

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

تسيير جودة الخدمات

- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة -

من طرف

خيرة قرن

أمام اللجنة المشكلة من:

- | | | |
|--------------|---|------------------|
| رئيسا | أستاذة محاضرة "أ"، جامعة البليدة | - بن حمودة فطيمة |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر "أ"، المدرسة العليا للتجارة | - عنابي بن عيسى |
| عضوا مناقشا | أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر | - على عبد الله |
| عضوا مناقشا | أستاذ مساعد "أ"، جامعة البليدة | - بيشاري كريم |

البليدة، سبتمبر 2011

شكر

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني ومكنني من إنجاز هذا العمل
أقدم جزيل شكري وامتناني لأستاذي الدكتور **عناي بن عيسى** المشرف على هذا البحث
على توجيهاته ومساعدته ودعمه لي من بداية التفكير في موضوع البحث إلى إنجائه
ولا أنسى كل من ساعدني من موظفي مؤسسة سونلغاز وأخص بالذكر السيد بلقاسم
والآنسة زاموشى سارة
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:
الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة
التي بها نستزيد
كل من ساهم في دعم هذا البحث من أصدقاء وزملاء ممن استفدت من آرائهم وتوجيهاتهم
فإلى هؤلاء جميعاً أتقدم بجزيل الشكر وعرفاني بفضلهم
راجية من الله أن يكتب في ميزان حسناتهم.

ملخص

تناولت الدراسة موضوع تسيير جودة الخدمة، حيث قمنا بدراسة مفهوم جودة الخدمة وكيفية تسييرها من خلال التركيز على تسيير العاملين بالمؤسسة الخدمية من حيث اختيارهم، تدريبهم، تحفيزهم وتطبيق سياسات وإجراءات التسويق الداخلي عليهم، تسيير الزبائن من حيث معرفة العوامل التي تؤثر على جودة ما تقدمه المؤسسة من وجهة نظرهم وكيفية التأثير في توقعاتهم، وأهم إستراتيجيات التعامل مع الأنماط المختلفة من الزبائن، كما تطرقنا إلى طرق قياس جودة الخدمة والدور المهم الذي يلعبه التقييم المستمر لخدمات المؤسسة في تحسين جودة هاته الخدمات.

وكدراسة حالة تطبيقية أخذنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة حيث سعينا إلى معرفة واقع جودة خدماتها وذلك من خلال قياسها من وجهة نظر زبائنها اعتمادا على أحد مقاييس جودة الخدمة وهو مقياس الأداء الفعلي (SERVPERf)، وتوصلنا إلى أن مستوى جودة خدمات المديرية متوسط، كما وجدنا أنه من بين أبعاد جودة الخدمة هناك ثلاثة أبعاد تعتبر المحددات الرئيسية لجودة خدمات المديرية وهي: الاعتمادية، الأمان، التعاطف. أما عن مستوى أداء المديرية لهاته الأبعاد فوجدنا بأن أداء بعد الاعتمادية دون الوسط، بينما أداء بعدي الأمان والتعاطف فيفوق الوسط. وبناءا على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، تم تقديم عدد من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة تنسجم مع هذه الاستنتاجات.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	مقارنة لخصائص المراحل الثلاثة لتطور الجودة 19
02	توزيع عدد العمال المتدربين لسنة 2010 حسب المصلحة ونوع التدريب 104
03	الدلائل التي يُستشهد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك 106
04	ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط 107
05	توزيع عينة البحث 112
06	البيانات الخاصة بتوزيع الإستثمارات 112
07	إختبار ثبات محتوى الإستثمار 114
08	وصف عينة الدراسة 115
09	ترتيب مستوى أداء عناصر جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية التوزيع بالجلفة 117
10	ترتيب أبعاد جودة الخدمة لمديرية التوزيع بالجلفة 119
11	تقييم إدارة المديرية لمستوى أدائها لأبعاد جودة الخدمة 120
12	الفجوة بين تقييم الزبائن والإدارة لمستوى أداء الأبعاد الخمسة 120
13	متوسط إجابات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية التوزيع بالجلفة 121
14	تقييم الجودة الكلية لخدمات مديرية التوزيع من طرف زبائنها 122
15	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للأبعاد الخمسة 123
16	نتائج إختبار تحليل التباين للجودة الكلية تبعاً للوكالة 126

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
16	مفهوم الجودة	01
28	زهرة الخدمة	02
31	أنواع نظم الإنتاج في المؤسسة الخدمية	03
32	عناصر إنتاج الخدمة	04
35	أشكال التسويق في المؤسسة الخدمية	05
44	فوائد جودة الخدمة	06
47	هيكل عام لمواصفات الإيزو 9000	07
78	عملية التحفيز في المؤسسة	08
86	نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة	09
110	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بولاية الجلفة	10

الفهرس

الصفحة

العنوان

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

8	مقدمة
13	1. مدخل إلى تسيير الجودة في المؤسسة الخدمية
13	1.1. ماهية الجودة
13	1.1.1 مفهوم الجودة
17	2.1.1 التطور التاريخي للجودة
20	3.1.1 تكاليف الجودة
23	2.1 ماهية الخدمات
23	1.2.1 مفهوم الخدمات
29	2.2.1 نظام إنتاج الخدمة
35	3.2.1 تسويق الخدمات
40	3.1 الجودة في الخدمات
40	1.3.1 مفهوم جودة الخدمة
45	2.3.1 نظام إدارة الجودة ISO9000
53	3.3.1 إدارة الجودة الشاملة
58	2. طرق تسيير عناصر إنتاج الخدمة
59	1.2 تسيير الزبائن
59	1.1.2 معايير تقييم الزبائن لجودة الخدمة
61	2.1.2 توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها
64	3.1.2 استراتيجيات تسيير الزبائن

702.2. تسير العاملين
701.2.2. اختيار، تدريب وتحفيزا لعاملين
782.2.2. التسويق الداخلي
833.2. أساليب قياس جودة الخدمات
841.3.2. أساليب القياس الكمية
882.3.2. أساليب القياس غير كمية (نوعية)
913. واقع تسير جودة الخدمة في مديرية التوزيع بولاية الجلفة
921.3. تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
921.1.3. نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
942.1.3. مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز
953.1.3. تقديم مديرية التوزيع بالجلفة
1022.3. واقع تسير العاملين والزبائن في المديرية
1021.2.3. تسير العاملين في المديرية
1082.2.3. تسير الزبائن وقياس الجودة في المديرية
1093.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
1091.3.3. أدوات الدراسة
1112.3.3. مجتمع وعينة الدراسة
1123.3.3. حدود الدراسة
1134.3. تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات
1141.4.3. اختبار ثبات الاستبيان ووصف عينة الدراسة
1162.4.3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بتقييم الأداء الفعلي لمديرية التوزيع بالجلفة بالنسبة لأبعاد جودة الخدمة
1203.4.3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بقياس الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية التوزيع بالجلفة
1224.4.3. دراسة تأثير أبعاد جودة الخدمة على الجودة الكلية لخدمات مديرية التوزيع
1245.4.3. اختبار فرضيات الدراسة
128الخاتمة
130قائمة المراجع

مقدمة

لقد شهد قطاع الخدمات تنوعا وانتشارا كبيرين في دول العالم، حيث أصبح يشكل القطاع الغالب في كثير من دول العالم، والجزائر على غرار هاته الدول تشهد نموا ملحوظا في هذا القطاع كنتيجة لانفتاحها على العالم الخارجي وتزايد الاتجاه نحو العالمية .

إن الانفتاح على العالم الخارجي، وانتقال الاقتصاد الوطني من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق تمخضت عنه مجموعة من النتائج لعل أهمها اشتداد حدة المنافسة، وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمر بمرحلة نمو جديدة في ظل ظروف جديدة تطالبها بأن تكون مؤهلة في أداء دورها وتحقيق أهدافها التنموية بكفاءة.

وفي العقدين الماضيين أصبح مفهوم الجودة وتوفرها في السلع والخدمات من الركائز الرئيسية للمنافسة، لذلك أصبحت إحدى أهم الأدوات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسات أن تدركها وتحاول أن تطبقها من أجل تحسين مركزها التنافسي.

وإذا كان الاهتمام بجودة السلع المادية وتقديمها بالمواصفات التي تلبي حاجات الزبون ليس بالأمر السهل، فإن الاهتمام بجودة الخدمات أمرا أكثر صعوبة وتعقيدا لما تتصف به الخدمات من خصائص وما ينتج عنها من صعوبات، وأمام ذلك يظهر التحدي أمام إدارة المؤسسة الخدمية والعاملين فيها في تقديم خدمات بجودة متميزة، إذ يتطلب ذلك من مقدمي الخدمات التعرف على العوامل التي تؤثر على جودة ما يقدمونه وطرق معالجتها.

ولعل من بين المؤسسات الكبرى في قطاع الخدمات في الجزائر والتي تستعد لمواجهة منافسة في مجال نشاطها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز.

طرح الإشكالية:

من خلال ما تقدم تبرز لنا معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع تسيير جودة خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

ويمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تزداد جودة خدمات مديرية التوزيع بالجلفة من وجهة نظر الزبائن بتوفر الأبعاد المشكلة لجودة الخدمة؟
- ما هو مستوى تقييم الزبائن لأداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بالنسبة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة؟
- وهل هناك فجوة بين تقييم الزبائن وبين تقييم إدارة المؤسسة؟
- ما هي الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية التوزيع بولاية الجلفة، من وجهة نظر الزبائن؟ وما مدى تطابقها مع وجهة نظر الإدارة؟
- هل هناك تمايز بين وكالات المديرية في مستوى جودة الخدمات المقدمة؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابات مؤقتة لهاته التساؤلات تم اعتماد الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة جودة خدمات مديرية التوزيع بولاية الجلفة بتوفر الأبعاد المشكلة لجودة الخدمة؛
2. تتمتع مديرية التوزيع بولاية الجلفة من وجهة نظر الزبائن بأداء عالي بالنسبة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة؛
3. تقييم الإدارة مستوى أداء خدماتها كما يدركه الزبائن؛
4. تشكل أبعاد جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية التوزيع أهمية كبيرة ومتساوية من وجهة نظر الزبائن، كما أن الإدارة تحدد الأهمية النسبية لهذه الأبعاد كما يراها الزبائن؛
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تقييم الجودة الكلية تبعا للوكالة التجارية؛

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها بصفة عامة من النتائج المتوقعة منها والتي يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث يستفيد من تحسين مستوى هذه الخدمات: المؤسسة التي تسعى لتوفير الجودة في خدماتها لمواجهة المنافسة المنتظرة، ويستفيد زبائنهم في الحصول على خدمات ترضيهم وتكون في مستوى تطلعاتهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- التفصيل في أهم الممارسات التي تمكن المؤسسة الخدمية من تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار؛
- البحث في أساليب وطرق قياس جودة الخدمات؛
- توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لسياسات تسيير جودة الخدمات في مديرية التوزيع بالجلفة؛
- التعرف على أهم الأبعاد التي تشكل جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
- التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة وتبيان مواضع الفجوات، وكيفية معالجتها؛
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد إدارة المديرية.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالتعرف على عناصر الموضوع ووصفها وصفا كفيًا، والاعتماد على دراسة الحالة وأسلوب المسح الخارجي على عينة من زبائن المؤسسة محل الدراسة عن طريق توزيع استمارة صممت لجمع البيانات التي تصف الظاهرة وصفا كميًا، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

صعوبات الدراسة:

أكبر صعوبة واجهتنا في بحثنا كانت في الجانب الميداني حيث لم نتمكن من استعمال مقياس الفجوة بسبب عدم تفريق المستقضي منهم بين التوقعات و الأداء الفعلي.

سنعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بدراستنا كالاتي:

1. دراسة الباحثان: قاسم نايف علوان وفتيحة أبو بكر إدريس بعنوان استخدام نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة)، جاءت هذه الدراسة لقياس وتقييم جودة أداء الخدمات الصحية التي يقدمها مستشفى ابن سينا في مدينة سرت في ليبيا باستخدام مقياس الفجوة *servqual* بالتركيز على الفجوة الأولى (التي تعبر عن الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات المرضى وتوقعات المرضى) والفجوة الخامسة (التي تعبر عن الفرق بين إدراكات المرضى لمستوى الأداء الفعلي لأبعاد جودة الخدمة التي يقدمها المستشفى وبين توقعاتهم لمستوى هاته الخدمات). وقد توصل الباحثان إلى أن: هناك فجوات سالبة بين توقعات المرضى لمستوى خدمات المستشفى وبين مستوى الخدمات المقدمة فعلا، وهذا ما يبين انخفاض مستوى جودة هاته الخدمات، كما أثبتت الدراسة أن إدارة المستشفى لا تدرك مستوى توقعات المرضى لخدماتها الشيء الذي يؤدي إلى عجزها عن مقابلة هذه التوقعات وهذا سبب رئيسي في انخفاض مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المستشفى.

2. دراسة الباحثة وفاء ناصر المبيريك 2002، بعنوان جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، جاءت الدراسة للتحقق من علاقة جودة الخدمات المصرفية النسائية من وجهة نظر الزبونات بأبعاد جودة الخدمة الخمسة، وقد استعانت الباحثة بمقياس الأداء الفعلي *servperf* حيث تمثل أبعاده العوامل المستقلة و جودة الخدمة الكلية تمثل المتغير التابع. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة أبعاد من أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الملموسية) ومستوى الجودة الكلية للخدمات المصرفية النسائية .

هاتان الدراستان هما اثنتين من بين العديد من الدراسات التي تناولت جودة الخدمة وقياسها في مجال الخدمات الصحية والمصرفية. وفي دراستنا سنحاول دراسة أساليب تحسين جودة الخدمة وتطبيق مقياس الأداء الفعلي *servperf* على خدمات لم يسبق قياس جودة خدماتها عن طريق هذا المقياس وهي خدمات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، بهدف معرفة أهم أبعاد جودة هذه الخدمات من وجهة نظر الزبائن، ومستوى أداء المؤسسة بالنسبة لهذه الأبعاد بالإضافة لقياس الجودة الكلية لهذه الخدمات.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

تناولنا في الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالجودة من خلال التعريف بمفهوم الجودة، تطورها التاريخي وتكاليفها، كما تطرقنا إلى ماهية الخدمة من خلال خصائصها، إنتاجها وتسويقها وفي المبحث الأخير من هذا الفصل وضعنا مفهوم جودة الخدمة وأبعادها، بالإضافة إلى نظام إدارة الجودة ISO9000 مبادئه ومتطلباته، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة مبادئها ومتطلباتها.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى كيفية تحسين وتطوير جودة الخدمة، وذلك من خلال توضيح طرق تسيير العاملين وتسيير الزبائن التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمة بالإضافة إلى نماذج تقييم وقياس جودة الخدمة.

والفصل الثالث كان عبارة عن دراسة حالة تطبيقية بديرية توزيع الكهرباء والغاز، إبتدنا هذا الفصل بعرض تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل لواقع تسيير العاملين والزبائن بها، وتوضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي الأخير تم تقييم جودة خدمات مديرية التوزيع بالجلفة من طرف زبائنها بالاعتماد على استمارة قدمت لهم، وذلك بتطبيق نموذج الأداء الفعلي servperf بعد تكييف عناصره مع طبيعة خدمات المؤسسة، بعدها تحليل البيانات واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.

الفصل 1

مدخل إلى تسيير الجودة في المؤسسة الخدمية

إن توفر البدائل من السلع والخدمات أمام المستهلك كنتيجة لاشتداد المنافسة بين المؤسسات، أتاح له فرصة المفاضلة والتمييز بينها، معتمد في ذلك على عدة معايير أهمها جودة المنتج، مما أكسب هذه الأخيرة أهمية كبيرة لدى المؤسسات، فأخذت تطور وتدخّل التحسينات على طرق إدارتها وتتبع الأساليب الجديدة لزيادة الأداء والاستفادة من التكنولوجيا للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة.

وفي ظل هذه الظروف ليس أمام المؤسسة إلا الاعتماد على الإدارة عن طريق الجودة حتى تتمكن من استخدام الموارد بشكل أمثل لتقديم منتجات بجودة عالية.

من أجل ذلك سنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على مفهوم الجودة وتطورها وتكاليفها ومفهوم الخدمة وإنتاجها وتسويقها لندخل في صلب الموضوع وهو جودة الخدمات كما سنتطرق إلى نظام إدارة الجودة ومدخل إدارة الجودة الشاملة. وهذا من خلال العناصر التالية:

1. ماهية الجودة

2. ماهية الخدمة

3. الجودة في الخدمات

1.1. ماهية الجودة

إن أهمية الجودة تحتم ضرورة توضيحها والوقوف على جوانبها المختلفة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال عرض مفهومها، تطورها التاريخي وتكاليفها.

1.1.1 مفهوم الجودة

سنعرض في هذا المطلب تعريف الجودة، خصائصها وأبعادها

1.1.1.1 تعريف الجودة

لتحديد تعريف للجودة لا بد في البداية من استعراض تعاريف روادها الأوائل

- فجوران Jurn يعرفها بأنها: "ملائمة المنتج للاستخدام من ناحية التصميم، والأمان، ومجال الاستخدام." [1] (ص34)

هذا التعريف، يعرف الجودة من حيث أنها ملائمة الاستخدام، فهو يركز على الزبون وضرورة فهم حاجاته وتلبيتها عن طريق التصميم.

- ونجد Jarphind يتفق مع Jurn حيث عرف الجودة بأنها: "درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقاً لما يتوقعه المستهلك أي مدى المناسبة للاستخدام عملياً." [2] (ص13)

- أما ديمينغ Deming فيعرفها على أنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق مع انخفاض التكلفة." [1] (ص33)

- وبالنسبة لكروسبي Crosby الجودة هي: "المطابقة للمواصفات المحددة." [3] (ص23) نجده ركز على عملية الإنتاج وما تتضمنه من إنتاج منتجات خالية من العيوب، بحيث تتفق مع المواصفات الموضوعه سلفاً.

- بينما عرفت المنظمة الدولية للمواصفات كما يلي: "جودة المنتج هي أن يحمل الصفات والخصائص التي يرغب بها المستهلك، والتي تشبع حاجاته بالسعر الذي يدفعه." [4] (ص57) حسب التعريف السابق الجودة هي المطابقة للحاجات من حيث التصميم، والمطابقة للمواصفات من حيث الإنتاج، والسيطرة على التكلفة للتمايز بسعر مقبول.

من كل ما تقدم، يمكن تعريف الجودة بأنها: "حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات والخدمات والعمليات والبيئة، تقوم على توفر مجموعة من المواصفات والخصائص التي تلبي توقعات الزبائن أو تفوقها."

من خلال عرض هاته التعاريف المختلفة للجودة يتبين أنها تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: [5] (ص38)

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق.
- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

- قائمة على التصنيع: تعني مطابقة مواصفات تصميم المنتج.
- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر المناسب.

2.1.1.1. أبعاد الجودة

يقوم الزبون بتقدير الجودة في المنتج بواسطة مجموعة من الأبعاد. تتمثل فيما يلي: [6] (ص35)

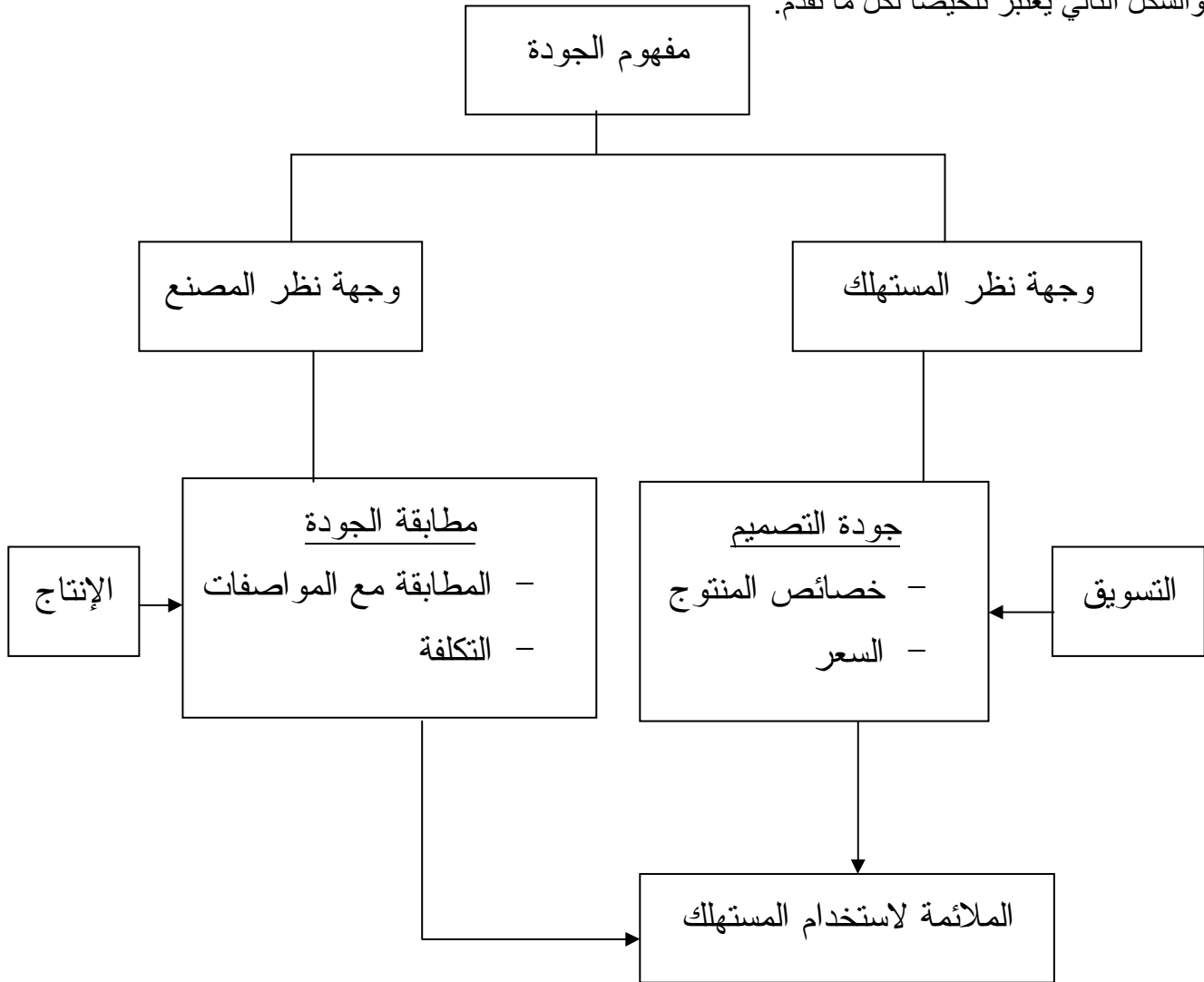
- الاعتمادية: تشير إلى احتمالية أداء المنتج من دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستخدامه وفق التصميم الأساسي له، وتعتبر أهم عنصر لاستخدام المنتج من قبل المستهلك الذي يحتاج إلى أن يعمل المنتج من دون فشل، فكلما كانت درجة الاعتمادية عالية كلما كانت إمكانية الفشل ضئيلة.
 - الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج مثل: السرعة، سهولة الاستعمال، الأمان،..... الخ
 - المزايا: وهي تلك الخصائص التي تضاف إلى المزايا الداخلية مثل مكيف هوائي في سيارة.
 - الصلاحية: وهي المدة الزمنية التي يبقى فيها المنتج صالحا للاستخدام أو يقدم المنفعة، فكلما زادت فترة استخدام المنتج خلال عمره الإنتاجي، كلما زادت جودته بالنسبة لمستهلمه.
 - الجمالية: تمثل الأفضلية الذاتية لدى المستهلك عن المنتج بحيث يكون لكل زبون ميول خاص اتجاه المنتج، من حيث المظهر الخارجي الذي يتضمن متغيرات مثل: النظر، اللمس، الصوت، الذوق، الرائحة..... الخ
 - التطابق: ويشير هذا البعد، إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج مع توقعات الزبون.
 - خدمات ما بعد البيع: يشير هذا البعد، إلى خدمات ما بعد البيع من ضمانات وتطوير قطع غيار وصيانة وإصلاح.
 - قدرة التحسس بالجودة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المميزة لها، أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج.
- كل هذه الأبعاد تشكل جودة المنتج بالنسبة للمستهلك، لذلك نجد المنتج يأخذها بعين الاعتبار عند تحديد تصميم المنتج. ولا تتحقق الجودة بالتصميم الجيد فقط، وإنما تعتمد أساسا على تطابق المواصفات

الموجودة مع المصممة مسبقا. ويعتمد تحقيق هذا التطابق على عدد من العوامل تتضمن مايلي : [5] (ص 35-36)

- تصميم عملية الإنتاج.
- مستوى أداء الآلة.
- التكنولوجيا، والمعدات المتاحة.
- المواد المستخدمة.
- تدريب الموظفين، والإشراف عليهم.
- درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة.

وما تجدر الإشارة إليه، أن قلة من المنتجات تتفوق في كل الأبعاد. فقد يكون المنتج ممتازا في بعضها ومتوسط أو ضعيف في غيرها.

والشكل التالي يعتبر تلخيصا لكل ما تقدم:



الشكل رقم 1: مفهوم الجودة [5] (ص 37)

الشكل رقم (1) يوضح أن وجهتي نظر المستهلك والمنتج للجودة تعتمدان على بعضهما البعض، حيث، أن تصميم المنتج يمكن التوصل إليه بالنظر إلى حاجات ورغبات المستهلك بالدرجة الأولى إلا أنه من غير الممكن تحقيق الجودة في ذلك المنتج، بدون التعاون والتشارك في عملية الإنتاج، ولكن عند مستوى مقبول من التكلفة لأن سعر المنتج اعتبار مهم من وجهة نظر المستهلك في تقييم المنتج.

2.1.1.1. التطور التاريخي للجودة

منذ بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وحتى النصف الأول من القرن العشرين وحجم الإنتاج هو البعد الأكثر أهمية في إدارة منظمات الأعمال، لأن العرض محدود والطلب أكبر من العرض في العالم. ولكن في النصف الثاني من القرن العشرين ومع تكاثر عدد المؤسسات وازدياد المنافسة، كانت البداية بالانتقال من الاهتمام بحجم الإنتاج إلى جودة الإنتاج والتميز فيه.

ويمكن أن نحدد تطور الجودة عبر الزمن في أربع مراحل متتالية كالاتي:

1.2.1.1. مرحلة الفحص:

في هذه المرحلة كان التركيز على التأكد من مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعه للمحافظة على العلاقة بينهما باستمرار لضمان منع وصول الوحدات المعيبة للزبون، ولكن لا تمنع وقوع الخطأ [7] (ص 17). فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه عن طريق التفتيش والفرز واستبعاده. أي أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

2.2.1.1. مرحلة ضبط الجودة:

يركز مفهوم ضبط الجودة على جودة سلعة أو خدمة بعد إنتاجها بناء على وجود بعض المواصفات التفصيلية، فإن ما يتم إنتاجه يتم مقارنته بالمواصفات من خلال عملية الفحص. ويمكن اختيار درجة المطابقة مع المواصفات عن طريق استخدام أسلوب العينات وأسلوب الملاحظة. ما يميز هذه المرحلة هو استخدام الأسلوب الإحصائي لاختيار عينات من المنتجات بهدف ضبط الجودة والاستغناء عن عملية الفحص الشامل لكل الوحدات المنتجة

3.2.1.1. مرحلة توكيد الجودة:

تقوم على أساس فكرة أنه لا يمكن تفتيش الجودة في المنتج، وإنما يجب بنائها فيه. حيث عرف "بستر فيلد" "توكيد الجودة بأنه كل الإجراءات المخططة أو المنطقية اللازمة لتوفير ثقة كافية بأن المنتج سوف

يحقّق متطلبات معينة للجودة والتي تشمل التأكيد من أن الجودة هي كما يجب أن تكون عليه، وهذا يشمل تقويماً مستمراً للكفاية والفعالية مع النظر بوجود مقاييس للتصحيح في الوقت المناسب وتغذية مرتدة تنشيط عند الحاجة" [8] (ص 27).

إن تحقيق جودة المنتج يعني القضاء على المشكلات من المصدر ومنع وقوعها، من خلال التركيز على التصميم الجيد وعلى جودة مدخلات العمليات، من أفراد ومكائن ومواد وطرائق عمل [9].

إذن نظام توكيد الجودة أساسه منع وقوع الخطأ عن طريق التحسينات المتتالية.

والجدول التالي يقدم مقارنة لخصائص المراحل الثلاثة:

الجدول رقم(1): مقارنة لخصائص المراحل الثلاثة لتطور الجودة [6] (ص31).

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
توكيد الجودة	ضبط الجودة	الفحص	
التنسيق بين عمليات الجودة	ضبط الإنتاج	تحديد الأخطاء	1- المهمة الرئيسية
تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية والعاملين وبيئة عمل المؤسسة النظام	معيارية المنتجات بمعيارية الإنتاج	معيارية المنتجات بالفحص	2- الهدف
برامج ونظم شاملة جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارات العليا	العمليات	المنتوج	3- التركيز
توكيد الجودة	نظم وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	4- الأساليب
قياس الجودة وتخطيط الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة	إدارة الإنتاج والعمليات	قسم التفتيش والفحص	5- مسؤولية الجودة
	ضبط الجودة إحصائياً	تفتيش الجودة	6- المدخل
	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	التفتيش، الفحص، العد، الترتيب لكشف الأخطاء	7- وظيفة العاملين بالجودة

4.2.1.1. مرحلة إدارة الجودة الشاملة*

وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة، وتمتد حتى وقتنا الراهن وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد، وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد ومستوى رضا الزبون، لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا يزيد.

* سوف نتكلم عن هذه المرحلة بتفصيل أكثر في أجزاء متقدمة

يدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، لكن أولاً وأخيراً من منظور الزبون المتلقي للخدمة [6] (ص30).

يعني أنه في هذه المرحلة تم الانتقال من التركيز على متطلبات النظام التشغيلي إلى التركيز على متطلبات الزبون التي تعني الاستجابة الأفضل لحاجاته وتوقعاته، بما يحقق رضاه ومن ثم ولائه.

من خلال عرض التطور التاريخي للجودة والمراحل المختلفة التي مرت بها نستخلص مايلي: [10] (ص157).

- إن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (مبدأ الوقاية خير من العلاج)
- دور الجودة تدرج من الحرفي و رئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الإستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.
- تدرج مفهوم ضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) من منظور المنتج إلى منظور الزبون.
- الانتقال من الاهتمام بالمنتجات إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى الحاجات.

وما تجدر الإشارة إليه أن التطور في مفهوم الجودة من التركيز على متطلبات النظام التشغيلي إلى التركيز على الزبون، لا يأخذ شكل التنافسي أو الإحلال وإنما يأخذ شكل علاقة التكامل حيث لا يكمن لأي مؤسسة أن تستجيب لحاجات وتوقعات الزبون بدون نظام تشغيلي فعال.

3.1.1. تكاليف الجودة

إن أي مؤسسة تسعى إلى تقديم منتجات بالجودة المطلوبة، تتحمل مجموعة من التكاليف، تشكل جزءاً مهماً من التكاليف الإجمالية. ومن خلال هذا المطلب سنحاول تعريف تكاليف الجودة، إبراز أهمية قياسها، بالإضافة إلى عرض أهم عناصرها والتصنيفات المختلفة لها.

1.3.1.1. تعريف تكاليف الجودة:

قدم الباحثون تعاريف مختلفة لتكاليف الجودة نذكر منها:

تكاليف الجودة هي: "التكلفة التي تحدث بسبب انخفاض الجودة أو بسبب عدم مطابقة المنتجات لمعايير الجودة الموضوعه، أو أنها تعبر عن الفرق بين التكاليف الفعلية وتلك التكاليف التي سوف تحدث في حالة عدم وجود إنتاج معيب". [11] (ص372).

حصر هذا التعريف تكاليف الجودة في تكاليف اللاجودة ولم يدرج تكاليف تفادي الوقوع فيها

- تكاليف الجودة: "كل التكاليف التي يتم إنفاقها لأغراض الوقاية من وجود عيوب في الإنتاج، واكتشاف هذه العيوب في حالة وجودها، وإصلاح العيوب بعد اكتشافها" [12] (ص235).
- أضاف هذا التعريف تكاليف الوقاية كأحد عناصر تكلفة الجودة.
- تكلفة الجودة هي: "التكلفة من أجل ضمان وتوكيد الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند إنجاز أو الحصول على الجودة".

بناء على هذه التعاريف، يمكن تقديم تعريف أكثر شمولاً لتكاليف الجودة كالتالي:

تكاليف الجودة: عبارة عن التكاليف الناجمة عن اللجوء بالإضافة إلى تكاليف تفادي الوقوع في اللجوء، فهي تحدث قبل إنتاج المنتج أو خلال مراحل الإنتاج أو بعد الإنتاج أو قبل تسليم المنتجات أو بعد التسليم أو في أكثر من مرحلة من هذه المراحل.

ولتعميق الفهم والتفصيل أكثر في تكاليف الجودة نستعرض عناصرها والتصنيفات المختلفة لها.

2.3.1.1. عناصر وفئات تكاليف الجودة

- لقد اختلف الباحثون حول أسس تصنيف تكاليف الجودة وبذلك قدموا عدة تصنيفات لها
- فهناك من صنفها إلى: تكاليف ضبط الجودة و تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة.
 - وهناك من صنفها على أساس سهولة أو صعوبة القياس إلى: تكاليف ظاهرة و تكاليف مستترة.
 - وهناك من قسمها إلى: تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة.

وحسب التصنيف الأول، فعناصر تكاليف الجودة محددة في الفئات التالية: [13] (ص19)

1.2. 3.1.1 تكاليف ضبط الجودة:

وتضم تكاليف الوقاية و تكاليف التقييم

1.1.2 تكاليف الوقاية (المنع):

هي تكاليف جميع الأنشطة المصممة خصيصاً لمنع حدوث الجودة السيئة للمنتج أو الخدمة، من أمثلة ذلك، تكاليف مراجعات منتج جديد، التخطيط للجودة، تقييم إمكانات وقدرات الموردين، تقييم قدرات العمليات، اجتماعات فرق تحسين الجودة، مشاريع تحسين الجودة، التعليم والتدريب الخاص بالجودة.

2.1.2 تكاليف التقييم:

هي التكاليف المرتبطة بقياس وتقييم ومراجعة المنتج أو الخدمة لضمان وتأكيد مطابقتها لمواصفات الجودة ومتطلبات الأداء، ويشتمل ذلك على تفتيش واختيار الموارد، والتفتيشات والاختبارات المرئية

والنهائية، ومراجعات المنتج أو العملية أو الخدمة، معايرة أجهزة القياس والاختبار والتكاليف المرتبطة بتقييم الموردين.

2.2.3.1.1 تكاليف الفشل:

هي التكلفة الناتجة عن عدم تطابق المنتج أو الخدمة مع المتطلبات أو احتياجات الزبون/المستخدم، وتنقسم تكاليف الفشل إلى صنفين تكاليف فشل داخلي وتكاليف فشل خارجي.

1.2.2 تكاليف الفشل الداخلي:

هي تكاليف الفشل الذي يحدث قبل تسليم أو شحن المنتج أو تقديم الخدمة للزبون، ومن أمثلة ذلك: تكاليف التخريد، إعادة التشغيل، الإصلاح، إعادة التفتيش أو الاختبار مراجعة المواد، تخفيض الدرجة.

2.2.2 تكاليف الفشل الخارجي:

هي تكاليف الفشل الذي يحدث بعد تسليم أو شحن المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة للزبون من أمثلة ذلك: تكاليف معالجة شكاوى الزبائن، مرتجعات الزبائن، مطالبات الضمان واسترجاع المنتجات

3.3.1.1 أهمية قياس تكاليف الجودة

تتمثل أهمية قياس تكاليف الجودة فيما يلي: [14] (ص62).

- هي أحد أهم الأفكار الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في المؤسسات (إدارة الجودة الشاملة، المواصفات العالمية ISO9000)
- يفيد حساب التكاليف المتعلقة بالجودة وتحويلها إلى اللغة المشتركة لدى مديري المؤسسات فيما يلي:
 - هي مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة.
 - أكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج والتحكم والسيطرة عليها بفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح.
 - أكثر دقة في تقييم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات بواقعية.
 - يساعد الإدارة والموظفين في فهم أهمية القيام بالشيء صحيحاً من المرة الأولى.
 - يعتبر وسيلة اتصال هامة بين الموظفين في أقسام الجودة والإدارة العليا بالمؤسسة.
- أداة تحسين مستمر للجودة، فهي تساعد على تحديد وتمييز مناطق الفشل والعيوب ومصادرها المباشرة باستخدام بعض أدوات الإحصاء
- أداة مقارنة جيدة وواضحة خلال فترة زمنية محددة.

والجدير بالإشارة أن تكلفة الجودة لا يمكنها أن تحل مشاكل الجودة، ولا ترشيد نظام الجودة. فهي مجرد أداة موجهة لمساعدة الإدارة لفهم مشكل الجودة بكل ضخامته، وتسهيل الضوء على فرص التحسين وقياس تطور نشاطاته

2.1. ماهية الخدمات

إن الطبيعة الخاصة للخدمات والخصائص المميزة لها كان لها تأثير واضح على قضية الجودة مقارنة بالمنتجات، سواء من ناحية تحديد المواصفات والأبعاد المشككة للجودة أو من ناحية قياس جودتها. ومن أجل دراسة الجودة في الخدمات سنتعرف أولاً ومن خلال هذا المبحث على الخدمة من جانب المفهوم، الخصائص وعمليتي الإنتاج والتسويق.

1.2.1. مفهوم الخدمات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الخدمة، خصائصها، تصنيفاتها و مكوناتها

1.1.2.1. تعريف الخدمة

- سنحاول ضبط مفهوم الخدمة وذلك في ضوء ما قدمه الباحثون والمفكرون في هذا المجال
- حيث عرف Kotler الخدمة بأنها "نشاط يعتمد على تبادلات غير ملموسة، لا يؤدي إلى انتقال الملكية وقد يرتبط أو لا يرتبط باستخدام سلعة مادية". [15] (ص44) نلاحظ أن kotler في تعريفه ركز على سميّ اللاملموسية، وعدم انتقال الملكية كخاصيتين تميزان الخدمات عن السلع المادية، بالإضافة إلى إمكانية استخدام سلع مادية في تقديم الخدمات.
- ونجد Skinner اتفق إلى حد كبير مع kotler في تعريفه للخدمة حيث عرفها بأنها " منتج غير ملموس يحقق منافع مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء". [16] (ص265)
- بينما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع والإشباع التي تعرض للبيع، أو تكون مصاحبة لبيع سلع مادية". [17] (ص2) نلاحظ أن هذا التعريف لم يوضح الخصائص المميزة للخدمة، وإنما بين الأوجه المختلفة لها فإما أن تكون خالصة مثل: التعليم، الصحة أو تكون مرتبطة ببيع سلع مادية مثل: خدمات التشغيل، الصيانة، التوصيل....
- كما عرف Horovitz الخدمة على أنها: "محصلة التداخل في علاقات العناصر الرئيسية لنظام إنتاج الخدمة والمتمثلة في الزبون، الأعوان، الدعم المادي. هذه المحصلة هي التي تُكون الربح الذي يُمكن من إرضاء الزبائن". [18] (ص2)

2.1.2.1. خصائص الخدمات وأثرها على جودتها:

مما تقدم نجد أن كل باحث ركز في تعريفه للخدمة على خصائص معينة، وعلى أساس هاته التعاريف يمكن تحديد الخصائص المميزة للخدمات كالاتي:

1.2.1.2.1. اللاملموسية:

من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة المادية خاصية اللاملموسية ، والمقصود باللاملموسية هو أنه لا يمكن رؤية الخدمة أو تذوقها أو الإحساس بها أو سماعها قبل شرائها. [19] (ص78) هاته الخاصية تجعل الزبون في تقييمه لجودة الخدمة يستعمل معايير تختلف عن تلك التي يستعملها لتقييم السلع الملموسة، كما أنها تجعل من قياس جودة الخدمة عملية صعبة ومعقدة .

2.2.1.2.1. خاصية التلازم:

ونعني بها درجة ارتباط الخدمة بشخص مقدمها، وعدم إمكانية فصلهما، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نعني بها تلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك وحدثهما في وقت واحد. مما يترتب عليه مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة، حيث يشارك الزبون في إنتاج الخدمة إما: بطريقة تلقائية وهنا تختلف درجة مشاركة الزبون لأن هذه الأخيرة ترتبط بسلوكيات بشرية ليس لها معيار موحد. ولكن على العموم، يمكن القول بأن مشاركة الزبون تتأثر بالنقاط التالية: [20] (ص32)

- المستوى التعليمي الذي يسمح له بالقيام بمجموعة من المهام غير معقدة.
 - التجربة التي تسمح له بالقيام بأعمال اعتاد القيام بها ، ولا ينتظر العامل أن يقدمها له.
 - مستوى الحياة العملية التي تؤثر على طريقة الحياة الشخصية، كالمشاركة بدل الانتظار.
- أو تكون مشاركته في إنتاج الخدمة بدون إرادته وهنا المؤسسة الخدمية تضع الوسائل الكفيلة التي تجعل الزبون يشارك بدون إرادته في إنتاج الخدمة .

إن مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة تساهم في خفض التكاليف، حيث يقوم الزبون بأعمال كانت موكلة للعاملين، فالمؤسسة تستغني عنهم باعتبار أن الزبون قادر على القيام بأعمالهم خاصة الأعمال الروتينية كما تساهم مشاركته في الحصول على الخدمة بالطريقة التي يراها مناسبة.

مما تقدم نستنتج أن عملية إنتاج الخدمة تتأثر بمدى التعاون و التفاهم بين مقدم الخدمة ومستهلكها. وعليه فجودة الخدمة تتغير وتتقلب بحسب درجة هذا التعاون.

3.2.1.2.1 خاصية عدم التجانس:

من بين الخصائص المميزة للخدمة، والتي لها أثر كبير على قضية الجودة خاصة عدم التجانس حيث يستحيل على مؤسسات الخدمات أن تقدم خدمات متماثلة وبنفس مستوى الجودة، نتيجة لوجود الإنسان (الزبائن، العاملين) طرف في إنتاجها وخاصة في المؤسسات التي تعتمد على العنصر البشري بنسبة كبيرة، فباختلاف الأشخاص العاملين تختلف جودة الخدمة من عامل إلى آخر، وباختلاف آراء، حاجات ورغبات الزبائن التي تنتج الخدمة أساسا للاشباعها تختلف جودة الخدمة التي يقدمها نفس العامل من زبون إلى آخر. فمهما حاولت المؤسسة أن توحد معايير عمليات إنتاج الخدمة وتخضع دور الأشخاص وتزيد الاعتماد على الآلات فإنه لا يمكنها، بشكل كامل، أن تقلل من تأثير البشر والبيئة على جودة الخدمة.

4. 2.1.2.1 خاصية التلاشي: تعني عدم إمكانية تخزين الخدمة بهدف البيع أو الاستخدام اللاحق. [21]

(ص47)

5.2.1.2.1 خاصية عدم الملكية: فمشتري الخدمة ينتفع بها ولكن لا يمكنه امتلاكها كما هو الحال في السلع

المادية

3.1.2.1 تصنيف الخدمات

لقد اختلف الباحثون حول معايير وأسس تصنيف الخدمات، ولكن أيا يكون أساس التصنيف فالهدف منه واحد، وهو إيجاد مجموعات من الخدمات تعتمد على نقاط تشابه - ولو اختلفت الصناعة الخدمية المنتمية إليها(طيران ، فنادق ، تأمين ...) – وبالتالي تشترك في نفس الخصائص التسويقية.

وعادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية: [22] (صص28-29)

1.3.1.2.1 حسب نوع السوق (أو حسب الزبون) وتقسم إلى

❖ خدمات استهلاكية وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحة مثل الخدمات السياحية والصحية وخدمات النقل والاتصالات، وحلاقة الشعر والتجميل، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

❖ خدمات منشآت، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن، فالحصول مثلا على طلبات

لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال، ولكنه لا يكون كذلك في حالة كون الزبون أحد أصحاب المنازل والشقق السكنية.

2.3.1.2.1 حسب درجة كثافة قوة العمل وتقسم إلى:

- ❖ خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة ومن أمثلتها خدمات تربية ورعاية الأطفال وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.
- ❖ خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل العام وخدمات الطعام وخدمات البيع الآلي وخدمات غسل السيارات آليا وخدمات النقل الجوي وغيرها.

3.3.1.2.1 حسب درجة الاتصال بالزبون وتقسم إلى:

- ❖ خدمات ذات اتصال شخصي عال، مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها.
- ❖ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، والخدمات البريدية وغيرها.
- ❖ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط، مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح، وغيرها.

4.3.1.2.1 حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات، وتقسم إلى:

- ❖ مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين والإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.
- ❖ غير مهنية، مثل خدمات التنظيف، وفلاحة الحدائق وغيره

5.3.1.2.1 حسب درجة ارتباطها بالسلعة الملموسة:

على هذا الأساس تنقسم الخدمات إلى: [20] (ص 26)

- ❖ الخدمات المرافقة للسلع المادية: من أجل تحسين المركز التنافسي تقوم المؤسسة بتقديم خدمات إضافية مرافقة للسلع مثل خدمات ما بعد البيع .
- ❖ خدمات تصاحبها سلع مادية: في هذه الحالة نجد أن الخدمات هي الأساس ويصاحبها بعض السلع المادية وأحسن مثال على ذلك هو خدمة النقل، فركاب الطائرة يشترطون خدمة النقل ومع ذلك تحصلون على وجبات الغذاء وحتى كتب ومجلات

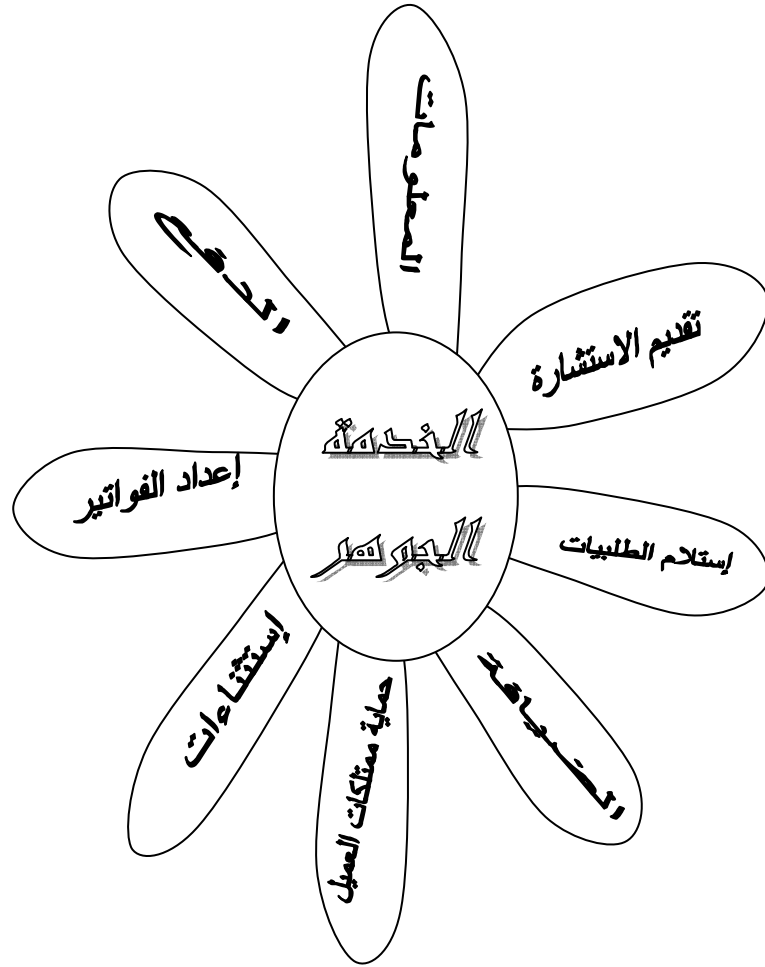
❖ الخدمات الخالصة: وتقوم على تقديم خدمات دون أن يصاحبها سلع مادية مثل الخدمات المصرفية، الصحة.

4.1.2.1. مكونات الخدمة

إن الخدمة في الأساس عبارة عن حزمة من نشاطات مؤلفة من جوهر، بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات التكميلية، ولإيضاح الفكرة أكثر نأخذ مثال: خدمة الفندق فالخدمة الجوهر والتي يشترك فيها جميع الفنادق هي عنصر النوم، أما الخدمات التكميلية فتتمثل في: الاستقبال، تقديم الطعام، الأمن، حراسة السيارات،... ومع اشتداد المنافسة فإن مؤسسات الخدمات تعتمد على الابتكار والتميز ورفع الأداء في الخدمات التكميلية، لكسب ميزة تنافسية تقف بها في وجه المنافسة.

وقبل عرض الأصناف الثمانية للخدمات التكميلية، نجد أنه من المفيد إبراز فوائد تصنيف الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة حيث تتمثل هذه الفوائد في: [23] (ص225)

- مساعدة المؤسسة في تركيز جهودها التسويقية على المجموعة الأكثر تفضيلاً من قبل الزبائن والتي تعطي للمؤسسة قيمة مضافة.
 - مقارنة كل مجموعة خدمات تكميلية بتلك التي تقابلها لدى المنافسين.
 - معرفة ردود فعل الزبائن المستهدفين فيما يتعلق بكل مجموعة من الخدمات التكميلية والاستفادة من ردود الفعل في إعادة أو تعديل، أو حذف مجموعات عند الضرورة.
- والشكل التالي يوضح المجموعات الثمانية من الخدمات التكميلية كثمانية بتلات تحيط بالزهرة وقد سمي هذا المفهوم بزهرة الخدمة.



الشكل رقم (2): زهرة الخدمة [22] (ص 3)

الشكل رقم (2) يوضح أن الخدمات التكميلية مصنفة إلي: [22] (ص ص 39-47)

- ❖ المعلومات: لكي يحصل الزبون على قيمة حقيقية أو فائدة مرجوة من الخدمة المقدمة فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة مثل: طبيعة، أنواع، مزايا، وأسعار الخدمات، بالإضافة إلى شروط الشراء أو التعاقد، أو الضمانات... الخ.
- ❖ تقديم الاستشارة: تقدم الإستشارة في الغالب بناء على طلب الزبون لغرض حل مشكلة ما، أو انتهاج أسلوب معين، وذلك في ضوء معطيات معينة، أو في ظل ظروف محددة.
- ❖ استلام الطلبات: حال استقرار الزبون على قرار شراء الخدمة، فإن الخطوة التالية هي استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة، أي استلام طلبه الزبون ومعالجتها.
- ❖ الضيافة (رعاية الزبون): إن المؤسسات الخدمية الناجحة تحاول التعامل مع الزبائن كضيوف خصوصا في الحالات التي يكون فيها بقاء الزبون في موقع تقديم الخدمة طويل نسبيا. إن الضيافة تعكس سعادة اللقاء بالزبائن الجدد، والترحاب بالزبائن القدامى وتكمن قيمة الضيافة في أنها خدمة تكميلية مبنية على الاتصال وجها لوجه.

- ❖ حماية ممتلكات الزبائن: عندما يقوم الزبائن بزيارة موقع الخدمة، فإنهم غالبا ما يطلبون المساعدة في الحفاظ على ممتلكاتهم. ومن أمثلة الخدمات التكميلية المتعلقة بحماية ممتلكات الزبائن: الاحتفاظ بأموال وممتلكات النزلاء في فندق، رعاية أطفال الزبائن أثناء تقديم الخدمة.
- ❖ الاستثناءات: هي خدمات تكميلية لاتقع في نطاق الخدمات الاعتيادية المتعارف عليها فهي خدمات خاصة تقدم إلى الزبائن في ظروف غير اعتيادية، أو عندما يطلب الزبون ذلك بالراح لظرف معين.
- ❖ إعداد الفواتير: تقوم معظم المؤسسات الخدمية بإعداد فواتير لزبائنها، وهي تحاول إدخال تقنيات متطورة تضمن سرعة ودقة إعداد الفواتير. يترتب على استلام الفاتورة إجراء الدفع من قبل الزبون، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على التميز في هذا الجانب، بابتكار طرق دفع سهلة ومريحة ومرغوبة من طرف الزبائن

ويجب أن نشير هنا إلي أنه ليس بالضرورة أن تكون الخدمة الجوهر مدعمة بعناصر من كل المجموعات الثمانية فطبيعة الخدمة، تلعب دورا مهما في تحديد الخدمات التكميلية التي تعزز قيمتها.

2.2.1. نظام إنتاج الخدمة

تعتبر المؤسسة الخدمية مثل المؤسسة الصناعية، إذ تحتوي على نظام لإنتاج الخدمات ويقصد به التنظيم والتنسيق لمدخلات مادية وغير مادية للحصول على مخرجات غير ملموسة تحوي خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا.

1.2.2.1. أنواع نظم الإنتاج في المؤسسات الخدمية:

من أجل معرفة أنواع أنظمة الإنتاج المستخدمة في صناعة الخدمة، نستعرض أنواع أنظمة الإنتاج في صناعات السلع ونقارن خصائصها بخصائص الخدمة لنرى أنظمة الإنتاج الأكثر ملائمة لصناعة الخدمات وذلك كما يلي: [6] (ص ص70-73)

يوجد ثلاثة أنواع من نظم الإنتاج في صناعة السلع هي:

- الإنتاج للتخزين
- الإنتاج حسب التجميع
- الإنتاج حسب الطلب

وكل نوع من هذه الأنواع ينقسم حسب درجة الاستمرارية إلى:

- إنتاج مستمر: هنا يكون إنتاج المنتجات بصورة متواصلة ومنظمة، ولا يكون هناك تغيير في حجم الطاقة المستخدم تقريبا خلال فترة زمنية لا تقل عن سنة.
- إنتاج متقطع: يكون هذا النوع من الإنتاج حسب الطلبية وكذلك حسب الدفعة، ويتطلب هذا النظام عادة الانتظار لحين استلام الطلبات من الزبائن والتي تحدد مواصفات المنتج حسب رغبة الزبون.

1.1.2.2.1 نظام الإنتاج حسب التخزين

لاستخدام هذا النظام يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- قابلية المنتج للخرن
 - أن تكون عملية الشراء بعد عملية الإنتاج
 - أن يكون إنتاج المنتج معياريا
 - فصل عملية الإنتاج وعملية الخزن
- عند مقارنة الخصائص السابقة بخصائص الخدمة يتضح بشكل قاطع أن نظام الإنتاج هذا لا يمكن استخدامه في بيئة صناعة الخدمة لكون خصائصه لا تتوافق مع الطبيعة الخاصة للخدمة.

2.1.2.2.1 نظام الإنتاج حسب التجميع:

ويتطلب تطبيقه الشروط التالية:

- أن يتم إنتاج أغلب الأجزاء المكونة للمنتج ومن ثم تخزين لحين الطلب على المنتج النهائي.
 - أن يكون المنتج النهائي من نوع الصناعات التجميعية.
 - أن يكون إنتاج الأجزاء المكونة للمنتج بشكل معياري.
- هاته الشروط لا تساعد على استخدام هذا النظام في بيئة صناعة الخدمة.

3.1.2.2.1 نظام الإنتاج حسب الطلب

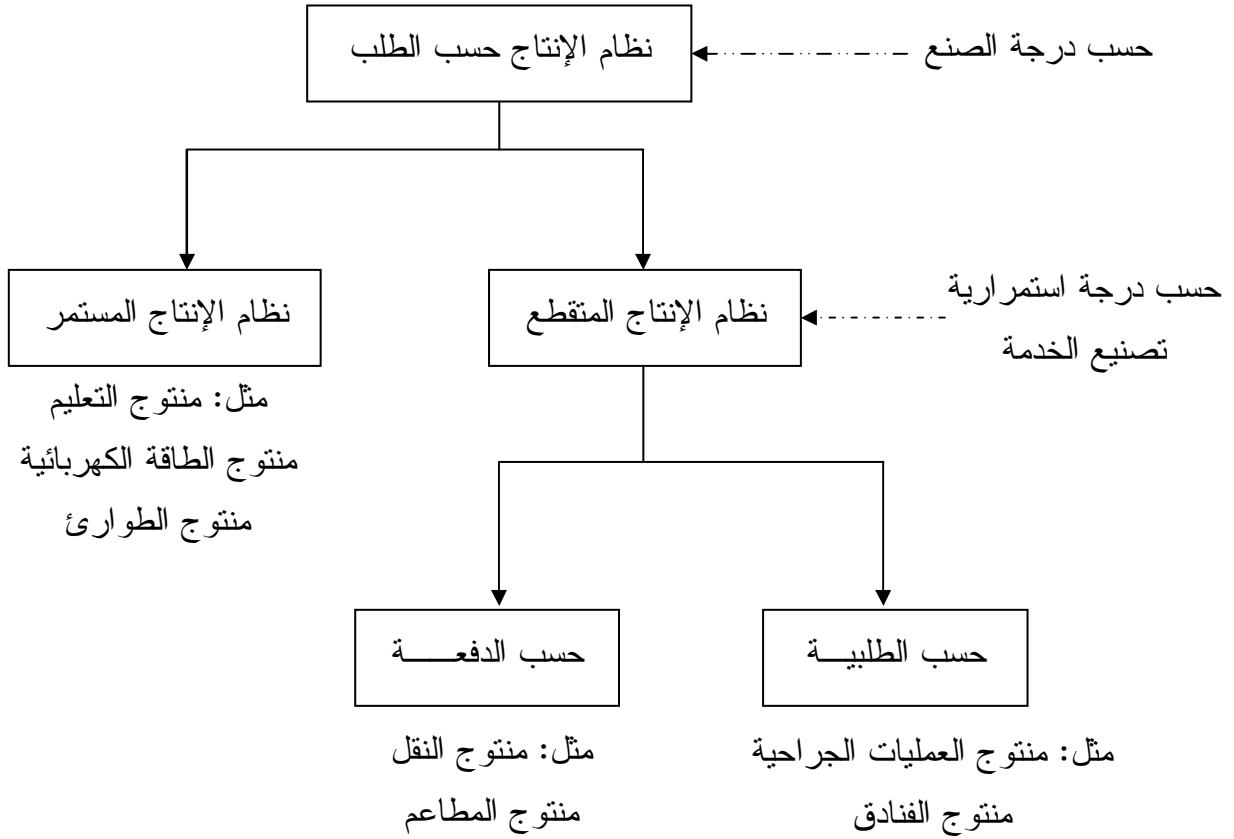
يتطلب هذا النوع من النظام الخصائص التالية:

- يتطلب هذا الإنتاج تسهيلات ومستلزمات لإنتاج الخدمة تكون غير معيارية (أي المواصفات غير موحدة لكل الزبائن).
- المنتج النهائي يُنتج حسب الطلب أي حسب الحاجة إليه من قبل الزبون.
- يتطلب عتاد وأجهزة غير متخصصة (ذات أغراض عامة).

عند المقارنة بين كافة خصائص الخدمات وخصائص هذا النظام من الإنتاج يتضح عمق الترابط والتلاؤم بينهما.

إذن نظام الإنتاج الأكثر ملائمة لصناعة الخدمات هو نظام الإنتاج حسب الطلب المستمر والمنقطع

والشكل التالي يوضح أنواع نظم الإنتاج في المؤسسة الخدمية:



الشكل رقم(3): أنواع نظم الإنتاج في المؤسسة الخدمية[6] (ص73)

2.2.2.1. عناصر نظام إنتاج الخدمة

يتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية:

1.1.2.2.1 الجهاز التنظيمي الداخلي: يتضمن الجهاز التنظيمي الداخلي في المؤسسة كل من وظيفة التسويق، المالية، الموارد البشرية، والوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة، ويمثل هذا الجهاز مصدر للقرارات المتعلقة بـ:

- عرض الخدمات
- إختيار الدعم المادي
- توظيف وتسيير العمال الذين يقومون بتقديم الخدمات

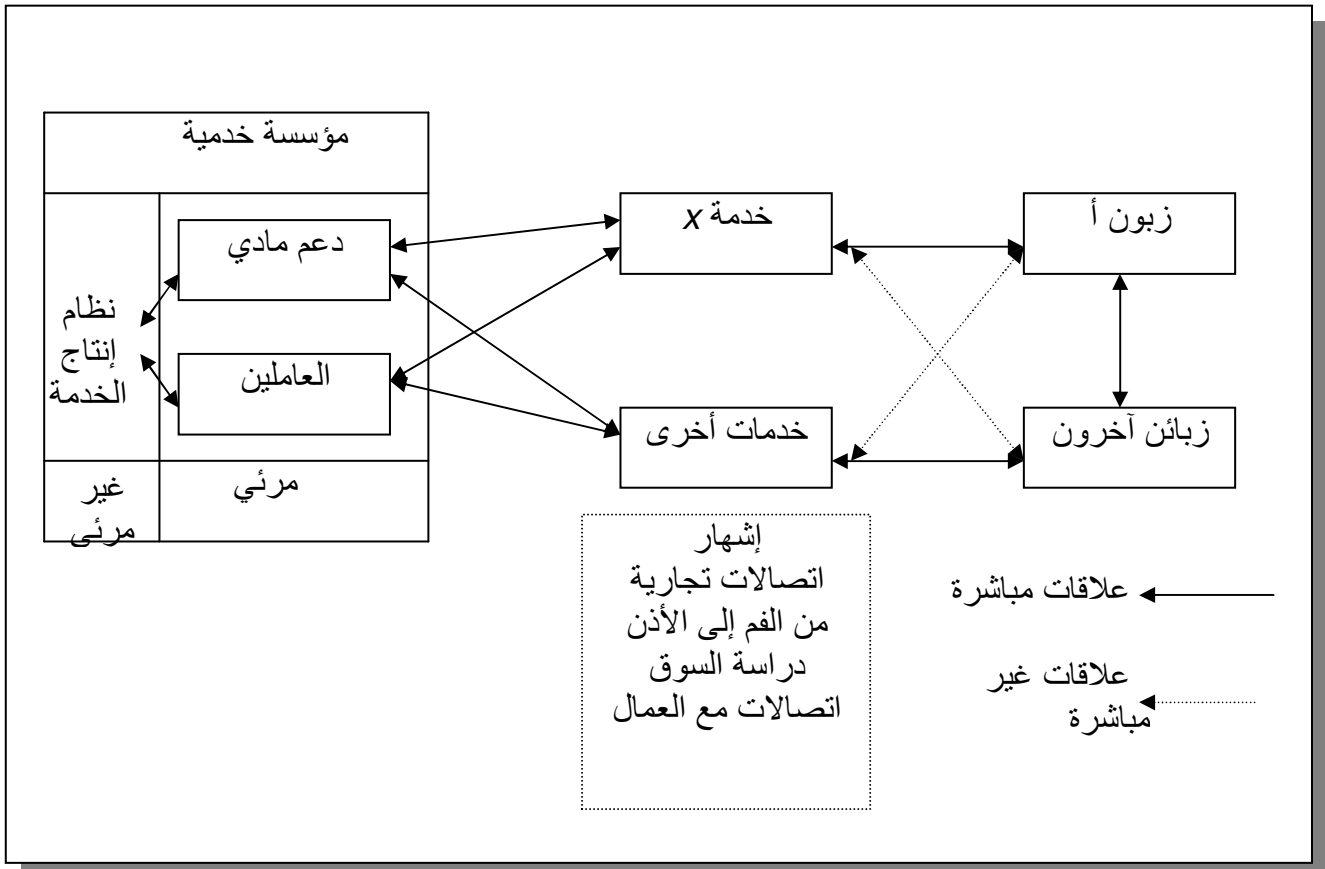
2.1.2.2.1 الأعران: وهم كافة العمال الذين يقومون بتقييم الخدمات، وإرشاد الزبائن وتوجيههم، ولهم تأثير كبير على رضا الزبائن، لأنهم يمثلون المؤسسة في نظر الزبائن.

3.1.2.2.1 الدعم المادي: يتمثل في كل من المعدات، التجهيزات الموجودة في المؤسسة التي تسهل عملية تقديم الخدمة، وكذلك يعتبر الجزء الملموس الذي يؤثر على المحيط الذي تقدم فيه الخدمة.

4.1.2.2.1 الزبون: هو المؤسسة أو الشخص الذي يحصل على الخدمة وهو مستهلك ومشارك في إنتاج الخدمة.

5.1.2.2.1 الخدمة: هي نتاج تفاعل العناصر السابقة، أي عبارة عن مخرجات هذا النظام.

والشكل التالي يوضح تداخل العناصر السابقة:



الشكل رقم: (4) عناصر إنتاج الخدمة [24] بدون صفحة

3.2.2.1. الإنتاجية والخدمات

تعرف الإنتاجية على أنها العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ويعبر عنها بالعلاقة:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

ونظرا للطبيعة الخاصة للخدمات وعدم ملموسيتها فإنه يصعب قياس مدخلاتها (عمل ذهني، نظم معلوماتية، ...) وكذا مخرجاتها.

نجد الطرق التقليدية لقياس مخرجات الخدمة كان تركيزها الأساسي على قيمة المخرجات أكثر من التركيز على النتائج والأهداف. أي أنها أهملت التباين في جودة وقيمة الخدمة وهذا سيؤثر سلبا على ربح المؤسسة في المدى الطويل. والمثال التالي سيوضح الفكرة أكثر: نفترض أن حلاق للشعر يمكنه أن يخدم ثلاث زبائن في الساعة الواحدة زاد من مخرجاته فأصبح يخدم أربع زبائن في الساعة مع الحفاظ على مستوى فني جيد، لكن بزيادة سرعته أصبح التجفيف مزعج بالإضافة إلى أنه توقف عن التكلم مع الزبائن هذا يؤثر سلبا على الجودة المدركة من طرف الزبون وبالتالي وان زادت إنتاجيته في المدى القصير فإنه سيخسر زبائنه على المدى الطويل. لذلك فإن المؤسسات الأكثر فاعلية في تقديم نفس المخرجات المطلوبة من قبل الزبائن ستتقاضى أسعار مرتفعة لتلك المخرجات.

ومن المقاييس الحديثة للإنتاجية في مجال الخدمات هي تلك المقاييس التي تعتمد على الزبائن وتركز على احتياجاتهم ومتطلباتهم نذكر منها:
ربحية الزبون، رأس المال الموظف لكل زبون، الوقت المخصص لخدمة كل زبون.

4.2.2.1. العلاقة بين الإنتاجية والجودة في الخدمات

سندرس علاقة الإنتاجية بجودة الخدمة، من خلال اختبار العلاقة بين الجودة والعناصر الثلاثة المكونة للإنتاجية كما يلي: [23] (ص ص 536-539)

1.4.2.2.1. تكلفة المدخلات وعلاقتها بالجودة

إن زيادة تكاليف مدخلات النظام الإنتاجي مثل زيادة الإنفاق على بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة أو الإنفاق على الأفراد الذين يقدمون الخدمة يؤدي إلى رفع جودة الجانب الفني للخدمة ولكن لا يعني بالضرورة تحسن الجانب المهني والوظيفي (البعد الإجرائي في تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة)، وبذلك

سيبقى الزبائن يدركون الخدمة على أنها سيئة نظرا لعدم التحسن في الجانب غير الملموس والمرتبط بالحصول على الخدمة. معنى هذا أنه ليس كل زيادة في تكاليف مدخلات عملية إنتاج الخدمة تؤدي إلى زيادة الجودة المدركة من قبل الزبائن وبخاصة في تلك الخدمات التي يلعب فيها العنصر البشري دورا كبيرا.

2.4.2.2.1. الاستخدام مقابل الجودة

إننا نرى في الواقع الكثير من الخدمات تنخفض جودتها كلما زادت معدلات استخدامها من طرف الأفراد ومثال ذلك الخدمات الهاتفية خدمات الفنادق والخدمة الصحية. إن المؤسسات التي تجد نفسها في موقف الاستخدام العالي لمواردها مع جودة منخفضة هي مؤسسات تتعرض للخطر مباشرة من قبل منافسيها خاصة إذا كانت تعمل في سوق يتصف بالتمايز على أساس الجودة. ولذلك على المؤسسات المقارنة بين معدل استخدام الموارد ومستوى جودة الخدمات حتى الوصول إلى ذلك الموقف الذي يعكس استخداما عاليا للموارد مع جودة عالية.

3.4.2.2.1. الكفاءة مقابل الجودة:

إن الكفاءة تعني عدم وجود موارد ضائعة أو مهدرة بما فيها الوقت المتاح للأفراد، وتعظيم مستوى الكفاءة أمره يتمشى مع زيادة جودة الخدمة.

على أساس ما تقدم نجد أن التحدي الكبير لمؤسسات الخدمة هو كيف يمكن زيادة الإنتاجية دون التضحية في جودة الخدمة المقدمة. وهناك من الباحثين من أكد بأن تحسين الإنتاجية في قطاع الخدمات ممكن ومن الطرق المقترحة لتحسين الإنتاجية والجودة معا ما يلي: [23] (ص ص 549-540)

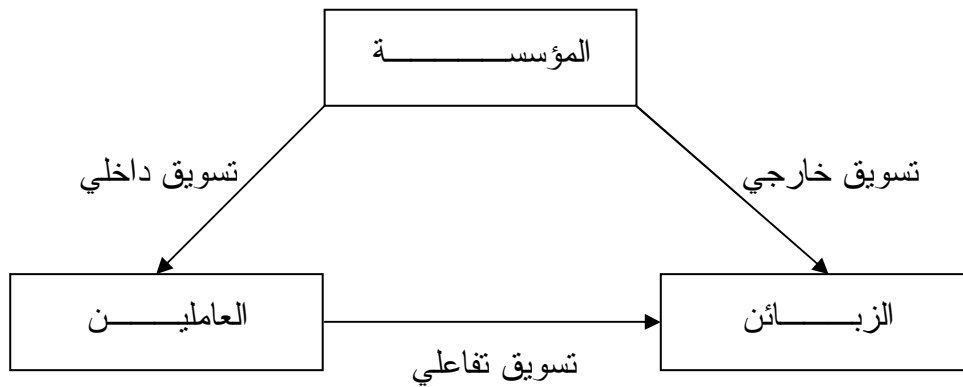
- تطوير تنمية العنصر البشري (العاملين) بالإضافة إلى وضع مقاييس للمخرجات يمكن بناء عليها تقديم حوافز ومكافآت للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم.
- تقديم خدمات جديدة.
- إحلال المنتجات بدل الخدمات.
- زيادة مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة.
- إدارة العرض والطلب من أجل إحداث التوازن.

3.2.1. تسويق الخدمات

إن الطبيعة الخاصة للخدمات والخصائص (السابقة الذكر) المميزة لها جعلت تسويقها يختلف عن تسويق السلع المادية، واستجابة لمتطلبات خصائص الخدمات قدم الباحثون أشكال متعددة للتسويق في مجال الخدمات حيث اقترح kotler ثلاثة أشكال للتسويق في مؤسسات الخدمات هي: [15] (ص449)

- التسويق الداخلي
- التسويق التفاعلي
- التسويق الخارجي

وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(5): أشكال التسويق في المؤسسة الخدمية [15] (ص449)

من الشكل السابق يتضح بأن أشكال التسويق الخدمي تكون كما يلي:

1.3.2.1. التسويق الداخلي:

يكون موجه إلى العاملين حيث يتمثل في الجهود التسويقية المبذولة لإقناع العاملين في المؤسسة بأهمية نشاطها وتوجهاتها وضرورة مشاركتهم فيها لإنجاحها ومن ثم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المؤسسة وخططها إلى عاملها. وتعود أهمية التسويق الداخلي في قطاع الخدمات لتميز الخدمة بارتباطها بمقدمها وارتباط مقدمها بالمستفيد منها.

(سوف نتطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي بالتفصيل في الفصل الثاني)

2.3.2.1. التسويق التفاعلي:

ويعني هذا الشكل التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون أي العلاقة عامل- زبون، ومن هنا يهدف التسويق التفاعلي أساسا إلى تسويق الانطباع الجيد والرضا للزبون، أي كيف يمكن جعل الزبون يخرج من هذا التفاعل بكل الرضا وبأفضل الانطباعات ويرجع الاهتمام بالتفاعل إلى الدور الكبير الذي يلعبه في التأثير

على جودة الخدمة التي لا يمكن فصل استهلاكها عن إنتاجها في معظم الأحيان وهو ما يجعل من حصول التفاعل بين الزبون والعامل أمر لا مفر منه.

3.3.2.1. التسويق الخارجي:

هو التسويق الذي يهتم بالعلاقة بين المؤسسة وزبائنها الخارجيين بمعنى أنه عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بوضع تصور، وتسعير وترويج وتوزيع المنتج من أجل تحقيق تبادلات تشبع حاجات الزبون والمؤسسة في آن واحد.

إن نقطة الأساس في وضع إستراتيجية التسويق هي إعداد أوصياغة العناصر المكونة له أو ما يعرف بالمزيج التسويقي هذا الأخير نجده في قطاع الخدمات يتكون من سبعة عناصر عدلت خصيصا لتناسب مع خصائص الخدمات، هاته العناصر هي:

1.3.3.2.1 التسعير:

يعد تحديد السعر بالنسبة للخدمات أكثر تعقيد مقارنة بالسلع المادية التي يتحدد سعرها غالبا على أساس تكلفة الإنتاج، حيث تحديد التكلفة المرتبطة بأداء الخدمة أمر يصعب تحديده في معظم الأحيان وعموما يعتمد تحديد أسعار الخدمات على عدة عوامل أهمها: [25] (ص ص 487-488)

- التكاليف:

يفترض أن يغطي السعر كافة التكاليف المرتبطة بإنتاج وتسويق الخدمة، ويعتبر تحديد تكلفة أداء الخدمة عملية صعبة لتعدد مصادر التكلفة التي يتحملها المنتج عند تقديم الخدمة للزبائن ومنها: الوقت المستغرق في أداء الخدمة، البيئة المحيطة بأداء الخدمة، المجهود الذهني الذي يبذله مقدم الخدمة، إلا أنه ورغم ذلك يمكن تصنيف تكاليف أداء الخدمة إلى ثلاث مجاميع:

- تكاليف ثابتة تتحملها المؤسسة حتى لو لم تقدم الخدمة منها: أجور العمال، تكلفة رأس المال،....
- تكاليف شبه متغيرة بعدد الزبائن الذين يتم خدمتهم مثل: تكلفة تشغيل عمال إضافيين،...
- تكاليف متغيرة ترتبط بالقيام بتحقيق مبيعات إضافية مثل: تجهيز حجرة في فندق،....

- المنافسة:

حيث تسترشد المؤسسات في تحديد أسعار خدماتها بأسعار المنافسين والذين يؤدون خدمات مشابهة لخدماتها، فتحدد أسعار مشابهة لأسعارهم أو أقل أو أكثر منها وذلك حسب المزايا النسبية وجودة خدماتها مقارنة بخدماتهم.

- القيمة:

تعتبر القيمة أهم العوامل التي يعتمد عليها في تحديد أسعار الخدمات، و تعبر القيمة عن الجودة التي يتحصل عليها الزبون مقابل السعر الذي يدفعه أو تعبر عن رغبات الزبون ومتطلباته أو تعبر عن سعر الخدمة. من الضروري عند الاسترشاد بالقيمة في تحديد السعر الاعتماد على القيمة الصافية التي تعبر عن الفرق بين المزايا المحسوسة والتكلفة المدركة، لأن الزبائن يفاضلون بين الخدمات على أساس القيم الصافية.

إضافة إلى هذه العوامل يمكن ذكر عناصر أخرى لا يمكن تجاهلها عند تحديد السعر، كالبعد السيكولوجي لما له من تأثير على السعر، العلامة التجارية، الجهود الترويجية سياسة المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، العلاقة بين السعر والجودة، التشريعات والقوانين التي تحكم القطاع.

تهدف المؤسسة من وراء سياسة التسعير إلى تحقيق عدة أهداف يتمثل أهمها في: [25] (ص486)

- تحقيق الأرباح بهدف تطوير الخدمات وتحسينها بما يتناسب ورغبات الزبائن ومن ثم بقاء واستمرار نشاط المؤسسة.

- تغطية التكاليف الكلية للمؤسسة وخاصة منها التي تكون في بداية نشاطها.

- زيادة الحصة السوقية عن طريق المنافسة السعرية.

- تنشيط الطلب على الخدمة في حالة انخفاضه عن طريق تخفيض الأسعار.

- استخدام سياسة السعر كوسيلة ترويجية في حالة الخدمات الجيدة أو الإضافية

كون تحديد الهدف من السياسة التسعيرية ينبع من الأهداف العامة للمؤسسة فإنه يجب على المؤسسة

تحديد الهدف الذي تسعى لتحقيقه بدقة ووضوح ومن بين أهداف المؤسسات ما يلي: [15] (ص449)

النمو، البقاء، تعظيم الأرباح، تعظيم رقم الأعمال، خلق صورة إيجابية للمؤسسة، ...

2.3.3.2.1 المنتج:

لا تختلف العناصر التي تتعلق بإستراتيجية المنتج في الخدمات عن التي في السلع المادية، حيث أن أغلب العناصر المتعلقة بالمنتج المادي يمكن تطبيقها في مجال المنتج الخدمي ومن هذه العناصر: التشكيلة، دورة الحياة، العلامة التجارية، التطوير. ويقصد بتطوير الخدمات إضافة مزايا جديدة لها بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على الخدمات.

3.3.3.2.1 الترويج:

الترويج هو عبارة عن إرسال معلومات (رسالة) إلى الجمهور المستهدف (المرسل إليه) من أجل تحقيق

عدة أهداف تتمثل في:

- تعريف الزبون بالخدمة ومكوناتها.

- توجيه الزبون إلى الاستعمال الأمثل للخدمة.

- توسيع دائرة زبائن المؤسسة.

أما عن الوسائل التي تستعملها المؤسسات الخدمية لتحقيق الأهداف السابقة الذكر فتتمثل في عناصر المزيج الترويجي وهي:

- البيع الشخصي:

الذي يعد العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات، لأن بيع الخدمات يتطلب في الغالب اتصالاً شخصياً بين البائع والمشتري (صفة التلازمية) وهذا ما يفرض أن يكون لدى مقدمي الخدمات مواقف إيجابية مناسبة، إضافة إلى ذلك فإن الأبعاد الرئيسية التي تعكس جودة الخدمة المرتفعة توجد في سمة التعاطف ودرجة الاستجابة والمصادقية والتعاون، وهي صفات واجب توفرها في مقدم الخدمة المتميز.

- الإعلان:

الإعلان من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الثمن، ويكون في شكل منشورات وملصقات للصور والأشخاص ويستخدم كغيره من الوسائل الأخرى للتأثير على توقعات المستهلكين، كما يساعد الإعلان مقدمي الخدمة على تمييز أنفسهم عن منافسيهم فقد يبدو جذاباً لخلق توقعات مرتفعة لكن يجب الحفاظ على هذا الوعد بالصدق والعدالة.

- الدعاية والعلاقات العامة:

إن الدعاية الإيجابية تعد عاملاً مؤثراً في إدراك الجودة إلا أنه يصعب السيطرة عليها لاستقلالية الشخص الناقل للكلمة، وإن رد الفعل على الكلمة المنقولة يعتمد على الخبرة والتجربة الشخصية.

- تنشيط المبيعات:

هي عبارة عن الوسائل الهادفة إلى تحفيز سلوك المستهلك الشرائي وأكثر طرق تنشيط المبيعات استخداماً في مجال الخدمات:

- حق استرجاع الثمن.

- تكرار استخدام الخدمة.

- بطاقات العضوية.

- الاشتراك في المسابقات.

يمكن إضافة شبكة الانترنت كعنصر حديث من عناصر المزيج الترويجي، فالكثير من مقدمي الخدمات يعلنوا عن خدماتهم على الشبكة العالمية لإخبار الزبائن الحاليين والمتوقعين عن عروضهم.

4.3.3.2.1 التوزيع:

باعتبار عدم ملموسية الخدمات من الصعب إنتاج الخدمة مسبقاً، تخزينها ومن ثم نقلها للزبون من أجل بيعها لذلك نجد نوعين لقنوات التوزيع: البيع المباشر والبيع عن طريق الوسطاء، يتم البيع المباشر بطريقتين إما ينتقل الزبون لطلب الخدمة من المؤسسة الخدمية أو العكس ينتقل مقدم الخدمة للزبون (خدمة الكهربائي، خدمة الصيانة،...) يضمن هذا النوع أحسن مراقبة لجودة الخدمة والذي ينتج عنه عمل جيد من أول مرة. أما البيع عن طريق الوسطاء لا غنى عنه في بعض الخدمات كالسياحة. وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند التعرض لإستراتيجية التوزيع هي: [26] (ص368)

- قد لا تؤدي مطلقاً الخدمات التي لا توضع لها إستراتيجية توزيع جيدة.
- قد يكون من الصعب المنافسة في بعض قطاعات الخدمات عن الأسعار أو الترويج مما يرفع من أهمية سياسة التوزيع في المزيج التسويقي الخدمي.
- تتخوف المؤسسات الخدمية من مخاطر قانون الإحلال عند زيادة حدة المنافسة مما يجعلها أكثر حرصاً على إتاحة خدماتها لأكبر عدد ممكن من المستهلكين المحتملين.

5.3.3.2.1 عمليات الخدمة:

وهي جميع السياسات والإجراءات والأنشطة التي تمكن من أداء الخدمة، فهناك بعض الخدمات المعقدة تتطلب من المستهلك أن يتبع سلسلة من الإجراءات لاستكمال أدائها والبعض الآخر لا يحتاج إلى ذلك، كما تعد بعض الخدمات لتناسب احتياجات فئة معينة ويتم إنتاج بعض آخر بطريقة نمطية لكل الزبائن على حد سواء.

6.3.3.2.1 الجمهور (المشاركون):

وهو عبارة عن كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة وتسهيلها للزبون والذين لهم تأثير على درجة رضاه عن الخدمة، ويشمل هذا المفهوم مجموعتين من الأفراد المحيطين بإنتاج واستهلاك الخدمة وهما:

❖ المجموعة الأولى: تتمثل في موظفي المؤسسة (مقدمي الخدمة) وهم في هذه الحالة يقومون بدور مزدوج وحيوي، فيمثلون رجال العمليات الذين يؤدون الخدمة ورجال التسويق الذين يبيعونها للزبائن، فهم يعتبرون جزء من الخدمة نفسها، وطريقة أدائهم للخدمة يحكم بها الزبون على جودة الخدمة. هذا يحتم على مديري التسويق في المؤسسات الخدمية أن يحسنوا اختيار الموظفين والعمل على تدريبهم ورقابتهم ووضع نظام حوافز ملائم لهم.

❖ المجموعة الثانية: وتتمثل في الزبائن الآخرين المتواجدين في البيئة التي تقدم فيها الخدمة والذين لهم تأثير على الصورة الذهنية التي تتكون للزبون المستفيد من الخدمة عن جودة الخدمة المقدمة له، فمثلاً يؤثر سلوك المشاركين في رحلة سياحية في حكم الفرد على جودة الخدمات المقدمة من جانب مكتب السياحة

6.3.3.2.1 الدليل المادي:

يتمثل في البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة والتي تشمل: مباني المؤسسة أو الوكالة، الديكور، المعدات، الوثائق، الظروف الفيزيائية، والتي تزيد من ملموسية الخدمة وتؤثر على جودتها.

3.1. الجودة في الخدمات

بعد أن ناقشنا مفهوم الجودة وبيننا المراحل التي مرّت بها، وبعد أن ألمينا بجميع جوانب صناعة الخدمة وتسويقها نحن في موقع يسمح لنا بالتعرف على الجودة في الخدمات. هاته الأخيرة التي بمجرد أن تعي المؤسسة الدور الكبير الذي تلعبه في دعم قدرة المؤسسة التنافسية وبالتالي زيادة حصتها السوقية و ضمان استمرارها و زيادة أرباحها تسعى جاهدة إلى توفيرها ، ونقطة الانطلاق هنا هي تصميم نطاق أكثر شمولية للجودة و إدارتها بحيث أن الجودة لا يقصد بها جودة الخدمة فقط ، بل تشمل كافة مرافق المؤسسة المادية و البشرية و المعنوية . هذا النظام هو نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي ينبغي أن يكون قيامه من خلال اعتماد أنظمة و مواصفات و مقاييس محددة عالميا، ولعلى أبرزها نظام إدارة الجودة أيزو 9000.

وعليه سنتناول في هذا المبحث مفهوم جودة الخدمة وأهميتها أولا ثم نتكلم عن نظام إدارة الجودة أيزو 9000 لنصل إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

1.3.1. مفهوم جودة الخدمة

سنتناول في هذا المطلب تعريف جودة الخدمة ،أبعادها وأهميتها

1.1.3.1. تعريف جودة الخدمة

لقد قلنا فيما سبق بأن مفهوم الجودة انتقل من التركيز على متطلبات النظام التشغيلي، إلى التركيز على متطلبات الزبائن. لهذا نجد معظم الباحثين يعرفون جودة الخدمة من منظور الزبائن - حيث يعرفها Gaither 1996 بقوله "إن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك الزبون لجودة الخدمة ودرجة تطابقها لتوقعاته" [26] بدون صفحة، فحسب رأيه جودة الخدمة تتحقق عندما تتطابق الجودة المدركة مع المتوقعة. فإذا كان إدراك الزبون للخدمة المقدمة يتطابق مع توقعاته فإن الخدمة بالنسبة له ذات جودة، وإذا فاقت توقعاته ستؤدي إلى إبعاده وإبهاجه، وإن لم تتجاوز توقعاته فلا يؤثر ذلك على جودة الخدمة. في حين إذا كانت الخدمة المدركة أدنى من توقعاته فسيحكم عليها بالاجودة .

- ونجد كل من (Bolton and Drew,1991)، (Parsuraman et.at.,1985)، (Lewis and Booms,1993) يتفقون إلى حد كبير مع هذا التعريف فهم يرون بأن جودة الخدمة "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبون" [26] بدون صحة
- في حين عرفها Kotler كما يلي: "إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل". [15] (ص 451) هذا التعريف يعتبر جودة الخدمة ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة أن تواجه بها المنافسة، فهو يوليها أهمية كبيرة ودور رئيسي، إلا أنه لم يوضح لنا كيف تحدد.
- كما عرفت بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي تقدم له " : [28] (ص 231)
- وتعرف بأنها "تنسب إلى الكيفية التي تقدم الخدمة بها، أو الحصول عليها بما في ذلك وجود أو عدم وجود السهولة و الراحة والاطمئنان والدقة وغير ذلك " [29] (ص 85) نلاحظ أن هذا التعريف يربط جودة الخدمة بالكيفية التي يتم تقديم الخدمة بها، أي يؤكد على أهمية الجانب الوظيفي (التفاعل بين الموظف والزبون) في تحقيق جودة الخدمة .

نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تدور حول فكرة واحدة مؤداها أن الجودة في مجال الخدمات هي تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة .إلا أن إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية تختلف من زبون إلى آخر فهي مسألة شخصية وكذلك التوقعات هي مسألة شخصية، ولكن على العموم هناك عدة عوامل تؤثر في خلق توقعات الزبائن وتكوين إدراكهم حول الخدمة المقدمة سوف نتطرق لها بالتفصيل في الفصل الثاني.

2.1.3.1. أبعاد جودة الخدمة:

يرى بعض الباحثين والمتخصصين في مجال الخدمات أن جودة الخدمة تتكون من ثلاث أبعاد هي: [30] (ص ص 74- 75)

البعد الفني: يتمثل في مستوى جودة الخدمة النهائية التي يحصل عليها الزبون أي جودة الخدمة ذاتها
البعد الوظيفي (المهني): يتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للزبون وهو يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة

الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبون: تمثل كيفية إدراك الزبون لمؤسسة الخدمة التي يتعامل معها، وهي تتكون نتيجة تفاعل البعدين الوظيفي والفني لدى الزبون.
وهناك من يضيف بعد آخر لهاته الأبعاد وهو:

العنصر المادي: ويتمثل في كافة الأشياء والعلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة للزبون، أو تعميق شعوره المادي بها كالمباني، والتجهيزات مثل: أجهزة الحاسوب، أجهزة التكيف، اللوحات الإرشادية..... الخ. [30] (ص609)

ونجد من الباحثين من حصر جودة الخدمة في بعدين اثنين هما: [32] (ص179)

البعد الإجرائي: ويرتبط بالتنظيم والإجراءات المحددة لتقديم خدمة.

البعد الشخصي: ويرتبط بطرق التفاعل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل العاملين وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية.

وعلى هذا الأساس من التصنيف يوجد أربع أنواع في طريقة تقديم الخدمة تتمثل في: [32] (ص193)

❖ طريقة الخدمة الباردة:

وتمتاز هذه الطريقة باجراءات سيئة في تقديم الخدمة وهناك تعاملات غير جيدة مع الزبائن وتتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة تجاه هؤلاء الزبائن والرسالة التي ستصل الزبائن هنا " نحن لا نهتم "

❖ طريقة مصنع الخدمة:

وتمتاز هذه الخدمة بانخفاضها في الجانب الشخصي وارتفاعها في الجانب الإجرائي والرسالة التي ستصل الزبائن " انتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم "

❖ طريقة الحديقة الوردية:

وتمتاز هذه الخدمة بارتفاعها في الجانب الشخصي وانخفاضها في الجانب الإجرائي والرسالة التي ستصل الزبائن في هاته الحالة "نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لا نعرف تماما ما نقوم به"

❖ طريقة جودة خدمة الزبون :

وتمتاز الخدمة هنا بارتفاع مستوى الجانب الشخصي وكذلك بارتفاع على مستوى الجانب الإجرائي والرسالة الموجهة للزبائن "نحن نعتني بكم و نسعى لخدمتكم "

وهناك من الباحثين من يرى بأن جودة الخدمة تقوم على متغيرين هما: [16] (ص280)

سلاسل الخدمة: وهي سلسلة الأحداث التي يمر بها الزبون وهو يطلب الخدمة.

لحظات الصدق: وهي كل لحظة يحدث فيها تفاعل بين الزبون والشخص الذي يمثل المؤسسة الخدمية (العامل). حيث يخرج الزبون منها بانطباع على جودة خدماتها معنى هذا أن جودة الخدمة لا تتحقق من خلال

التركيز على مرحلة معينة من مراحل تقديم الخدمة (لحظة صدق واحدة) والسعي وراء تحقيق أداء جيد من خلالها، وإنما السبيل الانجح لتحقيق الامتياز في الخدمة يكمن في الإدارة الفعالة لكل اللحظات التي يتفاعل

فيها الزبون ومقدم الخدمة.

وفي هذا الصياغ نجد Carlzon (رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية و هو أول من أطلق مفهوم لحظات صدق) يقول: إن الجودة في الخدمات لا تتحقق نتيجة التركيز على أمر واحد بنسبة 1000 % وإنما تتحقق عندما نقسم الخدمة إلى جُزئيات (لحظات الصدق) و نحقق الامتياز بنسبة 1 % في كل جُزئية (عند كل لحظة) وأحسن مثال يقدمه Carlzon تجربته الخاصة في شركة الطيران SESSE حينما تولى رئاسة الخطوط الجوية الاسكندنافية اوائل الثمانينيات، كانت الشركة تحقق خسائر بملايين الدولارات سنويا نتيجة لفقدانها العديد من زبائنها بعد إجراء الدراسة وجد انه عدد الركاب حوالي عشر ملايين راكب و أن متوسط مقابلة كل راكب مع 5 موظفين من الشركة في الرحلة الواحدة، ومنه نجد أن هناك 50 مليون لحظة اختبار على المؤسسة إدارتها بفاعلية حتى تتحقق الجودة في تقديم الخدمة و من ثمة أصبحت لحظات الصدق المحور الأساسي لعمل كل موظف في الشركة و قد استطاع في غضون سنة تحقيق أرباح قدرت بـ : 71 مليون دولار [20] (ص64).

3.1.3.1. أهمية جودة الخدمة

تتبع أهمية جودة الخدمة من المنافع التي تحقق للمؤسسة عند توفر الجودة في خدماتها ويمكن إجمال هاته المنافع في: [33] (ص34-37)

1.3.1.3.1 تنمية ولاء الزبون

هناك علاقة واضحة بين مستوى جودة الخدمة وولاء الزبون و كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون زاد رضاه عن المؤسسة مما يؤدي إلى استمرار تعامله معها، بل و زيادة حجم هذا التعامل.

2.3.1.3.1 جذب زبائن جدد

تساعد الخدمة الجيدة إلى تنقل الاتصالات الشخصية الإيجابية بين الزبائن و يؤدي ذلك الى تحسين سمعة المؤسسة و جذب زبائن جدد لها وتدل الدراسات أن الزبون الراضي يستطيع أن يجذب عشرة زبائن آخرين للتعامل مع مؤسسته و دون أن تكون هناك جهود ترويجية لهذه المؤسسة.

3.3.1.3.1 تخفيض التكاليف

تساهم الخدمة الجيدة في تخفيض تكلفة النشاط عن طريق:

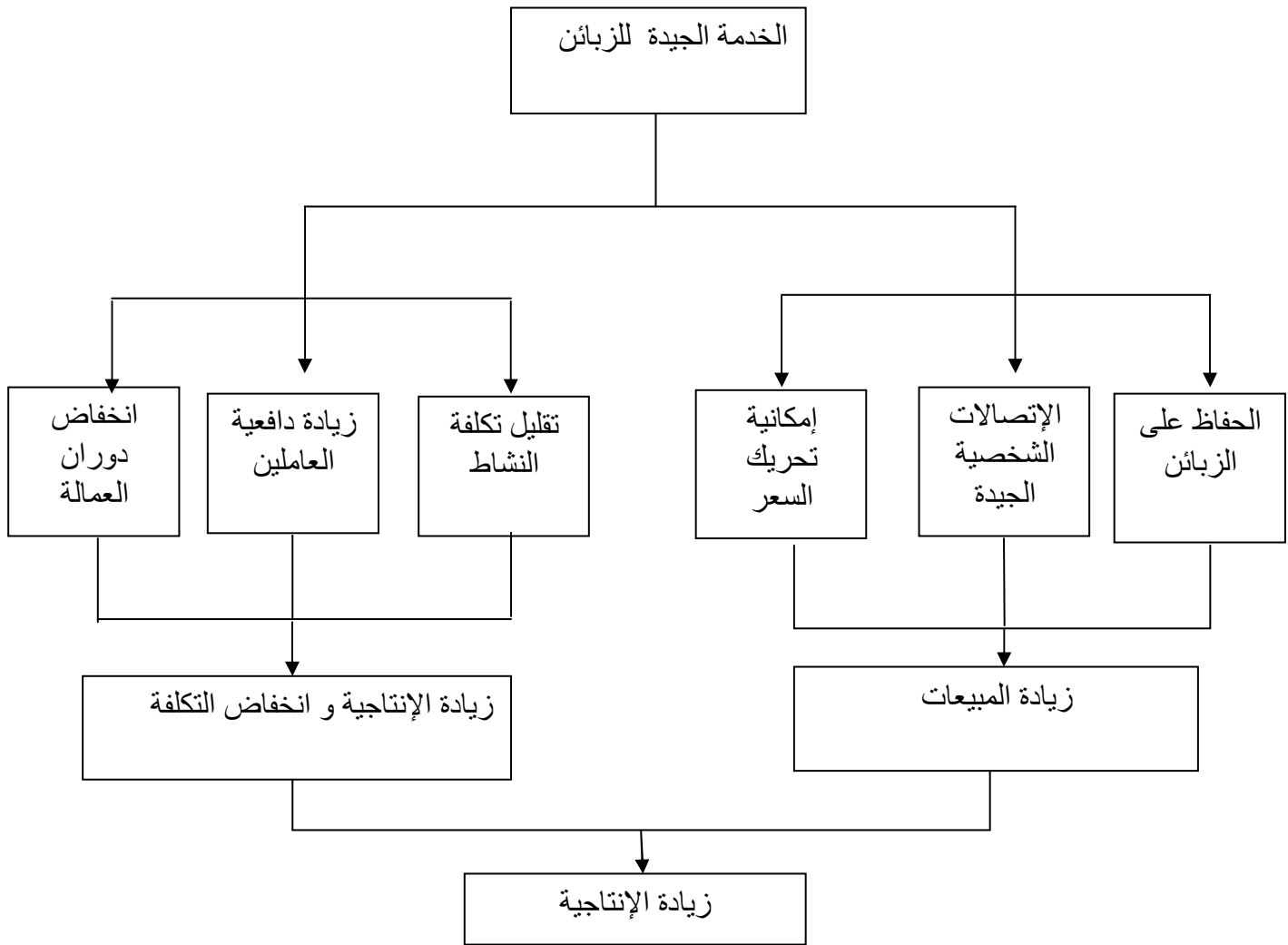
- تجنب تكلفة إعادة أداء الخدمة؛
- انخفاض ميزانية الإعلان و الترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الإيجابية؛
- انخفاض التكاليف الإدارية نتيجة استغلال الطاقة؛

4.3.1.3.1 زيادة الحدية في التسعير

إن ولاء الزبائن للمؤسسات التي تقدم لهم خدمات متميزة أو تضيف قيمة لمعاملاتهم يجعلهم مستعدون للتضحية بعض الشيء لدفع سعر أعلى مقابل استمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة.

5.3.1.3.1. المساهمة في الحفاظ على العمالة

دلت نتائج المؤسسات الرائدة في خدمة الزبائن أن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية و الكفاءات في المؤسسة. وتبدو العلاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العمالة واضحة حيث تساهم الخدمة الجيدة في تنمية ولاء الزبائن و جذب زبائن جدد نتيجة رضاهم عنها، مما يؤدي إلى زيادة أعمال المؤسسة وزيادة أرباحها، الذي يؤدي بدوره إلى توافر فرص الرقى و الحوافز و الإشباع الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى رضاهم و زيادة حماسهم وبالتالي استمرارهم في تقديم الخدمة الجيدة. و الشكل التالي يوضح هاته المنافع والنتائج المترتبة عنها:



الشكل رقم (6): فوائد جودة الخدمة [33] (ص34)

نلاحظ من الشكل السابق أن المنافع السابقة الذكر التي تحققها جودة الخدمة تؤدي إلى زيادة المبيعات والأسعار من جهة و إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف من جهة أخرى، و بالتالي زيادة أرباح المؤسسة والاستمرارية وهو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

2.3.1. نظام إدارة الجودة ISO9000

إن زيادة المبادلات التجارية الدولية و تداخل القطاعات الصناعية و اعتمادها على مخرجات بعضها البعض، بالإضافة إلى اشتداد المنافسة في الأسواق العالمية والاهتمام العالمي الكبير بالجودة أدى إلى ضرورة توفر مجموعة مشتركة من مواصفات الجودة مقبولة عالميا وفي هذا الصدد جاءت جهود منظمة التقييس و المواصفات الدولية بإصدارها سلسلة مواصفات ضمان و إدارة الجودة ISO 9000

1.2.3.1. المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس

(The international organisation for standardization)

هي منظمة غير حكومية تتألف من مجموعة منظمات وطنية للمقاييس تأسست سنة 1947 وهي متخصصة في تحديد المقاييس و مقرها بجنيف سويسرا. تتخذ المنظمة الحروف اللاتينية الثلاثة ISO شعارا لها و هي ليست اختصارا للتسمية الانجليزية لها كما يظن البعض بل يعود أصله إلى الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني التساوي أو التماثل وقد استخدم هذا الشعار لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة حوله وليلد على التساوي فيما بينهم.

تضم المنظمة في عضويتها 146 منظمة وطنية للمقاييس حيث أن كل دولة تمثلها منظمة وطنية واحدة وتنقسم اللجان الأعضاء إلى: 94 منظمة وطنية، الأعضاء بالمراسلة 37، الأعضاء المسجلين 15، كما يوجد بها 188 لجنة تقنية (T C) كل منها مسؤولة على تطوير مجموعة معينة من المواصفات واللجنة التقنية ISO / TC 176 هي المسؤولة عن تطوير عائلة المواصفات القياسية العالمية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة ويتم قبول مشروع المواصفة الذي تقره اللجنة التقنية بعد التصويت عليه من طرف اللجان الأعضاء و عندما يحضى بالموافقة بنسبة 75 % .

تقوم المنظمة بتنظيم الجهود الرامية إلى المواصفات القياسية للمنتجات ولأنظمة إدارة الجودة 9000 ISO ولأنظمة إدارة البيئة ISO 14000 وقد صدرت عنها منذ نشأتها ما يقارب 13000 مواصفة قياسية دولية تغطي المجالات المذكورة ووصل عدد شهادات الايزو 9000 الممنوحة من طرفها مع نهاية 2000 إلى أكثر من 400000 [34] (ص318)

وما تجدر الإشارة إليه أن المنظمة تهتم بالقطاعات الإنتاجية والخدمية على إختلاف أنواعها، بإستثناء المواصفات الكهربائية والإلكترونية والهندسية، التي تختص بها لجنة الإلكترونيات التقنية IET.

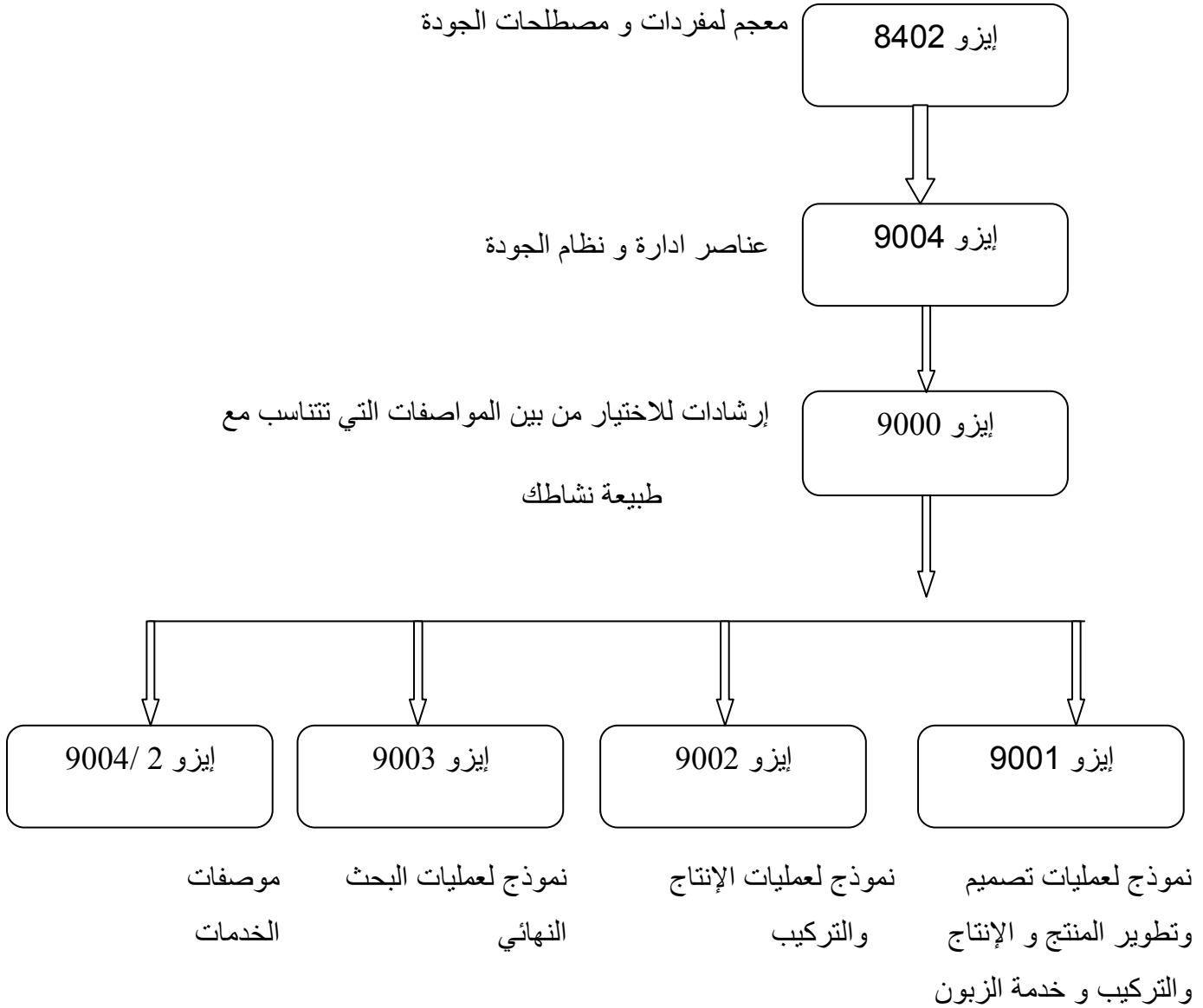
2.2.3.1. مواصفات الايزو 9000 :

الإيزو 9000 هو عبارة عن سلسلة مواصفات مكتوبة تصدرها المنظمة العالمية للمواصفات تحدد وتصف العناصر الأساسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تنظمه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع/خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات وتوقعات الزبائن.

إن المواصفات القياسية التي تتضمنها العائلة ايزو 9000 ليست خاصة بالمنتجات فهي لا تحتوي على أي متطلبات يمكن للمنتج أن يلبئها ولا أي معيار للقبول أو الرفض يمكن تفتيش المنتجات بناءا عليها، فنظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات وليس المنتجات التي يقدمها [35] (ص22).

- نُشرت أول نسخة من المواصفات ايزو 9000 سنة 1987 و كانت تتكون من سلسلة المعايير التالية:
- المعيار ايزو 8402: مواصفة تضع تعريفا للتغيرات والمصطلحات المستخدمة عبر سلسلة مواصفات الإيزو، بما يهيئ فهما مشتركا لها عبر الاتصالات و التعاملات على المستوى العالمي. [36] (ص166)
 - المعيار ايزو 9000: وهو عبارة عن مرشد في تصميم وصياغة نظم إدارة الجودة الداخلية وفي اختيار النموذج المناسب من بين (9001،9003،9002) [36] (ص166)
 - المعيار ايزو 9004: هو عبارة عن عناصر و إرشادات نظم الجودة و إدارة الجودة فهي تقدم توجيهات و إرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة و تحديد مدة و إمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة و مفيدة لأغراض المراجعة الداخلية. [1] (ص335)
- المعايير السابقة هي مواصفات لتأكيد الجودة داخليا، أما مواصفات تأكيد الجودة خارجيا، التي تعطي الثقة بأن المنتج يفي بالمتطلبات المطلوبة فهي تنفرع الى ثلاث معايير كالآتي: [7] (ص56)
- المعيار ايزو 9001: وهي المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ، نموذج لضمان الجودة في مجالات التصميم، التطوير، التركيب وخدمات ما بعد البيع.ويضم 20 عنصرا من عناصر نظام الجودة تعد هذه المواصفة الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ايزو 9000.
 - المعيار ايزو 9002: وهي الموصفات العالمية القياسية لأنظمة إدارة الجودة ، نموذج لضمان الجودة خلال عمليات الإنتاج والتفتيش و يضم 18 عنصرا من عناصر نظام الجودة .
 - المعايير ايزو 9003: المواصفة العالمية القياسية لضمان الجودة للتفتيش والفحص النهائي وتضم 12 عنصرا من عناصر نظام الجودة .

والشكل التالي يوضح الهيكل العام لمواصفات الإيزو 9000:



الشكل رقم (7): هيكل عام لمواصفات الإيزو 9000. [36] (ص165)

لقد امتدت مواصفات الإيزو لمجال الخدمات الذي لم يتم خضوعه لأية مواصفات رسمية من قبل و قد كان شمول مواصفات الإيزو لمؤسسات الخدمة يمثل تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية تجاه قياس الجودة في مؤسسات الخدمة حيث سيؤدي انتشار تطبيق المواصفة للإفادة من خدمات مؤكدة الجودة حيث يمكن وصف وتوثيق نظام الجودة الذي يفرزها . [36] (ص188)

و قد تم تعديل هاته النسخة بإجراءات طفيفة في المحتوى والترقيم مع إبقاء عدد المعايير كما هو وبذلك كانت المؤسسات تسعى للحصول على احد معايير الإيزو 9000 (الذي تختاره).

سنة 2000 تم نشر الإصدار الثاني لسلسلة المعايير ايزو 9000 أين تم إدخال عدة تعديلات على السلسلة أهمها دمج المعايير ايزو 9001.9002.9003 في معيار واحد هو ايزو 9001 ليناسب اكبر قدر ممكن من المؤسسات مهما كان حجمها أو نشاطها. و ليغلي مشكل الاختيار بين المعايير الثلاثة السابقة. وبذلك أصبحت مواصفات الإيزو الجديدة كالتالي: [36] (ص171-172)

- المواصفة 2000/9001: هي مواصفة أدمجت بها المواصفات 9001،9002،9003 إصدار 1994 مع إضافة متطلبات جديدة ، فهي الأشمل و البديلة التي يستهدف التوافق مع متطلباتها و روعي في صياغتها أن تتكامل مع مواصفة البيئة ايزو 14000 وتمنح شهادة الإيزو فقط مقابل التوافق مع هذه المواصفة (2000/9001).
- المواصفة 2000/9004: تجسد إرشادات لمنظومة الإدارة بالجودة والتي يؤدي التوافق مع متطلباتها بشكل مباشر إلى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ، ويسهم في كفاءة وفاعلية الإدارة. والتوافق مع متطلبات هذه المواصفة اختياري لكنه سبيل الإدارة لتحسين فاعلية إدارة المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية، لكنه توافق لا تُمنح المؤسسة شهادة عليه من منظمة الإيزو
- إيزو 9000: وتمثل معجما لمفردات ومصطلحات الجودة و دليلا للتعريفات و المعاني الواردة في كلا المواصفتين و هكذا تكون بديلا للمواصفة الملغاة 8402.

لقد اتجه الإصدار الجديد لسلسلة المواصفات الدولية ISO 9000/2000 ليتناول ما هو أعمق من مجرد المطابقة مع متطلبات المواصفة ISO 9001/2000 باتجاه المزيد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف زيادة كفاءة المنظومة الإدارية للمؤسسة، من خلال التركيز على المكون السلوكي للجودة الذي عبر عنه بالعديد من المتطلبات الرئيسية والفرعية، التي تهتم بالتركيز على الزبون واحتياجاته الضمنية والظاهرة وبالإتصال الداخلي وبالتدريب وبالأخص المواصفة الإرشادية ISO 9004/2000 التي اعتمدت في بنائها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. [7] (ص28)

إبتداءا من سنة 2004 فرض على المؤسسات الإصدار الجديد (لسنة 2000) وبالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو إصدار 1994 فإنه يمكننا التكيف مع متطلبات الإصدار الجديد (2000) و الحصول على ترقية من إصدار 1994 إلى 2000.

3.2.3.1. متطلبات نظام ادارة الجودة ISO 9000

بعد تعديل سلسلة المواصفات ISO 9000 لسنة 2000 أصبحت المواصفة ISO 9001 مطلبا تجاريا و شرطا للمنافسة في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية و ملحقاتها، و باعتبارها المواصفة التي يتم على أساسها منح شهادة الجودة سوف نعرض العناصر الأساسية التي تحدها و الواجب توفرها في نظام إدارة

الجودة. حيث أن المواصفة ISO 9001/2000 تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية، هاته المتطلبات هي:

1.3.2.3.1 نظام إدارة الجودة: ويتضمن هذا المتطلب ما يلي: [37] (ص5)

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة.
- تحديد العلاقات بين هذه العمليات و تطبيقها داخل المؤسسة .
- تحديد الإعتبارات والأساليب الضرورية لضمان فعالية التحكم في هذه العمليات .
- ضمان توفير الموارد و الأساليب الضرورية لمتابعة هذه العمليات .
- متابعة قياس وتحليل هذه العمليات .
- توثيق نظام إدارة الجودة والذي يجب أن يشمل: [38] (ص221)
- سياسة و أهداف الجودة
- و ثائق المؤسسة للتأكيد من فاعلية تخطيط و تشغيل و مراقبة عمليات المؤسسة.
- إنشاء دليل جودة يبين فيه مجال الجودة ووصف العلاقات التبادلية بين نظام إدارة الجودة و تسجيلات الجودة المطلوبة من المواصفة الدولية.

2.3.2.3.1 مسؤولية الإدارة: حتى تؤكد الإدارة على التزامها بتطوير و تطبيق نظام إدارة الجودة يجب عليها: [37] (ص5)

- تحسيس أفراد المؤسسة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن بالإضافة إلى المتطلبات القانونية،
- صياغة سياسة الجودة و مراجعتها بانتظام .
- التحقق من فهم سياسة الجودة داخل المؤسسة .
- التأكد من وجود أهداف للجودة محددة في المستويات والوظائف الملائمة داخل المؤسسة.
- توفير الموارد الضرورية.
- تعيين ممثل للإدارة كمسؤول للجودة مهمته التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة و تطبيقه والحفاظ عليه و رفع التقارير إليها بخصوص أداء هذا النظام لنتم مراجعته

3.3.2.3.1 إدارة الموارد: و يتضمن هذا المتطلب العناصر التالية: [38] (ص223)

- توفير الموارد: يجب على المؤسسة أن تحدد و توفر الموارد المطلوبة لغرض تنفيذ نظام إدارة الجودة و المحافظة عليه و تحسين فعاليته.
- تحقيق متطلبات الزبون من خلال تلبية احتياجاته .
- الموارد البشرية: ويقصد بهذا العنصر الموارد البشرية الذين يؤدون أعمالا تؤثر على جودة المنتج و يجب أن يكونوا ذوي كفاءة عالية وعلى أساس من التعليم و التدريب و الخبرة والمهارة

- البنية التحتية: وهي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج والتمثلة بالمباني وأماكن العمل والتسهيلات المرافقة ومعدات العملية الأساسية والمساعدة والخدمات المساندة مثل النقل و الإتصالات وغيرها

- بيئة العمل: وهي الموارد المكونة لبيئة العمل المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج.

4.3.2.3.1 تحقيق المنتج: و يتم ذلك بـ [39] (ص6)

- تخطيط وتطبيق وتطوير الإجراءات اللازمة لتحقيق المنتج، والتي يجب أن تتسجم مع متطلبات الأخرى لنظام إدارة الجودة .

- التعرف على متطلبات الزبائن والمتطلبات التنظيمية والقانونية .

- التخطيط والتحكم في إجراءات الشراء ووضع مقاييس محددة لاختيار الموردين والقيام بنشاطات فحص ومراقبة المشتريات .

- التحكم في نشاطات الإنتاج وإعداد الخدمات، ومتابعة المنتج خلال مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقته.

- التأكد من أن المعالجات الداخلية (التعبئة، التخزين، المناولة ...) لا تؤثر على مطابقة المنتج للمتطلبات، وإخضاع المنتج لأنشطة الفحص والتفتيش قبل خروجه من المؤسسة والمصادقة على الوثائق الخاصة بذلك .

- التحكم في أجهزة المراقبة و القياس و ضبطها وحمايتها و تسجيل نتائج القياس وحفظها.

5.3.2.3.1 القياس، التحليل و التحسين: و ينص هذا المتطلب على أن تقوم المؤسسة بـ: [37] (ص5)

- تخطيط وتطبيق عمليات المتابعة، القياس، التحليل والتحسينات الضرورية لإثبات مطابقة نظام إدارة الجودة و التحسين المستمر لفعاليتها.

- متابعة المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته من طرف المؤسسة.

- القيام بعمليات تحقيق داخلية بصفة دورية لغرض تحديد الجودة باستعمال سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، مراجعة الإدارة والأعمال التصحيحية والوقائية.

إن كلمة منتج في الإصدار الجديد تعبر عن الخدمة أيضا .

4.2.3.1 التسجيل و الحصول على شهادة الإيزو

إذا قررت المؤسسة الإنتاجية أوالخدمية على حد سواء التقدم نحو الحصول على شهادة الإيزو 9000 لابد من القيام بمجموعة من الإجراءات عبر مجموعة من المراحل، نجلها فيما يلي:

المرحلة الأولى: التخطيط و الإعداد

وتشمل هذه المرحلة على الإجراءات التالية: [38] (ص195)

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام الجودة متوافق مع سلسلة مواصفات إيزو.

- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الأيزو.
 - تعيين شخص مسؤول عن نظام الأيزو وتقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الأيزو .
 - تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية للمؤسسة وذلك لتأهيلها على شهادة الأيزو.
 - وضع خطة عمل و تحديد أفق زمني للتنفيذ.
 - الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
 - تقييم نظام الجودة المتبع حاليا في المؤسسة لكي يكون متوافقا مع متطلبات مواصفة الأيزو.
 - تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الأيزو.
 - تطوير وثائق الجودة والتحكم فيها، وذلك من خلال: [35] (ص110)
 - إعداد دليل الجودة.
 - توثيق الإجراءات، تعليمات العمل وإعداد الاستشارات .
 - إعداد الوثائق الاستشارية.
 - تطبيق النظام كما هو موثق و بما يتلاءم مع متطلبات المواصفات الدولية.
 - التدقيق الداخلي و مراجعة الإدارة عن طريق: تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم ثم قيامهم بالتدقيق الداخلي لنظام الجودة بعد ذلك مراجعة الإدارة لهذا التدقيق . [35] (ص111)
- المرحلة الثانية : التسجيل و الحصول على شهادة الأيزو
- وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية : [40] (ص03-04)
- اختيار الجهة المانحة للشهادة و تكون من المؤسسات المرخص لها دوليا ذلك.
 - ملئ نموذج طلب التسجيل .
 - استيفاء بطاقة الاستقصاء.
 - التفاوض مع المسجل على شروط تشمل: الوقت اللازم لمنح الشهادة، التكاليف، الأتعاب و الرسوم، ضمان عدم إفشاء أسرار المؤسسة.
 - التخطيط و الإعداد للمراجعة: عن طريق وضع خطة عمل من طرف المراجع قبل الانتقال إلى مقر المؤسسة التي سيتولى مراجعتها.
 - وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة .
 - التنسيق و التعاون مع فريق المراجعة.
- و تكون نتائج التقييم أيا من الاحتمالات التالية :
- اجتياز المؤسسة للتقييم و تكون التوصية بمنح الشهادة .

- الاجتياز مع وجود ملاحظات لاتمنع من التسجيل، ولكن ينبغي العمل على تصحيحها ويتم مراجعتها في أول مراجعة دورية.
- وجود تحفظات يجب إصلاحها أولاً حتى يتم التسجيل.
- الفشل في اجتياز التقييم.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التسجيل

بعد منح شهادة الإيزو 9000 تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادة كل ستة أشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة كما أنه بعد ثلاثة سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة. يحق للمسجل إذا لاحظ انخفاض المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة وحصلت بموجبه على الشهادة أن تسحب الشهادة من المؤسسة ويشطب اسمها من قائمة الشركات الحاصلة عليها.

5.2.3.1 فوائد ومزايا الحصول على شهادة الإيزو

- يؤدي تطبيق الإيزو 9000 والحصول على الشهادة إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى الخارجي، وعلى العموم يمكن إجمال هاته المزايا فيما يلي: [36] (ص18-19)
- أداء منسجم على مستوى المؤسسة.
 - علاقات متينة بين الموردين والزبائن.
 - أداء أفضل في عملية صنع القرار بسبب توفر المعلومات عن طريق المراجعات الداخلية ومراجعات الأداء الإداري و التوثيق السليم للبيانات ومراقبتها.
 - التحسين المستمر وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء بإكتشافها قبل حدوثها، أي التركيز على الوقاية أكثر من التركيز على العلاج بالإضافة إلى تحقيق الانخفاض المستمر في التكاليف.
 - اعتماد اقل على الأفراد، حيث أن الأساليب والمهارات اللازمة للجودة ستمارس حتى وإن اختلفت شخصيات العاملين .
 - تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية.
 - شعور العاملين بالثقة بسبب حصول المؤسسة على شهادة المطابقة مع مواصفات الإيزو وهذا يولد الرضا عن العمل و يرفع من شأن الروح المعنوية لديهم .
 - تنمية ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال استمرارية توفير الجودة في مخرجاتها.
 - تواجد قوي وواسع في الأسواق ودخول أسواق عالمية جديدة، فعلى غرار دول الإتحاد الأوروبي التي تشترط التوافق مع مواصفات الإيزو فمن المتوقع أن تتزايد الدول التي تتجه لعدم التعامل مع المنظمات التي لا تتوافق نظمها الإدارية مع الإيزو 9000.

- يوفر نظام الإيزو ميزة تنافسية مؤثر للمؤسسات الحاصلة على شهادته لأنها شهادة موضوعية مؤكدة لوجود نظام نشيط وفعال للجودة، هذه الأخيرة التي أصبحت سلاحا تنافسيا وسمة مميزة، أما بالنسبة للمستهلك أي زبون المؤسسة فإن حصولها على شهادة الإيزو يسهل له الحصول على المعلومات التي يحتاجها كما يحقق له الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة لاحتياجاته ورغباته وتوفيرها له بالوقت والمكان المطلوبين. إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ليس نهاية المطاف بل ينبغي الاستمرار في تطوير النظم والإجراءات والموارد والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بهدف الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

3.3.1. إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أول ما ظهر كان في المؤسسات الصناعية لكنه سرعان ما فرض نفسه و بشكل قوي للتطبيق في المؤسسات الخدمية.

1.3.3.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفها كل باحث من وجهة نظر تخصصه، إن مايدل على ذلك هي إجابة Deming عندما سؤل عن تقديم تعريف لهذا المفهوم أجاب بأنه لا يستطيع أن يقدم تعريفا محدد لإدارة الجودة الشاملة، مبررا ذلك في أن هذا المفهوم أصبح يتضمن معاني كثيرة بالنسبة للباحثين. [41] بدون صفحة

هذا يعني أنه لا يوجد تعريف موحد ومحدد لمفهوم الجودة الشاملة، وعليه سوف يتم عرض بعض التعاريف التي حضيت بقبول واسع من قبل الباحثين كالتالي:

- " فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للمنتجات أو الخدمات المقدمة، والتأكد من أن المؤسسات التي تقدم هذه المنتجات أو الخدمات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن ودائم" [41] بدون صفحة

- يركز أصحاب هذا التعريف على التصميم الجيد المبني أساسا على حاجات ورغبات الزبائن. "ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضا وإقناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل" [10] (ص158)

هذا التعريف يتفق مع التعريف السابق من حيث التركيز على حاجات ورغبات الزبائن

- في حين يعرفها البعض بأنها: "عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المؤسسة وذلك من خلال الإدارة التي تهتم بالحصول على الأفراد المهرة، واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين، والاهتمام بتدريبهم." [1] (ص46)

يرى أصحاب هذا التعريف بأن الجودة الشاملة تعني تطوير المهارات الفنية للعاملين والحوافز وتشجيع الموظفين للمشاركة في إتخاذ القرار وتطبيق فكرة العمل الجماعي.

وهناك من قدموا تعاريف أكثر شمولية منها:

- إدارة الجودة الشاملة: " ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية. إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكلفة " [10] (ص159)

من خلال استعراض تعاريف إدارة الجودة الشاملة ، الوارد أعلاه يلاحظ أن مضمونها لا يخرج في معناه عن تفكير المؤسسة المستمر في المستقبل، واستخدام الوسائل المناسبة لإرضائه ويتطلب ذلك من المديرين الإيمان بإمكانية العاملين والإعتماد عليهم في حل المشكلات المتعلقة بالجودة والرقى بمستواها.

2.3.3.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مما لا شك فيه أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى ركائز قوية يقوم عليها و هذا ما اتفق عليه الباحثين في هذا المجال إلا أنهم اختلفوا في تحديد أولويات وأهمية هذه الركائز، لكن جميعها تشكل المنعطف الحاسم في تفعيل فلسفة إدارة الجودة داخل المؤسسة. تتمثل هاته المبادئ في:

1.2.3.3.1 التركيز على الزبون

يعتبر الزبون أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجود الشاملة وهو يشمل الزبون الخارجي و الداخلي.

إذ يقصد بالزبون الخارجي ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء الخدمة، أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، حيث ينظر إلى هؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن سبقوهم و موردين للذين يلونهم. لذلك يجب على المؤسسة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للزبون الجودة العالية لتعزيز الثقة بينه وبين المؤسسة، ويمثل كسب ولائه و رضاه الهدف الاسمي الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المؤسسة . [42] (ص98)

2.2.3.3.1 دعم الإدارة العليا

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة حيث يحتاج الإستمرار في تطبيقها إلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أنه على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات وسماع الإدارة لهذه المقترحات. كما أن من أشكال دعم الإدارة قياهما بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها بدلا من العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دورا تنسيقيا.

3.2.3.3.1 اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

لابد و أن تمتاز المؤسسة التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بقرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وأن تتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات بالتركيز على قاعدة بيانات دقيقة، أي وجود نظام لإدخال وتخزين واسترجاع المعلومات يساعد على اتخاذ القرارات والقيام بالتحليل الدوري للأوضاع حتى يمكن تحقيق التطور المستمر. [14] (ص11)

4.2.3.3.1 التركيز على النتائج والعمليات معا

يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشر على عدم الجودة في العمليات ذاتها. [1] (ص52)

5.2.3.3.1 إشراك العاملين

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد، ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة أو غيرها وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار، وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها [38] (ص106)

6.2.3.3.1 التحسين المستمر

إن الجودة الشاملة ليست برنامجا له بداية ونهاية، حيث يشبه Deming إدارة الجودة الشاملة بالعجلة والتي ما تنتهي حتى تبدأ. فهي عملية مستمرة لتحسين وتطوير الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، من أجل ملائمة التطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين. [42] (ص101)

هناك اختلاف في مداخل التحسين المستمر، فالاتجاه الياباني والذي يسمى Kaizen ينظر للجودة على أنها عمل تدريجي ومتراكم وأنها لا تأتي دفعة واحدة، ويركز على العنصر البشري، أما المدخل الأمريكي والذي يطلق عليه Breakthroughs والذي يعتبر أسلوب الخطوة الواسعة، والذي يركز على تقديم أفكار وأساليب ابتكاريه جديدة وبدفعة واحدة من اجل تحقيق تحسينات مثيرة لانتباه الجمهور، ويركز على التكنولوجيا المعقدة والإمكانات المالية الكبيرة. [41] (ص6)

3.3.3.1. مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ، يجب توفر عدة مستلزمات وحسب معهد الجودة الشاملة الفدرالي هاته المستلزمات هي: [43] (ص555)

- دعم الإدارة العليا لبرنامج الإدارة الشاملة
- التوجه بالمستهلك.
- تسجيل أهداف الجودة والإنتاجية وخطة التحسين السنوية.
- قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
- استخدام خطة التحسين ونظام القياس في المحاسبة والعاملين.
- مشاركة العاملين بالجهود المبذولة لتحسين الجودة والإنتاجية.
- مراجعة الإنتاجية والجودة المحققة.
- إعادة تدريب العاملين وفقا لجهود التحسين.
- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاج.

4.3.3.1. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها: [36] (ص97-99)

- قصور إدراك المديرين على أدوات تطبيق الجودة الشاملة.
- محدودية أو غياب إدارة التغيير.
- الخلط بين مفهوم جودة المنتج ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة.
- غياب روح الفريق، لاسيما و أن التحسين المستمر لا يتم الا من خلال ذلك .
- قصور التخطيط للتدريب، لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية .
- سيادة ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم .
- عدم توثيق المعارف و الخبرات التي تراكمت لدى القادة و العاملين في برنامج الجودة الشاملة.

- السعي لتحسين العمليات و سياسات التشغيل قبل تصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة و تصميم السياسات و الإستراتيجيات الكفيلة بالتطبيق .
- غياب علاقة فاعلة بين المورد و الزبون على مستوى المؤسسة، و غياب مفهوم العميل الداخلي.
- الإصرار على هرمية النظام مما يؤدي إلى التنازل على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تفرغها من محتواها. [44] (ص3)

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الجودة عرف تطورا وتغيرا عبر الزمن، إلا أنه تطور لا يأخذ علاقة التنافس وإنما يكمل بعضه البعض، وصولا إلى أسلوب يعرف بنظام إدارة الجودة الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة أحدثت تطور فكري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف، ويعتمد تطبيقه على التزام الإدارة العليا ودعمها له وتقديم السبل الكفيلة لتطبيقه والمحافظة عليه. إن الحصول على شهادة الأيزو 9000 والتطابق مع المواصفة 9001 ليس نهاية المطاف بل تعتبر البداية لإرساء نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة تختلف عن تلك المتعلقة بالسلعة نظرا للطبيعة المختلفة للخدمة والخصائص المميزة لها والتي تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها، لذا يلعب الجانب الوظيفي دورا مهما في تكوين جودة الخدمة بالإضافة لتوقعات الزبون للخدمة ومستوى إدراكه لأدائها، حيث أن تقييمه لجودة الخدمة ناتج عن الفرق بين توقعاته ومستوى إدراكه لأداء الخدمة.

الفصل 2

طرق إدارة عناصر إنتاج الخدمة

إننا نجد من بين أوائل المهتمين بقضية الجودة الكاتب الياباني وليم أوشي الذي تكلم في نظريته (Z) على مبادئ نظام الجودة، كان من بينها مبادئ خاصة بجودة الخدمة تمثلت في: تصميم الخدمة بشكل يلبي رغبة المستفيد، منح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات المستهلك، وضع معايير للخدمات، قياس أداء الخدمات.

كما نجد الباحثان بارتون ومارسون حددا عدة خطوات تتحقق من خلالها جودة الخدمة أهم هذه الخطوات: إستبانة توقعات المستفيدين بشكل مستمر حول جودة الخدمة ومدى رضاهم عنها، تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة الزبائن، بالإضافة إلى إعطاء الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم الخدمة.

من الواضح أن الباحثون يتفقون على أن تحقيق جودة الخدمة يعتمد على ثلاث عناصر أساسية هي العاملين (مقدموا الخدمة)، الزبائن (المستفيدين)، بالإضافة إلى قياس جودة الخدمة التي يولونها أهمية كبيرة في تقييم ثم تقويم وتحسين جودة الخدمة.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل لكيفية تسيير هذه العناصر وذلك من خلال:

1. تسيير الزبائن .
2. تسيير العاملين.
3. أساليب قياس جودة الخدمات.

1.2. تسيير الزبائن

ينأثر مفهوم جودة الخدمة بكيفية إدراكها وتقدير قيمتها بواسطة زبائن المؤسسة، ومتى تفهمت الإدارة العليا في المؤسسة كيفية تقدير الزبائن للجودة تتمكن من تحديد إستراتيجية إدارة تلك التقديرات، وبالتالي التحسين المستمر لجودة خدماتها.

وعليه سنحاول في هذا المبحث إيضاح: معايير جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، ما هي العوامل المؤثرة في توقعاتهم للخدمة وكيفية تسيير تلك التوقعات، بالإضافة لبعض الإستراتيجيات المهمة في تسيير الزبائن.

1.1.2. معايير تقييم الزبائن لجودة الخدمة

إن الزبون لا يدرك جودة الخدمة كمفهوم أحادي البعد، ولكن تقديره لها يتضمن الإدراك لعوامل متعددة، منها ما هو متعلق بجودة المنافع النهائية التي يجنيها الزبون ومنها ما هو متعلق بجودة عملية تقديم الخدمة نفسها.

وقد حدد الباحثون مجموعة من العوامل تستخدم كدلائل ومعايير للجودة في نظر الزبون تتمثل هاته المعايير في:

1.1.1.2. الاعتمادية:

يقصد بالاعتمادية: "القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات" [45] (ص10) كما تُعرف بأنها "قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده." [23] (ص510)

إن هذا المعيار هو الأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن، لذلك نجد الزبائن يرغبون في التعامل مع المؤسسات التي تحافظ على وعودها خصوصاً تلك التي تخص الميزات الجوهرية للخدمة. [46] (ص334)

2.1.1.2. مدى توفر و إمكانية الحصول على الخدمة:

من هذه الناحية يقيم الزبائن الخدمة على أساس النقاط التالية: [23] (ص510)

- هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده؟
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغب فيه؟
- هل سيحصل الزبون على الخدمة متى طلبها؟

- كم من الوقت يحتاج الزبون لانتظار حصوله على الخدمة؟

3.1.1.2. الأمان:

يُعبّر هذا المعيار عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المؤسسة أو من مقدمها أو كلاهما. [23] (ص510)

4.1.1.2. المصادقية:

وتعبّر عن مدى إقتناع الزبون بمهارة مقدم الخدمة وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها: [30] (ص84)، أي هل أن مقدم الخدمة موضع ثقة، وهل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟

5.1.1.2. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون:

وتمثل مدى قدرة مقدم الخدمة على إدراك ومعرفة حاجات ورغبات الزبون الخاصة والتعرف على مشاعره وتقديرها، ومن ثم تزويده بالعناية الشخصية الكافية.

6.1.1.2. الاستجابة:

الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالردّ على طلبات الزبائن واستفساراتهم وهي بذلك تعكس الرغبة والرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة له. [45] (ص7)

7.1.1.2. الكفاءة والجدارة:

ويتعلق هذا المعيار بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل. وفي حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة فإن الزبون غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته. [47] (ص245)

لذلك نجد الزبائن يفضلون تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمية.

8.1.1.2. الجوانب الملموسة:

ويشير هذا المعيار إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الملموسة المرافقة للخدمة المستخدمة كالتسهيلات المادية (المعدات، الأجهزة، المباني، الأفراد، ... الخ). [23] (ص511)

9.1.1.2. الاتصال:

هناك نوعين من الاتصال: [30] (ص85)

أولهما: بين المؤسسة وزبائنها وذلك لتعريفهم بالخدمات وشرح خصائصها وأسعارها، وزمن أداء الخدمة وشرح الدور الذي يجب أن يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة وغيرها من المعلومات وهنا يجب على المؤسسة التأكد من أن الزبون قد فهم ما هو مطلوب منه.

وثانيها: بين الزبائن بعضهم البعض لتبادل الخبرات فيما بينهم.

10.1.1.2. الإعلان:

إن الإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المؤسسة لدى الزبائن وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالالتزام والتعهد بحماية الزبائن والأمان وغيرها.

كل ما سبق ذكره من معايير هي أدلة أساسية يحكم من خلالها الزبون على جودة الخدمة المقدمة له.

وهناك بعض الباحثين على رأسهم Parasuraman و Zeithaml و Berry يرو أن العوامل السابقة الذكر يمكن حصرها في خمس محددات لجودة الخدمة هي: [47] (ص247)
الأشياء الملموسة: وهي تشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الأضواء، المعدات والمكانن والمباني،...) الاعتمادية: بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة.
الاستجابة: بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للزبون من قبل مقدم الخدمة.
التوكيد: ويشير إلى معلومات وقياسات القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاث الثقة والائتمان وهذا البعد يتضمن عناصر الجدارة والقياسات والمصادقية والأمان.
التعاطف: ويشير إلى درجة العناية بالزبون ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية،
وهذا البعد يشتمل على مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان والاتصالات ودرجة فهم مقدم الخدمة للزبون.

وما تجدر الإشارة إليه أن الأهمية النسبية لهاته المعايير تختلف من نشاط خدمي لآخر ومن وقت لآخر داخل نفس النشاط الخدمي، لذلك يجب على أي مؤسسة التعرف على المعايير التي يلجأ إليها زبائنهم للحكم على جودة خدماتها وتحديد الأهمية النسبية لكل معيار.

2.1.2. توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

لقد قلنا فيما سبق بأن جودة الخدمة تتحدد من خلال مقارنة الزبون بين توقعاته للخدمة و الخدمة المتحصل عليها فعليا والتي يقيّمها بواسطة المعايير السابقة الذكر (الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف، والملموسية). وعلى هذا الأساس فإن توقعات الزبائن تلعب دورا حيويا في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، فعند تصميم الخدمة، مجهزي الخدمات بحاجة إلى معرف وفهم مستويات هاته التوقعات، والعوامل المؤثرة فيها، والأهم هو كيفية إدارة هاته التوقعات وتجاوزها.

1.2.1.2. مستويات توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

يبني الزبائن توقعاتهم حول الخدمة على مستويين هما:

1.1.2.1.2 الخدمة المرغوبة:

وتعكس ذلك المستوى من الخدمة الذي يتمنى الزبون الحصول عليه، إنه مزيج مما يعتقد الزبون أنه يمكن أو يجب تحقيقه. [33] (ص57)

تتشكل توقعات الزبون حول الخدمة المرغوبة بتأثير العوامل التالية: [23] (ص520)

- الاحتياجات الشخصية: وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للزبون والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية.
 - اتصالات الكلمة المنطوقة: وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو العائلة أو الخبراء. إن هذه الكلمة المنطوقة المباشرة تكون في غاية الأهمية في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها الزبائن في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء ولأنهم يمرون بتجربة الخدمة بصورة مباشرة.
 - الوعد المصرح بها: وتشير إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لزبائنهم في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها.
- بالإضافة إلى هاته العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر على توقعات الزبون للخدمة المرغوبة تتمثل في:
- [46] (ص359)

- الوعد الضمنية: وهي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعد المصرح بها وهذه الوعود تعطي الزبون فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة وما ستكون عليه وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة.
- الخبرة السابقة: إن الحالات السابقة التي تعرض فيها الزبون للخدمة تعد عاملاً آخر يؤثر في صياغة وتكوين التوقعات والتنبؤات والرغبات لدى الزبائن، وإن تجارب الزبائن التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشمل على التجارب مع المؤسسة المعنية أو مع مؤسسات أخرى في نفس النشاط.

2.1.2.1.2 الخدمة الكافية أو الملائمة:

ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما قد ينظر إليه الزبون على أنه كاف أو مقبول، ويُمثل مقدار ما يمكن أن ينتازل عنه الزبون في تطلعاته نحو مستوى الخدمة. [33] (ص57)

وبشكل عام العوامل التي تؤثر في تشكيل التوقعات حول الخدمة الملائمة هي عوامل قصيرة المدى

وهي:

- إدراك بدائل للخدمة: وتعني إدراك ومعرفة الزبون بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب في الحصول عليها.
 - إدراك الزبون لدور الخدمة: وتخص هذه الناحية الإدراك المتحقق لدى الزبون من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات متدنية مع مؤسسة معينة مدركاً أن غيابها من هذا المكان سيترك أثر واضح.
 - العوامل الموقفية: مثل حالات الطوارئ والظروف البيئية والتأخير غير المعتمد.
 - الظروف المؤقتة للمؤسسة.
- وبين هذين المستويين (الخدمة المرغوبة، الخدمة الملائمة) يوجد نطاق يعرف باسم منطقة التحمل ويقصد به ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده الزبون مرضياً، فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإن الزبون سيشعر بالإحباط والندم وتتنخفض درجة ولائه للمؤسسة أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولائه للمؤسسة.

2.1.2.2. إدارة توقعات الزبون:

إن التعرف على طبيعة العوامل (سابقة الذكر) المؤثرة على توقعات الزبائن تتيح الفرصة أمام المؤسسة لاستخدام عدد من الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من إدارة توقعات زبائنهم وتقديم خدمة تفوق مستوى هذه التوقعات، الشيء الذي سيزيد من ولاء الزبون للمؤسسة.

وعلى العموم يمكن للمؤسسة تحقيق الإدارة الفعلية لتوقعات الزبائن عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية:
التأكد من أن الوعود واقعية:

وهذا يعني أن على المؤسسة أن لا تغالي في وعودها وأن لا تعطي وعوداً لا تعكس ما تقدم في الواقع لأن الوعود التي لا تتمكن المؤسسة من تحقيقها للزبون سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبينها. وحتى يمكن ضمان توافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعود المعطاة فيجب على إدارة التسويق مراعاة ما يلي: [23] (ص522)

- التعرف على ردة الفعل اتجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمؤسسة.
- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن.

- عرض وعود موضوعية محددة للقياس وبذلك يعرف الزبون ما الذي عليه أن يتوقعه، وفي نفس الوقت يعرف العاملين ما هو مستوى الأداء الضروري المطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح منذ المرة الأولى. وبالتالي تتم عملية تلبية توقعات الزبائن أو حتى تجاوزها. [48] (ص189) وكمثال على ذلك: إعلام مطعم ما زبائنه بتقديم الطلب خلال 30د وإلا سيكون مجانا، على هذا الأساس يعرف العاملين ما يتوقعه الزبون، ويعرفون كذلك مستوى الأداء المطلوب لتلبية هاته التوقعات. يمكن القول أن القاعدة العامة في إدارة التوقعات هي: " قلل من الوعود وأنجز أكثر مما وعدت، لا تخبر الزبون على عظمتك بل دعه يراها".

الاتصال الدائم بالزبائن:

وذلك لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وكذلك لقيام المؤسسة بشرح طبيعة خدماتها لهم أو التعبير لهم عن امتنانها وشكرها لهم على اختيارهم لها، قد يؤدي ذلك إلى التأثير إيجابيا في منطقة التحمل، وبالتالي هي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات الزبائن. [23] (ص522)

استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة:

إن حدوث الأخطاء في أداء الخدمة شيء وارد وهو يؤدي إلى غضب وتذمر الزبون ولكن طريقة معالجة المشكلة يمكن لها أن تخلق ولاء أكبر عند الزبون يزيد على ولاءه لو لم تحدث المشكلة، ففي حالة حدوث مشكل في تقديم الخدمة يجب استخدام شكاوي الزبون لتقوية ولاءه وذلك بأن تعرفه مدى أسفك لإساءة خدمته، ثم افعل شيء خاصا له من اجل تعويضه عن المشكلة وبذلك تريبه إلى أي مدى تقدره. [48] (ص191) وفي الأخير ستصل إلى خدمة تفوق توقعاته.

تصميم وإجراء البحوث والدراسات الدورية والمنتظمة: من اجل ما يلي : [33] (ص62)

- مراقبة التغيرات في توقعات الزبائن.
- لفهم العوامل التي تساهم في بناء التوقعات.
- لتقييم مستويات الخدمة المقدمة في ضوء هذه التوقعات.

3.1.2. إستراتيجيات تسيير الزبائن

هناك ثلاث مجالات مهمة لا مفر منها عند تقديم الخدمة للزبائن، يتوجب على مؤسسة الخدمة وضع الإستراتيجيات المناسبة لتسييرها، وتحويلها إلى نقاط إيجابية تزيد من جودة الخدمات، هاته المجالات هي: فترات انتظار الزبون، مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة و التعامل مع الزبائن الصعبين.

1.3.1.2. تسيير فترة انتظار الزبون:

إن تلازم عملية إنتاج و استهلاك الخدمة يترتب عنه ضرورة تواجد الزبون في مكان تقديم الخدمة (خاصة في الخدمات ذات الاتصال العالي) وبالتالي اضطراره للانتظار إلى حين الحصول على الخدمة.

إن الإدارة الجيدة لفترة انتظار الزبون تؤثر على الطريقة التي يدرك ويشكل بها الزبون انطباعاته حول جودة الخدمة لذلك تم تطوير عدة مبادئ تساعد المؤسسات على الإدارة الفعالة لفترة الانتظار وتحد من الآثار السلبية لها، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: [23] (ص ص 400-403)

1. إن الزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بالوقت أقصر من الذي ينتظر وهو غير مشغول، إن الانتظار دون عمل شيء يجعل الدقائق تبدو طويلة جدا فمن الجيد إشغال الزبون بشيء معين على أن تكون التكتيكات التي تهدف إلى إشغال الزبون ذات علاقة بموضوع الخدمة.
2. زمن الانتظار قبل تقديم الخدمة يبدو أطول من زمن الانتظار أثناء تقديمها وزمن الانتظار ما بعد تقديم الخدمة يبدو الأطول على الإطلاق، إن التشوق يجعل الانتظار يبدو أطول، فيجب على المؤسسة أن تخفف هذا الشعور عن طريق محاولة معرفة سببه وإزالته، وفي الغالب إن المعلومات هي أحد أهم الطرق التي يمكن أن تخفف التشوق عند الزبون، على سبيل المثال إخبار المسافرين عن تأخر رحلاتهم يقلل من التشوق لديهم.
3. زمن الانتظار لشيء غير مؤكد أطول من الانتظار لشيء مؤكد: وهنا يجب على المؤسسة أن تعلم الزبائن بوقت أكبر من الوقت المقدر لتقديم الخدمة ليرتفع شعور الرضا لديهم، وهناك من مقدمي الخدمات الذين يطالبون الزبائن بمواعيد محددة لتجنب الانتظار الطويل.
4. فترات الانتظار غير المبررة أطول من الفترات المبررة: من طبيعة الإنسان أن يطلب تفسيراً فالزبائن يريدون أن يعرفوا لماذا ينتظرون؟ وكلما كانت المعلومات أسرع كلما كان الزبون متفهما أكثر.
5. فترات الانتظار غير العادلة أطول من الفترات العادلة: ليس هناك شيء يثير غضب الزبون أكثر من شعور أحد الزبائن بأن غيره أتى بعده وتمت خدمته بسرعة أكبر تحت نفس الظروف.
6. كلما كانت الخدمة أهم كان الزبون مستعداً لأن ينتظر لفترة أطول: فالوقت الممكن أن ينتظره الزبون يعتمد على أهمية تلك الخدمة بالنسبة له.
7. الانتظار الجماعي أقصر من الانتظار الفردي: عند إدارة فترة انتظار الزبائن من الجيد التفكير بأمر تشغل الزبائن بينهم وبين البعض لتقليل الوقت المدرك للانتظار

2.3.1.2. تسيير مشاركة الزبائن:

قبل التكلم عن كيفية إدارة مشاركة الزبون في تحضير خدمته من المفيد أن نتعرف على محاسن ومساوئ السماح للزبون بهاته المشاركة. فبالنسبة للمحاسن: سيقوم الزبائن بانجاز الخدمة بالطريقة التي يريدونها، وبسرعة أكبر، وبتكلفة أقل. وفي نفس الوقت يمكن للمؤسسة أن تستغني عن بعض الموظفين، وأن يربح بعض الموظفين الوقت للقيام بأعمال أخرى. أما المساوئ فتتمثل في أن المشاركة الكبيرة من قبل الزبائن قد ينتج عنها فقدان السيطرة على النوعية وزيادة المواد الضائعة مما يزيد من المصاريف التشغيلية للمؤسسة.

أما فيما يخص طرق تسيير مشاركة الزبون فتتمثل في: [23] (ص ص 403- 406)

1. تطوير ثقة الزبون: الجهود المبذولة في سبيل الخدمة الذاتية للزبائن يجب أن لا تفهم على أنها محاولات لإبعاد الموظفين عن الزبائن، يجب تزويد الزبائن بالمعلومات الكافية التي تبين أهمية الخدمة الذاتية بالنسبة لهم، لأنه إذا كان من الواضح أن المؤسسة لجأت للخدمة الذاتية حتى تسهل على نفسها، سيتحول العديد من الزبائن إلى أماكن خدمة كاملة (غير ذاتية).
2. حفز ودفع الزبائن على تجربة الخدمة الذاتية والترويج لمنافعها.
3. اختبار الأفكار الجديدة: جميع التطبيقات الجديدة للخدمة الذاتية يجب أن تُختبر ويتم معرفة نواحي القوة والضعف فيها ومحاولة تعديلها قبل التقديم النهائي للزبون.
4. تعليم الزبائن كيفية استخدام الخدمة الذاتية الجديدة: خاصة وأن معظم الخدمات الذاتية في الوقت الحالي تحتوي على شكل التكنولوجيا فيها، ولتعليم الزبائن يجب على الموظفين أولاً أن يعرفوا كيف وماذا يعملون لأنه لا شيء يزعج الزبائن أكثر من موظف لا يعرف خدمة نفسه.
5. مراقبة وتقييم الأداء: وأخيراً إذا نجح نظام الخدمة الذاتية في مؤسسة معينة فيجب أن تتم مراقبته دوماً وتقييمه على مدار السنة هل يتغير الطلب؟ ما الذي يسبب ذلك؟ هل يزيد الطلب؟ من هي المؤسسات الأخرى التي تبني على أساس الخدمة الذاتية أيضاً؟ البحث عن حاجات الزبائن المستقبليين.

3.3.1.2 تسيير الأنماط المختلفة للزبائن

إن النجاح في تقديم خدمة متميزة وذات جودة لزبائن المؤسسة لا يتوقف على التشخيص الصحيح لاحتياجات وتوقعات هؤلاء الزبائن فقط، بل يعتمد كذلك على التمييز بين أنماطهم السلوكية والشخصية واستخدام المداخل المناسبة للتعامل مع كل فئة وخاصة فئة الزبائن ذوي الطباع الحادة وغير المتعاونين.

وفيما يلي نستعرض الأصناف المختلفة للزبائن وأسس ومهارات التعامل معها:

1. الزبون الودود ذو الشخصية المنبسطة: تتمثل صفاته الرئيسية في: [49] (ص 263)

- إبراز الهدوء والثقة.
- كثير المزاج وتعليقاته مرحة ومنضبطة.
- يتكلم كثيرا بأسلوب مهذب ويتجنب الحديث الرسمي عن العمل.
- التودد والثقة في الآخرين والترحيب الزائد بهم.
- يتطلب التعامل مع هذا النمط من الزبائن ما يلي: [50] (ص 64)
- اللباقة والدقة في الحديث.
- عدم التطرف للموضوعات الخاصة أثناء العمل ومحاولة رده إلى موضوع العمل الذي في أيدينا بعد أن نسايره قليلا في الأمور العامة.
- طرح أسئلة تجبره بالإجابة بنعم أو لا.
- منحه الثقة ومحاولة إنهاء الحديث بلباقة بالتظاهر بالانشغال في أمور ضرورية خاصة بالعمل.
- لا تتطرق إلى الأمور التي تعتبر من أسرار العمل.

2. الزبون المستقر: من أبرز صفات هذه الفئة ما يلي: [33] (ص 87)

- الهدوء وعدم الرغبة في التغيير.
- البساطة وعدم التكلف.
- سعة الصدر وتقبل تبريرات الخطأ في الخدمة.
- ضعف الحساسية لأسلوب المعاملة أو تقديم الخدمة.
- التركيز على النتائج دون الوسائل أو الأساليب.
- نتعامل مع هذا النوع كما يلي: [33] (ص 87)
- إظهار مشاعر الصداقة والود.
- الهدوء في التصرفات والحماس في الحديث.
- التجاوب والاستماع بصبر.
- تقديم حلول منطقية ومقنعة.
- استخدام الأدلة والضمانات.
- منح الوقت الكافي للتفكير.

3. الزبون الإيجابي: صفاته الرئيسية تتمثل في: [50] (ص 70)

- حاسم في معالجته للأمور.
- يقدم الاقتراحات باستمرار.
- متحمس دون كلل.

- صريح.
- كثير الأسئلة.
- يصغي باهتمام.
- يتطلب التعامل مع الزبون الإيجابي ما يلي: [50] (ص70)
- الإنصات والاستماع له والاستفادة من مقترحاته.
- إظهار الإعجاب بكلامه.
- تشجيعه على الاسترسال في الحديث وإظهار التزود منه بالمعرفة.
- الإجابة عن أسئلته بدقة وموضوعية.
- الصبر والود إلى أقصى حد ممكن.

هاته الأنماط المذكورة هي في الحقيقة أنواع يسهل التعامل معها، ولا تتطلب مهارات كبيرة وإنما تبرز المهارة والتميز في المواقف التي يكون الزبون ذو الطباع الحادة طرفا فيها ورغم صعوبة إدارة مثل هاته المواقف إلا أنه ينبغي على مقدم الخدمة أن يعتبر ذلك تحديا وفرصة لتحقيق التميز.

وعلى العموم هناك خمسة أنماط أساسية تبين أسوأ ما يمكن أن يكون عليه الزبون وفيما يلي سنوضح صفات هذه الأنماط والطرق المثلى للتعامل معها:

1. الزبون خشن المعاملة: تتمثل صفاته الرئيسية في: [33] (ص96)

- عديم الثقة بالناس.
- يناقش بعنف.
- صوته عالي وكلماته قاسية تصل بعض الأحيان إلى الشتائم.
- يود دائما أن يشعر بأهميته.
- يتطلب التعامل مع هذا النمط من مقدم الخدمة ما يلي: [50] (ص68)

- التميز بالسلوك الهادئ والرزين وتجنب الانفعال.
- أن تمنحه وقت كافي للتفكير وإبداء آرائه بحرية.
- أظهر له أهميته واهتمامك به شخصيا.
- حاول أن تقوم باطراءه دون مبالغة.

2. الزبون المتردد المشكك: صفاته الرئيسية هي: [49] (ص274)

- الخجل.
- الهدوء.
- بطئ اتخاذ القرارات.

- القرار الجاهز هو التأجيل.

- يسهل تحديد مواضع تخوفه.

يتطلب التعامل مع هذا النمط ما يلي: [49] (ص 275)

- التصرف بحزم وعدم التردد.

- تقديم معلومات إضافية.

- الرد الفوري على الاعتراضات.

- عرض الوثائق والحقائق.

- تأكيد مزايا ومنافع التعاقد الفوري.

- إبراز خسائر تأجيل القرار.

وحيث أن هؤلاء الزبائن يحتاجون لمن يفكر ويقرر بدلاً منهم يمكن لمقدم الخدمة أن يقوم بهذا الدور بدلاً

منهم وبالتالي تكون هناك فرصة كبيرة للنجاح مع هذا النوع من الزبائن وكسبهم

3. الزبون المغرور: تشمل صفاته وطرق التعامل معها ما يلي: [50] (ص 71)

- يعتز برأيه.

- يعتبر مقدم الخدمة منفذ لأوامره وموجود لخدمته الخاصة.

- يتوقع خدمة متميزة.

- سريع الغضب.

نتعامل معه بـ:

- الهدوء والتواضع في معاملته.

- إبداء الإعجاب والاستماع إلى ما يقوله.

- إشعاره بمحاولة بذل أقصى مساعدة له بصفة شخصية.

- عدم الدخول في أمور جدلية فيها رأيه الخاص الذي لا يتنازل عنه.

4. الزبون كثير المطالب: من أبرز صفاته وطرق التعامل معه ما يلي: [33] (ص 85)

- التطلع دائماً لما هو أفضل من المنتجات وأسلوب المعاملة.

- سرعة الشعور بالملل.

- لا يتقبل التبريرات والتفسيرات لأي خطأ في الخدمة.

- الشخصية القوية والشعور بالأهمية.

تتعامل مع هذا النوع كما يلي:

- نبرة واضحة وقوية.

- عرض الحقائق بطريقة منطقية.

5. الزبون الصامت: هذا النوع من الزبائن من أصعب الأنواع لأنه من الصعب معرفة ما بداخله ولا يظهر أي انطباعات على اعتراضه أو قبوله مما يُصعب التعامل معه، ومع هذا لا يجب الاستغناء عن هذا النمط من الزبائن وإنما استعمال بعض المهارات والاستراتيجيات في التعامل معه لجذبه وإرضائه. من هذه الاستراتيجيات ما يلي: [50] (ص65)

- الهدوء وعدم الانفعال.
- بدء النقاش بالأشياء التي يرغب التحدث فيها والتركيز على الأمور التي أجاد فيها أثناء الحديث.
- توجيه أسئلة مفتوحة لا تتضمن الإجابة بنعم أو لا.
- إظهار الود له ومحاولة كسب ثقته وتشجيعه بعدم التردد في التصريح بمشاكله.

2.2. تسيير العاملين

يعتبر العامل مركب هام للخدمة، حيث يعتمد أدائها بدرجة أساسية على العنصر البشري، وهو وسيط بين الزبون والمؤسسة ويلعب دورا كبيرا في خلق وتوطيد العلاقة مع السوق، كذلك لسلوك العامل وقع كبير على جودة الخدمة إيجابيا أو سلبيا من خلال الأبعاد التي رأيناها سابقا(الاندماج، اللطف، المودة، الاحترام، الاتصال، اللباقة، سرعة الإجابة ورد الفعل) أي أن العامل معبر عن جودة الخدمة وعن المؤسسة ككل . فمن وجهة نظر الزبون إن مقدمي الخدمة هم المؤسسة و المؤسسة ما هي سوى مقدمي الخدمة .لذلك يجب أن تركز إدارة الجودة للخدمات على أداء العاملين، وفي هذا الجزء سنحاول إبراز الطرق التي تستطيع من خلالها مؤسسة الخدمة تحسين أداء عاملها و المتمثلة في :

- اختيار، تدريب و تحفيز العاملين
- التسويق الداخلي

وقد قمنا بتصنيف هاته العناصر على هذا النحو لتوضيح الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة العاملين لديها من أجل الارتقاء بجودة خدماتها. مع العلم انه في التطبيق يوجد تداخل بين التصرفات والأفعال في كل تصنيف.

1.2.2. اختيار، تدريب و تحفيز العاملين

تشير الدراسات إلى أن نحو ثلثي مشكلات خدمة الزبائن تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة. [33] (ص120) لذلك يتوجب على المؤسسة الخدمية الحرص على استقطاب و اختيار أفضل العناصر، وتنمية مهاراتهم، وخلق الرغبة لديهم لخدمة الزبائن

1.1.2.2. اختيار العاملين

من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء يجب اختيار العاملين على أسس سليمة. ويستلزم ذلك وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظيفة، وإن وضع هذه المواصفات يستلزم دراسة وتحليل للوظائف أولاً والمقصود بتحليل الوظائف: "جمع وتسجيل البيانات التفصيلية عن الوظائف بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات ومكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تُحدد مجالات، واجبات، مسؤوليات وسلطات الوظيفة، بالإضافة إلى الظروف المحيطة بها وعلاقتها ببقية الوظائف في المؤسسة وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها". [51] (ص30) من التعريف يتبين أن عملية تحليل الوظائف تنطوي على ثلاثة أنشطة أساسية حيث تبدأ بجمع البيانات والحقائق المتعلقة بالوظائف، ثم تحليل تلك البيانات للوصول إلى تصور شامل عن الأبعاد المختلفة لكل وظيفة وكذلك الظروف المحيطة بها ثم الوصول إلى إعداد بطاقة توصيف الوظائف وأخيراً إعداد بطاقة توصيف شاغل الوظيفة.

وفيما يلي شرح لأساليب القيام بأنشطة التحليل الوظيفي:

1. جمع البيانات والحقائق عن الوظائف بالمؤسسة:

- تتوقف دقة تحليل الوظائف بلا شك على عملية جمع المعلومات والبيانات المختلفة المتعلقة بالوظائف، وأمام المؤسسة عدة طرق يمكن استخدامها في هذا الغرض من أهم هذه الطرق ما يلي:
- الاستقصاء: يقصد بالاستقصاء توجيه عدة أسئلة للمستقضي منه (شاغلي الوظائف) ثم تدوين إجابات عليها، وتعد هذه الطريقة سهلة وغير مكلفة ولا تحتاج إلى وقت طويل بالإضافة إلى تجميع عدد كبير من إجابات الأفراد على أسئلة موحدة تمكن من إجراء التحليل الصحيح.
 - المقابلة: ويتضمن هذا الأسلوب اختيار مجموعة من شاغلي الوظائف ثم عقد مقابلات جماعية أو فردية على أن يتم المزج بين نتائج المقابلات للوصول إلى تحليل موحد للوظيفة، قد تكون هذه الطريقة مناسبة أو فعالة عند الحاجة للتعرف على محتويات الوظيفة، إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً كما أنه يجب أخذ نتائجها بحذر حيث أن العاملين قد يحاولون المغالاة في أهمية الوظيفة أو عدد المهام المطلوبة لأدائها. [52] (ص157)
 - الملاحظة: وهي طريقة تعتمد على ملاحظة ما يمارسه شاغل الوظيفة من أنشطة ثم تسجيلها أولاً بأول، من الممكن استخدام هذه الطريقة بمفردها في جمع البيانات المطلوبة وذلك إذا كانت الوظيفة المعنية بسيطة ومتكررة لكن في معظم الأحيان تستخدم هذه الطريقة كوسيلة مكملية لطريقة الاستقصاء خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة. [52] (ص295)

- سجل الموظف اليومي: يمكن الاعتماد على تدوين الملاحظات وتسجيلها بصورة يومية أول بأول حيث يطلب من شاغل الوظيفة تدوين كافة الأنشطة والمهام التي يمارسها طوال يومه بحسب القيام بها [51] (ص47)، هذه الطريقة تستلزم جهدا و وقتا معتبرين من شاغل الوظيفة.
- أسلوب التشاور: حيث يتم مقابلة المشرفين من ذوي الخبرة أو المعرفة المتعمقة بالوظيفة، هنا يتم الحصول على معلومات بشأن السمات المميزة للوظائف عن طريق الخبراء، و على الرغم من أنها تعد وسيلة جيدة لتحليل الوظائف إلا أنها تهمل وجهة نظر شاغل الوظيفة حول ادراكاته بشأن ما الذي يؤديه في وظيفته. [52] (ص157)

2. عملية تحليل البيانات والحقائق المجمعّة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات والحقائق عن الوظائف المختلفة في المؤسسة يجب تحليلها تحليلا دقيقا حتى يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لكل وظيفة والخصائص المميزة لكل منها والمتمثلة في: طبيعة الواجبات التي تؤدي من ناحية اختلافها وتعقدتها، الإشراف على الوظيفة وإشراف الوظيفة على أعمال الآخرين، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.

3. إعداد بطاقة وصف الوظيفة:

يعد توصيف الوظيفة الغاية المنشود تحقيقها من عملية تحليل الوظائف حيث تفيد عملية توصيف الوظائف في عمليات الاختيار والتعيين، كما تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية، والتهيئة المبدئية للعاملين، بالإضافة إلى استخدامات أخرى مثل إعادة تصميم الوظيفة، تقييم الأداء، تحديد حقوق العاملين. ومن أهم العناصر التي تحتوي عليها بطاقات توصيف الوظائف ما يلي: [51] (ص54)

- تعريف الوظيفة.
- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- علاقات الوظيفة: الإشراف الواقع عليها ومستواه الإداري، المستويات التي تشرف عليها الوظيفة.
- المواد والآلات والأدوات المطلوبة للوظيفة.
- ظروف بيئة العمل: حيث يتم تحديد الظروف المادية التي يمارس فيها العمل كترتيب مكان العمل وتنسيقه لتسيير عملية الحركة والإنجاز، كما يتم تحديد درجات الحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة المناسبة.
- توصيف العامل: وهذا العنصر هو الذي يهتما في هذا الجزء من الدراسة حيث يبين هذا العنصر المتطلبات والشروط الواجب توافرها فيمن يجب أن يشغل الوظيفة. حيث تخص هذه المتطلبات الجوانب التالية: [51] (ص54)

- التعليم والمعرفة: وهنا تحدد المؤهلات العلمية الواجب الحصول عليها لشغل الوظيفة وما قد تتطلبه الوظيفة من معارف ومعلومات شخصية.
- الخبرات و المهارات: تمثل الخبرة عدد السنوات التي قضاها المتقدم في العمل بنفس مجال الوظيفة مما يمكن من دعم المهارات وتنميتها بالفنون المتعلقة بتطبيق وممارسة المعارف والعلوم في مجالات معينة تتطلبها الوظيفة فقد تكون المهارات يدوية أو فنية أو تركيبية أو مهارات إدارية وإنسانية... الخ.
- القدرات الجسمانية: تتطلب معظم الوظائف قدرات جسمانية معينة.
- القدرات الخاصة: تحدد مواصفات العامل ما يجب أن يتوفر فيه من قدرات خاصة مطلوبة للوظيفة سواء كانت قدرات إدارية، ذهنية، عضلية، اتصالية.
- السمات والخصائص الشخصية: يجب تحديد المواصفات والخصائص المتعلقة بالأشخاص وسماتهم بحسب ما تتطلبه الوظيفة ومن بين تلك الخصائص الذكاء، السيطرة والتحكم، الأمانة والإخلاص، الصدق، الحماس والطاقة، المبادرة، المظهر الأنيق، القدرة على الإقناع، الشجاعة والطموح.

وبالنسبة للعاملين الذين يقومون بخدمة الزبائن مباشرة يجب توافر مجموعة من المهارات فيهم من اجل تقديم خدمة بجودة مرتفعة وقد أشارت إحدى الدراسات التي نشرتها مجلة Harvar Business Review* أن هناك خمسة عشرة مهارة يجب توافرها في موظف خدمة الزبائن الجيد هي: [33] (ص ص121-122)

- المرونة: وتعني القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب واحتياجات الزبائن وشخصياتهم ومستويات توقعاتهم للخدمة
- المعرفة الوظيفية: وتتمثل في الفهم الكامل والعميق للخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك السياسات والإجراءات التي تحكم التعاملات مع الزبائن.
- الحماس والطاقة: وتعني اليقظة المستمرة والنشاط الدائم عند التعامل مع الزبائن.
- المبادرة: وتشير إلى اتخاذ كافة الخطوات والتصرفات التي تحقق أو تفوق توقعات الزبائن.
- المتابعة: وتعكس القدرة على تقديم الخدمة وفقا للوعود والالتزامات المقدمة للزبائن.
- الحسم: ويعني الاستعداد الدائم لاتخاذ القرارات أو تصرفات تهدف إلى الوفاء باحتياجات أو اهتمامات الزبائن.

* مجلة هارفارد لإدارة الأعمال: بدأت في الإصدار في عام 1922، تصدرها كلية هارفارد لتجارة الأعمال المجلة تصدر شهريا و هي مبنية على البحث العلمي يشارك في تحريرها العديد من العلماء والمفكرين في علم الإدارة منهم: مايكل بورتر، بيتر دراكر، غاري هاميل ، وغيرهم.

- المظهر المؤثر: ويشير إلى حسن المظهر وترك انطباع إيجابي ومحبيب لدى الزبائن.
- الأمانة والنزاهة: وتعني الالتزام بالمعايير الاجتماعية والأخلاقية والالتزام الصدق عند التعامل مع الزبائن.
- الدافعية لخدمة الزبائن: وتعني توفر الاتجاه الإيجابي نحو الزبائن والسعي لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم في تحقيق رضائهم عن الخدمات المقدمة.
- التخطيط: ويشير إلى حسن استثمار الوقت في تنظيم العمل والإعداد للتعامل المتبادل مع الزبائن.
- التقدير والحكم الشخصي: وتعني القدرة على اتخاذ أساليب فعالة لحل مشكلات الزبائن والوفاء باحتياجاتهم في ضوء المعلومات المتاحة لدى مقدم الخدمة.
- القدرة على الإقناع والتأثير: وتعكس إمكانية تحقيق قبول الزبائن لأفكار وبدائل حلول المشكلات، وإقناع الزبائن بفوائد الخدمات وملاءمتها لاحتياجاتهم.
- معايير العمل: وتعني القدرة على وضع معايير أو مستويات متفوقة في خدمة الزبائن والسعي لتحقيق هذه المعايير وتجاوزها إن أمكن.

بعد قيام المؤسسة بتوصيف الوظائف و استخلاص المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة تتم عملية اختيار العاملين على أساس بعض الاختبارات التي تساهم في التحقق من توافر المعايير والمقاييس (المواصفات) المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

2.1.2.2. تدريب العاملين

يعرف التدريب على أنه "إجمالي النشاطات التي توفر المعارف وتكسب المهارات، وتكسب أو تعدل أو تغير الاتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك ذاتي مطلوب." [51] (ص171) معنى هذا أن التدريب يعمل على تنمية مهارات وقدرات و اتجاهات الأفراد من أجل تغيير سلوكيات العاملين لسد الثغرة فيما بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو، الشيء الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات. وفيما يلي سنوضح أنواع التدريب الممكنة، وكيفية تصميم نظام تدريبي فعال:

1.2.1.2.2. أنواع التدريب

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التدريب تقدم للعاملين هي:

1. التدريب التوجيهي:

يعد هذا النوع من التدريب للعامل في بداية حياته الوظيفية والهدف منه هو مساعدة العامل الجيد على معايشة المؤسسة والتكيف مع أهدافها، وتنمية اتجاهات ايجابية نحوها وعند تحقق ذلك سيشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة الشيء الذي يحفزه على تقديم خدمات متميزة من اجل إنجاح مؤسسته

2. التدريب التنموي(التطويري):

يسعى هذا النوع من التدريب إلى توفير المعارف الجديدة للعامل والعمل على زيادة وترقية مهاراته ليستطيع التعامل مع كل جديد في مجال وظيفته، يستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة العامل المهنية كل ما جد جديد.

في إطار هذا النوع من التدريب هناك عدة برامج تدريبية يجب أن يتلقاها العاملون بالمؤسسة الخدمية والتي ترتبط مباشرة بجودة خدمة الزبائن تتمثل في: [33] (ص128)

- برنامج بناء الوعي بخدمة الزبائن: يقدم هذا النوع من التدريب كمقدمة أساسية لخدمة الزبائن ويمتد ليشمل الجميع من القمة إلى القاعدة، ويستهدف ترسيخ فكرة العناية بالزبائن سواء الخارجيين أو الداخليين وتنمية روح الفريق بين كافة الوحدات ذات العلاقة بخدمة الزبائن.
- البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة الزبائن: وتوجه بصفة أساسية إلى العاملين الذين تتطلب وظائفهم تعاملًا متكررًا مع الزبائن ومن أمثلة هذه المهارات الاتصال، مهارات التعامل مع الأنماط الصعبة من البشر، مهارات التصدي لمشكلات الزبائن، ... الخ.
- برامج خدمة الزبون الداخلي: وتهدف إلى تنمية الاتجاهات الايجابية نحو أنشطة خدمات المعاونة والزملاء في الإدارات الأخرى ذات العلاقة بخدمة الزبائن.
- برامج بناء روح الفريق: وتستهدف تقوية الاعتقاد بأهمية العمل الجماعي والتفاعل من اجل تحقيق خدمة متميزة للزبائن.
- برامج معالجة مشكلات الخدمة: وتستهدف تنمية مهارات معالجة المشكلات المتعلقة بخدمة الزبائن وتعلم أساليب محددة لتحليل المشكلات واستخدام أدوات مُنوعة للتصدي لهذه المشكلات.
- برامج تنمية المهارات الفنية: يحتاج موظفو خدمة الزبائن إلى التدريب على كافة الأجهزة والمعدات التي تتطلبها حاجة العمل لأن اكتساب مهارات التعامل مع الزبائن لا يغني عن ضرورة تنمية المهارات الفنية حيث أن ضعف تلك المهارات يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة.

3. التدريب الإشرافي والإداري:

تقوم المؤسسات بتوفير برامج تدريبية خاصة بالمشرفين والإداريين والأفراد الذي يتم إعدادهم لشغل وظائف ذات مستوى عال، هاته الأخيرة تتطلب زيادة في الكفاءة الإدارية للفرد في مجالات عديدة مثل

اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية ومن خلال برامج تدريبية متخصصة يمكن تحسين مهارات القيادة. [53] (ص370)

2.2.1.2.2. تصميم نظام التدريب الفعال:

إن عملية الإدارة الفعالة لتنمية وتطوير قدرات العاملين يجب أن تكون وفق نموذج إرشادي مصمم لضمان جودة التدريب تتمثل خطوات هذا النموذج فيما يلي: [52] (ص ص 340-360)

1. تقييم الاحتياجات التدريبية: من أجل الحصول على نتائج فعالة يجب تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي دقيق، من بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي: تحليل الفرد، تقييم الأداء، الاختبارات، الاستقصاءات التي تجرى مع الأفراد، مؤشرات أخرى مثل إضافة خدمات جديدة توقع تطور تكنولوجي جديد، وجود تشريعات جديدة، ... الخ.

2. ضمان استعدادات العاملين للتدريب: يجب التأكد من أن العاملين يتوافر لديهم دافع قوي للتدريب ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة أساليب أهمها:

- تعريف وتفهم العاملين بمنافع التدريب.
- إدراك الاحتياجات التدريبية والاهتمام بالأهداف الفردية.
- توفير البيئة المادية والدعم الاجتماعي من أجل تدعيم الدافعية للتعلم

3. اختيار الوسيلة التدريبية المناسبة: يتوقف استخدام وسيلة التدريب على عدة اعتبارات أهمها:

أهداف البرنامج التدريبي، قدرات وإمكانيات المتدربين، المدى الزمني المتاح، التكاليف المصاحبة لاستخدام كل طريقة وفيما يلي بعض أهم الطرق التدريبية:

- المحاضرات.
- المؤتمرات.
- تمثيل الأدوار: ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يسند لاثنين من المتدربين أو أكثر أدوار لتمثيلها أمام باقي المجموعات وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي للموقف المطلوب وتمثيله، يفيد هذا النوع من التدريب في تعلم مهارات العلاقات الإنسانية لذلك يصلح للمتدربين الذين يعملون في المكاتب الأمامية.
- التدريب المهني: تقوم هذه الطريقة على أساس تزود الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، يعقب ذلك تدريب على العمل نفسه في إحدى الشركات.
- التدريب عن طريق مراكز التدريب الملحقة بالمؤسسة.
- التدريب التكميلي: يتم عن طريق المعاهد والجامعات، فتشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في برامج هذه المعاهد المتخصصة عن طريق تسديد نفقات اشتراكهم.

4. تقييم فعالية التدريب: يساعد تحديد نتائج التدريب في تقييم فعاليته، مثل هذه النتائج يجب أن ترتبط بأهداف البرنامج والتي يتم تحديدها للمتدربين في بداية عملية التدريب ويمكن تصنيف نتائج التدريب في أربع مجموعات هي:

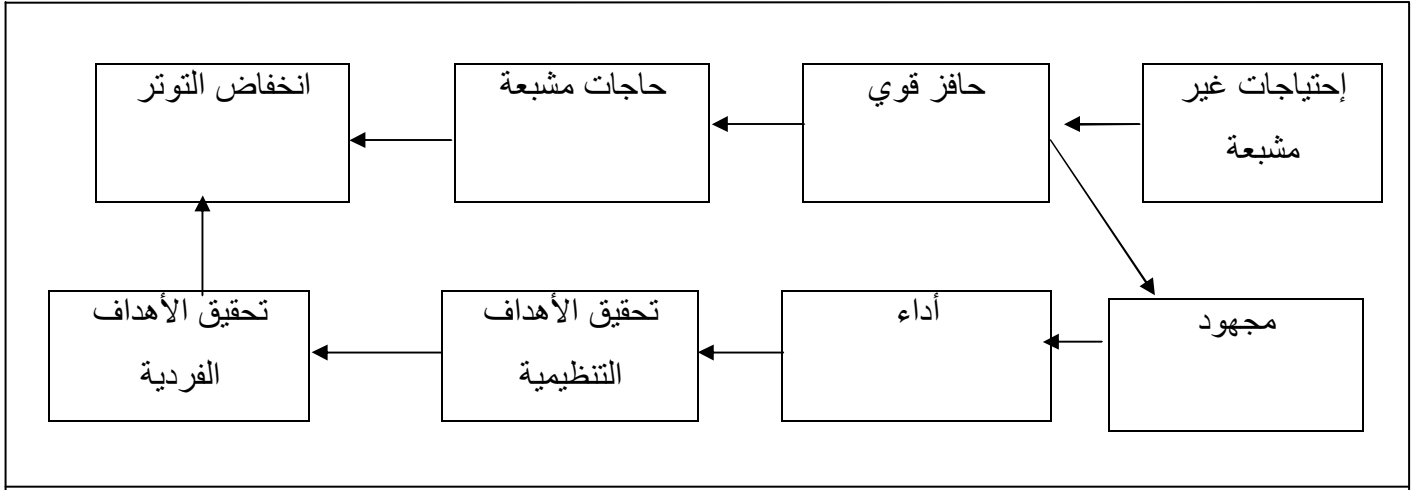
- رد الفعل: ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت، وعادة ما يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج.
- التعلم: وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق، الأساليب، المهارات، العمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي وهنا يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.
- السلوك: ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي، ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق: سؤال المشرفين أو زملاء المتدرب عن مدى التغير في أداءه أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها البرنامج التدريبي.
- النتائج : ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو انخفاض معدلات دورات العمل أو انخفاض الفاقد في الوقت أو التحسن في الجودة وخدمة الزبائن.

ما يجب أن نشير إليه أن برامج التدريب في المؤسسة الخدمية يجب أن تشمل جميع العاملين بالمؤسسة، وإن اختلفت درجة التعمق فيه .لأن توجيه التدريب لفئة معينة يعطي رسالة ضمنية لبقية العاملين بأن خدمة الزبائن تقع على عاتق هاته الفئة فقط ، وهذا ما سيؤثر على اهتمام وحرص بقية العاملين على التوجه بخدمة الزبائن

3.1.2.2. تحفيز العاملين

على الرغم من ضرورة وأهمية الاختيار الفعال للعاملين ، والتصميم الملائم للبرامج التدريبية في تحقيق الحصول على عاملين قادرين على إنجاز متطلبات وظائفهم. إلا أن القدرة وحدها لا تكفي، وإنما يجب توفر الرغبة في العمل، لذلك يتوجب على المؤسسة القيام ببيت الرغبة والحماس لدى العاملين ودفعهم لتوظيف قدراتهم ومهاراتهم لتقديم أفضل الخدمات للزبائن .

إن الحوافز يجب أن تُبنى على أساس العلاقة بين ثلاث عناصر أساسية هي: الأداء، أهداف العاملين، أهداف المؤسسة والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:



الشكل رقم(8) عملية التحفيز في المؤسسة [52] (ص 479)

كنقطة بداية يجب تفهم أن العاملين ليسوا أشخاص متماثلين، فلكل فرد مجموعة من الاحتياجات الخاصة، وعليه فإن الحفز الفعال لأي فرد يتطلب فهما لماهية الاحتياجات غير مشبعة لديه، ومن ثم استخدام الأداة أو الأدوات (الحوافز) التي تدفع العامل لبذل أقصى جهد لإشباع حاجاته. على شريطة أن يكون هناك معيار ملموس لمنح تلك الحوافز والذي يتمثل في تحقيق أهداف معينة تضعها المؤسسة .

2.2.2. التسويق الداخلي

في دراسة قام بها الباحث صالح عمر كرامة الجريري (2006) تحت عنوان أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية. أثبت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نشاط التسويق الداخلي وجودة الخدمة حيث تؤدي إجراءات التسويق الداخلي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

كما توصل الباحث سعيد شعبان حامد في دراسة أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، إلى أن هناك ارتباط ذا دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بكل أبعاده و مستوى الخدمة المقدمة للمنتفعين.

وقد توصل كل من Richarson et Robinson 1989 إلى أن أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم الخدمة المصرفية هو تحسين جودة الخدمة المدركة من جانب الزبون النهائي عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي .

مما سبق يمكننا القول أن تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمة.

والسؤال الذي يجدر بنا طرحه، هو كيف يتم تطبيق التسويق الداخلي؟ أو بعبارة أخرى ما هي سياسات وإجراءات التسويق الداخلي؟.

1.2.2.2. مفهوم التسويق الداخلي

إن أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي كان في مقالة في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات. [23] (ص385) وقد تطور هذا المفهوم عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات باتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق. وقد اقترح Beery أن تتبنى إدارات المؤسسات الخدمية الإستراتيجيات التسويقية، بأن يكون إتصالها مع العاملين أكثر فعالية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن .

1.1.2.2.2. تعريف التسويق الداخلي

- عرف Kotler التسويق الداخلي بأنه:"العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن". [54] (ص57)

- كما عرفه Cumessen أنه:"جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفق للأهداف". [55] (ص39)

نجد أن كل من kotler و cumessen يتفقان في أن التسويق الداخلي مجموعة السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمؤسسة، والهادفة لإيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بغية مساهمتهم في تحقيقها هذه الأهداف.

- كما عُرِفَ التسويق الداخلي بأنه: "جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق الخارجي، من أجل مواجهة مقاومة التغيير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعّال لإستراتيجيات المؤسسة ."

أي أنه عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين بالزبائن

2.1.2.2.2. أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومنتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة. [55] (ص40)

وقد ميز Gronoos بين مستويين لأهداف التسويق الداخلي: مستوى إستراتيجي وآخر تكتيكي فعلى المستوى الإستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة اتجاههم، أي تدعم تفهم الزبون. أما على المستوى التكتيكي فإن أهداف التسويق الداخلي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن .

كما يشير كل من Piea et Morgan إلى أن أهداف التسويق الداخلي تتمثل في: [54] (ص57)

- تغيير مواقف وسلوكيات الموظفين و المدراء لمن لهم احتكاك مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين لتنفيذ خطة التسويق.
- إدارة التغييرات الإضافية للانتقال من "الطريق الذي اعتدنا عمل الأشياء عليه إلى الطريق التي نرغب قيام الأعمال بها حتى نحقق النجاح."

2.2.2.2. إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد التسويق الداخلي على تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين وتنطوي سياسات وبرامج التسويق الداخلي على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين والمتمثلة في:

1.2.2.2.2. ترسيخ ثقافة الخدمة

إن ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي بعداً معنوياً للأعضاء في المؤسسة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها، وكل شخص فيها يمتلك هذه الثقافة وتلازمه في سلوكياته وأعماله وتصرفاته إزاء الزبائن.

إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة الخدمية في مجالين هما: [56] بدون صفحة

الأول: السلوك المباشر وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم .

الثاني: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً وشعوراً بالهدف، وبالتالي فإن هذا سيولد لديهم إتجاهاً إيجابياً نحو مؤسساتهم، وأنهم يشكلون جزءاً مهماً منها.

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن تمثيل لثقافة الخدمة تسعى المؤسسة من خلاله إلى ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون .

إن المؤسسات التي تعمل على ترسيخ ثقافة خدمة قوية تقوم بتحويل هيكلها التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل إذ أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي أن الشخص في المؤسسة يعمل لإرضاء مديره، أي يكرس عمله وجهده لإرضاء الأشخاص الذين فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالزبائن، بينما المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة فإن هيكلها التنظيمي يجعل المدير العام في أسفل الهيكل، ففي هذا النوع من التنظيم جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون فالمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون، ومدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة للزبون، والمشرفين يساعدون العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون .

إن العاملين لا يمكن أن يكون موجهون بالزبون مالم يدركوا بأن المؤسسة هي السبابة في تبني هذه الثقافة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي قام بها مجموعة من طلاب الدراسات العليا في جامعة Northwestern لمعرفة أفضل الممارسات للتسويق الداخلي في مجموعة من المؤسسات الأمريكية حيث أثبتت الدراسة أن هناك ستة ممارسات للتسويق الداخلي في هاته المؤسسات أهمها اقتناع ودعم الإدارة العليا لأي مبادرة للتسويق الداخلي. [57] بدون صفحة

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية سوف تؤثر إيجابيا على علاقة العاملين مع الزبائن ومن ثم الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها.

2.2.2.2.2. نشر المعلومات التسويقية للعاملين

في قطاع الخدمات غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة. لذلك يتوجب على الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات التي تنوي الترويج عنها، وعن التغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية، والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة وإيصال هذه المعلومات للعاملين بشكل دوري ومستمر حتى يتمكن مقدم الخدمة من إيصالها للزبائن، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شراءه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع الزبون سهلة من طرف مقدم الخدمة. [55] (ص50)

3.2.2.2.2. منح الصلاحيات للعاملين

نقصد بمنح الصلاحيات عملية إعطاء الأفراد سلطة لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، أي تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله، وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها. [58] (ص199)

يعد منح الصلاحيات من بين سياسات التسويق الداخلي التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن. ذلك على أساس أن الأفراد الأقرب إلى المشكلة هم الأقدر على التوصل إلى حل لها، وصنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير.

ولكن يجب أن نشير إلى أنه يشترط في الأفراد الذين تعطى لهم الصلاحيات في إتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن أن يكون مهيين بشكل صحيح، ومدربين بشكل جيد يسمح لهم بإتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة من الخبرة و وفرة المعلومات. [55] (ص48)

إن عملية منح الصلاحيات للعاملين تحقق عدة مزايا منها: [58] (ص200)

- سرعة عملية صنع القرار وتوقيت رد الفعل.
 - إطلاق قدرات الإبداع والتجديد لدى الموظفين.
 - توفر درجة اكبر من الرخاء الوظيفي و التحفيز والالتزام .
 - تمكين العاملين من اكتساب إحساس أكبر بأهمية دورهم في المنظمة .
- كل هاته النقاط تساعد العامل على تحقيق أبعاد جودة الخدمة، حيث تسهل له الاستجابة بسرعة لطلبات الزبائن ومشكلاتهم، كما تعطي العامل القدرة على معاملة كل زبون حسب إحتياجاته والتكيف مع ظروفه الخاصة .

4.2.2.2.2. تطوير مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

تكلمنا عن ضرورة الاعتناء باختيار وتدريب وتحفيز العاملين، وذلك نظرا للدور المهم الذي تلعبه هاته العناصر في توفير عاملين يقدمون خدمات بجودة عالية لزبائن المؤسسة ومن الواضح أن هاته الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لكن بشأن العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية فإن Berry "ينصح المدراء باستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين (التدريبية، التحفيزية) وبنفس دقة تحديد حاجات الزبائن ذلك أن العاملين ليسوا جميعا في نفس الاتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته وبعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات

العمل، وبعضهم تشده الامتيازات أو منافع التأمين الصحي أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال أو النقل إلى مواقع العمل... الخ [55] (ص43)

وعليه فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبران المفتاح الذي يحقق برنامج التسويق الداخلي. [56] (ص153)

3.2. أساليب قياس جودة الخدمات

إن اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر لجودة الخدمة، يعتمد على توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يساهم في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة، لهذا السبب أخذت قضية قياس جودة الخدمة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وقد تناولت غالبية الجهود البحثية التي جاءت في هذا الموضوع قياس جودة الخدمة من وجهة النظر الخارجية التي تعبر عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم. وقد جاءت هذه البحوث بعدة طرق لقياس جودة الخدمة منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، وفيما يلي سنتعرف على هذه الطرق.

1.3.2. أساليب القياس الكمية

هناك اتفاقا عاما بين الباحثين على أنه يوجد نموذجان رئيسيان لقياس جودة الخدمات ينسب أولهما إلى "Parasurman et al 1985" وأطلق عليه اسم مقياس الفجوة أو مقياس servqual. أما النموذج الثاني فقد توصل إليه كل من Groinin et Taylor 1992 ويطلق عليه اسم مقياس الأداء الفعلي للخدمة أو مقياس servperf

1.1.3.2. مقياس الفجوة SERVQUAL

ينسب هذا المقياس إلى "Parasurman et al 1985" ويعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة مع إدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل. [59] (ص58) أي أن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعونه بشأنها ويمكن التعبير عن جودة الخدمة حسب هذا المقياس بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} - \text{التوقعات}$$

يتكون مقياس الفجوة من مجموعتين كل مجموعة تضم 22 عبارة (المبينة في الصفحة الموالية) تغطي الأبعاد الخمسة المُمثلة لجودة الخدمة (السابقة الذكر)، تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات الزبائن

لخدمة المؤسسة، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس إدراك الزبائن نحو أداء المؤسسة وكلاهما يستخدم مقياس ليكرت ذي السبع نقاط (من 1=موافق بشدة إلى 7=غير موافق بشدة). [60] (ص58) يعتمد نموذج الفجوة على 22 عبارة هي: [54] (ص ص 50-51)

1. على المنظمة أن تحدث من تجهيزاتها.
2. ضرورة أن تظهر التجهيزات المادية بشكل أخاذ.
3. ضرورة أن يظهر العاملين بملابس أنيقة .
4. ضرورة توافق التجهيزات المادية مع نوعية الخدمات المقدمة .
5. ضرورة التزام وتنفيذ المنظمة بما تعد به .
6. عندما يتقدم الزبائن بشكاوي، على المنظمة أن تتعاطف مع الزبائن.
7. ضرورة أن تقدم المنظمة الخدمة في الوقت الذي تعد به.
8. يجب أن تكون المنظمة جديرة بالثقة .
9. يجب أن تحتفظ المنظمة بسجلات دقيقة .
10. من غير المتوقع منهم أن يخبروا زبائنهم متى يتم أداء الخدمة.
11. من غير الواقعي للزبائن أن يتوقعوا خدمة فورية من قبل موظفي هذه المنظمة .
12. موظفي هذه المنظمة لا يرغبون بشكل دائم مساعدة الزبائن .
13. لا بأس إذا كان الموظفون مشغولين جدا للتجاوب مع طلبات الزبائن فوراً .
14. على الزبائن أن يثقوا بموظفي هذه المنظمات .
15. يجب أن يطمئن الزبائن بأنهم بأيدي آمنة عند تعاملهم مع موظفي المنظمة .
16. يجب أن يكون الموظفون مؤدبين .
17. يجب أن تقدم المنظمة الدعم لهؤلاء الموظفين.
18. من غير المتوقع أن تولي هذه المنظمة عناية شخصية لزبائنها .
19. من غير المتوقع أن يقدر موظفي هذه المنظمة على تقديم عناية شخصية لزبائنها .
20. من غير المتوقع أن يتوقع الموظفون معرفتهم بحاجات زبائنهم .
21. من غير المتوقع أن تتوقع هذه المنظمة تقديم أفضل ما لديها لزبائنها .
22. من غير المتوقع أن تعمل المنظمة بساعات عمل تلاءم زبائنها.

وبحساب الفرق بين الإجابات (الأداء – التوقعات)

يتم تقييم جودة الخدمة على النحو التالي:

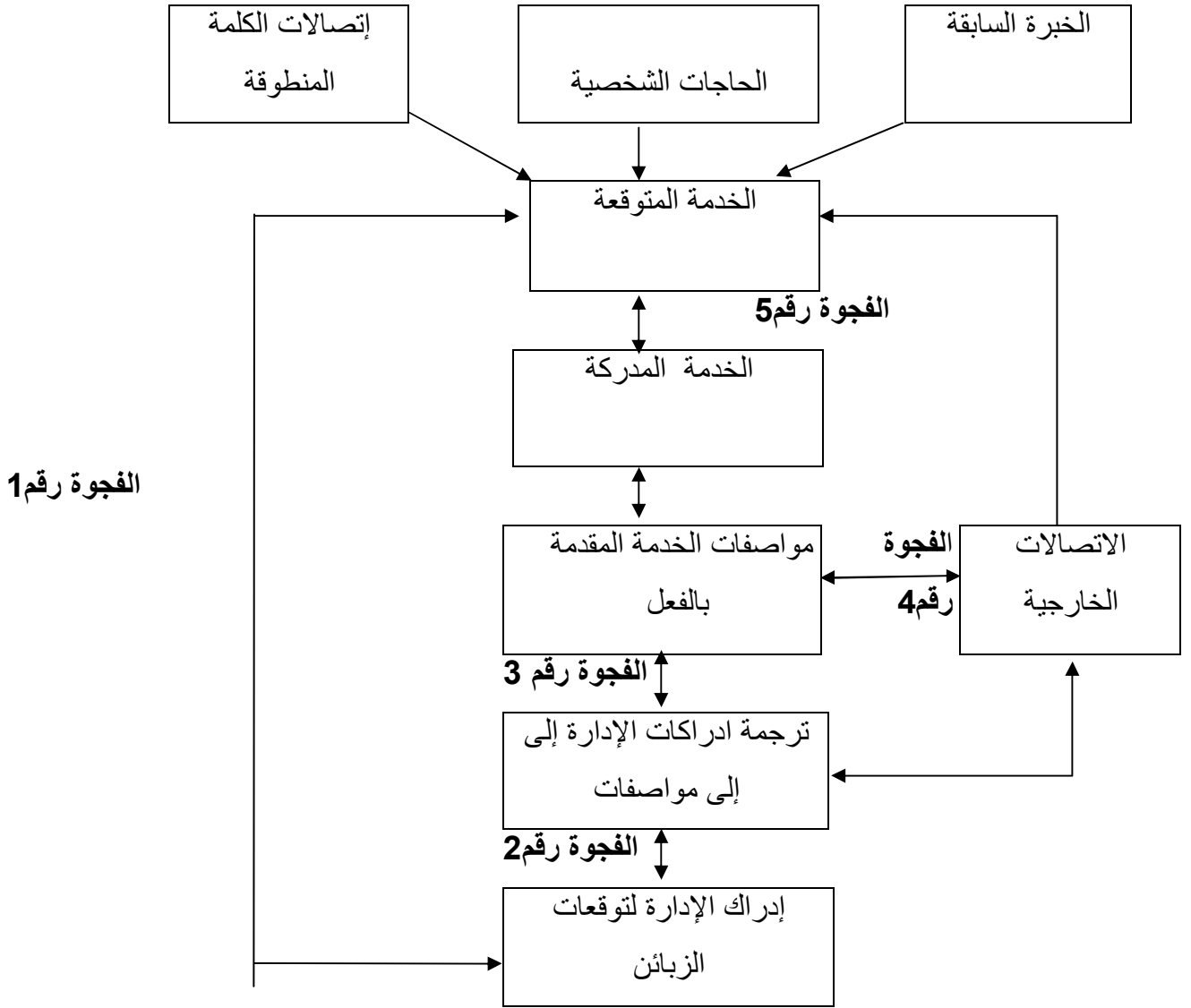
- إذا كانت الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتنجه نحو عدم قبولها من جانب الزبائن.
- إذا كانت الخدمة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتنجه نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.
- إذا كانت الخدمة المتوقعة مساوية للخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية

في عام 1991 قدم Parasurman et al تنقيح لهذا المقياس وذلك بإضافة الأهمية النسبية للأبعاد الخمسة وذلك لوزن جودة الخدمة في كل بعد من الأبعاد من أجل تحقيق دقة أكبر. فأصبحت المعادلة كالتالي :

جودة الخدمة = الأهمية (الأداء- التوقعات)

لقد أوضح "Parasurman et al 1985" أن وجود فجوة بين ما أدركه الزبون من مستويات أداء الخدمة و توقعاته المسبقة لهذه المستويات هي محصلة أربع فجوات أخرى، والتي تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة

ويمكن تلخيص الفجوات الخمسة على النحو الموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (9): نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة [23] (ص 506)

يتضح من الشكل أن الفجوات الأربعة المسؤولة عن الفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة هي: [61] بدون صفحة

الفجوة رقم (1): الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين توقعات الزبون وتنتج هذه الفجوة عن عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة .

الفجوة رقم (2): الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين المواصفات المحددة للجودة وتنتج عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين ادراكات الإدارة لتوقعات الزبون، بمعنى انه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة، فانه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو التنظيم أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة .

الفجوة رقم (3): الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وبين ما يقدم فعلا، وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك إلى تدنى مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين .

الفجوة رقم (4): الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين الاتصالات الخارجية. وتنتج عن الخلل في مصداقية مؤسسة الخدمة، بمعنى أن الوعود التي تقدمها المؤسسة حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزبائن (البيع الشخصي والمجهودات الترويجية الأخرى) تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

الفجوة رقم (5): الفجوة بين الخدمة المدركة وبين الخدمة المتوقعة. وهذه الفجوة هي نتاج حدوث احد او بعض او كل الفجوات السابقة .

بينت العديد من الدراسات أن مقياس الفجوة أداة فعالة لقياس جودة الخدمات ومساعدة المديرين في كيفية تحسينها . نذكر من هذه الدراسات:

- الدراسة التي قام بها (Lam1997) في قطاع الخدمات الصحية في هونج كونج أوضحت النتائج أن مقياس servqual يتسم بالموضوعية والمصداقية ويمكن الاعتماد عليه في قياس جودة الخدمات الصحية

- ودراسة (Foster New man1998) للخدمات الحكومية في مجال تطوير خدمات تخطيط المدن، حيث أكدت النتائج ضرورة استخدام مقياس servqual باعتباره أفضل نماذج دراسة جودة الخدمة، وإمكانية تطبيقه على الخدمات الحكومية.

- دراسة (Augqastym) التي استخدمت نموذج servqual لتحسين جودة خدمات السياحة، حيث توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق نموذج servqual عمليا في صناعة السياحة ومن ثم تحسين جودة خدماتها وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

- دراسة (Crosby et LeMay1998) في مجال النقل التي أسفرت عن إمكانية استخدام نموذج servqual.

إلا أنه عند الاعتماد على هذا المقياس في قياس جودة خدمات قطاع ما يجب تكيفه مع مجال الدراسة، إما بإضافة عناصر مهمة بالنسبة لمجال الدراسة وهي مفقودة في المقياس أو حذف بعض المعايير التي لا تتلاءم مع مجال الدراسة.

ورغم هذا التأييد إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى المقياس كان أبرزها الانتقاد القائل: "إن قياس توقعات الزبائن بعد حصولهم على الخدمة غالبا ما يعكس نوع من عدم الثقة في استخدام المقياس، نتيجة لوجود تحيز من جانب الزبائن عند عملية التقييم، فهم دائما يميلون إلى إعطاء درجات أعلى لتوقعاتهم ولذلك غالبا ما تكون هناك فجوة سلبية بين التوقعات والإدراك" [59] (ص67)

ترتب على هذه الانتقادات تقديم عدة دراسات منها دراسة Gronin et Taylor 1992 التي قدمت مقياس جديد سمي بـ *servperf*. نتعرض له في العنصر الموالي

2.1.3.2. مقياس الأداء الفعلي *servperf*

توصل كل من Gronin et Taylor 1992 إلى هذا المقياس الذي يعتمد على طريقة أكثر بساطة لقياس جودة الخدمة بحيث يقيس إدراك الزبون واتجاهاته مباشرة نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبائن [62] (ص81)، بمعنى أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد والتعاطف. ويرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليس فقط بإدراكات الزبون للخدمة. [6] (ص104)

إذن بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج *serveprf* في قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج *servqual* في هذا الصدد، بل أن هذا الأخير يتفوق عن الأول من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم، بالإضافة إلى أنه الأكثر شيوعا في قياس جودة الخدمة في العديد من الدراسات الميدانية.

2.3.2. أساليب القياس غير كمية (نوعية)

بالإضافة إلى الأسلوبين السابقين يمكن للمؤسسة الخدمية أن تستعمل طرق نوعية لقياس جودة خدماتها تتمثل فيما يلي:

1.3.2.2. مقياس عدد الشكاوي

- إن أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات هو حصر عدد الشكاوي خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى. تتميز هذه الطريقة بالسهولة في إعطاء مؤشر في إدراك الزبائن للخدمة المقدمة لهم. لكن هناك بعض النقاط التي تؤخذ على هذه الطريقة أهمها: [59] (ص55- 56)
- إن عدد الشكاوي يعتمد في جزء منه على مدى سهولة تقدُّم الزبائن بشكواهم، فعدم وجود شكاوي ربما يعني أن الزبائن لا يعرفون كيفية التقدم بشكواهم، أو أن ذلك يحتاج لجهد كبير، أو ليس لديهم الشجاعة للقيام بذلك.
 - إن هذه الطريقة لا تفرق بين أهمية الشكاوي المختلفة للزبائن، ولا أهميتها أيضا لأداء المؤسسة الخدمية في السوق.
 - إن التركيز على تجنب الشكاوي قد يدفع مقدم الخدمة إلى عدم بذل جهد اكبر لتحسين مستوى الخدمة، وإنما التركيز على منع الشكاوي دون بذل أفضل ما عندهم لزيادة رضا الزبائن عن مستوى الخدمة.

إذن التحدي الحقيقي الذي يواجه مؤسسات الخدمات في هذا الصدد يجب أن ينصب على كيفية تشجيع المستفيدين من الخدمة بالتعبير عن شكواهم نحوها، وتوفير المناخ الملائم لترحيب وتقدير العاملين بشكاوي وتعليقات الزبائن من أجل التعرف على جوانب عدم الرضا عن الخدمة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها.

2.3.2.2. مقياس الرضا

وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على الخدمة. ويكون القياس عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمؤسسات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم، من خلال قائمة استبيان، أو بطاقات الملاحظات أو المقابلات الشخصية .

3.3.2.2. الملاحظة

من خلال الملاحظة يمكن الحصول على معلومات كثيرة عن جودة الخدمة المقدمة، حيث يقوم أحد الباحثين بالمؤسسة بالتردد حول وقرب أماكن تقديم الخدمة ويلتقط السمع عما يتحدث به الزبائن عن خدمات المؤسسة أو المؤسسات المنافسة. كل هذه الخطوات تعطي مؤشرات يمكن لمؤسسات الخدمة الأخذ بها لقياس جودة الخدمة وتحسينها. [59] (ص75)

لكي تحقق هذه الملاحظة النتائج المرجوة منها في الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع الأداء الفعلي في مجال القياس، يجب أن تتم عملية جمع البيانات أكثر من مرة وخلال فترات طويلة نسبيا.

4.3.2.2. زيارات سرية للعملاء

حيث يقوم بعض الباحثين بزيارة مواقع تقديم الخدمة والتنكر في هيئة زبون من أجل تقييم الخدمة ولتأكد من تقديم العاملين للخدمة وفقا للمعايير المحددة . [59] (ص77)

خلاصة الفصل

يستند الزبون في تقييمه لجودة الخدمة على عدة معايير تمس الجوانب الملموسة وغير الملموسة للخدمة، وتتحقق جودة الخدمة عند تلبية توقعاته بالنسبة لهاته المعايير أو تجاوزها، وهناك عدة إستراتيجيات لإدارة هاته التوقعات القاعدة الأساسية فيها تقليل الوعود ورفع الأداء.

في المقابل لا يمكن الوصول إلى الوفاء بتوقعات الزبائن إلا من خلال الاهتمام بالعاملين في المؤسسة وذلك عن طريق اختيارهم على أسس سليمة وتدريبهم وتحفيزهم. بل البحث في حاجاتهم ورغباتهم والسعي وراء تلبيتها والحصول على رضاهم مثل الزبائن الخارجيين من خلال تطبيق سياسات وإجراءات التسويق الداخلي.

إن توصيف الخدمة بدقة بمعنى تحديد معايير لها وإعلام العاملين بها والعمل على دفعهم وتحفيزهم للالتزام بتلك المعايير، يسهل أداء الخدمة بالكيفية المطلوبة ويزيد من جودتها.

إن تطوير وتحسين جودة الخدمة يعتمد بالدرجة الأولى على قياسها وتقييمها، من أجل تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة ومن ثم معرفة كيفية تحسينها. وهنا يوجد نموذجان لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن يتمثلان في مقياس الفجوة servqual الذي يعتمد على حساب الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة ومقياس الأداء الفعلي الذي يعتمد على تقييم الأداء الفعلي للخدمة.

الفصل 3

واقع تسيير جودة الخدمة في مديرية التوزيع بولاية الجلفة

بعد أن تناولنا في الفصلين النظريين المفاهيم الأساسية الخاصة بالخدمات والجودة وإدارة الجودة، وبعد التفصيل في أهم الممارسات المؤدية لتحسين جودة الخدمة، سنتطرق في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على تسيير جودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز و بالضبط على مديرية التوزيع بولاية الجلفة.

وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة لسببين رئيسيين: الأول هو أن المؤسسة تستعد لمواجهة منافسة في مجال نشاطها هذا ما أدى بها إلى التجديد في طرق وأساليب تسييرها بغية التحسين المستمر لجودة خدماتها، والسبب الثاني هو وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز من جوانب مختلفة، نذكر من هاته الدراسات: الممارسات القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز". ولا توجد دراسات تناولت علاقة المؤسسة بزبائنهم.

وقد تم تقسيم الفصل إلى:

1. تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).
2. واقع إدارة العاملين والزبائن في مديرية التوزيع بالجلفة.
3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
4. تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات.

1.3. تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز)

سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، كما سنلقي نظرة على مهامها وأهدافها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بولاية الجلفة

1.1.3. نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأكثر من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز من أكبر المرافق الكهربائية على صعيد العالم العربي ككل، وهي تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، أما على المستوى الإفريقي فهي تحتل المرتبة الثامنة من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه. زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و مع فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل . [63]

1.1.1.3. نشأتها

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، ففي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً ب EGA والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيع الغاز الطبيعي، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم، وبموجب الأمر 59-69 الصادر في الأول من أوت 1969 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر و إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

2.1.1.3. أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى المكثنة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1.2.1.1.3. مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 - 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين.
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

2.2.1.1.3. مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 – 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الاقتصادي الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها تكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100٪.
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني .
- تسويق غاز البوتان المميع المُنتج من طرف سونطراك .
- بيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز حيث تم تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAKHRIB تختص بالأشغال الكهربائية .
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- العمل على توسيع شبكة الغاز.
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

3.2.1.1.3. مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تتوفر سونلغاز (ش ذ أ) Société Par Action (SPA) على رأس مال يقدر بـ 150 مليار دينار (150.000.000.000 دج) موزعة على مئة وخمسين ألف (150.000) سهم قيمة كل سهم مليون دج (1.000.000 دج) تكتتبها وتحرها الدولة دون سواها [64].

في سنة 2004 أصبحت سونلغاز مجمعا أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات منقرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية كما يلي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) Sonelgaz Production d'Electricite
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) Gestionnaire du Réseau de Transport. d'Electricite
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG). Gestionnaire du Réseau de Transport de Gae

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة SDA . Sonelgaz Distribution Alger
- منطقة الشرق SDE . Sonelgaz Distribution Est
- منطقة الوسط SDC . Sonelgaz Distribution Center
- منطقة الغرب SDO . Sonelgaz Distribution Ouest

2.1.3. مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

سنتعرف في هذا المطلب على مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1.2.1.3. مهام مؤسسة سونلغاز

تقوم مؤسسة سونلغاز بمهام تسييرية وأخرى تقنية هي:

1.1.2.1.3. المهام التقنية: و تتمثل في:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2.1.2.1.3. المهام التسييرية: والتي تتمثل في:

- إنتاج، نقل، توزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه .
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

2.2.1.3. أهداف مؤسسة سونلغاز:

تهدف مؤسسة سونلغاز إلى ما يلي: [64].

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها و توزيعها وتسويقها.
- نقل وتوزيع الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية .
- تقييم وتطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- البحث عن كل أشكال ومصادر الطاقة وترقيتها واثمينها.
- تطوير كل شكل له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة حقيقية أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.

3.1.3. تقديم مديريةية التوزيع بولاية الجلفة

1.3.1.3. التعريف بالمديرية

مديرية التوزيع بالجلفة هي مديريةية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C الموجود مقرها بالبليدة وقد كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديريةية،

الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما في الاقتصاد الوطني، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية و تزويدهم بالطاقة الكهربائية والغاز في أحسن الظروف.

تتمثل المهام الأساسية للمديرية فيما يلي: [63].

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

2.3.1.3. الهيكل التنظيمي للمديرية

الهيكل التنظيمي هو مخطط يبين توزيع المهام والمسؤوليات والعلاقات والسلطة داخل المؤسسة. أي أنه المرجع الرئيسي للعاملين الذي يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم، ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية ومراكز إتحاد القرار داخل المؤسسة.

وفيما يلي شرح لمهام المصالح التي تتوفر عليها مديرية التوزيع بالجلفة والموزعة حسب الهيكل التنظيمي المبين في الشكل رقم(10)

مدير مديرية التوزيع بالجلفة:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية، وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد

مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية و أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

مصلحة تقنى تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .
- فوج ترقية المبيعات .

مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة لضغط المنخفض للزبائن والإدارات.
- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
- فوج تغطية الديون .

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم مصلحة تسيير الاستثمارات التي تملك مهامها تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95٪ من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدة، وتحفظ المديرية بنسبة 5 ٪ من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة

قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية .

- تسيير المنشآت .

ويضم القسم ثلاثة مصالح هي: مصلحة تقنيات مسعد، مصلحة عين وسارة ومصلحة الجلفة.

قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية .

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي: مصلحة مسعد، مصلحة عين وسارة، مصلحة الجلفة.

قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة

السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين:

- فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود

- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو

يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه

المؤسسة.

قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة

المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات. وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل

المؤسسة كما يهتم بـ :

- متابعة المستخدمين.

- إعداد الرواتب.

- القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال، تحديد العطل ...

- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مديرية التوزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجاته ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ :

- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية).
- يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، ترقية، تحويل).
- يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها:

مصلحة التكوين:

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي:

- تعنتي بإحصائيات تكوين الموظفين.
- تحديد احتياجات التكوين.
- انجاز العمليات التكوينية و متابعتها.
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.

مصلحة الإدارة: (مصلحة تسيير الموارد البشرية).

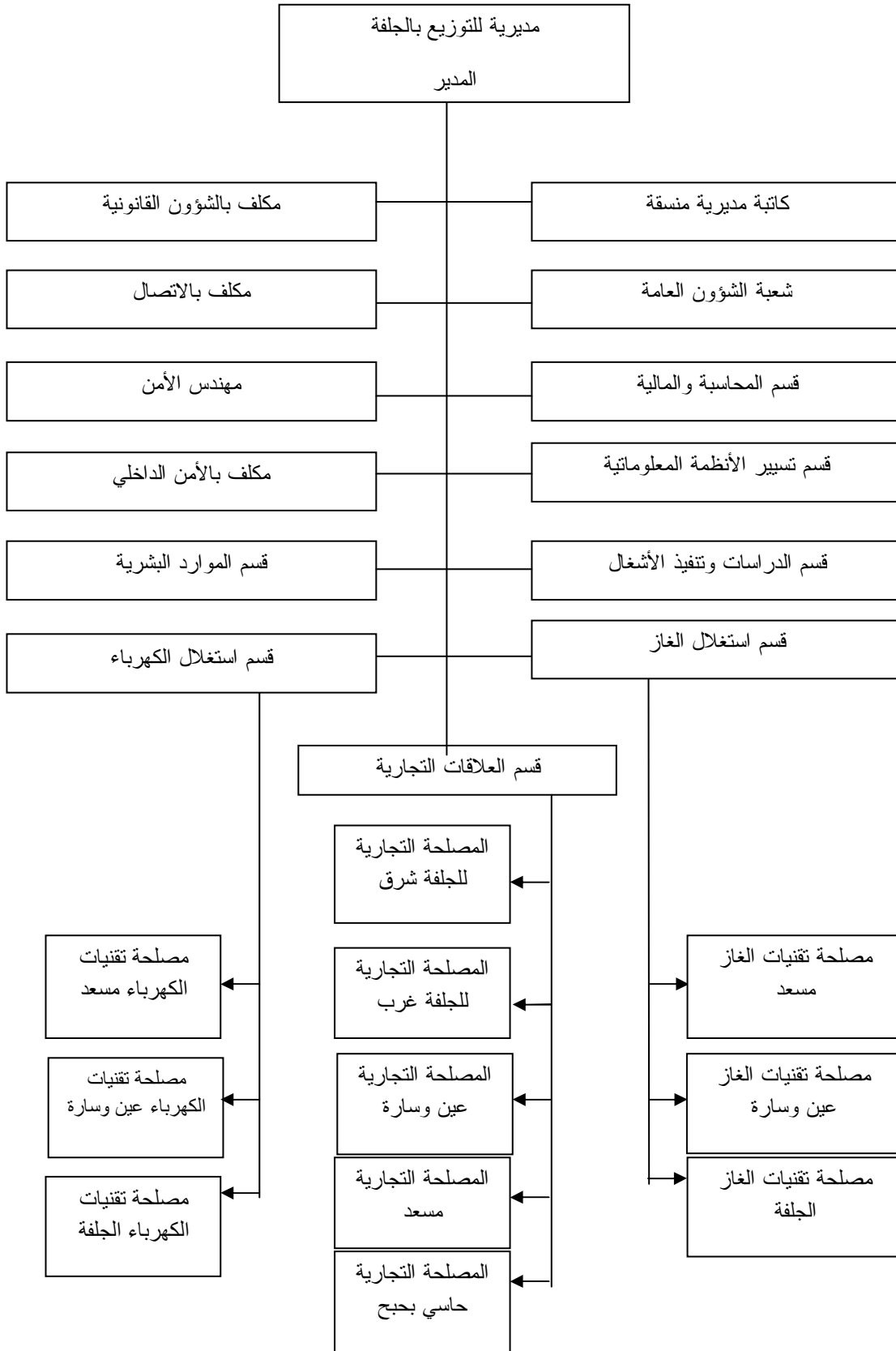
تعمل هذه المصلحة على:

- التكفل بأجور العمال.
- تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين.
- ملفات العمال
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل.
- مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ،الضمان الاجتماعي، التقاعد ، التعاضدية...
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات (الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخلفين، العطل...)

نشاط تنمية الموارد البشرية:

يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي:

- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية و تقييم و متابعة المسار المهني للعامل .
- التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل



الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجبلة [63]

2.3. واقع تسيير العاملين والزبائن في المديرية

1.2.3. تسيير العاملين في المديرية

سنحاول في هذا المطلب دراسة وتحليل الأساليب المتبعة من طرف المديرية في تسيير عاملاتها وبالتحديد فيما يتعلق بـ اختيارهم، تدريبهم وتحفيزهم

1.1.2.3. اختيار العاملين الجدد:

تقوم إدارة الموارد البشرية التابعة للمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بتوصيف الوظائف ومن ثم تحديد المواصفات المطلوبة في الشخص الذي سيشغل الوظيفة هذا بالنسبة للإداريين والمشرفين، أما بالنسبة لبقية العمال فإن أهم مواصفة تعتمد عليها المؤسسة في توصيف شاغلي الوظائف هي نوع الشهادة التي يحملها المتقدم لشغل الوظيفة .

عند حاجة المديرية لعمال جدد، فإنها تعلن عن مناصب العمل الشاغرة والمواصفات المطلوبة في شاغليها عن طريق مكتب التشغيل. ويتم اختيار العدد المطلوب من بين المترشحين على أساس اختبارات تقوم بها لجان متخصصة، حيث يوجد اختبار أولي تقوم به مديريةية التوزيع بالجلفة لانتقاء مجموعة أولية يجرى لها اختبار ثاني من طرف لجنة تابعة للمديرية العامة لاختيار العدد النهائي .

الملاحظ في هذه العملية أن المديرية تعتمد على طريقة وحيدة للإعلان عن المناصب الشاغرة وهي مكتب التشغيل، مما لايعطي لها الفرصة لاستقطاب أحسن المهارات الموجودة، خاصة وأن المؤسسة ترتقب دخول متعاملين جدد في ميدان نشاطها الأمر الذي سيجعل هناك تنافس في جذب اليد العاملة الجيدة.

2.1.2.3. تدريب العاملين في المديرية:

تتم هاته العملية بالتنسيق مع مديريةية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، حيث تقوم هذه الأخيرة كل سنة بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب ثم تقديم توضيحات حول موضوع التدريب للسنة الجارية وتشمل هذه التوضيحات مايلي:

- التخصصات المقترحة عن عملية التدريب.
- طبيعة التدريب من حيث التدريب في مراكز التكوين للمؤسسة، أو على مستوى المؤسسات الوطنية أو الدولية المتخصصة

بعد ذلك تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى مديريةية التوزيع بالجلفة بتحديد الاحتياجات التدريبية لعمالها وذلك عن طريق: [65].

- تقدير المسؤول المباشر للعامل
- رغبة العامل نفسه
- تحليل برنامج عمل العامل وتحديد الأخطاء التي يرتكبها، ومن ثم تحديد حاجاته التدريبية
- تحليل نتائج تقييم العامل
- الإستراتيجية العامة للمؤسسة

على أساس هذه العملية - تحديد الاحتياجات التدريبية - يتم التقدير في المجالات التالية:

- المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها .
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- نوع التخصصات التي تسعى المديرية إلى تدريب عمالها فيها .
- الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب .

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المديرية يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة هاته الأخيرة تحدد مكان إجراء التكوين.

بعد انتهاء فترة التدريب يتم تقييم نتائجه على مستويين: [65].

- على مستوى مراكز التكوين (تقييم أولي).
- على مستوى المديرية وذلك بمقارنة أداء العامل قبل التكوين وبعده من طرف مسؤوله المباشر.

ما يمكن قوله عن عملية التدريب بالمديرية أنها تتم وفق نظام مصمم بشكل جيد حيث يتم تحديد أهداف التدريب والاحتياجات التدريبية بعدها اختيار الوسيلة المناسبة على أساس الأهداف والحاجات ثم التنفيذ وأخيرا تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية .

وفيما يلي ومن خلال الجدول رقم(2) سنعرض بعض المعطيات الكمية عن عملية التدريب في المديرية

لسنة 2010، حيث سنتسمح لنا بأخذ صورة أكثر تفصيل عن واقع التدريب في المديرية.

الجدول رقم(2): توزيع عدد العمال المتدربين لسنة 2010 حسب المصلحة ونوع التدريب [66] (أنظر الملحق رقم 1).

الرمز	المصلحة	عدد المتدربين حسب نوع التدريب		
		التدريب المهني التحسيني	التدريب المهني المتخصص	التدريب بالوسائل الخاصة للمديرية
DD	إدارة التوزيع	2	6	8
DEE	قسم استغلال الكهرباء	24	—	60
DEG	قسم استغلال الغاز	7	—	16
DFC	قسم المالية والمحاسبة	7	—	9
DGSI	قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي	4	—	5
DRC	قسم العلاقات التجارية	17	—	42
DRH	قسم الموارد البشرية	1	—	5
DET	قسم تنفيذ الأشغال	15	—	78
SAG	قسم الشؤون العامة	3	—	8
SC/AO	المصلحة التجارية وسارة	2	2	9
SC/est	المصلحة التجارية الجلفة شرق	3	2	12
SC/ouest	المصلحة التجارية الجلفة غرب	3	2	10
SC/HB	المصلحة التجارية حاسي ببحج	2	4	6
SC/M	المصلحة التجارية مسعد	5	1	6
STE/AO	مصلحة إستغلال الكهرباء وسارة	9	5	25
STE/DJ	مصلحة إستغلال الكهرباء الجلفة	3	10	36
STE/M	مصلحة إستغلال الكهرباء مسعد	7	6	22
STG/AO	مصلحة إستغلال الغاز وسارة	2	3	6
STG/D	مصلحة إستغلال الغاز الجلفة	1	4	11
STG/M	مصلحة إستغلال الغاز مسعد	2	1	5
	العدد الإجمالي	119	63	411

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المتدربين الإجمالي يساوي 411 في حين أن العدد الكلي لعمال المديرية في سنة 2010 كما رأينا فيما تقدم هو 394 معنى ذلك أن هناك من العمال من تحصل على تدريب أكثر من مرة خلال السنة وهذا ما يؤكد أن تدريب العمال بالمؤسسة يكون على أساس دراسة للاحتياجات التدريبية للعمال.

كما نستنتج من الجدول أن هناك اهتمام برفع مستوى أداء عاملي جميع المصالح فلم تستثنى أي مصلحة من عملية التدريب. كما يبين الجدول أيضا أن عدد المتدربين بواسطة الوسائل الخاصة للمديرية هو الأكبر مقارنة بالنوعين الآخرين وهذا راجع لانخفاض تكلفة هذا النوع من التدريب.

3.1.2.3. التحفيز في المديرية

تستعمل المديرية عدة أساليب لتحفيز عمالها على بذل أقصى مجهودهم وتقديم أحسن ما لديهم. من هذه التحفيزات ما هو مادي ومنها ما هو معنوي:

1.2.1.2.3 الحوافز المادية: وتشمل العناصر التالية: [67]

- علاوة المردودية الفردية: وهي عبارة عن مبلغ مالي يضاف على الأجر القاعدي للعامل تتراوح قيمته ما بين 0-10% من الأجر القاعدي للعامل حسب عدد النقاط التي يتحصل عليها العامل عند تقييمه. حيث يتم هذا التقييم كل ثلاثي من طرف المسؤول المباشر للعامل، بتسجيل نتائج نشاطه الفعلية مقابل الأهداف المتفق عنها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمله ، يمنح لكل ثلاثي علامة على 10 نقاط بمعنى أن التقييم يتم كل ثلاثي ويسجل في دفتر التقييم السنوي الخاص بالعامل(أنظر الملحق رقم 4 ص 2،3)، أما تقاضي هذه العلاوة فيكون شهريا .

- المشاركة في الأرباح: يستفيد عمال المديرية من نسبة مقطوعة من الأرباح التي تحققها المديرية تقدم لكل العاملين ، ولكن هذه النسبة تختلف من عامل إلى آخر حسب الأجر القاعدي والرتبة

- تقوم المديرية بتقديم مكافآت عن ساعات العمل الإضافية.

- الترقية: تعتبر الترقية حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت ،حافز مادي :لأنها تمثل زيادة في دخل العامل و حافز معنوي: لأنها تمثل زيادة في صلاحيات العامل ومسؤوليته ومكانته ومركزه الاجتماعي، لذلك يطمح كل عامل لحصوله علي ترقية مرة أو أكثر في مساره المهني. و مديريةية التوزيع بالجلفة تضمن لكل عامل لديها ترقيته إذا استوفي الشروط التالية: [67]

- الاستحقاق: ويرجع القرار في هذا الشأن إلى المسؤول المباشر.

- المعدل السنوي للتقييم أكبر من أو يساوي 13.5/20 لثلاث سنوات.

- ليس لديه أي عقوبات.

- لم يتحصل على عطلة مرضية أكثر من 60 يوم.

- لم يتم ترقيته العام الماضي.

إن الترقية في مؤسسة سونلغاز لديها ارتباط وثيق بتقييم أداء العامل، هذا ما يثبتته الشرط الثاني في

شروط الترقية. حيث يتم تقييم العامل سنويا على مستويين:

المستوى الأول تقييم المرادوية: حيث يتم حساب المعدل السنوي لتقييم المرادوية كما يلي:

$$\frac{\text{مجموع علامات كل ثلاثي} * 2}{20} = \frac{\text{المعدل السنوي لتقييم المرادوية}}{4}$$

المستوى الثاني تقييم السلوك: ويتناول الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل، الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه.

إن المهارات السلوكية الخاضعة للتقييم تتضمن المهارات الآتية:

- مهارات التأطير أو المهارات الفكرية.
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد.
- المهارات الشخصية.

لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس والتي تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم بحيث لا تتعدى في مجموعها 10 عناصر ويتم تقدير درجة تحقيق السلوك بالاعتماد على الدلائل التالية:

الجدول رقم(3): الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك. [63]

البيان	الدلائل
كفاءة غائبة	1
كفاءة يعمل على تطويرها	2
كفاءة يعمل على إتقانها	3
كفاءة قد استوفها	4

ويتم التعبير عن تلك الدلائل لعدد من النقاط كما هو مبين في الجدول التالي:

* نفسها المحسوبة عند منح علاوة المرادوية.

الجدول رقم (4): ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط [63]

الدلائل	عدد النقاط
1	0
2	3
3	6
4	10

التقييم النهائي للعامل يتضمن نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح (معامل) 0.7 لتقييم المردودية ومعامل 0.3 لتقييم السلوك .

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.7 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.3$$

ما تجدر الإشارة إليه أن نتائج التقييم لا تخضع كلية إلى أهواء وميول المشرف على التقييم، بل المجال مفتوح لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم بالتعليق على النتائج إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا لسلم الإداري .

نلاحظ أن سياسة الترقية في المؤسسة مبرمجة بشكل جيد حيث أننا نجدها تتميز بما يلي:

- لديها قواعد وقوانين محدد.
- استخدام وثائق وسجلات يدون عليها واقع الأداء والانضباط.
- الارتباط الوثيق بينها وبين تقييم الأداء الشئ الذي يزيد من عدالتها.

2.2.1.2.3. الحوافز المعنوية:

إن أبرز الحوافز المعنوية المطبقة في المؤسسة هي ميدالية العمل والاستحقاق التي يتم منحها على أساس عدد سنوات العمل بالإضافة إلى الاستحقاق هذا الأخير الذي يُقرّر فيه من طرف المسؤول المباشر للعامل والمسؤول المباشر للمسؤول المباشر للعامل ومن يليه في السلم الإداري حتى المدير.

هناك درجات متعددة لميدالية العمل والاستحقاق يتم منحها كما يلي:

- 15 سنة عمل ووفاء تقابلها الميدالية البرونزية.
- 20 سنة عمل ووفاء تقابلها الميدالية الفضية.
- 25 سنة عمل ووفاء تقابلها الميدالية الذهبية.
- 30 سنة عمل ووفاء تقابلها الميدالية القرمزية.

- 35 سنة عمل ووفاء تقابلها لوحة الشرف التي يتم إمضائها من طرف الرئيس المدير العام لشركة سونلغاز.

من خلال تحليل نظام الحوافز المتبع في المديرية نستنتج ما يلي:

- لا تعتمد المديرية من خلال الحوافز على سياسة معينة لجذب واستقطاب أحسن الكفاءات، وذلك يرجع لاعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على سمعتها. إلا أنه مع فتح باب المنافسة يجب التركيز على تقديم حوافز لاستقطاب أحسن الكفاءات والحفاظ عليها.
- يتم تحفيز العاملين بنفس الطريقة بإتباع نظام حوافز ثابت بالنسبة لكل العاملين وفي كل الظروف، أي لا توجد دراسة للحاجات غير المشبعة لدى العاملين والتحفيز على أساسها.
- سياسة الترقية بالمؤسسة هي تحفيز للعاملين لأداء مهامهم حسب الأهداف المتفق عليها وبكيفية جيدة . وهذا ما يساهم في النهاية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون.

2.2.3. تسيير الزبائن وقياس الجودة في مديرية التوزيع بالجلفة

سنتناول في هذا المطلب رصد لواقع تسيير الزبائن في المديرية، وطرق قياس الجودة بها

1.2.2.3. تسيير الزبائن

تعتمد مديرية التوزيع بالجلفة في تسيير زبائنها على الإجراءات التالية: [68]

1. إجراء لقاءات مع الزبائن خلال تشغيل المشاريع (خاصة عند تزويد الأحياء بالغاز) يتم خلالها الاستماع لحاجات ورغبات الزبائن، كما يتم خلال هذه اللقاءات الحث على ضرورة الوقاية، وتقديم إرشادات فيما يخص التسربات، التهوية، التأكد من سلامة الشبكات الداخلية للغاز وكذا التأكد من سلامة الأجهزة المستعملة للتسخين. يشرف على هذه اللقاءات أعوان مؤهلين مهنيا وكذا مسؤول عن الإعلام والاتصال.
2. تبرمج لقاءات مع الزبائن الصناعيين (ذو توتر متوسط) مرة أو مرتين في السنة، أين يتم الاستماع إلى إنشغلات هؤلاء الزبائن خاصة فيما يتعلق بالتسعيرات، الديون، الاستهلاك.
3. تُخصص المديرية خلية لاستقبال كل الشكاوي أو التظلمات التي يتقدم بها الزبائن أين يتم معالجتها والردّ عليها، كما أنها تخصص في كل وكالة تجارية مكتب لاستقبال الزبائن واستلام شكاويهم علاوة على انشغالات أخرى.
4. تقوم المديرية بتقديم كل الشروحات لزبائنها حول كيفية حساب إستهلاكهم، حيث يجد كل زبون هاته الشروحات على ظهر فتورته.
5. إجتماع رؤساء الوكالات التجارية كل 15 يوم برئيس قسم العلاقات التجارية حيث يكون الزبون وراحته محور انشغال هذه الاجتماعات.

6. وضع رقم هاتف تحت تصرف الزبائن لطرح أي استفسار أو طلب مساعدة، وإعلام الزبائن بوجود هذا الرقم عن طريق ملاحظة تكتب في آخر الفاتورة.

2.2.2.3. الأساليب المتبعة في المديرية لقياس جودة خدماتها

تقوم المديرية بقياس جودة خدماتها كل شهر معتمدة في ذلك على معايير الجودة التي تضعها والمتمثلة في:

- متوسط الإنقطاعات
- متوسط التدخلات
- المتوسط الزمني في استرجاع التيار
- أخذ عينة من المنازل وفحص جودة الكهرباء من حيث ضعف التيار وقوته.

نلاحظ أن هذه المعايير هي معايير تقنية تعبر عن الجانب التقني للخدمة و لا تأخذ الجانب الوظيفي بعين الاعتبار. بالإضافة إلى هاته الطريقة هناك مقياس آخر تعتمد المديرية في قياس جودة خدماتها وهو حصر عدد الشكاوي لفترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى وتحليلها وتحديد مواقع الضعف، هذا المقياس وإن كان يأخذ رأى الزبون بعين الاعتبار إلا أنه لا يتمتع بالمصداقية التامة، فالزبائن لا يتقدمون دائما بشكوى في حالة عدم رضاهم، خاصة وأن المديرية لا تقوم بأي إجراءات تشجع بها الزبائن على التقدم بشكواهم وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

3.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنوضح من خلال هذا المبحث الأدوات المستعملة في جمع البيانات الميدانية وأدوات تحليلها بالإضافة إلى كيفية تحديد حجم العينة وطريقة سحب أفرادها. كما سنبين الحدود المكانية، الزمانية، البشرية والموضوعية للدراسة.

1.3.3. أدوات الدراسة

اعتمدنا في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة الأدوات التالية:

1.1.3.3. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في تجميع البيانات الأولية للدراسة على أسلوب الاستبيان، فبناء على الفرضيات والأهداف المحددة للبحث تم تصميم استمارتين الأولى موجهة للزبائن والتي احتوت على ثلاثة أسئلة (أنظر الملحق رقم 3) أشتمل كل من السؤال الأول والثاني على نفس مجموعة العبارات من حيث المحتوى إلا أنها مختلفة

من حيث الصياغة، تمثل عبارات السؤال الأول إدراك المبحوثين لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المقدمة لهم من طرف مديرية التوزيع بالجلفة، بينما تمثلت عبارات السؤال الثاني في رأى المبحوثين حول الأهمية النسبية لكل عنصر تمثله العبارات ، تغطي عبارات كل سؤال منهما الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة من منظور الزبائن كما حددها "Parasuraman وزملاءه 1985" في مقياس servqaul وهي الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف والملموسية وقد تم قياس عناصر كل سؤال باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

أما السؤال الثالث فكان عبارة عن سؤال مباشر تم من خلاله قياس الجودة الكلية باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات (جيدة جدا ، جيدة ، حسنة ، متوسطة ، سيئة). بالإضافة إلى هاته الأسئلة كان هناك جزء خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

وقد تم اختبار استمارة الأسئلة من خلال عرضها على عينة من المحكمين من أساتذة وإطارات بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى عينة من الزبائن ومن ثمة تصحيح وإعادة صياغة الأسئلة وفقا للملاحظات المقدمة. أما الاستمارة الثانية فموجهة لرئيس قسم العلاقات التجارية احتوت على نفس السؤال الأول والثاني الموجهين للزبائن، لكن طلب من رئيس قسم العلاقات التجارية الإجابة بصفته مسؤول في المؤسسة.

2.1.3.3 أدوات التحليل

إن البيانات التي تم جمعها هي بيانات وصفية لا يمكن الاستدلال بها، وبقصد تحليلها بهدف اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة فقد إعتدنا على الأدوات الإحصائية التالية: (*)

- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من درجة الثبات في الاستمارة، حيث تمتاز هذه الأداة بالتركيز على اختبار درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس (الاستمارة) الخاضع للاختبار
- النسب والتكرارات: لتوزيع خصائص العينة.
- المتوسط المرجح: لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستمارة.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي لها .
- الانحدار الخطي المتعدد: لتحليل نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد الجودة الخمسة كمتغيرات مستقلة والجودة الكلية كمتغير تابع.
- اختبار تحليل التباين: تم الاعتماد في هذه الدراسة على تحليل التباين الأحادي لمعرفة هل هناك فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تقييم الجودة الكلية حسب الوكالة.

(*)- بتشغيل برنامج SPSS

2.3.3. مجتمعة وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب، سنوضح كيفية تحديد عينة الدراسة، والمجتمع الذي سحبت منه هذه العينة

1.2.3.3. مجتمعة الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على الخدمات التي تقدمها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة للزبائن العاديين (المنازل) وعليه يتكون مجتمع البحث من جميع زبائن (المشتركين) المديرية عبر كامل ولاية الجلفة والبالغ عددهم في جانفي 2011 حسب وثائق المديرية 210394 مشترك.

1.2.3.3. عينة الدراسة

نظرا لقيود رمانية، مكانية ومالية فإنه يصعب إدراج المجتمع بأكمله في الدراسة، ومن أجل ذلك لابد من سحب عينة تمثل المجتمع المدروس. ولما كان الاختيار الدقيق للعينة منطلقا رئيسيا لدراسة موفقة فقد تم الاعتناء في هذه الدراسة بتحديد حجم ونوع العينة

1.1.2.3.3 تحديد حجم العينة: تم تحديد حجم العينة بإتباع المعادلة التالية : [69]

$$n = \frac{t^2 p (1-p)}{e^2}$$

حيث n: حجم العينة المطلوبة

t: عدد الوحدات المعيارية وهي 1.96 لمستوى ثقة 95%

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث، بدون وجود دراسات

سابقة نأخذها 0.5

e: حدود الخطأ (الخطأ المسموح به) نأخذ 5%

بالتعويض نجد:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

2.1.2.3.3 تحديد نوع العينة

من أجل أن تمثل العينة كل زبائن مديرية التوزيع بالجلفة المسجلين في جميع فروعها عبر كامل الولاية، تم الإعتماد على العينة الطبقية، حيث تم توزيع عينة البحث على أساس التوزيع التناسبي حسب عدد المشتركين في كل وكالة تجارية، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(5): توزيع عينة البحث[66]

الوكالة	عدد المشتركين	النسبة	توزيع العينة
الجلفة شرق	56307	%26.76	103
الجلفة غرب	46910	%22.29	86
عين وسارة	39531	%18.78	72
مسعد	34694	%16.49	63
حاسي بحبح	32952	%15.66	60
الإجمالي	210394	%100	384

أما فيما يخص سحب أفراد العينة فقد كان بتوزيع الاستثمارات داخل الوكالات التجارية للمديرية على الزبائن الوافدين إليها، وتمت عملية التوزيع في كل وكالة خلال كامل أيام الأسبوع وأثناء ساعات مختلفة من اليوم .

وبعد عملية توزيع الاستثمارات واسترجاعها وفحصها تحصلنا على الأرقام المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): البيانات الخاصة بتوزيع الاستثمارات[66]

الوكالة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة		الصالحة للتحليل	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجلفة شرق	103	103	%100	82	%78.61
الجلفة غرب	86	86	%100	78	%90.69
عين وسارة	72	64	%88	51	%79.68
مسعد	63	50	%79.36	39	%61,90
حاسي بحبح	60	58	%96	50	%83.33
الإجمالي	384	364	%95.03	300	%78.12

3.3.3. حدود الدراسة

لا بد من تبيان الحدود المختلفة للدراسة سواء كانت بشرية، زمنية، مكانية أو موضوعية وذلك بهدف أخذها بعين الإعتبار فيما يتعلق بتعميم النتائج.

1.3.3.3 الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على الزبائن العاديين لمديرية التوزيع بالجلفة بمعنى أن الإدارات وأصحاب التوتر المتوسط غير معنيين بالدراسة، أما عن تقييم إدارة المؤسسة لخدماتها فقد تم تمثيلها في رأي رئيس قسم العلاقات التجارية فقط.

2.3.3.3 الحدود المكانية:

من الناحية المكانية اقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز وعلى زبائنها عبر كامل تراب الولاية .

3.3.3.3 الحدود الزمانية:

كانت بداية الدراسة في شهر جانفي 2011 وتواصلت إلى غاية أواخر شهر مارس 2011 أين تم استكمال توزيع واسترجاع الاستثمارات.

4.3.3.3 الحدود الموضوعية :

كان التركيز في هذه الدراسة على العناصر التالية:

- على طرق تسيير الزبائن والعاملين في المؤسسة كوسيلة لتحسين جودة الخدمة.
- قياس جودة خدمات مديرية التوزيع بالجلفة باستعمال الأبعاد التي تشكل جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن.
- استعمال مقياس الأداء الفعلي الذي يركز على قياس جودة الخدمة من خلال إدراك الزبائن للأداء الفعلي دون أخذ توقعات الزبائن المسبقة في الحسبان.

4.3 تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وذلك في ضوء عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستمارة الموزعة، علما أنه تم تفريغ إجابات أفراد العينة في جداول تعطي لكل إجابة وزن معين وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والجداول التالية تبين الوزن المقابل لكل سؤال من أسئلة الاستبيان:

- بالنسبة للسؤال الأول (حول الأداء الفعلي لأبعاد جودة الخدمة)

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

- بالنسبة للسؤال الثاني (حول الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة)

الرأي	هام جدا	هام	هام نوعا ما	غير هام	غير هام تماما
الوزن	5	4	3	2	1

- بالنسبة للسؤال الثالث (حول الجودة الكلية)

الرأي	جيدة جدا	جيدة	حسنة	متوسطة	سيئة
الوزن	5	4	3	2	1

1.4.3. اختبار ثبات الاستبيان ووصف عينة الدراسة

قبل الشروع في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية سنعرض نتائج اختبار ثبات وصدق المقياس (الاستمارة) بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة

1.1.4.3 اختبار ثبات المقياس

لهذا الغرض اعتمدنا على حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث يأخذ هذا المعامل قيم تتراوح بين الصفر والواحد والزيادة في قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات. وقد كانت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (7): اختبار ثبات محتوى الإستمارة [70]

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
41	0.908

إن هاته النتيجة (0.908) تعبر عن قيمة معامل ألفا الإجمالية للمقياس بكل عباراته وهي قيمة مرتفعة جدا، مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات السؤال الأول والثاني والثالث قوية حيث أنها تقترب من الواحد، وهذا ما يدل على أن المقياس ثابت. بالإضافة إلى هذا تم التأكد من أنه لا توجد عبارة تضعف المقياس، حيث وجدنا قيم ألفا كرونباخ عند حذف كل عبارة تساوي أو أقل من قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية.

2.1.4.3. وصف عينة الدراسة

شملت الدراسة الحالية أربعة متغيرات تصف خصائص عينة البحث، تمثلت هذه المتغيرات في: الجنس، السن، المستوى التعليمي والوظيفة، الجدول التالي يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب هذه المتغيرات.

الجدول رقم (8): وصف عينة الدراسة [70]

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	291	%97
	أنثى	9	%3
	المجموع	300	%100
السن	من 18 إلى 35 سنة	186	%62
	من 36 إلى 45 سنة	85	%28.3
	من 46 إلى 60 سنة	21	%7
	أكثر من 60 سنة	8	%2.6
	المجموع	300	%100
المستوى التعليمي	بدون مستوى	4	%1.3
	إبتدائي	10	%3.3
	متوسط	41	%13.7
	ثانوي	118	%39.3
	جامعي	127	%42.3
	المجموع	300	%100
الوظيفة	بطل	92	%30.7
	موظف	129	%43
	إطار سامي	28	%9.3
	تاجر	38	%12.7
	متقاعد	13	%4.3
	المجموع	300	%100

نلاحظ من الجدول (8) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (86.3%) بينما بلغت نسبة الإناث (9%) فقط ويرجع ذلك لامتناع الإناث عن الإجابة بسبب عدم تعاملهم مع المؤسسة إذ يمثل المنزل في التعامل مع مؤسسة سونلغاز الذكور. كما يشير الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 18 و35 سنة حيث تشكل هذه الفئة نسبة 62% بينما أدنى نسبة هم الذين تجاوزت أعمارهم 60 سنة حيث بلغت نسبتهم 2.6% .

كما يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة مستواهم التعليمي لا يقل عن الثانوي حيث يشكل أصحاب المستوى الجامعي نسبة 42.3% أما ذو المستوى الثانوي فنسبتهم 39.3% وهذا ما يضمن قدرة الباحثين على فهم الأسئلة والهدف منها وبالتالي الإجابة بدقة وموضوعية مما ينعكس على مصداقية نتائج الدراسة، كما تشير نتائج الجدول إلى عدم خلو العينة من ذو المستويات التعليمية الأخرى فأصحاب المستوى التعليمي المتوسط يشكلون 13.7% والابتدائي 3.3% .

وفيما يخص متغير الوظيفة فالجدول يبين أن الفئة الأكثر هي فئة الموظفين بنسبة 43% يليها فئة البطالين بنسبة 30.7% ثم التجار بنسبة 12.7% يليهم فئتي إطار سامي ومتقاعد بنسبة 9.3% و4.3% على التوالي.

2.4.3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بتقييم الأداء الفعلي لمديرية التوزيع بالجلفة بالنسبة لأبعاد جودة

الخدمة

1.2.4.3. تقييم الزبائن للأداء الفعلي لمديرية التوزيع بالجلفة بالنسبة لأبعاد جودة الخدمة

الجدول رقم (9) يبين نتائج تقييم زبائن مديرية التوزيع بالجلفة لخدماتها من خلال 20 عنصر تغطي أبعاد جودة الخدمة الخمسة، وقد تم ترتيب هاته العناصر وفقا للمتوسط الحسابي المرجح حيث كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي المرجح كلما زاد مستوى أداء العنصر من وجهة الزبائن.

الجدول رقم (9): ترتيب مستوى أداء عناصر جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية التوزيع بالجلفة [70]

الترتيب	رقم العنصر	العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	10	إن عمال سونلغاز بعد عملية إيصال بالطاقة أو إصلاح لا يتركون أي آثار سلبية تؤثر على سلامة الزبائن.	3.58	1.25
2	9	الوقت المحدد لتسديد الفاتورة مناسب.	3.53	1.22
3	17	عمال سونلغاز ترافقهم دائما الأدوات والأجهزة اللازمة لعملهم .	3.53	1.16
4	16	تستطيع الوصول إلى وكالات سونلغاز بسهولة .	3.53	1.23
5	15	أوقات عمل سونلغاز تلاؤمك.	3.51	1.17
6	4	إن الفاتورة دقيقة وهي تعبر دائما على الاستهلاك الفعلي.	3.47	1.18
7	12	أشعر بالأمان عند تعاملتي مع سونلغاز .	3.43	1.19
8	11	يتمتع عمال سونلغاز بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم.	3.42	1.16
9	13	يولي العاملین اهتماما بحاجاتك الخاصة و يحاولون التكيف معها .	2.97	1.20
10	1	مؤسسة سونلغاز تقدم خدمات صحيحة وخالية من الأخطاء من المرة الأولى.	2.93	1.27
11	8	عند مواجهة مشكلة ماعلى مستوى منزلك أو حيك سونلغاز تعمل على حلها بسرعة	2.88	1.38
12	18	هذه الأدوات تمتاز بالحدثة والتطور.	2.87	1.26
13	20	إن التصميم الداخلي للوكالات مناسب للخدمات المقدمة فيها .	2.86	1.26
14	5	إجراءات الحصول على الخدمة بسيطة وخالية من التعقيدات.	2.83	1.21
15	6	يقوم العاملون بالردّ السريع على أي استفسار أو شكوى تقدمها.	2.79	1.29
16	14	عندما يكون لديك أي مشكل مالي فإن إدارة المؤسسة تتعاطف معكم .	2.79	1.37
17	2	تقدم خدماتها (فيما يتعلق بإيصال الكهرباء والغاز) في الأوقات المحدد	2.73	1.28
18	7	تستطيع طلب الحصول على خدمة عن طريق الهاتف	2.64	1.30
19	19	إن عمال سونلغاز يعتنون بملابسهم الدالة على وظيفتهم	2.60	1.31
20	3	عندما تعد إدارة سونلغاز الزبائن بعمل أي شيء في إطار تحسين خدماتها فإنها تفي بذلك في الوقت المحدد.	2.54	1.15
		الإجمالي	3.071	1.24

يتضح من الجدول (9) أن أكثر العناصر قوة في مستوى الأداء على التوالي هي: عمال سونلغاز بعد عملية إيصال بالطاقة أو إصلاح لا يتركون أي آثار سلبية تؤثر على سلامة الزبائن، الوقت المحدد لتسديد الفاتورة مناسب، عمال سونلغاز ترافقهم دائما الأدوات والأجهزة اللازمة لعملهم، سهولة الوصول إلى وكالات سونلغاز، ملائمة أوقات عمل سونلغاز، دقة الفاتورة ومصداقيتها، تمتع عمال سونلغاز بالمهارات

والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم. حيث كان المتوسط الحسابي المرجح لكل منها أكثر من ثلاثة والتي تمثل نقطة المنتصف على المقياس.

أما العناصر التي كان مستوى أدائها أقل فهي على التوالي الاهتمام بحاجات الزبون الخاصة والتكيف معها، تقديم خدمات صحيحة من المرة الأولى، السرعة في حل المشكلات التي تواجه الزبائن، حداثة وتطور أدوات وأجهزة المؤسسة، ملائمة التصميم الداخلي للوكالات لنوع الخدمات المقدمة فيها، بساطة إجراءات الحصول على الخدمة، الرد السريع على استفسارات وشكاوى الزبائن، التعاطف مع الحالة المالية للزبون،

أما العناصر التي كان مستوى أدائها ضعيف من وجهة نظر الزبائن حيث أنهم غير موافقين على توفرها فتتمثل في : تقديم خدمات (فيما يتعلق بإيصال الكهرباء والغاز) في الوقت المحدد، القدرة على طلب الخدمة عن طريق الهاتف، ارتداء العمال ملابس تدل على وظيفتهم، الوفاء بالوعود في إطار تحسين الخدمات في الوقت المحدد.

بالاعتماد على نتائج الجدول (9) يمكن تحليل تقييم زبائن المديرية لأبعاد جودة الخدمة الخمسة كمايلي:

1.الإعتمادية:

تم تقييم بعد الإعتمادية من خلال العناصر (1,2,3,4,5) والملاحظ من النتائج المسجلة في الجدول (9) أن العنصر رقم (4) حصل على أعلى متوسط حسابي مرجح حيث بلغ 3.47 ويعني ذلك موافقة أفراد العينة على أن الفاتورة دقيقة وتعتبر دائما على الاستهلاك الفعلي، في حين حصل العنصر رقم (3) على أقل متوسط حسابي مرجح ما يدل على أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المديرية تفي بوعودها في الأوقات المحدد. على العموم نجد أنه لا يوجد تباين في قيم المتوسط الحسابي المرجح لعناصر بعد الاعتمادية مما يدل على تساوي درجة مساهمتها في تقييم البعد.

2.الاستجابة:

تم تقييم بعد الاستجابة من خلال العناصر (6,7,8,9)، إن العنصر رقم(9) حصل على أعلى متوسط حسابي قدره 3.53 مما يدل على أن أفراد العينة يجدون الوقت المحدد لتسديد الفاتورة جيد ويناسبهم، وكان أقل متوسط حسابي مرجح عند العنصر (7) حيث بلغ 2.64 وهذا يشير إلى أن أفراد العينة لا يستطيعون طلب الخدمة عن طريق الهاتف.

3.الأمان :

أشتمل بعد الأمان على ثلاث عناصر (10,11,12) وقد كانت متوسطاتها الحسابية متقاربة جدا فهي على التوالي: 3.58، 3.43، 3.42، مما يدل على موافقة أفراد العينة على الأداء الجيد لجميع هاته العناصر.

4.التعاطف:

تم تقييم بعد التعاطف من خلال العناصر (13،14،15،16) وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي للعنصرين 15 و 16 كبيرة 3.51، 3.53 بينما للعنصرين 13 و 14 صغيرة 2.97، 2.79 مما يدل على وجود تباين في قيم هاته العناصر وبالتالي مساهمة العنصرين 15 و 16 أكبر في تشكيل قيمة بعد التعاطف.

5.الملموسية:

إشتمل هذا البعد على العناصر (17، 18،19،20) وقد حصل العنصر 17 على أكبر متوسط حسابي قدره 3.53 مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن عمال المديرية ترافقهم الأدوات اللازمة لعملهم ، في حين حصل البعد 19 المتمثل في ارتداء عمال المديرية ملابس تدل على أضعف متوسط حسابي قدره 2.60.

على ضوء ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديريةية التوزيع بالجلفة من حيث مستوى أدائها من وجهة نظر الزبائن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): ترتيب أبعاد جودة الخدمة لمديرية التوزيع بالجلفة من حيث الأداء[66]

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري
1	الأمان	3.47	1.2
2	التعاطف	3.20	1.24
3	الملموسية	2.965	1.24
4	الاستجابة	2.96	1.29
5	الاعتمادية	2.9	1.21

حسب تقييم زبائن المديرية فإن بعد الأمان يأتي في المرتبة الأولى، وبعد التعاطف في المرتبة الثانية، يليه بعدي الملموسية والاستجابة وآخر بعد من حيث مستوى الأداء هو بعد الاعتمادية

2.2.4.3. تقييم الإدارة للأداء بالنسبة لأبعاد جودة الخدمة

فيما يخص تقييم الإدارة لمستوى أدائها بالنسبة لأبعاد جودة الخدمة، فكان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تقييم إدارة المديرية لمستوى أدائها لأبعاد جودة الخدمة [66]

المتوسط الحسابي المرجح	البعد
3.4	الاعتمادية
4	الاستجابة
4	الأمان
4	التعاطف
3	الملموسية

أما عن الفجوة بين تقييم الزبائن وتقييم الإدارة فنوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الفجوة بين تقييم الزبائن والإدارة لمستوى أداء الأبعاد الخمسة [66]

البعد	تقييم الزبائن	تقييم الإدارة	الفجوة
الإعتمادية	2.9	3.4	-0.5
الإستجابة	2.96	4	-1.04
الأمان	3.47	4	- 0.53
التعاطف	3.2	4	-0.8
الملموسية	2.96	3	- 0.04

عند المقارنة بين تقييم الزبائن والإدارة نجد أن بينهما فجوة سالبة، بمعنى أن الإدارة لا تقيم مستوى أدائها كما يدركه الزبون، وإنما مستوى تقييم الإدارة أعلى من تقييم الزبائن بالنسبة لجميع الأبعاد.

3.4.3 عرض وتحليل النتائج الخاصة بقياس الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية

التوزيع بالجلفة

سيتم في هذا المطلب قياس الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من جهتين: من جهة الزبائن، ومن جهة إدارة المديرية

1.3.4.3 قياس الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن

تطلب قياس الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن حساب الوسط الحسابي لأهمية كل عنصر من عناصر جودة الخدمة وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(13): متوسط إجابات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة [70]

المتوسط الحسابي المرجح للبعد	الانحراف المعياري للعنصر	المتوسط الحسابي المرجح للعنصر	العناصر	البعد
3.98	1.29 1.30 1.41 1.19 2.18	4.02 4.00 3.89 4.23 3.80	تقديم خدمات صحيحة وخالية من الأخطاء من المرة الأولى. تقديم خدمات في الأوقات المحدد. الوفاء بالوعد في الوقت المحدد. دقة الفاتورة ومصادقتها. بساطة إجراءات الحصول على الخدمة .	الاعتمادية
3.89	1.45 1.55 1.27 1.29	3.87 3.60 4.14 3.96	الرد السريع على أي استفسار أو شكوى تقدمها. القدرة على طلب الخدمة عن طريق الهاتف. السرعة في حل المشكلات التي تواجهك على مستوى منزلك أو حيك . ملائمة الوقت المحدد لتسديد الفاتورة.	الاستجابة
4.23	1.07 1.17 1.26	4.38 4.21 4.11	أن لا يترك عمال سونلغاز أي آثار سلبية تؤثر على سلامة الزبائن. تمتع عمال سونلغاز بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم. الشعور بالأمان عند التعامل مع سونلغاز .	الأمان
3.90	1.32 1.42 1.24 1.38	3.91 3.92 3.98 3.81	الإهتمام الخاص بالزبون والتكيف مع حاجاته. التعاطف مع الحالة المالية للزبون . ملائمة أوقات العمل . توفر أماكن تقديم الخدمة .	التعاطف
3.73	1.32 1.35 1.56 1.42	3.99 3.94 3.52 3.48	توفر الأدوات والأجهزة اللازمة لدى عمال سونلغاز . حدثة وتطوير الأدوات التي يستعملها عمال سونلغاز . ارتداء عمال سونلغاز ملابس خاصة، تدل على وظيفتهم. ملائمة التصميم الداخلي للوكالات للخدمات المقدمة فيها.	الملموسية

يتضح من بيانات الجدول(13) أن الزبائن يولون الأهمية الأكبر لبعد الأمان، وهذا لطبيعة خدمات المؤسسة التي ينتج عنها مخاطر كبيرة في حالة الخطأ، في حين يحتل بعد الاعتمادية المرتبة الثانية من حيث الأهمية من وجهة نظر الزبائن، وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد التعاطف يليه بعد الاستجابة، وآخر

الأبعاد أهمية من وجهة نظر الزبائن هو بعد الملموسية. ولكن يمكن القول أن جميع عناصر جودة الخدمة مهمة بالنسبة للزبائن، حيث كان المتوسط الحسابي المرجح لجميع العناصر متقارب ويتراوح بين 3.48 و 4.38 إذ تنحصر هذه النتيجة وفقا لمقياس ليكرت المستعمل بين هام جدا وهام

2.3.4.3. قياس الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الإدارة

تعتبر الإدارة أن جميع عناصر أبعاد جودة الخدمة هامة جدا، حيث كانت الدرجة الممنوحة لجميع العناصر متساوية و تساوي 5، بذلك نجد أن إدارة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة نجحت في تحديد الأهمية النسبية لهذه الأبعاد كما يراها زبائنها.

4.4.3. دراسة تأثير أبعاد جودة الخدمة على الجودة الكلية لخدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

إننا نفترض بأن الجودة الكلية لخدمات مديرية التوزيع تتحدد بالأبعاد الخمسة المشكلة لجودة الخدمة وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية ولتأكد من صحة الفرض اعتمدنا على تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد جودة الخدمة الخمسة كمتغيرات مستقلة على الجودة الكلية كمتغير تابع. وقبل عرض نتائج التحليل وتفسيرها سنعرض نتائج تقييم زبائن المديرية لجودة الخدمات المقدمة لهم، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(14): تقييم الجودة الكلية لخدمات مديرية التوزيع بالجلفة من طرف زبائنها [70]

التقييم	التكرار	النسبة
سيئة	42	14%
متوسطة	108	36%
حسنة	110	36.7%
جيدة	28	9.3%
جيدة جدا	12	4%
المجموع	300	100%

بالنسبة لتقييم الزبائن للجودة الكلية لخدمات مديرية التوزيع بالجلفة وكما يبين الجدول (14) فإن 14% من أفراد العينة يروا بأنها سيئة، بينما 36% يروا بأنها متوسطة ونفس النسبة تقريبا 36.7% يروا بأنها حسنة، في حين بلغت نسبة اللذين يروا بأنها جيدة 9.3% والذين يروا بأنها جيدة جدا 4% فقط.

لقد بلغ المتوسط الحسابي لعنصر الجودة الكلية (2.53) بانحراف معياري (0.979) ووفقا لمقياس ليكرت المستعمل، فإن الجودة الكلية لخدمات مديرية التوزيع بالجلفة من وجهة نظر الزبائن تأخذ درجة متوسطة .

يظهر لنا الجدول رقم (15) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للأبعاد الخمسة والتي تم فيها اختبار عامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل وتم استخدام (R^2) و ($ajusté R^2$) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وسيتم تفسير العلاقة في هذا الاختبار عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للأبعاد الخمسة [70]

العوامل المستقلة	Beta	T	Sig (مستوى المعنوية)
الاعتمادية	0.311	5.160	0.000
الاستجابة	-0.003	-0.046	0.963
الأمان	0.204	3.171	0.002
التعاطف	0.222	3.528	0.000
الملموسية	0.021	0.365	0.715

0.390 = $ajusté R^2$ / 0.400 = R^2 / 0.632 = R

نلاحظ أن $R^2 = 0.400$ وهذا يعني أن القدرة التفسيرية للتغيير في الجودة الكلية من خلال التغيير في الأبعاد الخمسة قد بلغت 0.400 ، وهذا المستوى من القدرة التفسيرية يعتبر مقبولا إلى حد كبير.

كما نستنتج من الجدول (15) أن من بين أبعاد جودة الخدمة الخمسة هناك ثلاثة منها ذات دلالة إحصائية معنوية، فبعد الاعتمادية بلغ معامل Beta لديه (0.311) ومستوى معنوية يساوي (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الجودة الكلية وبعد الاعتمادية، بمعنى أنه كلما قامت المديرية بتقديم خدمات صحيحة وخالية من الأخطاء، وفي الأوقات المحددة، وكلما كانت إجراءات الحصول على الخدمة بسيطة والفاتورة دقيقة كلما زادت الجودة الكلية لخدمات المديرية من وجهة نظر الزبائن .

أما البعد الخاص بالاستجابة فلم تظهر النتائج دعما له حيث بلغ معامل Beta (- 0.003) مع مستوى معنوية (0.963) أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود علاقة تأثير لتغيير الاستجابة على الجودة الكلية.

أما بعد الأمان فتدل نتائج الجدول على تأثيره على الجودة الكلية وعلاقته معها طردية حيث بلغ معامل Beta (0.204) مع مستوى ذي دلالة معنوية تساوي (0.002) أقل من (0.05)، بمعنى أنه كلما عملت

المديرية على رفع مهارات عمالها، وعدم ترك أي آثار سلبية بعد عمليات الإيصال والإصلاح فإن مستوى الجودة الكلية سيرتفع.

وفيما يخص بعد التعاطف، فتشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية بينه وبين الجودة الكلية إذ بلغ معامل Beta (0.222) مع مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهذه النتيجة تدل على أن توفير أماكن تقديم الخدمة، وتقديمها في أوقات مناسبة، والتعاطف مع الحالة المالية للزبون والتكيف مع ظروفه الخاصة كلها تزيد من مستوى الجودة الكلية.

في حين لم تظهر النتائج دعماً لبعدها الملموسية حيث بلغ معامل Beta (0.021) مع مستوى معنوية (0.715) مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الكلية والملموسية هذه الأخيرة التي تتمثل في توفر الأدوات لدى عمال سونلغاز وتطورها، وارتداء العمال ملابس موحدة بالإضافة إلى ملائمة التصميم الداخلي للوكالات لنوع الخدمات المقدمة فيها.

حسب قيم معاملات Beta فإن بعد الاعتمادية (0.331) هو الأكثر تأثيراً في تشكيل جودة خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ثم بعد التعاطف (0.222)، ثم بعداً لأمان (0.204).

5.4.3. اختبار فرضيات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة يمكن اختبار صحة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى:

جاءت كما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة جودة خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة بتوفر الأبعاد المشكلة لجودة الخدمة "

من خلال المطلب الثالث، وباستعمال تحليل الانحدار المتعدد وجدنا أن هناك ثلاثة أبعاد من أبعاد جودة الخدمة ذات دلالة إحصائية معنوية، حيث بلغ مستوى معنويتها (0.000) لبعدها الاعتمادية، (0.002) لبعدها الأمان، (0.000) لبعدها التعاطف وهذا ما يؤكد أن لها تأثيراً على جودة خدمات مديرية التوزيع حيث تزداد هذه الأخيرة بتوفر هاته الأبعاد الثلاثة. بينما كل من بعدي الاستجابة والملموسية فكان مستوى دلالتها أكبر من (0.05) مما يدل على عدم مساهمتهما في تشكيل جودة خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وعليه نقبل الفرضية الأولى بشكل جزئي.

الفرضية الثانية:

تنص على ما يلي: " تتمتع مديرية التوزيع بالجلفة من وجهة نظر الزبائن بأداء عالي بالنسبة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة."

من خلال المطلب الأول وبحساب المتوسط الحسابي لتقييم كل بعد وجد أن الزبائن يروا بأن أداء المديرية بالنسبة لبعدي الأمان والتعاطف يفوق الوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما (3.47)، (3.2) على التوالي، بينما أداء المديرية بالنسبة لبعدي الملموسية، الإستجابة والاعتمادية دون الوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهم (2.96)، (2.96)، (2.9) على التوالي وعليه يتم رفض الفرضية الثانية وإستبدالها بالفرضية التالية: "أداء مديرية التوزيع بولاية الجلفة يفوق الوسط بالنسبة لبعدي الأمان والتعاطف، ودون الوسط بالنسبة لأبعاد الملموسية، الاستجابة والاعتمادية."

الفرضية الثالثة :

" تقييم الإدارة مستوى أداء خدماتها كما يدركه الزبائن "

من خلال المطلب الأول وبحساب الفرق بين المتوسط الحسابي المرجح لتقييم الزبائن لمستوى أداء أبعاد جودة الخدمة وبين المتوسط الحسابي المرجح لتقييم الإدارة لمستوى أدائها، اتضح أن هناك فجوة سالبة بالنسبة لكل الأبعاد: (-0.5) لبعدي الاعتمادية، (-0.35) لبعدي الأمان، (-1.04) لبعدي الاستجابة، (-0.8) لبعدي التعاطف، (-0.96) لبعدي الاستجابة، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة ونستبدالها بالفرضية التالية " هناك فجوة بين تقييم الإدارة لمستوى أداء خدماتها وبين تقييم الزبائن "

الفرضية الرابعة:

وتنص على مايلي: " تشكل أبعاد جودة الخدمة بالنسبة لخدمات مديرية التوزيع أهمية كبيرة ومتساوية من وجهة نظر الزبائن ، كما أن الإدارة تحدد الأهمية النسبية لهذه الأبعاد كما يراها الزبائن"

من خلال المطلب الثاني وبحساب الوسط الحسابي للأهمية النسبية لكل بعد من وجهة نظر الزبائن، وجد أن الوسط الحسابي المرجح لكل الأبعاد عالي إذ بلغ (4.32) لبعدي الأمان، (3.90) لبعدي التعاطف، (3.98) لبعدي الاعتمادية، (3.89) لبعدي الاستجابة، (3.73) لبعدي الملموسية، وكذلك الحال لرأى الإدارة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأهمية كل الأبعاد (5) وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الرابعة .

الفرضية الخامسة:

والتي تنص على ما يلي " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول تقييم الجودة الكلية تبعا للوكالة " لاختبار صحة هاته الفرضية استخدمنا تحليل التباين الأحادي للجودة الكلية حسب الوكالة ، وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج إختبار تحليل التباين للجودة الكلية تبعا للوكالة [70]

المتغير	قيمة F	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الوكالة	4	1.070	0.372

حسب النتائج المبينة في الجدول السابق، مستوى المعنوية يساوي 0.732 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول تقييم الجودة الكلية حسب الوكالة، وهذا نفسه بأنه حسب رأي الزبائن الوكالات لا تتفاوت عن بعضها من حيث مستوى الأداء. ومنه ننفي الفرضية الخامسة ونستبدلها بالفرضية التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول تقييم الجودة الكلية تبعا للوكالة."

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في الفصل يمكننا استخلاص أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تهتم بتدريب العاملين لديها ويظهر هذا الاهتمام في التصميم الجيد لعملية التدريب، وفي عدد المتدربين الكبير؛ كما نجدها تهمل الحوافز قبل العمل بالرغم من أهمية هذا العنصر في جذب اليد العاملة الجيدة، وهناك ضعف في تبني مفهوم التسويق الداخلي وخاصة بالنسبة لسياستي: نشر ثقافة الخدمة لدى جميع العاملين وفي جميع المستويات و استخدام مدخل التسويق في إدارة الموارد البشرية.

وفيما يخص قياس جودة خدماتها من وجهة نظر الزبائن، فحسب رأي عينة الدراسة وجدنا أن هناك ثلاثة أبعاد من أبعاد جودة الخدمة الخمسة تعبر عن الجودة الكلية لخدمات المديرية هاته الأبعاد هي الأمان، التعاطف، الاعتمادية بينما بعدي الاستجابة والملموسة فليس لهما تأثير في تكوين جودة خدمات مديرية التوزيع بالجلفة.

وبالنسبة لتقييم الزبائن لمستوى أداء الأبعاد الثلاثة المكونة لجودة خدمات المديرية فقد كان يفوق الوسط بالنسبة لأداء بعدي الأمان والتعاطف، بينما دون الوسط بالنسبة لبعد الاعتمادية .

وبصفة عامة فالزبائن يضعون الخدمات المقدمة لهم من طرف مديرية التوزيع في خانة متوسطة من بين الخيارات: سيئة، متوسطة، حسنة، جيدة، جيدة جدا.

كما وجدنا مستوى أداء جميع الوكالات التجارية متقارب حيث لم تظهر النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حسب الوكالة .

خاتمة

لقد حاولنا في بحثنا هذا الإحاطة بجميع جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية بشكل شامل، وذلك من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى الخدمات والتعمق فيها من حيث إنتاجها، خصائصها وتسويقها، ثم التطرق إلى جودة الخدمة وإبراز مفهومها وأبعادها، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثاني فخصصناه للتفصيل في الممارسات المؤدية إلى تحسين جودة الخدمة والتي هي في الأساس مرتبطة بالزبائن، العاملين وقياس جودة الخدمة. أما الجانب التطبيقي فتم من خلاله إسقاط الجانب النظري على مديرية توزيع الكهرباء الغاز بولاية الجلفة حيث قمنا بدراسة وتحليل أساليب إدارة العاملين والزبائن بالمديرية، كما قمنا بتحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستمارة الموزعة على الزبائن (عينة الدراسة) واختبار صحة فرضيات الدراسة، وقد توصلنا إلى مجموعة النتائج التالية:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمات مديرية التوزيع وبين ثلاثة أبعاد من أبعاد جودة الخدمة هي: الاعتمادية، التعاطف، الأمان بتعبير آخر المحددات الرئيسية لجودة خدمات مديرية التوزيع هي الاعتمادية، التعاطف، الأمان؛
- ✓ إمكانية الاستعانة بمقياس "الأداء الفعلي" من طرف مديرية التوزيع لقياس جودة خدماتها من وجهة نظر زبائنها من فترة إلى أخرى؛
- ✓ مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مديرية التوزيع بولاية الجلفة، حسب رأي الزبائن كان بدرجة متوسطة
- ✓ ضعف أداء مديرية التوزيع بولاية الجلفة بالنسبة لبعد الاعتمادية وأداء لا بأس به لبعدي الأمان والتعاطف؛
- ✓ وجود فجوة سالبة ناتجة عن الاختلاف بين تقييم الزبائن لأداء المؤسسة وبين ماتعتقده الإدارة عن مستوى أدائها، وجود هذه الفجوة نفسره بأن هناك إختلاف بين ماتضعه الإدارة من مواصفات ومعايير وبين الأداء الفعلي، وهذا الإختلاف سببه تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمات أو عدم وجود الدافعية لديهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المحددة ؛

✓ كما وجدنا بأن أداء الوكالات الخمس للمديرية في نفس المستوى (متوسط)؛

على ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح عدد من التوصيات لمديرية التوزيع بولاية الجلفة كالتالي:

✓ التركيز على الأبعاد التي أثبتت الدراسة أنها مؤشرات يحكم من خلالها الزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم وهي: الاعتمادية، التعاطف، الأمان وبالأخص التركيز على تلك العناصر التي أثبتت الدراسة انخفاض مستوى أدائها وهي:

- الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة، وما يساعد الإدارة على هذا هو التوصيف الدقيق للخدمات ووضع أسس ومعايير لها في حدود إمكانيات المؤسسة، وتحفيز العاملين على الالتزام بهذه المعايير؛

- وفاء الإدارة بوعودها للزبائن في إطار تحسين خدماتها ؛

- التعاطف مع الحالة المالية للزبون، وذلك بالحرص على تطبيق القوانين المنصوص عنها في هذا الشأن من طرف المؤسسة ؛

- الحرص على توحيد ملابس عمال المديرية لتدل على انتماءهم لها؛

✓ القيام باستمرار بالبحوث الميدانية لمعرفة أهم المحددات لجودة خدمات المديرية من وجهة نظر الزبائن ومستوى تقييم الزبائن لهذه المحددات؛

✓ وضع سياسات وإجراءات تشجع الزبائن على التقدم بشكواهم واقتراحاتهم ؛

✓ الاعتماد على مدخل التسويق في إدارة الموارد البشرية ؛

✓ الاعتماد على التحفيز قبل العمل واستعمال وسائل مختلفة للإعلان عن المناصب الشاغرة لجذب واستقطاب أحسن الكفاءات الشيء الذي سيربح المؤسسة جزء من وقت وتكلفة التدريب؛

✓ توصيف الوظائف بشكل دقيق لضمان وصول الفرد المناسب للمكان المناسب.

وفي الأخير يبقى مجال البحث مفتوح ويمكننا تقديم افاقا للبحث تصلح لأن تكون عناوين لبحوث

قادمة كالتالي:

❖ دور جودة الخدمة في كسب ولاء الزبائن

❖ مقارنة لتكاليف الجودة واللاجودة في المؤسسات الخدمية

❖ معوقات الجودة في المؤسسات الخدمية الجزائرية

❖ الآثار السلبية لللاجودة في المؤسسة الخدمية

قائمة المراجع

1. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية ، لإسكندرية، مصر، 2002.
2. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، مصر، 1996.
3. Bertrand lauapre, La qualité S il vous plait !, Edition d'organisation, Paris, 1992
4. GUY landoyerm, La certification ISO 9000, Edition d'organisation, 3eme édition, Pari, 2000
5. محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006
7. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
8. دال بستر فيلد، ترجمة سرور علي إبراهيم، الرقابة على الجودة، المكتبة الأكاديمية، المملكة العربية السعودية، 1995
9. بشرى عبد الوهاب حسين، مداخلة بعنوان تكاليف الجودة أفكار جديدة لمفهوم قديم، المؤتمر العلمي الثاني حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 أبريل، 2006.
10. صلاح عباس هادي، مداخلة بعنوان إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.

11. مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتشخيص مشكلات الجودة مع قياس وتقييم جدوى الاستثمار في مجالات تحسينها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلة ربيع سنوية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد الثاني، أبريل 2000.
12. هاشم أحمد عطية، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
13. أحمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة: مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر، مركز نور الإيمان، مصر، 2000.
14. عدنان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
15. kotler Philip, Bernard dubois, Marketing management; publi-union; 10eme édition, Paris.
16. عمر خير الدين، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.
17. Michle langlois, Gerald tocquer, Marketing des services: le défi relationnagaetan; Paris.
18. Horovitz, J: La qualité de service la Conquet du client; inter; Paris; 1987.
19. ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
20. عداد رشيدة ، التسويق في المؤسسة الخدمية الخدمات السياحية – الديوان الوطني للسياحة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
21. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
22. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.
24. خليل عبد الرزاق، هوارى معراج، جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على الزبون دراسة حالة بعض البنوك الإسلامية، مقال مأخوذ من الموقع:
- <http://alyasser.net/vb/shwthread/phd?t=B13> تاريخ التصفح 12/03/2010.

25. عصام الدين أبو علق، التسويق:(المفاهيم والإستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
26. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
27. قاسم نايف علوان المحياوي، فتحة أبو بكر إدريس، استخدام نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمات الصحية، مقال مأخوذ من الموقع: [http:// faculty Ksu edu.sa](http://faculty.Ksu.edu.sa) تاريخ التصفح 20/03/2010 .
28. عاشور مريزق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، 2005.
29. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
30. محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف،، الطبعة الأولى، مصر 2009.
31. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
32. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
33. جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
34. Philipie detrie, conduire; Une de démarche qualité et de organisation, 4 eme édition , Paris ; 2001.
35. مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999.
36. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة و التنافسية، الناشر: أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2005.
37. Henri Mitonneau; ISO 9000 version 2000; Dunod; 2 eme édition; Paris, 2004.
38. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
39. Norme International ISO 9001; Système de management la qualité exigence ; ISO; Suisse.
40. جرار متشتر، ترجمة وتلخيص عادل الشبراوي، إيزو 9000، شركة شعاع، القاهرة، مصر، 1994

41. شاكر جار الله الخشالي، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، مقال مأخوذ من الموقع : www.altaknyia-qms.com/vb/shwthread، تاريخ التصفح 20/03/2010.
42. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2005.
43. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
44. عبد اللطيف عبد اللطيف، إبراهيم طه العجلوني، مداخلة بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام، محاولة التجسير والتطوير، المؤتمر العلمي الثاني حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 أبريل، 2006.
45. أكرم أحمد الطويل، رياض جميل وهاب وآلاء حسيب الجليلي، مداخلة بعنوان إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، الملتقى العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27_29 أبريل 2009.
46. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
47. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
48. محمد عاطف سعيد، إدارة خطط العمل- التسويق وخدمة العملاء- إدارة الوقت، شركة رؤية مؤسسة طبية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
49. مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
50. خبراء مركز الخبراء المهنية للإدارة (بيمك)، منهج مهارات التسويق والبيع: أسس الخدمة المتميزة، مركز الخبراء المهنية للإدارة بيمك، الطبعة الرابعة، 2006.
51. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
52. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، عمان، 2003.
53. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، عمان، 2004.

54. نظام موسى السويدان، نزار عبد الحديد البراويري، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
55. صالح عمر كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 .
56. حميد عبد النبي الطائي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين "دراسة حالة عمان"، مقال مأخوذ من الموقع: <http://unpan1.un.org/intrado/groups/puplik/documents/arado/um=npan00626> 1.pdf تاريخ التصفح 06/06/2010 .
57. internal marketing best practice study sur le site: <http://www.incetiviecentral.org/pdf>- date de consultation: 06/06/2010.
58. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
59. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، بدون ناشر، 2006.
60. وفاء ناصر المبيريك، مداخله بعنوان جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.
61. شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مقال مأخوذ من الموقع: WWW.faculty Ksu .edu.sa/72461 التاريخ التصفح 06/06/2010.
62. حسن محمد فؤاد، قياس جودة الخدمات في مؤسسة التأمين، آفاق جديدة، مجلة دورية، جامعة المنوفية، مصر، السنة التاسعة، العدد الثالث، 1997.
63. وثائق المؤسسة
64. المرسوم الرئاسي 195-02 المؤرخ في 1 جوان 2002 المتضمن للقانون الأساسي للشركة الوطنية الجزائرية للكهرباء والغاز الصادر بالجريدة الرسمية يوم 2 جوان 2002 .
65. معلومات من المؤسسة، مصلحة التكوين.
66. من إعداد الطالبة
67. معلومات من المؤسسة، مصلحة تنمية الموارد البشرية .
68. معلومات من المؤسسة، مصلحة العلاقات التجارية.

69.Ranjan,K.som ,Practical sampling techniques, Marcel Dekker, New York,1999.

70.من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية (spss

الملحق رقم 1

ANNEE 2010

FORMATION PAR MOYENT PROPRES

STRUCTURE	TOTAL
DEE	36
DET	63
DEG	9
DFC	2
DGSI	1
DRC	25
DRH	4
SAG	5
SC AIN OUSSERA	5
SC DJELFA EST	7
SC DJELFA OUSTE	5
SC BAHBAH	6
SC MESSAAD	3
STE AIN OUSSERA	11
STE DJELFA	23
STE MESSAAD	9
STG AIN OUSSERA	1
STG DJELFA	6
STG MESSAAD	2
TOTAL GENERAL	229

ANNEE 2010

FORMATION PROFESSIONNEL

STRUCTURE	TOTAL
DEE	24
DET	15
DEG	7
DFC	7
DGSI	4
DRC	17
DRH	1
SAG	3
SC AIN OUSSERA	2
SC DJELFA EST	3
SC DJELFA OUSTE	3
SC BAHBAH	2
SC MESSAAD	5
STE AIN OUSSERA	9
STE DJELFA	3
STE MESSAAD	7
STG AIN OUSSERA	2
STG DJELFA	1
STG MESSAAD	2
TOTAL GENERAL	119

ANNEE 2010

FORMATION SPECIALIS

SERVICE	NOMBER
DEE	6
SC DJELFA EST	2
SC MESSAAD	1
SC DJELFA OUSTE	2
SC AIN OUSSERA	2
SC BAHBAH	4
STE AIN OUSSERA	5
STE DJELFA	10
STE BAHBAH	13
STE MESSAAD	6
STG AIN OUSSERA	3
STG DJELFA	4
STG BAHBAH	4
STG MESSAAD	1
TOTAL GENERAL	63

الملحق رقم (2)

الاستمارة الخاصة بالزبائن

إستمارة بحث

بعنوان :تسيير جودة الخدمة

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالجللفة

تحية طيبة، وبعد

من أجل قياس مستوى جودة خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة (سونلغاز)، قمنا بإعداد هذه الإستبانة والغرض منها هو الحصول على البيانات التي تخدم البحث العلمي، والذي يعتمد على مدى مساهمتكم ومساعدتكم في الإجابة بكل موضوعية على كل الأسئلة. وأتعهد لكم أن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم مني كل الشكر والتقدير

إعداد الطالبة:

قرن خيرة

إشراف الدكتور:

عناي بن عيسى

السؤال الأول: (حول الأداء الفعلي)

أرجوا منك التكرم بتقييم الخدمات المقدمة لك من طرف مؤسسة سونلغاز ، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تعكس درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة الدالة عن أبعاد جودة الخدمة	رقم	الأبعاد
					مؤسسة سونلغاز تقدم خدمات صحيحة وخالية من الأخطاء من المرة الأولى.	1	الاعتمادية
					تقدم خدماتها (فيما يتعلق بإيصال الكهرباء والغاز) في الأوقات المحدد.	2	
					عندما تعد إدارة سونلغاز الزبائن بعمل أي شيء في إطار تحسين خدماتها فإنها تفي بذلك في الوقت المحدد.	3	
					إن الفاتورة دقيقة وهي تعبر دائما على الاستهلاك الفعلي.	4	
					إجراءات الحصول على الخدمة بسيطة وخالية من التعقيدات.	5	
					يقوم العاملون بالرد السريع على أي استفسار أو شكوى تقدمها.	6	
					تستطيع طلب الحصول على خدمة عن طريق الهاتف	7	الاستجابة
					عند مواجهة مشكلة ماعلى مستوى منزلك أو حيك سونلغاز تعمل على حلها بسرعة	8	
					الوقت المحدد لتسديد الفاتورة مناسب.	9	
					إن عمال سونلغاز بعد عملية إيصال بالطاقة أو إصلاح لا يتركون أي آثار سلبية تؤثر على سلامة الزبائن.	10	الامان
					يتمتع عمال سونلغاز بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم.	11	
					أشعر بالأمان عند تعاملي مع سونلغاز .	12	
					يولي العاملین اهتماما بحاجاتك الخاصة و يحاولون التكيف معها .	13	التعاطف
					عندما يكون لديك أي مشكل مالي فإن إدارة المؤسسة تتعاطف معكم .	14	
					أوقات عمل سونلغاز تلاؤمك.	15	
					تستطيع الوصول إلى وكالات سونلغاز بسهولة .	16	
					عمال سونلغاز ترافقهم دائما الأدوات والأجهزة اللازمة لعملهم .	17	الملموسة
					هذه الأدوات تمتاز بالحدائثة والتطور.	18	
					إن عمال سونلغاز يعتنون بملابسهم الدالة على وظيفتهم	19	
					إن التصميم الداخلي للوكالات مناسب للخدمات المقدمة فيها .	20	

السؤال الثاني: (الأهمية)

إلى أي مدى ترى أهمية كل عامل من العوامل التالية عند تعاملك مع مؤسسة سونلغاز؟
(الرجاء اختيار درجة لكل عامل من العوامل التالية) .

الدرجات					العبارات الدالة عن أبعاد جودة الخدمة	رقم	الأبعاد
غير هام 1	2	3	4	هام جدا 5			
					تقديم خدمات صحيحة وخالية من الأخطاء من المرة الأولى.	1	الاعتمادية
					تقديم خدمات في الأوقات المحدد.	2	
					الوفاء بالوعود في الوقت المحدد.	3	
					دقة الفاتورة ومصادقتها.	4	
					بساطة إجراءات الحصول على الخدمة .	5	
					الردّ السريع على أي استفسار أو شكوى تقدمها.	6	الاستجابة
					القدرة على طلب الخدمة عن طريق الهاتف.	7	
					السرعة في حل المشكلات التي تواجهك على مستوى منزلك أو حيك .	8	
					إخبارك بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة.	9	
					ملائمة الوقت المحدد لتسديد الفاتورة.	10	
					أن لا يترك عمال سونلغاز أي آثار سلبية تؤثر على سلامة الزبائن.	11	الامان
					تمتع عمال سونلغاز بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم.	12	
					الشعور بالأمان عند التعامل مع سونلغاز .	13	
					الإهتمام الخاص بالزبون والتكيف مع حاجاته.	14	التعاطف
					التعاطف مع الحالة المالية للزبون .	15	
					ملائمة أوقات العمل .	16	
					توفر أماكن تقديم الخدمة .	17	الملموسة
					توفر الأدوات والأجهزة اللازمة لدى عمال سونلغاز .	18	
					حدثة وتطور الأدوات التي يستعملها عمال سونلغاز .	19	
					ارتداء عمال سونلغاز ملابس خاصة، تدل على وظيفتهم.	20	
					ملائمة التصميم الداخلي للوكالات للخدمات المقدمة فيها.	21	

السؤال الثالث:

ما رأيك في جودة خدمات مؤسسة سونلغاز؟ الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر على رأيك.

سيئة	متوسطة	حسنة	جيدة	جيدة جدا

معلومات عامة :

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 18 إلى 35 من 36 إلى 45 من 46 إلى 60 أكثر من 60

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة: تاجر إطار سامي موظف متقاعد بطال

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (3)

الاستمارة الخاصة بالإدارة

استمارة بحث

بعنوان :تسيير جودة الخدمة

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالجلفة

تحية طيبة ،وبعد

من أجل قياس مستوى جودة خدمات مؤسستكم،قمنا بإعداد هذه الإستبانة والغرض منها هو الحصول على البيانات التي تخدم البحث العلمي، والذي يعتمد على مدى مساهمتكم ومساعدتكم في الإجابة بكل موضوعية على كل الأسئلة.وأتعهد لكم أن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم مني كل الشكر والتقدير

إعداد الطالبة:

قرن خيرة

إشراف الدكتور:

عنابي بن عيسى

السؤال الأول: (حول الأداء الفعلي)

في رأيكم كيف يقيم الزبائن خدمات مؤسستكم ؟

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعكس درجة موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة الدالة عن أبعاد جودة الخدمة	رقم	الأبعاد
					مؤسسة سونلغاز تقدم خدمات صحيحة وخالية من الأخطاء من المرة الأولى.	1	الاعتمادية
					تقدم خدماتها (فيما يتعلق بإيصال الكهرباء والغاز) في الأوقات المحدد.	2	
					عندما تعد إدارة سونلغاز الزبائن بعمل أي شيء في إطار تحسين خدماتها فإنها تفي بذلك في الوقت المحدد.	3	
					إن الفاتورة دقيقة وهي تعبر دائما على الاستهلاك الفعلي.	4	
					إجراءات الحصول على الخدمة بسيطة وخالية من التعقيدات.	5	
					يقوم العاملون بالرد السريع على أي استفسار أو شكوى تقدمها.	6	الاستجابة
					تستطيع طلب الحصول على خدمة عن طريق الهاتف	7	
					عند مواجهة مشكلة ماعلى مستوى منزلك أو حيك سونلغاز تعمل على حلها بسرعة	8	
					الوقت المحدد لتسديد الفاتورة مناسب.	9	الامان
					إن عمال سونلغاز بعد عملية إيصال بالطاقة أو إصلاح لا يتركون أي آثار سلبية تؤثر على سلامة الزبائن.	10	
					يتمتع عمال سونلغاز بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم.	11	
					أشعر بالامان عند تعاملي مع سونلغاز .	12	
					يولي العاملین اهتماما بحاجاتك الخاصة و يحاولون التكيف معها .	13	التعاطف
					عندما يكون لديك أي مشكل مالي فإن إدارة المؤسسة تتعاطف معكم .	14	
					أوقات عمل سونلغاز تلاؤمك.	15	
					تستطيع الوصول إلى وكالات سونلغاز بسهولة .	16	
					عمال سونلغاز ترافقهم دائما الأدوات والأجهزة اللازمة لعملهم .	17	الملموسة
					هذه الأدوات تمتاز بالحدائثة والتطور.	18	
					إن عمال سونلغاز يعتنون بملابسهم الدالة على وظيفتهم	19	
					إن التصميم الداخلي للوكالات مناسب للخدمات المقدمة فيها .	20	

السؤال الثاني: (الأهمية)

في رأيكم ما مدى أهمية كل بعد من الأبعاد التالية . (الرجاء اختيار درجة لكل عامل من العوامل التالية)

الدرجات					العبارات الدالة عن أبعاد جودة الخدمة	رقم	الأبعاد
غير هام	2	3	4	هام جداً			
					تقديم خدمات صحيحة وخالية من الأخطاء من المرة الأولى.	1	الاعتمادية
					تقديم خدمات في الأوقات المحدد.	2	
					الوفاء بالوعود في الوقت المحدد.	3	
					دقة الفاتورة ومصادقيتها.	4	
					بساطة إجراءات الحصول على الخدمة .	5	
					الردّ السريع على أي استفسار أو شكوى تقدمها.	6	الاستجابة
					القدرة على طلب الخدمة عن طريق الهاتف.	7	
					السرعة في حل المشكلات التي تواجه الزبائن على مستوى المنازل أو الأحياء .	8	
					ملائمة الوقت المحدد لتسديد الفاتورة.	10	
					أن لا يترك عمال سونلغاز أي آثار سلبية تؤثر على سلامة الزبائن.	11	الامان
					تمتع عمال سونلغاز بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أعمالهم.	12	
					الشعور بالأمان عند التعامل مع سونلغاز .	13	
					الإهتمام الخاص بالزبون والتكيف مع حاجاته.	14	التعاطف
					التعاطف مع الحالة المالية للزبون .	15	
					ملائمة أوقات العمل .	16	
					توفر أماكن تقديم الخدمة .	17	الملموسة
					توفر الأدوات والأجهزة اللازمة لدى عمال سونلغاز .	18	
					حدثة وتطور الأدوات التي يستعملها عمال سونلغاز .	19	
					ارتداء عمال سونلغاز ملابس خاصة، تدل على وظيفتهم.	20	
					ملائمة التصميم الداخلي للوكالات للخدمات المقدمة فيها.	21	