



الموضوع

التوجه التسويقي كمقاربة لتطوير جودة الخدمة العمومية

- دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية - بلدية الميلية -

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الدكتور:

- أ.د. كبيش جمال

اعداد الطالبين

- العلمي سعاد

- بودليو سميرة

أمام اللجنة المشكلة من:

أ. أسماء شعور

أ.د. كبيش جمال

أ. زعباط عزالدين

رئيسا

مشرفا و مقرا

مقرا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

~~ قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ~~

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة و نور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر

إلى الأستاذ الفاضل كبيش جمال، فإنه بذل مجهودات كبيرة وكرس معظم وقته في مراجعة
هذا البحث والتدقيق في عناصره وإبداء ملاحظات سديدة رغم انشغاله

وفقه الله وجزاه خيرا على كل ما قدمه لي

إلى الأساتذة الكرام الذين ساعدوني على انجاز هذا العمل :

ليتيم ، عريف ، تبوب ، ملواح ، كبيش محمود

إلى الذين قبلوا مناقشة مذكرتي بكل قلب رحب.

وفي الأخير آمل من الله العلي

القدير أن أكون قد وفقت

بالإسهام في البحث العلمي ولو

بقدر قطرة من بحر .





الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله فيها :

~ ~ وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيرا ~ ~

إلى من احتضنت دموعي وابتسامتي

إلى أجمل وأحلى كلمة ينطق بها لسان موطن الحب والحنان

أمي الغالية

إلى مصدر الأمان الذي أفنى عمره من أجل راحتي

إلى الذي تعلمت من أجله معنى الكفاح

إلى رمز التضحية و العطاء

أبي الغالي

إلى من رافقوني في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى النور الذي يملئ بيتنا أولاد أختاي

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى صديقاتي وكل من عرفني خلال المسار

الدراسي

العلمي سعاد





الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله فيها :

~~ وقلربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ~~

إلى من احتضنت دموعي وابتسامتي

إلى أجمل وأحلى كلمة ينطق بها لسان موطن الحب والحنان

أمي الغالية

إلى مصدر الأمان الذي أفنى عمره من اجل راحتي

إلى الذي تعلمت من اجله معنى الكفاح

إلى رمز التضحية و العطاء

أبي الغالي

إلى من رافقوني في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى النور الذي يملئ بيتنا أولاد أختاي

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى صديقاتي وكل من عرفني خلال المسار

الدراسي

بودليو سميرة





المقدمة

مقدمة:

أصبح التسويق في السنوات الأخيرة مجالاً ذا أهمية متزايدة في إدارة مؤسسات الخدمات العمومية، نظراً للأهمية الحيوية التي تحيط بهذا القطاع فالمبادئ والمفاهيم التي لها أثر فعال في النشاط التسويقي للمؤسسات التجارية التي تهدف إلى الربح، أصبحت و بشكل متزايد متلائمة مع النشاط التسويقي في مؤسسات الخدمات العمومية سواء ذات النشاط الصناعي التجاري أو ذات النشاط الإداري، فعلى الرغم من النمو الكبير الذي عرفه نشاط الخدمات العمومية في العالم الغربي بسبب استفادته كثيراً من التطور الذي عرفه التسويق، لا يزال قطاع الخدمات العمومية في الجزائر بحاجة إلى منافع التسويق لتحقيق غرض الفعالية والإنسجام والمرونة في تحقيق تطلعات وحاجات عملاء هذا القطاع الحيوي، الذي يهدف إلى تحقيق الرفاهية في المجتمع.

وتعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات المتميزة مهما كانت طبيعة نشاطها سواء كانت مؤسسات خاصة أو عمومية خصوصاً المؤسسات الخدمية العمومية فهي تهدف إلى رفع مستويات أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة وكذلك من حيث الأساليب الإتصالية مع الجمهور لتعزيز إتجاهاتها في جانب تحقيق الرفاهية للمجتمع و تحقيق رضا الجمهور ولا يتم هذا إلا من خلال إستراتيجية تسويقية لا تعتمد فقط على المجانية في تقديم الخدمات، أو السعر المنخفض، بل من خلال التركيز على جودة الخدمات التي تقدمها حتى تحصل على درجة التميز في الأداء لأن المستفيدين (الجمهور) اليوم على درجة عالية من الوعي وأصبحوا يطالبون المؤسسات الخدمية العمومية بضرورة إدراج الجودة ضمن إهتماماتها الأساسية ، ولا يتم ذلك إلا من خلال الإعتماد على المفاهيم التسويقية في تحديد متغيرات الجودة التي تتسجم مع إتجاهات وتطلعات عملائها و جمهورها.

وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

كيف يساهم تبني المفهوم التسويقي في تحسين و تطوير جودة الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية الميلية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1) ما هو واقع تطبيق المفهوم التسويقي من قبل بلدية الميلية باعتبارها من أهم الإدارات

التي تقدم خدمات عمومية للجمهور؟

2) ما مدى إهتمام البلدية بالبيئة المادية التي تعمل فيها؟

3) ما هو واقع مستويات الجودة التي تقدمه البلدية لجمهورها من خلال خدماتها؟

4) ما هي الحلول التي يقدمها تبني المفهوم التسويقي لرفع مستويات جودة الخدمات العمومية للبلدية ؟

والإجابة المبدئية على هذه التساؤلات تكون من خلال تقديم الفرضية التالية:
غياب و تهميش التقنيات و المفاهيم التسويقية في تقديم الخدمة العمومية في مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية نتج عنه رداءة الخدمات المقدمة لطالبي خدماتها.
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تعد دراسة التسويق في قطاع الخدمات العمومية من الدراسات الهامة في جميع الدول بما فيها الجزائر من أجل المساهمة في تحسين أداء هذا القطاع و تحسين مستويات جودة الخدمة التي يقدمها ، وكذلك مساندة لإتجاهات السلطات العمومية حاليا الباحثة عن أنجع الطرق وأفضل الإجراءات لإتمام مسيرة إصلاح الخدمات العمومية والرقى بجودتها.
- الجودة في الخدمات أولوية من أولويات المؤسسات الخدمية بشكل عام والمؤسسات الخدمية العمومية بشكل خاص خاصة في ظل الدور المتنامي لتسويق الخدمات الذي يضمن للمؤسسة الخدمية تحقيق الجودة المطلوبة من خلال الإستراتيجيات التسويقية الملائمة وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية كقطاع خدمي عمومي ذو طابع إداري.
- إهمال المفهوم التسويقي في مؤسسات الخدمات العمومية بشكل عام و البلديات كقطاع خدمي إداري بشكل خاص، و إهمال أهمية التسويق في تخطي المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات من تدني أدائها مقابل تحملها نفقات عالية.

أهداف الدراسة:

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعريف بالمفاهيم والتقنيات التسويقية وأهمية الإعتماد عليها وتطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية.
- الوقوف على مدى تبني قطاع الخدمات العمومية للبلدية لهذه المفاهيم والتقنيات والنتائج المترتبة عن ذلك.
- تحديد مستويات الجودة التي تقدمها البلدية في خدماتها و تحديد أسباب تدني مستويات الجودة المقدمة للجمهور خلال إستفادته من خدمات مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الاستنباطي في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية باللغة العربية والفرنسية بالإضافة إلى الرسائل العلمية ومواقع الانترنت، أما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد مقابلات مع مجموعة من موظفي المصلحة، إضافة إلى استبيان بهدف التعرف على مدى تطبيق البلدية و المصلحة للتقنيات و المفاهيم التسويقية ، والتعرف على تقييم عينة من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المصلحة لجودة الخدمات المقدمة، وتم معالجة البيانات المتأتية من الاستبيان عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

حدود و صعوبات الدراسة:

يمكن تحديد صعوبات الدراسة في ما يلي:

- قلة الكتابات التي تناولت التسويق في قطاع الخدمات العمومية و شبه إنعدام البحوث المنشورة في هذا المجال وقد مثل ذلك صعوبة بالغة.
- عدم تقدير بعض المسؤولين في بلدية الميلية لأهمية و جدوى الدراسة مما أدى إلى تضيق نطاق تعاونهم و التردد في الإدلاء بالمعلومات و كذلك التهرب من المقابلات بحجة عدم وجود أي مشكلة في الخدمات التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية تستدعي الدراسة و البحث.

أما حدود الدراسة فتتمثل فيما يلي:

- (1) **الحدود المكانية:** إقتصرت الدراسة الميدانية على مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية على إعتبار أنها من أهم مصالح الخدمات العمومية إستقطابا للجمهور على إختلاف أجناسهم و أعمارهم ، ومستوياتهم التعليمية.
- (2) **الحدود الزمانية:** من أجل إتمام عملية البحث الميداني في المصلحة الذي تم من خلال المقابلات الشخصية مع مجموعة من موظفي الحالة المدنية وكان عددهم 16 موظفا وكذلك مقابلات مع مسؤول المصلحة.

إضافة إلى توزيع الإستمارات على الجمهور أثناء إقبالهم على طلب مختلف الوثائق التي تقدمها المصلحة و كانت المدة محصورة بين الفاتح مارس 2015 إلى غاية 28 أبريل 2015.

خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يتضمن الفصل الأول: عموميات حول تسويق الخدمات و الخدمات العمومية ، وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى مفهوم الجودة وجودة الخدمات العمومية ونماذج قياسها إضافة إلى أساليب التحسين المستمر للجودة. أما الفصل الثالث فقد خصص للتعرف على مدى تطبيق المفاهيم التسويقية في بلدية الميلية والتعرف على واقع جودة الخدمات التي تقدمها من خلال دراسة خدمات مصلحة الحالة المدنية.

الفصل الأول

تمهيد

يعد الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الإقتصادات العالمية بعد أن كان الاهتمام منصب طيلة الفترة الماضية على القطاعات السلعية الزراعية والصناعية، والتي كان ينظر إليها سواء على مستوى الدول أم على مستوى المؤسسات بأنها القطاعات الجديرة بالاهتمام والتي يمكن لها بالتالي أن تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة إلى مؤسسات الخدمات على أساس أنها مؤسسات هامشية لذلك لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل العلوم التسويقية، وبقيت النظرة إلى الأساليب التسويقية قائمة على الاجتهادات وغير قابلة للتأطير وفقا للأسس العلمية المعروفة في علم التسويق، ولكن النظرة في الوقت الحاضر اختلفت اختلافا جذريا بعد أن أصبحت قطاعات الخدمات هي الصناعات السائدة في مختلف الإقتصادات، وأصبحت صناعة الخدمات تستقطب المزيد من رؤوس الأموال والقوى البشرية وبناء على ما تقدم فإن فهم الخدمات من حيث المفاهيم والآليات وأساليب التعامل معها وفق خصائصها والنظم التي تحكمها سواء كانت خدمات ذات طابع تجاري أو خدمات ذات طابع عمومي يعد ضرورة ملحة للرقى بمستوى هذه الخدمات.

الفصل الأول: تسويق الخدمات والخدمات العمومية

المبحث الأول: عموميات حول الخدمات

المطلب الأول : الأهمية الاقتصادية للخدمات

تكتسي الخدمات أهمية كبيرة في العصر الراهن نتيجة تأثيرها المتعاظم في إقتصاديات الدول ويكفي للتدليل على هذه الحقيقة أن الخدمات واقتصاديات الإتحاد الأوروبي تشكل ما معدله 71.6% من الناتج القومي الإجمالي، أما في الولايات المتحدة فتشكل الخدمات ما نسبته 84% من الناتج القومي الإجمالي وهذا خلال سنة 2000.

1- مساهمة قطاع الخدمات في الإقتصاد:

أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الإقتصاديات العالمية بعد أن كان الاهتمام ينصب طيلة الفترة الماضية على القطاعات السلعية الزراعية و الصناعية ، والتي كان ينظر إليها سواء على مستوى الدول أو المنظمات على أنها من القطاعات الجديرة بالاهتمام والتي يمكنها أن تشكل الركيزة الأساسية للتطور كما كانت النظرة إلى المؤسسات الخدمية على أنها منظمات هامشية فلم تحظى بالاهتمام الكافي، وفي ظل المتغيرات الجديدة وظهور اقتصاد المعرفة ونشوء عصر العولمة فقد تعاظم دور صناعة الخدمات في التنمية الاقتصادية وهذا من خلال خلق فرص عمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، وكذلك بناء وخلق قطاعات إقتصادية متعددة.

بالإضافة إلى ذلك فقد أصبح قطاع الخدمات يشكل 60% إلى 70 % من ذلك الناتج في الإقتصاديات المتقدمة وأكثر من 50 % في الإقتصاديات النامية الأمر الذي يؤكد مدى التوسع المتوقع في التجارة الدولية المتعلق بتحرير تجارة الخدمات التي تشكل حاليا أكثر من 20% من حجم التجارة الدولية بمبلغ يزيد عن 1200 مليار دولار (1).

كما تزايدت الأهمية الكبيرة للخدمات و أصبحت تمثل دورا هاما في حياة المجتمع، وتساهم في رفاهيته و استقراره، فما من شك أن الجميع يحتاج و يعتمد على الخدمات بشكل أو بآخر في الحياة اليومية صحة ، كهرباء ، تعليم ، بريد ، خدمات مالية

(1) عصماني سفيان، دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 172.

ولعل من أكثر المؤشرات دلالة على أهمية الدور الذي تلعبه صناعة الخدمات في الإقتصاد الوطني لأي بلد نسبة القوى العاملة في صناعة الخدمات حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على 20% من مجموع القوى العاملة في العالم وذلك في 1965 وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 30%.

في الفترة الممتدة بين (1989 _ 1991) وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 42% و67% على التوالي ، ونشير إلى هذه الأهمية في الجداول التالية:

الجدول (1- 1) نسب مساهمة قطاع الخدمات في إجمالي الناتج القومي لـ 2004:

الدولة	%
الولايات المتحدة الأمريكية	80%
هولندا	73%
أستراليا	72%
كندا	72%
فرنسا	71%
سنغفورة	70%
السويد	69%
ألمانيا	68%
اليابان	68%
نيوزلندا	67%
البرازيل	54%
الهند	48%
الصين	34%

المصدر: تامر البكري ، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية ، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص76.

2- العوامل المساعدة في نمو الخدمات:

إن التقدم العلمي و التكنولوجي الهائل أفرز مجموعة من التأثيرات بسبب تحولات هامة في الهيكلة الإقتصادية الدولية من جهة و التغيرات المتناسبة مع هذه الهيكلة الجديدة في محيط الخدمات ومن العوامل التي ساعدت في نمو قطاع الخدمات ما يلي⁽¹⁾:

أ. إرتفاع مستويات المعيشة

إرتفاع مستوى الدخل في الكثير من دول العالم حيث جعلت هذه الدخول الإضافية تتفق على الكثير من الخدمات التي جعلت الحياة يسيرة وأكثر رفاهية و ممتعة.

ب. التغير في الإتجاهات - المواقف - :

حيث حدث تشبع المستهلكين من السلع المادية على إختلاف أنواعها كلما تقدمت المجتمعات كلما نقصت المنفعة الخدمية الناشئة من الزيادات الإضافية في المنتجات، وقد ظهر ذلك في إنخفاض الرغبة في حيازة سلع أكثر في السنوات الأخيرة وأخذ البحث عن التجارب والنشاطات الأكثر حيوية بالبروز والتصاعد، حيث تعتبر الاستفادة من الخدمات صفة يحددها الوقت كالتعليم، السفر الإشتراك في النوادي الرياضية وعلى العكس من ذلك من النادر أن نعتبر أن إستهلاك المنتجات المادية يعتمد على الوقت.

ج . البحث عن الفعالية:

أي الفوائد الناجمة عن التخصص لذلك تقوم المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة لتوفر لها مقتنياتها وإحتياجاتها لأطراف أكثر تخصصا مدركة أكثر لمجال نشاطها.

د. تعقيدات الحياة المعاصرة:

فهذه التعقيدات مزيج من التطور التقني السريع والإنفجار الحاصل في مجال المعرفة أدى إلى تركيز إهتمام التقدم والنجاح القصير الأمد ومن تم الطويل الأمد لأجل أن تحتفظ بالمكان الذي يناسبها في السوق ونحو نفس الخطوات التطويرية لكي تتماشى والتغيرات الحاصلة في محيطها. فقد أخذت منظمات الأعمال والمنظمات الغير هادفة للربح بالإتجاه إلى منظمات الخدمات لتحصل على الإستشارات، أو تحصل على الخدمات ذات الطابع الفني المعقد أو تحصل على خدمات الصيانة أو النظافة.

(1) محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، 2002 ص 67.

هـ . تقديم منتجات جديدة:

في عدد السلع التي تحتاج إلى خدمات وكذلك الزيادة في درجة تعقدتها مثل الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان كلها سلع تتطلب خدمات عالية التخصص سواء كان ذلك قبل إستعمالها أو بعد.

المطلب الثاني: مفهوم وطبيعة الخدمات

سننتظر في هذا المطلب إلى إبراز مفهوم الخدمة ثم طبيعة الخدمات كما يلي:

1- مفهوم الخدمة:

تعد الخدمة الطريقة العلمية لخدمة الإنسان والنظام الإجتماعي والذي يساعد على حل مشكلاته وتنمية قرارته، ونتيجة الدور الفعال الذي تلعبه الخدمات في تسهيل حياة الأفراد وحل المشكلات أصبح هناك توجه كبيراً نحو دراسة الخدمة وتحديد مفهومها وطبيعتها، إن هذا الإهتمام ساهم في تعدد المفاهيم وتنوعها فليس من السهل تقديم تعريف واحد للخدمة نتيجة لإختلاف وجهات النظر.

1-1- تعريف الخدمة:

ومن بين التعاريف المقدمة نذكر:

* **تعريف Stanton** - هي النشاطات غير الملموسة التي تحقق منفعة الزبون أو العميل، والتي ليس بالضرورة مرتبطة ببيع السلع أو خدمة أي إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلع مادية⁽¹⁾.

* **تعريف Gron roos** - هي سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة ملموسة في العادة ولكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو المواد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحل لمشكلة العميل⁽²⁾.

* **تعريف Kotler** - هي نشاط أو فائدة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر، هي أساساً غير ملموسة ولا تؤدي إلى تملك أي شيء ملموس، وقد يرتبط إنتاجها أولاً يرتبط بمنتج مادي⁽³⁾. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة من الناحية التسويقية على أنها مجموعة من الأنشطة و التصرفات من طرف إلى آخر بغية تلبية رغباته و تقديم منافع له، و هذه الأنشطة

(1) محمود جاسم الصميدعي: مداخل التسويق المتقدم، طبعة 2000، دار زهران للنشر، عمان، ص 37.

(2) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 17.

(3) عصام الدين أيمن أبوعلقة، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مؤسسة هورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 473.

غير ملموسة لا يترتب عليها ثقل ملكية أي شيء بل يحصل من ورائها من منافع وفوائد، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بسلعة مادية ملموسة أو قد يكون غير مرتبط.

1-2- أبعاد الخدمة:

نستخلص مما تقدم بأن تحديد الخدمة بمفهومها يتضمن ما يلي:

- الجوانب المتعلقة بالزبون: وتشمل المؤشرات السلوكية كحاجة الدفع والأهداف مدى الإدراك للجودة، المنافع التي يحصل عليها وقت الحاجة للخدمة.
- الجوانب المتعلقة بمفهوم الخدمة: من خبرة و مهارات وقدرات على التقديم الجيد للخدمة وتحقيق الرضا.
- المستلزمات المادية الداعمة من سلع ملموسة: التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة على الوجه الصحيح.
- يجب تحديد الأنشطة والعمليات بشكل جيد وتدريب العاملين على تقديم الخدمة بجودة عالية.
- إن الخدمة عبارة عن سلسلة أنشطة لا تؤدي إلى امتلاك أي وسيلة لتقديم الخدمة.
- الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم للأفراد كل حسب طلبه.

2- طبيعة الخدمة:

لا يمكن فهم طبيعة الخدمة إلا من خلال العلاقة بينها وبين السلع المادية وذلك بسبب الترابط الوثيق والتزامن فيما بينهما خاصة في مراحل التسليم والتميز إن تصنيف الخدمة لا يمكن أن يكون منفصلا عن السلع المادية.

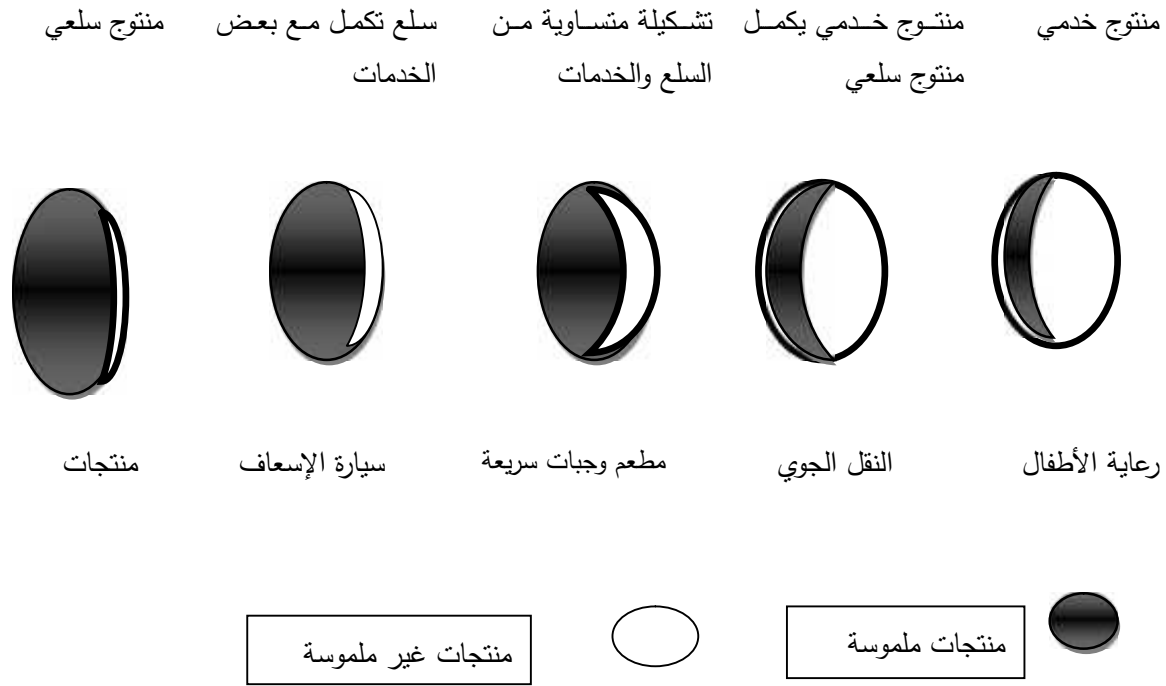
وعرض المنظمة عادة لبعض الخدمات قد يكون عنصر الخدمة فيه ثانويا كما قد يكون رئيسيا من العرض الكلي وفي أغلب الحالات يتراوح العرض بين سلع مادية بحثة إلى خدمة بحثة في جانب آخر.

فالتداخل بين الجانب المادي في تقديم الخدمة والجانب غير المادي في تقديمها لا يمكن تجاوزه لأن الخدمات قد ترتبط بشكل رئيسي بسلع مادية معينة مثل السيارة التي تباعها المنظمة، فيجب أن توفر كذلك الخدمات ما بعد البيع لصيانة السيارة.

وخدمة الطبيب فهي تعتمد أساسا على مجموعة الوسائل المادية التي يستعملها بالضرورة لأداء الخدمة الطبية التي يقدمها اعتمادا على معارفه وخبرته.⁽¹⁾

(1) محمود جاسم الصمدي - ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى ،دار المسيرة للنشر و التوزيع،2010 ، ص 85.

الشكل رقم (01.01): المزيج الملموس وغير الملموس في المنتج



المصدر: زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر

والطباعة والتوزيع، الأردن، 2006، ص 53.

بصفة عامة يمكننا اعتبار الخدمة بمثابة أداء إنساني يقدمه شخص إلى آخر لينتفع منه فهو غير ملموس ولا يؤدي إلى إمتلاك شيء مادي، أو تكون متعلقة بسلعة في شكلها المادي كما يمكن أن تجمع بين الإثنين ولا تكون بالضرورة مصاحبة لسلعة منظورة.

وبهذا الشكل يمكن الحصول على الخدمة إما من طرف شخص يعمل في المنظمة أو من خلال المعدات و التجهيزات الآلية التي تضعها المنظمة في خدمة الزبائن، فإستعمال المنظمة لهذه التجهيزات لغرض رفع أدائها والسماح بإنتاج الخدمة بالطريقة والأسلوب الذي يراه الزبون مناسباً.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات وخصائصها

نتطرق إلى تصنيف الخدمات ثم الخصائص التي تميزها:

1- تصنيف الخدمات:

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية:⁽¹⁾

⁽¹⁾ زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2006 ص 41 .

1-1- حسب نوع السوق/الزبون/المستفيد

أ) خدمات إستهلاكية:

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السباحة، الصحة، خدمات النقل الإتصال، التجميل.....

ب) خدمات المنشآت:

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الإستثمارات الإدارية والخدمات المحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والمعادن.

1-2- حسب الإعتمادية في تقديم الخدمة: وتنقسم الى : (1)

- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل الأطباء، المحامين والإداريين.
- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية ومن أمثلتها خدمات الإتصال السلوكية واللاسلكية خدمات النقل العام، خدمات غسل السيارات آليا، النقل الجوي.

1-3- حسب درجة الإتصال بالمستفيد:

- أ) خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب المحامي، النقل الجوي، حضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري ليتحقق الاستفادة منها فعلا.
- ب) خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمة الصراف الآلي، التسويق عبر الأنترنت.
- ج) خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

2 - خصائص الخدمات:

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص وهذا التباين يخلق الكثير من التحديات أمام تحديد إستراتيجية تسويقية مناسبة تستخلص خصوصية الخدمات بشكل عام وتتماشي مع خصوصية كل خدمة بحسب طبيعتها وهذه الخصائص التي تميز الخدمات هي:

2-1- اللاملموسية:

من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي، أي من الصعب تذوقها والإحساس بها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، يتم

(1) عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث. الدار العلمية الدولية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 271.

البحث عليها قبل الحصول عليها، وتكرار الشراء يعتمد على الخبرة السابقة والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة، ولكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو غير ملموس. (2)

وقد ترتب عن لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها: (1)

- إن الخدمة تعتبر مستهلكة لحصة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة فمثلاً مقعد خالي في الطائرة يعتبر خسارة طالما أن هناك استحالة خزن المقعد الخالي لبيعه لاحقاً.

- إستحالة المقارنة بين الخدمات أفضلها كما هو الحال في السلع وبالتالي فإن الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبل.

- يترتب على عدم ملموسية الخدمة إقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة فنقل الملكية ينص بالطبع على أشياء ملموسة فقط.

- بما أن الخدمات غير ملموسة فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا.

- يصعب اللجوء إلى المضاربة في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفائض بأسعار متدنية وخبزها لبيعها فيما بعد عندما يقل العرض وتبدأ الأسعار في الإرتفاع.

2-2- عدم الإنفصال عن المصدر inseparability:

عدم إنفصال المستفيد من الخدمة عن مقدمها، وهي خاصية تتميز بها معظم الخدمات في حين أن السلع تنتج ومن بعد ذلك تباع ثم تستهلك فالخدمات تنتج وتباع في نفس الوقت، مثل قضاء ليلة في فندق أو تناول وجبة طعام في مطعم، أو السفر في طائرة، ومن السمات المهمة في هذه الخاصية بالنسبة للمنظمات تخزين الخدمة مما يعني أن عامل الوقت ليس مهماً بالنسبة للمنظمات الخدماتية وهذا لاستحالة عرض الخدمة وتخزينها لمواجهة تغييرات الطلب. (2)

وجود المستفيدين من الخدمة:

(2) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(1) حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي وظيفي)، الطبعة العربية، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 24.

(2) محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان الأردن، 2004، ص 48.

في كثير من الحالات فإن المستفيد من الخدمة يجب أن يكون حاضرا طيلة فترة تقديمها مثل حلاقة الشعر، السفر، في حين وجود المستفيد من السلعة ليس ضروري.

2-3- عدم تماثل الجودة أو ثباتها: inconsistency

نعني بها الخاصية الأكثر صعوبة وهي عدم القدرة في كثير من الحالات على تمييز الخدمات و خاصة تلك التي تعتمد على مقدمها أي على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع وبذلك يصعب على مورد الخدمة والمستفيد التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

فعملية جراحية مثلا يجريها جراح مشهور تعد أفضل من حيث الجودة والإتقان والأمان وفرص النجاح مقارنة بعملية يجريها جراح آخر أقل خبرة، كما أن هذه الخاصية تدفع منظمات الخدمة إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية: (1)

- الإختيار والتدريب الجيد للعاملين، كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال الخدمات المصرفية و شركات الطيران، الفنادق.
- تمييز عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة كليا مثل الإستعانة بالأجهزة والمعدات خصوصا الإلكترونية منها للحفاظ على ثبات و تجانس الخدمة المقدمة.
- متابعة مستوى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له وذلك من خلال تسويق العلاقات ومتابعة الشكاوي وغيرها.

2-4- الصلاحية - عدم امكانية التخزين inventory

لا يمكن الإحتفاظ بالخدمة وتخزينها من أجل استخدامها في أوقات لاحقة فالخدمات تتعرض للزوال والفاء حال استخدامها وهذا ما يميز التذبذب في الطلب على بعض الخدمات باعتبارها غير مستقرة، فيختلف الطلب على الخدمات الصحية من يوم لآخر أو على الخدمات الفندقية من موسم لآخر فالغرف الشاغرة في الفنادق تمثل طاقات غير مستغلة ومعطلة فعدم قدرة مقدمي الخدمات على تخزين هذه الطاقة المعطلة لوقت آخر يعتبر مشكل و خاصة من خصائص الخدمات على عكس السلع المادية التي يمكن تخزينها والتعامل بها (2) وقت متغيرات الطلب عليها.

(1) حميد الطائي وآخرون ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي ، وظيفي) مرجع سبق ذكره ، ص199.

(2) زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، الطبعة الثانية 2009 ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص 257-258 .

- و للحد من عدم التوازن بين العرض والطلب في الخدمات يمكن إتباع الإجراءات التالية:⁽³⁾
- استخدام أنظمة الحجز المستقيمة لمواجهة التغيير في مستوى الطلب بشكل جيد
 - تشغيل قوة إضافية خلال فترات الذروة كما هو الحال في المطاعم وشركات النقل والطيران.
 - زيادة مساهمة طالبي الخدمة في أدائها مثل المطاعم التي تعتمد الخدمة الذاتية self-services لتخفيف العبء على مقدم الخدمة.

2-5- الملكية :

إن عدم انتقال الملكية في الخدمات تمثل خاصية واضحة بين السلع المادية والخدمات فبالنسبة للسلع المادية يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة المادية بشكل كامل وله الحق في تخزينها أو حتى إعادة بيعها، فالعملية تتم بالشراء ثم البيع لاحقا عند ظهور حاجة أخرى، هذا الأمر مختلف بالنسبة للخدمة التي ليس لها صفة التملك ويرجع السبب في ذلك إلى خاصية اللاملموسية والهلامية، فالمستفيد أو الزبون قادر فقط على استخدام الخدمة شخصيا لفترة معينة في كثير من الأحيان دون أن يملكها وإن ما يدفعه المستفيد يكون لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي يتلقاها.

المطلب الرابع: حزمة الخدمة:

يوصف نموذج حزمة الخدمة عادة بأنه يتكون من حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي تشكل معا الخدمة.

هذه الخدمة تقسم لقسمين:⁽¹⁾ الخدمات الأساسية والخدمات التكميلية.

- **الخدمات الأساسية (الجوهر):** وهي الخدمة الأساس التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة مثل المبيت في خدمة الفنادق أو النقل في الطائرة، أو الطعام في المطاعم وهي الأساس والجوهر الذي تبنى عليه الخدمة المقدمة والتي تتوافق معها الخدمات التكميلية.
- **الخدمات التكميلية:** وهي الخدمات التي تسهل الحصول على الخدمة الجوهر أو هي الخدمات التي تحيط بتقديم الخدمة الجوهر مثل هذه الخدمات التسهيلية غالبا ما تعد من عناصر حزمة الخدمة التي تحدها، وتخلق لها قيمة تنافسية، وهي بدورها معيار للتفرقة بين منظمة ناجحة وأخرى غير ناجحة.

⁽³⁾ عبد الجبار مندبل، "أسس التسويق الحديث"، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، الأردن، ص 269.

⁽¹⁾ بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 48.

إن نموذج عرض الخدمة يجب أن يكون مبنيا على وجهة نظر العميل، بحيث يمكن تمييز جميع عناصر الخدمة التي يدركها العملاء، بمعنى أنه غالبا ما لا يدرك العميل الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية، مثلا خدمة حديقة الألعاب (جوهر)، خدمة ركن السيارة والإطعام (تكميلية).

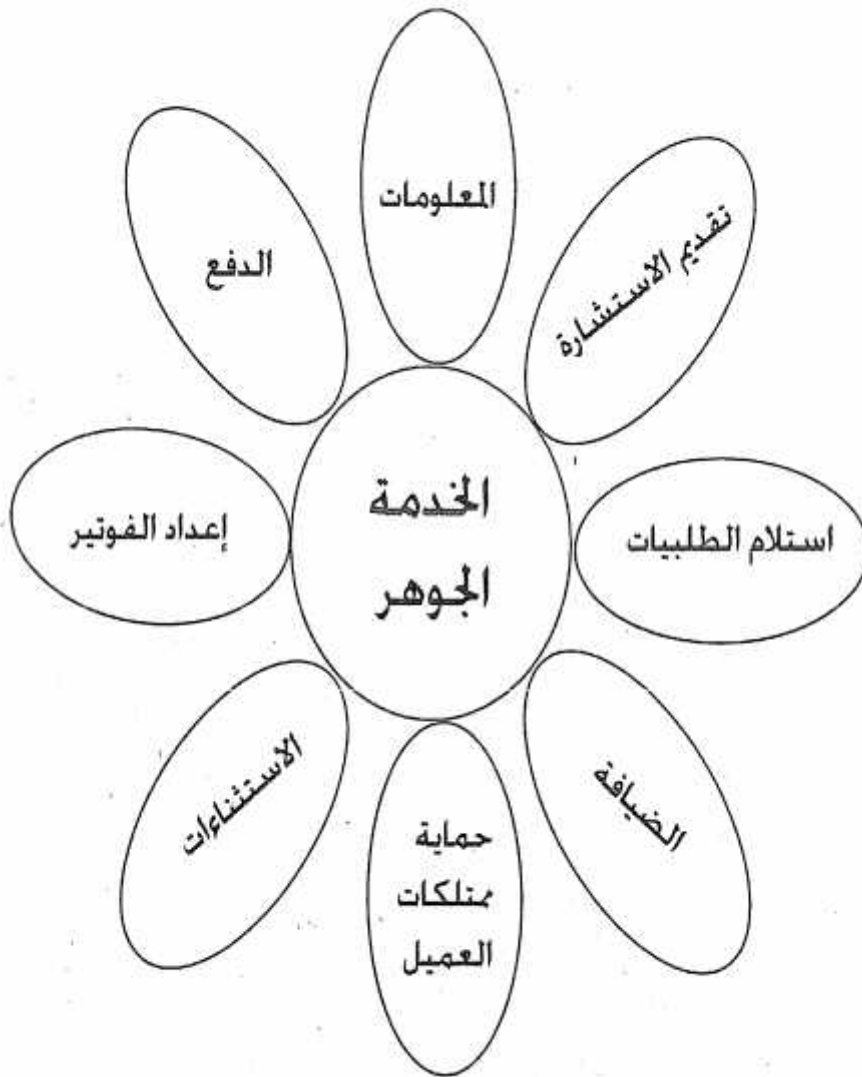
ولهذا فإن مفهوم الخدمة مرتبط بحزمة الخدمة ويجب أن تكون واحدة حتى يستطيع العميل إدراكها كما يجب أن تتسجم مع تفضيلاته.

ويمكن التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية وفق نموذج شوستاك حيث شبه الخدمة بدوائر متمركزة، تقع الخدمة الجوهر في مركزها وتدور حولها الخدمات التكميلية، إن هذا الترميز للخدمة يعد صحيحا إذا ما راقب نشاط بعض المنظمات الخدمية حيث أن المجال الحقيقي لتطبيق هذا النموذج هو أن معظم الخدمات متشابهة في جوهرها، ولا يظهر التمييز وقد صنفها Lovelock في مجموعات هي:

- المعلومات
- استلام الطلبات
- حماية ممتلكات العميل
- اصدار الفواتير
- تقديم الاستشارات
- الضيافة
- الإنشاءات
- الدفع

و الشكل التالي يسمى زهرة الخدمة و يوضح هذا التصنيف:

الشكل (01-02) زهرة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

المبحث الثاني : تسويق الخدمات

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور تسويق الخدمات

1- مفهوم تسويق الخدمات :

إن تسويق الخدمات مفهوم حديث النشأة حيث انه كان مجرد سؤال في السبعينات وكان المتخصصون يركزون في كتاباتهم على تسويق المنتجات فقط، حيث كان تسويق السلع والخدمات تسويق متشابه ، إلا انه في أواخر السبعينات تم استعراض الاختلاف بين تسويق السلع وتسويق الخدمات وهذا بعدما تطور مفهوم التسويق وتطورت دراسة الخدمات التي أكدت وجود خصائص ومميزات للخدمة تجعلها تستقل بتسويق خاص بها⁽¹⁾.

ويعرف تسويق الخدمات على انه: منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المنظمة وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل و متميز من خلال بناء وتدعيم العلاقات المستمرة والمريحة مع العملاء تهدف إلى تحقيق إنطباع إيجابي في الأجل الطويل، والى تحقيق منافع ووعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات⁽²⁾ .

2-مراحل تطور تسويق الخدمات :

مر تسويق الخدمات بمجموعة من المراحل أدت إلى إفرار المفهوم التسويقي المرتبط بعملية تسويق الخدمات ونوجزها فيما يلي⁽³⁾:

2-1- مرحلة الزحف البطيء قبل 1980:

قام الباحثون خلال هذه الفترة بدراسة بعض الجوانب المتعلقة بنظرية التسويق، ووجدوا أن الكثير من جوانب هذه النظرية غير كافية لمعالجة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات، حيث وجهت للتسويق عدة انتقادات باعتباره ذو توجه سلعي، لكن باحثوا التسويق التقليديون اعتبروا أن منظمات الخدمة لا تحتاج إلى نظرية تسويقية منفصلة للخدمات وان النظريات التسويقية في قطاع الخدمات والإنتاج معا .

2-2- مرحلة المشي المتسارع :

شهدت هذه المرحلة تزايدا ملحوظا في الأدبيات ذات العلاقة المباشرة بتسويق الخدمات، حيث تم بدل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضوحا من ذي قبل ، كما تم تركيز الانتباه بشكل مكثف على إدارة الجودة في عمليات الخدمة ، كما برزت دراسات متعلقة بالعلاقات

(1) محمود جاسم الصميدعي ، مدخل التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

(2) محمد سعيد المصري ، إدارة و تسويق الخدمات، الطبعة الأولى ، دار النشر الإسكندرية ، 2001، ص 75.

(3) زاهر عبد الرحيم عاطف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الولاية للنشر و التوزيع عمان ، 2011، ص 39.

التفاعلية بين منظمة الخدمة والمستفيد منها، التسويق الداخلي، الدعم المادي، وموردي الخدمة، إضافة لعناصر المزيج التسويقي للخدمة .

2-3- مرحلة الركض السريع (منذ 1986 حتى الوقت الراهن) :

شهدت هذه المرحلة تنامي وتعاضم أهمية الأدبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر المشاكل الخاصة بالمنظمات الخدمية فالباحثون ركزوا على أن قطاع الخدمات يحتاج إلى مداخل واستراتيجيات تسويقية تختلف عن تلك السائدة في السلع ، فقد ظهرت دراسات متعلقة بتصميم الخدمة، ونظام الخدمة ومستوى الاتصال الشخصي في الخدمات والجودة ورضا المستفيد من الخدمة و التسويق الداخلي، كما شهدت هذه الفترة تنامي حركة البحوث المتخصصة في مجال تسويق الخدمات وخلال هذه المرحلة قام الباحث السويدي Gummesson بدراسة وتحليل العلاقات والتي تربط ما بين الجودة والإنتاجية والربحية في تسويق الخدمات .

3-مشاكل تسويق الخدمات:

يترتب عن الخصائص السابقة المميزة للخدمات عدة مشاكل متعلقة بتسويقها، سنحاول التعرض إليها باختصار⁽¹⁾:

- **عدم إمكانية تخزين الخدمة:** هذا يؤدي إلى ظهور اختلال في التوازن بين العرض والطلب ولهذا على المنظمة الخدمية أن تعتمد للموازنة وذلك باعتماد عدة طرق أهمها تشجيع الشراء في فترات إنخفاض الطلب، تصميم خدمات تكميلية، اعتماد نظام الحجز المقدم.
- **مشكل الاتصالات،** حيث هناك صعوبة اتصال مع العميل وتكوين تصور لشيء له مظهر مادي.
- **مشكل براءة الاختراع:** إن عملية حماية الخدمات أمر في غاية الصعوبة، وليس هناك حق الانتفاع من براءات الاختراع فالتميز الوحيد هو الاسم و العلامة التجارية.
- **صعوبة تغطية الخدمة للأسواق** ومناطق جغرافية واسعة من أنها محدودة بإمكانيات مقدمي الخدمة.
- **تدخل واشتراك المستهلك في عملية إنتاج الخدمة .**
- **صعوبة تنميط الخدمة** مما يؤثر على تسويق الخدمات.
- **صعوبة قياس جودة الخدمة** نتيجة عدم تجانسها.

(1) محمد فريد الصحن إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 357 .

- صعوبة تسعير الخدمات لصعوبة تمييز الخدمة وتقديم قيمتها للمداخلات اللازمة كأساس لإنتاجها .
- مشكل الثقة الموضوعية من طرف العملاء حيث يجب أن تعتمد المنظمات المقدمة للخدمة على مهارات و كفاءات عالية يتسنى للعميل وضع ثقة كبيرة فيها.

المطلب الثاني: تبني قطاع الخدمات للمفهوم التسويقي:

إن اعتماد الممارسات التسويقية في القطاع الخدمي لم يتم إلا في وقت قريب، وعلى الرغم من النمو السريع لهذا القطاع بأشكاله المختلفة، إلا أن ما كان يعتمد لا يتعدى بعض الأساليب والممارسات التسويقية المحدودة، إن هذه الممارسات كانت قاصرة النظر وعاجزة عن تلبية خصوصية تسويق الخدمات و بالتالي معالجة المشاكل التي تعززها هذه الخصوصية. إلا هذه النظرة بدأت تأخذ اتجاهات جديدة ومختلفة مما أدى إلى نشوء نظرة جديدة وخاصة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي وهذا يعود لسببين أساسيين هما (1):

السبب الأول: تنامي القطاع الخدمي بسرعة كبيرة وازدياد دوره في حياة الأفراد والاقتصاد الوطني والعالمي .

السبب الثاني: اهتمام الكثير من الباحثين في تحديد مفهوم الخدمة وخصائصها والمضامين التي تميزها عن السلع المادية .

أسباب تأخر تطبيق التسويق في الخدمات :

على الرغم من ذلك فهناك الكثير من العوامل التي عرقلت مسألة تبني الممارسات التسويقية في القطاع الخدمي وهي : (2)

1- عدم تطوير نظرية تسويقية خاصة بقطاع الخدمات مقارنة مع قطاع المنتجات الصناعية حتى منتصف الثمانينات.

2- افتقار أوعية الفكر التسويقي إلى عدد كاف من الدراسات والأدبيات التي تناولت بالشرح والتحليل قطاع الخدمات.

3- إن تبوء التسويق المكانة التي يستحقها يتطلب تغييرا في الثقافة التنظيمية وهذا ما كان مرفوضا او غير مقبول بالنسبة لإدارة المنظمات الخدمية، والتي تنظر إلى الأنشطة

(1) محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ، المرجع السابق ، ص 346

(2) هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

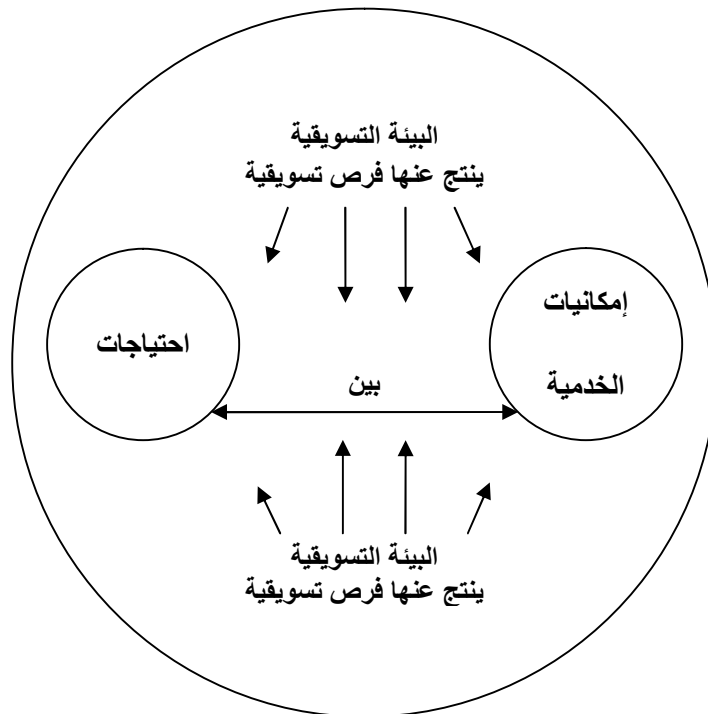
التسويقية بعدم الارتياح وخاصة الضغط على الزبائن لشراء خدمات لا يحتاجونها إذ عدت هذه السلوكيات بعيدة عن القيم والقواعد التي يجب أن يتحلى بها العاملين في القطاع الخدمي.

4- إفتقار المنظمات الخدمية إلى الموارد البشرية المؤهلة والمدرية والتي تتمتع بالخبرة اللازمة سواء من الناحية التسويقية أو الفنية .

5- إن الهيكل التنظيمي للعديد من المنظمات الخدمية لا يساعد على القيام بوظائف التسويق الأساسية، إذ أن بعض هذه الأنشطة التسويقية التي كانت تمارس من قبل هذه المنظمات كانت موزعة على أقسام عدة ولم تكن محصورة ضمن اختصاصات دائرة واحدة، إضافة إلى ذلك فإن إنشاء دائرة التسويق كان يعد نوعا من الترف لا يمكن تحمله من قبل بعض المنظمات الخدمية.

إن هذه العوامل مجتمعة أثرت على تأخير تبني المنظمات الخدمية لمفهوم التسويق، إلى وقت متأخر وهذا يعود إلى التطور الكبير الذي شهده التسويق وفلسفته الحديثة.

الشكل (1-2) المكونات الأساسية لجوهر التسويق



المصدر: الصميدعي ردينة ، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 6.

المطلب الثالث: أسس مفهوم التسويق الحديث:

إن مفهوم التسويق الحديث يعتبر فلسفة تنظيمية تؤثر على مكانة عمليات المنظمة الخدمية وتوجهاتها المختلفة، إن التطور الكبير لهذا المفهوم حقق نجاحا كبيرا في قطاع الصناعة للسلع الملموسة بشكل أثار انتباه إدارة المنظمات الخدمية وخاصة الكبيرة منها بضرورة تبني هذا المفهوم بإعتباره الأداة الناجحة للتخلص من المشاكل الناجمة من خصوصية الخدمات والتي عجز عن تقديمها المفهوم التقليدي للتسويق.

إن هذه الأسس يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

1- التوجه نحو المستهلك (الزبون):

مفهوم التسويق الحديث يضع المستهلك في قلب العملية التسويقية حيث اعتبره مفتاح النجاح لأي نشاط تسويقي. إن هذه الفلسفة تتخذ من المستهلك أو الزبون المحور الرئيسي لها حيث أن فهم احتياجاته ورغباته، تفضيلاته ومحاولة تحديدها تم إشباعها وصولا لتحقيق الرضا المنشود له.

إن مقدرة المنظمة الخدمية على تحقيق هذه الأهداف يعتمد على مدى استجابة هذه المنظمة لهذه الاحتياجات تلبية بالشكل الذي يحقق رضا الزبون وبالتالي ولأنه لهذه المنظمة أي الاحتفاظ به لفترة طويلة.

2- التكامل:

إن مفهوم التسويق الحديث يركز على أن الأنشطة التسويقية يجب أن تتكامل مع بقية أنشطة المنظمة وبالتالي فإن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التسويقية يكون وفق نظرة شاملة مفادها أن جميع الأنشطة تسير باتجاه واحد نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل، إن هذه الفلسفة تتطلب تنسيقا فعالا بشكل أن كل جزء يعمل وفق رؤيا مشتركة ومتكاملة هدفها واحد.

إن تحقيق رضا الزبون لا يمكن أن يتم من خلال إدارة التسويق فقط بل إن الإدارات الأخرى وعلى رأسها الإدارة العليا وكذلك العاملين بها فإنه يمثل التزام الإدارة العليا بتحقيقه ويتم تنفيذه بشكل يكون فيه الزبون المحور الأساسي لجهود المنظمة الخدمية وأنشطتها المختلفة.

إن التكامل الناجح يجب أن يكون في اتجاهين:

⁽¹⁾ شفيق حداد نظام سويدان، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998، ص 253.

(أ) - التكامل الرأسي: ويحدث بين الإدارات في المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(ب) - التكامل الأفقي: ويحدث بين الإدارات في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي مثل: إدارة التسويق ، الإدارة المالية الخ.

3-الربح :

إن الربح هو من الأهداف المركزية لأي منظمة ومنها المنظمات الخدمية، أن فلسفة التسويق الحديث التي تركز على إرضاء الزبون وتحقيق الربح، الأمر الذي يتطلب إيجاد نوع من التوازن بين هذين الهدفين، أن مفهوم التسويق الحديث الذي يشير إلى أن أفضل طريقة لتحقيق هدف الربح هو فهم حاجات ورغبات الزبائن ومحاولة إشباعها بطريقة أفضل المنافسين وتحقيق الرضا لهم .

إن هذا الاتجاه يساعد المنظمة الخدمية على الاستخدام الأفضل للموارد البشرية المتاحة بضرورة تلبية حاجات زبائنهم و رغباتهم .

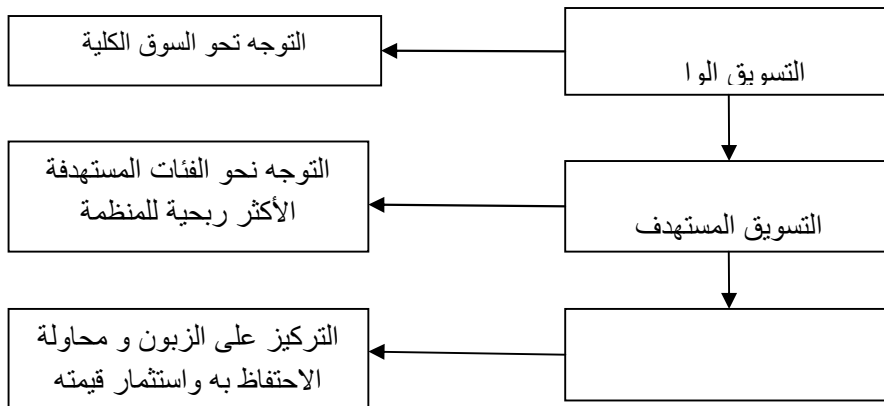
4-المسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الاجتماعية من الأركان الأساسية لمفهوم التسويق الحديث، حيث انه لا يمكن إشباع حاجات الزبائن على حساب رفاهية المجتمع ومصالحته.

إن المسؤولية الاجتماعية تعني خلق التوازن بين :

- مصلحة المجتمع ورفاهيته
- مصلحة الزبون وإشباع حاجاته
- مصلحة المنظمة في الربحية و الاستمرار

الشكل (01 - 03) توسع مفهوم التسويق



المصدر: الصميدعي ردينة ، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

المطلب الرابع : المزيج التسويقي الخدمي وأنواع تسويق الخدمات

4-1- المزيج التسويقي للخدمات

أ/ مفهوم المزيج التسويقي للخدمات

يطلق اصطلاح المزيج التسويقي للخدمات على كافة العمليات والفعاليات التي تستهدف توفير الخدمات التي تلبي حاجات العملاء الحالية والمستقبلية بالأسلوب الذي يحقق أقصى مستوى من رضا العملاء ويعظم أرباح المؤسسة الخدمية .

إن المزيج التسويقي للخدمات الذي تتبناه مؤسسة ما قد يتنوع بالطبع حسب الظروف المحيطة (مستوى الطلب، عمر الخدمة المعروضة)، إن عناصر المزيج التسويقي يمكن تعديلها وتكييفها حسب التغيرات السوقية والحاجات، وهناك عملية تبادلية بين عناصر المزيج التسويقي فالقرار لا يمكن إتخاذها على أحد العناصر بدون إعتبار لتأثيره على العناصر الأخرى من عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

ونظرا لزيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم التسويق في المؤسسات الخدمية، فإن ذلك استمال جهود الباحثين من أجل تحديد العناصر التي يمكن أن يتضمنها أو يجب أن يتضمنها المزيج التسويقي للخدمات، سنتطرق إلى العناصر التقليدية الأربعة وهي: (1)

1- الخدمة

بسبب أن الخدمة غير ملموسة، فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للسلع المادية " الملموسة " بالرغم من التماثل فيما بينهما، حيث أنه لا يقتصر التخطيط على السلع فقط ، وإنما يمكن التخطيط للخدمات أيضا من حيث تقديمها بالوقت المناسب والتنوع المطلوبة، ولكون الخدمة من العناصر المهمة في اقتصاد أي بلد، فإنه من الضروري الاهتمام بتطويرها في كافة المجالات لاسيما وأن الإبداع أكثر وضوحاً في المجال الخدماتي مقارنة بالسلع، وضرورة التركيز على جودة الخدمات كخيار تسويقي لأن الجودة خيار تسويقي ضروري جدا لنجاح أي خدمة مقدمة للسوق في ظل إحتدام المنافسة في الاسواق الدولية، والأسواق المحلية على السواء.

2- السعر

هو عملية مداولة المنافع التي يحصل عليها المشتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن أن يدفعها، وهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة، ويحدد مزيج

(1) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. مرجع سبق ذكره ، ص 196

الأسعار بناء على دراسة لجميع العوامل المؤثرة بالتكاليف، كالطلب والعرض وقدرة المستهلك على الدفع والسياسات التسعيرية للمنافسين والتشريعات والقوانين الحكومية وعناصر المزيج التسويقي الأخرى، وعدم الدقة في تحديد الأسعار يترتب عليها فقدان عملاء أو فقدان فرص تسويقية، لذا فإن على المؤسسة أن تحدد استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع الموقف التسويقي وتحدد كيف يتم تسعير الخدمات الجديدة وكيف تضع السياسات التسعيرية لمواجهة المنافسين.⁽¹⁾

3- التوزيع

من عوامل المزيج التسويقي للخدمات التي يجب أن نوليها عناية خاصة هي توزيع الخدمة، وهو تحديد الموقع الملائم، فليس لمزود الخدمة الخيار في اختيار أي موقع يشاء فاختيار الموقع المناسب سوف يساعد كثيرا ويسهل من عملية تسويقها، فمثلا لا يستطيع البنك أن يختار فروعه في أي مكان يريد، إذ لا بد أن تتوفر في المكان الذي يتم اختياره عددا من الشروط حتى يكون ملائم، مثلا الكثافة السكانية، المراكز التجارية والبنية التحتية من اتصالات وكهرباء وماء وخلافه فضلا عن إمكانية أو سهولة الوصول إليه، وتوافر مواقف السيارات، والجو الهادئ والمريح، كل ذلك يشجع العملاء على التعامل مع ذلك الفرع، لذلك يقع على عاتق مدير التسويق المصرفي مهمة اختيار الموقع الملائم.⁽²⁾

معظم الخدمات توزع بشكل تقليدي مباشرة من المنتج إلى المستهلك، لا يوجد هناك وسطاء عندما لا يمكن للخدمة أن تنفصل عن البائع، أو عندما يتم خلق الخدمة وتسويقها بنفس الوقت.

4- الترويج

وهو أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي للخدمات، ويقصد به كل صور الاتصال الإقناعي النابعة من مقدم الخدمة والموجهة نحو السوق، والتي يتمثل دورها في التعريف والإقناع، أي أنه يقدم الرسالة (المعلومات) (المؤثر) إلى الجمهور بغرض خلق الاهتمام بالخدمة والرغبة فيها، ويمكن أن تستخدم عناصر المزيج التسويقي كالمنتجات والتسعير والتقديم لتساهم في هذا الإقناع مما لها من وظائف أساسية تؤديها .

(1) مرقاش سميرة، أهمية المزيج التسويقي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية، دراسة حالة شركة SAA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق إدارة الأعمال، جامعة حسنية بن بوعلي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، 2007، ص 202-203.

(2) بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسات بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013-2014، ص 32 .

فالترويج إذن هو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر موجهة إلى المستفيدين الفعليين أو المحتملين لإرشادهم وتوجيههم وحثهم وإقناعهم للحصول على الخدمات التي من شأنها أن تعيدهم إلى حالتهم الطبيعية وحمايتهم من احتمال تعرضهم لأي مؤثر يغير من طبيعة سلوكهم كما قد تكون موجهة إلى جماعات أخرى.

حيث يشمل الترويج على عمليات اتصال تستهدف التأثير على المستهلك المستهدف لاستمالة سلوكه الشرائي، ويتم الترويج بأساليب كثيرة و متعددة، ومن أبرزها: الإعلان والدعاية التجارية والبيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات، وإذا نظرنا إلى الترويج من وجهة نظر المستهلك فإنه يعد مصدرا رئيسيا للمعلومات لاتخاذ قراراته الاستهلاكية وعليه فالترويج يزود المستهلك بمعلومات عن بدائل الخدمات المتاحة تمكنه من إجراء المقارنات المهمة التي شأنها أن تساعده في اختيار البديل الأنسب . (1)

ب/ المزيج التسويقي الموسع

وعموما فإن تسويق الخدمات يتطلب مزيجا موسعا يشمل كافة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الأساسية لتسويق الخدمات، ويتضمن المزيج التسويقي للخدمات على سبعة عناصر أساسية، إضافة إلى العناصر الأربعة السابقة هي: (2)

1- الأفراد

إن الأفراد الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا يشكلون جزءا مهما من الخدمة، بل هم يساهمون في إنتاجها وهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة يؤكد دافيدسون بأن: " السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم في مؤسسة الخدمة "، كما تشكل العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم أهمية كبرى في قطاع الخدمات، حيث أن إدراك العميل حول جودة الخدمة قد تتشكل و تتأثر بفعل العملاء الآخرين.

إذا فالأفراد هم عبارة عن المنتفعين من الخدمة وكذلك مقدميها، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والمنتفع منها.

2- العمليات

(1) دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستكشافية محمد بوضياف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي رياح، ورقلة، ص 23.
(2) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص 332 .

يعد سلوك العاملين في مؤسسات الخدمات عاملا مهما، وكذلك العمليات في كيفية تقديم وتوصيل الخدمة، فالترحيب والاستقبال الحسن واهتمام العاملين يساعد على التغلب على مشكلة الانتظار للحصول على الخدمة أو غيرها، إلا أنهم لا يعوضون عن مثل هذه المشاكل: كيف يعمل النظام الكلي، السياسات والإجراءات المعمول بها، درجة اشتراك العملاء في عملية إنجاز الخدمة درجة الحرية المعطاة للموظفين، درجة اشتراك العملاء في إنجاز الخدمة، تدفق المعلومات وأنظمة المواعيد والحجوزات والانتظار، حيث أن مستوى القدرة المتاحة جميعها من إهتمامات إدارة العمليات، إلا أن أهمية هذه الجوانب في توقعات رضا المستفيدين من الخدمات المعروضة يجعلها أيضا موضع اهتمام إدارة التسويق.

3- البيئة المادية

وهي الشواهد المادية التي تقدم الخدمة من خلالها، مثل المباني والأجهزة والمعدات والجو العام وكل شيء من صنع الإنسان.

هناك القليل من الخدمات التي لا تلعب فيها البيئة المادية أي دور في عملية التبادل التسويقي، إلا أن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء والمستخدمين في المؤسسة في تسويق الخدمة المعنية، وتتكون البيئة المادية من عناصر: مثل التأثيث، الألوان الإزجاج، التصميم الداخلي، الديكور ومواقف السيارات والتغليف وغيرها، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا السيارات التي تستخدمها مؤسسة لتأجير السيارات)، وأشياء ملموسة أخرى مثل (تذاكر السفر) . ومنه يمكن القول أن المزيج التسويقي للخدمات يختلف عن المزيج التسويقي للمنتجات المادية، وهذا راجع إلى طبيعة الخدمات وخصائصها المختلفة التي تؤثر على الوظيفة التسويقية ككل.⁽¹⁾

4-2- أنواع تسويق الخدمات (مثلث الخدمات)

في المنظمات الخدمية هناك الكثير من العوامل تؤثر على مستويات تقديم الخدمة ونظرا لعدة تعقيدات مرتبطة بخصائص الخدمات فان تسويق الخدمات لا يتطلب تسويقا خارجيا فقط بل أيضا يحتاج إلى تسويق داخلي وكذلك تسويق تفاعلي ليقوم التسويق بالوظيفة الأساسية التي يتبناها وهي إرضاء العملاء وهذه الأنواع المتداخلة نسردها كما يلي:⁽²⁾

(1) بوكريط نوال، اثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 45.

(2) محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان ، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(أ) - التسويق الخارجي:

يصف الأنشطة التقليدية للتسويق كاتصال المؤسسة لجذب إنتباه السوق ، غالبا يكون الأمر بالنسبة للمستفيدين، وأيضا الموزعين المستقلين، هذه الأنشطة تخدم تأمين الترويج للخدمات و تخلق تعريف أو هوية لمؤسسة قوية وتميزها عن المنافسين لها. إن التسويق الخارجي هو تسويق الدراسة والتجديد والاتصال وتنشيط المستخدمين الذين يمثلون إسم المؤسسة.

(ب) - التسويق التفاعلي:

يصف مهارات العاملين في خدمة الزبون حيث يتم باستمرار على أن أهم المساهمات التي يقدمها قسم التسويق هي القدرة على جعل كل فرد في المؤسسة يمارس التسويق، فالزبون يقدر نوعية الخدمة ليس من خلال نوعيتها الوظيفية فقط بل أن المستخدمين ومقدمي الخدمات عليهم أن يقدموا لمساتهم مع التكنولوجيا المتطورة.

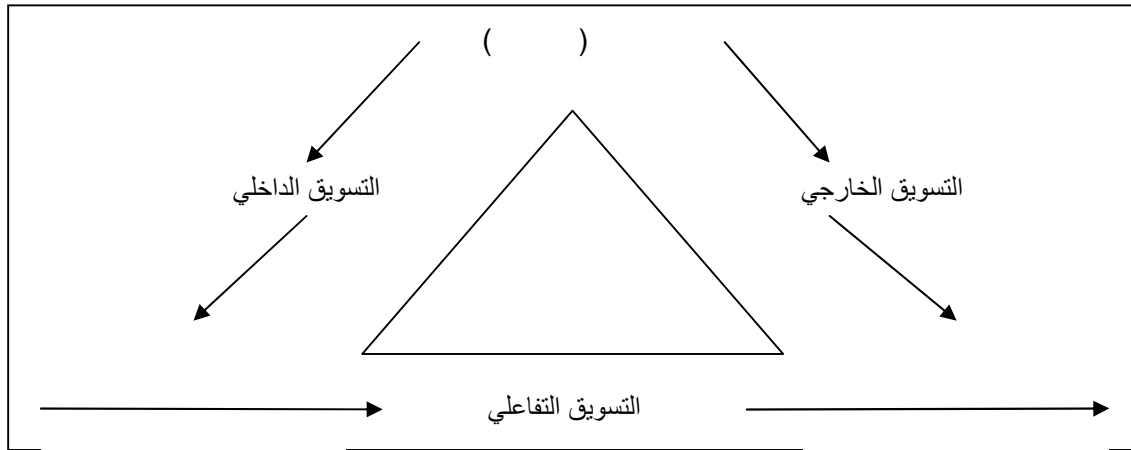
إن التسويق التفاعلي يشير إلى العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وبالتالي فإنه يعرف وفقا لما جاء عند كل Baron & Harris بأنه العلاقات الشخصية المتبادلة التي تتطور بين الزبون ومقدم الخدمة لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح المشتركة .

(ج) - التسويق الداخلي :

يتعلق بمجموعة الأنشطة التجارية في وسط المؤسسة، يتضمن أجزاء مختلفة ويجب أن تستجيب لتوقعات محددة، إرضاء المستخدمين هو عنصر مهم وهو يؤثر مباشرة على الجوانب الأخرى للتسويق، ويتم الإرضاء بتحفيزهم وتدريبهم على خدمة الزبائن بشكل جيد وكفؤ.

إن كل من Pride & Ferrell فيعرف التسويق الداخلي على انه فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة وزبائنها.

الشكل (1 - 2) مثلث تسويق الخدمات



المصدر: الصميدعي ، تسويق الخدمات ، المرجع السابق ، ص 69.

المبحث الثالث: الخدمة العمومية وخصوصية تسويقها

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة العمومية

1- تعريف الخدمات العمومية:

إن من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية (1)

" الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة، إنها تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل سلطة حاكمة...." ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية:

- هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة السلطة الحاكمة.

- الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية. تعرض هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات مخصصة لإرضاء بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة.....، المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة هيكلية الدولة. من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

أولاً: تستعمل الدولة بصفة كاملة الأسواق العمومية كوسيلة للتدخل وهذا معناه أن الإدارة هي التي تنتج منافع المصلحة العامة و أنها ممثلة من طرف الخدمات العمومية، ولذلك فهي عندما تسعى لتفضيل الصالح العام فهي معدودة لضمان حسن سير خدمات المصلحة العمومية. وإذا وجدت الإدارة نفسها مدعوة للتكفل بهذه النشاطات فذلك راجع إلى اقتناعها بأن الأشخاص الخاصين هم غير قادرين على تأدية المهام الأساسية لمجموع المواطنين.(2)

هذه المتطلبات التقنية، الاجتماعية والسياسية هي سر حضور الخدمة العمومية، وإن سلطات الدولة هي موضوعة لإشباع حاجات المواطنين عن طريق الخدمة العمومية.

ثانياً: لكي تصبح الخدمة، خدمة عمومية فذلك معناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعياري ثنائي فهي من جهة اقتصادية (صناعية تجارية) أو إدارية، ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

(1) إياد معتز، التسيير العمومي والفعالية، دار النور للنشر والتوزيع القاهرة ، ص 115.

(2) عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 75.

ثالثاً: ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف، فأى نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة فهو بالضرورة غير صادر عن المصلحة العمومية. ولذلك فإنه عندما تفضل الخدمات العمومية الكبرى لصفاتها التجارية والصناعية فإن الرأي العام يتهمها بالتخلي عن دورها كخدمة عمومية لان الهدف الأول والأساسي للنشاط العمومي هو إرضاء المصلحة العامة، وهذا ما يبرز في بعض الأحيان احتفاظ هذه المصالح العمومية ببعض النشاطات غير المربحة أيضاً.

إذن الهدف الأساسي للخدمات العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي بل تعظيم الربح الاجتماعي. **2- مميزات الخدمات العمومية:**

يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص، من أهمها نذكر⁽¹⁾:

1/ إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية و كونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية، اجتماعية و اقتصادية وغيرها. وهذا مايلغي الفكرة القائلة بان القطاع العمومي هو مستشفى المؤسسات المريضة.

2/ أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل(عارض وحيد و طالبين متعددين).

3/ أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها و معدل استثماراتها المحققة.

4/ بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات بالإحتكارو التخصص بالإضافة إلى الإحتكار الجغرافي فإنها مؤسسات لاتتمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع الأوسع نطاق من الجمهور. وذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة.

إن من مميزات انسجامها في علاقات مع زبائن الكثرة، وذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها، ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.

5/ ليس من أولويات بعض مؤسسات الخدمة العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لايعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.⁽²⁾

(1) أحمد عبد العال صبري جليبي، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص19 .

(2) رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد06، 2008، ص 09.

6/ يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي خضع لها المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادرات في استخدام تقنيات التسويق.

7/ تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة الرأس مال" وذلك بالنظر إلى انتمائها لقطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأس مال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة.

8/ تخول للمؤسسات العمومية للخدمات لها مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية وبأحسن طريقة للمستهلك، وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزايا التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

9/ للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لفرض المصلحة العامة.

يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ في ثلاث قواعد: (1)

- مبدأ الاستمرارية (أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع)
- مبدأ الملاءمة (الذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور)
- مبدأ المساواة (الذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعية للجميع).

10/ هناك إرتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية " كلما ازداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية" تزداد و حتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضا".

3- أنواع الخدمات العمومية:

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات التي تنظمها وتقدمها الدولة يمكن حصرها في مجموع الخدمات التالية : (2)

(1) أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص13.
(2) سنه، التشريع المالية ماجستير، 2005، 28.

* **الخدمات الإدارية:** وهي مجمل الخدمات ذات الطابع الإداري التي تقدمها الدولة مثل خدمات الحالة المدنية بالبلديات..... .

* **الخدمات الاجتماعية و الثقافية:** وهي مجمل الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدريس الإلزامي، الخدمات الصحية.... .

* **الخدمات الصناعية والتجارية:** وهي مجمل الخدمات ذات الطابع التجاري أو الصناعي مثل مؤسسات المياه، خدمات الغاز والكهرباء.... .

ومن ناحية أخرى يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخدمات وفق التصنيفات التالية:

- **من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:** نجد صنفان خدمة فردية وخدمة جماعية.
- **من حيث طبيعة استهلاك الخدمة:** نجد خدمات ذات استهلاك إجباري وخدمات ذات استهلاك اختياري.

- **من حيث طريقة عمل تكلفة الخدمة:** نجد في هذه الحالة ثلاث أصناف:

■ **خدمة مجانية:** وهي التي تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية مثل حملات التلقيح، الإنارة العمومية.....

■ **خدمة بالمقابل:** وهي التي يتحمل كلفتها المستفيد بشكل كلي مثل الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي....الخ.

■ **خدمة مدعمة:** وهي التي يتحمل المستفيد تكلفتها جزئيا والباقي دعم حكومي لها مثل النقل العمومي، السكن...الخ.

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمات العمومية وفق المعيار التسويقي إلى صنفين:

- **الخدمات الغير مسوقة: Non Marchand**

وهي الخدمات المفروضة على الجميع من قبل السلطة العمومية والحصول عليها مجاني وإنتاجها يتم بواسطة أموال عمومية مغذاة من الإيرادات العامة للدولة مثل الأمن، الدفاع، خدمات البلديات، حماية البيئة...الخ⁽¹⁾

- **الخدمات المسوقة:**

⁽¹⁾ عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمة الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011/2012، ص ص 3-6 .

وهي الخدمات التي تقدم للأفراد بشكل اختياري و طريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة (مثل الكهرباء، الغاز، الماء.....) أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية (مثل النقل العمومي، تذاكر دخول المتاحف، الملاعب....).

المطلب الثاني: خصوصية الخدمة العمومية من النظرة التسويقية

الخدمات العمومية متنوعة: فالبعض منها ذو طابع إداري و البعض الآخر ذو طابع صناعي وتجاري.

وأمام هذا الاختلاف هناك خطوط مشتركة تتميز بها الخدمات العمومية وهي: (1)

1- البحث عن المصلحة العامة.

2- الاستقلالية (أقل أو أكثر) عن السوق.

فهذان الخطان لهما آثار بارزة على مستوى تسيير الخدمات العمومية و بالتالي على سياسات التسويق في القطاع العمومي.

1/ البحث عن المصلحة العمومية:

حتى يكون نشاط الخدمة العمومية في مستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع لثلاث

قواعد حسب Rolland وهذه القواعد هي:

أ* مبدأ المساواة أمام فئتين.

ب* مبدأ الاستمرارية.

ج* مبدأ الملائمة.

هناك باحثين آخرين أضافوا قاعدتين و هما:

- مبدأ الحيادية و مبدأ المجانية ولن يتم أخذهما بعين الاعتبار نظرا لأن مبدأ الحيادية هو تحصيل

حاصل لمبدأ المساواة

أما المجانية فلا تمس جميع أنواع الخدمات العمومية من جهة و لا يمكن للخدمات العمومية ان يستمر أداؤها دون موارد أو أرباح.

(1) عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر

1-أ- مبدأ المساواة:

هذا المبدأ يعني مساواة الجمهور المستهدف بالخدمة العمومية دون الأخذ بعين الاعتبار إذا كان هذا الجمهور من المستعملين الفعليين للخدمة العمومية أو من غير المستعملين لها لكن شرط أن يكون لهم علاقة بهذه الخدمات.

وهذا المبدأ يشمل فئتين:

1- فئة المستعملين.

2- فئة غير المستعملين.

1-أ-1 مساواة فئة المستعملين:

مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية يعني ضرورة تقديم خدمات في نفس الظروف وبنفس الشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز فأول استعمال لمصطلح المساواة كان محدودا وكان يدعو فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد بنفس المقاييس والمعايير، بمعنى هذا المفهوم يرى تجاوزا لمبدأ المساواة إذا أخذ التباين في مواقف المستعملين وحاجاتهم أو تقسيمهم إلى قطاعات.

لكن هذه القاعدة تغيرت و توسعت وأصبح مبدأ المساواة يأخذ بعين الاعتبار كل الإختلافات في ظروف وإحتياجات المستعملين وأصبح مبدأ المساواة يعني تحقيق المصلحة العامة لكل قطاع وفق خصوصيته فلا يمكن تحقيق نفس المصلحة لكل الفئات بنفس الظروف والشروط والمعنى: يعني قد انتقلنا من المفهوم الإنتاجي الذي من خلاله تكون الخدمة المؤداة هي نفسها للجميع إلى المفهوم التسويقي الذي من خلاله تكون الخدمة المقدمة هي مصدر المساواة.

1-أ-2 مساواة فئة غير المستعملين:

مبدأ المساواة يعني تطبيق هذه النظرة (المساواة) ليس فقط على المستعملين بل على كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مصلحة الخدمات العمومية لكن هذه النظرة لم تعد قائمة حيث أصبح مبدأ المساواة يركز أكثر على السير الفعال للخدمات العمومية بمعنى المساواة لجميع الأفراد الذين لهم صلة بالخدمة العمومية.

هذا يعني كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم على اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل. وأيضا كل من يتعاونون مع المصلحة العمومية (موردون - منتجين) يعني تم توسيع هذا المفهوم لهذه الفئة الغير مستعملة للخدمات العمومية من أجل حمايتهم من أي تحيز إداري أو تمييز.

1-ب- مبدأ الاستمرارية:

إن الخدمة العمومية هدفها تلبية حاجات ضرورية لذا يجب أن يستمر نشاطها بصفة منتظمة، و مستمرة بدون إنقطاع. حتى تكون الخدمة المقدمة ذات مصلحة عامة كان من الضروري ضمان استمرارها حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة، لأنه هناك حاجة حقيقية تستدعي الإشباع، لهذا يعتبر مبدأ الاستمرارية من المبادئ الأساسية للخدمة العمومية بل يعتبر مسؤولية من المسؤوليات المرتبطة بتواجد الدولة في حد ذاتها، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان النشاط المستمر للخدمات العمومية، فالخدمة العمومية ينبغي أن تحترم هذا المبدأ وبشكل مطلق دون الأخذ بالاعتبار الجوانب التجارية (الأرباح، ضخامة التكاليف....) وإنما يجب احترام هذا المبدأ حفاظا على مبادئ الخدمة العمومية.

1-ج مبدأ الملاءمة

يجب أن تقدم الخدمة العمومية بالطريقة التي تتلاءم وتتسجم مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فيجب أن تتلاءم الخدمة العمومية مع هذه الحاجات حتى تتحقق المصلحة العامة، فمبدأ الملاءمة أساس لمبدأ الاستمرارية.

فكيف يمكن التعامل مع تطور هذه الحاجات نظرا للتناقض الموجود في نظرة بعض الإدارات العمومية خاصة ذات الطابع الإداري فهي ترى أنها الوحيدة القادرة على توفير المصلحة العامة على أحسن وجه دون الحاجة إلى وجهة نظر الجمهور الذي يمثل مصالحه الخاصة. فحتى الخدمات العمومية ذات الطابع التجاري تعتمد على دراسة السوق و الطلب و دراسة حاجات ورغبات الجمهور للتعرف على التحسينات المطلوبة و توفيرها، لكن في الحقيقة إن طرق الكشف عن الحاجات العمومية لا تزال متأخرة مما يشكل عائقا أمام تحقيق هذا المبدأ.

وهناك عائق آخر يقف أمام تحقيق هذا المبدأ أيضا وهو ما يعرف بخاصية " مقارنة التغيير " حيث يكون هناك فارق كبير بين الخدمة المقدمة و حاجات الجمهور ويكون هذا الفرق بارز وتم التركيز عليه من قبل أجهزة الإعلام هنا تقع الإدارات العمومية تحت الضغط للإستعجال في إتخاذ الإجراءات اللازمة للوقوف أمام خطر وضع الإدارة العمومية في زاوية حيادية بعيدة تماما عن أداء مهامها المرتبطة بالصالح العام أمام الجمهور.

وهذا ما يوضع تطور الخدمة العمومية غير متلائم وحاجات الجمهور إلا في وضعيات الأزمات، أو تحت ضغط الرأي العام وهذه الأساليب تنعكس سلبا على نوعية الخدمات المقدمة وتعكس عدم التلاؤم.

3- الاستقلالية إتجاه السوق:

الخدمة العمومية تعني غياب منطق السوق في تسيير الخدمة العمومية لكن يقابلها في جهة أخرى مراقبة عمومية قد تكون أقل أو أكثر توسعا.

وهذه الخصوصية سنوضحها في نقطتين:

أ) غياب منطق السوق:

المؤسسات الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق ولذلك تعتبر إرتفاع مبيعاتها كمؤشر على كفاءتها وحسن أدائها في السوق، والأكيد أن الفرق واضح بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات الخدمية العمومية فهذه الأخيرة تعتمد على موارد في الغالب من خارج السوق وتبيع خدماتها لزيائنها بشكل ملزم، فلا يمكن أن يكون مؤشر كفاءتها وأدائها هو نفس مؤشر كفاءات المؤسسات الخاصة.

لكن يوجد فرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من جهة أخرى .

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق، لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الحقيقي و لذلك فقرار التعامل مع الخدمة العمومية ذات الطابع الإداري ليس قرارا شرائيا. وبالتالي لا يمكن إعتبار حجم الزبائن وأعدادهم الكبيرة كمؤشر لمستوى الخدمة المقدمة، أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري رغم تمتعها بعلاقة سوقية مع مستعمليها (زيائنها) إلا أنه لا يمكن اعتماد أعدادهم كمؤشر على كفاءة هذه الخدمات لسببين وهما:

- كون الخدمة العمومية قطاعا محتكرا، لا يوفر للزيائن البدائل المناسبة التي يحتاجونها.
- كون هؤلاء الزبائن ملزمين ولا خيار لهم أمام التعامل مع الخدمة العمومية.

والمعنى أن اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطة العمومية فلا قرار عند انعدام مبدأ الاختيار والقبول المفروض للخدمة كما هي.

فمنطق السوق يفرض على المؤسسات التي تعاني من العجز أن تخرج من السوق في حين أن الخدمات العمومية مستثناة من هذه القاعدة فاستمرارها مضمون بفضل تكفل الدولة بها نظرا لضرورة إستمرارية خدماتها.

هذه الفرصة لإيجاد موارد خارج السوق تحدد من جهة عدم تبعية الخدمة العمومية للسوق ومن جهة أي عجز مهما كان وزنه يجب أن يؤخذ على عيب السلطات العمومية.

(ب) حضور المراقبة العمومية:

محدودية سلطة السوق تم تعويضه بزيادة في سلطة السلطة العمومية ويمكن أن نجد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط تمتد ابتداء من تبعية كبرى اتجاه السوق ومن شبه استقلالية كاملة اتجاه السلطات العمومية إلى استقلالية كاملة اتجاه السوق.

يمكن اعتبار أن التبعية المزدوجة إتجاه السوق وإتجاه السلطات وضعية غير مريحة وغير مريحة، لأن أهداف وتطلعات الشريكين (السلطات العمومية، والسوق) لا تلتقيان بالضرورة، ويمكن اعتبار أن مؤسسات الخدمة العمومية مجزأة بين دورين:

- دورها كمؤسسة تابعة للسوق، يجب عليها ضمان توازن إستغلالها.
 - دورها كخدمة عمومية، تابعة للسلطات، ويجب أن تخضع لغرض ولتوجيه أجهزة الدولة.
- وأخيراً، إن هذا التحديد لسلطة السوق ليس معناه أن تصبح الخدمات العمومية بعيدة عن رقابة أجهزة أخرى غير السلطة العمومية، وتبقى سيئة التسيير وغير منسجمة مع رغبات الجمهور. الرقابة قد لا تمر مباشرة، لكنها قد تمر عبر قناة السياسة ووسائل الإعلام.

المطلب الثالث: موضوع و دور تسويق الخدمات العمومية:**1- موضوع تسويق الخدمات العمومية:**

خدمة الجمهور هي موضوع ورسالة الخدمات، ورسالة التسويق في هذا القطاع هي كيفية تقديم الخدمات للجمهور على أحسن وجه .

- إن جعل القطاع في خدمة الجمهور يعني: جعل هذا القطاع مريحاً، منتجاً، منسجماً مع الرغبات والتطورات فعال بأقل جهد، منظماً تنظيمياً متكاملًا، يفيد الجماهير من خلال النصح والإرشاد والتعليم.

- وفي سبيل ذلك إن تسويق الخدمات العمومية يبحث عن أحسن الإجراءات لحل المشاكل، وعن أحسن الطرق للتشغيل والتنظيم، وعن أنجع الطرق لتقييم الأداء وعن أحسن المستويات في ترتيب الأولويات.

وهذا يجعل الإجابة عن هذه الأسئلة ضروري حتى يتمكن السوق العمومية من تقديم النتائج

المرجوة من تقديم الخدمات العمومية وهي: (1)

- لماذا يستاء الجمهور من خدمة معينة؟

(1) Jérôme bon, Albert loupe , « Marketing des services publics » - l'étude des besoins de la population - Edition d'organisation 1980 p : 22.

- ما رأي الجمهور في العروض التي تقدمها المؤسسات العمومية؟
 - هل يجب تغيير الخدمات المقدمة؟
 - ما هي الأشياء التي ينتظرها عند حصوله على الخدمة؟
 - ما هي العناصر والعوامل التي يركز عليها أثناء تقييمه للخدمة العمومية؟
 فهذه الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة تؤدي بالضرورة إلى تحريك العجلة نحو تحسين الخدمات العمومية نادرا ما يتم طرحها، وتجدر الإشارة إلى أن التسويق في القطاع العمومي لا يلعب دورا فقط في جعل الخدمات العمومية متسايرة وإتجاهات الجمهور ولكن أيضا في جعل النفقات العمومية عقلانية ذات جدوى تحقق الأهداف الفعلية التي صرفت من أجلها، وكذلك وضع التسلسل الأمثل للنفقات لتحقيق الاختيار الزمني الأمثل في تنفيذ هذه النفقات وكذلك فالتسويق للخدمات العمومية يلعب دوره كأداة للأمتثلة (outil d'optimisation)، وأيضا أداة لاتخاذ القرارات (outil de décisif). وهذا ما يميز تسويق الخدمات العمومية عن مواضيع التسويق في الميادين الأخرى.

2- دور التسويق في الخدمات العمومية:

- إن مصطلح الانفتاح، التكيف، المرونة أصبحت اعتبارات ذات قيمة إستراتيجية في الحياة الاقتصادية والقطاع الذي يفتح على المتغيرات الخارجية يمكنه الاستمرار والازدهار.
 - والتكيف مع الحاجات والرغبات أصبح شرطا للفعالية والمردودية لأن الفعالية مقترنة بإشباع هذه الحاجات والمردودية مقترنة بالفعالية في الأداء.
 - المرونة في توجيه النشاط وتغيير الأساليب هو السبيل الوحيد لضمان التكيف والانفتاح وتمكين المؤسسة من تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف.
 - كل ذلك يستدعي من قطاع الخدمات العمومية فتح المجال للحوار مع المستعملين فكونه قطاع احتكاري لا يبرز دوره في إغفال البساطة واحترام الجمهور وهو ما يعني - الانفتاح-
 أما التكيف فمعناه أن هذا القطاع مجبر على دراسة دوافع المستعملين وحاجاتهم ورغباتهم التي يعبرون عنها بهدف اتخاذ معايير لخدمتهم لا لتطويعهم و إجبارهم.
 والمرونة تناقض مع الخدمات العمومية أو أجهزة الدولة عموما فالقطاع العمومي محتكر للإجراءات والمعايير التي لا تصدر من خلال استراتيجيات عملية مرتكزة على ما هو موجود فعلا على بساطة الجمهور، وإنما تصدر بالاعتماد على قوانين جوفاء بعيدة عن الواقع الذي يتناسب مع الجمهور.

وهذا يعني أن هذا القطاع بحاجة إلى تسويق للخدمات يركز على المعلومات قبل المقاييس وعلى المستعمل قبل الهيكل، وعلى الإنسان قبل الإجراء.⁽¹⁾

ولكي تحقق المصالح العمومية التقاطع بين المصلحة العامة وبين الرسالة العمومية (أي تحقيق هدفها)، فهي مجبرة على تبني سياسات الإقناع بوسائل التسويق لا بسياسات التنظيم بالمعايير لأن " المعايير التي تعتمدها الإدارة غالبا ما تسجل فشلا في إقناع الجمهور، في حين أن التغيرات العديدة (القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية....) تمثل المرونة، فكون القطاع العمومي محتكرا لا يعني أن استراتيجياته مقبولة ومستحسنة.

ويمكن تلخيص أدوار التسويق في الخدمات العمومية فيما يلي:

أولا:

هناك تناقض بين حكم الجمهور الناقم على البيروقراطية و بين اتجاه الإدارة المهتم بالعقلنة وتكثيف الإجراءات والإشكال يكمن في تغيير الصورة السلبية إلى صورة إيجابية عن طريق ترويج المعلومات، تقديم الإرشادات للجمهور وتخفيف الإجراءات وهذه إجراءات تسويقية محضة منوطة بوظيفة التسويق في الخدمة العمومية.

ثانيا:

الخدمة العمومية تتبع في نشاطها هدفين متعارضين من جهة يجب إقناع الجمهور بمحاسن خدماتها ومن جهة أخرى يجب أن تشدد على قليل من الجمهور بضرورة احترام معاييرها.

ثالثا:

هناك مسيرتان متناقضتان للخدمات العمومية:

- من جهة هناك " بعد تجاري" هدفه البحث عن أحسن النتائج وهذا بالنسبة للخدمات ذات الطابع التجاري و الصناعي.

- من جهة أخرى "هناك بعد إنساني" هدفه تفضيل نوعية العلاقة مع الجمهور على تحقيق النتائج سواء كانت ربحية أو غير ربحية.

وعموما إن الخدمات العمومية سواء كانت ذات طابع إداري أو ذات طابع تجاري أو صناعي فإنها تكون رابحة دوما إذا استطاعت تحقيق البعد الإنساني أولا ثم البعد التجاري ثانيا فهذه مهمة أخرى للتسويق العمومي.

⁽¹⁾ Jérôme bon, Albert buppe « Marketing des services publics » (l'étude des besoins de la population) édition d'organisations (1990) p 26.

المطلب الرابع : خصوصية المستفيدين من الخدمة العمومية:

يمكن تلخيص هذه الخصوصيات في نقطتين:

1- خصوصية في العلاقة مستفيد/ إنتاج عمومي

هذه الخصوصية ناشئة من العلاقة التبادلية الموجودة بين مؤسسات الخدمات العمومية من جهة ومن جهة المستفيدين من خدماتها، فسلوك مؤسسات الخدمات العمومية يؤثر ويتأثر بسلوك مستعملي هذه الخدمات.

وهذه العلاقة المتبادلة التأثير مبنية على العلاقة بين العرض والطلب فجانبا العرض يتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية وجانبا الطلب يمثلها المستفيدون من الخدمات العمومية وبطبيعة الحال العرض والطلب يتأثران ويؤثران في بعضهما باستمرار. من خلال هذه النظرية تبين أن سلوك مستعملي الخدمات العمومية له خاصتين:

1-1- نظرة الجمهور السلبية اتجاه الخدمة العمومية:

يعتبر المستفيدين من الخدمات العمومية أن الإدارة العمومية منذ عقود عرفت بالتدني في مستويات الأداء الذي تقدمه فادائها في أنشطتها كان دائما ما يعرف الهبوط أكثر من الصعود في المستويات، والبيروقراطية أصبحت من مميزات الإدارة العمومية، وكذلك أيضا اللاعقلانية في التكاليف التي تتكبدها الدولة في تقديم الخدمات، والنظرة السلبية للمسيرين العموميين كونهم مبذرين ومحتكرين ومسيطرين وأيضا من الانتقادات الموجهة للخدمة العمومية نذكر منها:⁽¹⁾

- مشكل استقبال الجمهور.
- تكثيف وتعدد الوثائق- البيروقراطية-.
- أوقات العمل لا تتلاءم مع الجمهور.
- غياب الخدمات ما بعد البيع.
- عدم الاهتمام بإعلام الجمهور.
- الإشكال القائم ما بين الإدارات القائمة على تقديم الخدمات العمومية و جمهورها قائم على التناقضات في الرؤى فغالبا ما ترى الإدارة من جهتها أن تحقيق مصالح الأفراد الخاصة قد يتناقض مع تحقيق المنافع العامة كما أن الأفراد من جهتهم يعتقدون أن تحقيق المصلحة العامة يجب أن يعبر من خلال تحقيق المنافع الخاصة للجمهور.

⁽¹⁾ Jérôme Bon, Albert Louppe op cit, p : 27.

- وحسب Jérôme Bon أن المشكل الحقيقي والأصعب هو المشكل المتعلق بالإعلام والاتصال بين المؤسسات العمومية ومستعملي خدماتها و المشاكل الأخرى المتعلقة بأشكال التوزيع ومواصفات المنتج، والنوعية والسعر تأتي في المرتبة الأقل أهمية.

1-2- التصرف وفق تصور لمفهوم الخدمة العمومية:

عادة المستفيدين من الخدمات العمومية لديهم فكرة راسخة مبنية على النظرة العمومية، أي أن الإدارة العمومية هدفها الوحيد خدمة الجمهور، وهذه الفكرة لا يمكن اعتبارها خاطئة لكنها تهمل النظرة الاقتصادية للخدمة، فالخدمات التي يحصل عليها الجمهور من المؤسسات العمومية قائمة على ميزانيات وهياكل وموظفين وأهداف تسييرية لأنها بطبيعة الحال مجموعات إقتصادية. إن المؤسسات الخدمية العمومية نظرا لقوتها النابعة من السلطة العمومية وثقل الدولة عادة ما ترجع توجهها على توجه الزبائن على اعتبار أنها هي الأكثر معرفة بالمصلحة العامة للجمهور وهذا ما يعكس ضعف الوظيفة التسويقية في المؤسسات العامة فسلطة هذه الأخيرة تجعل فرصة الإختيار منعقدة وتجعل الهوية شاسعة بين توجهات الجمهور وتوجهات الإدارة.

2- خصوصية في تبني - شراء- الخدمة العمومية:

إن قرار تبني الخدمة العمومية خاضع لعملية معقدة ، هذا القرار ناتج عن خصوصية معايير إختيار المستفيد من الخدمات العمومية فعادة المستفيد يركز على معايير متعددة في إختياره واتخاذ قرار التبني لكن في حالة الخدمات العمومية يجد المستفيد نفسه مجبرا على الإستفادة منها فلا مجال له للإختيار والمفاضلة وفق المعايير التي تلائمه، والتسويق في المؤسسات العمومية بشكل عام يهتم بمجموعة من النقاط هي:⁽¹⁾

- **قرب الخدمة العمومية من الجمهور:** يعني على المؤسسات العمومية أن تقدم خدمات تضمن تلبيتها للمنفعة الزمانية والمكانية للجمهور في مستوى الظروف التي تتلاءم ورغبات وتطلعات الجمهور، تتكون هذه الخدمات في مستوى إرضاء الجمهور.

- **إجبارية الخضوع للخدمات العمومية:** فالخدمات العمومية تعرض على أساس إجباري تجعل الجمهور خاضعا عفويا لهذه الخدمات دون تفكير فلا مجال للإختيار أو المفاضلة لأن معايير المفاضلة لدى الجمهور تختلف عن المعايير التي تعتمدها المؤسسات العمومية في تقديمها للخدمات.

فالوظيفة التسويقية في المؤسسات العمومية يجب عليها أن تتفاعل مع الإشكاليات التالية:

⁽¹⁾ Laurent hermel, prattick romagni « Marketing public » Economia 1990 ; l'introduction.

ما هي المؤشرات التي يحكم من خلالها المستفيد على جودة الخدمة العمومية وجودة تسيير الإدارة العمومية؟ مثلاً:

- مواقيت العمل المناسبة.
 - الإستقبال الأمثل للجمهور.
 - قرب الإدارة من الجمهور.
 - جاذبية شكل الإدارة الخارجي وكذلك هياكلها المادية.
- لأن المعايير التي تتبناها الإدارة العمومية في تحسين جودة خدماتها ليست هي نفسها المعايير التي تحكم الجمهور ككل أو مستعملي الخدمات العمومية من خلالها على جودة الخدمة فضرورة تكييف توجه الإدارة العمومية مع وجهة نظر المستعملين يجعل فعالية الأداء في الإدارة العمومية يتصاعد مع الجودة المطلوبة من طرف الجمهور.

خلاصة

كخلاصة تحتل الخدمات مكانة هامة في اقتصاديات الدول، و تعرف بأنها عبارة عن تجارب زمنية صادرة عن الزبون خلال تفاعله مع مقدمي الخدمات أو عوامل مادية أو تقنية وتتميز الخدمات بخصائص رئيسية تميزها عن السلع المنظورة من بينها عدم الملموسية، والفناء وكذلك عدم التجانس، ولفهم طبيعة الخدمات لا يمكن عزلها عن السلع المادية بل يتم ذلك من خلال تحليل العلاقة بينهما .

وقد عرفت الخدمات توسعا كبيرا في الدول المتطورة، و أصبحت كقطاع جوهري في إقتصاد الدول والمحرك الأساسي والفعال في الإقتصاد العالمي مما يستدعي إعتما د تسويق خاص بالخدمات.

وتسويق الخدمات العمومية يبحث عن أحسن الإجراءات لحل المشاكل، وعن أحسن الطرق للتشغيل والتنظيم، وعن أنجع الطرق لتقييم الأداء.

فالتسويق في قطاع الخدمات العمومية لا يلعب دورا فقط في جعل الخدمات العمومية متسايرة وإتجاهات الجمهور ولكن أيضا في جعل النفقات العمومية عقلانية ذات جدوى تحقق الأهداف الفعلية التي صرفت من أجلها هذه النفقات، لكي تتوافق وتتلاءم مع خصوصية المستفيدين من الخدمات العمومية.

الفصل الثاني

تمهيد:

تواجه المؤسسات الخدمية بشتى أنواعها ضغوط و تحديات تؤثر على استقرارها و أدائها لدورها لذا أصبحت الحاجة إلى تحسين أداء عملها ضرورة ملحة تقتضيها الظروف بهدف إحداث تغيير في جميع جوانب المؤسسة، ومن هنا أصبح للجودة اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة حيث ان محاولة إيجاد أسس موضوعية في استخدام معايير جديدة تعزز قيمة الخدمات التي تقدمها وكذلك كيفية قياس وتقييم ومراقبة الجودة من أجل العمل على تقديم خدمات بمستويات عالية من الجودة وذلك بصفة مستمرة ومواكبة لمختلف التطورات الحاصلة في البيئة وبما يخدم حاجات ورغبات المستفيدين بصفة عامة.

حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، الأول تحت عنوان عموميات حول الجودة الرؤية الكلية للجودة في الخدمات بالنسبة للمبحث الثاني، أما المبحث الثالث فيتضمن فلسفة التحسين المستمر.

الفصل الثاني: جودة الخدمة وأساليب التحسين المستمر

المبحث الأول: عموميات حول الجودة

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة و ذلك من أجل التمكن من البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة التغير، و حتى تستطيع النجاح في عملها يجب عليها أن تحرص على تقديم خدمات تتسم بالجودة المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

1-تعريف الجودة:

تتعدد استعمالات مصطلح "الجودة" و مدلولاته في الحياة ، حيث جاءت التعاريف الرسمية للجودة من قبل بعض المؤسسات الدولية كآتي:

أ. تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة:

« إنها الهيئة و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة و ضمنية.»⁽¹⁾

ب. عرفتها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) بأنها:

« الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية مسبقاً»⁽²⁾ .

ج. عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQE) بأنها:

«المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج والخدمة على تلبية حاجات معينة»⁽³⁾.

أما الجدول الموالي فيبين أهم تعاريف الجودة لأهم الرواد:

(1) رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص29.

(2) محمد عاصي العجيلي، ليث علي حكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص61.

(3) نفس المرجع، ص60.

الجدول (2-1): بعض تعاريف الجودة لأهم الرواد

مفهوم الجودة	الباحث
المطابقة للمتطلبات أو المواصفات	Crosby (1979)
الملائمة للاستعمال	Juran and Gryn (1980) Juran (1974) & Deming (1986)
الجودة يجب أن ترضي حاجات المستفيد الحالية و المستقبلية	Feignbaun (1991)
المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، و الهندسة و التصنيع و الصيانة، و الذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات المستفيد	Bank (2000)
الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية	

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن كل تعريف ركز على وجه من أوجه الجودة، Crosby ركز على جودة المطابقة، و Juran على جودة الأداء، و Feignboun على جودة التصميم. و من خلال استعراض التعاريف التي قدمتها المؤسسات الدولية و وراة الجودة، نلاحظ أنهم لم يتفقوا على تعريف موحد لها، و إزاء هذا الاختلاف حدد Gavrin David في كتابه « Managing of quality » خمسة مداخل لتعريف الجودة:⁽¹⁾

أ. **مدخل الامتياز:** حيث يشير إلى أن الجودة هي مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز و التي لا تقبل الجدل أو المناقشة، فالأفراد من خلال خبرتهم يمكنهم أن يميزوا بين درجات الجودة من خلال استعمال مجموعة من المعايير، فهناك الكثير من الإعلانات التي تتبنى هذا المدخل مثل الإعلان عن السيارات...إلخ. المدخل يتفق مع تعريف فيجنباوم Feigenbaun للجودة على أنها تحقيق رغبة المستفيد.

ب. **مدخل يعتمد على المنتج:** ينظر للجودة بموجب هذا المدخل أنها الدقة والقدرة على قياس الخصائص المطلوبة في المنتج و التي تحقق رغبات المستهلك، فهذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية.

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 26، 27.

ج. مدخل يعتمد على التصنيع:

تعني الجودة، وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات لتصميم المطلوبة، وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: عمل الشيء من أول مرة do it right first time، وكذلك مع المفهوم التلف الصفري zero defect الذي ناد به crosby، ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلف للجودة المطلوبة.

د. مدخل يعتمد على المستفيد:

تعرف الجودة وفقا لهذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام من خلال تقديم أداء أفضل لإشباع رغبات المستهلك، وهذا يتفق مع تعريف Jauren بأن الجودة هي ملائمة المنتج للاستخدام.

هـ. مدخل يعتمد على القيمة:

ويقوم على أساس التكلفة و الأسعار وعدد من الخصائص الأخرى ويعتمد القرار الشرائي للمستفيد من الخدمة على الجودة و القيمة.⁽¹⁾

أن معظم التعاريف التي تناولت الجودة، قد أشارت إلى النقاط التالية:⁽²⁾

- الجودة تشمل تلبية احتياجات المستفيدين وتخطيها.
 - تطبق الجودة على المنتجات و الناس والعمليات والبيئات المختلفة.
 - الجودة حالة متغيرة باستمرار فما يعتبر جودة اليوم قد لا يكون كذلك غدا.
- وبوضع هذه العناصر معا يمكن الوصول إلى التعريف الشامل التالي: «الجودة هي الإيفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيد من حيث المواصفات المطلوبة للمنتج».

2- أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة ، ويمكن إدراجها فيما يلي:⁽³⁾

أ. سمعة المؤسسة:

(1) خالد محمد طلال بني حمدان، إدارة الجودة في نظم المعلومات متعددة المصادر، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان : الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات متعددة المصادر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص3.

(2) محمد عبد العالي النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص38.

(3) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2005، ص 30-32.

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات المستفيدين من الشركة.

ب. المسؤولية القانونية للجودة:

إن عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم تزداد باستمرار في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فكل مؤسسة تكون مسؤولة عن كل ضرر يصيب المستفيد من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج. المنافسة العالمية:

فالتغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، أو تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

د. حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حمايته من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام المستفيد عن طلب منتجات المؤسسة.

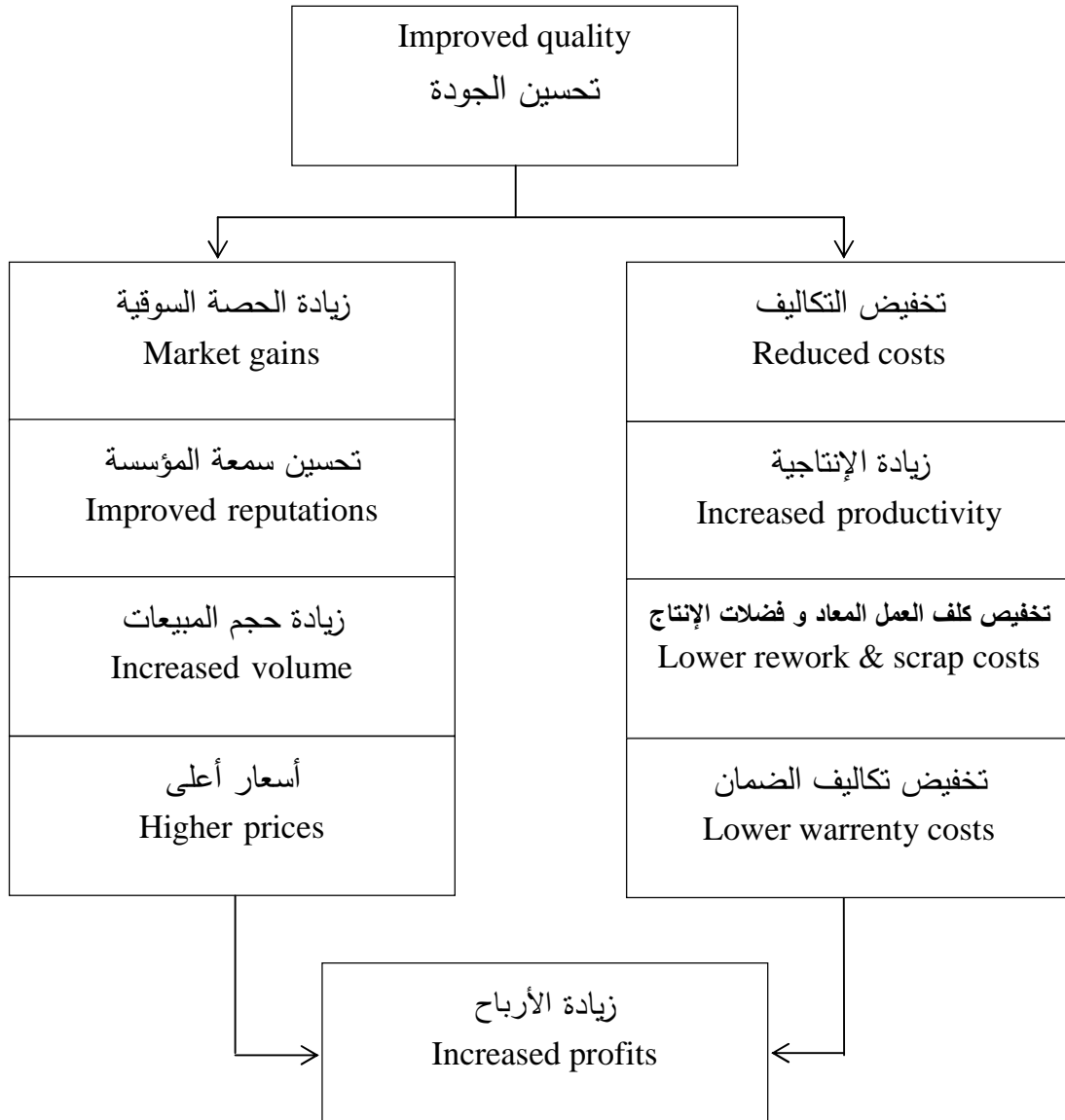
هـ. التكاليف و الحصة السوقية:

إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي الى جذب أكبر عدد من المستفيدين، ومن ثم زيادة الحصول السوقية وذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة. (1)

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-1) : تحسين الجودة واثاره في زيادة الارباح

(1) يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، طبعة الاولى دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة

حيث تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية و يمكن بيانها كما يلي:⁽¹⁾

- المرحلة الأولى: ضبط الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (1920-1990) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بصناعتها.
- المرحلة الثانية:

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 23-25.

الضبط الإحصائي للجودة: امتدت هذه المرحلة خلال (1920-1940) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمطلوبات المحددة لتحديد درجة تطابق إنتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة.

-المرحلة الثالثة:

ظهور مؤسسات متخصصة بالجودة: امتدت هذه المرحلة خلال (1940-1960) و امتازت هذه المرحلة بعدد من التغيرات في بيئة الصناعات و خاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة (1929-1933) ، مما أدى إلى ظهور مؤسسات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، و التي يرمز لها بالرمز ASQC مما أدى إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج و بيع المنتجات، كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان في عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجودة.

-المرحلة الرابعة:

تحسين الجودة : امتدت هذه المرحلة من (1960-1980) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و كذلك ظهور التالف الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة و الذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

-المرحلة الخامسة:

إدارة الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين 1980-2000 وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، الايزو وظهر عدد من برامج الحاسوب التي ساعد في ظهورها الجيل الخامس للحاسبات الذي جاء بعد سنة 1990 والتي ساهم الحاسوب في تصميم المنتج و في تصنيعه و ظهور فكرة التصنيع المتكامل و أنظمة التصنيع المرن و غيرها.

-المرحلة السادسة:

مرحلة القرن 21 : و هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالمستهلك، من خلال تقديم و إنتاج كل ما يرغب به المستهلك من حيث سهولة و سرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

المطلب الثالث: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة و هما : (1)

1- أهداف تخدم ضبط الجودة: فهي ترتبط بالمعايير التي تريد المؤسسة المحافظة عليها، وهي

تصاغ-إي المعايير - على مستوى المؤسسة ككل، و ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى

ادني تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و إرضاء المستفيدين الخ.

2- أهداف تحسين الجودة: و يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي :

* أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة و يتضمن الأسواق و البيئة و المجتمع.

* أهداف الأداء للمنتج و تتناول حاجات المستفيدين و المنافسة.

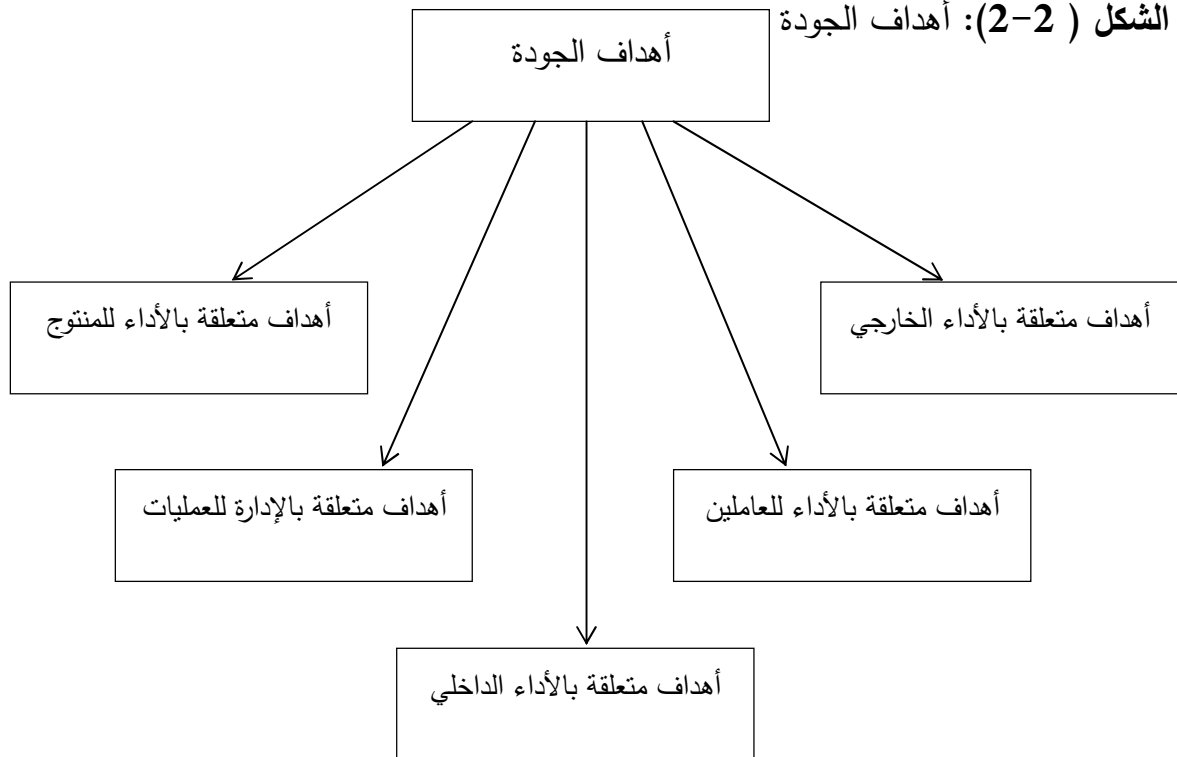
* أهداف العمليات و تتناول مقدرة العمليات و فعاليتها و قابليتها للضبط.

* أهداف الأداء الداخلي و تتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

* أهداف الأداء العاملين و تتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين.

و الجدول التالي يوضح ما سبق ذكره:

الشكل (2-2): أهداف الجودة



المصدر: مرجع نفسه، ص 27.

(1) محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 26.

المطلب الرابع: أبعاد الجودة

يمكن إيجاز أبعاد الجودة بما يلي: (1)

1-الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة.

2-المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة الى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال.

3-المطابقة:

الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

4-الاعتمادية:

مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5-الصلاحية:

العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن كل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

6-الخدمات المقدمة:

حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (و يمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة و كفاءة التصحيح).

7-الاستجابة:

مدى تجاوب البائع مع المستفيد مثل لطف البائع في التعامل مع المستفيد.

8-الجمالية:

إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية(في مبنى أو شقة).

9-السمعة:

الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

و في الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء و المظهر و المطابقة و الجمالية و السمعة مثلا في نفس الوقت.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 20-22.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الجودة

تتمثل في العوامل الأساسية التالية: (1)

1- الأسواق:

من المتعارف عليه أنه إذا لم يكن هناك منتجات و لن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، و لكي يمكن المنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.

2- العامل:

لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم و لتحقيق الإتقان و الجودة في الأداء.

3- رأس المال:

لقد أدت الزيادة في التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

4- الإدارة:

لا يخفي علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واعي لخلق و متابعة نظام فعال لضبط الجودة و خاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات و مراقبة الجودة.

5- المواد الأولية:

نتيجة لزيادة كلفة الإنتاج و المتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

6- الآلات و الوسائل الفنية الحديثة:

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 43.

لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من المكنات الخاصة التي تقي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه المكنات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

المبحث الثاني: النظرة الكلية للجودة في الخدمات

يعد موضوع جودة الخدمة من أكثر المواضيع التي شيعت بحثاً ودراسة في مجال تسويق الخدمات فهي من الاهتمامات الحديثة في المؤسسات الخدمية الخاصة منها والعامة، لذا تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن جودة الخدمة ومحاولة التأسيس النظري لكثير من جوانبها المختلفة و بيان أهميتها بالنسبة للمستفيد والمؤسسة المنتجة للخدمة على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

ازدادت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات المستفيدين عند البحث عن الخدمة المطلوبة و كذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، ومنه يمكن إعطاء التعريف التالية:

التعريف الأول: " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتعامل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع المستفيدين.⁽¹⁾

التعريف الثاني: أما fisher فقد أشار الى أن الجودة تعبر عن مفهوم مجرد، يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين وهي " درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتاز وكون خصائص، وبعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور المستفيد".⁽²⁾

التعريف الثالث: "تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل المستفيد عن الخدمة ، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له"⁽³⁾.

التعريف الرابع: "يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات"⁽⁴⁾

(1) مأمون الدرداكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 18.

(2) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيارات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة و التعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 18.

(3) Gérard, Michel Lonbois, Marketing des services, éditions de nord, 1992, p45

(4) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 437.

- 1- البعد التقني و الذي يتمثل في تطبيق العلم و التكنولوجيا لمشكلة معينة.
- 2- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والمستفيد الذي يستخدم الخدمة.
- 3- الإمكانيات المادية و هي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه و الأداء الفعلي للخدمة.

2- أهمية جودة الخدمة : يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة : (1)

أ. نمو مجال الخدمة : لقد تزايدت أعداد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف مؤسسات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات ما زال مستمر بالتوسع.

ب. ازدياد المنافسة : إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، كذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع و الخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

ج. الفهم الأكبر للعملاء : أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، و يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة و سعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء.

د. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل : أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها و توسيع قاعدة المستفيدين منها و هذا يعني أن المؤسسات يجب ان لا تسعى فقط الى اجتذاب عملاء و مستفيدين جدد.

3- خصائص و أهداف جودة الخدمة :

لا يمكن الحديث عن الجودة دون التطرق الى الخصائص و الأهداف المطلوبة تحقيقها، فكلما كانت دقيقة و واضحة كانت الجودة عالية.

أ. خصائص جودة الخدمة :

تتضمن الجودة عدة خصائص تتميز بكونها جوهرية في الخدمة أو منسوبة اليها، كما يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها أو حسية لا يمكن قياسها، و منها ما يلي: (2)

(1) سليمان مأمون الدر داكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص194.

(2) Detrie Philippe, Conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, France, 1998, p p 21-22.

* خصائص فيزيائية: مثل الجانب الميكانيكي و الكيميائي و البيولوجي.

* خصائص حسية: مثل الشم و الذوق.

* خصائص سلوكية: مثل الأدب و الأمانة و الصدق.

* خصائص زمنية: مثل الانتظام و الوفرة.

* خصائص التشغيل: مثل الخصائص الفسيولوجية المتعلقة نسبيا بأمن الأشخاص .

* خصائص الأداء: مثل السرعة و حجم المؤسسة.

ب. أهداف جودة الخدمة: يمكن تحديد أهم أهداف جودة الخدمة كما يلي: (1)

* إرضاء رغبات الزبائن و ينجم عنه: الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و جلب زبائن محتملين.

* تقديم خدمات تتسجم مع توقعات الزبائن و حاجاتهم.

* القضاء على اللاجودة المسببة للخسائر المالية للمؤسسة و الزبون على حد سواء، بالإضافة الى

نفور الزبائن و عزوفهم عن اقتناء و استعمال الخدمات المتميزة باللاجودة.

* التميز في الأداء عن طريق تطوير و تحسين الخدمات بصفة مستمرة، توفير الخدمات وفق

متطلبات الزبائن من حيث النوعية و تكلفة الوقت و الاستمرارية.

* تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق، اذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة

المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصة السوقية الكبيرة و القدرة على المنافسة.

4-أبعاد جودة الخدمة:

و قد أشار البعض أن أبعاد جودة الخدمة تتضمن ما يلي: (2)

أ- الجودة الفنية: و هي تعني ما يتم تقديمه و يمكن قياسه بطريقة موضوعية من خلال العميل.

ب- الجودة الوظيفية: و هي تتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة و طريقة تقديمها و العلاقة

بين مقدم الخدمة و العميل .

ج- الانطباع الذهني: فهو ينتج عن تقييم العملاء لكل من الجودة الفنية و الجودة الوظيفية.

فالجودة الفنية تشير الى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل

كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة و مظهرهم و طريقة تعاملهم مع المستفيد (و هي أمور

يصعب قياسها بدقة بالقياس الى العناصر المكونة للجودة الفنية) فهي تمثل مكونات الجودة

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص82.

(2) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان،

2009، ص69.

الوظيفية للخدمة، و يقول (lehitnen an lehitnen-1982) أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي⁽¹⁾:

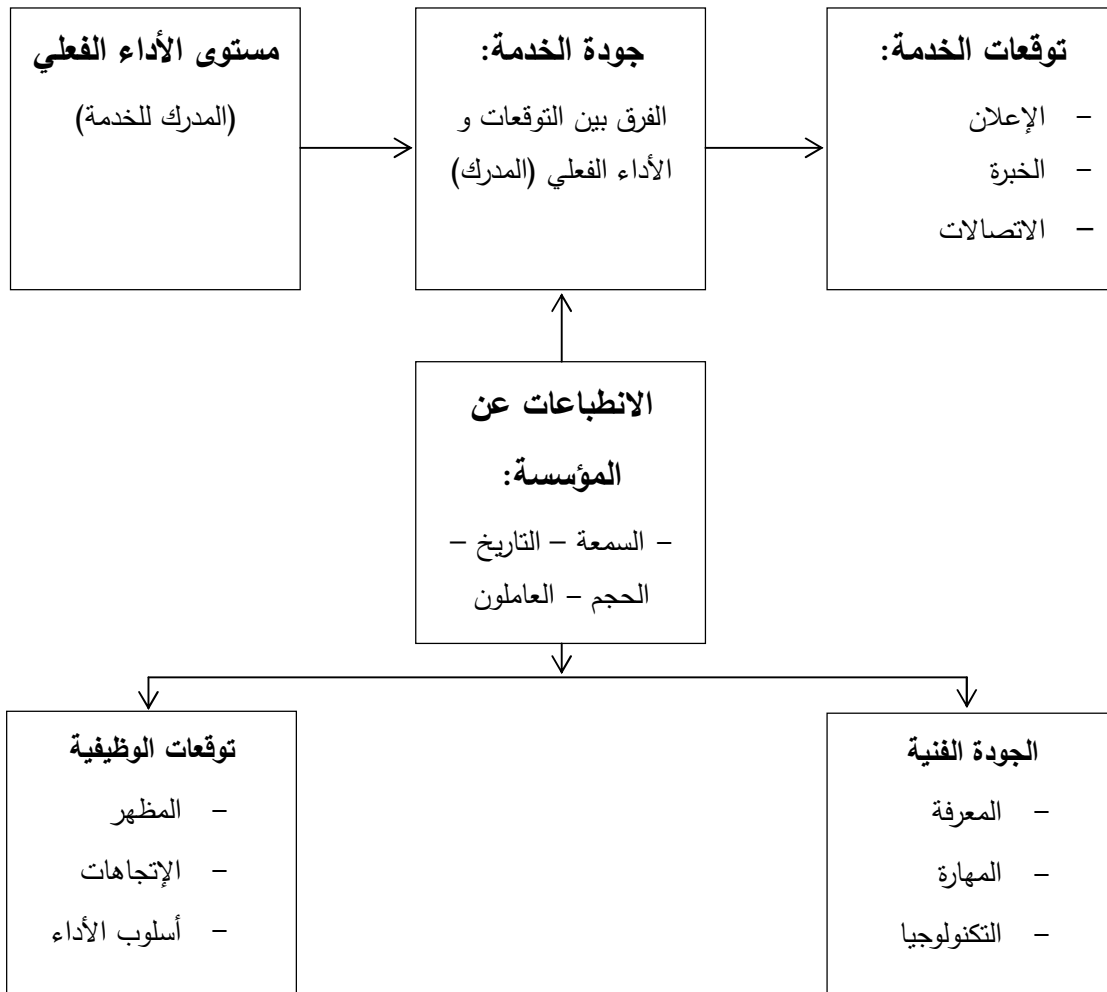
*الجودة المادية: و التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

*جودة المنظمة: و التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة و الانطباع المهني عنها.

*الجودة التفاعلية: و التي تمثل نتاج عمليات الخدمة.

الشكل التالي يوضح الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة :

الشكل (2-3) : الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع نفسه، ص 93.

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص ص 92، 93.

المطلب الثاني : معايير جودة الخدمة

أكد البعض أن معايير جودة الخدمة ترتبط مباشرة بالتفاعل بين المستفيد ومقدم الخدمة أثناء تقديم الخدمة و هي تتضمن ما يلي : (1)

1-الاعتمادية : يقصد بها القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها، و بأداء صحيح).

2-الاستجابة:بمعنى قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب

3-مدى توافر الخدمة من حيث الزمان و المكان : أي إمكانية توفر الخدمة في الزمان و المكان المطلوبين من قبل المستفيد، فالكثير من المستفيدين يقيمون جودة الخدمة وفق هذا المعيار لأنهم لا يحبذون الانتظار مثلا، أو أن الوقت عندهم ثمين للغاية، بالإضافة إلى ذلك فإن سهولة الوصول إلى الخدمة تعد معيارا مهما لجودة الخدمة لأنها تعني الملائمة و الراحة بالنسبة للمستفيد.

4-التوكيد: و ذلك من خلال المعرفة و حسن الضيافة المقدمة من قبل العاملين و قدرتهم على زرع الثقة بينهم و بين المنتفعين بالخدمة. (2)

5- الأمان: بمعنى هل أن الخدمة خالية من الخطورة و المخاطر و الشك؟

6- الجدارة: ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الإستنتاجية، و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل؟

7- الأشياء الملموسة: يقصد بها الدليل المادي للخدمة، و جميع عناصر البيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها، أو ترشد المستفيد إلى الخدمة كالمرافق ومختلف التسهيلات المادية مثل المعدات و الآلات و المباني...الخ.

8- درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد: بمعنى كم من الوقت و الجهد يستغرقه مقدم الخدمة لكي يفهم مشاكل المستفيد؟ هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة و الفريدة للمستفيد؟ هل يعرف مزود الخدمة مشاعر المستفيد؟ و هل يقدر هذه المشاعر؟ (3)

(1) نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتمييز و الزيادة، مفاهيم و أسس و تطبيقات، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 552.

(2) حميد الطائي، بشير علاق، مبادئ التسويق الحديث - مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 154، 155.

(3) حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 209، 210.

9- الاتصال: يقصد بالاتصال ما إذا كان مزود الخدمة له القدرة على شرح و توضيح طبيعة الخدمة المقدمة، كذلك الدور الذي يلعبه المستفيد للحصول على الخدمة المطلوبة؟ وبالتحديد مثلا هل يتم إبلاغ المستفيد بالعراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة. وقد أوضحت العديد من الدراسات أن مؤسسات الخدمة ذات الإدارة المتميزة تشترك بعدد من الممارسات المتعلقة بجودة الخدمة كما يلي:

أ. **التصور الإستراتيجي:** حيث تتكون لدى مؤسسات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائننا واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تكسب ولائهم الدائم.

ب. **التزام الإدارة العليا:** تتميز مؤسسات الخدمة بالتزامها التام بالجودة، عندما تقوم الإدارة العليا بالبحث ليس عن الأداء الحلي فقط، وإنما عن كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل في الحاضر والمستقبل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ج. **وضع مواصفات عليا:** تقوم المؤسسات الكبرى بوضع مواصفات لمستوى جودة خدماتها، فمثلا شركة الطيران السويسرية تحاول أن يكون رأي 86% من مسافريها إيجابيا حول طبيعة خدماتها وإلا فإنها تتخذ إجراء تصحيحيا.

د. **وضع أنظمة مراقبة أداء الخدمة:** حيث تتابع شركات الخدمة المتميزة باستمرار أداء خدماتها و خدمات منافسيها، وتستخدم عددا من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن والمقترحات والشكاوي المقدمة من قبلهم، وفرق مراقبة الخدمة حيث ترسل بعض المؤسسات بطاقات إلى زبائننا لمعرفة مستوى أداء خدماتها.

هـ. **أنظمة حل شكاوي الزبائن:** حيث تتميز هذه المؤسسات بسرعة الاستجابة لشكاوي الزبائن.

و. **إرضاء العاملين في آن واحد:** فإلى جانب ما تقدمه مؤسسات الخدمة المتميزة لزبائننا في مجال تطوير جودة الخدمة، فإنها تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة العاملين ومكافأة أدائهم الجيد نظرا لإيمانهم بأن علاقة المؤسسة بالعاملين تنعكس سلبا أو إيجابا على علاقتهم بالزبائن.

المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

اختلفت الآراء حول الخطوات التي يمكن إتباعها بغرض تحقيق الجودة المناسبة للخدمة و تحقيق الرضا المستهدف من قبل الزبائن اتجاه المؤسسة والخدمات التي ينبغي أن تقدم لهم، ومن الخطوات الأكثر شيوعا في هذا المجال ما يلي: ⁽¹⁾

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

1- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتي من خلال جذب انتباه الزبائن و إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة الزبائن، كلها تعزز الولاء الدائم في اقتناء الخدمة و تكرار الحصول عليها باستمرار، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للزبائن وفقاً لما يلي:⁽¹⁾

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن، وإشعارهم بالاهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم في مختلف مجالات التفاعل.
- حسن المظهر و المقابلة الإيجابية الفاعلة نحو الزبائن.
- الابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع الزبائن، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية المتفاعلة نحو الزبائن بصرف النظر عن الجنس و العمر و المظهر الثقة بالنفس و قوة الشخصية و انتهاج الموضوعية في التفاعل و التعامل مع مختلف الزبائن.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة والتحويل بشأنها.

- التركيز على أن المؤسسة تبدأ من المستهلك وتنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة، وأنها دائمة الانتظار نحو أي تفاصيل تتعلق بالاستعمال والصيانة.

أ- طرق إظهار المواقف الإيجابية:

هناك عدة طرق لإظهار المواقف الإيجابية نحو الآخرين منها:

- العمل على إحداث انطباع أولي إيجابي عن طريق اهتمام الموظف بمظهره أثناء العمل.
- الاهتمام بصدى الصوت أي الكيفية التي يقال بها شيء ما من خلال نبرة صوت الموظف دافئة و متفهمة حتى في النقاشات الحادة.
- المهارة في استخدام الهاتف و ضرورة العمل بنشاط و حيوية.
- الاهتمام بلغة الجسد، إذ أن لغة الجسد يمكن أن تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يريد الموظف أن يبعثها للآخرين.

وهنا نشير إلى أربعة مجموعات من الرسائل غير اللفظية للغة الجسد:

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص220.

الجدول رقم (2-2): أنواع الرسائل غير اللفظية

رسائل سلبية	رسائل إيجابية
1- الوجه قلق و متجهم الابتسامة مفقودة	1- عندما يكون الوجه مسترخي و متحكم فيه
2- الابتسامة مفقودة و مصطنعة	2- عندما تكون الابتسامة طبيعية و مريحة
3- تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات	3- الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للآخرين
4- حركة الجسد متعجلة و مرفوعة	4- حركة الجسد مسترخية و مع ذلك متأنية و منضبطة

المصدر: مأمون الدر داكة ، طارق أئشلي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

ب- أهمية إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الزبائن:

إذ تكمن هذه الأهمية في: (1)

- دون الزبائن لا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتبقى، وليس هناك شيء آخر أكثر من الزبائن بالنسبة للمؤسسة.

- يشكل الزبائن الراضون أساسا هاما لنجاح معظم المؤسسات، لأن الزبون الراضي لا يعود لطلب خدمة المؤسسة هو فقط و لكنه أيضا يحضر معه الأصدقاء والأقارب.

- إن جودة الاهتمام بزبون آخر أمرا يمكن تعلمه أي أنه ليس موروثا، بمعنى أن الموظف يستطيع تعلم طرق التعامل مع الزبائن من خلال الخبرة والمهارة، والممارسة وبدل أكبر جهد في سبيل ذلك.

2- خلق الرغبة لدى الزبائن و تحديد حاجياتهم:

إن خلق الرغبة لدى الزبائن و تحديد حاجاتهم و تطلعاتهم و سبل تلبيتها إنما تعتمد أيضا على المهارات البيعية و التسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، و من المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها في هذا الشأن ما يلي: (2)

أ. العرض السليم و المنطقي و المرتب لمزايا الخدمة على خصائصها و تركيبها و وفرتها أو غير ذلك.

ب. التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون.

(1) مأمون الدر داكة، مرجع سبق ذكره، ص 197.

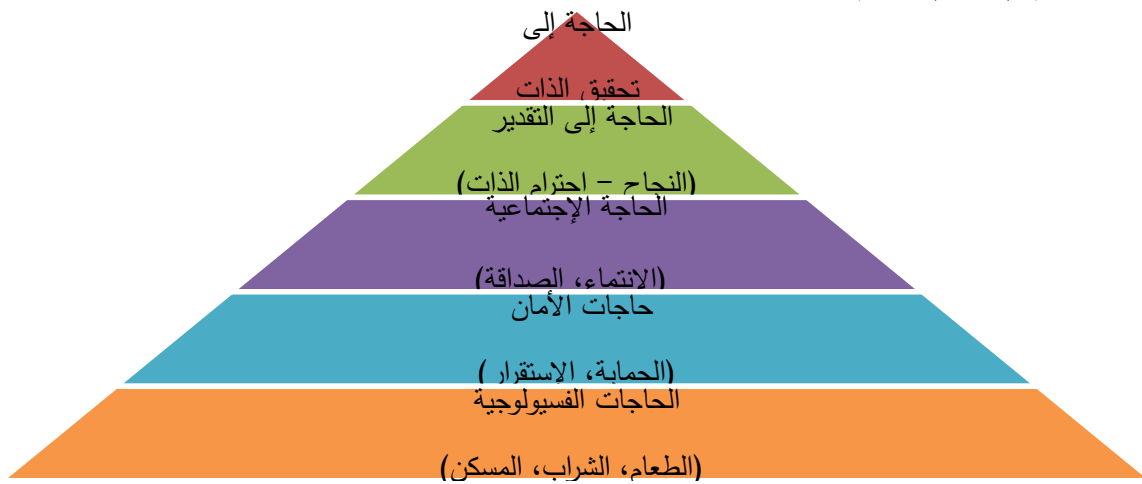
(2) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 221.

ج. اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير في حاسة السمع واللمس والشم والتذوق والنظر.

د. ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها.
هـ. التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل كالترحيب و الإبتسامة و الشعور بأهمية توفير المتطلبات و الحاجات الحالية و المستقبلية للزبائن، إذ تسعى المؤسسات في هذا الصدد للفهم الدقيق لحاجات الزبون الأساسية و التي تشمل: (1)

- الحاجة للفهم: إن الرسائل التي يبعث بها الزبائن يجب أن تفسر بصورة صحيحة.
- الحاجة للشعور بالترحيب: يحتاج الزبون لأن يشعر بأن الموظف الذي يتعامل معه سعيد لرؤيته وأن عمله بالنسبة للموظف وإلا سيشعر الزبون أنه غريب و لن يعود مرة أخرى.
- الحاجة للشعور بالأهمية: أن يشعر الزبون بالأهمية و يبذل أقصى الجهود لتلبية حاجاته المتفاوتة الأهمية، و في هذا السياق صمم ماسلو هرم متدرج لحاجات الزبائن، إذ لا يكفي الزبون لتلبية حاجاته الفيزيولوجية و حصوله على الأمن و الإئتمان، بل يسعى لأن يكون محترما و يحظى بمكانة مرموقة من قبل الآخرين.
- الحاجة للراحة: يحتاج الزبائن للراحة البدنية و الراحة النفسية، والتأكيد لهم أن سيتم العناية بهم بصورة صحيحة.

الشكل رقم (2-4): هرم الحاجات لماسلو

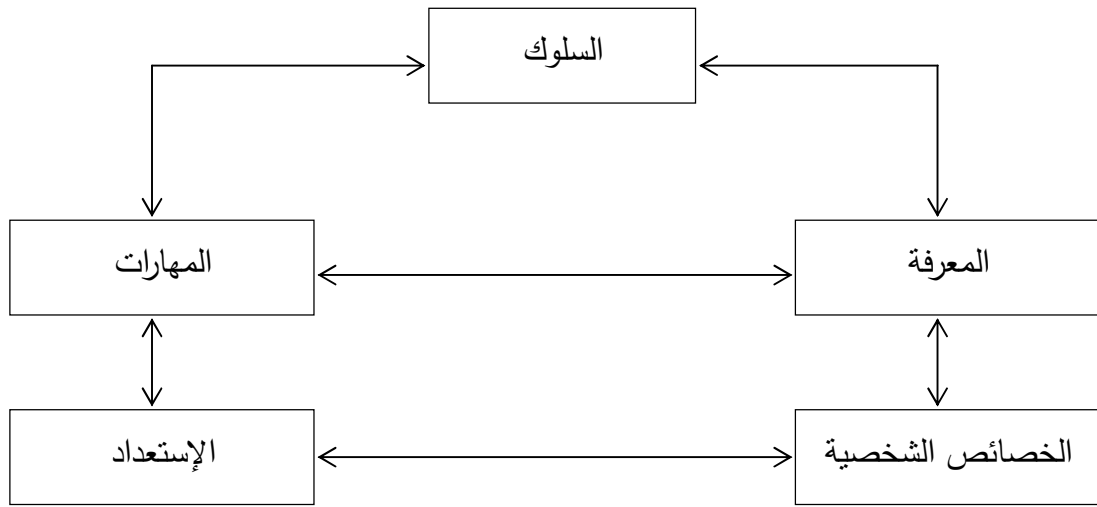


المصدر: عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 44.

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- وحتى تتولد الرغبة لدى الزبون لاقتناء الخدمة و تبنيها يجب على المؤسسة الاهتمام بموظفيها والعمل على تدريبهم وإكسابهم مهارات بيعية و تسويقية، ومن أهم هذه المهارات ذكر:
- التزام مقدم الخدمة بتوفير الخدمة في المكان و الزمان المناسبين.
 - الوفاء بالحاجات الأساسية للزائن
 - تميز مقدم الخدمة في أدائه الوظيفي من خلال ما يمتلكه من خصائص شخصية وباستعداد و مهارات و سلوك، و هذا ما يوضحه هرم التميز.

الشكل رقم (2-5): هرم التميز



المصدر: مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص30.

3- إقناع الزبون و معالجة الاعتراضات لديه:

هناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في إقناع الزبون والرد على اعتراضاته ويمكن توضيحها كما يلي: (1)

- أ. أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزائن و هي "أن الزبون دائماً على حق"، و يفرضي ذلك أن يكون رجل البيع دبلوماسياً في الرد على الزبون، و يمكن الاعتماد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال و هي:
- الاعتماد على مبدأ نعم هذا صحيح و لكن؟

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 222-224.

- الإقلال قدر الإمكان من الاعتماد على النفي المباشر مع إمكانية الاعتماد عليه في الحالات التي لا مفر منها من اللجوء إليه.
- طريقة التعويض ، حيث تقوم على المثل الشائع "إن الغالي ثمنه فيه".
- طريقة العكس، و تقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.
- طريقة الاستجواب، و ذلك من خلال توجيه مقدم الخدمة لبعض الأسئلة للزبون يكون في الإجابة عليها تقييدا لاعتراض الزبون.
- ب. يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للزبون، و أن يظهر الاهتمام واليقظة بحديث الزبون.
- ج. يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات الزبون كقضية مسلم بها، في بعض الحالات لا يكون الزبون راغبا في الشراء، و لكنه يثير الاعتراضات فقط من أجل إنهاء المقابلة.
- د. يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل الزبون يشعر بالانهزام بل بالانتصار، حيث أن هذا الشعور قد يأتي بنتائج عكسية وقد يعمل على فشل المهمة البيعية بعد أن كانت تنتهي بالنجاح.

4- التأكد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى:

إن عملية التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة و خلق الولاء بينهم و بين المؤسسة عادة يأتي من خلال العديد من الخدمات البيعية التي تشكل مرتكز الصدارة لضمان الولاء بين المؤسسة و الزبائن منها: (1)

- أ. الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم، إن هذا الأمر يتطلب من تجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي الزبائن وامتصاص غضبهم واتخاذهم الإجراءات الكفيلة لمعالجة الموقف من خلال:
 - الاعتذار لهم و إشعارهم بأهمية الشكاوي المقدمة من قبلهم
 - تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك
- ب. توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد: بعد إتمام عملية البيع و التعاقد مع الزبائن على تجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم خدمات ما بعد البيع مثل: خدمات الصيانة، تدريب القائمين على التشغيل بطريقة الاستخدام أو التشغيل.

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 202، 203.

ج. أن يعرف الموظف كيفية كسب الزبائن الصعبين بالنسبة للمؤسسة، و يتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** على الموظف عدم أخذ الأمور مأخذاً شخصياً، و هذا يتطلب منه أن يفهم أن الزبائن لا يهاجمونه شخصياً و حتى و لو ظهر الأمر كذلك بالنسبة له.
- **الخطوة الثانية:** على الموظف المحافظة على هدوءه و الإصغاء بعناية و أن يتدبر كلماته بعناية فائقة و أن يطلب تكرار ما يقوله الزبون حتى يتم سماعه بصورة صحيحة.
- **الخطوة الثالثة:** أن يركز الموظف على المشكلة و ليس على الشخص.
- **الخطوة الرابعة:** على الموظف أن يكافئ نفسه على تغيير الزبون إلى زبون سعيد.

المطلب الرابع: مراقبة جودة الخدمة:

توجد مجموعة من التقنيات التي يمكن استخدامها في مراقبة جودة الخدمة، و هذه التقنيات يمكن حصرها بثلاثة أنواع: (1)

1- تحليل الأداء الداخلي:

يجب أن يشمل تحليل الأداء الداخلي جميع العاملين بالمؤسسة من أجل قياس نجاح التخطيط المعد من قبل المؤسسة الخدمية، و لكن ليس من الضروري أن يرتبط ذلك بالجودة فقط إذ أن جودة يجب أن تستخدم تحليل الأداء الداخلي من أجل قياس الجودة القياسية المنجزة على الواقع، إن هذه الخطوة يجب أن تأخذ وبسرعة لرد الفعل اتجاه جودة الخدمة المقدمة. كما أن مؤشرات المبيعات وبيانات التقارير الداخلية والتي لا تكون تخص مباشرة أساس الجودة، بل يجب أن توضح مدى مراقبة جودة الخدمة المقدمة، إذ أن الزبون يحتفظ بمعايير أو مستويات تمثل مفتاح الحكم على جودة الأداء، كما أن جميع العاملين في مختلف المستويات داخل المؤسسة الخدمية يجب أن يشملوا في إجراءات المراقبة على جودة الخدمة، وهذا ما يساعد على تحديد و حل كافة مشاكل الجودة للخدمة. بالإضافة إلى أن بحوث السوق الداخلية يجب أن تستمر لكي تضمن عدم حدوث فجوات في جودة الخدمة مستقبلاً.

2- تحليل إشباع الزبون:

إن الإشباع يمثل الحالة التي يحصل فيها المستهلك على ما يريد من منافع أو فوائد لدى شرائه سلع أو خدمة، و هذا يتم من خلال الحكم على هذه السلع أو الخدمة بأنها تقدم مستوى مرضي من العائد التي ينتظرها هذا المستهلك من خلال إدراكه و توقعاته، و لذلك فإن مصطلح

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص 99-96.

الإدراكات يعتبر ملازماً أو مرتبطاً لمصطلح التوقعات، و السبب لأن التوقعات غير ثابتة بل هي متحركة، بنفس الوقت فإن التقييم يختلف من وقت لآخر ومن شخص لآخر ومن ثقافة لثقافة أخرى حيث الذي يعتبر أن الخدمة ذات جودة أو تشبع وترضى الزبائن اليوم قد تكون مختلفة في المستقبل ولا تحقق له الإشباع المطلوب.

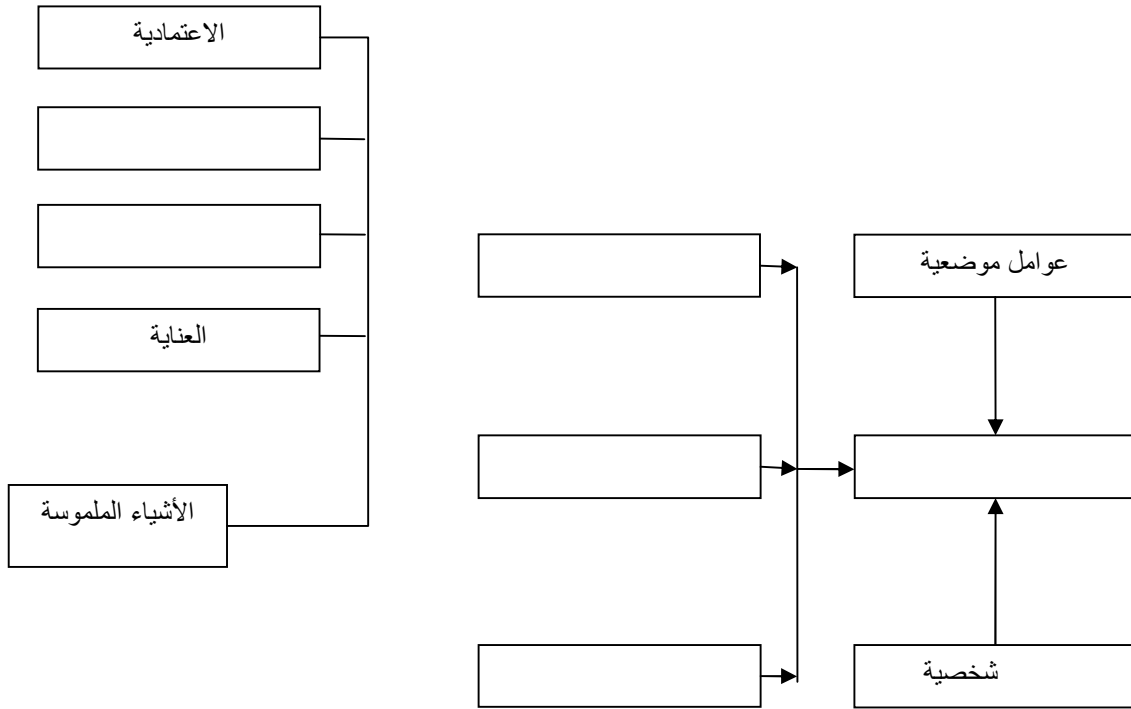
إن الجودة و الإشباع و الرضا تستند على مدى ادراكات الزبائن للخدمة، إن الزبون يستلم الخدمات و بالواقع فإن يستلم جودة الخدمة التي كيف تشبعه و ترضيه، و هذا مرتبط بالتجارب والخبرة لدى هؤلاء الزبائن.

إن الزبائن يتجهون بالنهاية إلى الجودة (الإشباع و الرضا) إن مستوى إدراك و تجربة خبرة الزبائن تعتبر مفصل مهم و أداة لمسألة تقييم جودة الخدمة، لذلك فإن الخدمة إذا مل تحقق توقعات الزبون فإن الخدمة ليست ذات جودة عالية مثل ما كان يتوقع.

وأن الأساس في التقييم للجودة أو عدم جودة هذه الخدمة أو تلك، يستند إلى الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة، فإذا الفرق لصالح الجودة المدركة فإن هذه الخدمة ترضي الزبون و بالتالي تحقق له ما كان يتأمل به من هذه الخدمة، بعبارة أخرى فإن هذه الخدمة تتمتع بجودة عالية حسب هذا الزبون.

أما إذا كانت النتيجة لصالح الجودة المتوقعة فإنها تعكس عدم الإشباع و ثم عدم الرضا، وهذا يعني أن الحكم هذا الزبون على هذه الخدمة بأنها ذات جودة منخفضة ليس كما كان يتوقع. وللجودة عدة أبعاد أو سمات ومن أهمها: الاعتمادية، الاستجابة، الأشياء الملموسة، الضمان، العناية، فإن أحد الطرق لقياس أدراكات الزبون للجودة و رضاه أو إشباعه يمكن أن يتم من خلال تلك السمات الخمسة، و هذا يعني أن تقييم الزبون لمدى جودة الخدمة من خلال نظرة تكاملية لهذه السمات (المحصلة النهائية) و ليس بالاعتماد فقط على بعد واحد أو بعدين للحكم والتقييم، و بهذا الصدد قدم نموذج بسيط يربط بين إدراكات الزبون للجودة وإشباع رضا هذا الزبون، وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-6) : ادراكات الزبون للجودة وإشباع أو رضا الزبون.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع نفسه، ص 99.

3- بحوث السوق الخاصة

هذا النوع من البحوث يتضمن العديد من التقنيات، و لكن الأكثر شيوعا هو طريقة أو تقنية ما تسمى المتسوق السري أو المخفي، إن هذه الطريقة تفيد في بحوث السوق، وفقا لهذه الطريقة فإن القائم بالبحث يقوم بزيادة فروع مقدم الخدمة باعتباره زبون اعتيادي، بذلك فإنه يستطيع أن يرى جميع العاملين في الموقع الذي يتواجد فيه، وكذلك الزبائن، و كيف يقوم هؤلاء العاملين بأعمالهم وكيف يقدمون خدماتهم للزبائن وأسلوب التقييم، مستوى التفاعل مع الزبائن، طريقة الاتصال، الاهتمام بالزبون ما يريد والعناية به، كيف يتم الحوار بينهما، قدرة مقدم الخبرة على الاستجابة لطلبات الزبائن...إلخ.، وإن هذه الطريقة تستخدم بكثرة في القطاع المصرفي والمؤسسات الصحية الكبيرة، المطاعم الكبرى ذات الفروع المتعددة.

أما الطريقة الأخرى فهي تقنية الملاحظة والمشاهدة وهي تستخدم لمعرفة مدى تطبيق العاملين لمعايير الجودة القياسية، وهذا يتم من خلال ملاحظة سلوك القائمين على تقديم الخدمة من ناحية تطبيق المعايير الموضوعة بجودة الخدمة أم لا، كما أن ملاحظة سلوك الزائرين

والعاملين يساعد كثيرا على التغلب على المشاكل التي تواجه الخدمة و جودتها، فالمقترحات التي تقدم بعد انتهاء الملاحظة تضع الحلول للمشاكل التي تواجه عدم تطبيق معايير الجودة المعيارية.

المطلب الخامس: قياس جودة الخدمة

يقصد بعملية قياس الجودة جميع المعلومات بأداة صالحة و مناسبة لطبيعة المعلومات و في ظروف ملائمة للحصول عليها، و أن نتائجه يعبر عنها بالأرقام، و القياس بهذا المعنى عملية يتوجب على من يقوم بها تعيين دليل عددي أو كمي للشيء الذي يتفحصه أو يقيسه.⁽¹⁾ و بالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع فما زالت عملية قياس جودة الخدمة غاية في الصعوبة و ذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات و منها: ⁽²⁾

1-صعوبة قياس جودة الخدمات ويعود ذلك إلى تعدد وجهات النظر التي يمكن إجمالها في

سببين و هما:

- التفاوت الإدراكي للزبائن و اختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات

- إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة و بالتالي صعوبة

التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات.

2-تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون و قدرته على توفير المعلومات الدقيقة

التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجات كل زبون و محاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض الزبائن قد يحول دون ذلك.

3-عملية الحكم على جودة الخدمات يتم وفق الأسلوب الذي تؤدي به وليس وفق معايير

تتعلق بالخدمات و مكوناتها.

و فيما يلي استعراض داخل قياس جودة الخدمات:

1. قياس جودة الخدمات من منظور الزبون:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات نجد:

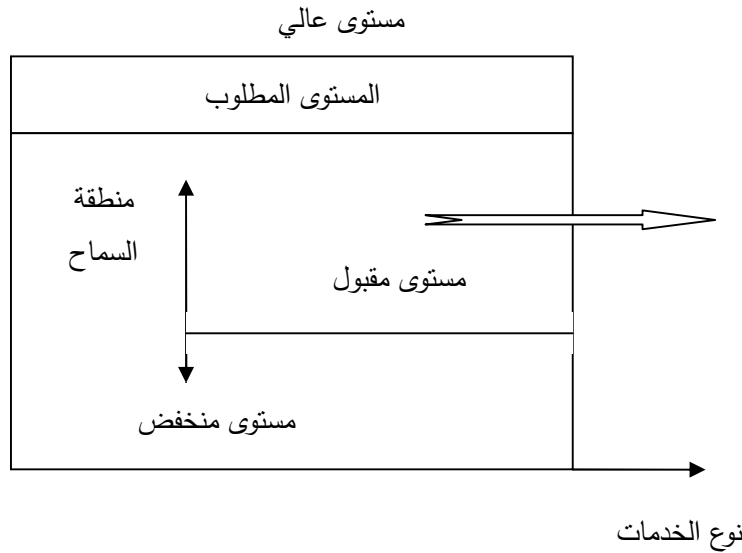
أ. مقياس عدد الشكاوي: Complaints

يمثل الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون مستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى

⁽¹⁾ Mellak Abderahmane, nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel, n°09, la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, 1999, p10.

⁽²⁾ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الذي يريدون الحصول عليه، ويمكن هذا القياس المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث مشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها. الشكل رقم (2-7): مستوى جودة الخدمات.



المصدر: عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص 79.

ب. مقياس الفجوة Servqual Measure

يطلق على نموذج الفجوة إسم Servqual، ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (Parasuraman , Zeilhmal et Berry) وذلك بغرض استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

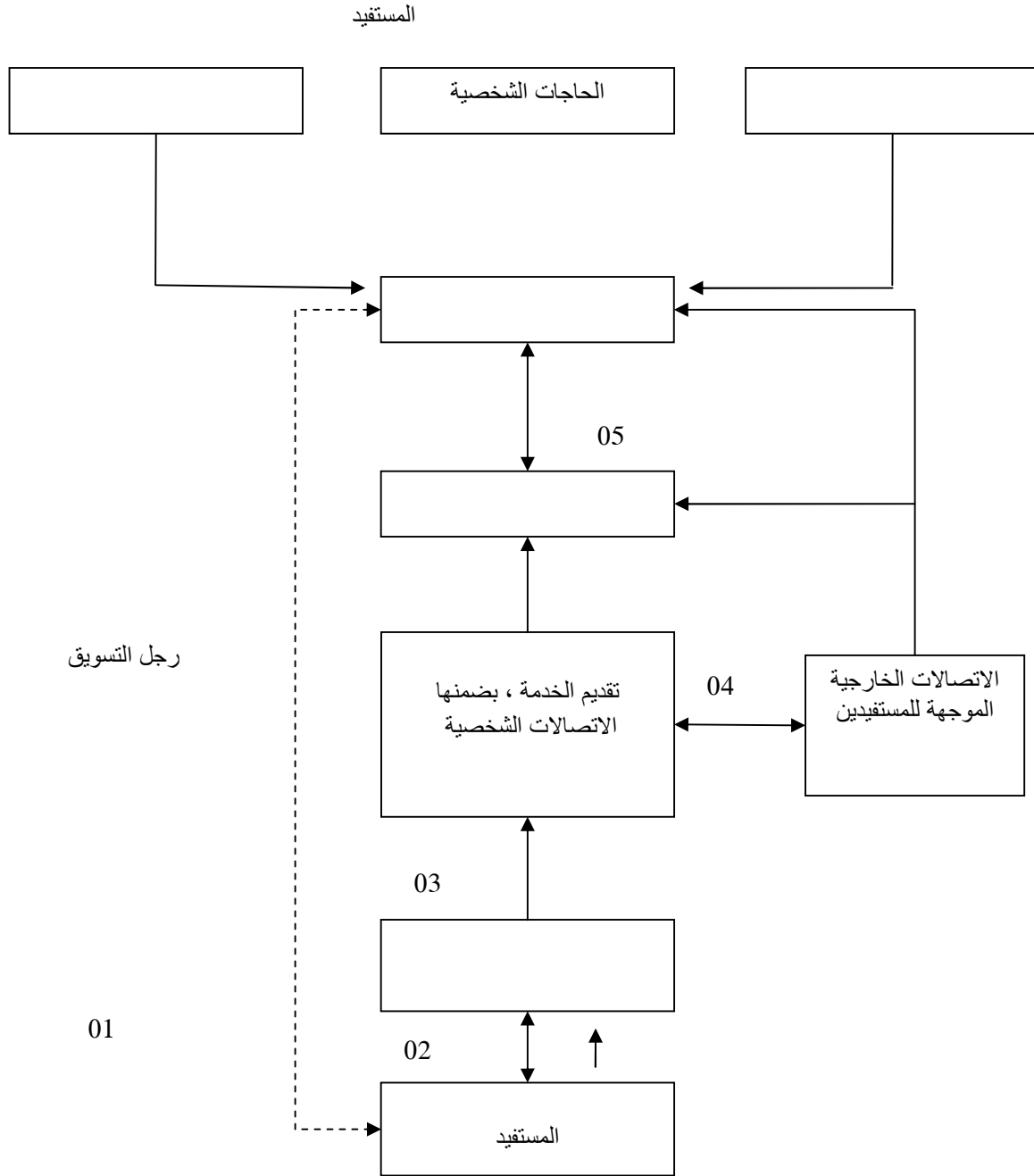
إن تقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية: (1)

$$\text{جودة الخدمة (Servqual)} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

وقد توصل Berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة

(1) عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 79، 84.

وتسويقها وتقديمها. وقد حدد هذا النموذج خمس فجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة ويمكن توضيحها في الشكل التالي:
 الشكل رقم (2-8): نموذج الفجوة (Servqual)



المصدر: عتيق عائشة، مرجع سابق ، ص 81.
 و من خلال الشكل يمكن شرح و توضيح هذه الفجوات كالتالي:

الفجوة رقم (01): و هي الفجوة بين ما يرغب العملاء و بين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغب هؤلاء العملاء، و تنتج هذه الفجوة من نقص في الفهم، أو سوء تفسير حاجات و رغبات العملاء. وتتمثل أهم خطوة لسد هذه الفجوة في البقاء عن قرب من العملاء، وكذلك القيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم و قياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تم تقييدها.

الفجوة رقم (02): وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

الفجوة رقم (03): وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة، وعدم تدريب العاملين على أدائها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.

الفجوة رقم (04): وتتمثل في فجوة من الذمة المروجة والخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات و التسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.

الفجوة رقم (05): و تتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

ج. مقياس الرضا Satisfaction measure

وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة و خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها، كما يمكن لهذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدمه لهم من خدمات.

د. مقياس الأداء الفعلي: Servperf measure

Servperf73 وتعني أداء الخدمة وهي كلمة مكونة من العبارتين service الخدمة و performance الأداء.

ويعرف هذا النموذج بإسم Servperf73 ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Cronin) و نعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك

العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة و يعرف الاتجاه على أنه : "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة".

هذا النموذج يرفض فكرة الفجوة في تقييم الجودة، و يركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات و هي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

يعتبر الرضا حسب هذا النموذج عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، و ضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

- عند غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها.
- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأول للجودة.
- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة.

و عليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

- أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية.
- ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا.
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج Servperf.

هـ. مقياس القيمة: value Measure

هذا المقياس يركز على العلاقة بين المنفعة و السعر الذي يحدد القيمة، فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة، انخفض سعر الحصول عليها، و بالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات، و العكس صحيح، فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها بأقل تكلفة ممكنة.

2. قياس الجودة المهنية:

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة وعلى ذلك مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة مؤسسات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة⁽¹⁾.

أ. قياس الجودة بدلالة العملاء:

يرى أصحاب هذا المدخل أن توفر المؤسسة على البيئة المادية الملائمة من: تجهيزات و معدات و عاملين، وقوانين ولوائح وأدوات، نظم مساعدة و أهداف محددة و أساليب عمل و إجراءات مسطرة... يؤدي حتما إلى تحقيق خدمة متميزة.

ب. قياس الجودة بدلالة العمليات:

يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة، كما يحتوي على المؤشرات ومعايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة، كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة.

فبالرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية لهذا الأسلوب في القياس إلا أنه لا يعتبر دقيقا في تصميم و قياس و تقييم جودة الخدمة مقارنة مع الأساليب الأخرى، كونه يركز على عمليات الخدمة بدلا من أبعادها الكمية.

ج. قياس الجودة بدلالة المخرجات:

يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق هي :

- القياس المقارن أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تجنبها مستقبلا.
- استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة.
- استقصاء العاملين في المؤسسة لتحديد مشاكل و معوقات تحقيق أداء الخدمة.

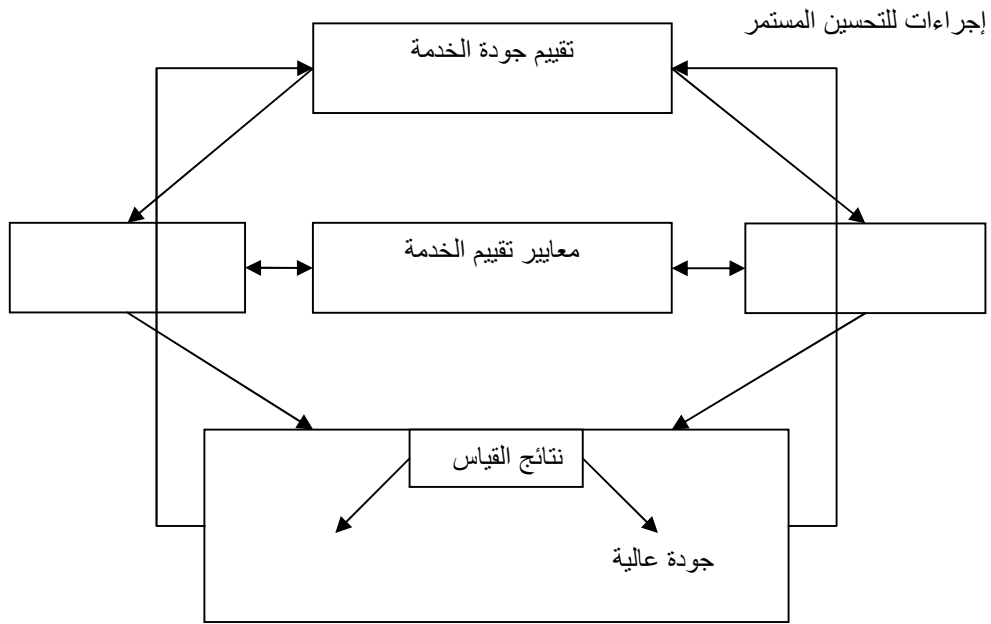
3. قياس الجودة من المنظور الشامل :

يتم خلال هذا المدخل معالجة شاملة لقياس جودة الخدمة و تقويمها من وجهة نظر الزبون ومن جهة نظر مقدم الخدمة أو المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي⁽²⁾ :

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(2) قاسم نايف العلوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 108.

الشكل (2-9) : قياس الجودة من المنظور الشامل



المصدر: عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص 79.

المبحث الثالث: أسلوب التحسين المستمر

يستلزم العمل على تطوير و تحسين حيوية المؤسسات على اختلاف أنواعها التوجه نحو التحسين المستمر على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات، و ذلك لجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، حيث يعتبر التحسين المستمر والنجاح في تطبيقه مهم جدا في مختلف المؤسسات الخدمية وغير الخدمية، وفي هذا المبحث تناولنا نظرة شاملة عن فلسفة التحسين المستمر.

المطلب الأول : مفهوم أسلوب التحسين المستمر

1-تعريف أسلوب التحسين المستمر :

يقصد بها منهجية تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تطلبها تقديم الخدمة للزبون وبشكل مستمر، و لضمان توافقها مع حاجات و رغبات و توقعات الزبون، و أن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات و تعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس و يتحقق ذلك من خلال (1):

أ. تخفيض و تجنب الأخطاء قبل وقوعها .

ب. تحديد المشاكل بدقة و وضع الأساليب اللازمة لحلها.

ج. تحديد الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.

2-مداخل تعريف التحسين المستمر : ويمكن إبرازها فيما يلي :

أ. المدخل المعتمد على تخفيض الموارد المستخدمة :

يشير هذا المدخل بأن فلسفة التحسين المستمر تعرف بأنها العمليات التي تؤدي الى تخفيض الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة، وهذه الموارد بمختلف أنواعها تعتبر إسرافا وهدر للوقت ولا فائدة منها .

ب. المدخل المعتمد على تخفيض الأخطاء :

ويقصد بعملية التحسين وفق هذا المدخل تقليل الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة، و مثال ذلك الأخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في التقارير والتي يتطلب القيام بتصحيحها ثم طبعها مرة ثانية.

(1) قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص203-207.

ج. المدخل المعتمد على التفوق :

ويعني بالتحسين المستمر العمليات المطلوبة لتقديم الخدمة وفقا لرغبات الزبون أو التفوق على توقعاته، و هذا ما ينادي به فيجرباوم بتقديم خدمات تفوق توقع الزبون أو تحقق متطلباته.

د. المدخل المعتمد على أمن العملية:

وهي التحسينات التي تتم على العمليات التي من شأنها أن تجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لتقدي الخدمة من خلال تقليل الحوادث أو تعويضات و مطالبات العمل، بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المشاركة في إنجاز الخدمة المطلوبة.

هـ. المدخل المعتمد على رضا العاملين:

وفق هذا المدخل ينظر للتحسين المستمر وفقا للعمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة، حيث أثبتت كثير من الدراسات بأن تحقيق رضا الفرد العامل يساهم في تقديم خدمة تلبي رغبة الزبون أولاً، ورفع كفاءة أدائه ثانياً وبما يساهم في تحقيق فاعلية أهداف المؤسسة.

3- أهداف التحسين المستمر للعملية:

و يمكن تحديد أهم أهداف عملية التحسين فيما يلي:

أ. إدخال التحسينات اللازمة و المستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة و تغير حاجات الزبون و احتياجات السوق و المجتمع المحيط بمنظمة الخدمة.

ب. تحقيق الأداء المتميز للأنظمة من خلال تقليل الأخطاء ، و تحديد المشاكل بدقة و تقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة أو الوقت، و الكلفة المطلوبة.

ج. خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العلاقات المستمرة و الحرة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة.

د. يهدف التحسين المستمر للعملية إلى جعل المنظمة قوة دافعة نحو الأمام، و لها القدرة على المنافسة في السوق و يتحقق ذلك إذا فهم جميع الأفراد العاملين ماذا تعني التحسينات المستمرة في عملهم، وما هو مقدار الجهد المطلوب الذي يجب أن يبذلوه للوصول إلى ما هو محدد ومخطط لهم.

المطلب الثاني: أدوات التحسين المستمر:

1- أدوات التحسين المستمر: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. مثلث جوران:

وهي طريقة طورها جوزيف جوران على مفهوم تحسين العمليات، وتتكون من ثلاث مكونات، وهي:
أ. التخطيط: ويبدأ من العملاء الخارجين كما يحدد العملاء الداخليين الذين لا يمكن إجراء التحسينات بمعزل عنهم.

ب. الضبط: يساعد على تحقيق العمليات ويتضمن استخدام حلقة التغذية الراجعة بما توفره من بيانات و معلومات عن جودة المنتج ورأي المستفيدين منه.

ج. التحسين: يهدف إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي، من خلال تطبيق العمليات وفقاً للتصاميم التي وضعت لها و معالجة الانحرافات حال وقوعها.

2. كايزن Kaizen:

تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر، ذلك من خلال تطبيق التقنية Kaizen، ويتكون هذا المصطلح من مقطعين هما التغيير Change والجيد Good. إن الأساس في هذه التقنية هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي، وأن لهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم، والتي لها طابع شمولي كما مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-10): عناصر Kaizen نحو التحسين الجيد و المستمر.



المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 229.

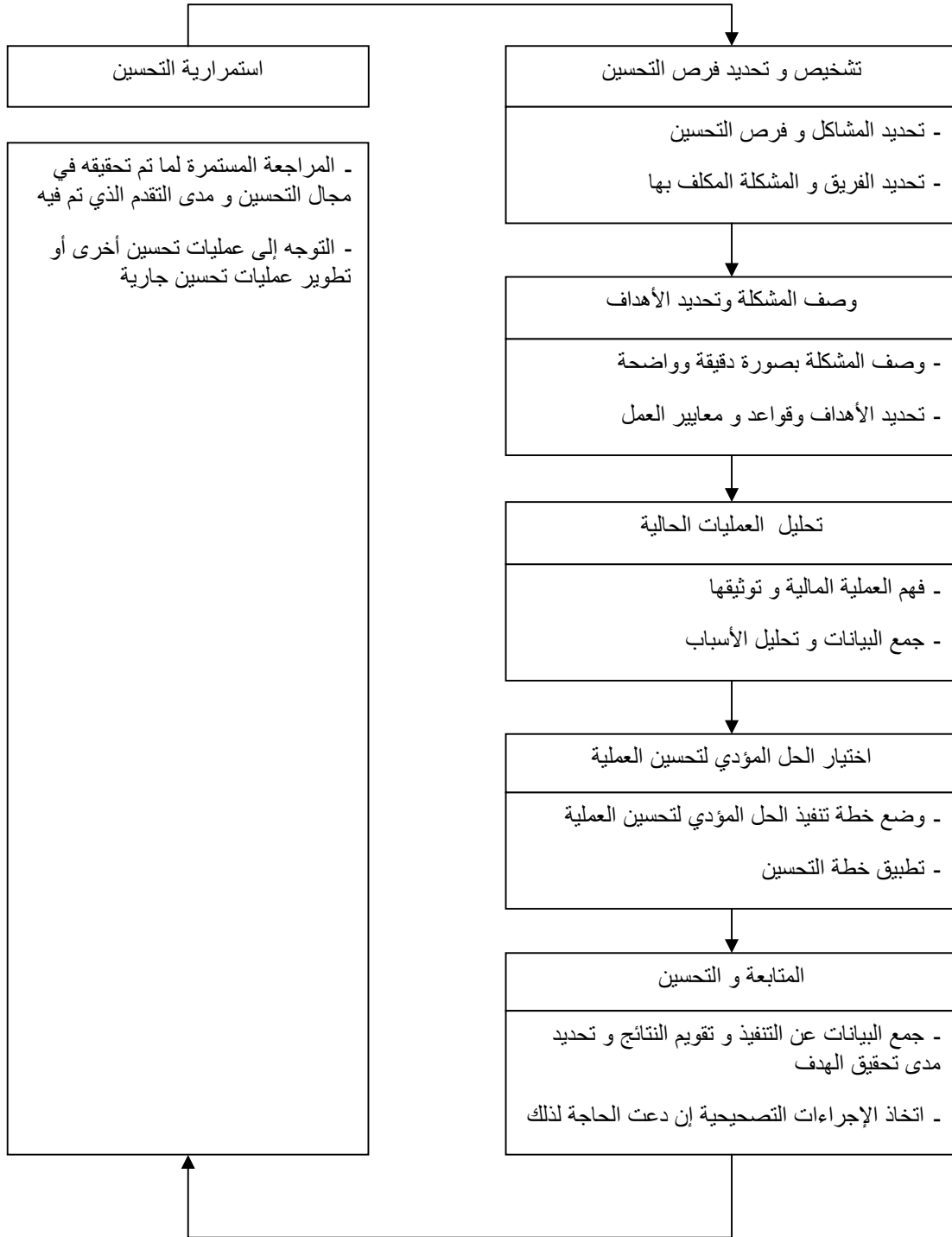
ويحدث التحسين المستمر - كما يعتقد اليابانيون - بصورة تدريجية وبما يتلاءم وحالة التقدم المعرفي الحاصلة في البيئة.

2- حل المشكلات:

إن منهج حل المشاكل في مجال الجودة ليس إلا انعكاساً أو ترجمة لما يعرف بالطريقة العلمية في حل المشكلات الشائعة في الأدب الإداري في مجال التخطيط واتخاذ القرار، وتستند إلى الأركان الأساسية التالية:

- تحديد أو تشخيص المشكلة من قبل الفريق المكلف بمعالجة المشكلة.
 - تحديد الأهداف المتوخاة من حل المشكلة.
 - التحليل والبحث عن البدائل التي تمثل حلاً للمشكلة.
 - تقويم البدائل من الحلول.
 - اختيار الحل الأفضل.
 - تنفيذ الحل الجاري اختياره.
 - المتابعة والرقابة للتنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- إن هذه المنهجية يمكن اعتمادها في عمليات التحسين في المنظمة، والشكل الموالي يوضح التحسين المستمر وفق منهجية حل المشكلات.

الشكل (2-11): التحسين المستمر وفق منهجية حل المشكلات.



المصدر: المرجع نفسه ص 232.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق التحسين المستمر:

و من أهم المراحل هي: (1)

- 1- تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات و التي تزيد من نسبة الأخطاء.
- 2- تحويل هذه المشاكل إلى فرص للتحسين، و وضع أولويات التحسين
- 3- توثيق النظام الحالي للعمليات المطلوب تحسينها.
- 4- تكوين فرق عمل للتحسين.
- 5- اختيار عملية لتحسينها و تعريفها بشكل واضح و تام.
- 6- قيام فريق التحسين بتحليل هذه العملية، و معرفة المشاكل التي تواجهها ومحاولة تحديد أسبابها، وجمع ودراسة البيانات المتعلقة بهذه الأسباب.
- 7- اقتراح بدائل التحسين و دراسة تكلفة كل بديل، ثم اختيار الأفضل.
- 8- اختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل و وضع برامج التنفيذ.
- 9- بعدها يتم متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين، وتكرار عملية التحسين الناجحة مع عمليات أخرى في المؤسسة و التي تؤدي إلى الأداء المتميز.

المطلب الرابع: فوائد تطبيق التحسين المستمر:

لقد أثبتت النتائج التي تم الحصول عليها جراء تطبيق برنامج التحسين المستمر للعمليات في العديد من منظمات الأعمال بشكل خاص، و التي من أهمها الآتي: (2)

- 1- خلق تغيير إيجابي لطريقة أداء عمليات الخدمة وصولاً إلى الأداء المتميز.
- 2- تحديد انسيابية عمليات إنجاز الخدمة بشكل دقيق و واضح.
- 3- إلغاء الأنشطة أو المهام التي ليس لها قيمة أو تأثير على الأداء.
- 4- تقليل الانحرافات في أداء العمليات نتيجة تطبيق المعيب الصفري.
- 5- تقليل التكلفة الإجمالية لجودة الخدمة.
- 6- التحسين المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون.

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 219.

(2) قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص ص 219، 220.

المطلب الخامس: الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

و يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

1- المقارنة المعيارية أو المرجعية Bench marking

تعرف المقارنة المعيارية أو المرجعية على أنها عملية مقارنة و قياس أنشطة العمليات الداخلية لمنظم ما مع أفضل معايير الأداء من خارج أو داخل صناعتها، كما أن لديها العديد من الفوائد مثل:

- تحديد أماكن الضعف لدى المؤسسة و العمل على تحسينها.
 - تحديد وضع المؤسسة و ترتيبها بالنسبة لأحسن الممارسات بالمؤسسة.
 - توفير وسائل سريعة و ذات معنى للتحسين و بالتالي زيادة الجودة.
- و من الجدير بالذكر أن المرجعية يجب أن يتم اعتمادها من قبل المؤسسة المعنية بحيث تكون من أفضل المنافسين أو غير المنافسين أداء في الأسواق. إذ أنها تعتمد الأفضل و الأكثر تميزاً في الإنجاز.

2- نظام إدارة علاقة العملاء:

يعتبر نظام إدارة علاقات العملاء واحداً من أهم الحلول التي تتيح متابعة نشاطات البيع والتسويق بحيث يعمل في الدرجة الأولى على جعل العميل محور الاهتمام الأساسي فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المؤسسة إنجاز كافة الأعمال البيعية و أعمال المتابعة و فتح الحسابات للعملاء و حفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي و إصدار التقارير و ترتيب الأعمال و معاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع و إبقاء العلاقة الطيبة مع العميل و أداء القيم بأكمله و بالتالي إدخال التحسينات إلى مناطق الخلل أو الضعف.

ومن فوائد هذا النظام ما يلي:

- أ. **تكلفة منخفضة مع أداء فعال:** حيث يعتبر أسلوباً جيداً لتوفير الكثير من المصاريف في الاتصالات غير المجدية و ضياع المعلومات و خسارة العملاء بسبب عدم المتابعة أو سوء في أداء المبيعات مثلاً.

(1) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص

- ب. قابلية النظام للتكيف و التخصص حسب الاحتياجات: و هذا بطبيعة الحال يعتمد على نوع المنتجات و الخدمات التي يقدمها العميل وفئة تصنيفها في مجال العمل.
- ج. حفظ المعلومات و طباعة التقارير: إن عنصر المعلومة هو العنصر الرابع دائما و حفظ تلك المعلومة يعني الحفظ على رأسمال فريق المبيعات من علاقات و في نفس الوقت فإن التقارير تظهر مواطن الضعف و الأداء لفريق المبيعات و بالتالي يساعد بشكل كبير في إيجاد الحلول وبأسرع وقت ممكن.
- د. المتابعة المستمرة والفعالة للعملاء: حيث أن هذا النظام يعتبر العميل العنصر المستهدف فيسجل المعلومات الكاملة عنه و يدير العلاقة معه و كافة الاتصالات اللازمة من أجل توفير الخدمة اللازمة له و نيل رضاه و بالتالي تطوير العملية التجارية و حجم الاستثمار معه.
- هـ. القدرة على إدارة فرص المبيعات و التسويق: يدعم النظام إدارة المبيعات والتسويق في المنظمة على وضع استراتيجيات البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري.
- 3- توفير مناخ الإبداع:**

- يعرف مصطلح الإبداع بأنه عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية و فكرية و ما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المؤسسة التي يعمل فيها.
- كما تظهر أهمية الإبداع و الحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب أي بين ما هو كائن ومبين ما ينبغي أن يكون مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المؤسسة تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.
- و تمر العملية الإبداعية بالمراحل التالية:
- أ. **مرحلة الإعداد:** و يحصل فيها الفرد على المعرفة و المهارات و مكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه و الإحساس بها.
- ب. **مرحلة الاختبار:** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي بدله المبدع في سبيل حل المشكلة.
- ج. **مرحلة ولادة الفكرة:** وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
- د. **مرحلة التحقيق:** وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة،

أي أنه في البداية يضع المبدع تصوره للوضع الحالي للمؤسسة أي أنه يقوم بتقييم المؤسسة المعينة من خلال:

- سياسة المؤسسة

- العاملين فيها

- إجراءات العمل

- طرق العمل

- بيئة العمل و غيرها من العوامل ذات الأهمية للمؤسسة.

وهذه بمثابة محاولة الوصول إلى نقاط الضعف و القوة لديها و من ثم يضع البدائل للتعامل مع نقاط الضعف و الأفكار المناسبة لتدعيم نقاط القوة، وهذا يتطلب توليد عدد كبير من الأفكار (العصف الذهني) و قدرة على تحليل الأفكار للربط فيما بينها ومحاولة التعرف على العلاقات المختلفة بين عناصرها، ومن ثم يقيم هذه الأفكار ليبري أيهم ملائمة للتطبيق والتي تحقق أكبر فائدة ممكنة على ضوء المتاح من البدائل التي تم اعتمادها في التشخيص المرتبط بالمؤسسة ذاتها.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا أن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف المهمة لدى جميع المؤسسات والتي بإمكانها الوصول إليها، فهي تعتبر كمحصلة من الأبعاد المتصلة فيما بينها لذلك فإن تقديم خدمات تتسم بالجودة العالية ووفق المعايير المناسبة وفي ظل التغيرات الديناميكية الحاصلة يضمن الرضا الداعم للعملاء، وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك عليها استخدام طرق وأساليب لقياس جودة الخدمة ومراقبتها، وكذلك تطبيق فلسفة التحسين المستمر لضمان تقديم خدمات مرتفعة الجودة وفي الوقت والمكان المناسب وبالكيفية والكمية الملائمة أيضا.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمصلحة الحالة المدنية - لبلدية الميلية-

تمهيد: بعد تحديدنا للإطار النظري العام في الفصلين السابقين فسنحاول في هذا المبحث التدعيم من خلال البحث الميداني، وذلك عن طريق قيامنا بعملية استقصائية تشمل عينة من موظفي مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية وعينة من جمهور المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المصلحة ونوضح ذلك من خلال العناصر التالية.

المبحث الأول: بلدية الميلية ومصلحة الحالة المدنية

تمثل البلدية الوحدة الأساسية للحكم والإدارة في الجزائر، وتشكل الوسيط بين المواطن والإدارة المركزية، خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمة العمومية وتنفيذ السياسات العامة للدولة فالبلدية هي الخلية الأولى في الإدارة المحلية، التي هي أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية.

المطلب الأول : التعريف بالبلدية و مهامها

سننتقل إلى البلدية و هيئاتها ثم إلى المهام التي تقوم بها كما يلي:⁽¹⁾

1- تعريف البلدية:

البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا. وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم (80/90) المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية كما يلي: " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي "

2- هيئات البلدية:

يسير ويدير البلدية جهاز إداري يتألف من هيئتين أساسيتين يشرفان على تسيير البلدية ومصالحها و السهر على راحة المواطنين من خلال تسهيل الحصول على خدماتها وهما :

(1) الصغير محمد، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، غابة، الجزائر، 2004، ص 139 - 158 - 140 .

المجلس الشعبي البلدي، والهيئة التنفيذية المتمثلة أساسا في رئيس المجلس الشعبي البلدي.

أ. المجلس الشعبي البلدي:

هو المؤسسة المنتخبة في البلدية وتحقق الديمقراطية على المستوى المحلي، وتكرس مبدأ الاختيار للشعب، على أساس أن الانتخابات المحلية عنصر أساس من عناصر الديمقراطية المحلية والتي تعطى المواطنين المحليين الفرصة لتقييم أداء الأعضاء المنتخبين والحكم على مصداقيتهم في المستقبل، كما يعتبر المجلس هيئة مداولات علنية على المستوى البلدي، يمكن للمواطنين حضور الجلسات والاطلاع على محاضر المداولات أو أخذ نسخة منها.

ب. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات متنوعة منها ما يعود إليه باعتباره ممثل الدولة (صفة ضابط الحالة المدنية، صفة ضابط الشرطة القضائية)، ومنها ما يعود إليه باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي (يتولى تحضير الجلسات واستدعاء الأعضاء، وبرمجة جدول الأعمال)، ومنها ما يعود إليه باعتباره ممثلا للبلدية (يتولى إبرام العقود والسهر على السير الحسن للمصالح البلدية).

3 - دور البلدية في تقديم الخدمات العمومية

لقد أدى التغيير الذي حدث في جميع المجتمعات وتغير مفهوم الدولة ووظائفها إلى إعادة النظر في الدور الذي تقوم به كل من الحكومات الوطنية والوحدات المحلية في الجزائر. وقد حددت قوانين الإدارة المحلية الجزائرية إختصاصات البلدية ثم تركت التفصيل فيها إلى اللوائح التنفيذية.

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات التي تتمتع بها الهيئات المحلية وخاصة البلدية، بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالمجتمع والدولة.⁽¹⁾

(1) ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في التنمية المستدامة، مقال منشور في موقع e-marefa.net .

أ. في المجال الاجتماعي:

تعد البلدية المحور الرئيسي للنشاط الاجتماعي ونواة تغيير محلية، تقدم خدمة كبيرة للعائلة والفرد في الميدان الاجتماعي، لهذا أعطى المشرع بموجب المادة (89) من قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة بإتباع كل الإجراءات التي من شأنها تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والمتمثلة في:

- مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل.

- تقوم البلدية بدور رئيسي في مسائل السكن التي هي شرط أساسي للحياة العائلية، فالبلدية تحدد في هذا الميدان حاجات المواطنين والاختيارات في إطار التخطيط وتنفيذ البرامج التي يتم تنسيقها بمساعدة المصالح المختصة بالسكن، كما تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

- مهمة تكوين الفرد ونشر الثقافة والتعليم ومحو الأمية وتشجيع إنجاز المراكز، والهيكل الثقافية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية، وإنشاء المكتبات وقاعات المطالعة.

ب. الميدان الثقافي والتعليمي والفني:

تقوم البلدية بدور هام في هذا الميدان، حيث تتولى إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، وتشجيع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم وما قبل المدرسي دور الحضارة.

- حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جمالية.

- تسيير وإدارة المرافق الخاصة بالسينما والفن والقيام بالمهام الثقافية ذات الصالح العام.

- ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية.

ج. في ميدان الرعاية الصحية:

تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية (المادة 107) في المجالات

التالية:

- توزيع المياه الصالحة للشرب
- صرف المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية.
- مكافحة ناقلات الأمراض المعدية.
- نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور. هذا ما أدى إلى تأسيس مكاتب لحفظ الصحة ونظافة البلدية.
- السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع.

د. في الميدان الاقتصادي:

تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير النشاط الاقتصادي وتنمية المجتمع بهدف الاستخدام الكامل للقوى العاملة، والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء البلدية وذلك عن طريق حق المبادرة بإنشاء مشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني، تسيير المرافق العامة على مستوى البلدية من اسواق و قاعات احتفالات وغيرها من مرافق عمومية، تطوير السياحة بتنمية المناطق وإبراز المؤهلات السياحية، تشجيع المتعاملين الاقتصاديين.

هـ. في مجال حماية البيئة:

إن السعي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلديات أفرز مشاريع أثرت في التوازنات الإيكولوجية، لهذا طرح المشرع الجزائري مبدأ التوازن بين النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة، فتم إنشاء هيكل إدارية للبيئة على المستوى الوطني، أما على المستوى المحلي فتعتبر البلدية المؤسسة المحلية الرئيسية لتطبيق تدابير حماية البيئة، فقد نصت قوانين البلدية والأوامر التابعة لها صراحة على مفهوم البيئة وحمايتها ومكافحة التلوث.

- تسهر البلدية على حماية الوسط الطبيعي وخاصة الاحتياطات المائية من أي صرف أو روافد صناعية.

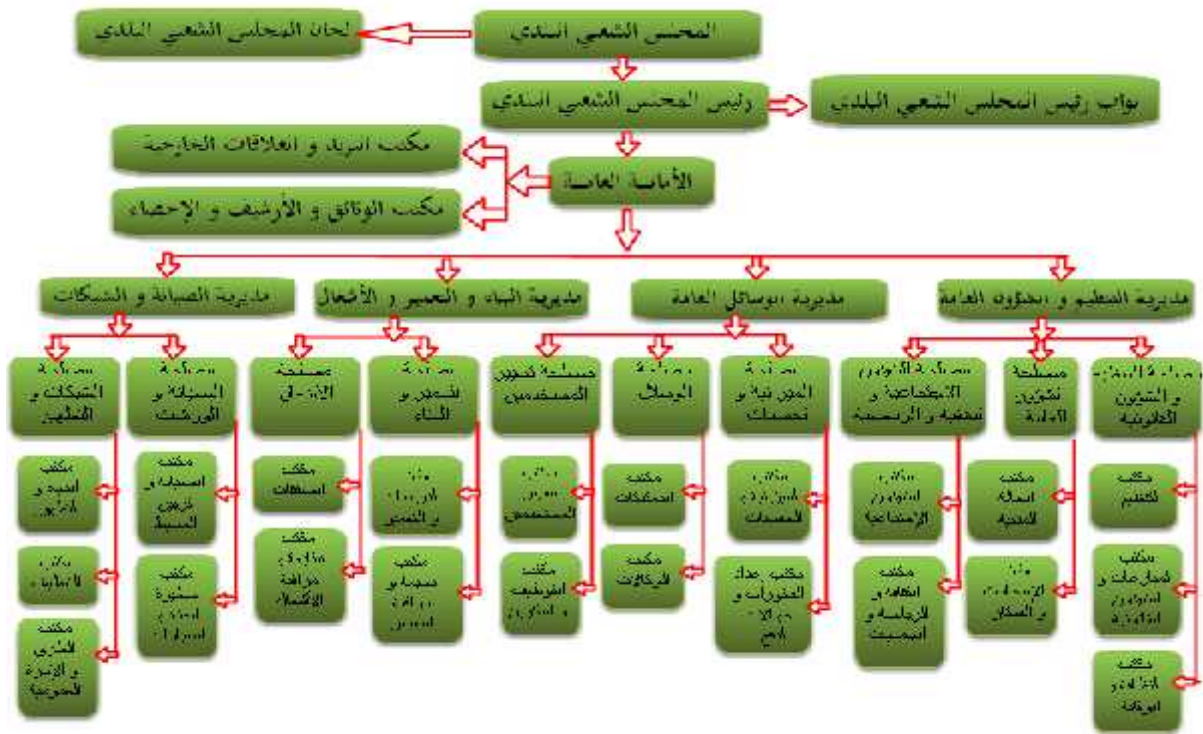
- البلدية لها حق رفض أي مشروع يؤثر على البيئة.
- محاربة البناء الفوضوي وحماية المناطق الزراعية في مخطط التهيئة العمرانية.
- تشجيع تأسيس جمعيات حماية البيئة.
- مكافحة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها (التلوث المائي، البحري والجوي).
- إنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء والسهر على حماية التربة والموارد المائية والمساهمة في استعمالها الأمثل حسب ما نصت عليه المادة (108) من القانون البلدي.
- إنشاء الحدائق والمنتزهات وصيانة الطرق.

و. في مجال الأمن والخدمات الطارئة:

- يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي المسؤول والمكلف - تحت رقابة وإشراف السلطات الإدارية المركزية الوصية - بسلطات الضبط (البوليس الإداري)، ويضطلع بالمهام التالية:
- حفظ النظام العام بواسطة جهاز الشرطة البلدية أو الحرس البلدي.
- توفير وسائل الإسعاف في حالة ما إذا حدثت كارثة في مجال البلدية (وظيفة الحماية المدنية).
- وضع الاحتياطات الوقائية اللازمة لمواجهة الأخطار والكوارث.
- إدارة هيئة رجال المطافئ ومراقبتها وحتى إنشائها.
- تسهيل تنقلات الأشخاص والأموال داخل تراب البلدية وفي الأسواق.
- حفظ أمن مواطني البلدية وزائريها داخل الحدود الإدارية للبلدية.

4-الهيكل التنظيمي للبلدية وصف الهيكل التنظيمي :

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للبلدية (1)



المصدر: من إعداد الطالبتين إيماءة على وثائق البلدية

وفي دراستنا هذه نكتفي بتسليط الضوء على الخدمات التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية .

المطلب الثاني: مصلحة الحالة المدنية

مصالح الحالة المدنية هي من أهم المرافق العمومية من حيث أعداد المواطنين الذين تستقبلهم من مختلف شرائح المجتمع، وهي الواجهة الأمامية للبلدية.

1- أهمية مصلحة الحالة المدنية:

إن نظام الحالة المدنية يكتسي أهمية بالغة الأثر في حياة المواطنين اليومية ، لأن الحالة المدنية هي قواعد تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة و المجتمع و تعتمد على أهم الأحداث المميزة و منها الولادة، الزواج، الوفاة و يبقى الإنسان في حاجة لخدمات الحالة المدنية طيلة حياته.

(1) الهيكل التنظيمي لبلدية الميلية ، المؤرخ في 1999/06/30 .

في الجزائر بدأ العمل بنظام الحالة المدنية في أواخر القرن التاسع عشر إبان الإستعمار الفرنسي وذلك بعد صدور قانون: 1882/03/23 الذي نص على تأسيس الحالة المدنية للمواطنين الجزائريين وتدوينها في سجلات الأم (Registre Matrice) ثم تنظيمها وتسجيلها في سجلات الحالة المدنية.⁽¹⁾

2- مهام مصلحة (مكتب) الحالة المدنية

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها (تسجيلات الإزدياد، الوفاة، الزواج).
- إعداد كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- إحصاء المواليد، والزواج، والوفيات شهريا.
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.

3- خدمات مصلحة (مكتب) الحالة المدنية

- إستخراج شهادة الميلاد رقم 12 وشهادة الميلاد البيومترية رقم 12 خاص.
- إستخراج عقود الزواج بصنفيه النسخة و المستخرج.
- إستخراج عقود الوفاة.
- إستخراج بيانات الولادة.
- إستخراج بيان الطلاق.
- أستلام طلبات الإصلاح في وثائق الحالة المدنية.
- تسجيل البيانات الهامشية و الإصلاحات.
- إستخراج شهادة الحالة العائلية و الحالة الشخصية.
- تسجيل الولادات والوفيات والطلاق على الدفاتر العائلية.

(1) الصغير محمد، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص 168 - 169 - 170 .

- إبرام عقود الزواج.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة من فئتين:

* **الفئة الأولى:** موظفو مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية و هم عينة متكونة من 16 موظف وقد تم إعتقاد أسلوب المقابلة مع هذه الفئة، وتمت هذه المقابلات على مستوى مقر المصلحة إضافة إلى فرع من فروع المصلحة المعتمد حديثاً وهو فرع منقوش.

* **الفئة الثانية:** من مجتمع الدراسة فهي المستفيدين من الخدمات العمومية التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية، و قد تم توزيع إستبيان لغرض هذه الدراسة على عينة من المستفيدين من خدمات المصلحة، هذا نظرا لضخامة مجتمع الدراسة ولقيود التكلفة والوقت، وبلغ حجم العينة 150 مفردة، وقد تم إستعمال العينة القصدية الغير احتمالية، أي أن توزيع الإستبيان لم يتم بطريقة عشوائية احتمالية.

تم الاعتماد على طريقة توزيع الإستمارة بالمقابلة حيث توجهنا إلى المصلحة لمقابلة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المصلحة، وارتأينا استخدام هذه الطريقة للتعرف ما إذا كان المستفيد قادرا على تقييم جودة الخدمة المقدمة له من المصلحة فعليا وهذا من خلال تكرار تردده على طلب خدمات الحالة المدنية وحرصا منا على عدم استبعاد أي استمارة من الاستمارات الموزعة، بمعنى أن تكون الاستمارة الموزعة كاملة الإجابة وكذلك مساعدة المبحوث في الإجابة على مختلف محاور الاستبيان إن تطلب الأمر ذلك.

المطلب الثاني أدوات جمع البيانات:

1-المقابلة :

والتي تم الاعتماد فيها على مجموعة الأسئلة المفتوحة مع مجموعة من الموظفين في المصلحة تهدف إلى التعرف على مدى اعتماد البلدية و مصلحة الحالة المدنية بالميلية على المفاهيم التسويقية و مدى الإلمام تقنيات تسويق الخدمات، وكذلك التعرف على مدى إدراك الإدارة لمستويات الجودة الفعلية التي تقدمها من جهة و كشف المعوقات و العراقيل التي تجعلها تقدم خدمات دون المستوى المطلوب من الجودة من جهة ثانية.

2- الملاحظة العلمية:

" تعني الانتباه للظواهر والحوادث قصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها "(1).

ولقد إستخدمنا الملاحظة العلمية في دراستنا لكشف وتوضيح بعض الجوانب المتعلقة بطريقة تنظيم تقديم الخدمة, ومدى طول مدة الانتظار التي يتحملها المستفيد, وكذلك طريقة تسيير الانتظار, وأيضاً لكشف سلوك موظفي الاستقبال والتركيز على طريقة تعامل الموظفين مع المستفيدين على إختلافهم و إختلاف إحتياجاتهم و مشاكلهم إن وجدت.

3- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث العلمي المهمة، إذ أنه يساعد الباحث في جمع المعلومات المختلفة والحقائق من خلال إستجابة أفراد العينة لأسئلته، وبالتالي نقول أن الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة تصمم بطريقة معينة هدفها الوصول إلى بيانات أولية، يتم جمعها لأول مرة ولهذا يجب أن تكون الأسئلة مترابطة مع الإشكالية المراد الوصول إليها، وقمنا بتصميم قائمة أسئلة الاستبيان وفقاً لمخطط البحث. يتكون الإستبيان من أربعة أقسام يحتوي القسم الأول على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من الجنس و السن والمستوى التعليمي. أما القسم الثاني فيعتمد على أسلوب القياس من خلال تحديد مقياس من خمس درجات وهو مقياس ليكرت :

موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

فيقوم على تحديد مستوى تقييم العينة للبيئة المادية، في الجزء الأول من خلال 07 عبارات تسمح بقياس جودة الخدمة من خلال تقييم البيئة المادية.

وكذلك الجزء الثاني من القسم المتعلق بسلم ليكرت الذي يعكس إدراك أفراد العينة لمستوى الأداء الفعلي للخدمة من خلال 13 عبارة تسمح بتقييم مستوى الأداء المقدم في الخدمات المحصل عليها وبالتالي تقييم الجودة وهذا بالاعتماد كذلك على سلم القياس السابق الذكر.

(1) - جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

كما قمنا بتقسيم سلم ليكرت إلى 3 مجالات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

- من 1 إلى 2.5 يمثل التقييم السلبي

- من 2.5 إلى 3.5 يمثل التقييم المتوسط

- من 3.5 إلى 05 يمثل التقييم الجيد.

وتبعاً لدرجة تقييم المستعملين لخدمات مصلحة الحالة المدنية سوف نحدد النقاط السلبية والنقاط الإيجابية في مستويات الجودة التي تقدمها المصلحة لجمهورها من خلال تقييم مستوى جودة الخدمات بتقييم كل مؤشر من المؤشرات الظاهرة في العبارات بشكل خاص وتقييم الجودة بشكل عام بالإعتماد على متوسطات المؤشرات.

إضافة إلى القسم الرابع من الإستبيان الذي يحتوي على أسئلة الاجابتين من خلال طرح سؤال بإجابتين نعم أو لا وعلى المستقصى تحديد الإجابة التي تناسبه وأسئلة نصف مفتوحة تهدف إلى التعرف على العناصر التي يراها جمهور الخدمة العمومية ذات أولوية لتحسين وتطوير مستويات جودة الخدمات التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية، وكذلك رفع مستويات الأداء الفعلي لخدمات المصلحة.

4- صدق الاستمارة

بعد إعداد الاستمارة في صورتها الأولية وعرضها على الأستاذ المشرف ومناقشتها من حيث مدى شموليتها وإمكانية تحقيقها للهدف الذي ترمي إليه، تم التأكد من صدق أداة الدراسة ظاهرياً من خلال عرضها على بعض أساتذة التسويق، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الإستمارة حتى تكون مفهومة وواضحة للوصول في الأخير إلى الصورة النهائية للإستمارة.

الأستاذة : - سعيود

- ملوحي

- عرجاني

- لعريوي

* ثبات صدق المقياس (لسلم ليكرت)

بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.931 أي 93% وهو معامل الثبات و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية حيث يجب ألا تقل عن 60% لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها.

5- حدود الدراسة

إقتصرت الدراسة على معرفة تقييم عينة قصدية من المستفيدين من خدمات مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية لكل قسم من أقسام الإستمارة، إقتصرت الدراسة على تقييم الأداء الفعلي للخدمة وتم الإعتماد على إستبيان من إعداد الطالبين.

المبحث الثالث : نتائج المقابلة والمعالجة الإحصائية

المطلب الأول: نتائج المقابلة

جاءت نتائج المقابلات التي تم إجراؤها على مستوى مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية والفرع الإداري المستحدث منقوش في إطار تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن كانت إجابات عينة الموظفين (بالإقرار بالإجماع) كما يلي :

1

-واقع جودة الخدمة العمومية المقدمة (من وجهة نظر الإدارة):

أكدت العينة على أن مستويات الجودة التي تقدمها المصلحة في خدماتها يميزها الرداءة على جميع المستويات سواء كانت مادية أو بشرية بسبب مجموعة من العوامل تضع الإدارة في خانة ضيقة من حرية التصرف و إتخاذ القرارات مثل مركزية القرار في التسيير، و حدود الميزانية الموضوعة تحت تصرف البلدية .

2- نظرة الإدارة للجمهور:

تؤكد العينة على أن طالب خدمات مصلحة الحالة المدنية هو صاحب حق يجب مراعاة الإحتياجات التي يطلبها بعناية ، لكن ظروف عمل الموظف غالبا ما تجعله ، في حالة من التوتر بسبب سوء التسيير والتضييق عليه من طرف المسؤولين بالموظف وقلة تقدير روح المبادرة لتحسين سير العمل من طرف الموظفين .

3- طبيعة التواصل مع الجمهور:

رداءة العلاقة بين الإدارة و الجمهور لا يمكن نفيها لأنها متوترة وسالبة بشكل لا يمكن غض الطرف عليه ومن غير الموضوعية نفيه ،لسبب رداءة أسلوب التواصل مع الجمهور من طرف الغالبية العظمى من الموظفين و رداءة تواصل الجمهور مع الإدارة بسبب تراكم الإتجاهات السلبية عن الإدارة العمومية التي ترسخت في الحقة السابقة في أذهان المواطنين لأن واقع الرداءة وإنعدام العدالة في تقديم الخدمة تغلبا لكفة المحسوبية عوامل لا تزال قائمة لحد الان.

كما لا يمكن إنكار أن هناك إنعدام للروح المهنية ، و الضمير المهني في أداء الأغلبية من الموظفين، دون أن نهمل عنصر البيروقراطية (كثافة الوثائق المطلوبة في الإدارات العمومية) فمن جانب الإعلام مثلا هناك غياب تام لثقافة إعلام الجمهور العام بتوجهات الإدارة ، لتجد الإدارة نفسها تحت ضغط تسيير الوقت لصالح الإجراءات التحسينية للخدمة العمومية على حساب تقديم الخدمات على أكمل وجه لطالبي خدماتها مثل ما حدث و لا يزال يحدث أثناء رقمه

السجلات فتواجه الإدارة سخط طالبي الخدمة على غلق الشبابيك والإبقاء على إثنين أو ثلاثة فقط ما يسبب طول الطوابير و فوضى الإنتظار من جهة و كثرة وقوع الأخطاء بسبب ضغط الطلب والإهتمام أكثر بتسريع عملية تقديم الخدمة إلى أقصاها.

4- طبيعة العلاقات الاتصالية في الإدارة :

على مستوى الرؤساء و الموظفين وعلى مستوى الرؤساء ومستوى الموظفين ، لا توجد علاقات تشاركية وأهداف موحدة من اجل تقديم مستويات عليا من الأداء وضمن السير الحسن للمرفق العام فهذه العلاقات ذات الطبيعة سلطوية احتكارية على مستوى الرؤساء وذات طبيعة فوضوية بسبب تداخل المهام و المسؤوليات في المستويات الإدارية وذات طبيعة مصلحة ما بين الموظفين والمسؤولين. هذه العلاقات التي يسودها اللا عدالة هي التي تسبب عرقلة السير الحسن للمرفق العام وتسبب التضيق على أداء المهام من طرف الموظفين .

5- المعوقات و العراقيل التي تحد من إمكانيات تحسين الخدمة العمومية :

* على مستوى العلاقات الاتصالية هناك :

عدم الانسجام بين توجيهات المسؤولين و بين سلوكياتهم الفعلية هذا يسبب بشكل مباشر نتيجة لكثرة الضغوطات على الموظف وانعدام رؤية واضحة لخطة تسيير الإدارة يؤدي مباشرة إلى التسبب و انعدام الروح المهنية بسبب تدمير الموظف من هذه الأوضاع

* على مستوى المكافآت و الحوافز المهنية :

إن الحوافز المادية والمكافآت التي يتلقاها الموظف لا ترقى لمستويات الأداء المطلوبة منه فلا يعقل أن يطلب من الموظف تقديم الحد الأقصى من الأداء مقابل أجور متدنية من جهة وأهما لأوضاعه من جهة ثانية ، فقبل التكلم عن تحسين جودة الخدمة العمومية يجب إعطاء الأولوية لتحسين أوضاع القائمين على الخدمة العمومية .

* على الموارد البشرية و التكوين :

لا يوجد تكوين خاص بالموظفين القائمين على تقديم خدمات الحالة المدنية بشكل عام ، كما لا يوجد تكوين خاص بموظفي الشبابيك لكونهم الحلقة الأولى التي تربط الإدارة بجمهورها، فتدني مستويات الأداء بشكل عام بارز وواضح بسبب كل العوامل السابقة الذكر مجتمعة

* على الهياكل و الوسائل المادية :

هناك تهميش تام لكل ما هو متعلق بهذه الهياكل بداية بنظافة المكان وصولاً لمختلف الوسائل و التجهيزات المكتبية المتوفرة وحتى التصميم الداخلي لمقر المصلحة وقاعة الانتظار

بعيدة عن المستويات المطلوبة، فهذه البيئة تجعل الموظف في غير راحة وتشعره بالتهميش وقلّة التقدير. وهذا ما يلتمسه من سلوكيات الجمهور نتيجة لتأثر هذا الأخير أيضا برداءة هذه البيئة المادية التي تؤدي إلى فقدان الاحترام و الهيبة للإدارة العمومية وموظفيها .

6- معيار اختيار موظف الشباك :

أكد الموظفون بالإجماع على أن المعيار الوحيد لاختيار موظف الشباك سابقا كان على أساس عقابي فالموظف الذي لم تكن له علاقات طيبة مع رئيسه يوجه للشباك لان طبيعة العمليات التي كانت تعتمد في تقديم الخدمة تقليدية ، أما حاليا فالمعيار الوحيد لاختيار موظف الشباك هو المحاباة للاستفادة من المنحة المستحدثة لموظفي الشبائيك .
فمعيار الكفاءة ليس له وزن فعلي في اختيار الموظف المناسب لتغطية الشباك رغم الأهمية القصوى لهذا الأخير باعتباره الواجهة الأمامية لخدمات الحالة المدنية .
كنتيجة هناك غياب تام لتطبيق التقنيات و المفاهيم التسويقية في تقديم خدمات مصلحة الحالة المدنية .

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي وصدق الإستمارة

أدوات التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).
و تم توظيف الأدوات الإحصائية التالية :

- أ- اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- ب - التكرارات و النسب المئوية.
- ج - المتوسطات الحسابية.
- د- الانحرافات المعيارية

المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة من المستفيدين :

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

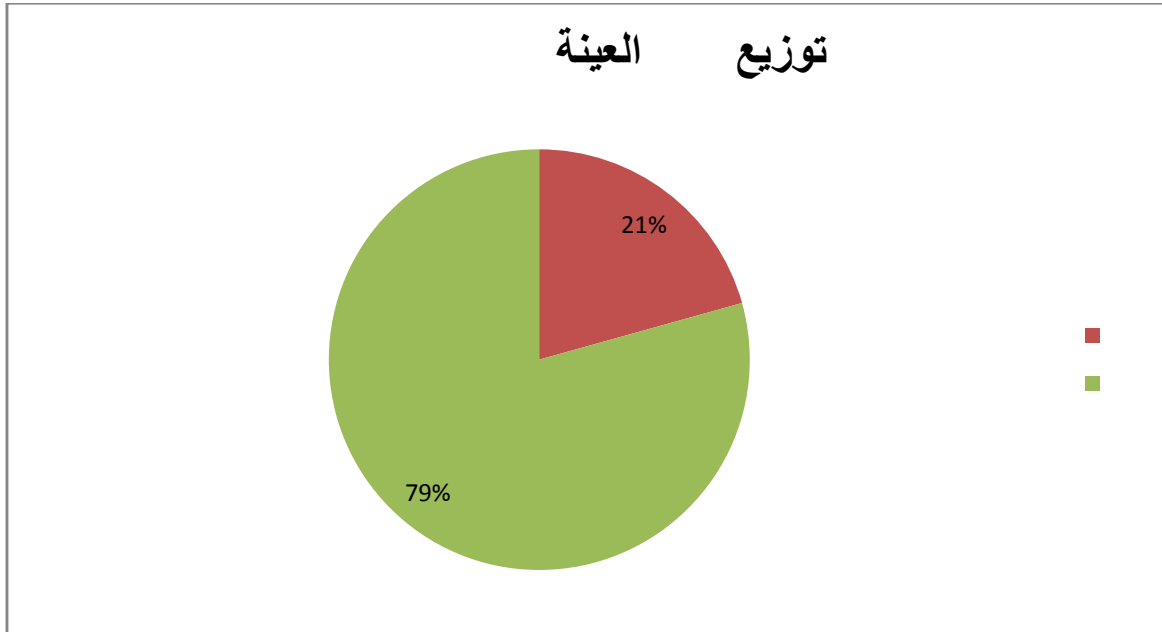
الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
79.3%	119	ذكر
20.7%	31	أنثى
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين تنوع العينة بين الجنسين ، وأن نسبة الذكور في عينة الدراسة مرتفعة حيث بلغ عددهم 119 مفردة بنسبة مئوية تقدر بـ 79.3% ، في حين بلغ عدد الإناث 31 مفردة بنسبة مئوية تقدر بـ 20.7% وهذا راجع لإكتفاء العنصر النسوي بزيارات الضرورة القصوى فقط لطلب وثائق الحالة المدنية بالميلية.

الشكل (3-2) توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا عن نتائج الاستبيان

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

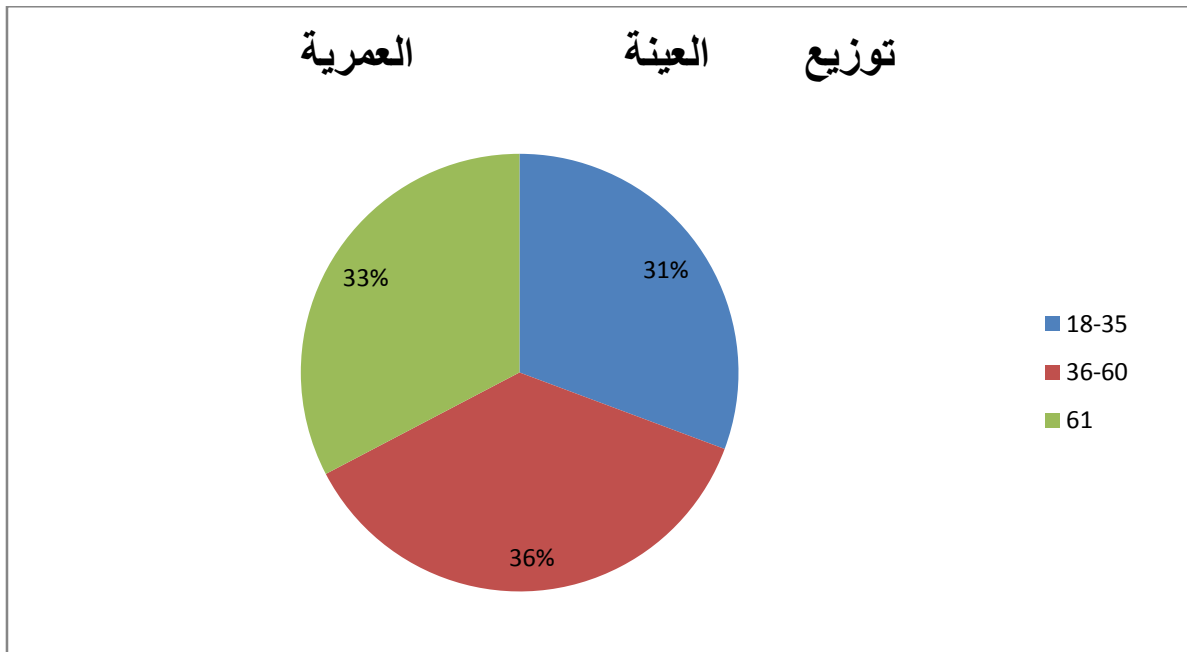
يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
30.7%	46	35-18
36.7%	55	60-36
32.7%	49	61 فما فوق
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول والشكل السابقين أن توزيع أعمار أفراد العينة متقارب من حيث أعداد مفردات كل فئة ، فنجد فئة [35-18] عددهم 46 مفردة تمثل نسبة 30.7% و تليها الفئة العمرية [60-36] وعدد مفرداتها 55 مفردة ما يمثل 36.7% .ثم الفئة العمرية 61 فما فوق عدد مفرداتها 49 مفردة بما يمثل نسبة 32.7%، هذا يجعلنا نستنتج أنه لا توجد فئة عمرية محددة أكثر طلبا لخدمات مصلحة الحالة المدنية بالميلية، لكن يمكن ترتيب هذه النسب تنازليا كما يلي فئة [60-36] عدد مفرداتها 55 بنسبة 36.7%، ثم الفئة العمرية 61 فما فوق عدد مفرداتها 49 مفردة بنسبة 32.7%، فئة [35-18] عدد مفرداتها 46 مفردة تمثل نسبة 30.7%.

3-توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

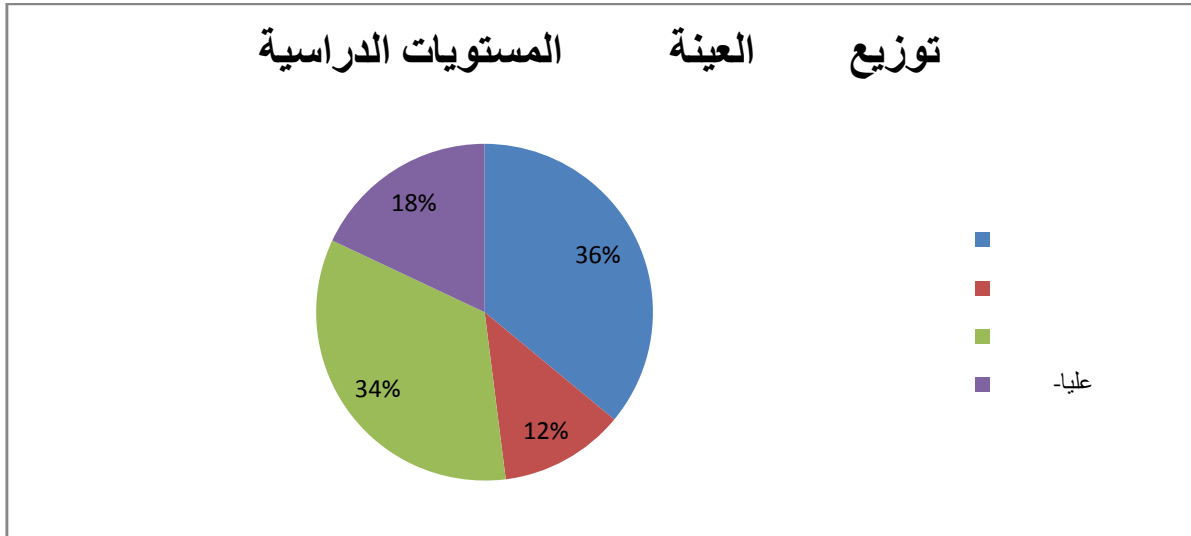
الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية

م- التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي أقل	54	36%
متوسط	18	12%
ثانوي	51	34%
جامعي-دراسات عليا	27	18%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول(3-3) أن غالبية أفراد العينة من غير المتعلمين ،أي من المستوى التعليمي ابتدائي أو أقل بـ 54 مفردة و بنسبة 36 % من العينة تقاربها الفئة الثالثة وهي فئة المستوى ثانوي بـ 51 مفردة بنسبة 34 % ثم تليها الفئة الأخيرة وهي فئة الجامعيين والدراسات العليا بـ 27 مفردة بنسبة 18% ثم تأتي فئة المستوى متوسط بـ 18 مفردة بنسبة 12 % في الأخير ، ما يدل على أن الفئة الأولى - ابتدائي أو أقل- والفئة الثانية - ثانوي - هي الفئات الأكثر إقبالا على طلب خدمات المصلحة.

الشكل(3-4)توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الرابع : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة و إختبار الفرضية :

1-تحليل نتائج الجزء الثاني سلم ليكرت

أ - التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة لسلم ليكرت :يمثل الجدول (3-4) التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بتقييم جودة الخدمات المقدمة لهم من خلال البيئة المادية و الأداء الفعلي لجودة الخدمة .

الجدول (3-4): التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما	
	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد
البيئة المادية	1	57	38	81	54	09	06	00	02	03
	2	58	38.7	80	53.3	09	06	00	03	06
	3	51	34	86	57.3	08	5.3	02	03	02
	4	57	38	80	53.03	09	06	01	03	02
	5	50	33.3	85	56.7	11	7.3	01	03	02
	6	3	02	44	29.3	42	28	60	01	07
	7	42	28	81	54	19	12.7	05	03	02
الاداء الفعلي لجودة الخدمة	1	7	4.7	89	59.3	05	3.3	48	01	07
	2	11	7.3	96	64	08	5.3	34	01	07
	3	06	4	91	60.7	05	3.3	46	2	1.3
	4	07	4.7	96	64	08	5.3	38	01	07
	5	12	8	77	51.3	13	8.7	47	01	07
	6	42	28	81	54	19	12.7	05	3	2
	7	04	2.7	49	32.7	07	4.7	89	01	07
	8	06	4	58	38.7	10	6.7	75	01	07
	9	09	6	65	43.3	12	8	63	01	07
	10	04	2.7	48	32	10	6.7	86	02	1.3
	11	02	1.3	54	36	12	8	79	03	2

02	03	00	00	06	09	54	81	38	57	12
0.7	01	34	51	20.7	31	39.3	59	5.3	8	13

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

إنطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول (3-4) يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لكل عبارة من العبارات في الاستبيان في جزئه الثاني الذي يعتمد على سلم ليكرت بهدف التوصل الى نتائج تقييم العينة للبيئة المادية الأداء الفعلي لجودة الخدمة.

ب- تقييم البيئة المادية للمصلحة من طرف عينة الدراسة :

ويوضح الجدول التالي اتجاهات عينة المستفيدين من خدمات المصلحة نحو جودة الخدمة المقدمة من خلال البيئة المادية.

الجدول (3-5): تقييم البيئة المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	تمتلك المصلحة مقر جذاب	1.74	0.746	سلبى
02	تمتلك المصلحة مقر بارز و واضح	1.73	0.748	سلبى
03	قاعة الانتظار مجهزة لراحة المواطن	1.80	0.769	سلبى
04	لوحات التوجيه بارزة وواضحة	1.75	0.768	سلبى
05	إنتظار تقديم الخدمة يتم في نظام تام	1.81	0.763	سلبى
06	يلتزم الموظف بمظهر لائق	3.08	0.894	متوسط
07	الهيكل الداخلي للمقر يسهل الإتصال مع الموظفين	1.97	0.851	سلبى
	-المتوسط الحسابي الاجمالي - الانحراف المعياري العام	1.9848	0.65038	سلبى

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

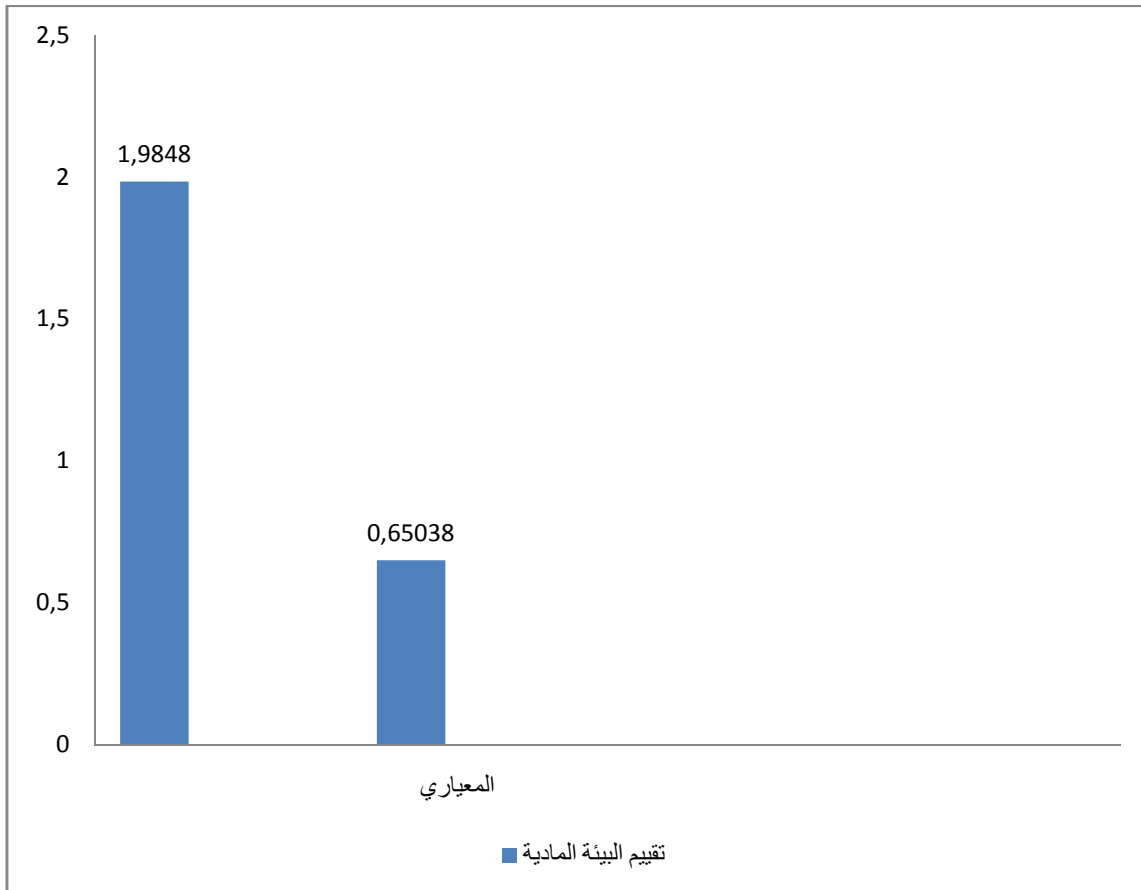
الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1 و2 و3 و4 و5 و7) كانت ضمن التقييم السلبى وهذا ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات فكان تقييم هيكل مقر المصلحة بمتوسط حسابي 1.74، وتجهيز قاعات الإنتظار بمتوسط حسابي 1.8، وملاءمة التصميم الداخلي للتواصل مع الموظفين 1.97، و إنتظار تقديم الخدمة بمتوسط حسابي

1.81، ما يستدعي من المصلحة الإهتمام أكثر بهذه الجوانب لأهميتها في تقديم الخدمة لجمهورها من جهة .

في المقابل كان تقييم فقرة مظهر الموظفين ضمن التقييم المتوسط بمتوسط حسابي قدره 3.08 ما يستدعي من موظفي المصلحة الإهتمام أكثر بالهيئة التي يبذلون عليها أثناء أداء مهامهم لإظفاء طابع الرسمية والمهنية وجعل المواطن يشعر بجدية وإهتمام الإدارة بأداء مهامها على أكمل وجه.

وفيما يتعلق بالمعدل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات على التوالي هو 1.9848 و 0.65038 مما يعكس درجة غير الموافقة والتقييم السلبي لعينة المستفيدين من الخدمة العمومية التي تقدمها المصلحة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-5) تقييم البيئة المادية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ج- تقييم العينة للأداء الفعلي لجودة خدمة المصلحة :

يوضح الجدول التالي إتجاهات عينة الدراسة نحو جودة الخدمة المقدمة من خلال تقييم الجودة الفعلية للخدمات.

الجدول رقم (3-6) تقييم الأداء الفعلي لجودة خدمة المصلحة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	مدة انتظار الخدمة معقولة	2.65	1.004	متوسط
2	عندما تتطلب الخدمة وقت يخبرك الموظف بوقتك بدقة	2.45	0.945	سلبى
3	مواقيت عمل المصلحة مناسبة	2.65	1.004	متوسط
4	يلتزم الموظفين و يحترمون مواقيت العمل	2.53	0.946	متوسط
5	تزاعي المصلحة حالة المسافر و المعاق و الكبير سنا	2.65	1.030	متوسط
6	شباك الاستقبال و التوجيه يساعد المواطن	1.97	0.851	سلبى
7	يعامل الموظفون المواطن بلباقة و احترام	3.23	1.004	متوسط
8	يعامل الموظفون المواطن بلا محسوبية	3.05	1.038	متوسط
9	الخدمات تقدم بدون تكثيف الوثائق المطلوبة	2.88	1.055	متوسط
10	يستخدم الموظف اسلوب و لهجة معروفة مع المواطن	3.23	1.004	متوسط
11	يقدم الموظف الوثائق بدون أخطاء	3.18	0.997	متوسط
12	لدى الموظف الارادة و الرغبة في مساعدة المواطن	1.74	0.741	سلبى
13	يقدم الموظف الخدمة بمهنية عالية	2.85	0.979	متوسط
	-المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري العام	2.696	0.9690	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

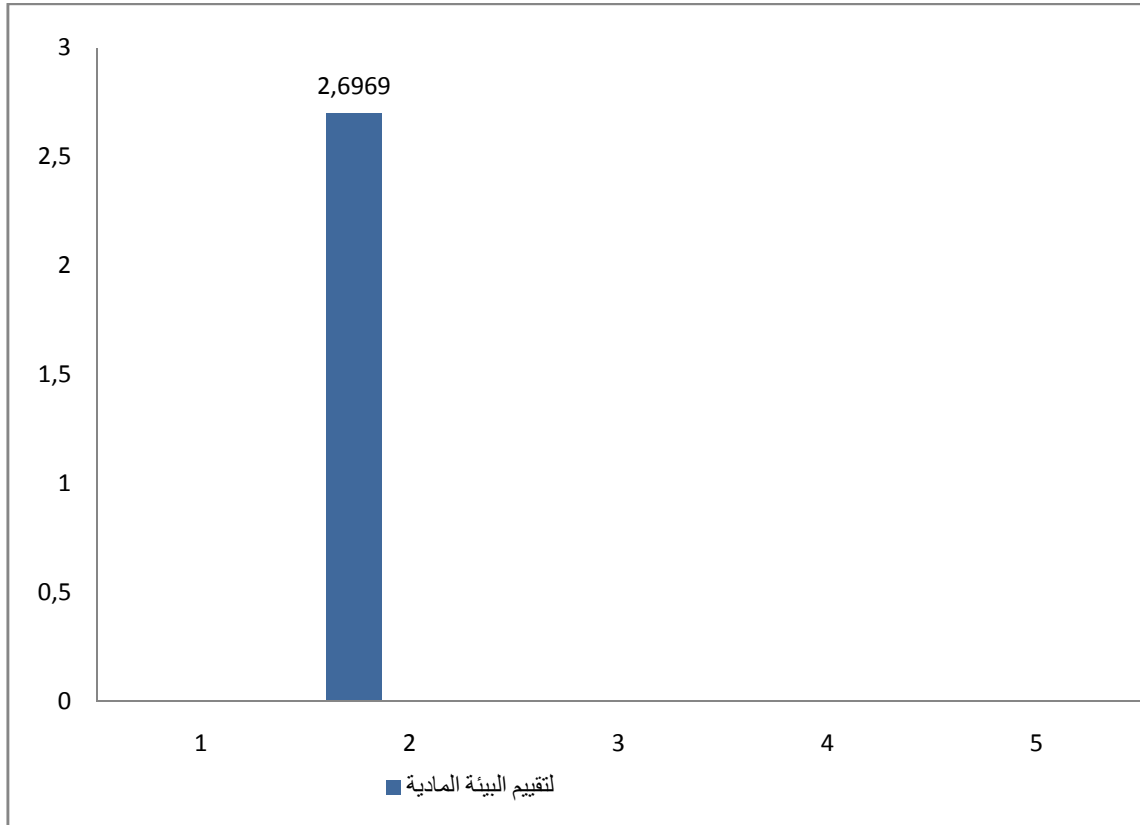
الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (2 و 6 و 12) كانت ضمن غير الموافقة أي ضمن التقييم السلبى ، وهذا ما يدل أن غالبية أفراد العينة ليسوا راضون على الوعود التي يقدمها الموظفون فيما يخص وقت تقديم الخدمة إن إستدعت أي تأخير والمتوسط الحسابي للفقرة يعبر عن ذلك ب2.45 وإنحراف معياري ب 0.945، كما يدل أيضا على عدم رضاهم على خدمات شباك الاستقبال والتوجيه الذي لا يوجد أصلا في قاعة الإنتظار مما يضطر كل أعوان الشبابيك أن يقوموا بتوجيه وإرشاد المستفيدين الذين يحتاجون ذلك وهذا يظهر من خلال

المتوسط الحسابي للفقرة ب 1.97 و إنحراف معياري ب 0.851، وكذلك على الموظفين المبادرة لمساعدة طالبي الخدمة إن احتاجوا ذلك وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي للفقرة ب 1.74 وإنحراف معياري ب 0.741.

وتبقى باقي الفقرات ضمن مجال التقييم المتوسط حيث نالت الفقرات (7 و 11) أعلى تقييم بوسط حسابي يقدر ب 3.23 و 3.18 على التوالي و يتراوح تقييم باقي الفقرات و المتوسطات بين 2.45 و 2.85 اما الانحرافات المعيارية فكانت بين 0.946 و 1.055، وهي فقرات تقع ضمن التقييم المتوسط.

هذه النتائج تعكس قلة إهتمام المصلحة بمجموعة العوامل التي تحيط بتقديم الخدمة ابتداء من تسيير مدة الانتظار وصولا إلى حصول المستفيد على الخدمة المطلوبة، ما يتطلب إهتمام أكثر بالتواصل الإيجابي مع طالبي الخدمة و تقديم الخدمة بعدالة مع مختلف المستفيدين كما يجب الإهتمام أيضا بتكوين القائمين على مكاتب الشباك على إعتبار أنهم الواجهة الأمامية للخدمات التي تقدمها المصلحة ليعكس ذلك روح المهنية العالية في الخدمات التي يحصل عليها المستفيد .

وبناء على هذه النتائج يقدر المتوسط الحسابي العام للأداء الفعلي للجودة ب 2.6969 والانحراف المعياري العام ب 0.9690 . و الشكل التالي يمثل نتائج الجدول (3-6) الشكل (3-6): تقييم الاداء الفعلي للجودة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ونوضح التقييم العام لمستويات الجودة التي تقدمها المصلحة في الجدول التالي:

د- التقييم الاجمالي للبيئة المادية والأداء الفعلي للجودة

يمثل الجدول (3-7) مجمل التقييم لأفراد عينة الدراسة للبيئة والأداء الفعلي للجودة معاً:

الجدول (3-7): التقييم الإجمالي للبيئة المادية وجودة الخدمة الفعلية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم
سلبى	0.65038	1.9848	تقييم البيئة المادية
متوسط	0.9690	2.6969	تقييم الجودة الفعلية
سلبى	0.80969	2.34085	التقييم العام

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه أن تقييم البيئة المادية الذي كان سلبياً بمتوسط حسابي مقداره

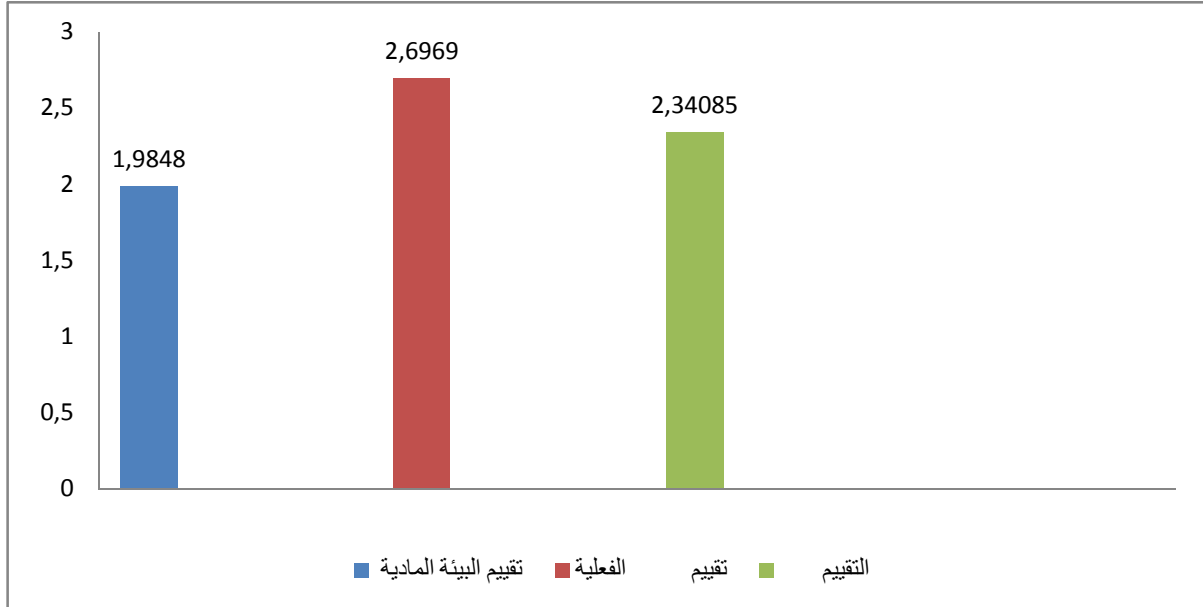
1.9848 وانحراف معياري 0.65038 أثر على التقييم العام لجودة الخدمات التي تقدمها مصلحة

الحالة المدنية لبلدية الميلية رغم التقييم المتوسط للجودة الفعلية بمتوسط حسابي مقداره 2.6969

وانحراف معياري مقداره 0.9690.

وقد جاء التقييم العام للجودة ضمن المجال السلبي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.34085 وانحراف معياري 0.80969، ما يبين تهميش البيئة المادية من جهة و ضعف الأداء الفعلي للخدمة التي تقدمها المصلحة من جهة أخرى. والشكل التالي يعكس النتائج السابقة:

الشكل (3-7) التقييم الإجمالي للجودة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2- تحليل نتائج الجزء الثالث من الإستبيان

أ-تقييم الجودة

الجدول (03 - 08): تقييم الجودة

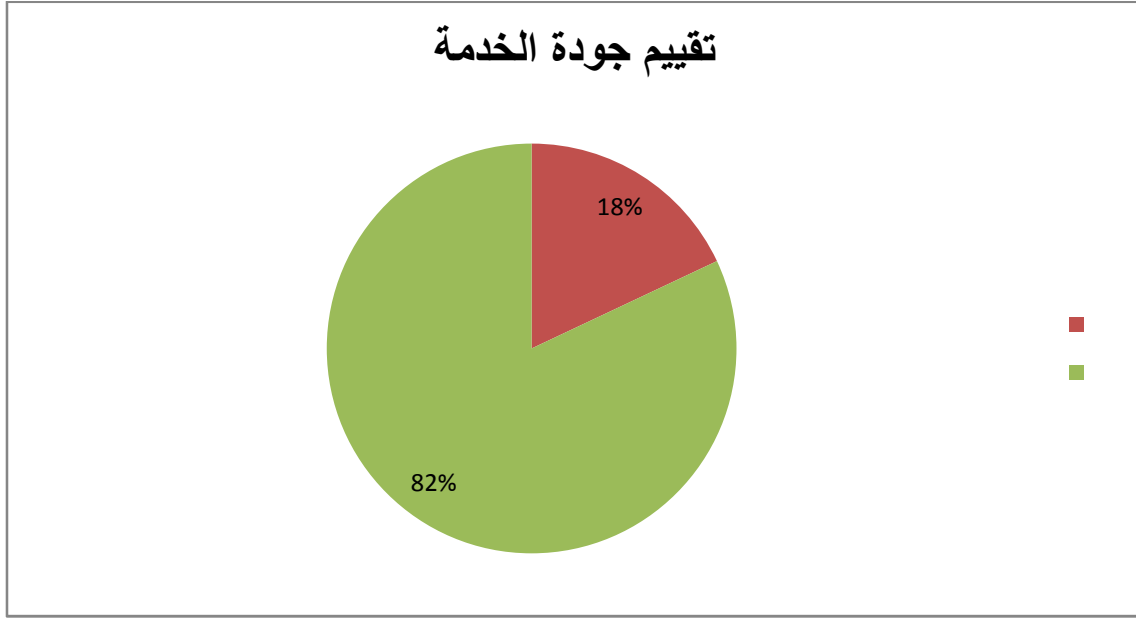
لا		نعم		العبرة
%	التكرار	%	التكرار	
% 82	123	% 18	27	الخدمة المقدمة للعملاء ذات الجودة
150				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول والشكل السابقين أن رأي العينة المدروسة في جودة الخدمات التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية يعبر عن رداءة الجودة المقدمة من طرف المصلحة حيث كانت نسبة إجمالي العينة بـ لا معبرة عن عدم جودة الخدمات بنسبة 82% و هي نسبة مرتفعة ما يؤكد أن المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المصلحة بسبب تقييمهم السلبي للبيئة المادية التي

تقدم في محيطها الخدمة ، والذي يظهر في عبارات سلم ليكرت والتي عبر عن التقييم السلبي فهذه المؤشرات تعكس مدى أهمية هذه الجوانب بالنسبة للمستفيد إضافة إلى التقييم المتوسط والقريب إلى السلبي للأداء الفعلي لجودة الخدمة .

الشكل (3-8)تقييم جودة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ب-تقييم الرضا عن الخدمات

الجدول (03 - 09): تقييم الرضا عن خدمات الحالة المدنية

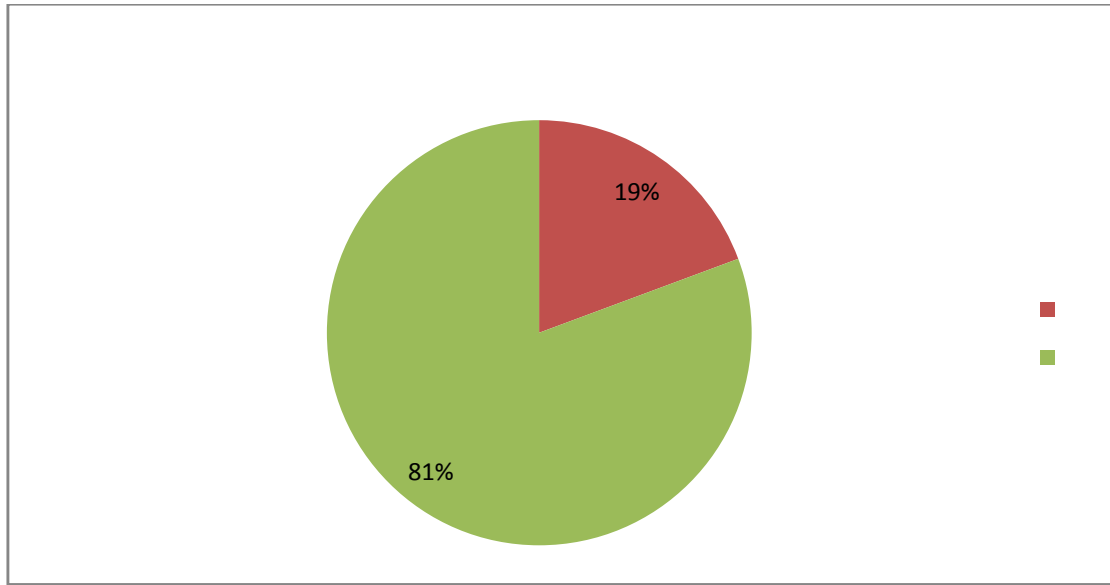
لا		نعم		العبرة
%	التكرار	%	التكرار	
% 80.70	121	% 19.30	29	هل أنت راض عن الخدمات التي تقدمها المصلحة ؟
150				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تعكس نتائج الجدول(10.3) عدم الرضا عن الخدمات التي تقدمها المصلحة من قبل عينة الدراسة بنسبة 80.7 % بسبب عدم رضاهم عن مستويات الجودة التي تقدمها من جهة و تأثرهم بسلوكات بعض الموظفين الغير لائقة والغير لبقة مع بعض المستفيدين وكذلك عدم رضاهم عن البيئة المادية التي تعكس عدم إعطاء أي قيمة لا للإدارة ولا لموظفيها وكذلك الإيحاء الذي يتلقاه

المستفيد من هذه البيئة من قلة التقدير والاهتمام فغالبا لا يمكن أن يتوافق تهميش الجوانب المادية في تقديم الخدمة مع رضا المستفيد من هذه الخدمات لان عدم الاهتمام براحة الموظف و تقديره من خلال توفير المعطيات المادية التي تجعله يحس بالقيمة والتقدير والاهتمام سنعكس سلبا على أدائه وبالتالي يتلقى المستفيد هذا الأداء السلبي فكل العوامل مجتمعة تجعل المستفيد غير راضا عن خدمات المصلحة وهذا ما أكده الموظفين كذلك.

الشكل (3-9) تقييم الرضا عن الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ج- الإحتجاج على المصلحة

الجدول (03 - 10): تقديم إحتجاج على المصلحة

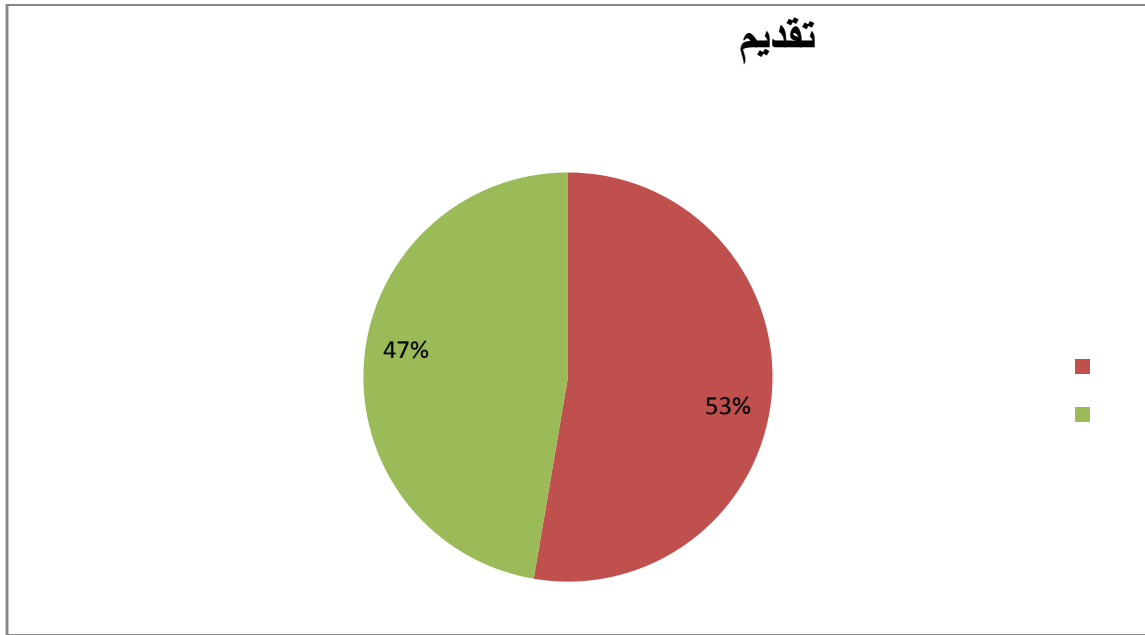
لا		نعم		العبرة
%	التكرار	%	التكرار	هل سبق وتقدمت باحتجاج على المصلحة ؟
47.3 %	71	52.7 %	79	
150				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة لسؤال هل سبق وتقدمت بإحتجاج على المصلحة وكانت إجابات العينة متقاربة ف 79 مفردة أجابت بنعم بنسبة 52.5%، مقابل 71 مفردة أجابت ب لا بنسبة 47.3% مما يعني أن نسبة الفئة المحتجة على المصلحة تفوق

النصف بقليل وهي نسبة مرتفعة جدا بالنسبة للاحتجاجات ولا يجب إهمالها لأن معظم الإحتجاجات كانت بسبب خطأ في بيانات الوثائق المسلمة أو بسبب سوء المعاملة من طرف موظف الشباك، وقد أكد الموظفون أن معظم الأخطاء في البيانات سببها تعجيل عملية الرقمنة لسجلات الحالة المدنية إذ كان الهدف الأساسي أثناء عملية رقمنة السجلات هو تحقيق أعلى المعدلات في السجلات الآلية على حساب صحة البيانات الموثقة أليا.

الشكل (3-10) تقديم الاحتجاج على المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

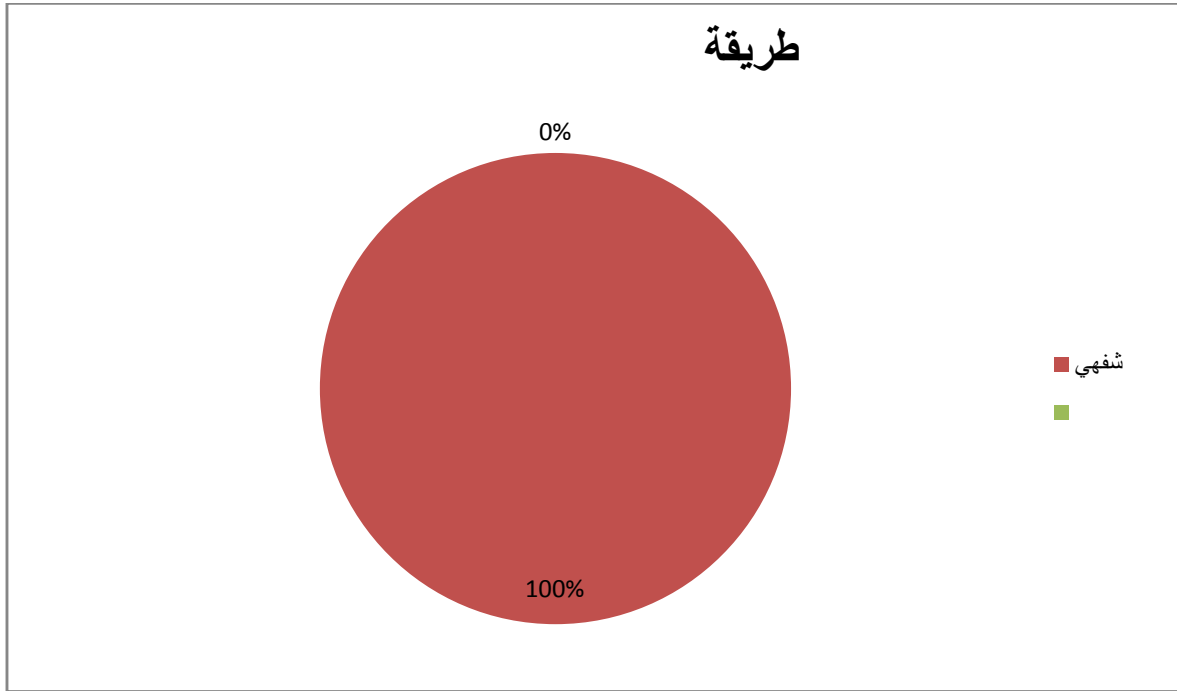
*الجدول (03 - 11) : طريقة الاحتجاج على المصلحة

لا		نعم		طريقة الاحتجاج
%	التكرار	%	التكرار	
0%	0	0%	0	- كتابي
		100%	79	- شفهي
			79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن كل الإحتجاجات التي تقدم بها المستفيدون من الخدمة التي تقدمها المصلحة كانت كلها إحتجاجات شفوية للمسؤول، ولم يكن هناك أي إحتجاج كتابي، هذا راجع لفكرة أن الإحتجاج الكتابي يأخذ وقت طويل وإجراءات كثيرة، إضافة إلى غياب ثقافة الإحتجاج الكتابي لدى غالبية المواطنين .

الشكل (3-11) طريقة الاحتجاج على المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

*الجدول (03 - 12) : كيفية تعامل المسؤول مع الاحتجاج

لا		نعم		كيفية تعامل المسؤول مع الاحتجاج من حيث
%	التكرار	%	التكرار	
10 %	8	90 %	71	1- السهولة
14.7 %	6	85.3 %	73	2- سرعة تقديم الجواب
96.75 %	50	3.25 %	29	3- عدالة الجواب
79				الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين من خلال الجدول السابق ان طريقة تعامل المسؤول مع الإحتجاجات المقدمة كانت :

- من حيث سهولة تقديم الإحتجاج أجابت 71 مفردة بنعم بنسبة 90% مقابل 8 مفردات أجابت ب لا بنسبة 10%، هنا يتضح أن المسؤول أو الموظفين في المصلحة لا يصعبون على المستفيد من خدمات المصلحة أن يحتج .

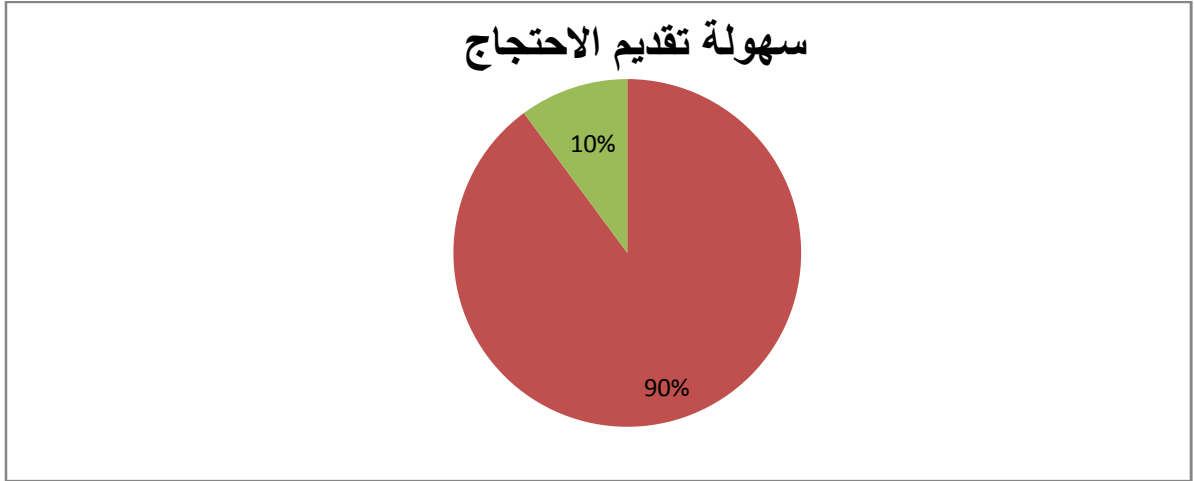
- من حيث سرعة تقديم الجواب أجابت 73 مفردة بنعم بنسبة 85.3%، مقابل 6 مفردات أجابت ب لا بنسبة 14.7%، يتضح هنا أن المصلحة كانت على إستعداد بتقديم التوضيحات والإجابة على إحتجاجات المستفيدين .

- من حيث عدالة الجواب أجابت 29 مفردة بنعم بنسبة 3.25%، مقابل 50 مفردة أجابت ب لا بنسبة 96.75%، يتضح هنا أن المحتجين يرون ان الاجابات التي قدمتها المصلحة كانت غير عادلة رغم إقرارهم بسهولة تقديم الإحتجاج، وسرعة تقديم الجواب، هنا يرى المستفيد ان المصلحة تحاول التغطية على النقائص الموجودة في خدماتها في المقابل تفند المصلحة هذه الفكرة لكون المستفيد دوما يبحث عن مصلحته على حساب القوانين والضوابط التي تحكم تنظيم الحالة المدنية.

فهناك أخطاء في بيانات الوثائق ناتجة عن الخطأ في التقييد يمكن معالجته بسهولة وهناك أخطاء في السجلات الأم لا يمكن تعديلها إلا عن طريق العدالة من خلال الإصلاحات، لأن المصلحة في هذه الحالة لا تملك صلاحية تعديل البيانات تلقائيا إلا من خلال أحكام قضائية صادرة عن المحكمة، هذه الحالات غالبا ما تلقى تدمير المستفيد وعدم تقبله اللجوء إلى العدالة من أجل تصحيح الأخطاء في بيانات وثائقه، ويرى في ذلك تعسفا إداريا.

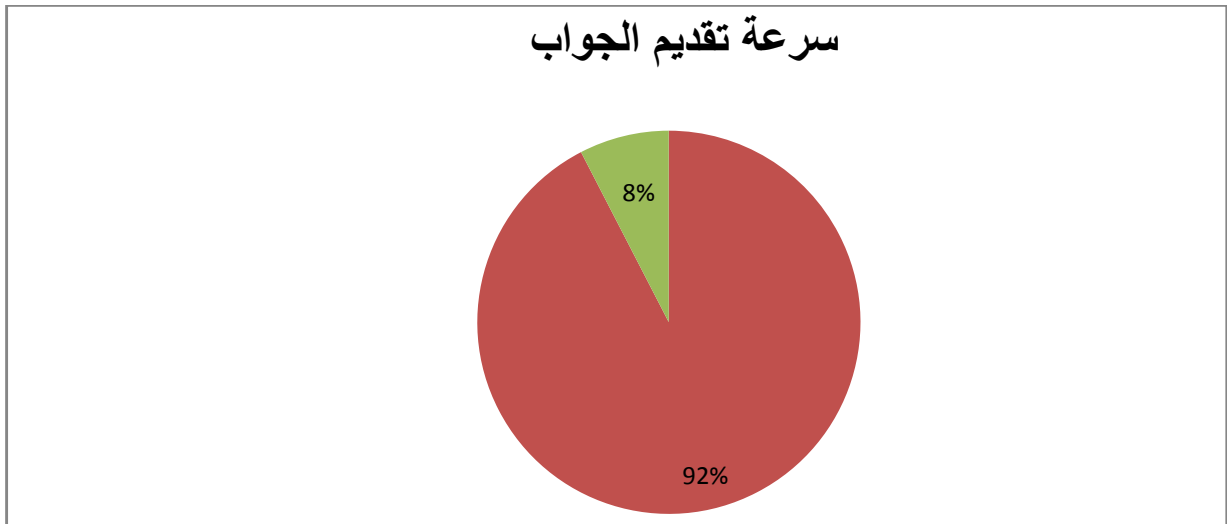
والأشكال البيانية التالية تعبر عن نتائج الجدول (3-12)

الشكل (3-12) سهولة تقديم الاحتجاج



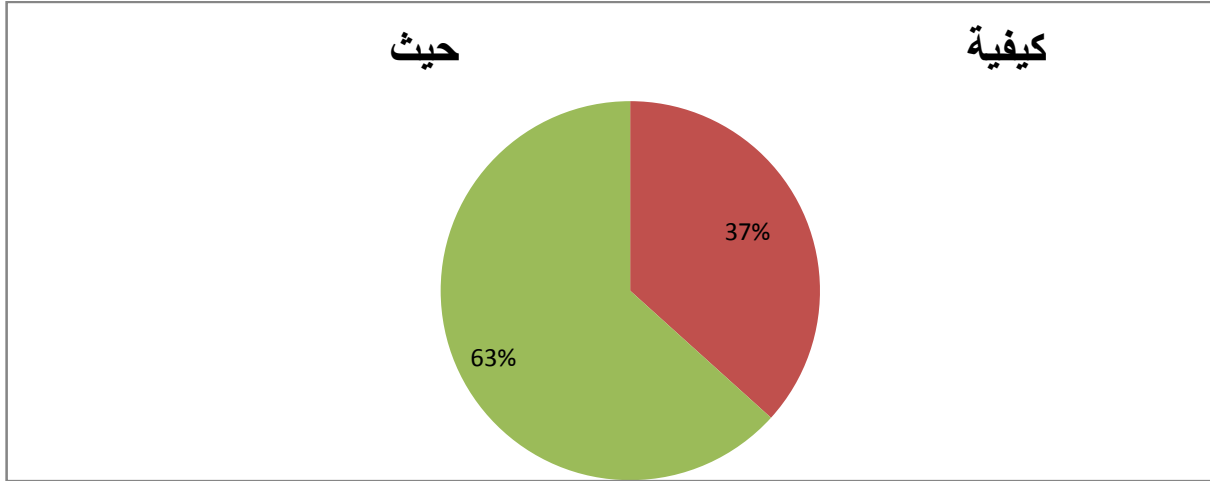
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (3-13) سرعة تقديم الجواب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (3-14) عدالة الجواب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

د - الجدول رقم (3-13) ترتيب الخيارات المقترحة حسب درجة أهميتها

الخيار	التكرارات	السؤال 09
تقليص الطابور - السرعة	150	السؤال أ
تجنب الأخطاء	150	السؤال ب
تحسين المعاملة مع المواطن	141	السؤال ج
تنظيم الخدمة و تجهيز قاعة الانتظار وتهيئة المقر	148	السؤال د
الموظف الكفو	149	السؤال هـ

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يمكن للمستقضي أن يقدم أكثر من إجابة فكانت النتائج كما يلي:

- 100% من العينة ترى انه من الضروري جدا تقليص الطابور وتجنب الأخطاء في الوثائق المسلمة أي حاز الخيار الأول والثاني من السؤال 09 بالإجماع.

- كما وافق 99.3% من العينة على الخيار (أ و ب و هـ) معا فكانت إجمالي التكرارات التي ركزت على الثلاث خيارات معا 149 تكرار من 150 مفردة من إجمالي العينة.

- كما وافق 98.7% من العينة على الخيار (أ ، ب ، د ، و هـ معا) ب 148 تكرار على الخيارات الأربعة معا.

- وتأتي النسبة الأقل في مجموع الإجابات ب 94 % و التي تعبر عن اختيار كل الخيارات معا فهي النسبة الأقل في مجموع الخيارات لكنها تبقى نسبة مرتفعة ، ف 141 مفردة من إجمالي المفردات وافقت على إجمالي الخيارات.

وما يمكن استنتاجه من هذه النسب وهذه الخيارات انه على مصلحة الحالة المدنية أن تراعي باهتمام كبير جدا هذه الجوانب التي أعطاها المستفيدون أهمية كبيرة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المصلحة، حتى يكون المستفيد من الخدمة العمومية راض عن المستوى المقدم ، وهذا يظهر في نسبة الموافقة على إجمالي الخيارات معا ب 94 % وهي نسبة مرتفعة جدا ، فمن الضروري أن تهتم المصلحة :

* تقليص طوابير الانتظار وتقليص مدة الحصول على الخدمة من خلال تسريع العمليات التي تقدم بها الخدمة.

* تجنب الأخطاء في الوثائق المقدمة والمسلمة إلى المستفيد قدر الإمكان فليس من المعقول أن يتكبد المستفيد عناء التنقل إلى المصلحة وقضاء مدة طويلة في الطابور ثم يتحصل في النهاية على وثيقة خاطئة.

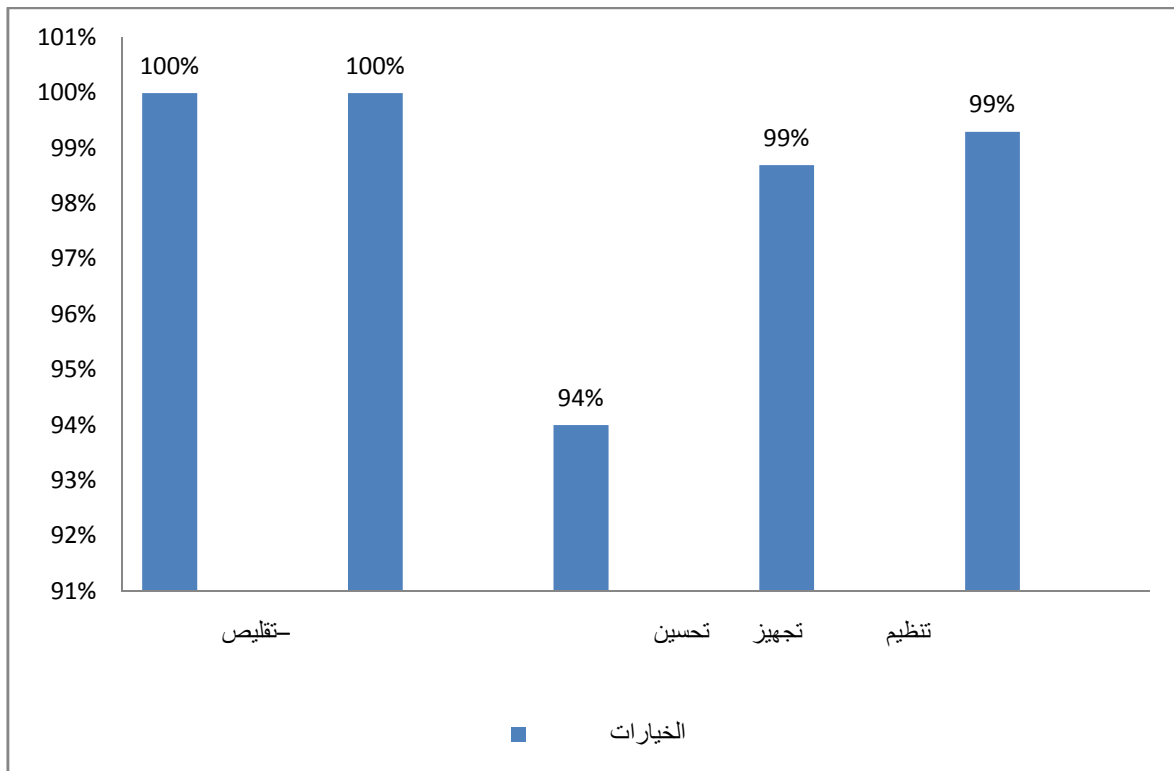
فغالبا يكون إحتجاج على هذه الأخطاء خاصة عندما يكون المستفيد مقيدا بوقت وأجل معين يحتاج فيه الوثيقة المطلوبة، وإذا كان من الفئة غير المتعلمة يعود إلى المصلحة محتجا بعد إهدار وقته وتضييع الفرصة عليه، بسبب عدم قبول الوثائق الخاطئة في إدارات ومصالح أخرى هذه الحالة تسبب سخط المواطن بشدة، ما يسبب كنتيجة حتمية تأثر باقي الجمهور بهذه الحالات وفقدان الثقة في كفاءة موظفي المصلحة .

* تحسين إستقبال المستفيد وتحسين معاملته في قاعة الانتظار وأثناء حصوله على الخدمة بإبداء روح الترحاب والاحترام من طرف موظف الشباك، والإستماع بتمعن لطلب المستفيد والمبادرة لتزويده بالمعلومات التي يحتاجها وإرشاده في حالة حاجته لمساعدة أو وجود أخطاء في بياناته الشخصية تستدعي قيامه بالإصلاح، هذا التعاطف والمبادرة يغذي العلاقة الايجابية بين الإدارة والمستفيد من خدماتها، ويقرب الإدارة من المواطن بتحسيسه أن الإدارة مهتمة بخدمته ومساعدته حتى يتحصل على الوثائق المطلوبة خالية من الأخطاء.

* تهيئة قاعة الإنتظار وتجهيزها بلوحات التوجيه لضمان السير الحسن للمرفق العام من جهة ولضمان راحة المستفيدين من الخدمة من جهة أخرى، بتوفير الجو الملائم في القاعة والحرص على النظافة وتوفير دورات المياه خاصة للمستفيدين من خارج البلدية.

* كل العوامل السابق ذكرها تعتمد في نجاحها على أداء الموظفين فالمصلحة تعتمد على التكنولوجيا في تقديم الخدمة بعد برنامج رقمنة مصالح الحالة المدنية، ورغم ذلك لا يزال المستفيد يرى ضرورة تقليص مدة الإنتظار ما يعني قلة كفاءة موظفي الشبايك وكذلك قلة الأخطاء يعتمد على الموظف الكفو، فالموظف الكفو يختصر على المصلحة وعلى المستفيد إهدار الوقت وتقليص الطابور والتقليل من الأخطاء، وحتى الاستقبال الحسن للمستفيد يقلل الخلافات بين الإدارة والمواطن .

الشكل البياني (3-15) للنسب المنفردة للخيارات المقترحة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

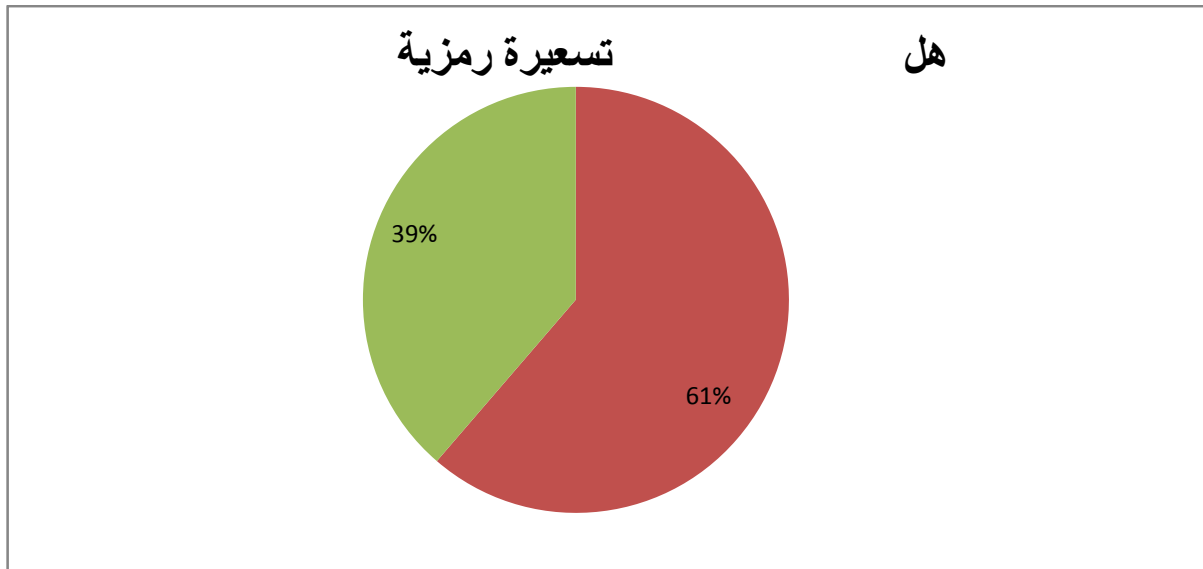
هـ-الجدول (3-14): إعطاء تسعيرة رمزية للخدمة

لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	هل توافق على إعطاء تسعيرة رمزية للخدمة؟
38.7 %	58	61.3 %	92	
150				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول السابق أن 92 مفردة من العينة توافق على إعطاء تسعيرة رمزية للخدمة بنسبة 61.3%، مقابل 58 مفردة ترفض إعطاء تسعيرة رمزية للخدمة بنسبة 38.7 % ما يعني أن معظم العينة لا تعارض إعطاء تسعيرة رمزية للخدمات التي تقدمها مصالح الحالة المدنية . والشكل الموالي يعبر عن النسب المعبر عنها في الجدول(3-17)

الشكل(3-16) الموافقة على التسعيرة الرمزية للخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

و-الجدول (3-15):دور التسعيرة الرمزية في تنظيم الخدمة

لا		نعم		العبرة
%	التكرار	%	التكرار	هل تعتقد أن التسعيرة الرمزية تفيد في تنظيم الخدمة؟
38.7 %	58	61.3 %	92	
150				المجموع

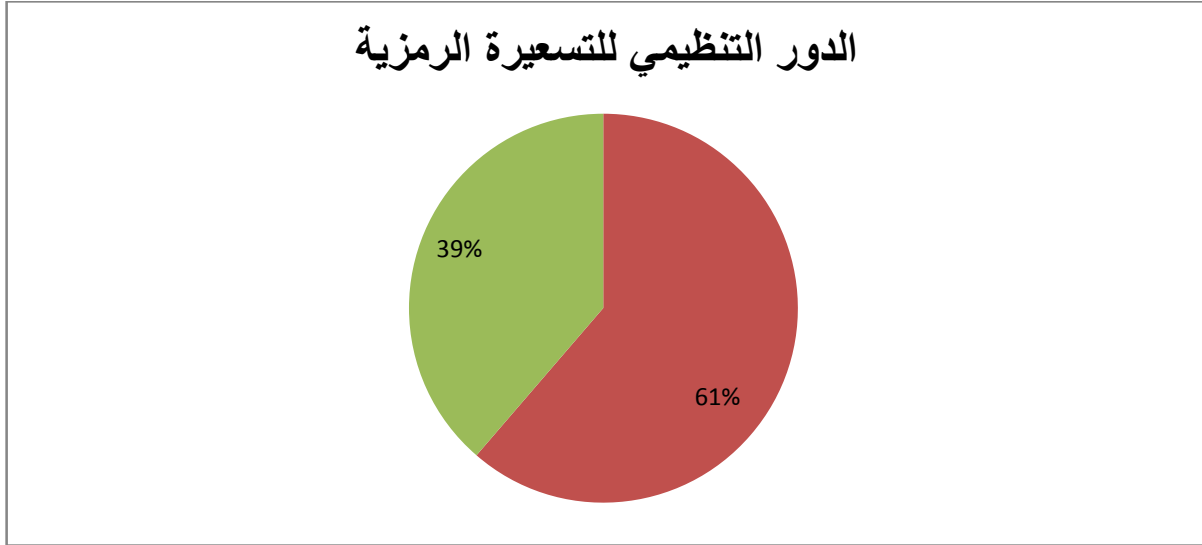
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول السابق أن 92 مفردة من العينة ترى أن التسعيرة الرمزية للخدمة تفيد في تنظيمها بنسبة 61.3 % مقابل 58 مفردة ترفض تسعير الخدمة بنسبة 38.7 % و هي نفس النسب السابقة في الجدول(3-17) مما يعني أن نفس الفئة التي وافقت على تسعير الخدمة هي التي ترى أن التسعير يفيد في تنظيم الخدمة .

وترى أن هذا التسعير يفيد في تنظيم الخدمة داخل المصلحة لان هذا التسعير يغير من سلوك وتفكير بعض المستفيدين نحو الوثائق التي تقدمها الإدارات العمومية فتوفير هذه الوثائق دون مقابل مادي يجعل المواطنين لا يقيمون مجهودات الإدارة والنفقات التي تتحملها من اجل توفير هذه الخدمات وهذا سبب قبول المقترح من طرف الإدارة بهدف كبح تصرفات بعض المواطنين التي تعتبر الإقبال على الإدارة العمومية وطلب خدماتها ،من باب الترفيه،وسد الفراغ.

فهذا إهدار لوقت الإدارة وإهدار لنفقاتها، ووقت المستفيدين الجديدين في طلب الخدمات هنا يقع على عاتق السلطات العمومية تغيير أنماط تفكير الجمهور وتغيير سلوكياته بتعليمه أفكارا جديدة تتعكس إيجابا على الإدارة العمومية من جهة ،وعلى أساليب تعاطيه مع الإدارة من جهة أخرى ،ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وإقناع المستفيد بالأداء العالي للعوامل البشرية والعوامل المادية التي توفرها الدولة من أجل ضمان السير الحسن والفعال للمرفق العام.

الشكل (3-17) الدور التنظيمي للتسعيرة الرمزية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ز-الجدول (03 - 16): التسعيرة الرمزية المقترحة

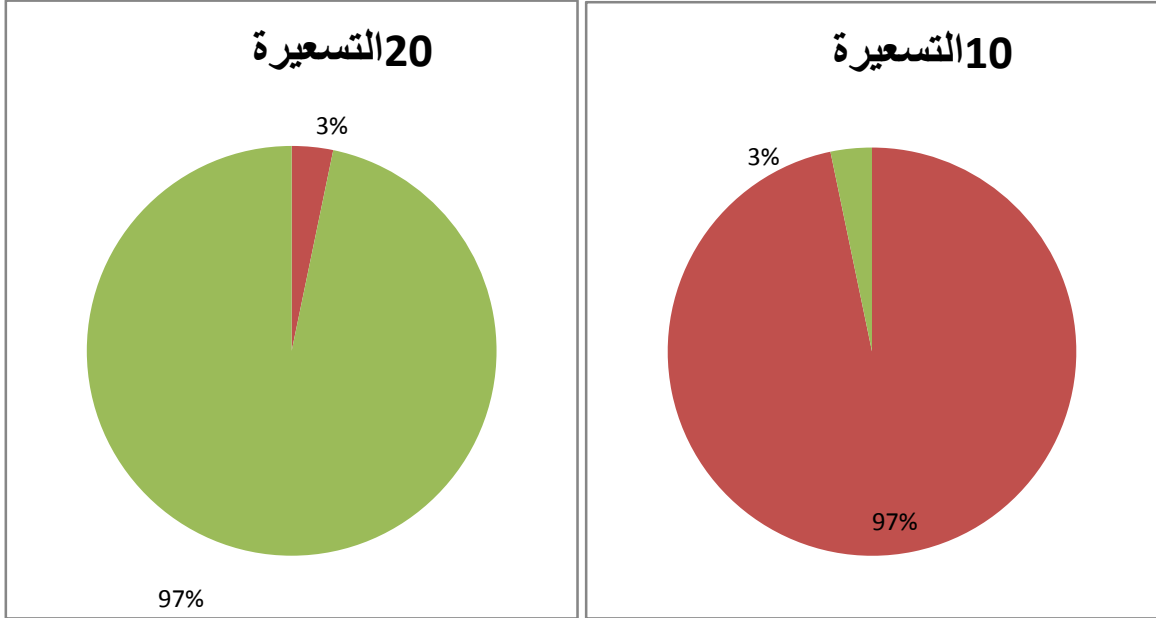
لا		نعم		ما هي التسعيرة التي تقترحها
%	التكرار	%	التكرار	
3.3 %	3	96.7 %	89	1- سعر 10 دج
96.7 %	89	3.3 %	3	2- سعر 20 دج
				3- سعر أعلى من 20 دج
92				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول السابق أن التسعيرة التي حازت على القبول من طرف العينة (92 التي وافقت على تسعير الخدمة) هي 10 دج بنسبة 96.7% أي ب 89 مفردة من أصل 92 مفردة، وهي نسبة مرتفعة ترجح السعر 10 دج على السعر 20 دج الذي حاز على القبول بنسبة 3.3% فقط فهي نسبة منخفضة جداً، فارتفاع الطلب على خدمات الحالة المدنية يفسر أن المستفيد يفضل الحصول على الخدمة بأقل التكاليف.

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول رقم (3-15):

الشكل (3-18) التسعيرة المقترحة:



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

خلاصة

تم في هذا الفصل اختبار فرضية الدراسة والمتعلقة بمدى جودة الخدمات التي تقدمها المصلحة بسبب غياب تطبيق التقنيات والمفاهيم التسويقية في المصلحة

من ناحية كل من محور البيئة المادية والأداء الفعلي للخدمة التي تقدمها المصلحة إضافة إلى جزأ الاسئلة النصف مفتوحة لتقييم جودة الخدمة ، وقد تم الإعتماد على تقييم عينة من طالبي خدمات المصلحة بلغ حجمها 150 مفردة، وتم اختيارهم بطريقة عرضية وكانت النتائج كما يلي:

صحة الفرضية محل الدراسة وهي غياب التقنيات والمفاهيم التسويقية في تقديم الخدمات التي تقدمها المصلحة أدى إلى رداءة جودة الخدمات التي تقدمها، حيث اتضح وهذا تبعا لأراء أفراد عينة الدراسة، تقييمهم لمستوى الجودة الذي كان تقييما سلبيا، مما يعكس وجود نوع من تهميش للبيئة المادية وقلة الإهتمام بمستويات الأداء الفعلي للخدمة التي تقدمها لطالبي خدماتها بسبب ضعف أداء موظفيها وضعف تحكمهم في مختلف العوامل التي يلمس من خلال المستفيدين جودة الخدمات المقدمة لهم، وكذلك غياب تطبيق الأساليب التسويقية على مستوى الإدارة داخليا أو على مستوى أساليب تقديم الخدمة في شبابيك المصلحة بسبب غياب الإعتماد على الكفاءات على مستوى الشبابيك .

الخاتمة

الخاتمة العامة

إن تسويق الخدمات والخدمات العمومية على وجه الخصوص من المواضيع التي تلقى إهتماما بالغا من قبل الباحثين نظرا للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتجات المادية الملموسة من جهة والخصائص الإضافية المرتبطة بالخدمة العمومية من جهة ثانية، وتعد جودة الخدمة من المواضيع الأساسية في مجال تسويق الخدمات، ففي السابق كان التركيز منصبا على موضوع الجودة في المنتجات المادية، وقد نتج عن هذا الاهتمام العديد من الأساليب والإجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن ترتقي بجودة منتجاتها ، وقد تم التطرق في الفصل الأول إلى تسويق الخدمات و الخدمات العمومية وفي الفصل الثاني لجودة الخدمات والأساليب والإجراءات المناسبة للحصول عليها.

ويتنامي دور قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية، إلى جانب تزايد إدراك المؤسسات لضرورة تبني إستراتيجيه تسويقية مبنية على أساس التوجه بالزبون، أضحي الاهتمام بموضوع جودة الخدمة ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسات الخدمية على السواء كانت عمومية أو خاصة، وقد تم تبيان أهمية الجودة والمزايا التي تحققها لكل من المؤسسة والمستفيد على حد سواء.

إن الخصائص المميزة للخدمات، جعلت من عملية قياس جودة الخدمة تختلف اختلافا كبيرا عن عملية قياس جودة المنتجات المادية، فالجودة المدركة في الخدمات تختلف عن الجودة المدركة في المنتجات المادية، كما يمكن القول أن النماذج المستخدمة حاليا في قياس جودة الخدمة تعتمد في الأساس على تقييم المستفيد من الخدمة، كما أنها لا تحظى بإجماع المختصين سواء تعلق الأمر بنموذج الفجوات أو بنموذج الأداء الفعلي للخدمة.

إن الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية ، تمثل محاولة للوقوف على مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل المصلحة ، وبالتالي محاولة التعرف على مدى إهتمام المصلحة بالجودة وهذا اعتمادا على ادراكات عينة من المستفيدين من خدمات مصلحة الحالة المدنية لجودة الخدمة المقدمة إليهم، وإجمالا يمكن القول أن التقييم السلبي لأفراد عينة الدراسة يعكس وجود نوع من قلة الاهتمام من قبل المصلحة بجودة الخدمة التي تقدمها من خلال المحاور التي تم معالجتها في الدراسة ، كما حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على جودة الخدمة المقدمة فعليا، وقد أفضت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

* يوافق غالبية أفراد عينة الدراسة على رداءة البيئة المادية التي تنشط فيها المصلحة من خلال حكمهم على رداءة مقر المصلحة و تجهيزات قاعات الإنتظار و غيرها من عناصر البيئة المادية التي تتوفر عليها المصلحة ، مما يدل على تهميش بالغ من قبل المصلحة لهذه الجوانب المهمة التي تؤثر على أداء الموظفين قبل أن تنعكس سلبا على آراء المستفيدين وتقييمهم لخدمات المصلحة، أن التقييم الكلي لبعدها البيئة المادية كان ضمن المجال السلبي ، وهذا بسبب إهمال المصلحة المظهر الخارجي العام للمقر بالإضافة إلى عدم رضى المستفيدين عن التصميم الداخلي ومدى تنظيم قاعة الإنتظار.

* إن التقييم المتوسط لغالبية أفراد عينة الدراسة للأداء الفعلي للخدمة التي تقدمها مصلحة الحالة البلدية للميلية ، يدل على أن إهتمام المصلحة بمسويات أدائها لم يرق إلى مستوى تطلعات المستفيدين ، لأن تقييم عينة الدراسة للمهنية العالية لموظفي المصلحة جاء في مستوى التقييم المتوسط لكنه يميل إلى التقييم السلبي.

* يرى غالبية أفراد عينة الدراسة ضرورة أن تبدي المصلحة إهتماما أكبر بتلبية إحتياجات المستفيدين ومساعدتهم، وكذا إبداء الرغبة و المبادرة لحل المشاكل التي تعترض طالبي خدمات المصلحة، إن مستوى إهتمام المصلحة بالتكفل بمشاكل المستفيدين فيما يخص وثائق الحالة المدنية وإبداء روح المسؤولية و المهنية في أداء المهام ، لم يبلغ بعد من وجهة نظر المستفيدين المستوى المطلوب.

وعليه يجب على مقدمي الخدمات في المصلحة أن يبادروا إلى تقديم النصائح والإرشادات للمستفيدين وأن يحرصوا على خلق انطباع لدى متلقي الخدمة بوجود اهتمام فردي به، والعمل قدرالمستطاع على تقديم خدمات متماثلة في الجودة، بمعنى تجنب التباين الكبير في طريقة الإنتاج والتقديم للخدمات من شبك لآخر من خلال الإعتماد على الموظف الكفو في الشباك على إعتبار أنه الواجهة الأمامية للمصلحة .

* إن إهتمام المستفيدين من الخدمات العمومية للمصلحة بالجودة ظاهر وجلي ويبرز مدى وعي المستفيدين بالمستويات التي تقدمها المصلحة في الأداء والجودة فمعظم أفراد العينة ليسوا راضيين لاعلى الجودة ولا على الخدمات التي تقدمها المصلحة وأغلبهم يولون إهتمامات كبيرة بالجوانب المتعلقة بالحصول على الخدمة ،فكل العينة تقريبا تلح على ضرورة تقليص الطوابير و تجنب

الأخطاء، و ضرورة تحسين المعاملة وتنظيم قاعة الإنتظار، وتهيئة المقر، وضرورة الإعتماد على الكفاءات في تقديم الخدمة.

* إن نسبة كبيرة من المستفيدين لا يعارضون أن يكون هناك تسعيرا رمزيا لخدمات مصالح الحالة المدنية مادام هذا الإجراء يفيد في تنظيم الخدمة وتنظيم الطلب عليها فالفائدة التي تأتي من تنظيم الحصول على الخدمات أعلى قيمة من التسعيرة الرمزية التي يمكن أن يتحملها المستفيد، لكن مثل هذا الإجراء لا يمكن أن يكون بقرار من المصلحة بل هو من القرارات الكبرى التي تقع عاتق السلطات المركزية.

* إن واقع جودة الخدمات التي تقدمها المصلحة يعود إلى غياب تطبيق التقنيات و المفاهيم التسويقية، وعدم التحكم فيها و الجهل بها غالبا، من طرف المسؤولين والموظفين على السواء. هذا ينتج عنه عمل المصلحة ضمن معايير ترسمها لنفسها، مما يجعلها تعمل في بيئة مغلقة، لا تعطي أي بعد للبيئة الخارجية التي تتلقى خدماتها وتعتمد في أداء مهامها على تطبيق الإجراءات واللوائح التي تنظم عملها، بأسلوب فرض الأمر الواقع على المستفيدين، وهذا يبعد الإدارة عن المواطن بدل تقريبها منه، وهذا يتنافى مع الإجراءات التي تطبقها الدولة في إطار الرقي بالخدمة العمومية، ما يعني أن التقنيات التي تحقق هذا الهدف هي الأساس العملي لتطوير جودة الخدمة العمومية .

ومما سبق نقترح ما يلي:

- الإعتماد على التوجه التسويقي الحديث الذي يتبنى تسويق الخدمات وفق الخصائص التي تميزها في تحسين أداء العاملين، و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية، من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية المطبقة على مستوى المؤسسات الخدمية الخاصة لتحقيق الكفاءة و المرونة و الفعالية، من خلال ممارسة الصيغ الثلاث لتسويق الخدمات (التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، و التسويق التفاعلي) وكذلك تطبيق تقنيات المزيج التسويقي الموسع، خاصة فيما يخص عنصر الإعلان و الترويج العمومي لأن هذه الثغرة متسعة بين الإدارة وجمهورها وغالبا ما لا يتم إشراك الجمهور وإعلامه بتفاصيل التوجهات الكبرى للإدارة العمومية التي تسهر على المصالح العامة لمختلف فئات الجمهور تسخر في ذلك مجهودات مادية وبشرية جبارة .

- التعرف على حاجات المستفيد كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة، بمعنى أن تتبنى المؤسسة العمومية إستراتيجية تسويقية موجهة بالمستفيدين .

-
- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التكوينية، وخاصة الحرص على تأهيل مقدمي الخدمات الذين هم على اتصال مباشر مع طالبي الخدمات العمومية .
- العمل على تحقيق رضا العاملين بهدف تحقيق رضا المستفيدين لما يمثله العاملين من أهمية في إستثمار العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة وامستفيد ، حيث يؤدي الاستثمار الجيد لهذه العلاقة إلى تعزيز لدى المستفيد والرفع من مستويات الرضا لديه.
- إستخدام الأساليب العلمية في الرقابة على جودة الخدمات التي تقدمها المصالح العمومية .
- صياغة برامج تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
- تعزيز الإمكانيات المادية للمؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي
- تحديث البيئة المادية لتقديم الخدمة بما يخلق الانطباع الايجابي لدى امستفيد حول جودة الخدمات المقدمة.
- الرفع من درجة إعتمادية الخدمة، من خلال تعزيز ودعم المصالح التقنية للمصلحة، حيث أن معظم المشاكل المتعلقة بالإعتمادية يكون سببها في الغالب عدم مقدرة هذه المصالح على أداء الخدمة كما هو مطلوب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً/ المراجع باللغة العربية :

1- الكتب:

- أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986 .
- أحمد سنه، حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، بن عكنون، الجزائر، بحث للحصول على درجة ماجستير، تخصص الإدارة و المالية العامة، 2005.
- أحمد عبد العال صبري جليبي، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2008 .
- إياد معتز، التسيير العمومي والفعالية، دار النور للنشر والتوزيع القاهرة.
- البكري ثامر، التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة دار اليازوري، عمان،الأردن،2006.
- بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، دار اليازوري،عمان ، 2009 .
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005ص
- جاسم محمود الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران النشر، عمان، طبعة 2000.
- جاسم محمود الصميدعي - ردينة عثمان، تسويق الخدمات.
- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 124.
- حميد الطائي، بشير العلاق ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي وظيفي) ، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة العربية 2009 .
- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 276-281.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008.

- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، طبعة 2011، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، 2011 .
- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ.
- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006 .
- سليمان مأمون الدر داكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيارات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- شفيق حداد نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
- عبد الجبار منديل، "أسس التسويق الحديث"، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 ، الأردن.
- عصام الدين أيمن أبوعلقة، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مؤسسة هورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 .
- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ، 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2005.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- محمد الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004 .
- محمد فريد الصحن، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الجامعة، 2002.
- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية 2002 .
- محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الخدمات، دار النشر الإسكندرية، طبعة 2001.
- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004 .
- محمد عاصي العجيلي، ليث علي حكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

-
- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص 96-99.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- مأمون الدرداكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جريز للنشر والتوزيع ،عمان، 2007.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- ناجي عبد النور، دور الادارة المحلية في التنمية المستدامة، مقال منشور في موقع e- .marefa.ne
- نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتمييز والزيادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2004.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، طبعة الأولى دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

المجلات:

- رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد06، 2008.
- عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمة الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، 2011/2012.

المؤتمرات:

- خالد محمد طلال بني حمدان، إدارة الجودة في نظم المعلومات متعددة المصادر، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان : الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات متعددة المصادر، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 26-27 نيسان 2006.

الرسائل العلمية:

- بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسات بريد الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013-2014.
- بوكريط نوال، اثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستكشافية محمد بوضياف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي رياح ، ورقلة.
- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

- عصماني سفيان، دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 .

- مرقاش سميرة ، أهمية المزيج التسويقي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية، دراسة حالة شركة SAA ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال، جامعة حسية بن بوعلوي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، 2007.

ثانيا / المرجع باللغة الفرنسية:

- Gérard, Michel Lonbois, Marketing des services, éditions de nord, 1992.
- Detrie Philippe, Conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, France, 1998.
- Mellak Abderahmane, nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel, n°09, la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, 1999.
- Jérôme bon, Albert louppe , « Marketing des services publics » - l'étude des besoins de la population – Edition d'organisation 1980.
- Jérôme bon, Albert buppe « Marketing des services publics » (l'étude des besoins de la population) édition d'organisations (1990).
- Laurent hermel, pratick romagni «Marketing public» Economia 1990 ; l'introduction.



فهرس الموضوع

أ - د	المقدمة
44-6	الفصل الأول: تسويق الخدمات والخدمات العمومية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: عموميات حول الخدمات
7	المطلب الأول: الأهمية الإقتصادية للخدمات
10	المطلب الثاني: مفهوم وطبيعة الخدمات
12	المطلب الثالث: تصنيف الخدمات وخصائصها
16	المطلب الرابع: حزمة الخدمة
19	المبحث الثاني: عموميات حول تسويق الخدمات
19	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور تسويق الخدمات
21	المطلب الثاني: تبني قطاع الخدمات للمفهوم التسويقي
23	المطلب الثالث: أسس مفهوم التسويق الحديث
25	المطلب الرابع: المزيج التسويقي الخدمي وأنواع تسويق الخدمات
30	المبحث الثالث: الخدمة العمومية وخصوصية تسويقها
30	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة العمومية
34	المطلب الثاني: خصوصية الخدمة العمومية من النظرة التسويقية
38	المطلب الثالث: موضوع ودور تسويق الخدمات العمومية
41	المطلب الرابع: خصوصية المستفيدين من الخدمة العمومية:
44	خلاصة
87-46	الفصل الثاني : جودة الخدمة وأساليب التحسين المستمر
46	تمهيد
47	المبحث الأول: عموميات حول الجودة
47	المطلب الأول: مفهوم الجودة
51	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة
53	المطلب الثالث: أهداف الجودة
54	المطلب الرابع: أبعاد الجودة

55	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الجودة
56	المبحث الثاني: النظرة الكلية للجودة في الخدمات
56	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
60	المطلب الثاني : معايير جودة الخدمة
61	المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
67	المطلب الرابع: مراقبة جودة الخدمة
70	المطلب الخامس: قياس جودة الخدمة
77	المبحث الثالث: أسلوب التحسين المستمر
77	المطلب الأول : مفهوم أسلوب التحسين المستمر
79	المطلب الثاني: أدوات التحسين المستمر
82	المطلب الثالث: مراحل تطبيق التحسين المستمر
82	المطلب الرابع: فوائد تطبيق التحسين المستمر
83	المطلب الخامس: الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر
87	خلاصة
124-89	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمصلحة الحالة المدنية - لبلدية الميلية-
89	تمهيد
89	المبحث الأول: التعريف بالبلدية
89	المطلب الأول : التعريف بالبلدية و مهامها
96	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
96	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
96	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
100	المبحث الثالث : نتائج المقابلة والمعالجة الإحصائية
100	المطلب الأول: نتائج المقابلة
102	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي وصدق الإستمارة
102	المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة من المستفيدين
105	المطلب الرابع : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة و إختبار الفرضية
125	خلاصة

130-127	الخاتمة
136-132	قائمة المراجع
140-138	فهرس الموضوع
	الجداول والاشكال
	الملاحق
	الملخص

الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	المزيج الملموس والغير ملموس في المنتج	(1-1)
18	زهرة الخدمة	(2-1)
22	المكونات الأساسية كجوهر التسويق	(3-1)
24	توسع مفهوم التسويق	(4-1)
29	مثلث تسويق الخدمات	(5-1)
51	تحسين الجودة و آثاره في زيادة الأرباح	(1-2)
53	أهداف الجودة	(2-2)
59	الأبعاد الثلاثية لجودة الخدمة	(3-2)
64	هرم الحاجات لماسلو	(4-2)
65	هرم التمييز	(5-2)
69	ادراكات الزبون وإشباع أو رضا الزبون	(6-2)
71	مستوى جودة الخدمات	(7-2)
72	نموذج الفجوة (servqual)	(8-2)
76	قياس الجودة من المنظور الشامل	(9-2)
79	عناصر kaizen نحو التحسين الجيد و المستمر	(10-2)
81	التحسين المستمر وفق منهجية حل المشكلات	(11-2)
94	الهيكل التنظيمي لبلدية الميلية	(1-3)
103	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-3)
104	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	(3-3)
105	توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية	(4-3)
108	تقييم البيئة المادية	(5-3)
110	تقييم الاداء الفعلي للجودة	(6-3)
111	تقييم الإجمالي للجودة	(7-3)
112	تقييم جودة الخدمة	(8-3)
113	تقييم الرضا عن الخدمة	(9-3)
114	تقديم الاحتجاج على المصلحة	(10-3)
	طريقة الاحتجاج على المصلحة	(11-3)

117	سهولة تقديم الاحتجاج	(12-3)
117	سرعة تقديم الجواب	(13-3)
118	كيفية تعامل المسؤول مع الاحتجاج من عدالة الجواب	(14-3)
120	النسب المنفردة للخيارات المقترحة	(15-3)
121	الموافقة على التسعيرة الرمزية للخدمة	(16-3)
122	الدور التنظيمي للتسعيرة الرمزية	(17-3)
123	التسعيرة المقترحة	(18-3)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	نسب مساهمة قطاع الخدمات في إجمالي الناتج القومي لـ 2004	(1-1)
48	بعض تعاريف الجودة لأهم الرواد	(1-2)
63	أنواع الرسائل غير اللفظية	(2-2)
103	توزيع أفراد لعينة حسب الجنس	(1-3)
104	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	(2-3)
105	توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية	(3-3)
106	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بتقسيم جودة الخدمات المقدمة لهم	(4-3)
107	تقسيم البيئة المادية	(5-3)
109	تقييم الأداء الفعلي لجودة خدمة المصلحة	(6-3)
111	التقييم الإجمالي للبيئة المادية والاداء الفعلي للجودة	(7-3)
112	تقييم الجودة	(8-3)
113	تقييم الرضا عن خدمات الحالة المدنية	(9-3)
114	تقديم الاحتجاج على المصلحة	(10-3)
115	طريقة الاحتجاج على المصلحة	(11-3)
116	كيفية تعامل المسؤول مع الاحتجاج	(12-3)
118	ترتيب الخيارات المقترحة حسب درجة أهميتها	(13-3)
121	إعطاء تسعيرة رمزية للخدمة	(14-3)
122	دور التسعيرة الرمزية في تنظيم الخدمة	(15-3)
123	التسعيرة الرمزية المقترحة	(16-3)



الملاحق

جامعة الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
قسم العلوم التجارية
فرع التسويق
- استمارة -

في إطار إجرائنا لبحث ميداني في مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية تحت عنوان التسويق لمقاربة في تحسين جودة الخدمة العمومية ضمن متطلبات نيل شهادة المستر في تسويق الخدمات نرجو منكم التعاون مع شركرنا المسبق و نؤكد لكم سرية البيانات الخاصة بكم

الطالبان

العلمي سعاد

بودليو سميرة

أولا / بيانات شخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

61 فما فوق

60-36

35-18

3- المستوى التعليمي:

متوسط

ابتدائي أو أقل

جامعي فما فوق

ثانوي

ثانيا / أعط تقييم للعبارات اللاحقة وفق السلم :

(1) غير موافق تماما (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق تمام

1	2	3	4	5	العبارات
					تقييم البيئة المادية
					1- تمتلك المصلحة هيكل جذاب
					2- تمتلك المصلحة هيكل بارز وواضح
					3- قاعة الانتظار مجهزة لراحة المواطن
					4- لوحات التوجيه بارزة وواضحة
					5- انتظار تقديم الخدمة
					6- يلتزم الموظف بمظهر لائق
					7- الهيكل الداخلي للمصلحة يسهل الاتصال مع الموظفين
					تقييم الأداء الفعلي للخدمة
					1- مدة انتظار الخدمة معقولة
					2- عندما تتطلب الخدمة وقتا يخبرك الموظف بوقتك بدقة
					3- مواقيت عمل المصلحة مناسبة
					4- يلتزم الموظفون و يحترم مواقيت العمل
					5- تراعي المصلحة حالة المواطن المسافر والمعاق وكبير السن
					6- شباك الاستقبال و التوجيه يساعد المواطن
					7- يعامل الموظفون المواطن بلباقة و احترام
					8- يعامل الموظفون المواطن بلا محسوبية
					9- الخدمات تقدم بلا بيروقراطية
					10- يستخدم الموظف أسلوب و لهجة مفهومة مع المواطن
					11- تقدم الموظف الوثائق بدون أخطاء
					12- لدى الموظف الإرادة و الرغبة في مساعدة المواطن
					13- يقدم الموظف الخدمة بمنهجية عالية

ثالثاً/ تقييم جودة الخدمة

1 الخدمة المقدمة من المصلحة ذات جودة

نعم

لا

2 هناك رضا عن الخدمة المقدمة من المصلحة

نعم

لا

3 هل سبق و تقدمت باحتجاج في المصلحة

نعم

لا

إذا كان (لا) اتجه إلى السؤال (6)

4 كيف كان أسلوب تقديم الاحتجاج

كتابي

شفهي

5 كيف تعامل مسؤول المصلحة مع الاحتجاج من حيث

السهولة

سرعة تقديم الجواب

عدالة الجواب

6 ما هي الجوانب التي ترى ضرورة التركيز عليها أكثر جودة الخدمة التي تقدمها المصلحة.

(يمكن اختيار أكثر من إجابة):

أ- تخفيض مدة الانتظار (تقليص الطابور - السرعة)

ب- تجنب الأخطاء في الوثائق المسلمة

ج- تحسين معاملة الموظف مع طالب الخدمة

د- تنظيم الخدمة و تجهيز قاعات الانتظار و المقر

هـ- الاعتماد على الموظف الكفاء في الشباك

7- هل توافق على إعطاء تسعيرة رمزية للخدمة التي تقدمها مصلحة الحالة المدنية

نعم

لا

8- هل ترى أن هذه التسعيرة تفيد في تنظيم الخدمة.

نعم

لا

9- ما هي التسعيرة التي تقترحها

30 دج

20 دج

10 دج

أقل من 10 دج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية
دائرة
بلدية

شهادة الميلاد

(نسخة كاملة (2) / استخراج (1))

رقم الشهادة

في يوم (3)

على الساعة

بلدية

المسمى (4) (5)

الجنس

اين (6)

و

الساكنين بـ

حرم في

بإعلان أختى به السيد (7)

و بعد ثلاثة وقع معنا نحن

اليانات الهامشية:

ضابط الحالة المدنية بالبلدية

حرمت بـ في

ضابط الحالة المدنية

الاسم اللقب الصفة التوقيع الختم

الكتابة السابقة للاسرة واللقب بالأحرف اللاتينية

1 و 2 أنطب العارضة الزائفة

3- حكماء الخريف

4- اسرة لقب الولد

المُلخَص

المخلص

الهدف من هذه الدراسة هو التعريف بالمفاهيم والتقنيات التسويقية وأهمية تطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية حيث تركز هذه الدراسة في الوقوف على مدى تبني قطاع الخدمات العمومية لبلدية الميلية لهذه المفاهيم وتحديد أسباب تدني مستوى جودة الخدمات، التي تقدمها للجمهور من خلال استفادتهم منها.

والنتيجة المتوصل إليها من هذه الدراسة هي أن هناك إهمال للتوجيه التسويقي وغياب المفاهيم التسويقية على مستوى مصلحة الحالة المدنية لبلدية الميلية و الذي أدى إلى تقييم سلبي لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها.

وعليه نوصي بضرورة استخدام وتطبيق المفاهيم التسويقية بصفتها تساعد المؤسسة في الرفع من مستوى جودة خدماتها وإرضاء كافة المستفيدين منها.

الكلمات المفتاحية: تسويق الخدمات، تسويق الخدمات العمومية، جودة الخدمة.

The aim of this study is to introduce the concepts and techniques of marketing and the importance of their application in public service institutions where this study are based in the stand over the adoption of the public service sector of the municipality of El-Milia of these concepts and identify the causes of the low quality of services, offered to the public through benefit them level.

It reached from this study and the result is that there is a neglect of the absence of direct marketing and marketing concepts to the Department of Civil Status of the municipality of El-Milia and the level of which has led to a negative assessment of the level of quality of services provided by T.

Therefore, we recommend the use and application of marketing concepts as a foundation to help in lifting the level of quality of its services and satisfy all beneficiaries.

Key words: marketing services, marketing public services, the quality of service