

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر - باتنة -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

موضوع البحث

تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون  
دراسة حالة مؤسسة البريد والمواعلات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشرافه:

د. زين الدين  
بروش

من إعداد الطالبة:

صليحة رقاد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. علي رحال	أستاذ تعليم عالي	باتنة	رئيسا
د. زين الدين بروش	أستاذ محاضر	سطيف	مشرفا ومقررا
د. لخضر ديلمي	أستاذ محاضر	باتنة	عضوا مناقشا
د. إليهام يحيوي	أستاذة محاضرة	باتنة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2008 /2007

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى، الوالدين الكريمين:

"عبد الوهاب و فائزة"، حفظهما الله؛

إلى من شاركوني دفةء العائلة:

أختي "إسمهان" وأخوأي "ياسين وعماد"؛

إلى من تحمل رمز الطيبة والحنان، أطال الله في عمرها:

جدتي العزيزة "نعناعة"؛

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي، حفظه المولى ورحمه:

زوجي "ياسين"؛

والإهداء الأكبر إلى كل من علمني وإلى من يعملون من أجل العلم  
والمعرفة.

# شكر وتقدير

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على نبيّه  
"محمد" - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري، وعظيم تقديري إلى:

❖ الأستاذ الفاضل الدكتور "زين الدين بروش" الذي  
تعهدني بمناحه الثمينة ومعارفه القيّمة في إنجاز هذا  
البحث؛

❖ الأساتذة الأفاضل: الدكتور "خضر ديلمى"، والدكتور  
"عبد الناصر موسى"، والأستاذ "عبد الوهاب بلحمدي"،  
والدكتور "خالد سعداوي"، والدكتور "سعيد بن فرحات"،  
لما قدموه لي من توجيهات؛

❖ وكلّ موظفي وموظفات مكاتب بريد مدينة سطيف، وعلى  
رأسهم السيّد المدير "علي عنان" لما أسداه لي من  
خدمات وتسهيلات في تطبيق الدّراسة الميدانية.

شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من  
بعيد.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
[أ - و]	المقدمة
[25 - 01]	الفصل الأول: الإطار النظري للخدمة وجودتها
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات
02	المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها
06	المطلب الثاني: عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها
12	المبحث الثاني: مفهوم جودة الخدمة وخطوات تحقيقها
12	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها
21	المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن
25	خلاصة الفصل الأول
[52 - 26]	الفصل الثاني: تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها
27	المطلب الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة
31	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة
37	المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة
37	المطلب الأول: مدخل المقارنة المرجعية
44	المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة
52	خلاصة الفصل الثاني

[98 - 53]	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - مكاتب بريد مدينة سطيف-
53	تمهيد
54	المبحث الأول: التّعريف بمؤسسة بريد الجزائر وخدماتها
54	المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة بريد الجزائر
59	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة بريد الجزائر
63	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها
65	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الاقتصادي
69	المبحث الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها
69	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
72	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها
98	خلاصة الفصل الثالث
[101 - 99]	الخاتمة
[107 - 102]	قائمة المراجع
[113 - 108]	الملاحق

## فهرس الجدول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
20	مستويات متطلبات الرّباتن	1
22	الرسائل غير اللفظية	2
30	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	3
64	عدد الاستبيانات الموزعة والمعتمدة للتحليل الاقتصادي	4
69	توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس	5
70	توزيع أفراد العيّنة حسب فئات أعمارهم	6
70	توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى التعليمي	7
71	توزيع أفراد العيّنة حسب الوظيفة	8
73	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الموسمية	9
75	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الاعتمادية	10
77	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الاستجابة	11
79	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الضمان	12
81	تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر التعاطف	13
84	التوزيع التكراري والتسبي لإجابات أفراد عيّنة الدراسة حسب درجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمة البريدية	14
86	ترتيب مؤشرات جودة خدمة مكاتب بريد مدينة سطيف	15
89	قيم معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد وباقي القيم الأخرى	16
92	جدول تحليل التباين	17
94	نتائج اختبار الفرضيات على معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد	18

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
7	عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية	1
18	تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة والزبون	2
24	التغذية العكسية	3
32	نموذج فجوة جودة الخدمة	4
34	نموذج "عدم التطابق"	5
57	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر	6
74	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدّراسة لمؤشر الملموسية	7
76	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدّراسة لمؤشر الاعتمادية	8
78	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدّراسة لمؤشر الاستجابة	9
80	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدّراسة لمؤشر الضّمان	10
83	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدّراسة لمؤشر التعاطف	11
85	التمثيل البياني لدرجة رضى أفراد عينة الدّراسة عن الجودة الكلية للخدمة البريديّة	12
87	التمثيل البياني للمؤشرات التقييمية لجودة الخدمة البريديّة	13

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
108	قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستمارة	1
109	الاستمارة	2
113	جدول تحليل الارتباط	3



# المقدمة

## مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات الخدمية في عالم اليوم تحديات عديدة، نذكر في مقدمتها: تزايد أعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها. ولمواجهة هذه التحديات، اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها، كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية.

وفي إطار استعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما تنص عليه من تحرير للخدمات ومنها الخدمات البريدية، وتبعا للتوجهات الحديثة في مجال العمل البريدي والذي يتميز بتنوع الخدمات البريدية واستخدام التكنولوجيا المتطورة، فإنه يتوجب على صانعي القرار في مؤسسة البريد والمواصلات سابقا والتي أصبحت تعرف اليوم باسم مؤسسة بريد الجزائر، مواجهة التحديات المطروحة أمامهم، والسعي نحو تطوير وعصرنة الخدمات البريدية، والارتقاء بجودتها إلى المستوى المطلوب.

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

## مشكلة البحث:

إن التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات بريد الجزائر من وجهة نظر زبائنها، بهدف التماس جوانب القوة والقصور فيها والعمل على تطويرها، هو الضمان الرئيسي للارتقاء بمستواها، وكسب رضى وولاء الزبائن لها. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو:

ماهو تقييم زبائن مؤسسة بريد الجزائر لجودة الخدمة البريدية المقدمة إليهم؟

ويندرج تحت هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماذا نعني بجودة الخدمة؟

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

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة؟

4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة؟

## فرضيات البحث:

بناء على التساؤلات المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

1- تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسة بريد الجزائر في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات البريدية؛

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة؛

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة.

## أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة، في تعبيرها عن مستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة للزبائن، ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم، وذلك من أجل تشخيص مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة بريد الجزائر، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن ويفوق توقعاتهم.

## أهداف البحث:

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

1- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة لهم؛

2- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات البريدية؛

3- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة مؤسسة بريد الجزائر، في قياس جودة ما تقدّمه من خدمات بريدية، وتحديد أهمّ المعايير التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

## الدّراسات السّابقة حول الموضوع:

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

- دراسة ثابت عبد الرحمان إدريس سنة 1996 على الخدمات الصحيّة في دولة الكويت، حيث عمل على قياس الفجوة بين الإدراكات والتّوقعات. وقد بيّنت هذه الدّراسة، وجود فجوة سلبية بين توقّعات المرضى لبعض مظاهر الخدمة الصحيّة وبين إدراكات الإدارة في هذه المؤسسات لمثل هذه التّوقعات؛

- دراسة عبد الحميد نعيمجات سنة 2004 / 2005، والتي هدفت إلى دراسة تأثير جودة الخدمة البنكية على رضی الزبائن: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الأغواط. وقد بينت هذه الدّراسة، وجود رضی لدى الزبائن عن بعدي الأشياء الملموسة والاطمئنان، إذ يعدّ هذا الأخير من أكثر الأبعاد أهمية في المجال البنكي لارتكازه على عنصري الأمان والثقة. أما الأبعاد الخاصة بالاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، فهي لا تتمتع برضى الزبائن عنها كمكونات لجودة الخدمات الكلية.

- دراسة هواري معراج وناصر دادي عدون سنة 2005، والتي هدفت إلى التّعرف على مدى إدراك زبائن المصارف التجاريّة العاملة بمنطقة غرداية، لجودة الخدمات المصرفية المقدّمة لهم. وقد بينت هذه الدّراسة، وجود فجوة سلبية بين توقّعات زبائن المصارف التجاريّة العاملة في الجزائر لجودة الخدمة المصرفية المقدّمة وبين إدراكهم لها؛

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

- دراسة مروان جمعة درويش، والتي هدفت إلى تحليل جودة الخدمات المصرفية التي تقدّمها المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر عملائها. وقد عكست نتائج الدّراسة، وجودة فجوة سلبية بين الخدمة المدركة والخدمة التي يتوقعها العملاء لجميع العناصر والأبعاد التي تكوّن منها مقياس جودة الخدمات التي تقدّمها المصارف الإسلامية.

وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدّراسات في جوانب عديدة، نذكر أهمها فيما يلي:

يلي:

- محاولة الإمام بمختلف جوانب جودة الخدمة في الإطار النظري للدّراسة، قصد التعريف بمهيتها. في حين أنّ الدّراسات السّابقة، اكتفت في إطارها النظري بالتركيز على دراسة ماهية جودة خدمة معيّنة؛

- على خلاف الدّراسات السّابقة، ارتكزت دراستنا في جانبها التطبيقي على تقييم جودة الخدمة البريديّة المقدّمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر المستفيدين منها؛

- وإلى جانب تقييم جودة الخدمة البريديّة من جهة نظر المستفيدين منها، استهدفت الدّراسة التّوصّل إلى دليل عملي للمحددات الرئيسية لجودة الخدمة البريديّة، كما يراها المستفيدين منها، والتي يمكن أن تساعد صانعي القرار في مؤسسة بريد الجزائر، في وضع البرامج الخاصة بتحسين الجودة الشاملة لهذه الخدمة.

## مبررات اختيار موضوع الدّراسة:

- يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في:
- لفت الانتباه لأهمية جودة الخدمة في كسب رضی وولاء الزّبون؛
  - الرغبة في البحث في موضوع تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزّبائن، نظرا لكون الزّبون يجد صعوبة أكبر في تقييم جودة الخدمة مقارنة بالسلع المادية؛
  - قلة الأبحاث والدّراسات المتعلقة بقطاع البريد في الجزائر؛
  - ومعرفة مدى التحسّن في جودة الخدمة البريديّة المقدّمة إلى الزّبائن، وهذا في ظلّ عصرنة قطاع البريد، وامتدادا لبرنامج اصلاحه الذي تم سنّه بموجب القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000.

## منهجية البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تمّ استخدام البحث المكتبي في الجزء النظري من الدراسة، من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن جودة الخدمة ونماذج قياسها، وهذا بالاعتماد على: الكتب، والمقالات، والدوريات المتخصصة، والدراسات التي تناولت الموضوع، ومواقع في الأنترنت. أما فيما يتعلق بالجزء الميداني الخاص بتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تمّ الاعتماد على الأسلوب الإحصائي في تحليل آراء المستفيدين من خدمات مؤسسة بريد الجزائر، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين وتطوير جودة الخدمة البريدية.

## خطة البحث:

- تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.
- يتناول الفصل الأول، الإطار النظري للخدمة وجودتها؛
  - يتعرض الفصل الثاني لنماذج قياس جودة الخدمة وأساليب تحسينها؛
  - أما الفصل الثالث، فخصص لدراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر من خلال مجموعة مكاتب بريد مدينة سطيف، في محاولة لتقييم جودة خدماتها من وجهة نظر زبائنها.

## صعوبات البحث:

- بشكل عام، تتمحور صعوبات البحث في:
- 1- قلة المراجع المتخصصة في دراسة موضوع جودة الخدمة، باستثناء بعض الدراسات السابقة للموضوع والتي تم الاعتماد عليها؛
  - 2- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الجهات الرسمية والمتمثلة أساسا في وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

## تحديد المفاهيم:

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

**الزّبون:** وهو الشخص المستفيد من الخدمة المقدمة.

**الحاجات:** هي وجود نقص لدى الزّبون يسبب له القلق ويسعى إلى تلبية بحصوله على الخدمة.

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

**التوقعات:** هي تنبؤ الزبون حول مدى قدرة الخدمة على تلبية أهدافه، وحاجاته، ورغباته في حالة حصوله عليها.

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

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

الفصل الأول:

الإطار النظري للخدمة وجودتها.



وسط التغيرات المستمرة والسريعة التي يعرفها المحيط العالمي للمؤسسات، والمتمثلة - خاصة- في بروز التكتلات الاقتصادية الدولية وما تمنحه من مزايا تفضيلية لمنتجاتها، إضافة إلى الاتجاه نحو الانفتاح الدولي على الصعيد التجاري، والاستثماري والمعلوماتي وما يخلفه ذلك من منافسة شديدة لا حدود لها؛ تزايد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بجودة منتجاتها كأحد الأسبقيات التنافسية، لضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

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

ومن هذا المنطلق، خصصنا هذا الفصل لتناول الإطار النظري للخدمة وجودتها من خلال المبحثين التاليين:

### **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات؛**

المبحث الثاني: مفهوم جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات.

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

وسنحاول في هذا المبحث، التعرف على مفهوم الخدمة ومختلف الخصائص المميزة لها، مع الإشارة إلى عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها.

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

#### أولاً- مفهوم الخدمة:

من خلال إطلاعنا على كثير من الكتب والبحوث في مجال الخدمة، تبين لنا أنّ هناك عدد كبير من التعاريف، نحاول فيما يلي التطرق إلى بعض منها:

- عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق، الخدمة على أنّها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>1</sup>.

نخلص من هذا التعريف، إلى أنّ الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة تقدّم للبيع إما بشكل مستقل أو تكون مصاحبة لبيع سلع مادية.

- عرّف كلٌّ من كوتلر وأرمسترونج (Kotler et Armstrong)، الخدمة على أنّها: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص. 18.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ

للنشر، 2007، ص. 456.

يلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على توضيح ليس فقط طبيعة الخدمة، وإنما خصائصها كذلك، إذ يتضمن أهم خاصيتين تميزان الخدمة عن السلعة المادية، وهما: عدم اللمس وعدم ملكية الخدمة.

- فيما عرّفت المنظمة الدولية للمقاييس \* "الإيزو" (ISO) International Standard Organisation وفقاً للمواصفة ISO 8402، الخدمة على أنها<sup>3</sup>: "نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون".

ووردت ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:

- يمكن أن يمثل المورد أو الزبون بأشخاص أو تجهيزات.
- يمكن أن تكون نشاطات الزبون في التعامل مع المورد، أساسية لتأدية الخدمة.
- يمكن أن يشكل تسليم أو استخدام منتجات مادية، جزء من تأدية الخدمة.

---

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

- ريتشاردل وويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى 1999، ص. ص. 98-102.

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

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

<sup>3</sup> محمد حسن وبسام عزام "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة" في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، كانون الثاني 1999. ص. ص. 26-27.

- يمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بتصنيع وتوريد منتج مادي.

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

### ثانياً- خصائص الخدمات:

تتميز الخدمات بجملة من الخصائص التي تميّزها عن السلع المادية، وفيما يلي استعراض لأهمها:

- اللاملموسية؛

- التلازمية؛

- عدم تجانس الخدمة؛

- الملكية؛

- عدم القدرة على التخزين؛

- وصعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون.

### 1. اللاملموسية:

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرّق بين السلع المادية والخدمات. وتوضّح هذه الخاصية أنّ "الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناءً على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو

تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها"<sup>4</sup>. وقد اقترح (Wilson) سنة 1972، إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى<sup>5</sup>:

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

## 2. التلازمية:

نعني بالتلازمية "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك"<sup>6</sup>. وتشير هذه الخاصية، إلى أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون.

## 3. عدم تجانس الخدمة:

تعني هذه الخاصية، عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات، ووفقا لظروف معينة<sup>7</sup>.

## 4. الملكية:

نعني بالملكية، أن "الخدمة لا تمتلك، أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها"<sup>8</sup>. وتشير هذه الخاصية، إلى أنه غالبا ما لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة.

---

<sup>4</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص. 217.

<sup>5</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 25.

<sup>6</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص. 352.

<sup>7</sup> فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص. 505.

<sup>8</sup> سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001، ص. 168.

## 5. عدم القدرة على التخزين:

نظراً لأنّ الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئاً مادياً ملموساً فإنّه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية. وبعبارة أخرى، فإنّه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت يوجد فيه طلب عليها، في حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة. وفي حالة زيادة الطلب على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن إنتاجه وتقديمه منها، فإنّ النتيجة الحتمية ستكون الانتظار، وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيّد<sup>9</sup>.

## 6. صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون:

يواجه الزّبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدّمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة. ومردّد هذا يرجع، إلى أنّ الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزّبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزّبون نفسه. وبالتالي فإنّ الحكم على الخدمة بأنّها جيّدة أو سيّئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزّبون نفسه<sup>10</sup>.

## المطلب الثاني: عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها.

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

### أولاً- عناصر إنتاج الخدمة:

تتكون المؤسسة الخدمية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة. وقد حدد كلّ من (Eiglier et Langeard)، خمسة عناصر أساسية تدخل في عملية إنتاج الخدمة هي<sup>11</sup>:

<sup>9</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص. 30.

<sup>10</sup> المرجع نفسه، ص. 29.

<sup>11</sup> عبد الحميد نعيمات، "جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2005، ص. 9، مشيراً في ذلك إلى:

Michel Langlois et Gérard Tocquer, **Marketing des Services: Le défi relationnel**, Canada: Goétan Morine, 1992, P. 26.

- نظام التّظيم الداخلي (Système d'organisation interne)؛

- السند المادي (Support Physique)؛

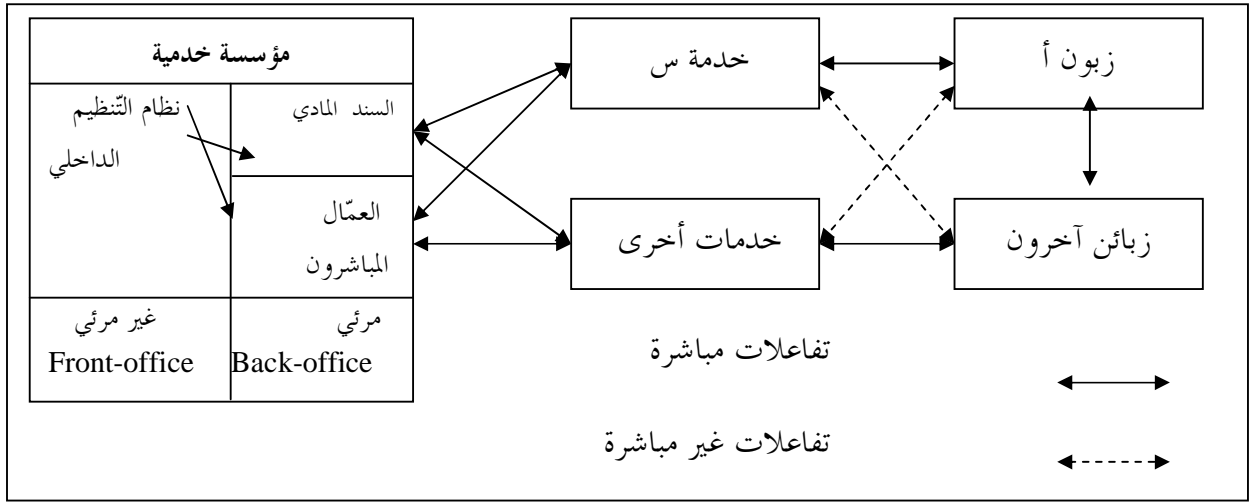
- العمّال المباشرون (Personnel en contact)؛

- الزّبون (Le Client)؛

- وعرض الخدمات (Prestation des Services).

ويمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمة من خلال الشكل الموضّح أدناه:

### شكل رقم 1: عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية.



Source: Kotler & Dubois, **Marketing Mangement**, Paris: Publi Union, 10<sup>eme</sup> édition, 2000, P. 448.

### 1- نظام التّظيم الداخلي (المكتب الخلفي):

يتمثل نظام التّظيم الداخلي في الإدارة العليا للمؤسسة، والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار المحيط المادي، توظيف وتسيير الموارد البشرية، تحديد أشكال الاتصال بين المؤسسة والزّبائن... الخ. وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج وغير المرئي بالنسبة للزّبون، تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

### 2- العمال المباشرون (موظفو المكتب الأمامي):

يقصد بالعمّال المباشرين، مقدّمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزّبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم (الجزء المرئي). ويؤدي هؤلاء الموظفون، دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب توافرها على مهارات وكفاءات عالية.

### 3- السند المادي:

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

### 4- الزبائن:

تعرف المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة **ISO 8402**، الزبون على أنه<sup>12</sup>: "وجهة المنتج الصادر من المورد". ووردت كذلك ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:

- في الحالة التعاقدية، يسمى الزبون "مشتري".

- يمكن أن يكون الزبون، المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد أو المشتري.

- يمكن أن يكون الزبون داخليا أو خارجيا بالنسبة للتنظيم.

ويشير هذا التعريف، إلى أن كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها. وينقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما<sup>13</sup>:

### 1- الزبائن الداخليين:

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

### 2- الزبائن الخارجيين:

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

والمقصود بالزبائن في هذا العنصر، الزبائن الخارجيين الذين هم على اتصال شخصي مع مقدمي الخدمات. وفي مجال الخدمات، يظهر الزبون كمستخدم للخدمة وكمساهم في

<sup>12</sup> محمد حسن وبسام عزام، مرجع سابق، ص. 25.

<sup>13</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة



نظام إنتاجها وتقديمها. ويترتب عن هذا الظهور، دوران متكاملان للزبون في علاقته مع المؤسسة الخدمية، وهذا التكامل مصدره أنّ الزبون هو المقيم الأوّل والأخير للخدمة.

## 5- عرض الخدمات:

تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة - كما أشرنا إلى ذلك في تعريف الخدمة- في الخدمات، والتي يعتمد تقديمها في الغالب على وجود مقدّم الخدمة والزبون في آن واحد. وتوجد عدة أنواع من طرق تقديم الخدمة سيتم عرضها في العنصر الموالي.

## ثانيا- طرق تقديم الخدمة:

توجد أربعة أنواع أساسية من الخدمات المقدّمة هي<sup>14</sup>:

- طريقة الخدمة الباردة؛
- طريقة المصنّع للخدمة؛
- طريقة الحديقة الوردية للخدمة؛
- وطريقة جودة وخدمة الزبون.

وتمتاز كل طريقة من طرق تقديم الخدمة ببعد إجرائي وشخصي معيّن. ويقصد بالبعد الإجرائي: التّظم والإجراءات المحددة لتقدّم الخدمات، أما البعد الشّخصي فيقصد به: طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقدّم الخدمة من قبل مقدّم الخدمات، وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية. وفيما يلي عرض لكل طريقة من طرق تقديم الخدمة.

<sup>14</sup> راجع:

- مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص . ص. 190-193.  
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2002، ص. ص. 207-209.

## 1. طريقة الخدمة الباردة:

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

## 2. طريقة المصنّع للخدمة:

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

## 3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

على عكس طريقة تقديم الخدمة السالفة، تتميز هذه الطريقة باهتمامها بالجانب الشخصي عن الجانب الإجرائي الذي يتسم فيها بأنه: بطيء، وغير متناسق، وغير منظم، أما الجانب الشخصي فيتميز بأنه: شفاف، وجذاب، ومرغوب من طرف الزبون.

## 4. طريقة جودة وخدمة الزبون:

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

## المبحث الثاني: مفهوم جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.

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

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها.

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

#### أولاً - مفهوم جودة الخدمة:

سنطرق في هذا العنصر، إلى استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالجودة كمدخل لتوضيح مفهوم جودة الخدمة.

#### 1. مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقد كانت قديماً، تعني الدقة والإتقان، أما حديثاً فقد تغيّر مفهومها بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، والشركات الكبرى، وازدياد حدّة المنافسة، حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة<sup>15</sup>. وضمن هذا السياق، تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، نذكر أهمها فيما يلي:

## أ- تعاريف المختصون في الجودة، نذكر أهمها:

- عرّف أرماند فيغانباوم (Armand Feigenbaum)\*، الجودة على أنّها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكّن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"<sup>16</sup>.

يلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على مجموعة من الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة المنتج. وفي هذا الإطار، بيّن فيغانباوم بأنّ مستوى جودة المنتج يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل التصنيع والتوزيع، تتمثل في<sup>17</sup>:

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

---

\* يعدّ أرماند فيغانباوم أول من قدّم مفهوم رقابة الجودة الشاملة في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، الطبعة الأولى سنة 1950.

<sup>16</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص. 15.

<sup>17</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. ص. 22-23.

- عرّف فيلب كروسي (Philip Crosby)\*، الجودة على أنّها: "المطابقة مع المواصفات"<sup>18</sup>. ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقته للمعايير والمواصفات الموضوعية لتحقيق مبدأ التلف الصفرية.

- عرف جوزيف جوران (Joseph Juran)\*\*، الجودة على أنّها: "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام"<sup>2</sup>. والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه.

وقد بين جوران أنّ الملاءمة للاستخدام تعتمد على توفر خمسة أبعاد أساسية، هي<sup>3</sup>:

1. جودة التصميم؛
2. جودة المطابقة للمواصفات؛
3. أن تكون السلعة متاحة؛
4. سلامة الحصول على السلعة؛
5. صلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال.

## ب- تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة، نذكر أهمها:

- عرّفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة\*، الجودة على أنّها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"<sup>19</sup>.

---

\*ساهم كروسي في تطوير مفاهيم الجودة والسيطرة عليها، ويعدّ مفهوم صفر عيب (zero defect) من أهم المفاهيم التي جاء بها.

Philippe Détrie, **Conduire une Démarche Qualité**, Paris: d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, 1998/ 2001, P. 20.

1<sup>é</sup>ditions

\* يعتبر جوزيف جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد إدوارد ديمينج (Deming)، وله تأثير واضح على تحسين الجودة. وقد كان جوران يعلم من حوله أنّ التركيز على الجودة لصالح الزبون لا بد أن يدخل في كل عمليات المنظمة.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 15.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. 30.

\* تمنح الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) American Society for Quality Control التي تأسست سنة 1946، عددا من الشهادات لأعضائها الذين يبلغون أكثر من 125 ألف عضو، والذين يظهرون براعتهم وإدراكهم الكامل للجودة. وللإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى: ريتشاردل وليامز، مرجع سابق، ص. 101

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

- وقد عرّفت الجمعية الفرنسية للمعيارية (AFNOR) **Association Française de Normalisation**، الجودة على أنّها: "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين"<sup>20</sup>. ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على ضرورة تحديد رغبات الزبائن، وترجمتها إلى مجموعة من الخصائص تبني عليها عملية التصميم والتصنيع.

- فيما عرّفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة **ISO 8402**، الجودة على أنّها: "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو خدمة، والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة"<sup>21</sup>. وفي هذا التعريف، قسّمت رغبات المستعملين إلى رغبات معلنة ورغبات كامنة، أي: رغبات يعلمها الزبون قبل عملية الشراء، وأخرى تتكون لديه بعد عملية الشراء، وهذا ما سوف يساعده في تحديد رغباته في المرة الموالية.

- وفي التعريف الحديث للجودة وفقا للمواصفة **ISO 9000** إصدار 2000، فقد عرّفت على أنّها عبارة عن "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات"<sup>22</sup>. ويشير هذا التعريف، إلى ضرورة مطابقة المواصفات الموضوعية للمنتج لمتطلبات الزبائن، فالسبب الرئيسي للاهتمام بالجودة هو إرضاء الزبون من خلال تلبية متطلّباته.

ويلخص المؤلف مأمون سليمان الدراركة، التعاريف السابقة للجودة، في التعريف التالي: "يمكن النظر للجودة من خلال ثلاث زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم، وهي المواصفات الموضوعية عند تصميم المنتج، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، وهي المواصفات المحققة خلال عملية الإنتاج، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر عند الاستعمال الفعلي

---

<sup>19</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. 16.

<sup>20</sup> Pierre Eiglier, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition économique, 2004, P. 73.

<sup>21</sup> André Boyer et Autres, **Les Fondamentaux de L' entreprise**, Paris: édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 1997, P. 117.

<sup>22</sup> Abdallah Seddiki, **Management de la Qualité**, Alger: office des Publications Universitaires, 2003, P. 23.

للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء، وهو ما يعرف بجودة الخدمة<sup>23</sup>. وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمة.

## 2. مفهوم جودة الخدمة:

عرّفت جودة الخدمة على أنّها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشّخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية"<sup>24</sup>. ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشّخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بمهدين الجانبين في تقديم الخدمة.

كما عرّفت جودة الخدمة على أنّها: "التفوق على توقعات العميل"<sup>25</sup>. والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزّبون اتّجاه هذه الخدمات.

وبنفس المنطق، توصل كل من (Lewis and Booms) إلى أنّ جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدّمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها<sup>26</sup>. ومن هنا يتبين لنا أنّ الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها.

وقد اعتبر المؤلّف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنّها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميّز نفسها بها وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"<sup>27</sup>.

كما يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضى

<sup>23</sup> مأمون سليمان الدراكّة، مرجع سابق، ص. 17.

<sup>24</sup> المرجع نفسه، ص. 181.

<sup>25</sup> ريتشاردل وليامز، مرجع سابق، ص. 39.

<sup>26</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 291.

<sup>27</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 215.

المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى التوعية في خدماتها<sup>28</sup>. ويشير هذا التعريف، إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

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

أ- جودة الخدمة المتوقعة، وتعرف على أنها "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على: احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين"<sup>29</sup>؛

ب- جودة الخدمة الفعلية، وتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة؛

ج- جودة الخدمة المدركة، وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المحرّبة.

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

3- تعدّ جودة الخدمة المقدّمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة)، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون<sup>30</sup>. وبالاعتماد على هذه المعلومات، يمكن توضيح مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدّم الخدمة (الإدارة) والزبون، في الشكل المبين أدناه:

<sup>28</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. 181.

<sup>29</sup> عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص. 258.

<sup>30</sup> مروان جمعة درويش، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 8 / 7 ماي 2007.



شكل رقم 2: مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدّم الخدمة والزبون.



المصدر: من إعداد الطالبة.

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

### ثانياً- أهمية جودة الخدمة:

تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن، مركز الصدارة لدى كافة المنظمات. ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة في أربعة أسباب رئيسية هي<sup>31</sup>:

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

### 1. نمو مجال الخدمة:

إنّ أحد أبرز التحوّلات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحى يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هاما لمداخليل الدولة. وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى

<sup>31</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. 194.

معيشة أفراد المجتمع، ففي ظلّ ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة، وتعليم، وبنوك، و تأمينات، وغيرها. ولذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدول، الدور الذي تلعبه الخدمات، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام وفي عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع.

## 2. ازدياد حدة المنافسة:

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

## 3. الفهم الأكبر للعملاء:

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

### جدول رقم 1: مستويات متطلبات الزبائن.

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

المصدر: ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان: مكتبة العبيكان، 2002، ص. 91.

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

1- المتطلبات المذكورة صراحة، وتمثل في أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليه من قبل مقدّمي الخدمات مباشرة؛

2- المتطلبات المفترضة، ويعتبر تحديدها صعبا لأنّ الزبون يظنّ بأنّها واضحة؛

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

4- المتطلبات المجهولة، وهي غائبة كلياً عن وعي الزبون لها لأنّها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقاً.

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

#### 4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضاً أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم. وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أنّ تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Octave Jokung- Nguéna et autres, **Introduction au Management de la Valeur**, Paris: Dunod, 2001, P. 40.

## المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن.

من أكثر الخطوات شيوعاً في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن، نذكر<sup>33</sup>:

- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين؛
- تحديد حاجات الزبون؛
- العمل على توفير حاجات الزبائن؛
- والتأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة.

### 1. إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

يعدّ جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدّمي الخدمات، أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضى الزبون وكسب ولائه. وتمثل أهم هذه المواقف في:

- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة؛
- الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية). ويمكننا الإشارة في هذا الصدد، إلى أربع مجموعات من لغة الجسد، يلخصها الجدول التالي:

<sup>33</sup> أنظر:

- مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. ص. 194-201.  
- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. ص. 217-223.

## جدول رقم 2: الرسائل خير اللفظية.

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

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

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

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

### 2. تحديد حاجات الزّبون:

تتمثل أهم حاجات الزّبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسّر الرسائل التي يبعث بها الزّبائن بصورة صحيحة؛

- الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزّبون بأنّ طلبه مهم بالنسبة للموظّف؛

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

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

### 3. العمل على توفير حاجات الزبائن:

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

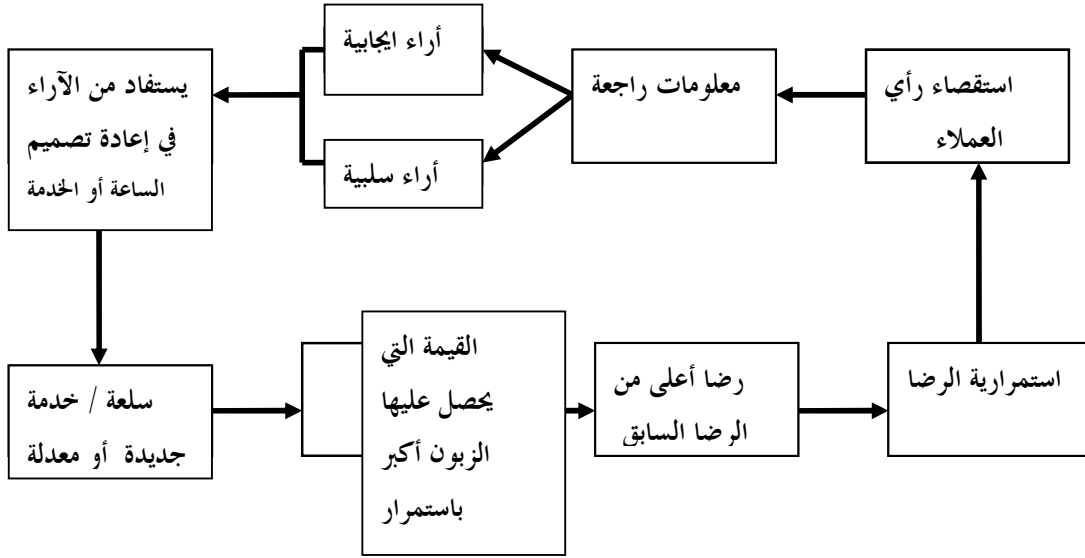
- يجب أن تقدّم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب؛
- يجب أن يحصل مقدّم الخدمة على التدريب، والمعرفة، والمهارات المناسبة؛
- والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة وديّة وجعله يشعر بالارتياح.

### 4. التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى. وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى؛
- محاولة مقدّمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم؛
- وإجراء استطلاعات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدّمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع والتّقييم تعدّ معيارا للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. وإضافة إلى هذا، تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقا من أنّ الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيّم والمثمن لجودة عملها، والشكل أدناه يبيّن ذلك:

### شكل رقم 3: التغذية العكسية.



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

يتضح مما تقدم أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعدّ وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المنظمة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا، هذا من جهة. ومن جهة ثانية، سيتولّد لدى الزبّون قناعة بأنّه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنّه جزء من المنظمة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل ايجابي ما يريده. وبهذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنها، وماذا يمكن أن تفعله للحصول على عملاء جدد من المنافسين. وسنتطرق في الفصل الموالي، إلى أهم النماذج المستخدمة في استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم لجودة ما تقدّمه المنظمة لهم من خدمات.

## خلاصة الفصل الأول:

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل مجموعة من النقاط، نذكر أهمها فيما يلي:

- يحصل غالبية زبائن منظمات الخدمات على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، ويشاركون في إنتاجها مشاركة مباشرة، ولا يمكنهم امتلاكها أو تخزينها كما هو الحال في السلع المادية، كما أنّ المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تنميطها، فهي دائما متعددة ومختلفة تبعا لظروف معينة.

- لا تعني الجودة بالضرورة التميّز، فهي ببساطة: المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم يكون الزبون هو المقرر النهائي فيما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أو لا يلبّيها.

- تعتبر جودة الخدمة مقياسا، للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة فعليا ليقابل توقعات الزبائن.

- تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على مقدّم الخدمة والكيفية التي تقدّم بها.

- تقديم المنظمة للخدمة بالجودة التي يريدها الزبائن، يحقق لها مزايا إيجابية عديدة كالزيادة في الأرباح، النمو، الاستمرارية والقدرة على المنافسة.



## الفصل الثاني: تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها

تلجأ المنظمات التي تحرص على تقديم خدمة تتلائم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم، إلى معرفة المعايير التي يعتمدون عليها في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم. وفي هذا الإطار، اهتم كثير من الباحثين في مجال الخدمات بتحديد أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة المقدمة، وإبراز أهميتها النسبية من وجهة نظر الزبون. كما توصلت العديد من الدراسات إلى تحديد نماذج لقياس جودة الخدمة في مجال الخدمات، تمكن إدارة المؤسسة من التعرف على درجة رضى الزبون على ما يقدم إليه من الخدمات، والوقوف على جوانب القصور فيها، وبالتالي العمل على تحسين وتطوير جودة ما تقدمه من خدمات لربائنها.

ومن هذا المنطلق، خصصنا هذا الفصل للدراسة موضوع تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها، من خلال الباحثين التاليين:

**المبحث الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها؛**

**المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة.**

## المبحث الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها.

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

### المطلب الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

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

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

## 1. الاعتمادية (Reliability):

ونعني بها، قدرة مقدّم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان.<sup>34</sup>

## 2. الاستجابة (Responsiveness):

وتشير إلى رغبة واستعداد مقدّم الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن، مهما كانت الظروف.<sup>35</sup>

## 3. الكفاءة (competence):

وتعني، امتلاك مقدّم الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة.<sup>36</sup>

## 4. سهولة الحصول على الخدمة (Access):

والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فقرة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها.<sup>37</sup>

## 5. اللباقة (Courtesy):

ونعني بها، تمتع مقدّم الخدمات بروح الصداقة، والاحترام، واللطف في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحيّة والابتسامّة مع الزبائن.<sup>38</sup>

## 6. الإتصال (Communication):

يقتضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.<sup>39</sup>

## 7. المصدقية (Credibility):

وتشير، إلى مراعاة مقدّم الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين. ومثال ذلك، هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟ وهل يوثق به في الدفاع عن قضيته؟<sup>40</sup>

<sup>34</sup> Pierre Eiglier, op. cit, P. 76.

<sup>35</sup> kotler et Dubois, op. cit, P. 453.

<sup>36</sup> جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، أبو ظبي: دار هومه، 2005، ص. 24.

<sup>37</sup> عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص. 256.

<sup>38</sup> Kotler et Dubois, op. cit, P.453.

<sup>39</sup> عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص. 257.

## 8. الأمان (Security):

ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة. ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها. ومثال ذلك، ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام الزبون باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟<sup>41</sup>

## 9. معرفة وتفهم العميل (Knowing The Customer):

والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدّم الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم. ويشير هذا المؤشر، إلى مدى قدرة مقدّم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن.<sup>42</sup>

## 10. الجوانب المادية الملموسة (Physical Assets):

وتشمل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسات. وهي تشير، إلى المظهر الخارجي، والموقع، والتصميم الداخلي للمنظمة، والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة. ومثال ذلك، هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ وهل تصميم المظهر الداخلي والديكور يخلفان جوا مريحا للزبون؟<sup>43</sup>

وفي دراسة لاحقة، تمكّن (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، هي<sup>44</sup>: المظاهر المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف. والجدول رقم 3، يوضح ذلك:

---

<sup>40</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 444.

<sup>41</sup> عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص. 257.

<sup>42</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 445.

<sup>43</sup> المرجع نفسه، ص.ص. 446 / 445.

<sup>44</sup> Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero, *Les Outils et le Contrôle de la Qualité*, Paris: economica, 1996, P. 9.

### جدول رقم 3: مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة.</li> <li>- التصميم الداخلي للمنظمة.</li> <li>- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة.</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.</li> </ul>
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.</li> <li>- تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء).</li> <li>- معلومات دقيقة وصحيحة.</li> </ul>
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.</li> <li>- الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن.</li> <li>- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.</li> </ul>
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمان في التعامل.</li> <li>- الثقة بمقدمي الخدمات.</li> </ul>
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق.</li> <li>- فهم ومعرفة احتياجات الزبائن.</li> <li>- ملاءمة ساعات العمل.</li> <li>- وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.</li> <li>- تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.</li> <li>- اللطف في التعامل مع الزبائن.</li> </ul>

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

## المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة.

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

- نموذج الفجوات؛
- ونموذج الأداء الفعلي.

### أولاً- نموذج الفجوات The Gaps Model<sup>45</sup>:

تنسب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة إلى الباحثين (Parasuraman, Berry et Zeithaml)، إذ تمكّنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVQUAL)\*. ويستند هذا النموذج، على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدّمة وعلى إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة إليهم. وهذا من منطلق، أن الزبائن يقيّمون جودة الخدمة المقدّمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلاً، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات. وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو: الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة. وبالإضافة إلى هذه الفجوة، هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، تتلخّص في الشكل رقم 4:

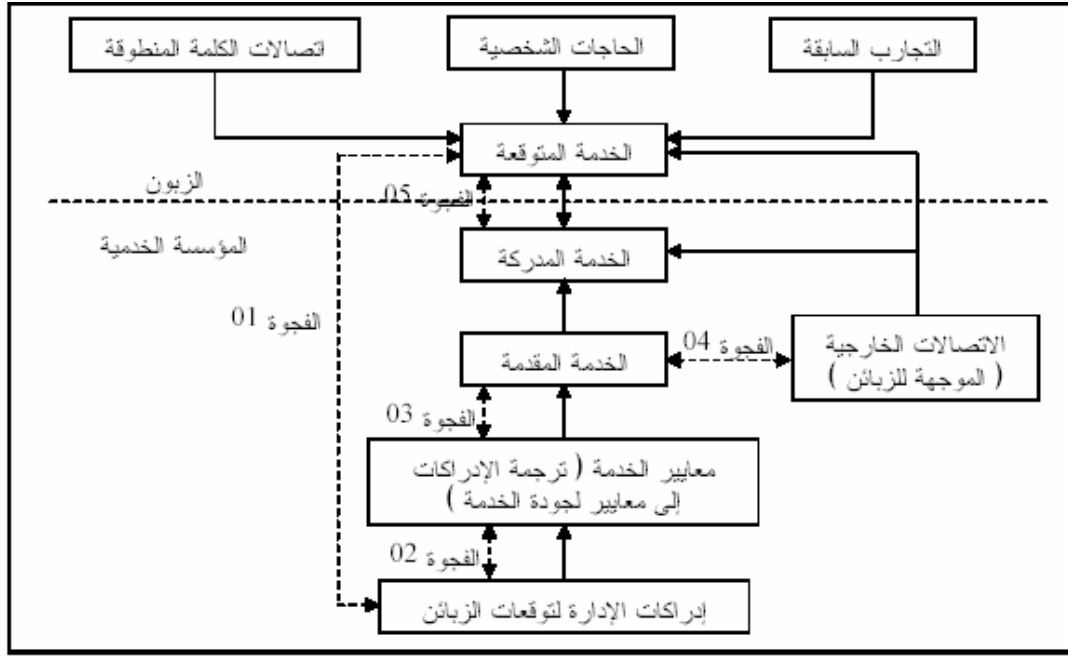
<sup>45</sup> راجع:

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

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

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

## شكل رقم 4: نموذج فجوة جودة الخدمة.



Source: Kotler et Dubois, op. cit, P. 452.

يوضّح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل أعلاه، وجود خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، هي:

**الفجوة الأولى:** وتنتج عن الاختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة\* ، وإدراك إدارة المنظمة لتلك التوقعات\*\* ، فقد لا تدرك إدارة المنظمة بدقة رغبات الزبائن وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة، إما لأنّ المعلومات التي لديها خاطئة أو أنّه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة. وعلى سبيل المثال، قد يعتقد مدير المستشفى أنّ المرضى يحكمون على جودة الخدمة الصحيّة من خلال حداثة المعدّات والأجهزة الطبيّة، في حين يهتمّ المرضى بالعناية التي يقدّمها له التفاعل بين الطبيب والعاملين في التمريض.

\* تتأثر الخدمة المتوقعة بـ:

- التجارب السابقة، أي: تعرض الزبّون من قبل لنفس الخدمة؛
- الاحتياجات الشخصيّة، والتي تتحدد وتتأثر بالسمّات الشخصيّة، والنفسيّة، والاجتماعية، وبالموارد المالية أيضاً؛
- والأحاديث والأقوال الشخصيّة، والتي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة كالأقارب والأصدقاء .

\*\* تتمثل الجودة المدركة من قبل الإدارة، في مدى إدراك إدارة المنظمة لاحتياجات وتوقعات زبائنهم، وتقديمها للخدمة بالمواصفات التي أدركتها، لتكون في المستوى الذي يرضي الزبائن.



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

**الفجوة الثالثة:** وتشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية، ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة. وقد يرجع ذلك مثلا، إلى تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات أو حدوث عطب في الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.

**الفجوة الرابعة:** وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة، والخدمة المروّجة\* .

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

---

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

ومن الناحية العملية، فإنّ هذا النموذج يساعد إدارة المنظمة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدّمة، والتي تتلخص في الآتي<sup>49</sup>:

1. مدى قدرة إدارة المنظمة أو عجزها على تفهم احتياجات ورغبات العملاء، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:  
إدراك الإدارة لتوقعات العملاء نحو الخدمة المعنية بالتقديم (-) توقعات العملاء نحو نفس الخدمة.

2. مدى فاعلية التنظيم وكفاية الموارد التنظيمية من حيث القدرة على ترجمة توقعات العملاء إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:  
إدراك إدارة المنظمة لتوقعات العملاء للخدمة (-) إدراك إدارة المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء.

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

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

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

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

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

---

\* تشير الدّراسات إلى أنّ الزّبون غير الراضی یخبر في المتوسط عشرات الأشخاص عن خبرته السلبية تجاه تعامله مع المؤسسة، في حين أنّ الزّبون الراضی یخبر أربعة أو خمسة أشخاص فقط عن خبرته الإيجابية تجاه تعامله مع المؤسسة. وللإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:

- Octave Jokung- Nguéna et autres, op. cit, P. 40

<sup>49</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 301/302.

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

## ثانياً- نموذج أداء الخدمة

:<sup>50</sup>The Service Performance Model (SERVPERF)

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992، إلى كلّ من الباحثين (Taylor Cronin) et. وقد جاء هذا النموذج، نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركّز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة للزبون، أي: التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدّمة. ويعدّ هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعّالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها. ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والموسمية)، إلا أنّه يتميّز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل.

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

على ضوء ما سبق، يمكننا القول بأنّ نماذج قياس جودة الخدمة، توفر للمنظمة تغذية عكسية من المعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة المقدّمة لمطالب وتوقعات زبائنهم. كما تكشف جوانب النقص التي يجب تلافيتها، ومجالات إدخال التحسينات المستمرة لزيادة درجة رضى الزبائن، فلا يمكن تخطيط التحسينات المستمرة إلا على ضوء نتائج استطلاع وتقييم رضى الزبائن لجودة ما تقدّمه المنظمة لهم من خدمات. وستتطرق

<sup>50</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع

في المبحث الموالي، إلى أهم المداخل المستخدمة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة خدمات المنظمة.

## المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة.

تسعى المؤسسات في ظل تزايد حدة المنافسة والتغير السريع في رغبات الزبائن واحتياجاتهم، إلى تطبيق مجموعة من المداخل التي تساهم في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وتضمن بها البقاء في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه. وفي هذا الصدد، أشارت نتائج استقصاء وجه إلى مجموعة من المنظمات إلى أن تحسين جودة المنتجات يمثل الاهتمام الرئيسي لخمس وثمانين بالمئة من المنظمات المستجوبة<sup>51</sup>. ومن بين أهم المداخل المعتمدة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة خدمات المنظمة، نذكر:

- المقارنة المرجعية؛

- وإدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: المقارنة المرجعية (Le Benchmarking)\*.

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

#### أولاً- نشأة المقارنة المرجعية<sup>52</sup>:

كانت اليابان أول دولة طبقت مفهوم المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، وهذا عندما قام اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية قصد الحصول

<sup>51</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan, **Management de Production**, Paris: Dunod, 2001, P. 353.

\* هناك عدّة معاني لهذا المفهوم باللغة العربية، مثل: مقارنة الأداء، القياس المقارن، المعايير، العلامات المرجعية... إلخ، وسنستخدم في هذا البحث مصطلح المقارنة المرجعية.

<sup>52</sup> راجع:

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

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

على المعرفة والاستناد عليها في تطوير المنتجات والابتكارات الجديدة. وفي نهاية الستينات من القرن الماضي، انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشير أغلب الكتابات في مجال الإدارة والتسويق بأنّ البداية الفعلية لاستعمال أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منه، كان على يد الشركة الأمريكية (Ranx Xerox) الرائدة في مجال الآلات النسخة، حيث قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، وهذا لمواجهة الشركات اليابانية المنافسة لها مثل شركة (Canon). وقد أدى تطبيقها لهذا الأسلوب إلى تخفيض التكاليف بـ 50% مع تحسين معتبر لجودة منتجاتها، وتسجيل زيادة في الإشباع لدى الزبائن بمقدار 40%. أما أوروبا، فقد تفتنت إلى فائدة أسلوب المقارنة المرجعية ابتداء من مطلع التسعينات، حيث قامت اللجنة الأوروبية بإنشاء نادي (The European Best Practices Network).

### ثانياً- تعريف المقارنة المرجعية:

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

- عرّف أسامة حسن عارف، المقارنة المرجعية على أنّها: "أحد الأساليب التي تساعد على تطوير الجودة وذلك من خلال العمل على مقارنة مستوى الأداء للشركة أو المنظمة مع شركة

أو منظمة أخرى، تقدّم نفس خدمات الشركة أو المنظمة مكان الدراسة، ولكن مستوى أدائها ذو جودة عالية"<sup>53</sup>.

ويشير هذا التعريف، إلى أنّ أسلوب المقارنة المرجعية يقوم على إجراء مقارنة مع المؤسسات المتميزة في الأداء والتي تنشط في نفس مجال نشاط المؤسسة.

- في حين عرّف المؤلف (Jean Brilman)، المقارنة المرجعية على أنّها: "تلك العملية التي تقوم على تحديد وتحليل والإقتداء بممارسات المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، بهدف تحسين الأداء الخاص بالمنظمة"<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> أسامة حسن عارف، "تطوير الجودة"، [http://www.sqc.org.sa/tqm/osama\\_08.htm](http://www.sqc.org.sa/tqm/osama_08.htm)، (2007/01/14).

<sup>54</sup> Jean Brilman, *Les Meilleures Pratiques de Management*, Paris: éditions d'organisation, 2003, P. 288.

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

- تحديد المنظمات المتميزة في الأداء؛
- تحليل أداء المنظمات محل المقارنة؛
- ومحاولة الاقتداء بممارسات المنظمات الرائدة، لتطوير مستوى أداء المنظمة محل الدراسة.

- وقد عرّف المؤلف نبيل خليل المرسي، المقارنة المرجعية على أنّها: "عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"<sup>55</sup>. ويشير هذا التعريف، إلى أن أساس المقارنة المرجعية هو البحث عن أفضل الممارسات والمقارنة معها.

- فيما عرّف المؤلف (Jean- Pierre Huberac)، المقارنة المرجعية على أنّها: "عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة مقارنة مع المنظمات ذات الأداء العالمي الأفضل"<sup>56</sup>. ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على المقارنة المستمرة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، لتحقيق التحسين المستمر في عمليات المنظمة.

- ويرى المؤلف جمال الدين لعويسات، أنّ جوهر المقارنة المرجعية هو "الانتقال من حيث أنت إلى حيث تريد"<sup>57</sup>.

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

### ثالثاً- أنواع المقارنة المرجعية:

نميز بين أربعة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية، هي<sup>58</sup>:

- المقارنة المرجعية الداخلية؛

---

<sup>55</sup> خليل نبيل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص. 339.

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

<sup>56</sup>

Huberac

<sup>57</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص. 29.

<sup>58</sup> Jean Brilman, op. cit. P. P. 289/ 290.

- المقارنة المرجعية التنافسية؛
- المقارنة المرجعية الوظيفية؛
- والمقارنة المرجعية الأفقية.

#### 1- المقارنة المرجعية الداخلية (Le Benchmarking Interne):

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

#### 2- المقارنة المرجعية التنافسية (Le Benchmarking Compétitif):

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

#### 3- المقارنة المرجعية الوظيفية (Le Benchmarking Fonctionnel):

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

#### 4- المقارنة المرجعية الأفقية (Le Benchmarking Horizontal):

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

## رابعاً- دور المقارنة المرجعية:

يمكن تلخيص دور المقارنة المرجعية في النقاط الآتية<sup>59</sup>:

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء المنظمات الرائدة؛
- تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه حالياً؛
- تساعد المنظمة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- تساعد المنظمة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر؛
- تساعد المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة مع المنظمات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
- تؤثر إيجاباً على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز؛

- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- تساهم بشكل فعال في إمكانية تحقيق عوائد مالية إضافية للمنظمة؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- وتطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.

## خامساً- المراحل الأساسية لأسلوب المقارنة المرجعية:

- بشكل عام، يمكن القول بأن هناك خمس مراحل أساسية لأسلوب المقارنة المرجعية، هي<sup>60</sup>:
- التخطيط؛
  - التحليل؛
  - الإدماج؛
  - التنفيذ؛

---

<sup>59</sup> محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة" في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 3/4 ماي 2005.

<sup>60</sup> voir:

Jean Brillman, op. cit, P. 292.  
Philippe Détrie, op. cit, P.344.



- والنضج.

### 1. مرحلة التخطيط:

- تركّز مرحلة التخطيط على عدة عناصر فرعية، هي:
- تحديد هدف البحث، كتحديد العمليات المراد تحسينها مثلاً؟
- اختيار المؤسسات الرائدة التي ستتم المقارنة معها، وذلك من خلال القيام بإجراء بحث عام واختيار المؤسسات ذات الأداء الأفضل؛
- واختيار طريقة لجمع المعطيات عن المؤسسات الأخرى محل المقارنة، كاستخدام أسئلة الاستبيان أو القيام بإجراء زيارة للموقع،... الخ.

### 2. مرحلة التحليل:

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

### 3. مرحلة الإدماج:

- تقوم هذه المرحلة على ما يلي:
- استخدام النتائج الخاصة بالتحليل؛
- وتحديد هدف جديد للأداء.

### 4. مرحلة التنفيذ:

- يتم في هذه المرحلة ما يلي:
- تطوير خطة العمل، وذلك بإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة؛
- ومراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات.

### 5. مرحلة النضج:

- تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وجعل أسلوب المقارنة المرجعية عادة في المؤسسة، أي: جزءاً ضرورياً في تسيير المؤسسة.

## سادسا- عوامل نجاح المقارنة المرجعية:

من أهم عوامل نجاح المقارنة المرجعية نذكر ما يلي<sup>61</sup>:

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

---

<sup>61</sup> محمد بوهزة وعمر بن سديرة، "طرق وأساليب تحسين الجودة" في المنتدى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 8/7 ماي 2007.

## المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

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

### أولا- أصول إدارة الجودة الشاملة:

يرجع تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة واليابان، وقد قسمت مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل تاريخية أساسية هي<sup>62</sup>:

- مرحلة التفتيش والفحص؛

- مرحلة مراقبة الجودة؛

- مرحلة تأكيد الجودة؛

- ومرحلة إدارة الجودة الشاملة.

1- **مرحلة التفتيش والفحص:** ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، وهي

الفترة التي ظهر فيها نظام الإنتاج الكبير، وقد كانت تتميز بـ:

- وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي أخذ العينات وفحص المنتجات نظرا

لكبر حجم الإنتاج؛

- تركيز عملية الفحص على استبعاد المنتجات المعيبة؛

<sup>62</sup> راجع:

- مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. ص. 31/33.

- عاشور مزريق ومحمد غربي، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية" في مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، ماي 2005، ص. ص. 239/

- عدم الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب وتتبعها، إذ لم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة؛

- وانحصر مفهوم الجودة في مطابقة المواصفات فقط، حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريد المنتج وليس وفقاً لما يريده العميل.

2- **مرحلة مراقبة الجودة:** بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، وتميزت بوجود قسم مستقل للمراقبة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، ومنها: العينات الإحصائية، وعينات القبول، والمراقبة على العمليات، وخرائط الرقابة على الجودة. وعلى الرغم، من أنّ مراقبة الجودة أكثر تطوراً من مجرد مدخل للفحص، إلا أنّ التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسن المستمر.

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

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

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

## ثانياً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنّ التباين الشكلي في المفاهيم لا يمس جوهر الإطار الفكري الذي ينطوي عليه هذا المفهوم، خاصة وأنّ كافة المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات الاقتصادية والمتمثل في تحقيق رضى الزبون<sup>63</sup>. وفيما يلي استعراض لأهم التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- عرّفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقاً للمواصفة **ISO 9004**، إدارة الجودة الشاملة على أنّها: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع مصالح الآخرين"<sup>64</sup>. ونخلص من هذا التعريف، إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتتمكّن من خلالها المنظمة من تحسين أدائها بشكل مستمر ومن تحقيق رضى جميع الأطراف المتعاملة معها.

- عرّف معهد الجودة الفيديري، إدارة الجودة الشاملة على أنّها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"<sup>65</sup>. ويشير هذا التعريف، إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة منذ أن يتمّ التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وترجمتها إلى معايير فنية إلى أن يستلم الزبون المنتج بالموصفات المطلوبة، ويتمّ خلال جميع هذه المراحل تطبيق مجموعة من الأساليب الكمية لتحسين أداء هذه العمليات بشكل مستمر.

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

<sup>63</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 15.

<sup>64</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 39.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. 17.

بالشكل الذي يتفق مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إهمارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها"<sup>66</sup>.

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

- وعرف المؤلف جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها: "احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات"<sup>67</sup>.

- كما عرفت إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها: "ثورة إدارية جديدة وتطور فكري، وثقافة تنظيمية جديدة، أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل، سعياً لإشباع حاجات الزبائن، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدئ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون"<sup>68</sup>.

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

### ثالثا- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

انطلاقاً من أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون، يمكن تحديد أهم أهدافه الفرعية في الآتي<sup>69</sup>:

- تقديم المنتجات وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، والتكلفة، والوقت؛

<sup>66</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص. 19.

<sup>67</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص. 13.

<sup>68</sup> بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص. 262.

<sup>69</sup> إلهام مجايوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2006، ص. 71.

- تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة من خلال: تخفيض وقت وتكلفة الأداء، وتحسين أسلوب تقديم المنتوجات مع تطويرها؛
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتوجات وكل عمليات المؤسسة؛
- ضمان المركز التنافسي للمؤسسة لمواجهة تطورات السوق والمنافسين؛
- وضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المواصفات العالمية.

#### رابعاً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على المبادئ الأساسية التالية<sup>70</sup>:
- التركيز على الزبون؛
  - الإدارة العليا؛
  - مشاركة الأفراد؛
  - التحسين المستمر؛
  - ومدخل الحقائق في اتخاذ القرارات.

#### 1. التركيز على الزبون (Customer Focus):

حتى تضمن المنظمة بقاءها في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، فإنه يتوجب عليها فهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها، وتقديم منتجات تتجاوز توقعاتهم. ولا يقتصر اهتمام الإدارة العليا، بالزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج فحسب، بل يمتد إلى الزبون الداخلي الذي يقوم بإنتاج المنتج، ذلك أن عدم الاهتمام به وإغفال الإدارة العليا له سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه، وبالتالي

<sup>70</sup> راجع:

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

Mitonneau, ISO Version 2000, Paris: Dunod, 2<sup>eme</sup> édition 2004, P. P.178/ 179.

عدم تحفيزه على تقديم المنتج بالجودة المطلوبة. وفي هذا الإطار، يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بتدريب موظفيها وتقدير جهودهم، فالتدريب سيكسبهم المهارات والمعارف اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، أمّا تقدير الجهود فسيضمن للمنظمة المزيد من العطاء والإبداع وهذا سيؤثر إيجاباً على نوعية المنتج.

## 2. الإدارة العليا (Leadership):

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

## 3. مشاركة الأفراد (Involvement of People):

يعدّ الأفراد في جميع المستويات جزءاً من المنظمة، كما أنّ فسح المجال أمامهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، ويساعدهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

## 4. التحسين المستمر (Continual Improvement):

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

## 5. مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات (Factual Approach To Management):

إنّ القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات.

## خامساً- فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية<sup>71</sup>:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع الموظفين في التطوير؛
- تشجيع العمل الجماعي؛

---

<sup>71</sup> أسامة حسن عارف، مرجع سبق ذكره.



- تعليم الموظفين كيفية تحديد، وتحليل المشاكل، وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها؛

- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق؛

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛

- جذب أكثر الزبائن والإقلال من شكاويهم؛

- وزيادة نسبة تحقيق أهداف المنظمة.

### سادسا- الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهم الخطوات الإجرائية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في الخطوات التالية<sup>72</sup>:

**الخطوة الأولى:** وتتمثل في التعرف على الزبائن ومتطلباتهم، أي: تحديد ماذا يريد الزبائن. وفي هذا العنصر نجد: مواصفات الخدمة التي يريدها الزبائن، درجة الاعتمادية المرغوبة، طريقة التوصيل، درجة القابلية للتطوير، توقيت التوصيل، ... الخ؛

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

**الخطوة الثالثة:** ويتم في هذه الخطوة، تحديد المواضع الداخلة في العملية والتي تسبب العيوب، والتأخيرات، وإعادة العمل بصورة متكررة؛

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

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

**الخطوة السادسة:** إذا تمّ نجاح الاختبارات للمشاريع الأولى، فإنّه سيتم تطبيق تلك الإجراءات على جميع نطاق المنظمة؛

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

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

## خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل مجموعة من النقاط التالية:

- أن المدخل الأكثر شيوعاً في تقييم جودة الخدمة، هو المدخل الذي يعتمد على حكم الزبون. والفكرة الأساسية لهذا المدخل، هي أن الزبائن يعتمدون على معايير مختلفة للحكم على جودة الخدمة المقدمة، لذا على المؤسسة التي تحرص على تقديم خدمة جيدة تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، أن تتعرف على هذه المؤشرات وعلى إمكانية تلبية هذه التوقعات؛

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

- تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيقها، باعتبارها تشجع على التحسين المستمر للأداء، وتساهم أيضاً في زيادة قدرة المؤسسة على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، بالإضافة إلى التعرف على الفجوات المتواجدة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة؛

- تعدّ إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر والشامل للأداء، فهي تقوم على ركيزة أساسية تتمثل في أن الخدمة المتميزة يجب أن تشمل الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة، فخدمة الزبون الداخلي تساعد كثيراً في الوصول إلى خدمة الزبون الخارجي.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر  
-مكاتب بريد مدينة سطيف.-

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع جودة الخدمة، ونماذج قياسها وأساليب تحسينها، سنتناول من خلال هذا الفصل، الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار مكاتب بريد مدينة سطيف لتكون محلا للدراسة الميدانية. وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المباحث التالية:

**المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر وخدماتها؛**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛**

**المبحث الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها.**

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر وخدماتها.

تعدّ مؤسسة بريد الجزائر من بين أهم المؤسسات الخدمية العمومية، التي تنشط في المحيط الاقتصادي الوطني، حيث تعتبر المتعامل الرئيسي الأول من حيث حجم الشبكة، وعدد الزبائن، وحجم الحركة المالية. وبالنظر لحجم الشبكة، تملك مؤسسة بريد الجزائر حوالي: 3287 مكتب بريدي، و2636 مكتب مجهز بالإعلام الآلي، و25550 موظف. وفيما يتعلق بعدد الزبائن، فهي تحوز على: 7.1 مليون حساب بريدي، و1.6 مليون حساب ادخار، وما يزيد عن واحد مليون زبون يوميا. أما بالنسبة لحجم الحركة المالية، فتتعامل مؤسسة الجزائر بما يزيد عن 15 ألف مليون دينار جزائري من رؤوس الأموال<sup>73</sup>.

### المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة بريد الجزائر.

سنحاول في هذا المطلب، التعريف بمؤسسة بريد الجزائر، وإبراز هيكلها التنظيمي، وتوضيح مختلف نشاطاتها وأهم أدوارها.

#### أولا- تعريف مؤسسة بريد الجزائر.

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي، أنشئت سنة 2002 امتدادا لبرنامج إصلاح قطاع البريد والمواصلات، الذي تمّ سنه بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والرامي إلى عصرنه قطاع البريد. ويقوم هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وهذا بإنشاء البريد كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، والاتصالات كشركة ذات أسهم<sup>74</sup>.

وقد تمثلت أهم محاور إصلاح قطاع البريد في<sup>75</sup>:

---

<sup>73</sup> التقرير السنوي لمؤسسة بريد الجزائر، 2004، ص. 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 6.

<sup>75</sup> التقرير السنوي، مرجع سابق، ص. 14.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. ص. 20/19.

- رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهياكل الضرورية، وتطويره بالإطار القانوني والتشريعي الملائم، وذلك لتقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساهم في مستجدات السوق؛
- إعداد إطار تنظيمي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع؛
- رفع مردودية قطاع البريد؛
- تتبع واستغلال المستجدات التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل؛
- تطوير الخدمات المالية البريدية لتحفيز الادّخار الوطني وتوسيع دائرة الخدمات المالية.

## ثانيا- الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر:

تتوفر مؤسسة بريد الجزائر في الوقت الراهن على تنظيم مركزي من جهة أولى، وتنظيم محلي من جهة ثانية، وهذا حتى يتسنى لها تجسيد أهدافها المتمثلة في توفير خدمة عمومية وتجارية ذات جودة عالية. وتخضع مؤسسة بريد الجزائر في تسييرها إلى<sup>76</sup>:

### 1. مجلس الإدارة:

- تعود رئاسة هذه الهيئة لمعالي وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. ويتكون هذا المجلس من:
- ممثلي الوزارة المكلفين بالجماعات المحلية؛
  - ممثل الوزارة المكلف بالمالية؛
  - ممثل الوزارة المكلف بتهيئة المحيط؛
  - المسؤول المكلف بالخدمة العالمية للبريد لدى الوزير المشرف على البريد؛
  - المسؤول المكلف بسياسات البريد لدى وزير البريد؛
  - ممثل العمّال؛
  - وممثل المستعملين.

### 2. المديرية العامة:

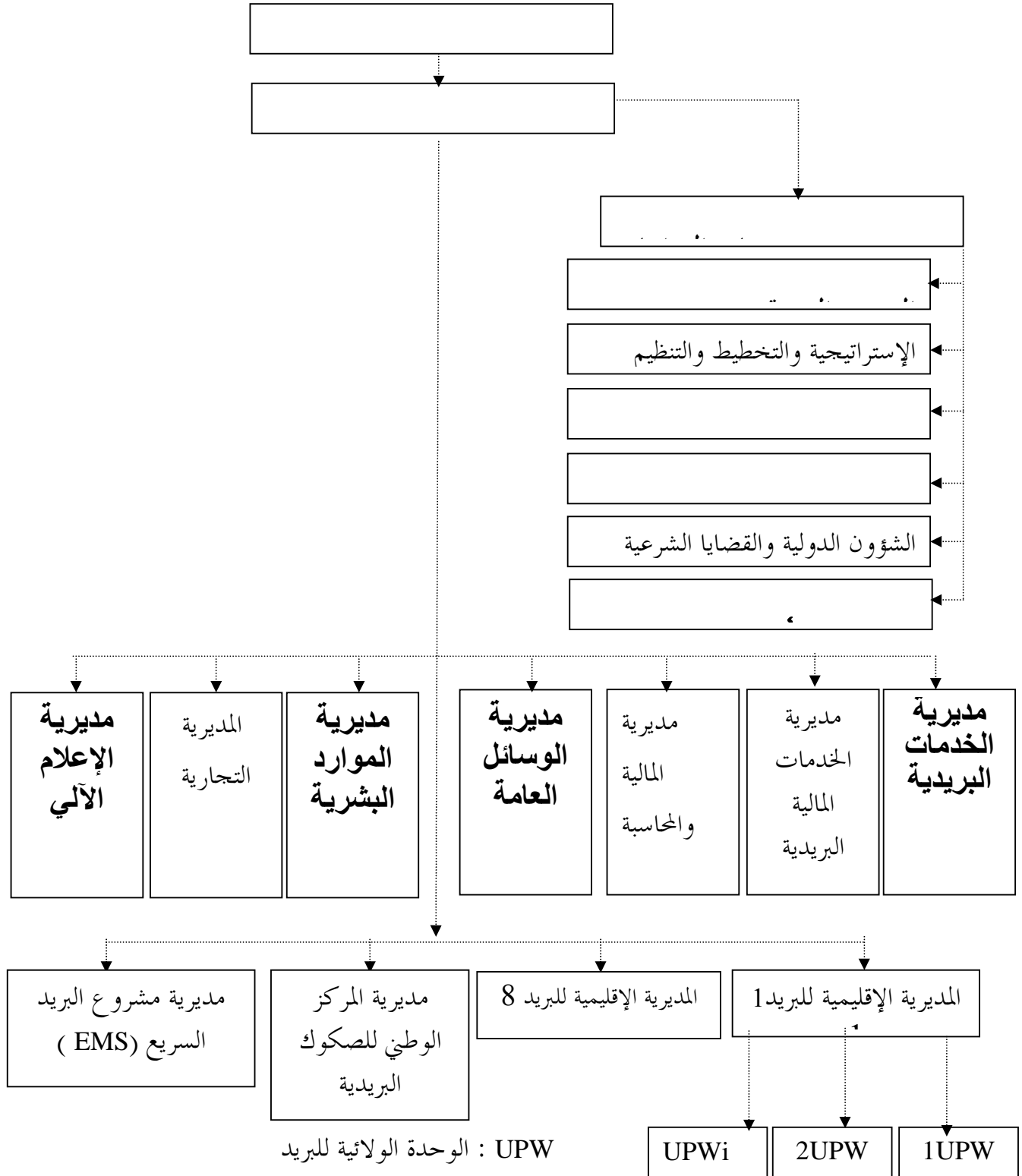
فوّضت المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر، التي تمّ تعيينها بموجب المرسوم التنفيذي الصادر بتاريخ 02 أكتوبر 2004، بتجسيد توجيهات وقرارات مجلس الإدارة والتكفل بمهام الإدارة العامة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة.

### 3. مجلس التسيير:

يتكون مجلس الإدارة من جميع الإطارات المسيّرة في مؤسسة بريد الجزائر، ويعقد جلساته بشكل دوري لأداء مهامه المتمثلة في دراسة ملفات استراتيجية تتعلق بالجوانب التالية:

- تنظيم المؤسسة؛
  - إعداد المخططات، والمشاريع، والعمليات وتتبع تنفيذها؛
  - القانون الأساسي للمستخدمين؛
  - والمشاريع الخاصة بإعادة نشر النشاطات.
- والشكل رقم 6 يوضّح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر:

شكل رقم 6 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر.



المصدر: التقرير السنوي، مرجع سابق، ص. 18.



### ثالثا- أهم أدوار مؤسسة بريد الجزائر:

تتمثل أهم أدوار مؤسسة بريد الجزائر في<sup>77</sup>:

- إصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى؛

- النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية التي لا يتجاوز وزنها على التوالي 250 غ لسنة 2006، و50 غ لسنة 2008 (المرسوم 397/03 المؤرخ في 06 ديسمبر 2004)، والخدمات المالية البريدية؛

- جميع الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع، ونقل، وتوزيع الطرود والسلع؛

- جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؛

- جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية؛

- إصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية؛

- تسديد المعاشات؛

- تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة، لفائدة وزارة العمل والحماية

الاجتماعية؛

- وبيع قسيمة السيارات.

### رابعا- نشاطات مؤسسة بريد الجزائر:

تتمثل نشاطات مؤسسة بريد الجزائر في<sup>78</sup>:

- البعائث؛

- البريد السريع؛

- الطرود البريدية؛

- الخدمات المالية البريدية (الصكوك البريدية، الحوالات، الادّخار، المعاشات،

الخ...)

<sup>77</sup> التقرير السنوي، مرجع سابق، ص. 15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 17/16.

- السحب أو الإيداع على الحساب الجاري البريدي أو حساب الادخار؛
- التحويل الإلكتروني للأموال؛
- الجمع، والتوزيع، والتتبع الإلكتروني للبريد السريع؛
- والاقتطاع من الحسابات.

## المطلب الثاني: خدمات مؤسسة بريد الجزائر.

تقدّم مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها الخدمات التالية<sup>79</sup>:

- الخدمات المالية البريديّة؛
- الخدمات البريديّة؛
- الخدمات المقدّمة لفائدة الغير؛
- والخدمات المجرة عن بعد.

### 1- الخدمات المالية البريديّة:

تتمثل الخدمات المالية البريديّة في:

#### 1-1- الخدمات الخاصة بالحسابات البريديّة الجارية:

- تسمح مصلحة الصّكوك البريديّة بفضل شبكتها المعلوماتية الرابطة لمجموع المؤسسات البريديّة، بالقيام بالخدمات المختلفة التالية:
- الدفع الفوري، أي: سحب الأموال بالحسابات البريديّة مع مراقبة رصيد الحساب؛
  - طلب دفتر الصّكوك البريديّة؛
  - تسليم خلاصة الحساب للزّبون بعد إجراء عملية السّحب؛
  - وتزويد الحساب البريدي الجاري عن طريق عمليات التحويل السريع.

<sup>79</sup> تم تلخيص خدمات مؤسسة بريد الجزائر بناء على المعلومات المستقاة من:

- رزنامة بريد الجزائر، 2007.

- [www.Poste.dz](http://www.Poste.dz), (07/01/2007).

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، 05 أوت 2000.

موقع الجريدة الرسمية على شبكة الإنترنت:

## 1-2- الخدمات الخاصة بالحوالات:

وتتعلق هذه الخدمة بـ:

- الحوالات البطاقية: ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون، إرسال مبالغ مالية غير محدودة للغير وهذا عبر كامل التراب الوطني؛
- حوالات التحويل الإلكتروني للأموال: وهي شبيهة بالحوالات البطاقية، ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي لآخر عبر الشبكة المعلوماتية؛
- الحوالات الاجتماعية: ويسمح هذا النوع من الحوالات بدفع مستحقات المعاشات المتنوعة؛
- حوالات النظام المالي الدولي: وتعرف أيضا بخدمة الحوالات المستعجلة، وتمثل في: الإرسال، والاستلام الإلكتروني للحوالات ذات النظام الدولي مع البلدان المرتبطة مع الشبكة؛
- وسترن يونيون (Western Union) أو التحويل السريع للأموال: وتسمح هذه الخدمة لزبائن مؤسسة البريد، من الاستفادة بتسهيلات تحويلات الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم، والمدفوعة بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل لا يتعدى خمسة عشر دقيقة. ولقد بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى ست وأربعين مكتب بريدي، وأصبحت في نهاية 2006 تتوفر على 663 مكتب بريدي.

## 1-3- خدمات التوفير:

- توفر مؤسسة بريد الجزائر بالتعامل مع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عبر كل التراب الوطني، الخدمات التالية:
- فتح حساب توفير مع تسليم الدفتر؛
  - دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى جميع المراكز البريدية؛
  - استرجاع الأموال آنيا مهما كانت قيمة المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب؛
  - استرجاع مبلغ لا يتجاوز عشرون ألف في باقي المكاتب البريدية؛
  - وتسوية الفوائد.

## 4-1- نظام آلية النقد:

يسمح هذا النظام لزبائن البريد، بسحب أموالهم متى وحيثما أرادوا من الموزعات الآلية للنقود بواسطة بطاقة السحب الإلكتروني. وفي هذا الإطار، تمّ تزويد أصحاب الحسابات البريدية ببطاقات السحب الإلكترونية التي ستسمح مستقبلا بإلغاء الصّكّ البريدي القديم.

## 2- الخدمات البريدية:

تشتمل الخدمات البريدية على:

2-1- جمع، وترحيل، وتوزيع المادّة البريدية.

2-2- خدمة البريد السريع:

وتعتبر من أسرع الخدمات البريدية، وهي عبارة عن تحصيل، وإرسال، وتوزيع المراسلات والوثائق والسلع في أقرب الآجال. وتتميّز بالأمان، والسرعة، والموثوقية.

2-3- خدمة الطرود البريدية:

تخصّ هذه الخدمة إرسال البضائع التي لا تتجاوز وزن الواحدة منها عشرون كيلو غرام. وترسل هذه الطرود سواء داخل التراب الوطني أو نحو الدول الأجنبية التي تشارك في الخدمة الدولية للطرود البريدية.

2-4- الطوابع البريدية: تصدر مؤسسة بريد الجزائر سنويا من 25 إلى 30 طابع

بريدي جديد.

## 3- الخدمات المقدمة لفائدة الغير:

تقوم المراكز البريدية بإجراء عمليات قبض ودفعة مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية، نذكر منها:

3-1- وزارة المالية، وهذا من خلال:

- دفع المنح الجزائرية؛

- دفع المنح الأجنبية؛

- وبيع الطوابع الجبائية، طوابع الغرامة، وقسيمات السيارات.

3-2- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار:

تشارك المكاتب البريدية الموزعة عبر كامل التراب الوطني في عملية تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر والجزائرية للمياه.

### 3-3- بيع البطاقات الهاتفية:

تساهم مؤسسة بريد الجزائر عبر جميع المكاتب البريدية المتواجدة على مستوى التراب الوطني في بيع بطاقات مسبقة الدفع للهواتف المحمول والثابت.

### 3-4- البريد الدعائي:

يمنح بريد الجزائر كل من يريد التعريف بمنتجاته المادية أو الخدمائية، وسيلة إعلامية ذات صبغة وطنية في غاية الجودة، وذلك بإيصال رسائلهم الإشهارية إلى أكثر من سبع ملايين حائر لحساب بريدي جاري.

### 4- الخدمات المجرة عن بعد:

يمنح كل من الموزع الصوتي 15.30، وموقع الانترنت [www.poste.dz](http://www.poste.dz)، للزبون إمكانية:

- الكشف عن رصيد الحساب البريدي الجاري؛
- طلب دفتر الصّكوك؛
- طلب الرمز السري؛
- وطلب التوجيهات المتعلقة بكيفية إجراء العملية.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الخدمة البريدية على أنّها: مجموع النشاطات والجهود التي تبذل من أجل توفير منتجات مالية وبيديّة تلبّي احتياجات المستفيدين منها ورغبتهم.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

سنستعرض في هذا المبحث، أهم الإجراءات المنهجية المعتمدة في تطبيق الدراسة الميدانية، والمتمثلة في:

- 1- تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها؛
- 2- تحديد أسلوب جمع البيانات، وأدوات التحليل الاقتصادي.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها.

أولاً- تحديد مجتمع الدراسة:

تمّ تطبيق هذه الدّراسة، على قطاع الخدمة البريديّة المقدّمة من قبل مكاتب بريد مدينة سطيف. وقد تمّ اختيار هذا القطاع من بين قطاعات الخدمات، لأسباب عدة نذكر في مقدمتها: معرفة مدى التحسن في جودة الخدمة البريديّة المقدّمة إلى الزبائن، وهذا في ظلّ عصرنة قطاع البريد، وامتدادا لبرنامج اصلاحه الذي تمّ سنه بموجب القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000. وإضافة إلى هذا، يعدّ بريد الجزائر المتعامل الرئيسي ذو الرتبة الأولى بالنظر لعدد الزبائن، إذ يستقبل يوميا ما يزيد عن واحد مليون زبون على اختلاف خصائصهم الديموغرافية، وهذا ما يوسّع دائرة الحكم على مستوى أداء الخدمة البريديّة وتقييم جودتها. ونظرا لكون زبائن مؤسسة البريد أفرادا ومؤسسات، فقد تقرر أن تقتصر هذه الدّراسة فقط على الأفراد المستفيدين من مختلف الخدمات البريديّة المقدّمة من قبل مكاتب بريد مدينة سطيف والبالغ عددهم ثمانية مكاتب بريدية (المجتمع المستهدف). ونظرا لضخامة حجم مجتمع الدّراسة، ولقيود الوقت والتكلفة، تقرر استخدام أسلوب العينات. وقد تمّ في هذا الإطار، الاعتماد على المعاينة غير الاحتمالية العرضية، لأنّه من غير الممكن أن نحصى مجتمع البحث المستهدف ولا اختيار عناصره بطريقة عشوائية<sup>80</sup>. وفي هذا الصّدّد، تمّ انتقاء عناصر العينة بواسطة الفرز الموجه لأننا توجهنا إلى مختلف المكاتب البريديّة المتواجدة بمدينة سطيف قصد الالتقاء بزبائنها<sup>81</sup>.

### ثانيا- تحديد حجم العينة:

نظرا لأنّه تمّ الاعتماد على أسلوب المعاينة غير الاحتمالية العرضية، فإنّه من غير الممكن حساب حجم العينة وخطأ المعاينة<sup>82</sup>. ومن هذا المنطلق، ومع الأخذ بعين الاعتبار لما تحتويه استمارة البحث من أسئلة كثيرة تتطلب الإجابة عليها فترة طويلة نسبيا، ارتأينا توزيع 250 استبيان على زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف تبعا لمواعيد عملها. وبعد جمع الاستبيانات، تمّ اعتماد 135 استبيان للتحليل الاقتصادي، واستبعاد 115 استبيان لعدم اكتمالها، ولوجود تناقضات كبيرة بين أجوبة المبحوثين. والجدول الموضّح أدناه يبيّن ذلك:

<sup>80</sup> مورييس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صخراوي

وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، 2004/2006، ص. 311.

<sup>81</sup> نفس المرجع، ص. 114.

<sup>82</sup> Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen, *études de Marchés: Méthodes et Outils*, Bruxelles: éditions De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, 2005, P. 260.

## جدول رقم 4: عدد الاستبيانات الموزعة والمعتمدة للتحليل الاقتصادي.

النسبة المئوية للاستبيانات المعتمدة للتحليل (%)	عدد الاستبيانات المعتمدة للتحليل	عدد الاستبيانات الموزعة	مواعيد العمل	المكتب البريدي
37.04	50	80	18:00 - 8:00	المكتب البريدي الرئيسي
17.04	23	40	17:00-8:00	مكتب ابن باديس
13.33	18	30	17:00-14:30، 12:00-8:00	مكتب حي نوفمبر 1954
9.63	13	20	17:00-15:00، 12:00-8:00	مكتب حي يجياوي
5.93	8	20	17:00- 15:00، 12:00-8:00	مكتب حي 1014 مسكن
4.44	6	20	17:00- 15:00، 12:00-8:00	مكتب حي بلخيرد حسان
7.41	10	20	17:00- 15:00، 12:00-8:00	مكتب حي تبيت
5.18	7	20	17:00- 15:00، 12:00-8:00	مكتب حي المستقبل
100	135	250		المجموع

## المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الاقتصادي.

### أولاً- أسلوب جمع البيانات:

تمّ جمع البيانات الأولى اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الاستقصاء<sup>83</sup>، حيث قمنا بتصميم استمارة بحث موجهة إلى زبائن مؤسسة بريد الجزائر، قصد التعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمة البريدية المقدمة إليهم، أي: التعرف على تقييم الأداء الفعلي للخدمة البريدية المقدمة من وجهة نظر الزبائن، وهذا وفقاً لنموذج الأداء الفعلي. وقد تمّ استخدام هذا النموذج للاعتبارات التالية:

- يعتبر نموذج الأداء الفعلي سهل الاستخدام من الناحية التطبيقية مقارنة بنموذج الفحوات، إذ يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة على إعداد وتقديم قائمة واحدة للزبائن، يركّز فيها على تحديد إدراكات الزبون لجودة الخدمة البريدية المقدمة فعلاً. أما نموذج

<sup>83</sup> يعتبر الاستقصاء أحد أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التعرف على إدراكات الزبائن لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، إضافة إلى هذا، فهو يمكنها من التعرف على زبائنها بصورة أفضل.

الفجوات، فيستلزم إعداد قائمتين، إحداهما تستخدم لتحديد إدراكات الزبّون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة البريديّة المقدّمة إليه، والأخرى تعطى بصيغة التوقع لمعرفة توقعات الزبّائن لمستوى الخدمة، وكل ذلك يتطلب فترة طويلة نسبياً للملء الاستمارة، وهذا ما يجعل استجابة الزبّائن لتقديم المعلومات الخاصة بالبحث ضعيفة جداً؛

- بساطته من حيث القياس والتحليل؛
- ودرجة مصداقيته وواقعيته الكبيرة، فهو يستبعد عمليات الطّرح بين توقعات الزبّائن وإدراكاتهم.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، فقد تكونت من ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى صفحة التقديم وطلب التعاون والاستجابة، وهي كالتالي:

### الجزء الأول:

ويتعلق هذا الجزء، بالخصائص الديموغرافية للعينة من الجنس، والسّن، والمستوى التعليمي، والوظيفة.

### الجزء الثاني:

ويقوم على تحديد إدراكات الزبّائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة البريديّة المقدّمة، وذلك من خلال اثني وعشرين عبارة تعكس المؤشرات الخمس الرئيسية لتقييم جودة الخدمة البريديّة، والمتمثلة في: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضّمان، والتّعاطف. وقد وزّعت هذه العبارات كالتالي:

- تشير العبارات من 1 إلى 7 إلى جانب الملموسية للخدمة البريديّة، في مختلف مكاتب البريد التابعة لمدينة سطيف، نذكر منها: المظهر الخارجي لمكاتب البريد، وتصميمها الداخلي، وقاعات الانتظار، وتكنولوجيا الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة.
- تعبّر كلّ من العبارة الثامنة والتاسعة عن جانب الاعتمادية، والذي يبرز في عدة جوانب من أهمّها: الالتزام بمواعيد العمل، والحرص على عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة.

- تعكس العبارات من 10 إلى 12 جانب الاستجابة، والذي يظهر من خلال فترة انتظار الحصول على الخدمة، وسرعة الرّدّ على شكاوى الزبّائن، وعدد مقدّمي الخدمات.
- تتعلق كلّ من العبارة الثالثة عشر والرابعة عشر بجانب الضّمان، والذي يمكن إبرازه في ثقة الزبّون بمقدّمي الخدمات، والشعور بالأمان عند التعامل معهم.



- تفسّر العبارات من 15 إلى 22 جانب التعاطف والاهتمام بالزبائن، ويظهر ذلك من خلال حسن معاملة الزبون واحترامه، والحرص على تقديم النصائح له، والرّد على استفساراته، وإعلامه بمختلف أنواع الخدمات البريدية الجديدة.

### الجزء الثالث:

ويتعلق هذا الجزء، بتحديد درجة رضى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيّف، عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدّمة إليهم. وهذا من منطلق، أنّ رضى الزبّون عن مستوى الجودة في الخدمة المقدّمة له، يعدّ بمثابة تقييم نهائي لأداء جودة الخدمة الفعلية. كما استعملت فقرات هذا الجزء، لاختبار مدى توافق وتناسب أجوبة عناصر الجزء الثاني مع عناصر الجزء الثالث من الاستبيان، أي: معرفة درجة مصداقية أجوبة أفراد عيّنة الدّراسة.

وقد تمّ قياس متغيّرات كلّ من الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس "ليكرت"، باعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس إدراكات الزبائن لمحتويات الجزء الثاني والثالث. ويتكوّن هذا المقياس، من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1، ويعبّر على عدم الموافقة المطلقة ودرجة الرضى المتدنيّة على كلّ عبارة في الجزء الثاني والثالث على الترتيب، والرقم 5 الذي يعبّر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبّر الرقم 3 عن حيادية المقياس. كما يعكس كلّ من المدى [1- أقل من 2.5] درجة الموافقة والرضى المتدنيّة، والمدى [2.5- أقل من 3.5] درجة الموافقة والرضى المتوسطة، أما المدى [3.5 - 5] فيعكس درجة الموافقة والرضى العالية.

وحتى تكون أسئلة الاستمارة وعباراتها واضحة وسهلة الفهم من قبل المبحوثين، تمّ عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصّصين في هذا المجال<sup>84</sup>، وبعد إجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الاستمارة وإحداث بعض الإضافات، تمّ اختبارها على عيّنة محدودة من زبائن مختلف مكاتب بريد مدينة سطيّف، والبالغ عددهم ثلاثين زبونا، وهذا

<sup>84</sup> أنظر إلى الملحق رقم 1.

<sup>2</sup> للتعرف على نموذج الاستبيان الموزّع على زبائن مكاتب بريد مدينة سطيّف بصفة نهائية، أنظر إلى الملحق رقم 2.

\* أجمع العلماء السلوكيون على أنّ لا يجب أن تقلّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" عن ستين بالمئة؛ لأنّها تمثّل الحد

الأدنى من مستوى الاعتمادية في النتائج التي يتوصّل إليها البحث. وللإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:

- ناجي معلا، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006، ص. 105.

للتأكد من وضوح أسئلة الاستمارة وعباراتها<sup>85</sup>. وعلاوة على ذلك، فقد بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ" (Cronobach Alpha)، مستوى 80.14 % وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية\*، تشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان، وإلى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظلّ أوضاع مختلفة ومع مرور الوقت. أما فيما يتعلق بالإجابة على أسئلة الاستمارة، فمنها ما ملئ ذاتيا من طرف المبحوث نفسه (استمارة الملء الذاتي)، ومنها ما ملئ من خلال الطرح الشفوي للأسئلة والعبارات، وتسجيل الإجابات شخصيا (الاستمارة بالمقابلة)، وهذا في حالة ما إذا كان المبحوث غير مؤهل علميا وجسميا على القراءة والكتابة.

### ثانيا- أدوات التحليل الاقتصادي:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، على استخدام الأدوات التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- 2- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف على كلّ بعد من أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف)، ودرجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المدركة، إضافة إلى، تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية لجودة الخدمة البريدية. كما تمّ استخدام الانحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم استجابات الزبائن عن المتوسط الحسابي؛
- 3- نموذج الانحدار الخطي المتعدد، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد جودة الخدمة البريدية المقدمة كمتغيرات مستقلة، ورضى الزبائن عنها كمتغير تابع.

## المبحث الثالث: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، وعرض النتائج وتحليلها.

سنحاول في هذا المبحث التركيز على أربع نقاط رئيسية هي:

- وصف خصائص عينة الدراسة؛
- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة؛
- اختبار فرضيات البحث؛
- وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، والسّن، والمستوى التعليمي، والوظيفة.

#### 1- الجنس:

يوضّح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	80	59.26
أنثى	55	40.74
المجموع	135	100

المصدر: أعدّ الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ نسبة عالية من أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 80 فردا ونسبة مقدارها 59.26%، في حين بلغ عدد الإناث 50 فتاة ونسبة مقدارها 40.74%.

## 2- السّن:

تمّ توزيع أفراد العيّنة حسب السّن إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم.

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
18 - 29 سنة	75	55.06
30 - 50 سنة	46	34.1
أكثر من 50 سنة	14	10.4
المجموع	135	100

المصدر: أعدّ الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم أفراد العيّنة هم من الفئة العمرية [18- 29] سنة، حيث بلغ عددهم 75 فردا وبنسبة مقدارها 55.06%، ثمّ تليها الفئة العمرية [30- 50] سنة، والبالغ عددهم 46 فردا وبنسبة مقدارها 34.01%، في حين لم يشكّل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، سوى 14 شخصا وبنسبة مقدارها 10.04%.

## 3- المستوى التعليمي:

يوضّح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب المستويات التعليمية المختلفة:

جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
لا أعرف القراءة والكتابة	4	3.00
ابتدائي	6	4.44
متوسط	14	10.4
ثانوي	32	23.7
جامعي	79	58.5
المجموع	135	100

المصدر: أعدّ الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتّضح من خلال الجدول رقم 7، أنّ نسبة عالية من أفراد العيّنة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 79 شخصا وبنسبة مقدارها 58.5%، ثمّ يليها بعد ذلك الأفراد ذوو المستوى التعليمي الثانوي إذ بلغ عددهم 32 شخصا وبنسبة مقدارها 23.7%.

أما باقي أفراد العينة فيتوزعون بنسب مختلفة، حيث أنّ نسبة 10.4% منهم لديهم مستوى تعليمي متوسط، ونسبة 4.44% منهم لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، والباقي (نسبة 3%) لا يعرفون القراءة والكتابة.

#### 4- الوظيفة:

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
موظف	62	45.93
أعمال حرة	20	14.81
طالب	38	28.15
متقاعد	11	8.14
بطل	4	2.96
المجموع	135	100

المصدر: أعدّ الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة من حيث المهنة هم من الموظّفين حيث بلغ عددهم 62 شخصا ونسبة مقدارها 45.39%، ثم يليها بعد ذلك الطلاب وأصحاب المهن الحرة بنسبتين مقدارهما 28.15% و14.81% على الترتيب. أما باقي أفراد عينة الدراسة، والذين يمثّلون نسبة مقدارها 11.65% من عينة الدراسة، فيتوزعون حسب مهنتهم كالآتي: 8.14% متقاعدين، و2.96% بطّالين.

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.

سنركّز في هذا العنصر، على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمؤشرات جودة الخدمة البريدية المقدمة إليهم، وتحديد درجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمة البريدية.

### أولاً- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمؤشرات جودة الخدمة البريدية.

سنستعرض فيمايلي، إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات النموذج المستخدم (نموذج الأداء الفعلي)، حسب كلّ مؤشر من المؤشرات الخمسة التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم.

#### 1- الملموسية:

يوضّح الجدول رقم 9، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على توفر الجودة في الخدمة البريدية المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الملموسية.

جدول رقم 9: تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الملموسية.

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
		1	2	3	4	5			
1	المظهر الخارجي لمؤسسة البريد يتلائم مع نوع الخدمة المقدمة	43	20	9	58	44	3.89	1.08775	عالية
2	قاعات الانتظار نظيفة.	4	14	7	81	29	3.866	0.9681	عالية
3	قاعات الانتظار مكيفة.	5	20	9	71	30	3.7481	1.07702	عالية
4	التصميم الداخلي لمؤسسة البريد يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات.	4	23	12	62	34	3.733	1.10764	عالية
5	مقدمو الخدمات يعترفون بمظهرهم الخارجي.	7	18	22	60	28	3.6222	1.11212	عالية
6	مؤسسة البريد تملك أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة.	3	34	16	58	24	3.4889	1.1188	متوسطة
7	قاعات الانتظار واسعة.	15	54	17	36	13	2.8370	1.2168	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.5989	0.64822	عالية

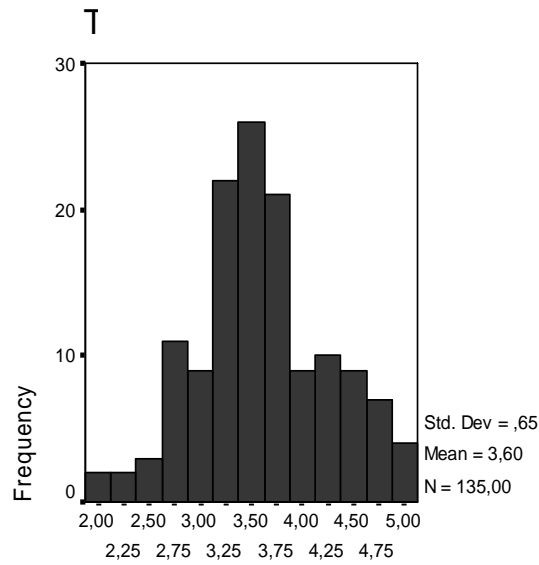
المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الملاحظ من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1، 2، 3، 4، 5) كانت ضمن الموافقة العالية (3.5-5)، بينما كانت الاتجاهات نحو الفقرتين (6 و7) ضمن الموافقة المتوسطة (2.5 أقل من 3.5)، وهذا ما يدل، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يقيمون جودة الخدمة البريدية المقدمة إليهم فعليا في: ملائمة المظهر الخارجي لمؤسسة بريد الجزائر لنوع الخدمة المقدمة، وتسهيل التصميم الداخلي لها الاتصال بمقدمي الخدمات، وتوفيرها على قاعات انتظار نظيفة ومكيفة، إضافة إلى اعتناء مقدمي الخدمات بمظهرهم

الخارجي. أما بخصوص كلّ من الفقرة السادسة والسابعة، فنسبة عالية من أفراد عينة الدّراسة يرون ضرورة توفر مؤسسة بريد الجزائر على وسائل تقنية حديثة في عملية تقديم الخدمة، ووجود قاعات انتظار واسعة.

وفيما يتعلق بالمعدّل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد تقييم الزبائن لجودة الخدمة البريديّة المقدّمة إليهم حسب مؤشر الملموسية، فيتبيّن من الجدول أعلاه، أنّ المعدّل العام قد بلغ 3.5989 مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة البريديّة من ناحية مؤشر الملموسية، ويأجمع أفراد عيّنة الدّراسة كما يدلّ عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.64822. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 9 حسب الشّكل التالي:

شكل رقم 7: التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدّراسة لمؤشر الملموسية.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 9.

## 2 - الاعتمادية:

بيّن الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مدى موافقة أفراد عيّنة الدّراسة، على توفر الجودة في الخدمة البريديّة المقدّمة إليهم من ناحية مؤشر الاعتمادية.



جدول رقم 10: تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الاعتمادية.

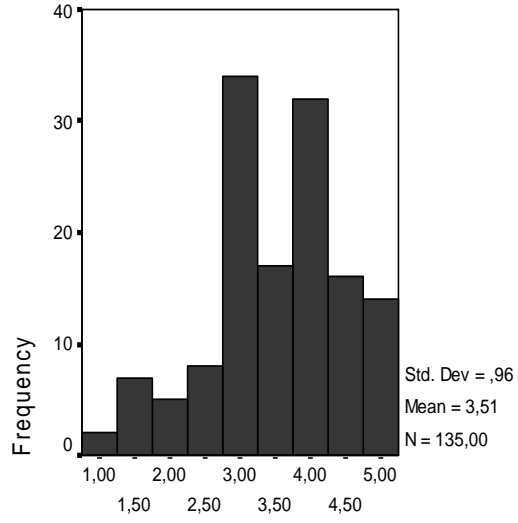
الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
		1	2	3	4	5			
1	هناك التزام بمواعيد العمل في المؤسسة.	8	21	22	52	32	1.18060	عالية	
2	عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة.	10	27	15	60	23	1.20079	متوسطة	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						0.96093	عالية	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه، أنّ اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة الأولى كانت بوسط حسابي مقداره 3.5852 وانحراف معياري مقداره 1.18060، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على التزام مقدمي الخدمات بمواعيد العمل في المؤسسة. أما الاتجاهات نحو الفقرة الثانية، فكانت بوسط حسابي مقداره 3.4370 وانحراف معياري مقداره 1.20079، وهذا ما يدل على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على عدم ارتكاب مقدمي الخدمات أخطاء في عملية تقديم الخدمة.

أما بالنسبة للمعدّل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرتي مؤشر الاعتمادية، فيتبين من الجدول أعلاه، أنّ المعدّل العام قد بلغ 3.5111 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الاعتمادية، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تديني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.96093. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 10 حسب الشكل التالي:

شكل رقم 8: التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر الاعتمادية.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 10.

### 3- الاستجابة:

يوضح الجدول رقم 11، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على توفر الجودة في الخدمة البريدية المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الاستجابة.

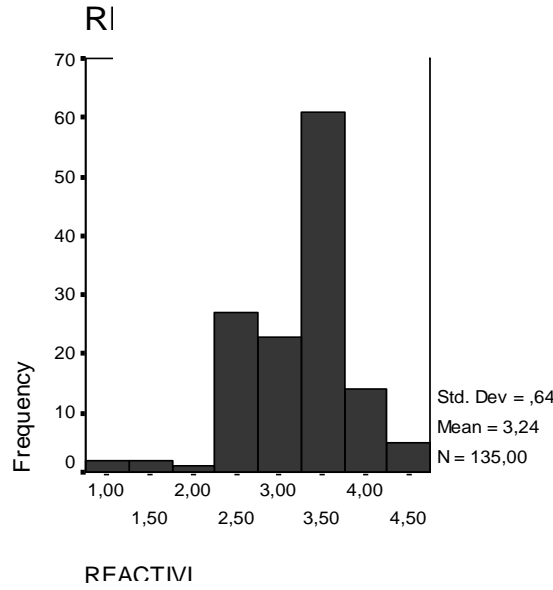
جدول رقم 11: تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الاستجابة.

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
		1	2	3	4	5			
1	توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات	6	29	9	72	19	3.5111	1.11212	عالية
2	فترة انتظار الحصول على الخدمة تستغرق وقتا طويلا.	5	34	24	46	26	3.4	1.16670	متوسطة
3	سرعة الرد على شكاوى الزبائن.	17	38	44	26	10	2.8074	1.11634	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.2395	0.63566	متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول أعلاه، أن أعلى متوسط حسابي 3.5111 كان للعبارة التي تنص على توفر على عدد قليل من مقدمي الخدمات وذلك بانحراف معياري مقداره 1.11212. وقد جاءت العبارة المتعلقة بطول فترة الحصول على الخدمة في المرتبة الثانية، بوسط حسابي مقداره 3.4 وبانحراف معياري مقداره 1.16670. أما الفقرة المتعلقة بسرعة الردّ على شكاوى الزبائن، فجاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره 2.8074 وانحراف معياري مقداره 1.11634. وتدّل هذه النتائج، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات، في حين أنها توافق بدرجة متوسطة على طول فترة انتظار الحصول على الخدمة، وسرعة الردّ على شكاوى الزبائن. وفيما يتعلق بالمعدّل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للفقرات التي تحدد تقييم الزبائن لجودة الخدمة البريدية المقدّمة إليهم حسب مؤشر الاستجابة، فيتبين من الجدول أعلاه، أن المعدّل العام قد بلغ 3.2395 مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الاستجابة، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدلّ عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.63566. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 11 حسب الشكل التالي:

شكل رقم 9: التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر الاستجابة.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 11.

#### 4- الضمان:

يبين الجدول رقم 12، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على توفر الجودة في الخدمة البريدية المقدمة إليهم من ناحية مؤشر الضمان.

جدول رقم 12: تقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية مؤشر الضمان.

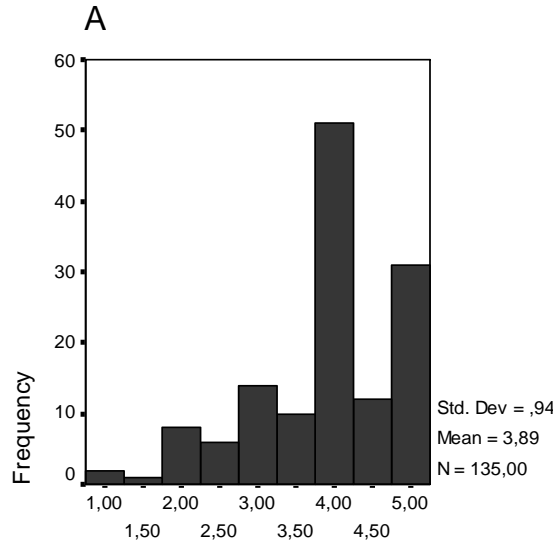
الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
		1	2	3	4	5			
1	لدي ثقة بمقدمي الخدمات.	3	10	20	64	38	0.96237	عالية	
2	أشعر بالأمان عند تعاملي مع مقدمي الخدمات.	4	16	15	61	39	1.06167	عالية	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						0.94027	عالية	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على شعورها بالأمان عند تعاملها مع مقدمي الخدمات والثقة بهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكليهما 3.8519 و3.9185 على الترتيب، في حين قدر انحرافهما المعياري 1.06167 و0.96237 على الترتيب.

أما بالنسبة للمعدّل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرتي مؤشر الضمان، فيتبين من الجدول أعلاه، أن المعدّل العام قد بلغ 3.8852 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة الخدمة البريضية من ناحية مؤشر الضمان، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.94027. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 12 حسب الشكل رقم 10:

شكل رقم 10: التمثيل البياني لتقريباً أفا اد عنة الدّاسة لمؤشر الضمان.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 12.

## 5- التعاطف:

يوضح الجدول رقم 13، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على توفر الجودة في الخدمة البريضية المقدمة إليهم من ناحية مؤشر التعاطف.

جدول رقم 13: تقييم جودة الخدمة البريديّة من ناحية مؤشر التعاطف.

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
		1	2	3	4	5			
1	أوقات عمل مؤسسة البريد مناسبة.	9	18	4	46	58	3.9333	1.26491	عالية
2	مقدمو الخدمات يردون على استفسارات الزبائن.	6	12	23	63	31	3.7481	1.08494	عالية
3	حسن معاملة الزبون واحترامه.	4	20	24	64	23	3.6074	1.03012	عالية
4	مؤسسة البريد توفر لزبائننا لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة.	17	27	5	45	41	3.4889	1.42403	متوسطة
5	مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن.	10	32	21	48	24	3.3259	1.22675	متوسطة
6	مؤسسة البريد تضع المصلحة العليا للزبون في أولى اهتماماتها.	18	35	33	32	17	2.9630	1.24233	متوسطة
7	إدارة مؤسسة البريد تطلع الزبائن بتعريفية الخدمة المقدمة.	37	36	16	29	17	2.6519	1.40531	متوسطة
8	مؤسسة البريد تعلم زبائننا بخدماتها الجديدة.	43	46	13	21	12	2.3556	1.31278	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.2593	0.67980	متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ درجة موافقة أفراد عيّنة الدّراسة على الفقرات التي تحدد جودة الخدمة البريديّة من ناحية مؤشر التعاطف، قد انقسمت إلى ثلاثة أقسام هي:

- درجة موافقة عالية؛
- درجة موافقة متوسطة؛
- ودرجة موافقة منخفضة.

أ- درجة موافقة عالية ضمن المدى [3.5-5]:

وافق غالبية أفراد عيّنة الدّراسة بدرجة عالية على مناسبة أوقات عمل مؤسسة البريد، وعلى ردّ مقدّمي الخدمات على استفسارات الزبائن، وحسن معاملتهم لهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات: 3.9333، و3.7481، و3.6074 على الترتيب، وبانحراف معياري مقداره 1.26491، و1.08494، و1.03012 على الترتيب.

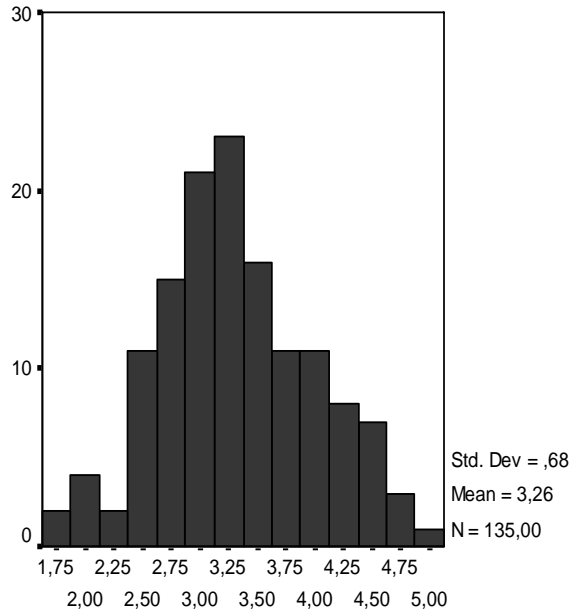
ب- درجة موافقة متوسطة ضمن المدى [2.5-3.5]:

- وفي هذا الصدد، وافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على:
- توفير مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها لوحات إرشادية تبيّن أماكن الحصول على الخدمة، بوسط حسابي مقداره 3.4889 وانحراف معياري مقداره 1.42403؛
  - حرص مقدّمي الخدمات على تقديم النصائح للزبائن، بوسط حسابي مقداره 3.3259 وانحراف معياري مقداره 1.22675؛
  - وضع مؤسسة البريد المصلحة العليا للزّبون في أولى اهتماماتها، بوسط حسابي مقداره 2.9630 وانحراف معياري مقداره 1.24233؛
  - وإطلاع إدارة مؤسسة البريد الزّبائن بتعريفه الخدمة المقدّمة، بوسط حسابي مقداره 2.6519 وانحراف معياري مقداره 1.40531.

### ج- درجة موافقة منخفضة [1- أقل من 2.5]:

وفي هذا الإطار، وافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة منخفضة على اهتمام إدارة مؤسسة البريد بإعلام زبائنها بخدماتها الجديدة، مما يشير إلى ضرورة اهتمامها بهذا الجانب. وفيما يتعلق بالمعدّل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكافة الفقرات التي تحدد تقييم الزّبائن لجودة الخدمة البريديّة المقدّمة إليهم حسب مؤشر التّعاطف، فيتبيّن من الجدول أعلاه، أنّ المعدّل العام قد بلغ 3.2593 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على جودة الخدمة البريديّة من ناحية مؤشر التّعاطف، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدّر بـ 0.67980. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 13 حسب الشكل رقم 11:

شكل رقم 11: التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر التعاطف.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 13.

ثانياً- تحليل البيانات المتعلقة برضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة

البريدية المقدمة:

يظهر الجدول رقم 14، توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب درجة رضاهم

عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة إليهم من قبل مكاتب بريد مدينة سطيف.



جدول رقم 14: التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد العينة تبعا لدرجة الرضى

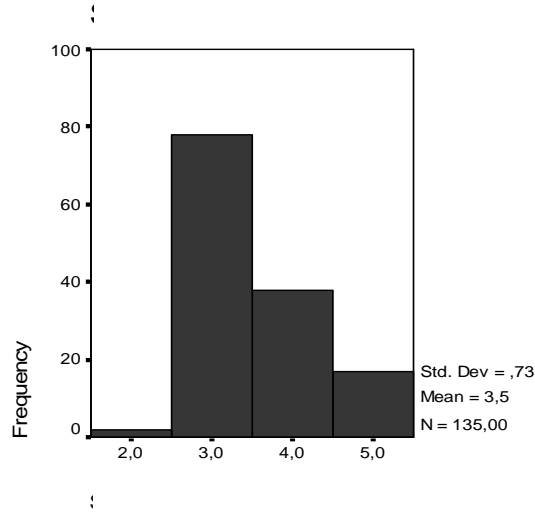
عن الجودة الكلية للخدمة البريدية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	درجة الرضى
			5	4	3	2	1	
0.7315	3.5185	135	17	38	78	2	0	التكرارات
		100	12.60	28.1	57.8	1.5	0	النسب المئوية (%)

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ 40.74% من أفراد عينة الدراسة كانت درجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمة البريدية عالية، في حين أنّ 59.26% من أفراد العينة كان مستوى رضاهم عنها متوسطا أو منخفضا. وبصفة عامة، فإنّ درجة رضى الرّبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية هي فوق المتوسط، ويستدل على ذلك بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.51 وهو ضمن المدى [3.5 - 5]، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدلّ عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.73. ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 14 حسب الشكل رقم 12:

شكل رقم 12: التمثيل البياني لدرجة رضى أفراد عيّنة الدّراسة عن الجودة الكلية للخدمة البريديّة.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 14.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها.

أولاً- اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: تختلف المعايير التي يلجأ إليها زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات البريدية المقدّمة.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الموافقة، للمؤشرات الخمسة التي يستعين بها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة البريدية المقدّمة إليهم. والجدول رقم 15، يبيّن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الموافقة للمؤشرات الخمس مرتبة تنازلياً كما يراها أفراد عينة الدّراسة:

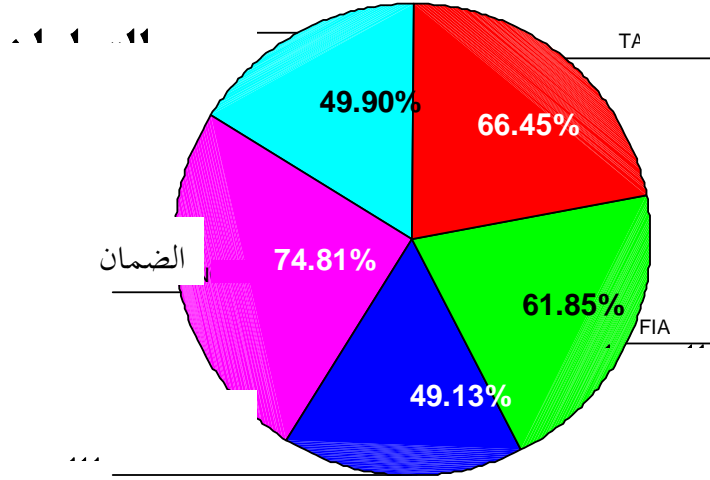
جدول رقم 15: ترتيب مؤشرات جودة خدمات مكاتب بريد مدينة سطيف.

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة (%)	درجة الموافقة
1	الضمان	3.8852	0.94027	74.81	عالية
2	الملموسية	3.5989	0.64822	66.45	عالية
3	الاعتمادية	3.5111	0.96093	61.85	عالية
4	التعاطف	3.2593	0.67980	49.90	متوسطة
5	الاستجابة	3.2395	0.63566	49.13	متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجداول (9، 10، 11، 12، 13)

يتبين من الجدول أعلاه، أن مؤشر الضمان كان أكثر الأبعاد توفرا في جودة الخدمة البريدية بوسط حسابي مقداره 3.8852 وانحراف معياري مقداره 0.94027، ويليه بعد ذلك، مؤشر الملموسية بوسط حسابي مقداره 3.5989 وانحراف معياري مقداره 0.64822، ثم مؤشر الاعتمادية بوسط حسابي مقداره 3.5111 وانحراف معياري مقداره 0.96093، مما يعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على جودة الخدمة البريدية من ناحية هذه المؤشرات. وفي المقابل، فإن أقل الأبعاد توفرا في جودة الخدمة البريدية بوسط حسابي مقداره 3.2395 وانحراف معياري مقداره 0.63566 كان بعد الاستجابة، مما يدل على وجود هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة. واحتل بعد التعاطف المرتبة قبل الأخيرة بوسط حسابي مقداره 3.2593 وانحراف معياري مقداره 0.67980، مما يعكس كذلك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر هذا البعد في جودة الخدمة البريدية. والشكل رقم 13، يوضح الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية لجودة الخدمة البريدية:

شكل رقم 13: التمثيل البياني للمؤشرات التقييمية لجودة الخدمة البريدية.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 15.

يتضح على ضوء هذه النتائج، أن المعايير التي يعتمد عليها زبائن مكاتب البريد، تختلف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة البريدية. وعليه نقول أن الفرضية المتعلقة باختلاف الأهمية النسبية للمؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة البريدية صحيحة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية.

لاختبار أثر جودة الخدمة البريدية المدركة بدلالة أبعادها الخمس على رضى زبائن مكاتب البريد، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد<sup>86</sup> (تحليل العلاقة بين أكثر من متغيرين).

يمكن أن نحدد علاقة جودة الخدمات بدلالة أبعادها الخمسة برضى الزبائن عنها،

بالعلاقة التالية:

$$y_i = B_0 + B_1 x_{i1} + B_2 x_{i2} + B_3 x_{i3} + B_4 x_{i4} + B_5 x_{i5} + \epsilon_i$$

$$i = 1, 2, \dots, 135$$

Voir:

<sup>86</sup> Mohamed-EL-Hadi REHAHLA, *Modèles Linéaires Statistiques*, Alger: Office des Publications Universitaires, 1994, p. p. 51/ 52.

وعند تقدير معادلة الانحدار الخطي المتعدد نتحصل على المعادلة التالية:

$$\hat{y}_i = b_0 + b_1 x_{i1} + b_2 x_{i2} + b_3 x_{i3} + b_4 x_{i4} + b_5 x_{i5} + e$$

$$i = 1, 2, \dots, 135.$$

حيث:

- $\mathcal{E}_i$ : حد تشويش عشوائي، يفترض بأنه يتوزع توزيعاً طبيعياً بمتوسط حسابي معدوم وبتباين ثابت  $(\mathcal{E}_i \sim N(0, SD^2))$ ، حيث أن  $SD$  يمثل الانحراف المعياري (Standard Deviation)

- $y_i$ : متغير تابع يمثل الرضى عن جودة الخدمات الكلية؛
- $x_{ij}$ ,  $j = 1, 2, 3, 4, 5$ : عبارة عن متغيرات مستقلة، وتتمثل في: الأشياء الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف على الترتيب؛
- $B_0$ : تمثل المستوى المتوسط للرضى عن جودة الخدمات الكلية عندما تكون المتغيرات المستقلة معدومة؛
- $B_j$ ,  $j = 1, 2, 3, 4, 5$ : تعبر عن قيم معالم المجتمع الحقيقية، وهي تحدد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ولأجل تحليل ومعرفة مدلولية الانحدار الخطي المتعدد، فإننا سنتطرق أولاً إلى حساب معاملات النموذج  $b_0$  و  $b_j$ ، ثم استعمال إحصائية واختبار فيشر (Fisher) على المعادلة، والقيام بتحليل التباين.

## 1- حساب معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

يوضح الجدول أدناه، قيم معاملات معادلة الانحدار المتعدد  $b_0$  و  $b_j$ ، وقد تمّ

الاستعانة ببرمجية (SPSS) في حسابها.

جدول رقم 16: قيم معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد وباقي القيم الأخرى.

التعاطف	الضمان	الاستجابة	الاعتمادية	الأشياء الملموسة		
0.286	0.197	0.241	0.278	0.271	تقدير المعاملات $b_j$	
0.068	0.043	0.055	0.041	0.067	الانحراف المعياري للمعاملات $S(b_j)$	
V = 129		$b_0 = -0.910$		SSE = 50.646	$R^2 = 0.706$	Durbun- watson
		$S(b_0) = 0.299$		SSR = 21.058	R = 0,840	

حيث:

- SSE: مجموع مربعات الانحرافات الموضحة (Explained Sum of Squares)،

وهي عبارة عن تقدير تأثير المتغيرات المستقلة في انحرافات المتغير التابع؛

- SSR: مجموع مربعات الانحرافات المتبقية (Residual Sum of Squares)،

وهي عبارة عن تقدير تأثير المتغير العشوائي في انحرافات المتغير التابع؛

-  $R^2$ : يمثل معامل التحديد (Coefficient of Determination)، وهو يقيس

جودة توفيق خط انحدار العينة لقيم مشاهدات العينة. ويحسب بقسمة مجموع مربعات

الانحرافات الموضحة على مجموع مربعات الانحرافات الكلية (SST) \* Total Sum of

Squares. ويتبين من الجدول رقم 16، أن 70.06% من مجموع الانحرافات، موضحة

بواسطة المتغيرات المستقلة و29.94% تعود إلى مجمل العوامل غير المشخصة، أي أن أبعاد

جودة الخدمة (الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف) تفسر وتنحكم

في 70.06% من التغيرات التي تحصل في مستوى رضی الزبائن.

- R: يمثل معامل الارتباط المتعدد (Multiple Coefficient of Determination)

بين الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات والرضى عن جودة الخدمات الكلية. والملاحظ من خلال الجدول رقم 16، أن قيمة معامل الارتباط المتعدد تساوي 0.84، مما يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات والرضى عن جودة الخدمات الكلية؛

- V : درجات الحرية (Degrees of Freedom)؛

DW- يعتبر اختبار (Durbun- watson)<sup>87</sup> الذي يرمز له بالرمز (DW)، من بين أهم وأدق الاختبارات الخاصة بالارتباط الذاتي، فهو يستخدم لاختبار الفرضية الأساسية التي يقوم عليها النموذج الانحدار الخطي، فرضية انعدام الارتباط الذاتي بين قيم المتغير العشوائي المختلفة. وبمقارنة قيمة (Durbun- watson) مع مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية 1%، يتضح بأن:

$$dU < DW < 4-dU \\ 1.65 < 2.241 < 2.35$$

حيث أن (dU) تمثل قيمة الحد الأعلى (Upper Limit)

وعليه، نقبل فرضية العدم والتي تنص على انعدام وجود الارتباط الذاتي بين

القيم المتتالية للمتغير العشوائي؛

- كما تمّ التحقق من عدم وجود ارتباط خطي تام بين قيم مشاهدات المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار المتعدد، حيث تبين عند استخدام اختبار كلاين<sup>88</sup> (KLIEN Test) أن قيمة معامل التحديد أكبر من قيمة مربع معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة\*.

---

\* SST= SSE+ SSR

<sup>87</sup> راجع:

حسين علي بخيت وسحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2007،

ص.ص. 201 / 198.

<sup>88</sup> حسين علي بخيت وسحر فتح الله، مرجع سابق، ص. 252.

\* للإطلاع على قيم معاملات الارتباط بين قيم المتغيرات المستقلة، أنظر إلى الملحق رقم 3.

## 2- تحليل التباين لمعادلة الانحدار المتعدد.

نستعمل تحليل التباين، لاختبار الدلالة على مجموعة الوسائط المكونة لمعادلة الانحدار المتعدد. ولهذا الغرض، يتم استعمال اختبار فيشر، بدرجة حرية 5 و129 على التوالي وعند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$ . ويقوم هذا الاختبار على:

### (1) تشكيل الفرضيات:

وفي هذا الصدد، يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

- الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز  $H_0$ ؛

- والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز  $H_1$ .

أ- الفرضية المعدومة: وتقوم على افتراض عدم وجود تأثير من أي متغير من

المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة الخدمة) على المتغير التابع (رضى الزبائن)؛

ب- الفرضية البديلة: نظرا لكون الفرضية  $H_0$  خاضعة للاختبار، فإنها قد لا تكون

بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة في حالة عدم صحة فرضية

العدم. وتقوم هذه الفرضية، على افتراض وجود على الأقل متغير واحد من بين المتغيرات

المستقلة ذو تأثير على المتغير التابع.

### (2) اختبار الفرضيات:

لمعرفة مدى مدلولية معادلة الانحدار، نستخدم احصائية فيشر، وهذا عند

مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$  (بمجال الثقة 99 %). ثم نقوم باتخاذ القرار المناسب حول

المعاملات حسب الفرضية الموضوعية بالقبول أو بالرفض للفرضية المعدومة ( $H_0$ ).

والجدول المبين أدناه، يوضح نتائج اختبار الفرضيات على مدى مدلولية معادلة

الانحدار:



جدول رقم 17: جدول تحليل التباين (ANOVA) .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الاحصائية F	القيمة الحرجة F'	القرار
التغيرات الشارحة للانحدار	SSE = 58.9743	05	10.129	F=62.052	1.095=F' عند $\alpha = 0,01$ ودرجة حرية 5 و129 على الترتيب	رفض الفرضية H <sub>0</sub>
التغيرات المتبقية	SSR = 21.058	129	0.163			
المجموع الكلي	SST = 71.704	134	-			

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 16.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية F تقع ضمن منطقة رفض الفرضية H<sub>0</sub> (القيمة الإحصائية لـ F أكبر من القيمة الحرجة) وبالتالي قبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub>. وما يمكن استنتاجه أن معادلة الانحدار المتعدد ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$ . وعليه نقول بأن الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة، صحيحة.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة.

لاختبار مدى مدلولية معاملات معادلة الانحدار والخاصة بكل بعد من أبعاد جودة

الخدمة، نستخدم اختبار قيمة T (T-Value test)، ويقوم هذا الاختبار على:

### 1- تشكيل الفرضيات:

وفي هذا الإطار، يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

- الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز H<sub>0</sub>؛

- والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H<sub>1</sub>.

أ- الفرضية المعدومة: وتقوم على افتراض عدم وجود علاقة بين كل متغير من

المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة الخدمة) والمتغير التابع (رضى الزبائن)؛

ب- الفرضية البديلة: وتقوم هذه الفرضية، على افتراض تأثير كل متغير من

المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## 2- اختبار الفرضيات:

لاختبار هذه الفرضيات، يتم استخدام احصائية T على كل بعد من أبعاد جودة

الخدمة، وهذا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$  (مجال الثقة 99%)، ثم نقوم باتخاذ القرار

المناسب حول المعاملات حسب الفرضية الموضوعية بالقبول أو بالرفض للفرضية

المعدومة ( $H_0$ ).

والجدول رقم 18، يوضح نتائج اختبار الفرضيات على معاملات معادلة الانحدار

المتعدد:

جدول رقم 18: نتائج اختبار الفرضيات على معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

القرار	مستوى الدلالة (T)	$T = \frac{b_j}{s(b_j)} ; \frac{b_0}{s(b_0)}$	قيمة الانحراف المعياري للمعاملات	تقدير المعاملات	المعاملات	
رفض $H_0$	0.003	-3.043	0.299	-0.910	$b_0$	
رفض $H_0$	0.000	4.056	0.067	0.271	$b_1$	الأشياء الملموسة
رفض $H_0$	0.000	6.838	0.041	0.278	$b_2$	الاعتمادية
رفض $H_0$	0.000	4.343	0.055	0.241	$b_3$	الاستجابة
رفض $H_0$	0.000	4.593	0.043	0.197	$b_4$	الضمان
رفض $H_0$	0.000	4.212	0.068	0.286	$b_5$	التعاطف

مستوى الدلالة 0.01

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 16.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في: الموسمية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف ذات دلالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.01)، وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة التي تعكس وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية ورضى الزبون عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة. وعليه نقول بأن الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة، صحيحة.

على ضوء نتائج تحليل معادلة الانحدار المتعدد، نقول بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين المؤشرات الخمس التي تعكس أبعاد جودة الخدمة البريدية المقدمة ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة، إضافة إلى تأثير كل بعد من أبعاد جودة الخدمة على رضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة.

### ثانيا- عرض النتائج وتحليلها:

سنستعرض في هذا العنصر بعض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي خصت بها مكاتب بريد مدينة سطيف، كمايلي:

#### ❖ نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

وتتمثل هذه النتائج في:

1- هيمنة جنس الذكور من زبائن مكاتب البريد على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم 59.26%، في حين بلغت نسب الإناث 40.47% زبائن مكاتب البريد؛

2- نسبة كبيرة من زبائن مكاتب البريد حوالي 55.6%، تتراوح أعمارهم ما بين 18-

29 سنة؛

3- نسبة كبيرة من زبائن مكاتب البريد حوالي 82.20%، لديهم مستوى جامعي أو

ثانوي؛

4- جمعت الدراسة بين زبائن ذوي مستويات مهنية مختلفة، إلا أن غالبية زبائن

مكاتب البريد حوالي 74.07%، موظفين وطلبة.

## ❖ نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد عيّنة الدراسة:

خلصت دراسة وتحليل إجابات أفراد عيّنة الدراسة حول عبارات وأسئلة الاستمارة، والتي على أساسها تم اختبار الفرضيات الموضوعية إلى مايلي:

1- رضى غالبية أفراد عيّنة الدراسة بدرجة عالية عن جودة الخدمة البريدية، إذ يعتبرون أنّ الأداء الفعلي للخدمة البريدية المقدمة في مكاتب بريد مدينة سطيف، يمتاز بالجودة في أغلب مظاهره الملموسة وغير الملموسة؛

2- أظهرت نتائج تقييم أفراد عيّنة الدراسة لمستوى جودة الخدمة البريدية المقدمة في مكاتب بريد مدينة سطيف، أنّ أكثر العناصر التي تشكّل نقاط قوة في الخدمة البريدية المقدمة، هي:

- الثقة بمقدّمي الخدمات والشعور بالأمان عند التعامل معهم؛

- المحيط المادي للخدمة، والمتمثل في: المظهر الخارجي لمكاتب بريد مدينة سطيف،

وتصميمها الداخلي، واعتناء مقدمي الخدمات بمظهرهم الخارجي؛

- الالتزام بمواعيد العمل؛

- مناسبة أوقات عمل مؤسسة بريد الجزائر؛

- وحسن معاملة الزبّون.

إضافة إلى هذا، أظهرت نتائج تقييم أفراد عيّنة الدراسة لمستوى جودة الخدمة

البريدية المقدمة في مكاتب بريد مدينة سطيف، كذلك بعض العناصر التي تشكّل نقاط

ضعف في الخدمة البريدية المقدمة، منها:

- ضيق قاعات الإنتظار؛

- عدم حداثة الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة؛

- حدوث أخطاء في عملية تقديم الخدمة؛

- طول فترة انتظار الحصول على الخدمة؛

- توفر عدد قليل من مقدّمي الخدمات؛

- ونقص الاهتمام بالترويج عن خدمات البريدية الجديدة التي تنتجها مؤسسة بريد الجزائر، إذ يقتصر الإعلان على وسائل ذات استخدام محدود من طرف الجمهور، كالاتماد على الرزنامة أو المنشورات غير الجذابة المتواجدة على مستوى مكاتب البريد، في التعريف بالخدمات البريدية.

3- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة البريدية المقدّمة، حيث أنّ أكثر المؤشرات التي تشعر الزبون بجودة الخدمة هي: الضمان ثم الملموسية والاعتمادية يليها التعاطف وأخيرا الاستجابة. والحقيقة أنّ لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات البريدية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكلّ بعد مؤشرا على درجة الأولوية، التي يجب أن يوليها صانع القرار للتطوير بالنسبة لكلّ بعد من أبعاد الجودة.

4- تؤثر الجودة المدركة للخدمة التي تقدّمها مكاتب بريد مدينة سطيف، بأبعادها

الخمس على رضى الزبائن.

## خلاصة الفصل الثالث:

تمّ في هذا الفصل، عرض نتائج الدّراسة الميدانية المتعلقة بتقييم جودة الخدمة البريديّة المقدّمة من قبل مكاتب بريد مدينة سطيف من وجهة نظر المستفيدين منها. وقد اقتصرت الدّراسة، على أخذ 135 استمارةً صالحةً للتحليل الاقتصادي من بين 250 استمارة. وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الاحصائية، تمّ اختبار فرضيات البحث الموضوعة، حيث تمّ اثبات:

- صحّة الفرضية الأولى، بحيث اتضح أنّ المؤشرات التقييمية التي يعتمد عليها الرّبائن في تقييم جودة الخدمة البريديّة المقدّمة إليهم من قبل مكاتب بريد مدينة سطيف، تختلف من حيث أهميتها بالنسبة لهؤلاء الرّبائن؛

- صحّة الفرضية الثانية، حيث تبين أنّ هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد جودة الخدمة البريديّة المقدّمة من قبل مكاتب بريد مدينة سطيف، ورضى الرّبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريديّة المقدّمة.

- صحّة الفرضية الثالثة، حيث اتضح بأنّ كلّ بعد من أبعاد جودة الخدمة يؤثر على رضى الرّبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريديّة المقدّمة.

الخلاصة

## الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يتضح أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، يعدّ مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية. وتعتمد في هذا السعي، على التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدّمة لهم من أجل تشخيصها، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات العملاء ويفوق توقعاتهم. وعلى ذلك، استهدف هذا البحث في جزءه التطبيقي تسليط الضوء على تقييم جودة الخدمات البريدية في مؤسسات بريد مدينة سطيف من وجهة نظر زبائنها، للكشف على درجة رضاهم عن مستوى جودة الخدمة البريدية المقدّمة، وتزويد إدارات هذه المؤسسات البريدية بمقترحات لتطوير وتحسين جودة خدماتها، من أجل التميّز في تقديم خدمات فريدة تبقى في ذهن الزبون، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط الذي تنشط فيه.

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

### 1- أهم نتائج البحث:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد؛
- مصداقية نموذج الأداء الفعلي "servperf" وإمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمة البريدية، إذ تعدّ هذه الدراسة محاولة إضافية للتحقق من ثبات ومصداقية نموذج الأداء الفعلي بالتطبيق في قطاع آخر من قطاع الخدمات، قطاع الخدمة البريدية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة؛



- وجود انطباع ايجابي ورضى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة باللموسية، والاعتمادية، والضمان؛ أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة، والتعاطف، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الايجابي عن الجودة ورضى الزبائن عنها، مما يلقي على عاتق صانعي القرار في هذه المؤسسات البريدية، مسؤولية العمل على تحسين هذين الجانبين لزيادة مستويات الجودة فيها ورضى الزبائن عنها.

## 2- توصيات البحث:

على ضوء ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة، نقدّم لمسئولي إدارة مؤسسة بريد الجزائر

بعض التوصيات التالية:

- فتح سوق البريد للمنافسة بغية تنشيط دور هذا القطاع؛
- تعميق الإصلاحات البريدية تماشياً مع التطورات التي تشهدها الساحة البريدية؛
- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال العمل البريدي، خاصة فيما يتعلق بأجهزة تقديم الخدمة؛
- قيام مؤسسة بريد الجزائر على مدار فترات زمنية مختلفة، بتقييم جودة الخدمات التي تعرضها على مستوى مكاتب البريد من وجهة نظر زبائنهم، وهذا للتعرف على درجة رضاهم عن ما يقدم لهم من خدمات، والوقوف على جوانب القصور فيها والعمل على التغلب عليها؛
- ضرورة اهتمام مؤسسات البريد بالأبعاد الخاصة بجودة الخدمة خاصة تلك المتعلقة بالتعاطف والاستجابة؛
- إقامة البرامج التدريبية التي تركز على تنمية المهارات السلوكية لمقدمي الخدمات في التعامل مع الزبائن؛
- استخدام مختلف عناصر المزيج الترويجي في التعريف بالخدمات البريدية خاصة الجديدة منها.
- تطوير مباني مؤسسات البريد بصورة جيّدة، سواء المظهر الخارجي أو التصميم الداخلي؛

- تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات الانتظار، مما يجعل مؤسسات البريد أكثر جاذبية، ومما يعطي للزبون الانطباع بأنه في موضع ترحيب مستمر؛
- والالتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات البريدية المقدّمة.

### 3- آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث، والتي من الممكن أن تكون عناوين بحوث مستقبلية:

- تحليل العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضى الزبائن عنها؛
- تقييم جودة الخدمة البريدية من وجهة نظر الإدارة؛
- وقياس جودة الخدمة البريدية باستعمال نموذج جودة الخدمة (Servqual).

البيبايوغرافيا

## البيئوغرافيا:

### باللغة العربية.

#### أولاً- الكتب.

- 1- أبو نبعة، عبد العزيز، تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 2- إدريس، ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 3- الحجازي، عبيد علي أحمد، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2000.
- 4- الدراركة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 5- الصحن، محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار الجامعية، 2002.
- 6- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
- 7- العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
- 8- المؤذن، محمد صالح، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- 9- المرسي، خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- 10- المصري، سعيد محمد، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001.

- 11- أنجرس، موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية**، ترجمة صخراوي بوزيد وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، 2004/2006.
- 12- بنجيت، حسين علي وفتح الله، سحر، **الاقتصاد القياسي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
- 13- حمود، خضير كاظم، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2002.
- 14- دانييل، ستويل، **المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل**، ترجمة إلياس، أسعد كامل، عمان: مكتبة العبيكان، 2002.
- 15- عقيلي، عمر وصفي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
- 16- كوتلر، فيليب وأرمسترونج، جاري، **أساسيات التسويق**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007.
- 17- لعويسات، جمال الدين، **إدارة الجودة الشاملة**، أبو ظبي: دار هومه، 2003.
- 18- معلا، ناجي، **بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي**، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006.
- 19- ويليامز، ريتشاردل، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 1999.

### ثانيا- الدوريات:

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت" في **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت: مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر 1996.
- 2- بريش، عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في **مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005.

3- حسن، محمد وعزام، بسام، "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة" في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، كانون الثاني 1999.

4- دادي عدون، ناصر ومعراج، هواري، "مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة: دراسة ميدانية على زبائن المصارف التجارية بمنطقة غرداية" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، ماي 2005.

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

### ثالثا- الرسائل الجامعية:

1- نعيمات، عبد الحميد، "جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004 / 2005.

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

### رابعا- الملتقيات:

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

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

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

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

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

### خامسا- الوثائق الداخلية للمؤسسة:

1- التقرير السنوي لمؤسسة بريد الجزائر، 2004.

2- رزنامة بريد الجزائر، 2007.

### سادسا- المواقع الإلكترونية:

- عارف، أسامة حسن، "تطوير الجودة"،

[http://www.sqc.org.sa/tqm/osama\\_08.htm](http://www.sqc.org.sa/tqm/osama_08.htm) (2007/01/14).

## باللغة الأجنبية:

أولا- الكتب:

- 1- Boyer, André et autres, **Les Fondamentaux de L'entreprise**, Paris: édition d'organisation, 3<sup>eme</sup> édition, 1997.
- 2- Brilman, Jean, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Paris: éditions d'organisation, 2003.
- 3- Daudin, Jean- Jacques et Tapiero, Charles, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Paris: economica, 1996.
- 4- Détrie, Philippe, **Conduire Une Démarche Qualité**, Paris: éditions d'organisation, 4<sup>eme</sup> édition, 1998/ 2001.

- 5- Eiglier, pierre, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition economica, 2004.
- 6- Gauthy- Sinéchal, Martine et Vandercammen, Marc, **étude De Marchés: méthodes et outils**, 2<sup>eme</sup> édition 2005.
- 7- Gratacap, Anne et Médan, Pierre, **Management de Production**, Paris: Dunod, 2001.
- 8- Huberac, Jean- Pierre, **Guide des Méthodes de la Qualité**, Paris: Maxima, 1998/ 1999.
- 9- Jokung- Nguéna, Octave et autres, **Introduction au Management de la Valeur**, Paris: Dunod, 2001.
- 10- kotler et Dubois, **Marketing Management**, Paris: Publie Union, 10<sup>eme</sup> édition, 2000.
- 11- Henri , **ISO Version 2000**, Paris: Dunod, 2<sup>eme</sup> édition, 2004.  
Mitonneau,
- 12- Rehahla, Mohamed-EL-Hadi, **Modèles Linéaires Statistiques**, Alger: Office Des Publications Universitaires, 1994.
- 13- Seddiki, Abdallah, **Management de la Qualité**, Alger: office Des Publications Universitaires, 2003.

ثانياً-المواقع الإلكترونية:

- 1- [www. Poste. Dz](http://www.Poste.Dz), (07/01/2007).
- 2- [http://www.Joradap.dz/Jo2000/2000/048/A\\_Pag.htm](http://www.Joradap.dz/Jo2000/2000/048/A_Pag.htm)



الملاحق

ملحق رقم 1: قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستمارة

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
سطف	أستاذ محاضر	زين الدين بروش
باتنة	أستاذ محاضر	لخضر ديلمي
سطف	أستاذ محاضر	سعداوي خالد
سطف	أستاذ محاضر	ساعد بن فرحات
سطف	أستاذ محاضر	عبد الوهاب بلمهدي

ملحق رقم 2: الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - فرع إدارة

الأعمال -

استبيان

إلى زبائن مؤسسة بريد الجزائر:

في إطار تحضير مذكرة ماجستير تحت عنوان "تقييم جودة الخدمة من

وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر". يرجى من سيادتكم التكرم

بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، و ذلك بوضع الإشارة (x) في الخانة التي تتفق مع

رأيكم، علماً أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

شكراً لكم على حسن تعاونكم.

القسم الأول: معلومات عامة عن الزّبون.

لو تكرّمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة

بالبحث، وهي:

الجنس:

ذكر [ ]

أنثى [ ]

السّن:

من 18-29 سنة [ ]

من 30-50 سنة [ ]

أكثر من 50 سنة [ ]

المستوى التعليمي:

لا أعرف القراءة والكتابة [ ]

ابتدائي [ ]

متوسط [ ]

ثانوي [ ]

جامعي [ ]

الوظيفة:

موظف [ ] أعمال حرة [ ] طالب [ ] متقاعد [ ] بطال [ ]

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

الرقم	العبرة	درجة الموافقة			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق
1	المظهر الخارجي لمؤسسة البريد يتلائم مع نوع الخدمة المقدمة.				
2	التصميم الداخلي لمؤسسة البريد يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات.				
3	لدى مؤسسة البريد أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة.				
4	قاعات الانتظار واسعة.				
5	قاعات الانتظار نظيفة.				
6	قاعات الانتظار مكيفة.				
7	يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي.				
8	هناك التزام بمواعيد العمل في المؤسسة.				
9	عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة.				
10	فترة انتظار الحصول على الخدمة تستغرق وقتاً طويلاً.				
11	سرعة الرد على شكاوى الزبائن.				
12	توفر عدد قليل مقدمي الخدمات.				
13	لدي ثقة بمقدمي الخدمات.				
14	أشعر بالأمان عند تعاملي مع مقدمي الخدمات				
15	مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم النصائح للزبائن.				
16	مقدمو الخدمات يرّدون على استفسارات الزبائن.				
17	حسن معاملة الزبون واحترامه.				
18	مؤسسة البريد تعلم زبائنها بخدماها الجديدة.				
19	مؤسسة البريد توفر لزبائنها لوحات إرشادية تبيّن أماكن الحصول على الخدمة.				
20	إدارة مؤسسة البريد تطلع الزبائن بتعريفه الخدمة المقدمة.				
21	تضع مؤسسة البريد المصلحة العليا للزبون في أولى اهتماماتها.				
22	أوقات عمل مؤسسة البريد مناسبة.				

القسم الثالث: تحديد درجة رضى الزبّون عن جودة الخدمة المقدّمة من طرف مؤسسة

بريد الجزائر.

[ ] درجة الرضى كبيرة جداً

[ ] درجة الرضى كبيرة

[ ] درجة الرضى متوسطة

[ ] درجة الرضى منخفضة

[ ] درجة الرضى منخفضة جداً

ملحق رقم 3: جدول تحليل الارتباط

التعاطف	الضمان	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	
				1	الملموسية
			1	0,2661572	الاعتمادية
		1	-0,0678265	- 0,0942671	الاستجابة
	1	-0,0412236	0,39994151	0,32043256	الضمان
1	0,44578962	0,00775537	0,34451194	0,57777644	التعاطف

