

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية



رقم:.....

تخصص إدارة و تسيير

العنوان

تقييم جودة الخدمات بالمنشأة الرياضية من وجهة نظر
المستفيدين (ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي)

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ادارة و تسيير المنشآت الرياضية

تحت إشراف:

- د.صواش عيسى

من إعداد :

- سوفلي لزهر

- فتيتي هشام

السنة الجامعية : 2021/2020

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى، الوالدين الكريمين:

إلى من شاركوني بدفء العائلة:

إلى من تحمل رمز الطيبة والحنان، أطال الله في عمرها

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

شكر وتقدير

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على نبيه

"محمد" - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري، وعظيم تقديري إلى:

الأستاذ الفاضل الدكتور "صواش عيسى" الذي تعهدني بنصائحه الثمينة ومعارفه القيمة

في إنجاز هذا البحث؛

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

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	التعيين
	إهداء
	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
[أ-و]	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار النظري للخدمة و جودتها	
09	تمهيد
15	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات
15	المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها
19	المطلب الثاني: عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها
24	المبحث الثاني: مفهوم جودة الخدمة وخطوات تحقيقها
24	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها
32	المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن
36	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : تقييم جودة الخدمة و مداخل تحسينها	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج قياسها
39	المطلب الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

43	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة
48	المبحث الثاني: مداخل تحسين جودة الخدمة
48	المطلب الأول: مدخل المقارنة المرجعية
54	المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة
61	خلاصة الفصل الثاني
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث : الطرق المنهجية للبحث	
63	تمهيد
63	1- الدراسة الاستطلاعية.
71	2- مجتمع الدراسة.
71	3- عينة الدراسة.
72	4- المنهج المتبع.
72	5- أداة الدراسة.
73	6- الأسس العلمية للدراسة
73	7- ضبط متغيرات الدراسة.
74	8 - حدود الدراسة
75	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج	
77	عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية
80	عرض وتحليل نتائج الإداريين
90	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
92	الخاتمة
93	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
20	مستويات متطلبات الزبائن	1
22	الرسائل غير اللفظية	2
30	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	3
64	عدد الاستبيانات الموزعة والمعتمدة للتحليل الاقتصادي	4
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
70	توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم	6
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
71	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	8
73	تقييم جودة الخدمة الرياضية من ناحية مؤشر الملموسية	9
75	تقييم جودة الخدمة الرياضية من ناحية مؤشر الاعتمادية	10
77	تقييم جودة الخدمة الرياضية من ناحية مؤشر الاستجابة	11
79	تقييم جودة الخدمة الرياضية من ناحية مؤشر الضمان	12
81	تقييم جودة الخدمة الرياضية من ناحية مؤشر التعاطف	13
84	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب درجة رضاهم عن الجودة الكلية للخدمة الرياضية	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 والزيون	2
24	التغذية العكسية	3
32	نموذج فجوة جودة الخدمة	4
34	نموذج "عدم التطابق"	5
57	الهيكل التنظيمي لالمنشآت الرياضية	6
74	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر الملموسية	7
76	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر الاعتمادية	8
78	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر الاستجابة	9
80	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر الضمان	10
83	التمثيل البياني لتقييم أفراد عينة الدراسة لمؤشر التعاطف	11
85	التمثيل البياني لدرجة رضى أفراد عينة الدراسة عن الجودة الكلية للخدمة الرياضية	12
87	التمثيل البياني للمؤشرات التقييمية لجودة الخدمة الرياضية	13

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 للرياضة وما تنص عليه من تحرير للخدمات ومنها خدمات المنشآت الرياضية، وتبعا للتوجهات الحديثة في مجال العمل الرياضي والذي يتميز بتتويع خدمات المنشآت الرياضية واستخدام التكنولوجيا المتطورة، فإنه يتوجب على صانعي القرار في المنشآت الرياضية و مواجهة التحديات المطروحة أمامهم، والسعي نحو تطوير وعصرنة الخدمات الرياضية، والارتقاء بجودتها إلى المستوى المطلوب.

وفي الحقيقة أن الكثير مما يمكن عمله في مجال تطوير جودة خدمات المنشآت الرياضية وتحسينها، يعتمد أساسا على مدى توافر المعلومات عن مستويات جودة هذه الخدمات انطلاقا من منظور زبائن المنشآت الرياضية، إذ يمكن تقييم جودة الخدمة الرياضية من وجهة نظر الزبون، إدارة المنشآت الرياضية 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 المنشآت الرياضية من وجهة نظر زبائنها، يهدف التماس جوانب القوة والقصور فيها والعمل على تطويرها، هو الضمان الرئيسي للارتقاء بمستواها، وكسب رضى وولاء الزبائن لها. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو:

ما هو تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية من وجهة نظر المستفيدين؟ ويندرج

تحت هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماذا نعني بجودة الخدمة؟
- 2- ماهي المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة الرياضية المقدمة إليهم؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة الرياضية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة الرياضية المقدمة؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة الخدمة الرياضية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة الرياضية المقدمة؟

فرضيات البحث:

بناء على التساؤلات المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن المنشآت الرياضية في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات الرياضية ؛
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة الرياضية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة الرياضية المقدمة؛
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة الخدمة الرياضية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة الرياضية المقدمة.

أهمية البحث:

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

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة، إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة في المنشآت الرياضية من وجهة نظر زبائنهم، وذلك بهدف تطوير جودة هذه الخدمات الرياضية والعمل على إرضاء المستفيدين منها. وضمن هذا السياق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:
- 1- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة لهم؛
 - 2- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات الرياضية ؛
 - 3- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة المنشآت الرياضية ، في قياس جودة ما تقدمه من خدمات رياضية ، وتحديد أهم المعايير التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

الدراسات السابقة حول الموضوع:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة ونماذج قياسها، بالتطبيق على مجالات خدمية متنوعة، نذكر بعضاً منها فيما يلي:

- دراسة ثابت عبد الرحمان إدريس سنة 1996 على الخدمات الرياضية في دولة الكويت، حيث عمل على قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات. وقد بينت هذه الدراسة، وجود فجوة سلبية بين توقعات الزبائن لبعض مظاهر الخدمة الرياضية وبين إدراكات الإدارة في هذه المؤسسات لمثل هذه التوقعات؛

- دراسة عبد الحميد نعيجات سنة 2004/2005، والتي هدفت إلى دراسة تأثير جودة الخدمة الرياضية على رضى الزبائن: دراسة حالة الملعب البلدي الأغواط. وقد بينت هذه الدراسة، وجود رضى لدى الزبائن عن بعدي الأشياء الملموسة والاطمئنان، إذ يعد هذا الأخير من أكثر الأبعاد أهمية في المؤسسات لارتكازه على عنصري الأمان والثقة. أما الأبعاد الخاصة بالاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، فهي لا تتمتع برضى الزبائن عنها كمكونات لجودة الخدمات الكلية.

- دراسة محمد علي الروسان، والتي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الرياضية: دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء ملعب أولمبي في الأردن. وقد أظهرت النتائج، إن هناك انطباع إيجابي بخصوص جودة الخدمة الكلية، إضافة إلى وجود علاقة بين ثلاثة عوامل هي: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة مع الجودة الكلية للخدمة الرياضية، في حين غابت هذه العلاقة لعامل كل من الأمان والتعاطف مع الجودة الكلية؛

- دراسة مروان جمعة درويش، والتي هدفت إلى تحليل جودة الخدمات الرياضية التي تقدمها المنشآت الرياضية في فلسطين من وجهة نظر عملائها. وقد عكست نتائج الدراسة، وجود فجوة سلبية بين الخدمة المدركة والخدمة التي يتوقعها العملاء لجميع العناصر والأبعاد التي تكون منها مقياس جودة الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية .

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

- محاولة الإلمام بمختلف جوانب جودة الخدمة في الإطار النظري للدراسة، قصد التعريف بماهيتها. في حين إن الدراسات السابقة، اكتفت في إطارها النظري بالتركيز على دراسة ماهية جودة خدمة معينة؛

- على خلاف الدراسات السابقة، ارتكزت دراستنا في جانبها التطبيقي على تقييم جودة الخدمة الرياضية المقدمة من طرف المنشآت الرياضية من وجهة نظر المستفيدين منها؛

- وإلى جانب تقييم جودة الخدمة الرياضية من جهة نظر المستفيدين منها، استهدفت الدراسة التوصل إلى دليل عملي للمحددات الرئيسية لجودة الخدمة الرياضية ، كما يراها المستفيدين منها، والتي يمكن أن تساعد صانعي القرار في المنشآت الرياضية ، في وضع البرامج الخاصة بتحسين الجودة الشاملة لهذه الخدمة.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- يمكن إجمالاً أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في:
 - لفت الانتباه لأهمية جودة الخدمة في كسب رضى وولاء الزبون؛
 - الرغبة في البحث في موضوع تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، نظراً لكون الزبون يجد صعوبة أكبر في تقييم جودة الخدمة مقارنة بالسلع المادية؛
 - قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقطاع الرياضي في الجزائر؛
- ومعرفة مدى التحسن في جودة الخدمة الرياضية المقدمة إلى الزبائن، وهذا في ظل عصرة قطاع الرياضة ، وامتداداً لبرنامج اصلاحه الذي تم سنه بموجب القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000.

منهجية البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم 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 تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي في تحليل آراء المستفيدين من خدمات المنشآت الرياضية ، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين وتطوير جودة الخدمة الرياضية .

خطة البحث:

- تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة و الخاتمة.
- يتناول الفصل الأول، الإطار النظري للخدمة و جودتها؛
- يتعرض الفصل الثاني لنماذج قياس جودة الخدمة و أساليب تحسينها؛
- أما الفصل الثالث، فخصص لدراسة حالة المنشآت الرياضية في المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ، 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 أساساً في وزارة الشبيبة و الرياضة .

تحديد المفاهيم:

- يستلزم تحديد موضوع البحث، توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة به. وفيما يلي سيتم تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بموضوع دراستنا.
- الزبون: وهو الشخص المستفيد من الخدمة المقدمة .
 - الحاجات: هي وجود نقص لدى الزبون يسبب له القلق ويسعى إلى تلبية حصوله على الخدمة.
 - الرغبات: هي وجود نقص لدى الزبون لكنه ليس ملحا ولا يسبب له توترا كبيرا.
 - التوقعات: هي تتبؤ 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 للدراسة

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 الرياضي 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 إن موضوع جودة الخدمات و ضمان جودة المنتجات المادية والرقابة عليها حظي باهتمام كبير منذ فترة زمنية طويلة، فإن موضوع جودة الخدمة لم يخض 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 وجودا من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات؛

المبحث الثاني: مفهوم جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.

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، رياضية... الخ.

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

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات

المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها.

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

أولاً- مفهوم الخدمة:

من خلال اطلاعنا على كثير من الكتب والبحوث في ، تبين لنا إن هناك عدد كبير من التعاريف، نحاول فيما يلي التطرق إلى بعض منها:

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق، الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹.

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

- عرف كل من كوتلر وأرمسترونج (Kotler et Armstrong)، الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"².

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 عرفت المنظمة الدولية للمقاييس³ "الإيزو" (ISO) ⁵⁴ International Standard Organisation وفقاً للمواصفة ISO 8402، الخدمة على أنها⁶: "نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزيون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزيون".

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

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

للنشر، 2007، ص. 456.

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.
 - يمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بتصنيع وتوريد منتج مادي.
- من خلال التعاريف السابقة للخدمة، يمكننا القول إن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي يهدف أساساً إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.
- ثانياً - خصائص الخدمات:

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

³ 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 [د]د ضمان حصول العملاء على المنتج المرغوب فيه وبأقل تكلفة. ولإطلاع أكثر

³- ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى 1999، ص. ص. 102-98.

⁵ 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 للمصطلح (ISO) عام 1551، حينما استخدمت كقطع من مصطلح (Isoscelles) الذي يعني مثلث متساوي الضلعين، ثم تعددت استخدامات هذا المصطلح لتشمل عدة مجالات يجمع بينهما قاسم مشترك هو التساوي أو التطابق. ولإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:

⁶ محمد حسن وبسام عزام "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة" في سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، كانون الثاني 1999. ص. ص. 26-27.

- 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 تفرق بين السلع المادية والخدمات. وتوضح هذه الخاصية إن "الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها"⁷. وقد اقترح (Wilson) سنة 1972، إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى 8:
- 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"⁹. وتشير هذه الخاصية، إلى إن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون.

⁷ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص. 217.

⁸ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 52.

⁹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص. 352.

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 مق دم الخدمة والزبون، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مق دمي الخدمات، ووفقا لظروف معينة¹⁰.

4. الملكية:

نعني بالملكية، إن "الخدمة لا تمتلك، أو تنتقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها"¹¹. وتشير هذه الخاصية، إلى أنه غالبا ما لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة.

5. عدم القدرة على التخزين:

نظرا لإن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية. وبعبارة أخرى، فإنه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت 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، فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار، وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد¹².

6. صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون:

يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة. ومرد هذا يرجع، إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه.

¹⁰ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص. 505.

¹¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001، ص. 168.

¹² ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار

الجامعية، 2006، ص. 30.

وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه¹⁴¹³.

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 كل من (Eiglier et Langeard)، خمسة عناصر أساسية تدخل في عملية إنتاج الخدمة هي¹¹:

- نظام التنظيم الداخلي (Système d'organisation interne)

-السند المادي (Support Physique)

-العمال المباشرين (Personnel en contact)

- الزبون (Le Client)

- عرض الخدمات (Prestation des Services)

ويمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمة من خلال الشكل الموّضح أدناه:

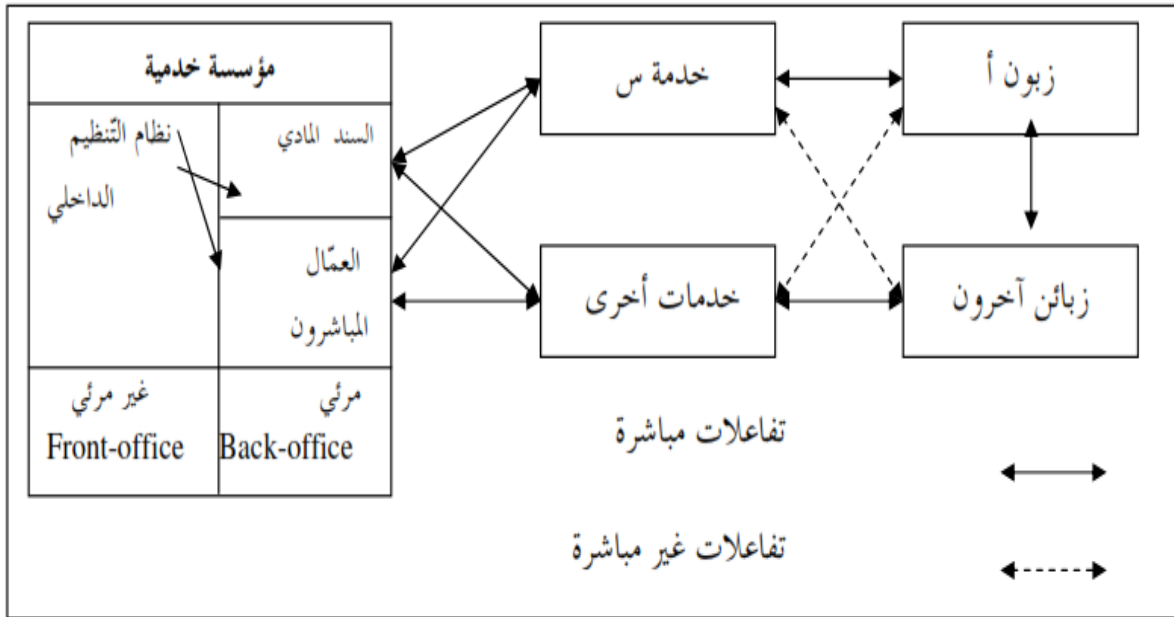
¹³ عبد الحميد نعيمات، "جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، كلية العلوم

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.

¹⁴ المرجع نفسه، ص. 29.

شكل رقم 1: عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية.



Source: Kotler & Dubois, Marketing Mangement, Paris: Publi Union, 10^{eme} édition, 2000, P. 448.

يتمثل نظام التنظيم الداخلي في الإدارة العليا للمؤسسة، والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار المحيط المادي، توظيف وجودة الخدمات الموارد البشرية، تحديد أشكالالاتصاليين المؤسسة والزبائن،... الخ. وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج وغير المرئي بالنسبة للزبون، تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودا.

2- العمال المباشرون (موظفو المكتب الأمامي):

يقصد بالعمال المباشرين، مق دمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرم (الجزء المرئي). ويؤدي هؤلاء الموظفون، دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودا، مما يتطلب توافرهم 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 أنه¹⁵: "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 إن كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها. وينقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما¹⁶:

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 مق دمي الخدمات. وفي مجال الخدمات، يظهر الزبون كمستخدم للخدمة وكمساهم في نظام إنتاجها وتقديمها. ويترتب عن هذا الظهور، دوران متكاملان للزبون في علاقته مع المؤسسة الخدمية، وهذا التكامل مصدره إن الزبون هو المقيم الأول والأخير للخدمة.

¹⁵ محمد حسن ويسام عزام، مرجع سابق، ص.25.

¹⁶ مأمون سليمان الدرارة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2006، ص. 182.

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 تق ديمها في الغالب على وجود مق دم الخدمة والزبون في آن واحد. وتوجد عدة أنواع من طرق تقديم الخدمة سيتم عرضها في العنصر الموالي.

ثانياً- طرق تقديم الخدمة:

توجد أربعة أنواع أساسية من الخدمات المقدمة هي¹⁷:

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

وتمتاز كل طريقة من طرق تقديم الخدمة ببعد إجرائي وشخصي معين. ويقصد بالبعد الإجرائي: النظم والإجراءات المحددة لتق ديم الخدمات، أما البعد الشخصي فيقصد به: طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تق ديم الخدمة من قبل مق دمي الخدمات، وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لف ظية. وفيما يلي عرض لكل طريقة من طرق تقديم الخدمة.

1. طريقة الخدمة الباردة:

تمتاز 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، ومنتحظة، وحية، وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح، وغير مرغوبة من قبل الزبون.

¹⁷ راجع:

- مأمون سليمان الدراكبة، 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.

2. طريقة المصنع للخدمة:

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

3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

على عكس طريقة تقديم الخدمة السالفة، تمتاز 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:

تمتاز 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. وتعد 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

اتجهت معظم المؤسسات إلى الاهتمام بالعمل على تحقيق الجودة في منتجاتها ،لضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه. ويعد 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 سلاحا تنافسيا مهما، تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التميز والريادة في السوق، وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمة وأهميتها.

أولاً- مفهوم جودة الخدمة:

سنتطرق 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 قديما، تعني الدقة والإتقان، أما حديثا فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، والشركات الكبرى، وازدياد حدة المنافسة، حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة¹⁸. وضمن هذا السياق، تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، نذكر أهمها فيما يلي:

¹⁸ مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سابق، ص. ص. 15 - 16.

أ - تعاريف المختصون في الجودة، نذكر أهمها:

- عرف أرماند فيغانباوم (Armand Feigenbaum)*، الجودة على أنها: "النتائج الكلية للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تم كُن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"¹⁶.

يلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على مجموعة من الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة المنتج. وفي هذا الإطار، بين فيغانباوم بأن مستوى جودة المنتج يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل التصنيع والتوزيع، تتمثل في¹⁷:

1. تقوم إدارة التسويق بتقييم مستوى الجودة الذي يريده العملاء؛
2. تقوم الإدارة الهندسية للإنتاج بترجمة المستويات التي حددا 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.¹⁹

يعد أرماند فيغانباوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، الطبعة الأولى سنة 1950.

¹⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البيزوري للنشر والتوزيع، 2005، ص. 15.

* عرف فيليب كروسبي (Philip Crosby) ، الجودة على أنها: "المطابقة معالمواصفات"¹⁸. ويشير هذا التعريف، إلى إن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقتها للمعايير والمواصفات الموضوعية لتحقيق مبدأ التآلف الصفري.

- عرف جوزيف جوران (Joseph Juran) ، الجودة على أنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام"². والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه.

وقد ب ين جوران إن الملاءمة للاستخدام تعتمد على توفر خمسة أبعاد أساسية، هي³:

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- تعريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة، نذكر أهمها:

- عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة*، الجودة على أنها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"¹⁹.

¹⁷ مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص. ص. 22-32.

* ساهم كروسبي في تطوير مفاهيم الجودة والسيطرة عليها، ويعد مفهوم صفر عيب (zero defect) من أهم المفاهيم التي جاء .

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

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 15.

³ مأمون سليمان الداركة، 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 . ولإطلاع 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.²⁰

- وقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعيارية (AFNOR Normalisation)، Association Française de، الجودة على أنها: "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين"²¹.

ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على ضرورة تحديد رغبات الزبائن، وترجمتها إلى مجموعة من الخصائص تبني عليها عملية التصميم والتصنيع.

- فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ISO 8402، الجودة على أنها:

- "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو خدمة، والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة"²². وفي هذا التعريف، ق سمت 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 عرفت على أنها عبارة عن "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات"²³.

- ويشير هذا التعريف، إلى ضرورة مطابقة المواصفات الموضوعية للمنتج لمتطلبات الزبائن، فالسبب الرئيسي للاهتمام بالجودة هو إرضاء الزبون من خلال تلبية متطلباته.

ويلخص المؤلف مأمون سليمان الداركة، 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 العملية الإنتاج، وترتبط الثالثة بجودة

21 Pierre Eiglier, Marketing et Stratégie des Services, Paris : édition economica, 2004, P.

22 André Boyer et Autres, Les Fondamentaux de L'entreprise, Paris : édition d'organisation, 3 eme édition, 1997, P. 117.

23 Abdallah Seddiki, Management de la Qualité, Alger : office des Publications Universitaires, 2003, P.

الأداء والتي تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات للعملاء، وهو ما يعرف بجودة الخدمة²⁴. وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمة.

2. مفهوم جودة الخدمة:

عرفت جودة الخدمة على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية"²⁵. ويشير هذا التعريف، إلى إن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام ذين الجانبين في تقديم الخدمة.

كما عرفت جودة الخدمة على أنها: "التفوق على توقعات العميل"²⁶. والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات.

وينفس المنطق، توصل كل من (Lewis and Booms) إلى إن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها²⁷. ومن هنا يتبين لنا إن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها.

وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من الآلات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها ا وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"²⁸.

²⁴ مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص. 17.

²⁵ المرجع نفسه، ص. 181.

²⁶ ريتشاردل وليامز، مرجع سابق، ص. 39.

²⁷ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 291.

²⁸ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 215.

كما يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركوا في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"²⁹. 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"³⁰؛

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

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

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

3- تعد جودة الخدمة المقدمة 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 الزبون³²³¹. وبالاعتماد على هذه المعلومات، يمكن توضيح مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مق دم الخدمة (الإدارة) والزبون، في الشكل المبين أدناه:

²⁹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص. 181.

³⁰ 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.

³¹ 8 / ماي 2007.

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



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: تقديم خدمة تتفق مع احتياجات الزبائن وتوقعهم 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 هي³³:

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

³² 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،

³³ مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص. 194.

1. نمو مجال الخدمة:

إن أحد أبرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أصبح يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هاما لمداخيل الدولة. وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة، وتعليم، وبنوك، و تأمينات، وغيرها. ولذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي لل دول، 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:

تعد 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:

اهتمت 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. ومرد هذا يرجع، إلى إن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين فإنهم لا يعبرون عنها دائما، أما عندما يح دون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة.

والجدول أدناه، يوضح مستويات متطلبات الزبائن:

جدول رقم 1: مستويات متطلبات الزبائن.

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
"هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه"	"كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك"	"لم أكن أدري إن 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، تنتظم متطلبات الزبائن في أربع فئات هي:

- 1- المتطلبات المذكورة صراحة، وتتمثل في أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليه من قبل مقدمي الخدمات مباشرة؛
 - 2- المتطلبات المفترضة، ويعتبر تحديدها صعبا لأن الزبون يظن بأنها واضحة؛
 - 3- المتطلبات المكتومة، وتكون عندما يرى الزبون إن مقدم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها؛
 - 4- المتطلبات الهولة، وهي غائبة كليا عن وعي الزبون لها لأنها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقا.
- وذا 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 أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم. وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى إن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد³⁴.

المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن.

من أكثر الخطوات شيوعا في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن، نذكر³³:

- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين؛
- تحديد حاجات الزبون؛
- العمل على توفير حاجات الزبائن؛

³⁴ Octave Jokung- Nguéna et autres, **Introduction au Management de la Valeur**, Paris: Dunod, 2001, P. 40.

- والتأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة.

1. إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مق دمي الخدمات، أساسا هاما لنجاح المؤسسة في تحقيق رضى الزبون وكسب ولائه.

وتتمثل 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:35

جدول رقم 2: الرسائل غير اللفظية.

رسائل سلبية	رسائل إيجابية
الوجه قلق ومتجهم.	عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم فيه .
الابتسامة مفقودة ومتصنعة.	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 الداركة، مرجع سابق، ص. 196.

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

33 أنظر:

-مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص. 194-201.

-خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 217-223.

-والاهتمام بصدى الصوت، أي: الكيفية التي يقال ا الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب، من أجل إيصالخدمة مقبولة للزبون.

2. تحديد حاجات الزبون:

تتمثل أهم حاجات الزبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تف سر الرسائل التي يبعث ا الزبائن بصورة صحيحة؛
- الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف؛
- الحاجة لتلقي المساعدة، والنصح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.
- والحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلوبهم.

3. العمل على توفير حاجات الزبائن:

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- يجب أن تق دم الخدمات خلالفترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب؛
- يجب أن يحصل مق دم الخدمة على التدريب، والمعرفة، والمهارات المناسبة؛
- والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

4. التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

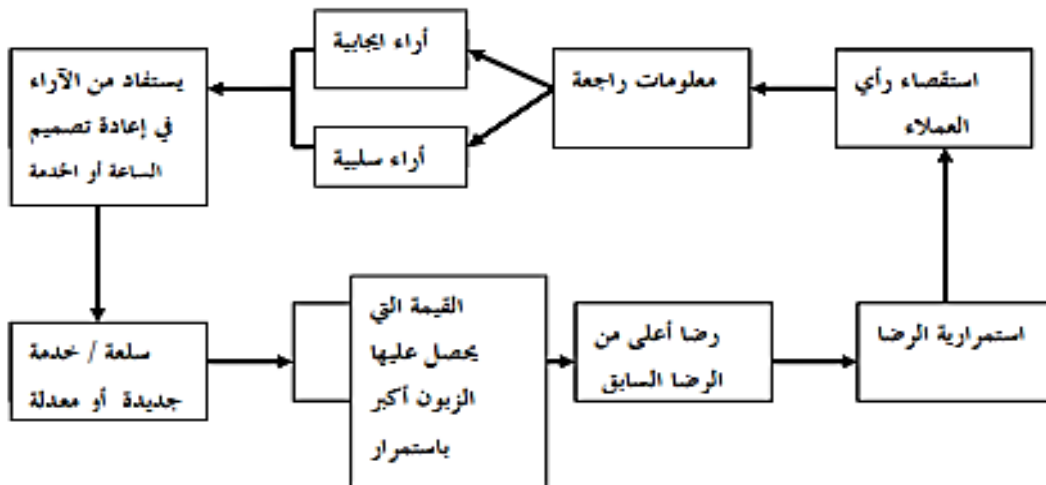
يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- 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 مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم؛

- وإجراء استطلاعات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها ،فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معيارا للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعام. وإضافة إلى هذا، تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقا من إن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم و المثنى لجودة عملها، والشكل أدناه يبين 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 إن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المنظمة ههدفها في إرضاء زبائنها أم لا، هذا من جهة. ومن جهة ثانية، سيتولّد لدى الزبون قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المنظمة، وهذا ما سيهدفه لأن يظهر لها وبشكل ايجابي ما يريده. و إذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائننا، 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 تقدمه 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 إن المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تنميطها، فهي دائما متعددة ومختلفة تبعا لظروف معينة.
- لا تعني الجودة بالضرورة التميز، فهي ببساطة: المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم يكون الزبون هو المقرر النهائي فيما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أو لا يلبيها.
- تعتبر جودة الخدمة مقياسا، للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة فعليا ليقابل توقعات الزبائن.
- تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على مق دم الخدمة والكيفية التي تق دم ا.
- 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 و مداخل تحسينها

تمهيد

تلجأ المنظمات التي تحرص على تقديم خدمة تتلائم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجام، إلى معرفة المعايير التي يعتمدون عليها في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم. وفي هذا الإطار، اهتم كثير من الباحثين في مجالالخدمات 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 مجالالخدمات، تمّ كن إدارة المؤسسة من التعرف على درجة رضى الزبون على ما يق دم إليه من الخدمات، والوقوف على جوانب القصور فيها، وبالتالي العمل على تحسين وتطوير جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

ومن هذا المنطلق، خصصنا هذا الفصل ل دراسة موضوع تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها، من خلال المبحثين 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، يعد 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 مجالدراسة 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. وتتمثل هذه المؤشرات في:

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

1. الاعتمادية (Reliability):

ونعني بها ، قدرة مق دم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان³⁶.

2. الاستجابة (Responsiveness):

وتشير إلى رغبة واستعداد مق دمي الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن، مهما كانت الظروف³⁷.

3. الكفاءة (competence):

وتعني، امتلاك مق دمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة³⁸.

4. سهولة الحصول على الخدمة (Access):

والمقصود ا، سهولة الاتصال و تيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فترة انتظار

الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها³⁹.

5. اللباقة (Courtesy):

ونعني ا، تمتع مق دمي الخدمات بروح الصداقة، والاحترام، واللفظ في التعامل كالاستقبال الطيب مع

التحية والابتسامه مع الزبائن⁴⁰.

6. الإتصال (Communication):

يقتضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمو ا، وتق ديم التوضيحات اللازمة حول

طبيعة الخدمة وتكلفتها⁴¹.

³⁶ Pierre Eiglier, op. cit, P. 76.

³⁷ kotler et Dubois, op. cit, P. 453.

³⁸ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، أبو ظبي: دار هومو، 2005، ص. 24.

³⁹ عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص. 256.

⁴⁰ Kotler et Dubois, op. cit, P.453.

⁴¹ عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص. 257.

7. المصداقية (Credibility):

وتشير، إلى مراعاة مق دمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين. ومثاليذلك، هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟ وهل يوثق به في الیهدفاع عن قضيته؟⁴⁰

8. الأمان⁴² (Security):

ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة. ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يق دمهها. ومثاليذلك، ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام الزبون باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟⁴³

9. معرفة وتفهم العميل (Knowing the Customer):

والمقصود بها، بذل المجهود من طرف مق دمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاام الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم. ويشير هذا المؤشر، إلى مدى قدرة مق دم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن.⁴⁴

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. ومثاليذلك، هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ وهل تصميم المظهر الداخلي والديكور يخلفان جوا مريحا للزبون؟⁴⁵

وفي دراسة لاحقة، تم كن (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، هي⁴⁶: المظاهر المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف. والجدول رقم 3، يوضح ذلك:

⁴² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 444.

⁴³ عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص. 257.

⁴⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 445.

⁴⁵ المرجع نفسه، ص.ص. 446 / 445.

⁴⁶ 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"> - جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة. - التصميم الداخلي للمنظمة. - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء). - معلومات دقيقة وصحيحة.
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن. - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات.
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق. - فهم ومعرفة احتياجات الزبائن. - ملائمة ساعات العمل. - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه. - اللطف في التعامل مع الزبائن.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفحوة 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 إن هناك نموذجين رئيسيين لقياسها، يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية، هما:

- نموذج الفجوات؛

- ونموذج الأداء الفعلي.⁴⁷

أولاً- نموذج الفجوات⁴⁵ The Gaps Model:

تنسب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة إلى الباحثين (Parasuraman, Berry et Zeithaml)، إذ تمّ كنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVQUAL)*. ويستند هذا النموذج، على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وعلى إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم. وهذا من منطلق، إن الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة 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 إن 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، تتلخص في الشكل رقم 4:

⁴⁵ راجع:

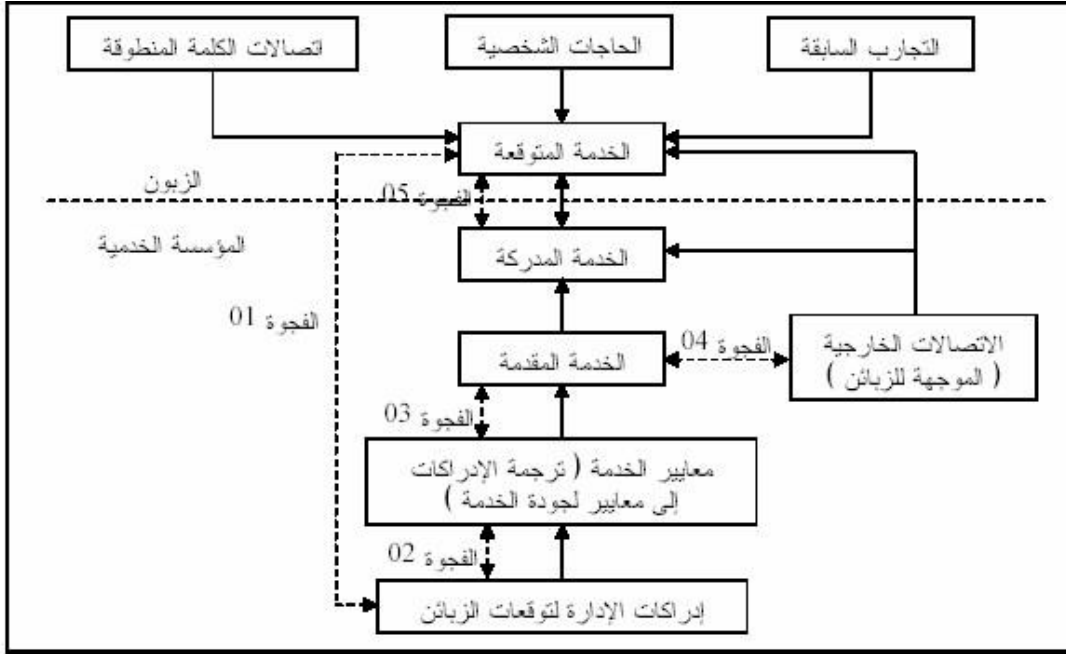
- ثابت عبد الرحمن إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على

الخدمة الرياضية بدولة الكويت"، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 13-15.

- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 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.

يوضح 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 لأن المعلومات التي لديها خاطئة أو أنه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة. وعلى سبيل المثال، قد يعتقد مدير المستشفى إن المرضى يحكمون على جودة الخدمة الرياضية من خلال حادثات المعونات والأجهزة الطبية، في حين يهتم المرضى بالعناية التي يقدّمها لهم التفاعل بين الطبيب والعاملين في التمريض.

48

* تتأثر الخدمة المتوقعة بـ:

- التجارب السابقة، أي: تعرض الزبون من قبل لنفس الخدمة؛
 - الاحتياجات الشخصية، والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية، والنفسية، والاجتماعية، وبالموارد المالية أيضاً؛
 - والأحداث والأقارب الشخصية، والتي تتفاعل المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة كالأقارب والأصدقاء .
- * تمثل الجودة المدركة من قبل الإدارة، في مدى إدراك إدارة المنظمة لاحتياجات وتوقعات زبائنهم، وتقديمها للخدمة بالموصفات 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 بمراد 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 مق دمي الخدمات أو حدوث عطب في الأجهزة والمع دات المستخدمة في تقديم الخدمة.

الفجوة الرابعة: وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة ،والخدمة المروجة. .

الفجوة الخامسة: وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، أي إن 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 س د الفجوة الخامسة، فإنه لاب د من س د جميع الفجوات الأربع، حيث إن وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربع سوف يتسبب في إحداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن، ومن ثم وجود فروقات سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدمة لهم وبين توقعهم. وضمن هذا الإطار، قدم الباحث (Oliver) سنة 1993 نموذج "عدم التوافق" (Le Modèle de Disconfirmation)، القائم على فكرة المقارنة ما بين الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة، فإذا قام الزبون بالمقارنة مابين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته وكان الانحراف إيجابيا، أي إن الأداء الفعلي للخدمة يفوق التوقعات، فإن الزبون سيكون راضيا على مستوى جودة الخدمة المقدمة له. أما إذا كان الأداء الفعلي للخدمة لا يصل إلى مستوى التوقعات، أي: الانحراف سلبي، عندئذ سيكون الزبون غير راض على مستوى جودة الخدمة المقدمة له*.

ومن الناحية العملية، فإن هذا النموذج يساعد إدارة المنظمة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة، والتي تتلخص في الآتي⁴⁹:

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 مقدمي الخدمات في تقديم الخدمة للعملاء بمستوى جودة يتطابق معالمواصفات المحددة من جانب الإدارة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية: إدراك مقدمي الخدمات للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة للعملاء (-) إدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل.

4. مدى المصداقية والثقة في المنظمة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية: إدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل (-) إدراك العملاء لمستوى الخدمة وفعاليتها والإعلانات الخاصة في وسائل الإعلام.

5. مستوى رض/عدم رضى العملاء عن الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:⁴⁹

⁴⁹ تشير الدراسات إلى إن الزبون غير الراضي يخبر في المتوسط عشرات الأشخاص عن خبرته السلبية تجاه تعامله مع المؤسسة، في حين إن الزبون الراضي يخبر أربعة أو خمسة أشخاص فقط عن خبرته الإيجابية تجاه تعامله مع المؤسسة. ولإطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:

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

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

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

نموذج أداء الخدمة (SERVPERF) The Service Performance Model⁵⁰:

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992، إلى كل من الباحثين (Taylor Croninet). 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، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي: التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويعد هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعالة 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، والملموسية)، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل.

وما يزال الجدول مستمرا حول فاعلية كل 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 الجدول.

على ضوء ما سبق، يمكننا القول بأن نماذج قياس جودة الخدمة، توفر للمنظمة تغذية عكسية من المعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة المقدمة لمطالب وتوقعات زبائنها. 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 تقدمه المنظمة لهم من خدمات. وسنتطرق في المبحث الموالي، إلى أهم المداخل المستخدمة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة خدمات المنظمة.

⁵⁰ ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع

سبق ذكره، ص. ص. 304 / 305.

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 البقاء في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه. وفي هذا الصدد، أشارت نتائج استقصاء وجه إلى مجموعة من المنظمات إلى إن تحسين جودة المنتجات يمثل الاهتمام الرئيسي لخمس وثمانين بالمئة من المنظمات المستجوبة⁵¹. 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 المرجعية⁵²:

كانت اليابان أول دولة طبقت مفهوم المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، وهذا عندما قام اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية قصد الحصول على المعرفة والاستناد عليها في تطوير المنتجات والابتكارات الجديدة. وفي اية الستينات من القرن الماضي، انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشير أغلب الكتابات في مجال الإدارة والتسويق بأن البداية الفعلية لاستعمال أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منه، كان على يد الشركة الأمريكية الرائدة في مجال الآلات الناسخة، حيث قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، وهذا لمواجهة الشركات اليابانية المنافسة لها مثل شركة (Canon).

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

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

⁵² راجع:

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)

ثانيا- تعريف المقارنة المرجعية:

أعطيت عدة محاولات لتعريف المقارنة المرجعية نذكر بعضها منها فيما يلي:
- عرف أسامة حسن عارف، المقارنة المرجعية على أنها: "أحد الأساليب التي تساعد على تطوير الجودة وذلك من خلال العمل على مقارنة مستوى الأداء للشركة أو المنظمة مع شركة أو منظمة أخرى، تق دم نفس خدمات الشركة أو المنظمة مكان الدراسة، ولكن مستوياً لها ذو جودة عالية"53.

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

في حين عرف المؤلف (Jean Brilman)، المقارنة المرجعية على أنها: "تلك العملية التي تقوم على تحديد وتحليل والإقتداء بممارسات المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، بهدف تحسين الأداء الخاص بالمنظمة"54.

نخلص من هذا التعريف، إلى إن 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 عرف المؤلف نبيل خليل المرسي، المقارنة المرجعية على أ: "عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"55.

⁵³ أسامة حسن عارف، "تطوير الجودة"، http://www.sqc.org.sa/tqm/osama_08.htm، (2007/01/14).

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

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

⁵⁶ Jean- Pierre Huberac ,op. cit. P. 132.

ويشير هذا التعريف، إلى إن أساس المقارنة المرجعية هو البحث عن أفضل الممارسات والمقارنة معها.

فيما عرف المؤلف (Jean- Pierre Huberac)، المقارنة المرجعية على: "عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة مقارنة مع المنظمات ذات الأداء العالمي الأفضل"⁵⁶.

ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على المقارنة المستمرة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، لتحقيق التحسين المستمر في عمليات المنظمة.

ويرى المؤلف جمالالدين لعويسات، إن جوهر المقارنة المرجعية هو "الانتقال من حيث أنت إلى حيث تريد"⁵⁶.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن 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، هي⁵⁷:

-المقارنة المرجعية الداخلية؛

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

⁵⁶ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص. 29.

⁵⁷ Jean Brilman, op. cit. P. P. 289/ 290.

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 المعيار المقترح 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. رابعا- دور المقارنة المرجعية:

يمكن تلخيص دور المقارنة المرجعية في النقاط الآتية⁵⁸:

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء المنظمات الرائدة؛
- تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه حاليا؛
- 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؛

⁵⁸ محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة" في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة

الاقتصادية، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 4/3 ماي 2005.

- 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، هي⁵⁹:

- التخطيط؛

- التحليل؛

- الإدماج؛

- التنفيذ؛

- والنضج.

1. مرحلة التخطيط:

- تركز مرحلة التخطيط على عدة عناصر فرعية، هي:

- تحديد ههدف البحث، كتحديد العمليات المراد تحسينها مثلاً؟

- اختيار المؤسسات الرائدة التي ستنتم 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 تميز أداء المنظمات الرائدة

وتجعلها متفوقة؛

⁵⁹ voir:

Jean Brilman, op. cit, P. 292.

Philippe Détrie, op. cit, P.344.

3. مرحلة الإدماج:

تقوم هذه المرحلة على ما يلي:

- استخدام النتائج الخاصة بالتحليل؛
- وتحديد ههدف 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: جزء ضروريا في جودة الخدمات المؤسسة.

سادسا- عوامل نجاح المقارنة المرجعية:

من أهم عوامل نجاح المقارنة المرجعية نذكر ما يلي⁶¹:

- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية المقارنة المرجعية والنتائج الممكنة تحقيقها من خلالها؛
- المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتم كمن من مقارنتها مع تقنيات المؤسسات الرائدة؛
- الوعي بحدة 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.

¹⁶ محمد بوهزة وعمر بن سديرة، "طرق وأساليب تحسين الجودة" في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الجودة الخدمات، 7/ 8 ماي 2007.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

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

أولاً- 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 هي⁶²:

- 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؛
- عدم الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب وتتبعها، إذ لم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة؛
- وانحصار مفهوم الجودة في مطابقة المواصفات فقط، حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريد المنتج وليس وفقاً لما يريده العميل.

⁶² راجع:

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

- عاشور مزريق ومحمد غربي، "جودة الخدمات وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية" في مجلة اقتصاديات شمالإفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، ماي 2005، ص. ص. 239/

2- مرحلة مراقبة الجودة: بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، وتميزت بوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، ومنها: العينات الإحصائية، وعينات القبول، والرقابة على العمليات، وخرائط الرقابة على الجودة.

وعلى الرغم، من إن مراقبة الجودة أكثر تطوراً من مجرد مدخل للفحص، إلا إن 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 إنجازه؛

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم خلال الفترة الثمانينات من القرن الماضي ومازالمستمر 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، ويهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء كوسيلة يهدفها لص د 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 إن التباين الشكلي في المفاهيم لا يمس جوهر الإطار الفكري الذي ينطوي عليه هذا المفهوم، خاصة وإن كافة المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الهيهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات الاقتصادية والمتمثل في تحقيق رضى الزبون⁶⁰. وفيما يلي استعراض لأهم التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

⁶⁰ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 15.

-عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ISO 9004، إدارة الجودة الشاملة على أنها: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، يهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع مصالح الآخرين"⁶¹.

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

-عرف معهد الجودة الفيدرالي، إدارة الجودة الشاملة على أ: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"⁶⁵.

ويشير هذا التعريف، إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة منذ أن يتم التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وترجمتها إلى معايير فنية إلى أن يستلم الزبون المنتج بالمواصفات المطلوبة، ويتم خلال جميع هذه المراحل تطبيق مجموعة من الأساليب الكمية لتحسين أداء هذه العمليات بشكل مستمر.

-فيما عرف المؤلف مأمون سليمان الدراكعة، إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، يهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما أراهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعوا"⁶².

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

-وعرف المؤلف جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها:

⁶¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 93.

⁶² مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سابق، ص. 19.

"احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم يهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات"⁶³.
 - كما عرفت إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أ: "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 بدء التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون"⁶⁴.

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

ثالثاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

انطلاقاً من إن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون، يمكن تحديد أهم أهدافه الفرعية في الآتي⁶⁵:

- تقديم المنتجات وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، والتكلفة، والوقت؛
 - تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة من خلال: تخفيض وقت وتكلفة الأداء، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات مع تطويرها؛
 - مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات 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:

⁶³ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص. 13.

⁶⁴ بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص. 262.

⁶⁵ إلهام مجايوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمت الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2006، ص. 71.

تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على المبادئ الأساسية التالية⁷⁰:

- 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 توقعات. ولا يقتصر اهتمام الإدارة العليا، بالزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج فحسب، بل يمتد إلى الزبون الداخلي الذي يقوم بإنتاج المنتج، ذلك إن عدم الاهتمام به وإغفال الإدارة العليا له سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه، وبالتالي

عدم تحفيزه على تقديم المنتج بالجودة المطلوبة. وفي هذا الإطار، يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بتدريب موظفيها وتقدير جهودهم، فالتدريب سيكسبهم المهارات والمعارف اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، أما تقدير الجهود فسيضمن للمنظمة المزيد من العطاء والإبداع وهذا سيؤثر إيجاباً على نوعية المنتج.⁶⁶

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):

راجع:

⁷⁰- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. ص. 40 / 41.

- Henri Mitonneau, ISO Version 2000, Paris: Dunod, 2^{ème} édition 2004, P. P.178/ 179.

يعد الأفراد في جميع المستويات جزء من المنظمة، كما إن فسح الأمامهم بالمشاركة الكاملة يمّ كنهم من إظهار قدرام ومواهبهم، ويساعدهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

4. التحسين المستمر (Continual Improvement):

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة ههدفا ثابتا ومستمر.

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

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات.

خامسا- فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية⁶⁷:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع الموظفين في التطوير؛
- تشجيع العمل الجماعي؛
- 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 للزبائن 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 التالية⁶⁸:

⁶⁷ أسامة حسن عارف، مرجع سبق ذكره.

⁶⁸ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص. 30.

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

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

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

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل مجموعة من النقاط التالية:

- إن المدخل الأكثر شيوعا في تقييم جودة الخدمة، هو المدخل الذي يعتمد على حكم الزبون. والفكرة الأساسية لهذا المدخل، هي إن الزبائن يعتمدون على معايير مختلفة للحكم على جودة الخدمة المقدمة، لذا على المؤسسة التي تحرص على تق ديم خدمة جيدة تلبي حاجات الزبائن وتوقعام، 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 توقعام، 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 أيضا 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؛
- تعد إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر والشامل للأداء، فهي تقوم على ركيزة أساسية تتمثل في إن الخدمة المتميزة يجب أن تشمل الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة، فخدمة الزبون الداخلي تساعد كثيرا في الوصول إلى خدمة الزبون الخارجي .

الفصل الثالث :

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق .

ويشتمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث و التي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

1- الدراسة الاستطلاعية: وهي عبارة عن دراسة عملية عن طريق استعمال المقابلة المباشرة للتطلع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس ،وفي الأخير تأكدنا بعد هذه العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة.

1*1- المجال المكاني: ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي.

- ننبذة عن الديوان :

1 * تعريف الديوان :

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي تأسس طبقا للمرسوم التنفيذي 93-108 المؤرخ في 5/5/92 هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مثبت بقواعد تنظيمية في حدود صلاحيتها الخاصة وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالشباب و الرياضة ويشرف على إدارتها مدير الديوان.

المقر: يقع ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي في حي 8 ماي 1945 بالقرب من الولاية .

2* نشاط الديوان :

يمارس الديوان النشاطات التالية .

كرة القدم .كرة اليد . كرة سلة . العاب القوي وهي دف إلي مايلي:

- المساهمة في ترقية الممارسات الرياضية و البدنية و تطويرها على مستوى الولاية

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة للممتلكات الديوان و جودة الخدمات ها وصيانتها
- ضمان صيانة المنشآت وتجهيز الديوان وانجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت تصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي و التقني لما يؤتى .
- تنظيم المنافسات ، التظاهرات الرياضية، المحلية ،الوطنية والدولية التي تجرى داخل المنشآت الرياضية للديوان و التدريبات التحضيرية للرياضيين.
- تعليم التربية البدنية و الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات الرياضية والبدنية.
- تكوين الرياضيين و كذا مستخدمي التأطير و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية و الجهوية و الوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم لتحضيرهم وتجمعهم .
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن ممارسة الرياضة عن طريق وضع الوسائل و الهياكل تحت تصرفها.
- تنظيم كل التظاهرات و العروض الرياضية و ترقيةها ومنها الفنية والثقافية و ضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية و راحة الجمهور⁶⁹.

3* هياكل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي:

تعد الهياكل الرياضية من أهم العناصر الأساسية للديوان فهي تعمل على توزيع المرافق الرياضية على مستوى تراب الولاية وهذا من اجل تحقيق الهدف التي أنشئت من اجله كما سبق ذكرها ويضم ديوان المركب الرياضي لولاية الوادي 07 وحدة تابعة له نذكر منها.

- 1- ملعب الرياضي بالشط.
- 2- ملعب 08 مارس 1956
- 3- ملعب الملحق الخاص بالتدريبات
- 4- المسيح النصف اولمبي قمار.

⁶⁹ (1) المادة 04 من المرسوم تنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

5- القاعة المتعدد الرياضات بالرياح.

6- القاعة المتعددة الرياضات بتكسب.

7- القاعة المتعدد الرياضات بجامعة.

* المخطط التنظيمي للديوان:

- مدير الديوان:

يعين مدير الديوان بقرار من الوزير المكلف بالرياضة بناء على اقتراح من الوالي وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

يساعد المدير في مهمته رؤساء أقسام ورؤساء الوحدات، يعين رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بمقرر من مدير الديوان، كما يكلف مدير الديوان بما يأتي.

- يضمن حسن سير الديوان .

- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به .

- يمثل الديوان أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية .

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين .

- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم وذلك في إطار القوانين الأساسية السارية عليهم

- يقترح التنظيم والنظام الداخليين للديوان .

- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة الدورة ويتولى تنفيذ مداولاته.

- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.

- يعد مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية للمؤسسة .

- وهو الأمر بصرف الميزانية ويمكنه إن يفوض تحت مسؤوليته إمضاء إلى مساعديه الرئيسيين.

- الأمانة

يشمل الديوان على أمانة للمدير تقوم بدور أساسي في التنظيم، استلام، توزيع البريد الوارد، الصادر، الاستقبال والاستعلامات، تقديم ما يطلبه المدير من موضوعات وتقارير، حفظ وتسجيل المستندات التي تتعلق بنظام الإدارة و الرد على الهاتف وتسليم البريد اليومي على المصالح المختلفة للديوان. ينظم الديوان في أقسام ووحدات .

- قسم الإدارة والمالية:

القسم هيكل يتكفل بالنشاطات المرتبطة بجودة الخدمات الديوان وسيره العام و يسيره رئيس قسم الإدارة والمالية وهو موظف يعينه مدير الديوان طبقا للقانون الأساسي للدواوين و يقوم بجودة الخدمات الموارد البشرية و تحديد مهام كل فرد كما يضم مكتب جودة الخدمات الموارد البشرية،خلية الميزانية والمحاسبة خلية وكالة الإيرادات،خلية جودة الخدمات المخزن.⁷⁰

-الوحدات التابعة للديوان

الوحدة هي هيكل يتكفل بالنشاطات التي تجري في إطار منشأة رياضية واحدة. و دف خصوصا إلى ضبط كفاءات التنظيم المادي والتقني للتظاهرات الرياضية و التدريب الرياضي و اقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مردودية امثل لمنشآت الديوان و يسيرها رئيس الوحدة الذي يكلف من طرف مدير الديوان وهم مسئولون مرسمين مكلفون من طرف المدير للقيام بدور مدير الوحدة فكل وحدة رئيس ومهمتهم جودة الخدمات هذه المرافق لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها .

- القسم التقني

وهو يدرس الجانب التقني أي التطبيقي وهو يشرف على أعمال الصيانة والانجازات و الترميمات بجميع أنواعها ويقوم بتقييم المنشآت و التجهيزات. ويضم ورشة الصيانة والخلية التقنية للعشب الطبيعي والإنارة واللوح الإلكتروني.

- وكالة الإيرادات والنفقات

ويحكمها وكيل وهو موظف مرسوم معين من طرف مدير الديوان وبموافقة المحاسب العمومي طبقا للمرسوم التنفيذي 93-108 المؤرخ في 93/5/5 متعلق بترتيبات،إحداث، تنظيم وسير وكالات الإيرادات والنفقات . يتم تحصيل الإيرادات طبقا للتسعيرة الموافق عليها من طرف مجلس الإدارة حسب الوثائق الثبوتية إما فيما يخص تحصيل عائدات المقابلات الرياضية فيتم وفق الطريقة التالية :

5 دينار ضريبة الطابع عن كل تذكرة للديوان 30 %والرابطة 20 % والجمعية النادي المستقلة 50% و لوكالة

⁷⁰ المادة 04 من المرسوم تنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون

النفقات حساب مفتوح لدى الخزينة العمومية ويتم تعبئته من ميزانية الديوان كل ثلاثي بمبلغ لا يتعدى سقفه المبلغ المتفق عليه في مقرر فتح الوكالة (بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي وتتم .

التعداد الإجمالي للموظفين :

يعد تعداد الموظفين للديوان ب 104 موظف منهم :

المناصب العليا : 04 - الموظفون المرسمين:26- المستخدمون المتعاقدون : السياسة

الاستشارية واللجان التنظيمية المنتخبة في الديوان:

1*مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة و هي الهيئة الوصية على مستوى الولاية وهي الجهة المستشارة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالجودة الخدمات من الناحية التنفيذية ، يسير الديوان مجلس الإدارة يديره مدير⁷¹.

يتشكل مجلس الإدارة مما يلي : - الوالي أو ممثل عنه برتبة مدير ولائي - رئيس ا لس الشعبي ألولاوي أو ممثله - مدير الشباب والرياضة في الولاية- رئيس امن الولاية أو ممثله .

- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله - رئيس ا لس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - رئيس ا لس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - مدير مركز إعلام وتنشيط

الشباب - ثلاثة ممثلين عن الرابطات الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.

- ممثل منتخب عن العمال و يجب أن تكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل يشارك مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويتولى أمانته كما يمكن لس الإدارة أن يستعين بكل شخص كفى من شأنه أن يساعده في إشغاله يعين أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاثة سنوات بقرار من والي الولاية بناء على

⁷¹ المادة رقم 07 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 اعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الاساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون الأساسي

لدواوين المركبات

اقترح من السلطات التي ينتمون إليها ويجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة بناء على استدعاء من رئيسه و كذلك يمكن أن يجتمع بطلب من 3/2 الأعضاء في دورة استثنائية .

ويداول مجلس الإدارة على الخصوص:

- التنظيم والنظام الداخليين .

-آفاق تنمية الديوان .

-البرنامج و الحصائل السنوية لنشاطات الديوان.

-مشاريع ميزانيات الديوان

-أعمال التكوين لفائدة المستخدمين.

-مشاريع توسيع الديوان و يئته.

-مشاريع العقود والاتفاقيات والصفقات التي يلتزم ا الديوان .

-التقرير السنوي عن النشاط والحساب الإداري وحساب الجودة الخدمات التي يقدمها مدير الديوان .

-الهبات والوصايا.

-مشاريع اقتناء الأملاك المنقولة أو العقارية أو التصرف فيها أو تبادلها .

-الإيجارات والامتيازات الخاصة بالاستغلال.

- مشاريع القروض و تسعيرة الخدمات .

-يدرس ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسن عمل الديوان والمساعدة على تحقيق أهدافه.

2*اللجنة متساوية الأعضاء:

اللجنة المتساوية الأعضاء هي هيئة استشارية و إجبارية في بعض الحالات هدفها جودة الخدمات الموارد

البشرية وبالتالي وجودها يعتبر أكثر من ضروري لحماية مصلحة الإدارة و الموظف معا و أنشئت اللجان المتساوية

الأعضاء في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري الصادر بالأمر 66-133 المؤرخ في 02

جوان 1966

⁷²الامر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 الذي يتضمن اختصاص اللجان متساوية الأعضاء ونشاطها

وتنظيمها وعملها.

تتشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العامة. والغرض منها هو إشراك الموظف في جودة الخدمات حياته المهنية وتكون بصفة استشارية في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظف مثل إرجاء التريص- الترقية في الدرجات -الانتداب والنقل الإجمالي -الإحالة على الاستيداع-عقوبات من الدرجة الثانية. إلا في بعض الحالات فهو إجباري مثل -الإحالة على الاستيداع لإغراض شخصية أو التكوين -انتداب أو نقل الموظف -عدم قبول الاستقالة-الترقية في الدرجات والرتب -التتريل -العزل - التسريح . و جاء القرار المؤرخ في 09 أبريل 1984 المتضمن تحديد أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشاءها¹.

وهي تجتمع بدعوة من رئيسها أو 3/2 من أعضائها وتجتمع على الأقل مرتين كل سنة كما لا يوجد لها تحديد لعدد الجلسات فهي تجتمع كلما اقتضت الضرورة لذلك.

3* اللجنة الاستشارية:

وزيادة على الهياكل واللجان المنصوص على إنشائها قانونا وعن طريق التنظيم فان مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي قام بعد المناقشة مع إطارات المؤسسة بإنشاء لجنة تنسيق استشارية الغرض منها إعداد نظام خاص بتنظيم أشغالها و تكون أراء ودراسات اللجنة استشارية لأخذ القرارات الإدارية كما تقوم هذه اللجنة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المطروحة عليها الخاصة بكل التفاعلات.

-الفرع النقابي (لم يتم ترسيمه بعد).

يشتمل ديوان المركب المتعدد الرياضات على فرع نقابي مستقل عن المدير والإدارة وينتخب بصفة ديمقراطية من طرف جميع عمال الديوان وتتنحصر أهدافه في الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية وتحسين ظروف عملهم

⁷² المادة رقم 07 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 اعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون الأساسي لدواوين المركبات .

والتصدي لمحاولة التعسف والاستغلال والحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للعمال والسعي الدائم من اجل توفير المزيد منها وتعتبر النقابة حلقة وصل بين الإدارة والعمال وهو يتكون من (ثلاثة أعضاء يتم انتخابهم بصفة ديمقراطية من طرف العمال) .

- لجنة الخدمات الاجتماعية

أنشئت لجنة الخدمات الاجتماعية بموجب المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر سنة 1982

الذي يتعلق بجودة الخدمات الاجتماعية للمستخدمين.⁷³

تتشكل لجنة الخدمات الاجتماعية من 5 أعضاء دائمين و02 إضافيين يتمتعون بالحماية القانونية الواردة في التشريع المعمول به لصالح ممثلي العمال ويدوم تعيينهم لمدة ثلاثة سنوات وهي تقوم بجودة الخدمات الاجتماعية كما تحصى الاحتياجات فيما يخص الخدمات الاجتماعية وتقرر نوع الأعمال الواجب القيام بها كما تعد النظام الداخلي وتصادق عليه .و تدفع الهيئة المستخدمة اشتراكا سنويا

لصندوق الخدمات يقدر بنسبة3 بالمائة من الكتلة الإجمالية المخصصة للرواتب و الأجور من ميزانية الجودة الخدمات لكل سنة التي تحول إلى الحساب المفتوح باسم لجنة الخدمات الاجتماعية المشتركة بين الهيئات المستخدمة.

1*2- المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016

حتى نهاية شهر ماي 2016 تنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم

ومختلف المعلومات حول المنشأة الرياضية وكذا إستراتيجية الجودة الخدمات و الإدارة العامة.

73 المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية .

69 القرار المؤرخ في 09 افريل 1984 المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها.

المرحلة الثانية: من شهر أبريل حتى شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2- مجتمع الدراسة: تمثل عينة البحث في بحثنا هذا إداري ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي، ونظرا لكبر حجم اتمع وتعدد الوحدات، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على فئة من الإداريين الذين يقومون بإدارة المنشآت الرياضية التابعة لهم.

3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم 30 إداريا، أي ما نسبته

57.5% من العدد الإجمالي البالغ 52 إداري، ما يعني أن حجم عينة الدراسة بلغ 30 إداري، تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد 15 يوم، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبيان وبيّن الجدول (1) حجم مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (01) حجم مجتمع وعينة الدراسة.

اسم الوحدة	عدد الموظفين	النسبة المئوية	الاستبيانات المرجعة والخاضعة للتحليل
ديوان المركب	14	6	6
القاعة المتعدد الرياضات بالرياح	06	04	04
القاعة المتعدد الرياضات بتكسب	06	04	04
القاعة المتعدد الرياضات بجامعة	05	03	03
المسبح النصف الاولمبي 19مارس	05	03	03
المسبح النصف الاولمبي الدبيلة	04	04	04
ملعب الشط 8 ماي بالوادي	07	04	04
الملعب الملحق	05	02	02
المجموع	52	30	30

4- المنهج المتبع: المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي:

"هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها".

5- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

- 1- إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم نصائح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان إلى جزئين كمايلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

✓ المحور الأول: يمثل التخطيط وتتكون من 8 فقرات.

✓ المحور الثاني: يمثل التوجيه ويتكون من 8 فقرات.

✓ المحور الثالث: يمثل التنظيم ويتكون من 8 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وحسب نوعية السؤال وفق المقياس حسب الجدول التالي:

التصنيف	نعم	لا
---------	-----	----

6- الشروط العلمية للأداة:

6-1 الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه (1).

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (2).

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة، قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان في صور الأولوية، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور الثلاث المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهها م فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث وتم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 24 سؤال الاستبيان وتصحيح الأسئلة وبعض الفقرات والاقتراحات إلى نعم ولا ، وكانت الأسئلة المطروحة مقيدة أي أ مغلقة.

7- ضبط متغيرات الدراسة:

- تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر. وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو واقع جودة الخدمات المنشأة الرياضية - تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (1). ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: المنشأة الرياضية)

8- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

8-1- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من إداري المركبات المتعددة الرياضات لولاية الوادي

8-2- الحدود الزمنية : اقترحت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2015 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 21/ماي/2016.

8-3- الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على مستوى المركبات المتعددة الرياضات لولاية الوادي .
ومما لاحظناه عند تقديمنا الاستبيان لأفراد العينة أو الإداريين انه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المؤسسات الرياضية (على المستوى الوطني) .

خلاصة الفصل الثالث :

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة للدراسة، وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط محالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها و التي نريد الوصول إلى تحقيقها.

وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع :

عرض و تحليل النتائج

عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية :

الجدول رقم (01-02): توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الذكور	الصف
0.40	1.2	80 %	24	ذكر
		20 %	06	أنثى
		100 %	30	المجموع

انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (80%) من التمثيل في الإداريين لمركب بمختلف مصالحتها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (20%) .
الاستنتاج: نستنتج إن أغلبية إداريي المركب ذكور

الجدول رقم (02-02): يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الحالة
0.56	1.23	33.5%	10	3 سنوات
		50 %	15	من 3 الي 10 سنوات
		22.5 %	05	10 سنوات فما فوق
		100%	30	المجموع

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (3 إلى 10 سنوات) يمثل النسبة الأكبر (50%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (3 سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (5.33%) مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني (10 سنوات فما فوق) يمثل (5.22%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر الاستنتاج: نستنتج أن عامل الخبرة والنشاط موجود في الإدارة .

الجدول رقم (02-03): يبين توزيع الاستبيان حسب السن الإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	
0.70	2.26	37.5%	12	اقل 30 سنة
		40%	16	30-40 سنة
		22.5%	02	40 سنة فما فوق
		100%	30	المجموع

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (40%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (اقل - 30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (5.37%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (5.22%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين.

الاستنتاج:

نستنتج من ما يلي أن أغلبية إداريي المركب شباب من صنف النشاط والخبرة .

الجدول رقم (02-04): يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	
0.85	1.63	% 20	06	ثانوي
		% 50	15	تقني سامي أو مربي
		% 16.66	05	جامعي
		% 13.33	04	دراسات عليا
		% 100	30	المجموع

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الإداريين هو من المستوى التقني سامي ومربي شباب وهذا راجع إلى اعتماد المنشأة على هذا النوع من التكوين أي بنسبة 50% وبنسبة أقل من المستوى الثانوي 20% ونقص في المستوى الجامعي والدراسات العليا 13%.

الاستنتاج:

نستنتج أن الإداريين لهم مستوى تكويني في المركب.

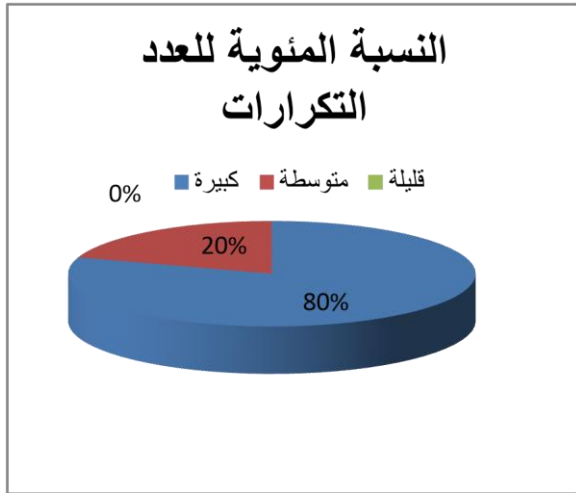
عرض وتحليل نتائج الإداريين

المحور الأول: هل التخطيط يؤثر على واقع جودة الخدمات في المنشآت الرياضية بالنسبة للمستخدمين؟

السؤال 01: ما مدى أهمية التخطيط في تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية.

جدول رقم 02 - 05: يبين أهمية التخطيط.



النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
80%	24	كبيرة
20%	06	متوسطة
00%	00	قليلة
100%	30	المجموع

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية

كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة

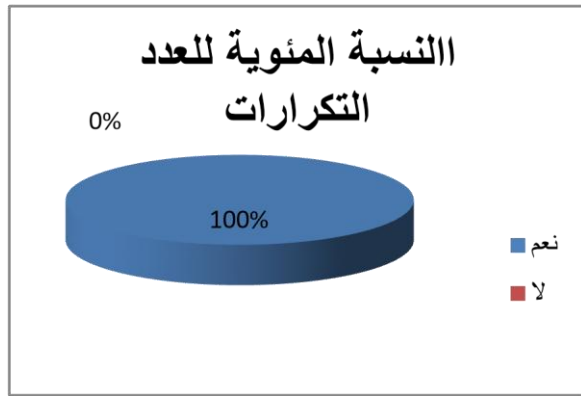
في جودة الخدمات في المنشأة الرياضية وله دور في تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية الرياضية

بالنسبة للمستخدمين؟

السؤال 02: هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال 02: معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية أم لا.

جدول رقم 02 - 06: يبين مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية أم لا.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

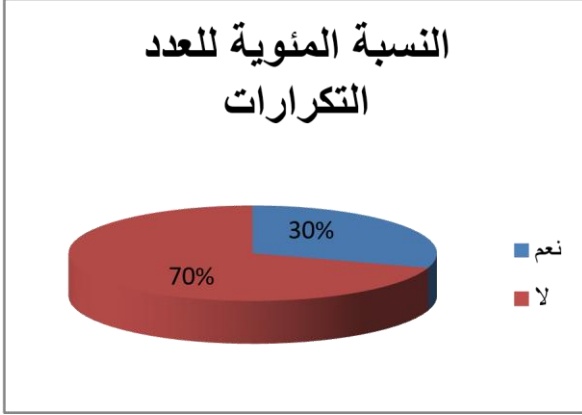
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية ،

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية .

السؤال 03: في رأيك هل هناك إمكانية تسير منشأة بدون تخطيط إداري ؟.
الغرض من السؤال: معرفة إمكانية الجودة الخدمات الإداري بدون تخطيط
جدول رقم 02- 07: يبين إمكانية الجودة الخدمات الإداري بدون تخطيط



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	09	30
لا	21	70
المجموع	30	100

. تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 70% من العمال يعتبرون أن لا يمكن تسير مؤسسة بدون عملية تخطيط ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون أنه يمكن جودة الخدمات مؤسسة بدون تخطيط

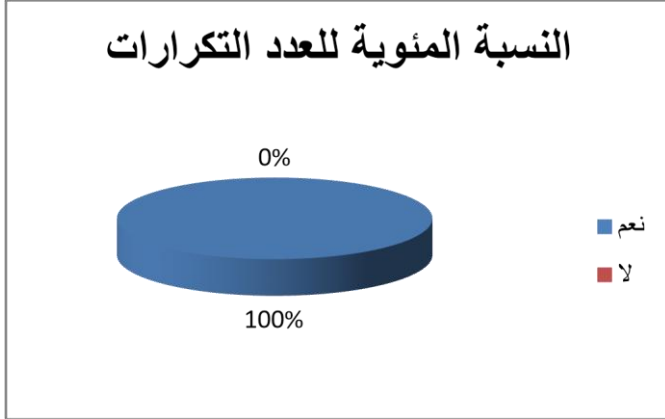
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم العمال يعتبرون أن التخطيط ضروري في العملية الجودة الخدمات لتحسين إستراتيجية المؤسسة.

السؤال 04: له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.

الغرض منه: معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة

جدول رقم 02 - 08: يبين دورالتخطيط في تحقيق أهداف المنشأة



النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

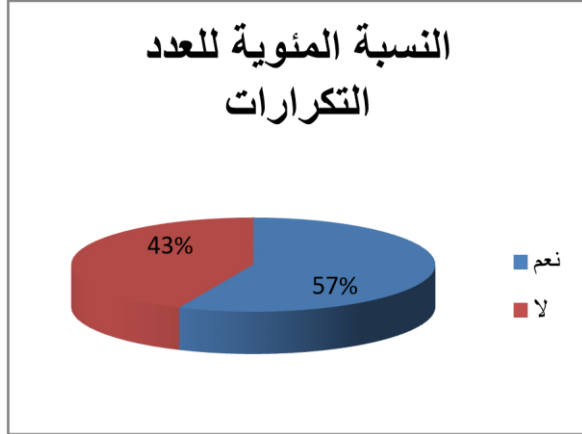
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يرو أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة ،

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

السؤال 05: تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الجودة الخدمات في المنشأة؟
الغرض من : معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين الجودة الخدمات داخل المنشأة.
جدول رقم 02 - 09: يبين البرامج المؤدية إلى تحسين الجودة الخدمات داخل المنشأة.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	100

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.56% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الجودة الخدمات داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 33.43% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين الجودة الخدمات في المنشأة.

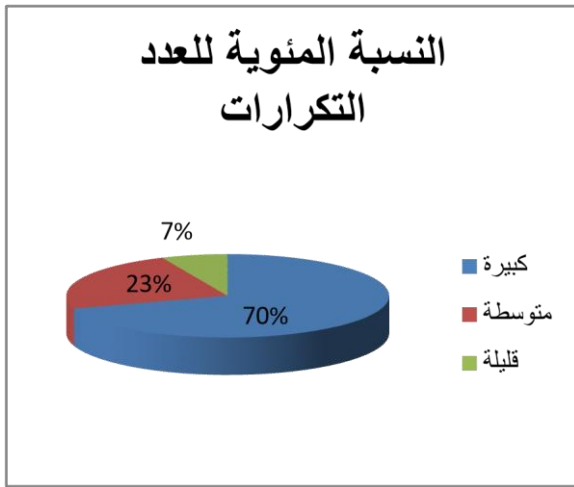
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين الجودة الخدمات داخل المنشأة

المحور الثاني: هل وجود أساليب توجيه متبعة تحسن من عملية واقع جودة الخدمات للمنشأة الرياضية؟

السؤال 01: ما مدى أهمية التوجيه في تحسين جودة خدمات المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التوجيه في تحسين جودة خدمات المنشآت الرياضية.

جدول رقم 2-13: يبين مدى أهمية التوجيه في تحسين جودة الخدمات المنشآت الرياضية.



النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
70	21	كبيرة
23.33	07	متوسطة
6.67	02	قليلة
100	30	المجموع

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.23% يعتبرون أن التوجيه لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 6.67% يعتبرون أن التوجيه لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

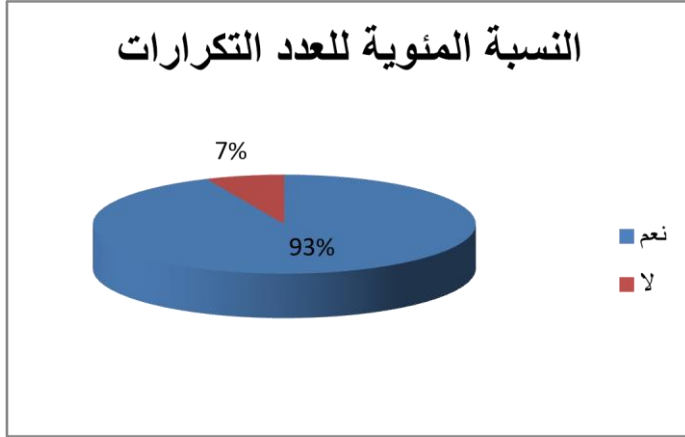
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن التوجيه لها أهمية كبيرة في جودة الخدمات المنشآت الرياضية.

السؤال 02: التوجيه يساهم في تحسين مردود الإداريين ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التوجيه يساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا؟

جدول رقم 2-14: يبين إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
المجموع	30	100

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردودهم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% لا يعتبرون أن التوجيه وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردودهم.

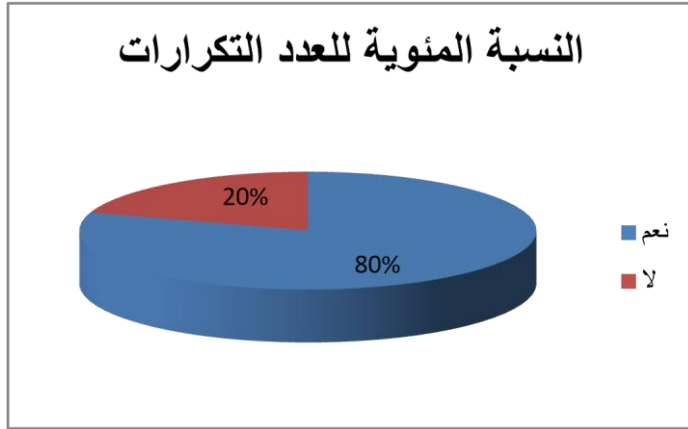
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التوجيه وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية.

السؤال 03 هو التوجيه يعمل على تحسين جودة خدمات العمل إتجاه أهداف المنشأة؟

من السؤال: معرفة إن كانت التوجيه تعمل على تحسين جودة الخدمات العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.

جدول رقم 2-15: يبين إن كانت التوجيه تعمل على جودة الخدمات العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

تحليل النتائج:

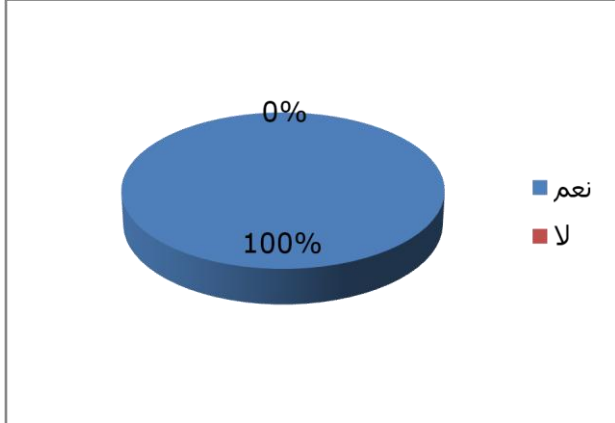
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه تعمل على جودة الخدمات العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 20% يعتبرون أن التوجيه تعمل على جودة الخدمات العمل اتجاه أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون ان التوجيه يعمل على جودة الخدمات العمل اتجاه أهداف المنشأة .

السؤال 04 : يوجد توجيه إداري فعال داخل المؤسسة يساعد على تقديم مردود جيد؟

- الغرض من السؤال: معرفة فعالية التوجيه الإداري داخل المؤسسة **الجدول 2-16:**
يوضح فعالية التوجيه الإدارية داخل المؤسسة.



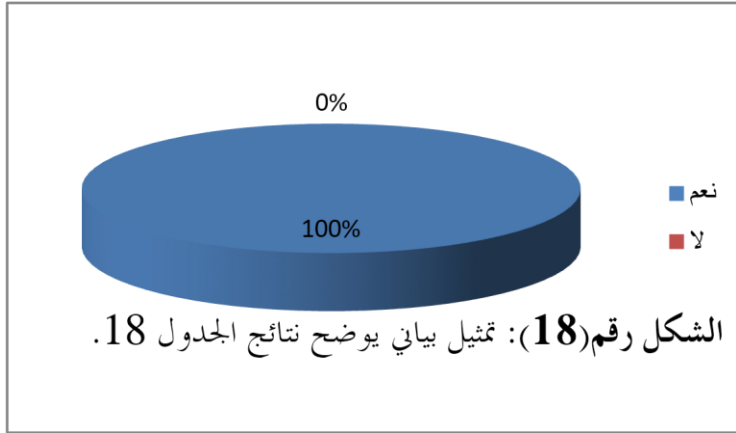
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول لاحظنا: أن 100% من الإداريين يرو أن التوجيه الإداري يساعد على تقديم أداء وظيفي جيد ،

- من النتائج المتحصل عليها نستنتج: أنه لا بد من التوجيه إداري فعالة تساعد على تقديم مردود جيد داخل المنشأة وتسعى إلى تطوير الرياضة.

السؤال 05 هل التوجيه يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟
 من السؤال: معرفة إن كانت عملية التوجيه تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.
 جدول رقم 2-17: يبين ان كانت عملية التوجيه تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة



النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون أن التوجيه ومتابعة التنفيذ يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضي

*مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه للإداريين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول موضوع وجود إستراتيجية تسيير جيد تتماشى مع الأهداف المسطرة .

وانطلاقا من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية:

- من 1 إلى 24 للإداريين .

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة ،ومن

خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : من 1 إلى 8 من الفرضية الأولى الموجه إلى الإداريين في عملية

التخطيط أتضح لي مايلي .

*التخطيط عنصر أساسي في الإدارة الرياضية.

*التخطيط يساعد علي تحديد الأهداف بدقة.

* التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ.

*غياب التخطيط يؤثر على قرارات الإدارة فتصبح قرارات عشوائية غير مركزة .

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى، أي أن التخطيط مهم في الجودة الخدمات

داخل المنشأة الرياضية

وان غياب عنصر التخطيط يؤثر في عملية داخل المنشأة الرياضية.

ومن خلال إجابات عن الأسئلة على الفرضية الثانية : حول عملية الرقابة اتضح جليا مايلي .

* التوجيه عنصر أساسي في الإدارة الرياضية .

* التوجيه يساعد في القضاء على الأخطاء.

* التوجيه يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

* التوجيه يساعد في التركيز على الأهداف.

* غياب التوجيه يؤثر سلباً على العمل المسطر.

ومن خلال هذا المحور يتضح جليا ثبات الفرضية الثانية، أي أن الأساليب التوجيه المتبعة في الجودة الخدمات داخل المنشأة تحسن من عملية الجودة الخدمات للمنشأة الرياضية بالفعل انطلاقاً من المحور الثالث حسب اجابات الأسئلة :

- أن التنظيم مهم في الجودة الخدمات الإداري داخل المنشأة.

- أن غياب عنصر التنظيم يؤثر على واقع جودة الخدمات المنشأة الرياضية.

وفي الأخير وبعد التأكيد من صحة كل الفرضيات الدراسية تمت الإجابة عن الإشكالية التي طرحت ،ومن هذا المنطلق وجب علينا الاعتماد على التخطيط و التوجيه والتنظيم كأسلوب لجودة الخدمات داخل المنشأة الرياضية.

الخاتمة:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى تحديد واقع تطوير جودة الخدمات في المنشآت الرياضية بالنسبة للمستفيدين ، وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع ثلاث فرضيات مفادها أهمية وتأثير التخطيط و أسلوب التوجيه و التنظيم المتبعة في التسيير الإداري ، وكانت عينة البحث في صور النهائية مكونة من 30 إداري من الديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي والملاحق التابعة له.

ولتحقيق صحة أو نفي الفرضيات عرضنا على عيني البحث الاستبيانين الموجه إلى إداري الديوان ، فبعدما قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها تأكدنا من صحة كل فرضية من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

فيما يخص الفرضية الأولى والتي مفادها أهمية عنصر التخطيط في جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية والفرضية الثانية مفادها ضرورة إتباع الأساليب التوجيهية في إستراتيجية التسيير الإداري للمنشأة فقد تم التأكيد من صحتها حيث أشار أغلبية أفراد العينة في الاستبيانين عن أهمية التخطيط و التوجيه و التنظيم في إدارة المنشأة الرياضية .

ومنه فان الإدارة تتطلب وضع إستراتيجية تسيير محكمة تتوافق مع الأهداف المسطرة إضافة إلي إمكانيات البشرية والمادية لمنشأة الرياضية ومن خلال النتائج نجد أن واقع الخدمات داخل المنشآت يتطلب تخطيط و تنظيم جيد وأساليب توجيهية مستمرة قصد تحسين جودة الخدمات.

وأخيرا من زرع إستراتيجية تتماشى مع الأهداف والإمكانيات البشرية والمادية للمركب حصدا نتيجة ايجابيا من وجهة نظر المستفيدين (الزبائن) .

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ماكان شيقا كان نادر الدراسة وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدأت ممتعة ولكن في الأخير يهمننا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في إستراتيجية التسيير الإداري بالمركب الرياضي ونرجو أن تكون هذه بمثابة مقدمة لدراسات سابقة.

قائمة المراجع و المصادر:

قائمة المراجع و المصادر:

- 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- الداركة، 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، 2001/2002.
- 11- أنجريس، موريس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة صخرأوي بوزيد وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، 2004 / 2006.
- 12- بخيت، 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.

قائمة المراجع و المصادر:

باللغة الأجنبية:

- 1- Boyer, André et autres, **Les Fondamentaux de L'entreprise**, Paris: édition d'organisation, 3^{eme} édition, 1997.
- 2- Brillman, 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^{eme} 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^{eme} 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^{eme} édition, 2000.
- 11- Henri , **ISO Version 2000**, Paris: Dunod, 2^{eme} 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