جودة الخدمة".
- نسبة 55% تؤكد وفاء مؤسسة أوريدو بالتزاماتها تجاه الزبائن وهذا يعكس جودة خدماتها.
 - نسبة 47.5% تؤكد على أن المؤسسة تتواصل معهم عن طريق الهاتف لتقديم الخدمات و العروض ما يزيد من ثقة الزبون لها و يعكس هدف المؤسسة.
 - نسبة 95% من المبحوثين يقرون بأن الوسائل الاتصالية تساعدهم في التعرف على جديد خدمات مؤسسة أوريدو وهذا يعتبر نقطة للمؤسسة من خلال كسب الزبون ورضائه.
 - نسبة 77.5% تدل على الأفراد المبحوثين الذين هم راضون عن الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة معهم لأنها تتناسب و إمكانيتهم.
 - نسبة 67.5% من المبحوثين يقرون بوجود تحسن دائم في الخدمات المقدمة إليهم من طرف مؤسسة أوريدو وهذا لحرص المؤسسة على تطوير خدماتها.
 - نسبة 47.5% من المبحوثين يقرون بأن الانترنت هو الوسيلة المناسبة لدفع مستحقات تقديم الخدمة لهم وهذا راجع إلى الانفتاح الذي قدمه الانترنت إضافة إلى الاختصار في الوقت و الجهد.
 - نسبة 62.5% من المبحوثين يقيمون جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو بكونها في تحسن و ذلك راجع إلى المنافسة الشديدة مع الشبكات الأخرى للحفاظ على الزبون.

- نسبة 42.5% من المبحوثين يقرون بان المعايير المعتمدة في تقديم الخدمة تعتمد على مبدأ الترويج، وهذا راجع لحرص المؤسسة في الإعلان عن خدماتها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- نسبة 25% من المبحوثين يقرون بأن السرعة في تقديم الخدمة هي المعيار المناسب لتحسين جودة الخدمة في مؤسسة أوريدو وهي ضرورية لضمان رضا الزبون.
- بالاعتماد على الشواهد الكمية للنتائج الجزئية للفرضية الثالثة نلاحظ أن الفرضية محققة و ذلك بالرجوع إلى النسب المتحصل عليها. في المحور الخاص "بنمط المعايير الأكثر اعتمادا من طرف الزبون في تقييم جودة الخدمة" و ذلك من البند 21 إلى البند 29 من بنود الاستمارة، وذلك ما يدفعنا إلى القول أن الزبون يعتمد على معايير معينة في تقييمه للخدمة التي تقدمها المؤسسة له. وهذه المعايير بدورها تستغلها المؤسسة في تحسين جودة خدماتها لإرضاء زبائنها.
- حيث يتبين لنا أن أكثر المعايير لتحقيق الجودة تتمثل فيما يلي:
- وفاء المؤسسة بالتزاماتها.
- الوسائل الاتصالية تساعد في التعرف بجديد الخدمات وهذا ما يعكس إستراتيجية المؤسسة الترويجية.
- اختيار الطريقة المناسبة لتواصل المؤسسة مع زبائنها.
- التحسن الملحوظ في الخدمات.
- السرعة في تقديم الخدمة.
- نوعية الخدمة المقدمة.
- الفضاءات المريحة.
- اللباقة والاحترام.

سادسا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة :

من خلال تحقق الفرضيات الجزئية السابقة توصلنا إلى أن الفرضية العامة والمعنونة بـ: توجد علاقة ارتباطية بين الزبائن وأنماط الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو قد تحققت.

وهذا من خلال تحليلنا للبيانات الكمية الإحصائية التي أجريناها في الدراسة الميدانية وكذا الاستنتاجات من الدراسة النظرية ، من خلال التركيز على نمط الخدمة المقدمة سعيا لتحقيق جودة عالية لزيادة رضا الزبون.

حيث اكد لنا تحقق الفرضيات الجزئية وجود علاقة إرتباطية بين الزبائن وأنماط الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو.

سابعا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع.

- تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون.

فالدراسات التي استعنا بها هي دراسات مشابهة ، وقد قمنا بمقارنة نتائج دراستها بنتائج دراستنا الحالية حيث توصلنا إلى ما يلي:

- إن دراسة عبيدات حول تحليل اتجاهات ورغبات المستهلكين في فنادق خمسة نجوم ، قد توصلت إلى نتائج تتفق مع دراستنا في:

- معايير جودة الخدمة التالية: الترويج، النوعية، الرضا، وهي المعايير التي تستقطب الزبون.

- أما دراسة والة عائشة والتي جاءت بعنوان أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون فنجد نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراستنا:

- جودة الخدمة تخضع لرأي المريض (الزبون)، ويعتمد رأيه على مجموعة من المتغيرات منها: وقت

الحصول على الخدمة ، مكان تقديم الخدمة ، درجة الاستفادة من الخدمة.

أي أنها تركز على كيفية تقييم الزبون للخدمة والمعايير التي يعتمدها في ذلك.

دراسة c. mossets – s.richard حول جودة الخدمة ومدى تفاعلها مع الزبائن فنجد نتائج هذه الدراسة

تتفق مع نتائج دراستنا في:

- دراسة رغبات الزبون وما يتوقعه.
- الاعتماد على معايير لتقديم الخدمة وفقا لرغبات الزبون
- إيصال المعلومات للزبون في وقتها.
- التجاوب بين المؤسسة والزبون
- دراسة عوض ندير حداد: أجريت هذه الدراسة على البنوك التجارية المصرية بهدف تحديد المهارات والكفاءات المطلوب توافرها في من يستغل وظيفة خدمة العملاء ، فنجد هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في:
- تعامل المؤسسة (البنك) مع الزبائن كان له تأثير في تكرار تعاملهم معهم.
- أهمية الزبون والحرص على رضاه.
- أهمية المتغيرات التي يتخذها الزبون لتقييم جودة الخدمة المقدمة إليه.

ثامنا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا حول وجود علاقة ارتباطية بين الزبائن وأنماط الخدمة المقدمة من طرف

مؤسسة اوريدو بالميلية توصلنا إلى ما يلي:

- اختيار الزبائن لشبكة أوريدو عائد إلى وفرة العروض.

- ملائمة مقر المؤسسة بالإضافة للوسائل الحديثة في تقديمها للعروض الجديدة ما يساعدها أيضا في تقديم خدماتها في مواعيدها وسهولة التواصل بين موظفيها وزبائنها.
- موظفو المؤسسة يتعاملون بلباقة أثناء الحديث مع الزبائن ويتعاونون معهم في حال انزعاجهم من تقصير في الخدمة.
- متابعة الحملات الترويجية لشبكة أوريدو.
- مؤسسة أوريدو تعلم زبائنها بخدماتها الجديدة، وفترة انتظار الزبائن للحصول على الخدمة لا يستغرق وقت طويلا.
- موظفو مؤسسة أوريدو يتعاونون مع الزبائن عند حصول مشكل إضافة إلى تلبية حاجاتهم.
- إدارة مؤسسة أوريدو تهتم بشكاوى الزبائن.
- تسعيرة وحدة المكالمة والاشتراك في شبكة الانترنت معقولتان مقارنة بجودتها.
- وفاء مؤسسة أوريدو بالتزاماتها تجاه الزبائن.
- الوسائل الاتصالية تساعد الزبائن في التعرف على خدماتها خاصة وأنها تتواصل معهم عن طريق الهاتف لتقديم خدماتها {رسائل sms}، وبدورهم الزبائن راضون عن الوسائل التي تتواصل بها المؤسسة معهم.
- الانترنت هو الوسيلة المناسبة لدفع مستحقات تقديم الخدمة حسب رأي أغلبية الزبائن (من أفراد العينة)
- تقييم جودة الخدمة بالتحسن.
- الترويج معيار معتمد لتقييم الخدمة.
- السرعة في تقديم الخدمة معيار مناسب لتحسين جودة الخدمة.

وعليه يمكن القول بان هذا الفصل يعد بمثابة النتائج النهائية لمجهوداتنا طوال فترة التحضير لانجاز هذه المذكرة ، والتي تمكنا من خلالها الخروج بمجموعة من النتائج كانت بمثابة اكتسابا لقدرات كبيرة حول التحليل والملاحظة تبين من خلالها صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة

التوصيات والاقتراحات:

- كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين نمط الخدمة المقدمة والزبون وحسب النتائج المتواصل إليها ارتأينا إلى تقديم بعض التوصيات والاقتراحات تتمثل، في:
- يستحسن دراسة مماثلة على زبائن مؤسسة أخرى.
 - ضرورة الأخذ بأراء الزبائن واقتراحاتهم.
 - التعرف على حاجات الزبون كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة.
 - العمل على تحقيق رضا الزبون بهدف الإبقاء على مكانة المؤسسة.
 - تعزيز الإمكانيات المادية للمؤسسة بمواكبات التطورات التكنولوجية.
 - اعتماد المعايير التي يراها الزبون دوما مناسبة لتحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة .
 - يستحسن إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات إنتاجية أو صناعية.

هدفت هذه الدراسة من خلال اعتمادنا على الاطار النظري الى التعرف على مستوى تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة لهم، وتكمن اهميتها في انها تمكن المؤسسة محل الدراسة من معرفة موقعها في السوق، وتدعيم وزيادة قدرتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، إذ تعد مرتكزا اساسيا تسعى لبلوغه في ظل تزايد الضغوط التنافسية، وكثرة العروض المقدمة، سعيا منها لرفع مستوى الخدمات بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن ويفوق توقعاتهم، وقد ركز هذا البحث في شقه النظري بتسليط الضوء على تقييم جودة الخدمة في مؤسسة أوريبدو بالميلية من وجهة نظر زبائنها ، للاطلاع على درجة رضاهم عن مستوى جودة الخدمة ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة لإبراز نتائج الجودة التي توصلت اليها ، حيث كان تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسة تقييما عاليا، وعليه فان جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة كانت مرضية لزبائن العينة مما يخدم مصالحهم ويلبي حاجاتهم.

في الاخير تجدر الاشارة ان الخدمة في المؤسسة الخدماتية الجزائرية بصفة عامة مازالت في أمس الحاجة الى تطوير وتجديد معايير التقييم، قصد تحسين الجودة من جهة، وزيادة رضا الزبون من جهة ثانية، من هذا المنطلق سوف تصبح المؤسسة الخدماتية بصفة عامة قادرة على ولوج السوق التنافسية ووضع مكان لها فيه .

قائمة المراجع :

اولا: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- 1) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 2) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، إريد، الأردن، 2006.
- 3) اسعاد حامد اورمان، ابي سعد الديونجي، التسويق السياحي والفندقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، عمان، 2000 .
- 4) توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، إيتراك مصر، 2006.
- 5) ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006.
- 6) ثابت عبد الرحمن ادريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 7) حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003
- 8) حامد. عبد الله السقاف: المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق الجودة الشاملة ،مكتبة المجتمع، السعودية، 1996.
- 9) الحداد عواطف إبراهيم: إدارة الجودة الشاملة ،ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2009.
- 10) حميد الطائي، وحمود الصيدعي واخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006، ص193.
- 11) خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997
- 12) خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، ط1 2008.
- 13) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة الجزائر، 2002، ص176
- 14) رينشاردل وليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير السعودية، 1999.
- 15) زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

- 16) سامي محمد ملح، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ط2، 2002.
- 17) سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2001-2002.
- 18) شهيدت ورائي، جيروم فاتجا: دبر الجودة الشاملة، ترجمة محمود مرسيو ناصر العديلي، دار الافاق والابداع، الرياض، 1997.
- 19) طارق شريف يوسف: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
- 20) عبد العزيز أبو تبعة: تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2005.
- 21) عبد الغفور يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الجودة، المكتبة المصرية الديث للطباعة والنشر الإسكندرية، ط1، 1997.
- 22) عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 23) علوان المحباوي نايف قاسم : إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 .
- 24) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 25) عمر عقيلي: مغل إلى المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 26) فليب كوتلر وجاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 27) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1 2009.
- 28) مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 29) مأمون الدرادكة، طارق الشلبي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الأردن 2002.
- 30) مأمون السلطي: سهيل الياس دليل عمليات تطبيق أنظمة إدارة الجودة الايرو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999.

- 31) محجوب عطية القائدي: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة عمر المختار ليبيا، 1994.
- 32) محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 33) محمد حسن، بسام عزام، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، سلسلة الرضى للمعلومات، مركز الرضى للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص25.
- 34) محمد زيد حمدان، البحث العملي في التربية الادب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001.
- 35) محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002 .
- 36) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، دار الجامعية الاسكندرية، 2008.
- 37) محمد عبد الفتاح الصرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2003.
- 38) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2005.
- 39) محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص352.
- 40) محمد مسلم: منهجية البحث العلمي (دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية) دار الغرب للنشر والتوزيع، 2002.
- 41) مراد زعيمى: مؤسسات النشأة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابة، 2002.
- 42) مصطفى احمد سيد: إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (دليل عصري للجودة والتنافسية) القاهرة، 2004
- 43) مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007 .
- 44) موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر.
- 45) ناصر دادى عدوان: إقتصاد المؤسسة ، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 46) هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، ط3، 2005.
- 47) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 48) يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضى للمعلومات سوريا، 1999.

2- المجالات

- (49) رائد حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم الإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، م8، ع2 ربيع الثاني، غزة، 2004.
- (50) ناجي معلا: قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مقال نشر بمجلة الدراسات المصرفية والمالية عمان، العدد الثاني، (جويلية)1998.
- (51) نادية صمدي صالح: نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية، مقال نشر بمجلة البحوث الإدارية، تصدر عن أكاديمية الدراسات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997.

3- الرسائل الجامعية

- (52) بوبكر عباسي: دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009.
- (53) بوغان نور الدين: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة للنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بوضياف المسيلة، 2007.
- (54) سعاد يخنساء: التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2006 .
- (55) عبد الحميد نعيجات: جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضى الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة الاغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005.
- (56) محمد بن شايب: تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة مؤسسة ncoe /ups رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
- (57) محمد علي بركات: قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ،جامعة عين شمس 2001 .

4- الملتقيات

- (58) صلاح عباس هادي: ادارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

(59) قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحددة للأداء الميزة التنافسية في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- 60) Christian , serbaise , joel brée , comportement du consoommateur, edition economica, âris, 2000, p520.
- 61) Christian, serbaise, joel brée, comportement du consoommateur, edition economica, âris, 2000, p520.
- 62) Guesgolven,dictionnaire marketing :banque assurance,eddunod,bordas,paris,p12
- 63) Joseph juran,la qualité dans les services,ed gestion alnor,paris,1987,p8
- 64) Lsabelle blum : qualité de service dans les réseaux locaux these de doctort , specialité informatique industrielle, luniversité paul sabatier, 2000, p12.
- 65) Michel langlois et Gérard :marketing des services les défi relationnel ,cacada,goetan morine,&ççé,p
- 66) Philip kotler,bernardpubois,marketing management publiunioned,paris,10 emeedition,paris,p443

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اوردو

