



المركز الجامعي علي كافي تندوف



معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

جودة خدمة المورد البشري ودورها في تحقيق رضا الزبون
دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز تندوف

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

من إعداد الطالبتين:

• د. بياض مصطفى

• بيا نقيه

• فيناني رحاب

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
رحال نصر	أستاذ	المركز الجامعي علي كافي تندوف	رئيسا
بياض مصطفى	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي تندوف	مشرفا ومقررا
بن زاير عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1442 - 1443 هـ / 2022/2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي من علينا بكرمه وعظيم قدرته وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع،
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين،
وبعد شكر الله عز وجل والثناء عليه لقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

يشرفنا أن تتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الدكتور "**بياض مصطفى**"
الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع، ولم يخل علينا بوقته وجهده، فكان
خير معين، والذي ندعوا له أن يديم الله عليه الصحة والعافية وان يجازيه خير جزاء .
كما تتقدم بخالص الشكر للأساتذة في لجنة المناقشة على تقييمهم لهذا العمل،
وكذلك نشكر كل أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف وخاصة الأستاذ

"**حيمد**"

كما تتقدم للموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) تندوف وخاصة سيد

"**نرغامي عزيز**" بجزيل الشكر والامتنان على حسن الاستقبال والإفادة .

وكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بقليل .



الإهداء

إلى مثلي الأعلى وقدوتي، إلى من سهرت ليالي بجاني إلى من مرتني وتعبت من
أجلي وعلمتني أفضل القيم، إلى من أنارت دربي بنصائحها إلى من منحتني
القوة والعزيمة وحثني على التقدم لمواصلة الدرب وكانت سببا في ما
وصلت إليه بعد الله عز وجل إلى صاحبت القلب المحنون "أمي الغالية" أطال الله
لنا في عمرك .

إلى محل اعتزازي وسندي إلى من دعمني ووجهني في كل خطوة أخطوها
"أخي" و"أخواتي" أدامهم الله لي
إلى كل غالي فقدناه إلى من ترك دنيانا واتبع ما هوفيه جعلكم الله في
أسمى وأرقى المراتب من الفردوس
إلى كل أهلي وأحبي وأصدقائي إلى كل عزيز قريب كان أو بعيد
إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

بيا نقيه



الإهداء

الحمد لله الذي بسر البدايات وبلغنا الغايات وأكمل النهايات .

اهدي تخرجي

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها , ووقرها في

كتابه العزيز

إلى من حمل اسمه بكل افتخار مراجعة من الله ان يمد في عمره "

والدي الغالي "

إلى إخوتي أحبائي والى أستاذي " بياض مصطفى "

الحمد له على تمام وحسن الحتام

فيناني مرحاب



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	البسملة
	الاهداءات
	شكر وعرفان
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المورد البشري	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: جودة الخدمة
02 - 07	المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة
08 - 14	المطلب الثاني: مفاهيم حول الخدمة
14 - 16	المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة
17	المبحث الثاني: تطبيقات جودة الخدمة
17 - 23	المطلب الأول: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة
23 - 24	المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة
24 - 26	المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمة
27	المبحث الثالث: إدارة المورد البشري
27 - 31	المطلب الأول: مدخل لإدارة مورد البشري
31 - 34	المطلب الثاني: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة المورد البشري
34 - 36	المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لرضا الزبون	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الرضا والزبون
40 - 42	المطلب الأول: عموميات حول الرضا
42 - 44	المطلب الثاني: التوجه نحو الزبون
44 - 45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون
46	المبحث الثاني: مدخل لرضا الزبون
46 - 47	المطلب الأول: تعريف رضا الزبون وخصائصه
47 - 48	المطلب الثاني: تحديات رضا الزبون
48 - 49	المطلب الثالث: سلوك الزبون

فهرس المحتويات

49	المبحث الثالث: قياس رضا الزبون
49 - 53	المطلب الأول : أساليب قياس رضا الزبون
53 - 54	المطلب الثاني : نماذج قياس رضا الزبون
55 - 56	المطلب الثالث: أدوات تحسين الرضا
57	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية (سونلغاز تندوف)	
58	تمهيد
59	المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز
59 - 60	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف)
60 - 61	المطلب الثاني: التعرف على حصيلة نشاط الشركة
61 - 64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تندوف
65	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة
65 - 66	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
66 - 70	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
71	المطلب الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان
72	المبحث الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان و اختبار الفرضيات
72 - 78	المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول من الاستبيان
78 - 85	المطلب الثاني: تحليل أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان
86 - 92	المطلب الثالث: ارتباط و تأثير المتغيرات الشخصية على محاور الدراسة
93 - 95	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
96	خلاصة الفصل الثالث
97 - 99	الخاتمة العامة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	الشكل رقم (1): جودة الخدمة	01
16	الشكل رقم (02): الجودة	02
18	الشكل رقم (03): البعد الاجتماعي	03
21	الشكل رقم (4): نموذج فجوة جودة الخدمة	04
26	الشكل رقم (05) : التغذية العكسية (معلومات من الزبائن)	05
27	الشكل رقم (06) العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	06
33	الشكل رقم (07) التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	07
44	الشكل رقم (08): العوامل المؤثرة في سلوك الزبون	08
47	الشكل رقم (09): خصائص الأساسية لرضا الزبون	09
54	الشكل رقم (10): النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون	10
54	الشكل رقم (11): نموذج الأوربي لرضا الزبون	11
62	الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي	12
64	الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتندوف	13
67	الشكل رقم (14) طبيعة الجنس لأفراد العينة	14
68	الشكل رقم (15): طبيعة العمر لأفراد العينة	15
69	الشكل رقم (16) طبيعة المستوى التعليمي	16
70	الشكل رقم (17) طبيعة الأقدمية لأفراد العينة	17

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول رقم (1): نقاط قوة و ضعف التعاريف السابقة	04
02	الجدول رقم (02): أبعاد جودة الخدمة	20
03	الجدول رقم (03) الرسائل غير اللفظية الرسائل الإيجابية	25
04	جدول رقم (04): أنماط الزبون	43
05	الجدول رقم (05): يمثل عدد الموظفين	63
06	الجدول رقم (06): مقياس ليكارت الحماسي	65
07	الجدول رقم (07): طبيعة الجنس لأفراد العينة	67
08	الجدول رقم: (08) طبيعة العمر لأفراد العينة	68
09	الجدول رقم: (09) طبيعة المستوى التعليمي	69
10	الجدول رقم (10): طبيعة الأقدمية لأفراد العينة	70
11	الجدول رقم (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان	71
12	الجدول رقم (12): قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL و القيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الأول	72
13	الجدول رقم (13): التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	73- 74
14	الجدول رقم (14) : يوضح نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الجزء الأول مع الدرجة الكلية للجزء الأول	76 – 78
15	الجدول رقم (15): قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL، و القيمة الاحتمالية Sig لعبارات الجزء الثاني	79
16	الجدول رقم (16): التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	79 – 80
17	الجدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للجزء الثاني	83 – 84
18	الجدول رقم (18): نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية مع المحور الأول	86
19	الجدول رقم (19): نتائج معامل ارتباط المحور الثاني مع المتغيرات الشخصية	87
20	جدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الجنس و محاور الدراسة	88
21	جدول رقم (21) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور الدراسة	89
22	جدول رقم (22) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور الدراسة	90
23	جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الخبرة المهنية و محاور الدراسة	92
24	جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار T-Test.	93
25	جدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار T-Test	93
26	جدول رقم (26): يبين نتائج اختبار الأنحدار البسيط بين جودة خدمة المورد البشري و رضا الزبون	94
27	الجدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول مع المحور الثاني	95

الملخص

الملخص

إن الهدف الأساسي لمعالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري الذي يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة من طرف المورد البشري من حيث تطبيقاتها وأبعاد ونماذج قياسها بالإضافة إلى تطرق لقياس رضا الزبون لمعرفة درجة رضا الزبائن عن خدمة المورد البشري وحاولنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بتندوف الوصول إلى الدور الذي تلعبه جودة الخدمة المقدمة من طرف المورد البشري في المؤسسة في تحقيق رضا زبائنها ومن أجل ذلك تم وضع استبيان موزع على موظفي سونلغاز تندوف وقد تم استخدام عدا من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج Spss 21 لمعرفة النتائج المتواصل إليها واختبار فرضيات البحث التي تم وضعها. وقد قمنا باختيار المؤسسة سونلغاز تندوف لمحاولة التعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف المورد البشري للمؤسسة (الموظفين) وبالتالي مدى رضا زبائنها. وقد خلصت الدراسة إلى أن الجودة خدمة المورد البشري دورا فعالا في تحقيق رضا الزبون وذلك بالاعتماد على مؤشرات التحليل الإحصائي في اختبار الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: جودة خدمة المورد البشري – رضا الزبون

Summary

The main objective of addressing this issue is to provide a theoretical framework that identifies and defines the various concepts related to the quality of service provided by the human resource in terms of their applications, dimensions and measurement models, in addition to touching on measuring customer satisfaction to know the degree of customer satisfaction with the service of the human resource. We tried in the field study at the Electricity Distribution Corporation And Gas (Sonlagaz) in Tindouf Access to the role played by the quality of service provided by the human resource in the institution in achieving the satisfaction of its customers. Research hypotheses that have been developed.

We have chosen the Sonelgaz Corporation in Tindouf to try to identify the level of quality of service provided by the human resource of the corporation (employees) and thus the extent of its customers' satisfaction.

The study concluded that the quality of human resource service plays an effective role in achieving customer satisfaction, based on statistical analysis indicators in testing hypotheses.

Keywords: quality of human resource service - customer satisfaction

المقدمة العامة

على ضوء التغيرات العالمية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين و التي لا زالت تتفاعل في ما بينها مع حلول هذا القرن يشهد العالم صراعات تنافسية كبيرة في إطار العولمة الاقتصادية التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية كما يعد قطاع الخدمات احد أهم الاتجاهات الحديثة بعد أن كان يعاني من الإهمال كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لامادية منتجاته، كنا يتلقى المستهلك يوميا خدمات مختلفة كالاتعمال الهاتف، متابعة الدروس، تلقي العلاج وغيرها وتتكفل المؤسسات بأداء هذه الخدمات متمثلة في الفنادق، البنوك، المستشفيات، الجامعات، لذلك تعتمد المؤسسات إلى التفوق في تحقيق الجودة المنتظرة التي تتناسب مع تطلعات الزبائن .

ونظرا لأهمية التي يحظى بيها الزبون فهو من تقدم له الخدمة من طرف المورد البشري العامل في المؤسسة و بدونه لا تنتج وان أنتجت فلا بد أن تكون وفق احتياجاته و تطلعاته، جعل ذلك المؤسسات الخدمية تحاول قدر المستطاع التقرب منه و سماع تطلعاته ولاستجابة لاحتياجاته بهدف كسب ثقته و تحقيق رضاه مما يعزز نموها و مركزها التنافسي و ضمان استمرارها .

ولتتمكن المؤسسات الخدمية من الحفاظ على زبائنها الأصليين والبحث عن زبائن جدد , عمدت على تركيز جهودها على الاهتمام بالجودة وموردها البشري كونه المقدم (المؤدي) لخدماتها وتقليص الفجوة بين أداء الخدمة و تطلعات الزبائن , ولكن الحقيقة صعوبة هذا الأمر ألزمت المؤسسات بالبحث عن العوامل المؤثرة في قرارات الزبون وما يعتمد عليه في تقييم خدمة المورد البشري في المؤسسة .

كما تتمثل الطاقات البشري الموظفة في المؤسسة الخدمية أهم الطاقات المولدة للمخرجات , وتأتي جودة خدمة التي تقدمها من كفاءات وحرفيتها وإمكانيتها المهنية ومهاراتها , فالعاملون الذين يتمتعون بالإمكانات الجيدة يقدمون خدمات أفضل مما يقدمه اقرانهم ممن لا يتوفرون على نفس الإمكانيات العاملين مما يضمن للمؤسسة تحقيق نوعية جيدة في خدماتها , وبالتالي تتطابق مع توقعات الزبون ومنه تكتسب رضاه مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية .

الإشكالية

لقد جاء هذا البحث عن السؤال الآتي :

ما مدى مساهمة جودة خدمة المورد البشري في تحقيق رضا الزبون بمؤسسة سونلغاز لولاية تندوف ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم بإدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بجودة الخدمة وكيف يمكن تحقيقها ؟
- ماهية رضا الزبون وما هي أهم مرتكزاته ؟

- ما دور جودة خدمة المورد البشري في الوصول إلى رضا الزبون بالمؤسسة الجزائرية؟

الفرضية الأساسية

تساهم جودة خدمة المورد البشري في تحقيق رضا الزبون بمؤسسة سونلغاز لولاية تندوف .

الفرضيات الفرعية

- تحقق مؤسسة سونلغاز مستويات مرتفعة من جودة خدمة المورد البشري .
- يشعر زبائن مؤسسة سونلغاز بمستوى عالي من رضا .

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحليل جودة خدمة المورد البشري من خلال التعريف بمفهومها وعرض أهم الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الخدمة وأشهر نماذج قياسه , وبعدها سيتم التطرق الى رضا الزبون وذلك بمحاولة تقديم أطار المفاهيمي يشمل ابرز تعاريفه، ونماذج وأساليب قياسه , وفي الأخير سيتم تحليل دور جودة خدمة المورد البشري في تحقيق رضا العميل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تندوف وذلك لمعرفة دور جودة المورد البشري والى أي مدى تساهم في تحقيق رضا العميل لدى مؤسسة سونلغاز تندوف .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعبير عن دور جودة الخدمات المقدمة من طرف الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تندوف (سونلغاز) في تحقيق رضا زبائنها و ذلك من خلال مدى توافقتها مع رغباتهم وتطلعاتهم , كما تعتبر هاتان القضيتين التي تتناولها دراستنا ذات أهمية كبيرة وبارزة في نجاح المؤسسات وقدرتها على النمو والاستمرارية .

المنهج المتبع وأدوات الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتمثلة في معرفة دور جودة خدمة المورد البشري في تحقيق رضا الزبون فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين المتغيرات , وذلك عن طريق المسح الجزئي بأسلوب دراسة حالة + الاستمارة (الاستبيان) .

مجال وحدود الدراسة

المجال الزمني : تمت هذه الدراسة من شهر مارس إلى غاية شهر جوان .

المجال المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تندوف (سونلغاز).

الدراسات السابقة

- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، اعداد عابد هوارى سنة 2014-2015 التي تتضمن موضوع إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بين أداء الموارد البشرية .
- جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين مذكرة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال من اعداد يوسف حسين عاشور ,التي تهدف لتعرف على جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين وندرس العلاقة بين جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة و الاستخدام مع الرضا .
- اثر جودة الخدمة على رضا الزبون , مذكرة ماجستير من طرف بوزيان حسان في جويلية 2013 والتي هدفت الى دراسة اثر جودة الخدمة من هلال أبعادها الخمس على رضا الزبون .
- أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا العميل ,مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال من اعداد خدير نسيمة في 2010-2011 تسعى إلى تعزيز من تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

صعوبات الدراسة

- قلة المراجع التي تتناول موضوع جودة خدمة المورد البشري وكذلك علاقتها برضا الزبون .
- صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسات لإجراء الجانب التطبيقي .

أسباب اختيار الموضوع

- من بين مبررات اختيار هذا الموضوع :
- أهمية الموضوع البالغة خاصة لدى مقدمي الخدمات في المؤسسات الاقتصادية .
- إهمال المؤسسات الخدمية الجزائرية هذا الجانب المتعلق بالزبون فهي لا تهتم بإشباع حاجاته و كسب رضاه بصفة دائمة خاصة الاحتكارية منها .
- بحكم التخصص العلمي المدروس وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع .

هيكل الدراسة

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول , نظري شمل فصلين الاول والثاني و تمثل الفصل الاول في مذهب نظري لجودة خدمة المورد البشري يضم ثلاث مباحث , مبحث الاول بعنوان جودة الخدمة يضم ثلاث مطالب المبحث الثاني يتضمن تطبيقات جودة الخدمة كذلك يضم ثلاث مطالب , إما المبحث الثالث فكان يتحدث عن إدارة المورد البشري و الذي تضمن ثلاث مطالب و الفصل الثاني بعنوان رضا الزبون و الذي يتضمن ثلاث مباحث ينقسم كل مبحث فيها إلى ثلاث مطالب المبحث الأول تناول الرضا والزبون وبالنسبة للمبحث الثاني فتطرقنا إلى مدخل لرضا الزبون

وفق ثلاث مطالب و المبحث الثالث وفق عنوان قياس رضا الزبون تضمن ثلاث مطالب، أما الفصل الثالث كان حول دراسة ميدانية طبقت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) تناولنا فيه ثلاث مباحث المبحث الأول كان لتعريف بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز محل الدراسة، المبحث ثاني الوصف الإحصائي للدراسة ومنهجها والأدوات المستخدمة، المبحث الثالث تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لجودة خدمة

المورد البشري

تمهيد

وسط التغيرات المستمرة و السريعة التي تعرفها البيئة الدولية للمؤسسات ، و المتمثلة خاصة في بروز التكتلات الاقتصادية الدولية و ما تمنحه من مزايا تفضيلية للخدمات ، إضافة إلى الاتجاه نحو الانفتاح الدولي على الصعيد الاستثماري، و التجاري، و المعلوماتي و ما يخلفه ذلك من منافسة شديدة لا حدود لها، هذا ما جعل الاهتمام بجودة الخدمة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المؤسسات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، كما أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية ، حيث أصبحت سلاحا استراتيجيا و أحد الأسبقيات التنافسية ، لضمان البقاء و الاستمرارية.

كما أصبح الزبون أكثر وعيا و اهتماما بجودة الخدمات خاصة الخدمات المقدمة من طرف المورد البشري نظرا للأهمية التي تلعبها في أداء الخدمة و تقديمها ، مما ألزم على المؤسسات قياس و تقييم حاجات و توقعات الزبون التي تعد عوامل مهمة في تقييم جودة خدمة المورد البشري وتسهيل الضوء أكثر على المورد البشري كونه طرف أساسي في هذه العملية، لكن هذا الأمر قد يواجه مجموعة من التحديات لا بد من التعامل معها ، لهذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على اهم العناصر وفق الترتيب التالي :

- جودة الجودة.
- تطبيقات جودة الخدمة.
- ماهية المورد البشري.

المبحث الأول: جودة الخدمة

تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميم منتج الخدمة وتسويقه، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، وقد زاد ادراك مؤسسات الخدمة لأهمية ودور تطبيق الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على الكثير من رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية، وأصبح العلماء أكثر إدراكا واهتماما بالجودة وبالتالي ظهرت مؤسسات تهتم وتعنى بجودة الخدمة من جميع النواحي وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على: مفاهيم حول الجودة - مفاهيم حول الخدمة وماهية جودة الخدمة.

المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة

أصبحت الجودة اليوم تمثل السلاح الاستراتيجي الأمثل للمؤسسة ، إذ تعتبر أهم أسس تحقيق الميزة التنافسية ، و لمعرفة المقصود بالجودة سنحاول من خلال هذا المطلب لتطرق إلى مفهوم الجودة و بعض التعاريف المهمة لها و كذلك أبعادها المختلفة من خلال العديد من الرواد في هذا المجال و الذي ساهموا في تطوير هذا المصطلح :

مفهوم الجودة

لغة¹ : وردت الجودة في اللغة على لسان العرب لأبن منظور ، بمعنى (جودة) و الجيد نقيض الرديء ، و يقال جاد الشيء أي صار جيدا

فالجودة مصدر من لفظ (جاد) مثل الكيفية مصدر من لفظ (كيف) و كيفية الشيء تعني حالته و صفته

¹ بدرية بنت صالح الميمان ، الجودة الشاملة في التعليم العام، ملتقى الجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية، السعودية، 2007، ص16

اصطلاحاً¹ : يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualita) و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء قديماً كانت تعني الدقة و الإتقان

أما مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي , فلم يرد نص لفظي لها في القرآن الكريم أو السنة النبوية و ما ورد في القرآن الكريم حول مفهوم يماثل مفهوم الجودة فقد ورد مصطلح "الإتقان" مصداقاً لقوله تعالى (صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون) النمل (88) و يتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل و الذي لم يبلغه أحد من البشر و في حديث لرسول صل الله عليه و سلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" أخرجه الطبراني و صححه الألباني

و نقدم في ما يلي بعض التعريفات لبعض الرواد و الكتاب و الجمعيات الدولية المهتمين بموضوع الجودة:

تعريف جوران (Juran): يرى جوران أن من بين مختلف تعريفات الجودة هناك معنيين في غاية الأهمية يتمثلان فيما يلي: "الجودة تعني صفات أو خصائص المنتوجات التي تلبى احتياجات الزبون و من ثم تحقيق رضاه"² "الجودة هب الخلو من الأخطاء" أي التحرر من الأخطاء التي تؤدي إلى القيام بالعمل مرة أخرى أو عدة مرات , مما يسبب عدم رضا الزبون بالإضافة إلى الشكاوى و غيرها فمعنى الجودة هنا نجده موجه نحو التكاليف , أي أن الجودة العالية عادة تكلف أقل .

- **تعريف ديمينغ (Deming) :** لم يعرف ديمينغ الجودة من جهة أو زاوية واحدة , بل أكد على أن "جودة أي منتج أو خدمة يمكن أن تحدد فقط من طرف الزبون" فالجودة هي مصطلح نسبي يفقد معناه على حسب احتياجات الزبائن , و من أجل مطابقة أو تلبية احتياجات الزبائن يرى ديمينغ أن على المسيرين أن يدركوا أهمية بحوث الزبائن , نظرية الإحصاء , التفكير الإحصائي و تطبيق الأساليب الإحصائية . فالتعريف المستخرجة من كتاباته تعكس هذا التأكيد أو التركيز على الأساليب الكمية .

- **تعريف كروسبي (Crosby) :** بالنسبة لكروسبي فإن الجودة هي "مطابقة المتطلبات" فإنه لا يوجد معنى لمستويات الجودة ، فيجب على الإدارة قياس الجودة عن طريق المتابعة و باستمرار للتكاليف التي تنجر عن طريق القيام بالأعمال بطريقة خاطئة (مما يتطلب القيام بها مرة أخرى) , يسمى كروسبي هذه التكاليف "بقيمة عدم المطابقة" , و لمساعدة المسيرين على متابعة هذه التكاليف قدم كروسبي المعادلة التالية :

تكلفة الجودة (Coq) = قيمة المطابقة (Poc) + قيمة عدم المطابقة (Ponc) حيث قيمة المطابقة تمثل تكاليف القيام بالأعمال بشكل الصحيح و من أول مرة , أما قيمة عدم المطابقة فتقدم للمسيرين معلومات فيما يتعلق بتكاليف الضائعة و تعطي إشارة واضحة في حالة ما إذا تحسنت المؤسسة .

- **تعريف أوكلاند (Oakland) :** "الجودة هي تحقيق متطلبات الزبائن" أي أن الجودة من خلال هذا التعريف تركز على حاجات و رغبات الزبائن , حيث تحقيقها يعبر عن الجودة .

¹ بوزيان حسان، اثر جودة الخدمة على رضا الزبون(دراسة مدنية على مؤسسات اتصالات الجزائر) مذكرة لنيل درجة ماجستير تخصص

تسويق، جامعة سعد د حلب بليدة، 2013، ص16-17-18

² مذكرة ماجستير ،مرجع سبق ذكره ص17-18 بوزيان حسان ، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون

- تعريف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC: "هي مجموع الصفات أو الخصائص التي يتمتع بها منتج أو خدمة ما، بحيث يكون لها القدرة على إشباع حاجات صريحة أو أخرى ضمنية".

- تعريف ISO 8402: "الجودة هي مجمل الصفات و الخصائص التي يتوفر عليها المنتج، بحيث تلي هذه الخصائص حاجات الزبائن المعلنة و غير المعلنة"

تجدر الإشارة إلى أن التباين في مفهوم الجودة يرجع إلى كون الجودة ليست مفهوما ينظر إليه كوحدة واحدة، ولكنه متعدد المداخل، كما يختلف باختلاف الأفراد الذين يقومون بتحديدده، و الاستخدام و السياق المطبق لها (الادارة، الصناعة،..... إلخ) لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للجودة .

حسب رأي فيشر فالجودة تعبر عن درجة التألق و التميز و كون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون¹ .

و من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي "الجودة هي درجة معينة من الدقة و الإتقان، يتميز بها منتج أو خدمة ما أو هي مجموع الصفات و الخصائص لخدمة أو منتج، حيث من خلالها يمكن تحقيق حاجات و رغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم على الأقل أو يكون أكثر من ذلك و من ثم الوصول إلى رضاهم، كما تحقق التميز للمنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة".

قام (Reeves and Bandar1994) بتحديد تصنيف يتم على أساسه تجميع مختلف محاولات تعريف الجودة تحت هذا التصنيف وفقا لما يلي:

- الجودة على أساس التميز (Excellence)
- الجودة على أساس القيمة (Value)
- الجودة على أساس مطابقة المواصفات (Conformance to Specifications)
- الجودة على أساس تحقيق أو تجاوز مستوى التوقعات (Meeting and/or Exceeding Expectations)

و الجدول التالي يوضح نقاط قوة و ضعف مختلف التعاريف التي تطرق إليها مختلف الباحثين :

جدول رقم (1): نقاط قوة و ضعف التعاريف السابقة

نقاط الضعف	نقاط القوة	التعريف
-صفات التميز قد تتغير بشكل كبير و سريع -يجب أن يكون هناك عدد كافي من الزبائن القادرين على دفع سعر التمييز	-تسويق قوي و فوائد في الموارد البشرية -إنجازات عالية	الجودة على أساس التميز (Excellence)
-صعوبة استخراج المكونات الشخصية للحكم على القيمة -الجودة و القيمة مختلفان في البناء	مفاهيم القيمة تتضمن صفات متعددة -تركز الاهتمام على المؤسسات الداخلية و الخارجية -تسمح بمقارنة الأشياء المختلفة و الخبرات .	الجودة على أساس القيمة (Value)
-المستهلكون لا يهتمون بالمواصفات الداخلية . -غير ملائم في مجال الخدمات	-يسهل القياس بشكل دقيق -يؤدي إلى زيادة الكفاءة	الجودة على أساس مطابقة المواصفات (Conformance to Specifications)

¹ قاسم نايف علون المحيوي، ادارة الجودة في الخدمات طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص24

يركز على الجودة داخليا .		
-الأكثر تعقيدا -صعوبة القياس -الزبائن يمكن أن لا يعرفوا توقعاتهم -المواقف الظرفية قد تؤثر على الحكم على الجودة .	-التقييم يكون من وجهة نظر الزبائن -الاستجابة لتغيرات الأسواق . -تعريف شامل .	الجودة على أساس تحقيق أو تجاوز مستوى التوقعات (Meeting and/or Exceeding) (Expectations)

المصدر : قاسم نايف علون الحياوي، ادارة الجودة في الخدمات طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن،2006،ص24

أهمية الجودة

من حيث أهمية الجودة و مع تزايد المنافسة و ارتفاع مستوى متطلبات العملاء أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدراتها التنافسية، و تعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو المستوى الكلي للاقتصاد.

" و تبرز أهمية الجودة في المؤسسات التي في خدمة العميل فمن واجب المؤسسة تقديم المنتجات التي تتميز من الناحية الجودة سواء لترضي حاجات و رغبات العملاء أو لجلب عملاء جدد¹ "

و كذلك فإن تحقيق الجودة هو أمر أساسي لا بد من توفره في أي مؤسسة إلا أن الجودة تعتبر استراتيجية لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، و ذات أهمية كبيرة سواء للعملاء أو المؤسسات على تعدد أنشطتها و يمكننا أن نبرز أهميتها في ما يلي :

شهرة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج بها خدماتها، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة و الانتشار الواسع لمنتجاتها، و يترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المؤسسة و ربما فقدانها العديد من العملاء.

حماية الزبون² : تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية لحماية الزبون من الغش يعزز ثقة في منتجات المؤسسة و عندما يكون مستوى الجودة منخفض يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المؤسسة فعدم رضا الزبون هو فشل المنتج المقدم و المتوقع من الزبون .

المسؤولية القانونية³ : يجب على المؤسسة أن تهتم بالمسؤولية القانونية التي قد تتحملها نتيجة التصميم الخاطئ أو نتيجة انجاز العامل غير الماهر فالحاكم عادة تطلب استجواب الشخص المسؤول عن المنتج التالف أو الفاقد لجودته الذي قد يسبب إضرار في الصحة، ليصبح لمسائلة القانونية عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج .

القدرة على المنافسة العالمية⁴ : تكتسب الجودة أهمية كبيرة لأنها تساعد المنظمات على بناء قدرة تنافسية و الحصول على موطن قدم في الأسواق العالمية.

¹ بلال بن زكري، جودة خدمات واثرا على رضا العملاء، دراسة حالة فندق الإخوة بوعلوي - عين مليلة - مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديميك في علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات ، جامعة ام البواقي، سنة 2014، ص7

² محمد اسماعيل عمر، اساسيات الجودة في انتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة مصر، ص30

³ بلال بن زكري جودة خدمات واثرا على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلوي - عين مليلة- مرجع سبق ذكره، ص8

⁴ د. سمير كامل الخطيب - إدارة الجودة و إيزو- مدخل معاصر، دار النشر و التوزيع-سرت، ص24-26

زيادة الحصة السوقية للمنظمة : ان طرح منتجات ذات جودة عالية تساهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس ايجابيا في زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلا عن امكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة و الذي يساهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محليا و دوليا .

تخفيض الكلفة: إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب المزيد من المستهلكين و زيادة الولاء لمنتجات المنظمة و هذا سيؤدي إلى تخفيض الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض كلفة فضلات الإنتاج و كذلك كلف الضمان مما يساهم بتخفيض الكلف المتغيرة للوحدة الواحدة .

الرفع من معنويات فريق العمل¹ : فريق العمل سوف يعاني في حالة وجود أخطاء يتم كشفها خلال العمل و بالتالي سوف يكون محبطا عندما يقوم بإعادة العمل مرة أخرى و بالتالي معنويات الفريق قد ترتفع أو على الأقل تكون ثابتة إذا كانت الأعمال المنجزة تتم بطريقة صحيحة من اول مرة او بأقل الأخطاء الممكنة .

المساهمة في رفع مستوى سمعة المؤسسة: حيث يصاحب تمتع المنتج أو الخدمة بالجودة المطلوبة و زيادة ثقة الزبون في المؤسسة مما ينعكس في ارتفاع مستوى الولاء لمنتجاتها و خدماتها و هذا يعني نقل الانطباع لدى الآخرين بأنها الأفضل و الأكثر قدرة على إشباع الرغبات مما يؤدي إلى زيادة سمعة المؤسسة .

أبعاد الجودة: تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد مختلفة أو خصائص مرتبطة بالجودة، حيث يمكن من خلال هذه الأبعاد تحديد مدى قدرتها على إشباع حاجات و رغبات الزبائن.

و هناك العديد أبعاد الجودة التي يمكن إيجادها في مختلف الكتب و أدبيات الجودة و من بين أهم الأبعاد التي لاقت استحسانا من قبل الباحثين تلك التي قدمها (Garvin 1984) من جامعة هارفارد الأمريكية و تمثلت في ثمانية أبعاد كما يلي²:

- الأداء (Performance) : تتمثل في خصائص المنتج الأساسية
- الملامح (Features) : الصفات أو الخصائص الإضافية للمنتج .
- المطابقة (Conformance) : مدى مطابقة تصميم المنتج للمعايير الموضوعية .
- الاعتمادية (Reliability) : احتمال أن المنتج سوف يعمل بشكل صحيح على مدى فترة محددة من الوقت في ظل ظروف الإستخدام المعلنة .
- المتانة (Durability) : عدد مرات إستعمال الزبون للمنتج قبل إستبداله .
- القابلية للخدمة (Serviceability) : السرعة و الكفاءة و إمكانية تصليحها في حال وجود مشكل ما .
- الجمالية (Aesthetics) : إمكانية إغراء المنتج لحواس الزبائن الخمس .
- الجودة المدركة (Quality Percieved) : إدراك العميل لجودة المنتج بناء على صورت المؤسسة .

¹ محمد عبد الرزاق شحادة وآخرون ، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، طبعة أولى الجزء الثاني، عمان ،الأردن ، 2011، ص349

² بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا زبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلمة (سطيف) رسالة لنيل شهادة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص20

يمكن أن نلاحظ أن هذه الأبعاد تتعلق بالمنتج المادي (سلعة) في معظمها ولا تناسب الخدمة، و هذا راجع إلى الخصائص التي تتميز بها الخدمة و سنوضح الأبعاد المتعلقة بالخدمة و المتمثلة في ما يلي : أبعاد جودة الخدمة¹ :

- الوقت Time: كم ينتظر المستهلك .
 - دقة التسليم Timeless: التسليم في الموعد المحدد .
 - الإتمام Comqleteness: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل .
 - التعامل Courlesy : ترحيب العاملين بكل الزبائن .
 - التناسق Consistency : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون .
 - سهولة المنال Convenience : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة .
 - الدقة Accuracy : إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة .
 - الإستجابة Responsiveness: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة .
- و من الملاحظ أن أبعاد الجودة قد عرفت توسعا في خصائصها سنأتي لإبرازها فيما يلي² :
- الخصائص التقنية** : أصبحت تأخذ أكثر فأكثر نتائج الأداء للمنتج و مدلول المكاسب المنتظرة للجودة المعلن عنها للمنتج.

الخصائص الاقتصادية: أصبحت تأخذ في الاعتبار كل من تكلفة الشراء و تكلفة الاستعمال حيث يدور الحديث اليوم حول التكلفة الإجمالية للحياة.

الخصائص التجارية: و تظهر مدى قابلية المنتج للتسويق و زيادة قدرته على الأداء بما يتوافق مع رغبات المستهلك و هنا نلاحظ توسعا في الخدمات المرافقة للمنتج التي تظهر في مرحلة ما قبل البيع و ما بعده و يمكن إبرازها من خلال وثائق تقنية، مكونات، محتويات، الضمان و مدته و الوثائق المرتبطة به و في الأخير خدمات ما بعد البيع و مدة الصلاحية .

خصائص لإتاحة : تتعلق بدرجة الوفاء الصيانة و الأمن، حيث يعتبر المنتج على درجة عالية من الوفاء إذا حقق الغرض الذي وجد من أجله لمدة معينة من الزمن دون حدوث أي خلل و تظهر على سبيل المثال المفهوم الجديد للصلاية في قدرة المنتج على مواصلة التعبئة الصحيحة لوظائفه حتى و لو حدثت تعديلات، أو أن البيئة تغيرت بشكل محسوس، و يعتبر المنتج على درجة من الصيانة للدلالة على درجة من الأمن كلما نقصت أخطاء تشغيله .

الخصائص الاجتماعية: ظهور متطلبات يقال عنها "المجتمعية" و الصحة "البيئة" أدى إلى الاهتمام بأخذها أكثر فأكثر عند الحديث عن مفهوم الجودة، بحيث يصبح الحكم الشفهي فيها محل قبول من الآخرين و بشكل أدق محل قبول الجماعة، و يمكن أن تظهر الخصائص الاجتماعية من خلال :

- **خصائص نفسية** : تتمثل في مدى تلبية المنتج أو الخدمة لحاجات المستهلك و يتعلق الأمر بذوقه و مدى قبوله للسلعة، سهولة الاستعمال، الأمن في الاستعمال، المحافظة على المحيط .
- **الخصائص الجمالية**: تتمثل في المظهر العام، المحافظة على المنتج .

¹ سليمان زيدان، كتاب إدارة الجودة شاملة المنهل للنشر و التوزيع، ص126

² كورتل و أمل كحيلية، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2010، ص29-30

- عدم تلويث المحيط: يعني الحرص على أن تكون المنتجات و الخدمات المقدمة غير مساهمة في تلويث البيئة.

المطلب الثاني: مفاهيم حول الخدمة

مفهوم الخدمة: للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها¹ :

تعرف الخدمة بأنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما إلى طرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية و إن إنتاجها و تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس".
و تعرف على أنها نشاط ترافقه العناصر الغير ملموسة و التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او معا خاصية الحيازة و ليس نتيجة لانتقالها للمالك .

كما تعرف كذلك الخدمة على أنها:

« نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر و من المهم أنها غير ملموسة أو هي التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة و الزبائن "

كما عرفها كوتلر **kotler**: "هي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر تكون غير ملموسة بالضرورة ,ولا ينتج عنها ملكية لأي فرد , و يمكن أن يرتبط أو لا يرتبط بمنتج طبيعي".

عرفها شوستاك **shostack**: "بأنها فترة زمنية يواجه فيها موفر الخدمة و الزبون بعضهما البعض يحدد فيها جودة الخدمة و رضا الزبون بالخدمة".

كما عرفت على أنها العمل غير الملموس (غير المادي) و الذي يتم من خلاله تحقيق إشباع حاجات و رغبات الزبون².
و من التعاريف السابقة يمكن القول أن الخدمة هي نشاط يكون على أساسا غير ملموس ولا تنتج عنها أي ملكية تقوم به المؤسسة من أجل مصلحة الزبون و تلبية حاجاته و رغباته ليشعر بالرضا و يرغب في استمرار تعامله مع المؤسسة و بالتالي تكسب ولاءه مما يجعلها تحقق أحد أهدافها المنشودة و التي تضمن لها الاستمرارية.

خصائص الخدمة: للخدمة مجموعة من الخصائص تميزها عن السلع تتمثل فيما يلي³:

أ. **اللاملموسية:** أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها او شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية وأن الخدمة تمثل جهدا او هذا أو عملاً يمكن أن يقدمه فرد الآخر ومنظمة اخرى أو منظمة لشخص، ولذلك نجد بأن المستفيد المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول مؤشرات جيدة عن توعية وجودة الخدمة حتى يستطيع العملاء التعرف على جودة الخدمة المقدمة فهم يبحثون عن علامات ملموسة يستطيعون من خلالها تكوين و تصوير عن مدى جودة الخدمة ، ولذلك من أهم مهام مقدمي الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة في الخدمة المقدمة ، فمثلا في الخدمة المصرفية تتمثل العناصر في الملموسة في الجوانب المادية المرئية للخدمة . الملموسة كالأجهزة

¹ إيباد فتحي العالول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، رسالة لاستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر غزة، 2011، ص11

² سمير كامل الخطيب، ادارة الجودة الشاملة و إيزو ، مرجع سبق ذكره، ص

³ دكتور بلبخاري سامي، تسويق خدمات جامعة 08 ماي 45- قالة- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير التجارية (قسم علوم تجارية)

مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات سنة 2016-2017 ص 8-9-10-11-20.

المستخدمة والحاسوب وآلات عد النقود والآلات الحاسبة وكشوف الحساب، بالإضافة الى التصميم والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة في البيئة المادية للمصرف¹ ، ولذلك فإن نجاح المصرف في بيع خدماته يجب أن يعتمد تحويل اللا ملمون إلى اللاملموس إلى الملموس وذلك عن طريق إبراز العناصر الملموسة في الخدمة، وذلك حتى يتكون انطباع جيد لدى العملاء عن لدى العملاء عن جودة الخدمة المقدمة.

ب. **التلازمية:** نعني بالتلازمية تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع وتوضع في المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالها عمل المشتري يتم استهلاكها لاحقاً ، أي أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت وأنها تعتمد في تقدّمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون .

ج. **عدم تجانس الخدمة:** يختلف تقديم الخدمة من شخص إلى آخر خاصة.

تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى للخدمة على التدخل الإنساني لدرجة اللاملموسية للخدمة أكبر من درجة الملموسة) . يصعب على الزبون المقارنة بين نفس الخدمات المعروضة قبل شرائها ويكون من الصعب على مقدم الخدمة انتاج نفس الخدمة بنفس الصفات في الوقت والمكان نفسه. ضف الى أن الخدمات تقدم في اماكن عديدة ومن طرق اشخاص يختلفون من مؤسسة إلى أخرى ، و بالتالي قان النمطية في انتاج الخدمات تعد أمراً صعباً عكس السلع المادية التي تكون في غالب الأحيان نمطية بالرغم من اختلاف العلامة التجارية واختلاف طرق التغليف و التعبئة ، وعليه فإن على مؤسسات الخدمات تعمل على :

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان .
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الامكان.
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه ، ولعل اهم الوسائل هنا نظام الشكاوى و المقترحات.

د. **عدم القابلية للتخزين²** : ذلك من عدم قابليتها للتخزين فالكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ولا يمكن استردادها ومثال ذلك المقاعد الفارغة في الطائرة يستحيل تعويضها لذا تجد أن شركات الطيران تعرض عقوبات على تأجيل المسافرين لرحلاتهم لأنها تعرف بأن الكميات غير المستخدمة أثناء الخدمة تكلفها كثيراً، كما أن بعض الفنادق تلجأ في المساء هذا بعد أن تعرف بوجود غرف فارغة ، وهنا يكمن سر الأهمية الممنوحة لشكل الخدمة الغير مستخدمة او مباعه أثناء فترة العرض خاصة في حالة كون الطلب غير مستقر (متغير حسب ظروف و الزمن)³.

² دكتور بلبخاري سامي، تسويق خدمات جامعة 08 ماي 45-قائمة- كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير التجارية (قسم علوم تجارية) مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات سنة 2016-2017 ص 8-9-10-11-20.

هـ. **عدم تملك الخدمة:** أي وقت قريب انحصرت خصائص الخدمات بالسمات الاربع الورد ذكرها، ولكن الباحثين اضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساسا من كون الخدمة ينتفع منها مستخدمها ولا يمكنه التمتع بحق ملكيتها، وعلى سبيل المثال أن تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في امتلاك غرفة النوم ضمن الفندق : بل يجيز له حرية التمتع و الانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق ، وعلى مقدار ما يستطيع دفعه من قوة تقود ، وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة ، ومنها على سبيل المثال وليس الحصر استخدام سيارات الأجرة " الهاتف العمومي ، خدمات الكمبيوتر.

و. يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم جودة الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة فأما المنتج المادي يستخدم الزبوت عدة مؤشرات محسومة ظاهرة كالكون ، الملمس ، الراحة ، الصلاحية ، الوزن -- الخ . لكن أمام الخدمة، لا يوجد هذا الكم من المؤشرات الظاهرة، إلا ما يظهر من تجهيزات مادية وتسهيلات في مركز الخدمة أو مظهر العاملين هذا بالإضافة إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة او بخبرة الزبون نفسه . وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون الآخر، و من وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه. وبالإضافة إلى ذلك فإن الحكم على جودة الخدمة يتوقف على ما يحمله المستفيد من توقعات عند حصوله على الخدمة، وإن هذه التوقعات تختلف من فرد و لآخر وبالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر وتجدر الإشارة إلا أنه وان تفاوتت هذه الخصائص من صناعة خدمية الأخرى، فإنها مشاهدة في أغلب الخدمات، وتحمل قياس. جودة الخدمة أكثر صعوبة لقلية الخصائص الذاتية للخدمة على الخصائص المادية الملموسة.

ز. **صعوبة تقييم جودة الخدمة:**

تصنيف الخدمة¹ :

هناك عدة معايير تؤثر في تصنيف الخدمة منها: المنتج ، السوق النظام الاقتصادي الجديد العولمة ومن هنا يمكن تصنيف الخدمات بما يلي:

- **أولا:** من حيث الباعة من حيث صفات الخدمة.
- **ثانيا:** من حيث صفات الخدمة.
- **ثالثا:** من حيث درجة الانتظام.

كما قسمت او صنفت المنظمة العالمية. للتجارة OMC الخدمات الى عدة تصنيفات

أولا : من حيث باعة الخدمة : في هذه الحالة هناك ثلاث جهات تقوم بتقديم الخدمات وادارتها هي:

❖ **أفراد واشخاص :** يقومون بتقديم الخدمات وادارتها و يتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر الناجمة عن بحث اعمالهم مثل : خدمات الحلاقة مكاتب تأجير السيارات... الخ.

❖ **منظمات:** تقوم بتقديم الخدمات ولا تهدف من وراء ذلك التحقيق.

الربح وتدار من قبل الافراد مثال ذلك المعاهد التعليمية الفردية ، بعض شركات التأمين، وأيضاً الخدمات المقدمة من طرق الاستشارات الادارية والمحاسبة . كما تقوم بعض المنظمات بتسويق الخدمات وتقديمها بصورة عامة وتديرها الحكومات

¹ محمد دحماني ، كتاب الخدمة التسويقية ص 47-48-49-50.

وتشمل المصالح العامة . وانظمة الاتصالات والنقل والحدائق وبعض أنواع . التأمين والخدمات القضائية والخدمات الأمنية.

ومن كل ما ذكرناه ، يمكن أن يستنتج أنواع المنظمات التي يكون هدفها الربح ومنظمات اعمال لا تستهدف الربح بالإضافة إلى المنظمات الاجتماعية تها الويت والحكومية .

ثانيا: من حيث صفات الخدمة في جل المنتجات نجد هناك نوعين من الصفات

❖ إما أن تكون متماثلة تماما كما هو الحال في الخدمات العامة.

❖ انتاج كل خدمة بما يتناسب وحاجة كل مشتري مثل خدمات الطبيب ، الحلاقة... الخ وبالمقارنة بسلع القطاع

الخاص هناك عدة خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن لاختيار منها ومن الأمثلة على ذلك التأمين على الحياة.

ثالثا: من حيث درجة الانتظام

في بعض خصائص الخدمات التي نجد اعتماد المشتري بدرجة كبيرة على البائع في تقديم الخدمات ولكن هناك عدة حالات تجد فيها :

- حسب ضرورة الاستفادة من الخدمة أي المشتري مثل العلاج الصحي وخدمات الحلاقة.
- وأيضا ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات. تصليح السيارات.

رابعا : تصنيف الخدمات حسب المنظمة العالمية للتجارة¹ DMC

يتسم قطاع الخدمات بعدة تصنيفات فالمنظمة العالمية للتجارة قامت بتقسيم نشاط الخدمات الى 12 قطاع :

1. خدمات متعلقة بالمؤسسة كالخدمات المهنية والخدمات التقنية
2. خدمات الاتصال
3. خدمات التيسير والخدمات الهندسية
4. خدمات التوزيع
5. خدمات التعليم
6. خدمات متعلقة بالبيئة
7. خدمات مالية
8. خدمات الصحة و خدمات المتعلقة بالسياحة و السفر.
9. خدمات الترقية والثقافة والرياضة
10. خدمات النقل
11. خدمات أخرى.

الى جانب هذا التقسيم فان هذه القطاعات تنقسم بدورها الى 155 قطاعا قرعا. ويمكن ذكر البعض منها
خدمات متعلقة بالأعمال: اعمال مهنية خدمات الكمبيوتر خدمات التطوير خدمات العقارات خدمات التأجير... الخ
الاتصالات: الخدمات البريدية المراسلات، الاتصالات السلكية واللاسلكية.

¹ محمد دحماني ، كتاب الخدمة التسويقية ص 47-48-49-50.

والخدمات الهندسية: المباني خدمات الهندسة المدنية ، خدمات التركيب والتجميع خدمات التكميل والتشطيب
 التوزيع : توزيع الجملة تجارة التجزئة ومنح الامتياز أن على السلع.
 خدمات التعليم: التعليم الابتدائي الثانوي - التعليم العالي
 خدمات البيئة: المجاري، التخلص من القمامة. الإصلاح البيئي.
 الالتزامات المالية: التأمينات : أسواق الصرف، خدمات مالية أخرى
 خدمات الصحة : المستشفيات الخدمات الاجتماعية.
 خدمات السياحة والسفرة الفنادق والمطاعم وكالات السفر ومنظمي الرحلات السياحية، المرشدون السياحيون
 خدمات الترفيه، الثقافة والرياضة... الخ.
 خدمات النقل: النقل البحري الطرق المائية الداخلية والنقل الجوي الفضائي السكك الحديدية، الطرق البرية، خطوط
 الأنابيب¹.
 خدمات مساعدة.
 خدمات النقل الأخرى - علاج.
 خدمات التوديع عن النفس ، وكالات الأنباء، المكتبات، الأرشيف والمتاحف والرياضة وأخرى أثر خدمات الترنيني

طرق تقديم الخدمة²

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فان تكوينه الشخصي او حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة ، لذلك يمكن التميز بين اربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة :
 طريقة الخدمة الباردة : وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراء ات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العميل مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف و سلوكيات غير مناسبة من طرق العميل لذلك فهي تتميز:

1. الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة

- خدمة بطيئة.

- خدمة غير منظمة وفوضوية.

- خدمة غير مريحة

2. الجانب الشخصي للخدمة

- غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير مفهومة وغير صحيحة .

- الخدمة تكون فنية .

- منخفضة وغير جيدة وبعيدة عن الانبساط والفرح

- غير مرغوبة من طرق العميل.

¹ محمد دحماني ، كتاب الخدمة التسويقية -ص47-48-49-50.

² بلال بن زكري- جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلی- عين مليلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي - في علوم تجارة تخصص تسويق خدمات - جامعة أم البواقي -كلية علوم إقتصادية تجارة وتسير سنة 2013/2014، ص21-

❖ طريقة المصنع للخدمة

تتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة و انخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصورة التالية :

من الناحية الإجرائية

- تأتي في الوقت المناسب.

- متناسقة وبعيدة عن الضغط.

❖ الجانب الشخصي¹ :

- غير شفافة.

- منخفضة.

- وغير مرغوبة من طرف العميل. والرسالة الموجهة للعميل هنا "أنت مجرد ارقام ونحن هنا لمعاجلتك"

3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة : وتتميز هذه الطريقة باهتمام الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة

وانخفاض مستوى الجانب الاجرائي في تقديم الخدمة وتأخذ الصورة التالية:

❖ الجانب الإجرائي

- الخدمة البطيئة

- الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع

- الخدمة غير منتظمة.

❖ الجانب الشخصي

- خدمة تتسم وعملية تتسم بالود والمحبة في التقديم.

- خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة الخدمة ومرعية من طرف العميل والرسالة الموجهة هنا للعميل تحث على بذل

ما في وسعنا ولكن لا نفرق تماما ما تقوم به "

4. طريقة جودة خدمة العميل

تتميز هذه الى الطريقة زيادة ارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي تعد من افضل الطرق التي يتم

استخدامها في تقديم الخدمة للعميل ، لذا فهي تأخذ صورة التالية:

أ. الجانب الإجرائي

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب.

- الخدمة تكون متناسقة.

¹ بلال بن زكري- جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلی- عين مليلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي - في علوم تجارة تخصص تسويق خدمات - جامعة أم البواقي - كلية علوم اقتصادية تجارة وتسير سنة 2013/2014، ص21-22-23-24

- الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء.

ب. الجانب الشخصي

- المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم
- طرق تقديم الخدمة جذابة و ملفتة للنظر
- طريقة تقديم الخدمة بارعة حدة
- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العميل¹
- والرسالة الموجهة هنا للعميل نحن تعني بكم لخدمتكم "

المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة²

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

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

تعريف الثالث: يعرف يا ديرو "Badiro" جودة الخدمة الى أنما مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء. ويضيف أن مجموعة الصفات التي تُحدد قدرة جودة الخدمة على اشياء حاجات العملاء هي مسؤولية على مستخدم أو عامل في المنظمة .

تعريف الرابع³: وعرفت ايضاً على أنها تتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين ما يتوقع الحصول عليه من المؤسسة الخدمية و وبين ما حصل عليه فعلا من الخدمات "

¹ بلال بن زكري- جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلي- عين مليلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي - في علوم تجارة تخصص تسويق خدمات - جامعة أم البواقي -كلية علوم اقتصادية تجارة وتسير سنة 2014/2013، ص21-22-23-24

² منصورى محمد السعيد و حوسيني الفراح- استقطاب الكفاءات و دوره في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء وكالة تندوف- مذكرة لنيل شهادة ماستر- تخصص إدارة الموارد البشرية- المركز الجامعي تندوف- ص51-52 .

³ بلال بن زكري- جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلي- عين مليلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي - في علوم تجارة تخصص تسويق خدمات - جامعة أم البواقي -كلية علوم اقتصادية تجارة وتسير سنة 2014/2013، ص25

تعريف الخامس¹: جودة الخدمة طريقة مشتقة مشكل بتجريبي قد تكون مستعملة من قبل المنتظمة لتحسين نوعية الخدمة².

الشكل رقم (1): جودة الخدمة

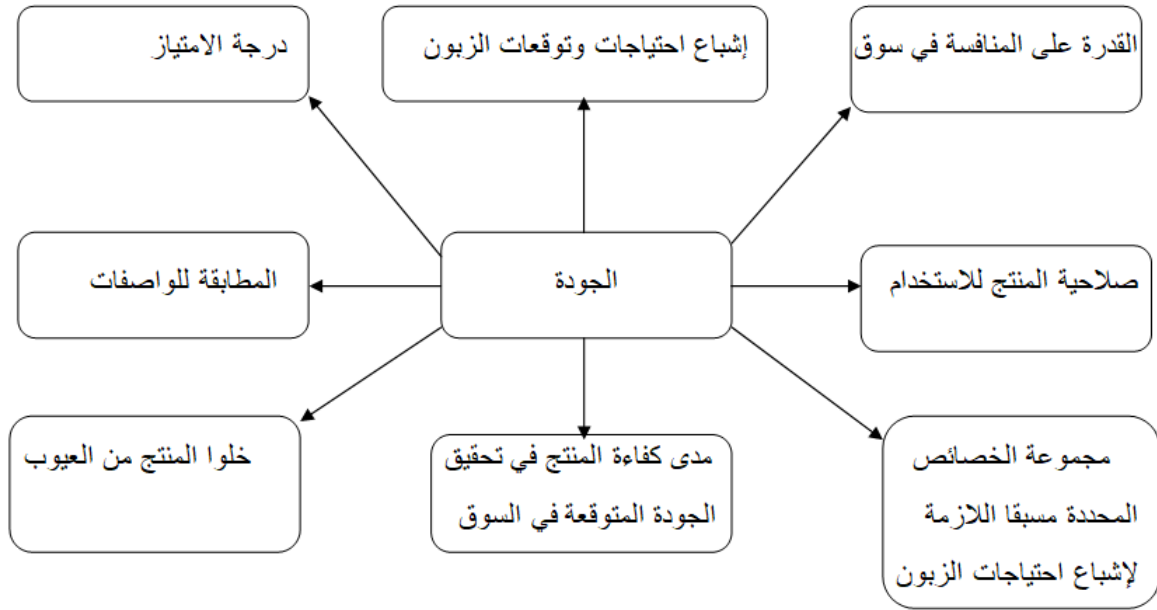


المصدر: منصورى محمد سعيد و حوسينى الفراح - استقطاب الكفاءات و دورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تندوف - مرجع سبق ذكره ص52
 تعريف السادس³: وعرفت على أنها درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازاً ، وكون الخصائص أو بعض خصائص المنتج ممتاز عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة من منظور العميل
 أو يمكن القول بأن الجودة هي القدرة على تجميع سلعة او تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات الزبون, وتلبية رغباته ، ويمكن التغيير منها بالشكل التالي :

¹ منصورى محمد سعيد و حوسينى الفراح - استقطاب الكفاءات و دورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تندوف - مرجع سبق ذكره ص52
² كلثوم بوبكر ، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية و أثارها على رضا الزبون ، دراسة حالة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - تخصص تسويق خدمات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص06 .

³ بلال بن زكري - جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة حالة، فندق الاخوة بوعلوي - عين مليلة - مرجع سبق ذكره ص24.

الشكل رقم (02): الجودة



المصدر : كلثوم بو بكر جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية واثارها على رضا الزبون دراسة حالة ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة . ماستر أكاديمي - تخصص تسويق خدمات / جامعة قاصدي مرباح ورقلة بلال بن زكري جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الاخوة بوعلي - عين مليلة - مذكرة مكمل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية - جامعة أم البواقي كلية 04 اقتصادية و.ع تجارية و.ع التسير سنة (2014/2013)

و من خلال التعاريف السابقة استنتج التعريف التالي :

جودة الخدمة بمثابة معيار مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات العملاء وإشباع رغباتهم لنيل رضاهم وهذا من خلال مطابقة توقعاتهم عن ابعاد جودة الخدمة مع الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد و يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: تطبيقات جودة الخدمة

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 سلع المادية فحسب ورتما جودة الخدمة. كذلك إذ يعشر موضوع جودة الخدمة محل انشغال الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال تسويق الخدمات.

المطلب الأول: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة¹ :

للجودة الخدمة عدة ابعاد نذكرها على النحو التالي :

الاتصالات : وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع حاجاته ورغباته سواء تحدث أو لم يتحدث فالصمت ايضا يعتبر وسيلة للتعبير.

الفهم والإدراك : ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في اعطاء الوقت الكافي للعميل لتحدث وإبداء وجهة نظره دون الملل أو الضجر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

التوقيت : وتتمثل في محاولة تحقيق مطالب العميل وتلبية حاجاته وتقديم له الخدمة في الوقت الذي يساعده ويراه مناسباً الثقة في أداء الخدمة: وهذه الأخيرة تتأثر بمقدم الخدمة في حد ذاته من خلال تصرفاته تعامله مع العميل وتمكنه من ميدان عمله.

المضمون الذاتي للخدمة : تتمثل في المهارات التي يمتلكها مقدم الخدمة وذلك في ما يتعلق بعرض الخدمة و اقناع العملاء بها.

الاستمرارية : وتعني القدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفعالية طوال الوقت

المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل. والخدمة المقدمة ، اي تحقق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليه العميل

الأدوات² : قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية وذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب لمعالجة المريض وهو ما يتوقع العميل أن تكون الأدوات متوفرة وبدرجة عالية من الكفاءة.

الجوانب الملموسة : وتتمثل في المباني والتقنيات الحديثة والمظهر العام للمؤسسة

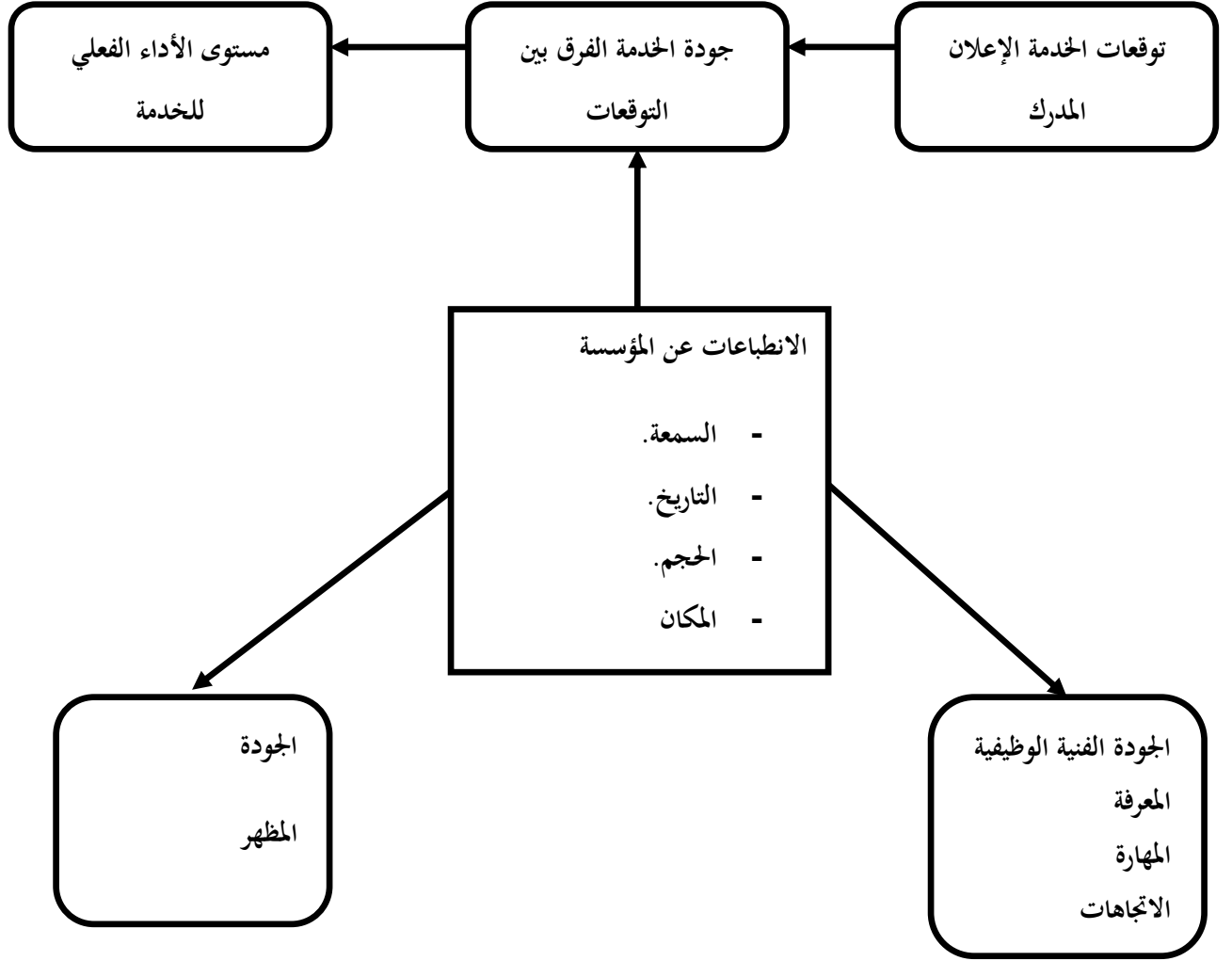
التعطف : الحرص على إحساس العميل بقيمته ومحاولة مساعدته لتحقيق ذاته من خلال إبداء روح الصداقة وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة وفق حاجاته ورغباته .

¹ بلال بن زكريا جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء دراسة حالة، فندق الاخوة بوعلوي - مرجع سبق ذكره ص 29.

² بلال بن زكريا جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء دراسة حالة، فندق الاخوة بوعلوي - مرجع سبق ذكره ص 30.

البعد الاجتماعي: ويشير إلى مدى ملائمة الخدمة اجتماعياً، أي أن تكون الخدمة تحظى بالقبول الاجتماعي و مناسبة
بدنيا واقتصاديا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد بجودة الخدمة الفنية والجودة الوظيفية والجودة الذهنية للمؤسسة وتفرض
الأبعاد الثلاثة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (03): البعد الاجتماعي¹



المصدر: محمد عبد الوهاب القراوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، دار وائل للنشر ، 2002-ص 18.

¹ محمد عبد الوهاب القراوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، دار وائل للنشر ، 2002-ص 18.

ابعاد جودة الخدمة في 10 أبعاد اقتصادياً¹

الفرع الأول: الجوانب الملموسة في الخدمة: **Tangibility** تتمثل في التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة كحدائث وجاذبية المباني والتصميم الداخلي، التطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة، الأثاث والديكور ومظهر العاملين في موقع الخدمة.

الفرع الثاني: الاعتمادية والثقة **Reliability**: تقديم الخدمة في الوقت المحدد والمعلن عنه، تقديم الخدمة صحيحة منذ المرة الأولى، قلة الأخطاء، الوفاء بالوعد أثناء تقديم الخدمة، السرعة في أداء عمليات الخدمة، الخدمة الثقة في العاملين والمسؤولين عن الخدمة

الفرع الثالث: الاتصالات **Communication**: مهارات العاملين في الاتصال بالزبائن، مهارات الإنصات والتخاطب، توفير المعلومات، سهولة الاتصال بالإدارة عند الحاجة.

الفرع الرابع: الاستجابة **Responsiveness**: أي الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن، الرد الفوري على الاستفسارات الاستعداد للتعاون من جانب العاملين والمسؤولين عن الخدمة سرعة الاستجابة عند حدوث مشكلة لطالب الخدمة.

الفرع الخامس: تفهم الاحتياجات **Understanding**: القدرة على تحديد احتياجات الزبائن، تفهم احتياجات طالب الخدمة، تقدير وتفهم للمشكلات الخاصة.

الفرع السادس: الوصول إلى الخدمة **Access**: ملائمة موقع مكان الخدمة، كفاية أماكن انتظار السيارات، سهولة الوصول إلى المكاتب والأفراد والمسؤولين عن الخدمة، سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.

الفرع السابع: المصداقية **Credibility**: السمعة الطيبة عن المؤسسة الخدمة، الأمانة لدى مقدمي الخدمة، الصدق في المخاطبة والوعد وتحديد المواعيد الصدق في المعلومات المنشورة.

الفرع الثامن: جدارة العاملين **Competence**: المعرفة الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة من جانب العاملين، المهارات المميزة في تقديم الخدمة، الخبرة في مجال الخدمة القدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية، الأداء المتميز.

الفرع التاسع: الأمان **Security** الشعور بالأمان في الحصول على خدمة جيدة، الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة، المحافظة على سرية وخصوصية المستفيدين من الخدمة، الشعور بالطمأنينة على ممتلكات طالبي الخدمة.

الفرع العاشر: التعاطف **Empathy** وضع مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة، توفير العناية الشخصية لكل فرد من المستفيدين من الخدمة الشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما، احترام العادات والتقاليد.

تم لاحقاً دمج هذه الأبعاد من طرف العالم Parasuraman ، وزملائه سنة 1988 حيث أصبحت خمسة أبعاد تمثلت في الجدول التالي :

¹ تسيير العجاردة ، التسويق المصري في دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، طبعة الأولى ، 2005، ص 332

الجدول رقم (02): أبعاد جودة الخدمة¹

المضمون	البعد
التسهيلات المادية ومعدات المستخدمة والمظهر الخارجي للموظفين	الملموسية Tangibility
القدرة على أداء الخدمة المتفق عليها مسبقا بدقة وثقة	الاعتمادية Reliability
استعداد مقدم الخدمة لمساعدة الزبون بسرعة عالية	الاستجابة Responsiveness
معرفة الموظفين وقدرتهم لكسب ثقة الزبائن	الضمان Assurance
العناية والاهتمام الشخصي من قبل الشركة نحو الزبائن	التعاطف Empathy

المصدر: بشرى بصحراوي، أثر جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للتنشيط والترقية

والاشهار السياحي ص 17

ثانيا: نماذج قياس جودة الخدمة

تشير الدراسات إلى أن هناك مجموعة من النماذج المؤشرات التقييمية قابلة للتكييف أو التعديل حسب نوع الخدمة.

الفرع الأول: نموذج الفجوة **Cervical model**

ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (Parasuraman_zilale berry) وذلك بغية

استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني

تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك الفعلي لها، ويمكن التعبير عنها بالعبرة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الإدراك الفعلي للخدمة} - \text{توقعات الزبائن}$$

ويقوم هذا النموذج على فرضيات أساسية هي:

طالب الخدمة قادرين على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة.

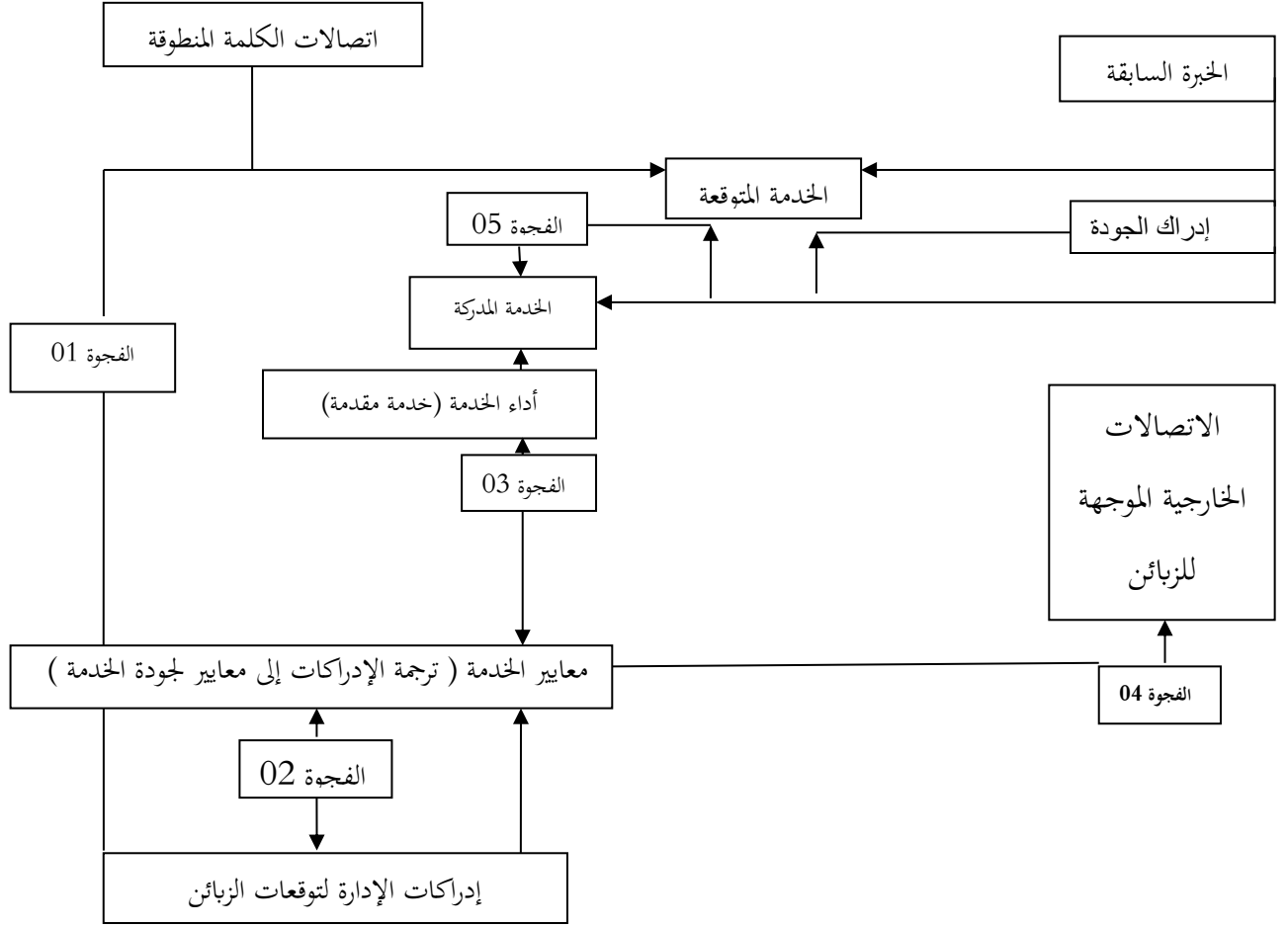
وزملائه سنة 1988 فقد توصل إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين

إدراك الزبون مستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته، وبالإضافة إلى هذه الفجوة هناك 5 فجوات أخرى تسبب عدم

النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتلخص في الشكل التالي:

¹ تسيير العجاردة ، التسويق المصري في دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، طبعة الأولى ، 2005، ص 332

الشكل رقم (4): نموذج فجوة جودة الخدمة



المصدر: بشرى بصحراوي، أثر جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للتنشيط والترقية والاشهار السياحي ص 19

يوضح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل أعلاه، ما يلي¹:

الفجوة الأولى: بين توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة : وتمثل الانحراف الحاصل بين إدراكات المؤسسة وتوقعات الزبائن، وتنشأ هذه الفجوة من النقص في البحوث التسويقية أو عدم توافق هذه البحوث مع استعمالاتها، وكذا النقص في الاحتكاك والتفاعل الجيد بين المؤسسة والزبون.

الفجوة الثانية: إدراكات الإدارة وتوقعات جودة الخدمة : وهي تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات المؤسسة، بسبب عدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة، أو معايير الخدمة مثل السرعة في تقديم الخدمة، وموعد الرد على الشكاوى ... إلخ.

الفجوة الثالثة: بين جودة الخدمة وتسليم الخدمة : تنشأ من الانحراف في عدم توافق معايير الخدمة الموضوعية الخدمة المقدمة فعلا، فعمليات تقديم الخدمات قد تتأثر بعدة عوامل، تخلق هذا الانحراف كوجود عمال غير مؤهلين أو نقص في الأجهزة... إلخ.

الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية بالزبائن وهي تعني أن الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة الموجهة إلى العملاء، هذه الأخيرة لها تأثير قوي على توقعات الزبائن كتقديم وعود عبر عمليات الإشهار، لكن التقديم الفعلي للخدمات مغاير لما تم الوعد به. الفجوة الخامسة : بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة : تمثل الانحراف بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة من طرف الزبائن، كما ينتج هذا الانحراف من الفجوات السابقة التي تقع أساسا في خدمة المؤسسة، والذي يعتبر المقياس الإجمالي لجودة الخدمة لدى الزبائن، لكشفه عن الفرق بين إدراكات الزبائن ومستويات التوقعات للخدمة.

الفرع الثاني: نموذج الاتجاه²

ويعرف هذا النموذج باسم serper ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها Taylor et Cronin وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاهيا يرتبط بإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أن تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة. ويقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة. وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

¹ وغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، مذكرة ماجستير علم اجتماع تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة جامعة باجي مختار عنابة

² سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012 ص 20

1. في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية بمستوى تقييمه لجودتها.
2. بناء على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة.
3. إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات الزبون للجودة. وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:
 - أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية. - ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة لأجل نسبيا.
 - تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، والملموسية ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERE.

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة

بالنسبة للمؤسسة: تستند المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة و السمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نشاط نفسه.

بالنسبة للمستهلك: يعد مستوى جودة المنتجات من السلع والخدمات من الأمور الهامة بالنسبة للمستهلك، فكثيرا ما تلاحظ إحصاء المستهلك في الأسواق المحلية عن شراء بعض السلع المنتجة محليا وتفضيل السلع الأجنبية عليها بالرغم من الارتفاع النسبي لثمن السلع الأجنبية، ويرجع ذلك في معظم الأحيان إلى الاختلاف الواضح في مستوى الجودة بين هاذين النوعين من السلع.

بالنسبة للخدمة: يعتبر عنصر الجودة أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تؤثر على رقم مبيعات المشروع، بالإضافة إلى السعر والحملات الإعلانية، وهنالك قدرة الخدمة على أداء وتحقيق الهدف من اقتنائها، وتتوقف هذه الجودة على جودة الخدمة المقدمة ومستوى التكنولوجيا والإدارة المستخدمة في تصنيفها بالإضافة إلى نظام الرقابة على الجودة، تظهر أهمية الجودة في حالة وجود المنافسة بين أكثر من مقدم للخدمة سواء كان مقدما منافسا في السوق المحلية أو مقدما خارجيا يقوم بتوزيع سلعته في السوق المحلية، مما يعني الضغط الكبير على شركاتنا بضرورة الاهتمام بالجودة وتحسين مستواها، يترتب على عدم تطابق المنتج للمواصفات أو جودة وحدات معينة أن تتحمل المنشأة تكلفة إضافية يؤدي ذلك إلى تقليل الأرباح وربما خسائر كبيرة يصعب معها الاستمرارية.

بالنسبة للمنافسة: إن التغيرات الاقتصادية والسياسية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق تنافسي وفي عصر المعلومات والعمولة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف

التمكن من تحقيق المنافسة وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها¹.

المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمة

من أكثر الخطوات شيوعاً في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن²:

- إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين.
- تحديد حاجات الزبون.
- العمل على توفير حاجات الزبائن.
- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة.

إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه. وتتمثل أهم هذه المواقف في:

- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة.
- لإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.
- الاهتمام بصدى الصوت، أي: الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب، من أجل إيصال خدمة مقبولة للزبون.
- الاهتمام بلغة الجسد الرسائل غير اللفظية ويمكننا الإشارة في هذا الصدد، إلى أربع مجموعات من لغة الجسد، لخصها الجدول التالي فيما يلي:

¹ إيباد فتحي العالول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة 2011 ص 21-22

² مأمون سليمان الدرادكة و آخرون، إدارة الجودة شاملة دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن، 2001، ص 194.

الجدول رقم (3) الرسائل غير اللفظية الرسائل الإيجابية¹

الرسائل الإيجابية	الرسائل السلبية
عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم فيه.	الوجه قلق ومتجهم
عندما تكون الابتسامة طبيعية ومرحبة.	الابتسامة مفقودة ومتصنعة
الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو للآخرين	تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات
حركة الجسد مسترخية ومع ذلك متأنية ومنضبطة.	حركة الجسد متعجلة ومرفوعة

المصدر : مأمون سليمان الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2002 ص 196.

حاجات الزبون

تتمثل أهم حاجات الزبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها 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.
- الحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبون إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

العمل على توفير حاجات الزبائن 2 :

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، المعرفة، والمهارات المناسبة.
- والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

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 لآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معياراً للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. وإضافة إلى هذا تستخدم نتائج

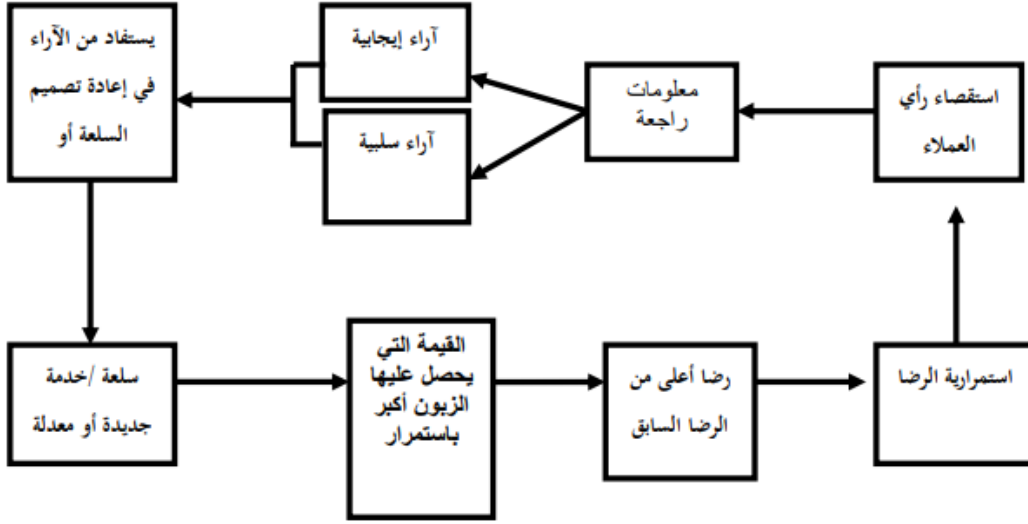
¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص 196

² خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 217

الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقاً من أن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها، كما هو موضح في الشكل رقم (3) أدناه والذي يستخدم بعد تحقيق الخطوات السابقة:

الشكل رقم (05) : التغذية العكسية (معلومات من الزبائن)¹

ويستخدم هذا الشكل بعد تحقيق الخطوات السابقة.



المصدر: بشرى بصحراوي، أر جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للتنشيط والتزقية والاشهار السياحي. ONAT.

يتضح مما تقدم أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المؤسسة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا ، هذا من جهة ومن جهة ثانية، سيتولد لدى الزبون قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المؤسسة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل ايجابي ما يريده وبهذا تكون المؤسسة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنها، وماذا يمكن أن تفعله للحصول على زبائن جدد من المنافسين.

¹ خيضر كاظم حمود إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان الاردن 2002، ص 218.

المبحث الثالث: إدارة المورد البشري

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسة كما أن إدارة و تسير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة, هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين أدائها المرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد وكذا خلق المناخ و الجو الملائمين لهم.

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.

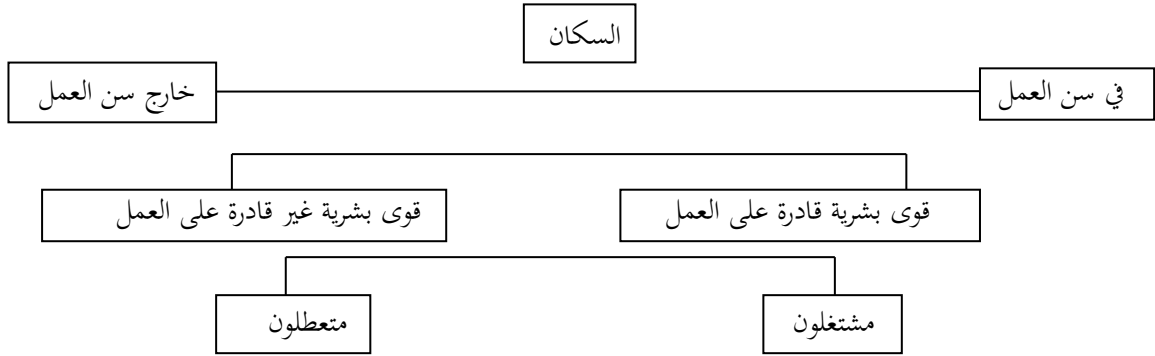
وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

المطلب الأول: مدخل لماهية المورد البشري

مفهوم الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004 ص 53.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعتل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،(الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004)، ص 53

مفهوم القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له. ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه. فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه¹.

مفهوم العمل

يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات². ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم ما يلي³:

- مجموعة من الوظائف المترابطة.
- مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

✓ مفهوم الوظيفة.

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات⁴. ومعنى هذا، أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسئولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.

✓ مفهوم المهنة

ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم معينة، ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة¹.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995، ص 27.

⁴ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998،

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2001)، ص 31.

² سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، (مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب القاهرة، 2000)، ص 87.

³ نفس المرجع السابق، ص 87.

⁴ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيًا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات.

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيًا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات وتراخيص محددة، ويشير البعض إلى المهنة أنها: مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسئوليات².

مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها³

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مصطلح إدارة الموارد البشرية قد مر بسلسلة من التغيرات و ذكر بأن إدارة الموارد البشرية تختص بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية و التنظيمية لتحقيق أهدافها.

كما يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الاستراتيجيات و الممارسات و السياسات و البرامج المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بقوة العمل التي تحتاج إليها الإدارة لأداء وظائفها على أكمل وجه، وتؤكد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة على ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار، أهمية وجود بين المكونات هذا النظام مع بعضها بعض، وكذلك انسجام دور النظام مع الأنظمة الإدارية الأخرى. ولذلك أن إدارة الموارد البشرية التي يفترض إن تلعب هذا الدور المهم يجب أن تحترم الفرص في الاستخدام وأن تعي أهمية التنوع في الموارد البشرية، وتراعي خصوصية مكان العمل للفئات المختلفة.

إذن من الصعب إيجاد مفهوم عام وشامل لمصطلح إدارة الموارد البشرية لأن هناك العديد من التعريفات لهذا المصطلح كما ذكر سابقا وقد عرفت بأنها مجموعة شاملة من المهام و النشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف و التطوير و التحفيز و المحافظة على قوى العمل المؤهلة تسعى الى تحقيق الكفاءة و الفاعلية وبذات الاتجاه تقريبا بأنها الإدارة المسؤولة عن استخدام الافراد و الإنتفاع من الافراد لتحقيق أهداف المنظمة و بناء على ذلك كل المديرين و في أي مستوى يجب أن يرتبطوا بإدارة الموارد البشرية. إذن جميع تعاريف ادارة الموارد البشرية التي سبق ذكرها تؤكد على دورها في استخدام العاملين بأفضل شكل ممكن من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص59.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار، زهران عمان، الأردن، 2002، ص 14.

³ الاستاذ المساعد الدكتور غني دحام تناي الزبيدي و ناظو جواد عبد سلمان الزبيدي و المدرس المساعد حسين وليد حسين عباس- إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة- الطبعة الاولى 2018م-1439م- الأردن عمان شفا بدران -شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية - دار الحامد لنشر والتوزيع ص32-33

أهمية إدارة الموارد البشرية¹:

نشكّل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية للمنظمة لأنها تؤثر في قابليتها التنافسية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاح أو اخفاق المنظمة لأنهم المورد الذي يمكن استثمار بكفاءة لزيادة فاعليتها. ويتطلب ذلك أن تولي الإدارة العلبا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية فهي تأخذ بنظر الاعتبار الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى مركزة على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختبار و تطوير العاملين و التأثير بسلوكياتهم لإنجاز الأعمال المتأطة بهم وفقا لمتطلبات المنظمة. كما نشكّل إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع و المرونة.

و تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة في معرفة احتياجات الأفراد و متطلباتهم ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للكشف عنها و بذلك توفر الدليل الأولي الذي يمكن من خلاله تحفيز الأفراد العاملين. وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل واضح من خلال التحول في عملية تنفيذ البرامج المتعلقة بالأفراد من الروتين إلى الديناميكية و التغيير تبعاً لمتطلبات المنظمة، أي أنها بذلك قعد أداة للتغيير لأن الأخير يمثل أهم عناصر بقاء المنظمة و تعمل في الوقت نفسه على تعزيز السلوكيات المرغوبة التي تعمل على رفع مستوى التدريب الذي تحتاج إليه المنظمة لتعزيز ودعم الاستراتيجية المتبعة، إلى جانب الانتباه على سرية الاحتفاظ بالمعلومات و بذلك تؤثر في عمليات اختيار و تطوير مجموعة رأس المال البشري، وهو ما يدفع المنظمات إلى اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة الاستراتيجية بوصفها الإدارة المسؤولة عن تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة و توصيف وظائفها، و كيفية أدائها للأعمال و بذلك تساعد في تحديد الاستراتيجية و بما تتفق و الفرض الذي وجدت من أجله على أن تعرف الاستراتيجية التي تتبعها و التي تضمنت لها التقدم و التفوق احتياجاتها المستقبلية و تعزيز الكيفية التي تصحح بها الانحرافات و كيفية التنبؤ و صياغة الأهداف و تنفيذ البرامج و من حيث لا يمكن لأي منظمة أن تتطور و تزدهر من دون توفر أفراد ذوي مؤهلات مناسبة و بذلك تسعى إدارة الموارد البشرية الاحتفاظ بذوي المؤهلات الكفاءة و توفير بدورها شروط عمل مرنة تمكن العاملين فيها من التماشي مع الأعمال الواجب تنفيذها على وفق ما يقرر لها وهي جزء أساسي في المنظمات الهادفة إلى تحقيق أعلى درجات التفوق في زيادة كفاءة الخدمة المقدمة، وهذا يعني أن الإدارة الموارد البشرية تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة يتحسن أداء الأفراد العاملين لديها، أي أنها تعمل على توفير الكفاءات الجيدة القادرة على تقديم الأداء المتميز لفرض زيادة معرفة العاملين لديها و العمل على تبقى المعرفة و نماذجها، فضلا عن إعداد التقارير عن الحلول التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للمشاكل التي تواجهها تخطيط القوى العاملة و تصنيف الوظائف، ووضع السياسات المتعلقة بالأجور، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال الذكاء التنافسي عند صياغة الاستراتيجية عن طريق جمع البيانات و التفصيلية بخصوص الجوائز الجديدة التي يستخدمها المنافسون من خلال استقصاء آراء الموظفين التي يتضح من خلالها المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في معرفة شكاوى العملاء، وكذلك من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة

¹ غني دحام الزبيدي، ناظم خواد الزبيدي، حسين وليد عباس- إدارة الموارد البشرية مفاهيم و توجيهات معاصرة- مرجع سبق ذكره ص 33-

و الضعف الداخلية للمنظمة وتصيغ المنظمات استراتيجيتها بهدف الاستفادة من الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية¹.

المطلب الثاني: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة المورد البشري .

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيمًا أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقًا من قناعتهم الفكرية. ولقد مرت إدارة الموارد بالمراحل التالية² :

قبل الحرب العالمية الأولى: لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكًا لصاحب ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحربي كان التوظيف، الأجور، التدريب، تؤدي من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح، يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية. لقد اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب.

أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol)³ والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون ذلك، على عكس جيوليك⁴، الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها.

¹ غني دحام الزبيدي، ناظم خواد الزبيدي، حسين وليد عباس - إدارة الموارد البشرية مفاهيم و توجيهات معاصرة - مرجع سبق ذكره ص 33-34.

² علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 6 و ص 8.

³ هنري فايول مهندس فرنسي عمل كمدير لشركة كبيرة لمناجم [1908-1918]، حاول إيجاد مجموعة من المبادئ السليمة العامة للإدارة، وضع حسب تجربته الشخصية 14 مبدأ للإدارة هي السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، سلسلة التدرج، تقسيم العمل والتخصص، الانضباط، خضوع الصالح الفردي للصالح العام، التعويض المادي لمستخدمين، المركزية، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي للعمال، كما قسم وظائف الإدارة إلى التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) أما الأنشطة الوظيفية فلقد قسمها إلى ستة مجموعات، كما يلي: (الفنية، التجارية، المالية، الإدارية، المحاسبية، الوقاية والضمان).

⁴ جيوليك: يعتبر من أكثر رواد النظرية الكلاسيكية للإدارة شهرة اعتمد على أعمال فايول بصفة خاصة في تقديمه للمبادئ الرئيسية للإدارة، حيث يرى أن النشاط الإداري يتضمن: التخطيط التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها، الموازنات التخطيطية)، كما تعرض للجوانب الرسمية في إدارة المؤسسات، ونبه إلى أهمية الجوانب غير الرسمية، كما نوه لأهمية العلاقات الإنسانية، إلا أن المبادئ التي قدمها تتعادل مع الجانب الرسمي فقط.

ما بين الحربين العالميتين: بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في العاملة، تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عمليتها، عملا بتعاليم الإدارة العالمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث ألقى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمنة للاستخدام الأقصى.

خلال الخمسينات والستينات: اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، وتنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لا بد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

لقد تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية¹ للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات: بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاورتون²، حيث لم تترك مجالاً في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختياراً لا كرها وإجباراً.

المرحلة ما بين [1975-1985]: دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تحطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

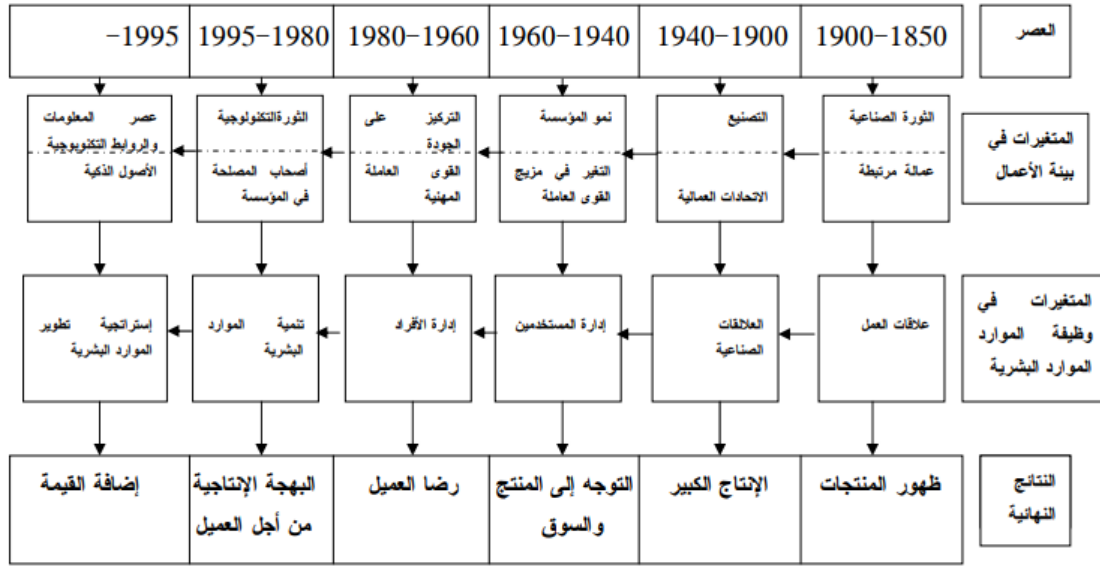
نهاية الثمانينات إلى ما فوق: نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبته وتميمته وتطويره وصيانتته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي

¹ تشير إلى علاقات صاحب العمل بمجموعة العمل في الجانب التنظيمي وبالتحديد في مجال المفاوضات الجماعية، عقود العمل المشتركة وتسوية منازعات العمل، ولقد شاع استعمال هذه التسمية في القطاع الصناعي، ولكن بعد أن شمل العمل المنظم قطاعات أخرى، استبدلت هذه التسمية بعلاقات العمل حيث أصبحت أكثر ملائمة.

² تجارب قام بها أيلتون مايو [1885-1949] بجامعة هارفارد والذي يعتبر أب العلاقات الإنسانية، حيث انتهى إلى أنه يجب معاملة العمال ككائنات لها إحساس ومشاعر، عوض معاملتهم كترس أو آلة في عجلة التنظيم، بينما حضى العمل بأهمية ثانوية، كما توصل إلى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى رضی العاملين وسعادتهم.

بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغيير التكنولوجي وتغير التقنيات. إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الرغبة في الريادة، إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع، وكم تغيرت استراتيجية، بدلا من النظر إليها كقيود.

الشكل رقم (07) التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية¹



المصدر: أشلوك تشاندا، شلبيكرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000)، ص17

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالمورد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات. التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين. ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما إدارة الأفراد يسمى والعلاقات الإنسانية. في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.

¹ أشلوك تشاندا، شلبيكرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي إستراتيجية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000)، ص17

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تحتر عشوائيا لكنها في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات¹:

- **مرحلة إدارة الأفراد**: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.
- **إدارة العلاقات الصناعية**: تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.
- **إدارة العلاقات الإنسانية**: وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثر بتجارب "الهاورثون".
- **إدارة المستخدمين**: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.
- **إدارة الموارد البشرية**: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.
- لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مديرو الموارد البشرية نظرتهم وتصرفهم اتجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى: المادية، المالية الإعلامية..، يجب أن يقوموا بإدارتها والاهتمام بها، لأنها تشكل مورد ديناميكية².
وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية³:

¹ علي عبد الله، عن عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9.

² مصطفى محمود أبوبكر، مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³ جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة القرن الحادي والعشرون مرجع سبق ذكره، ص 20، 23.

غير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.

إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقود الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي. نتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى.

كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل، والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها.

تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها مهارات مميزة، الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضواً في مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية: في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية. فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين. كما أن بعض المؤسسات نجحت في أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلاً من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج، ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمالة أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

الحاجة إلى وضع سياسات الإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور، والحوافز والترقية، والتدريب، وتقييم الأداء والتسريح، ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة. بعض التطورات الأخرى:

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- مساعدة العاملين على تقبل التغيير؛
- تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

خلاصة الفصل الأول

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

يحصل أغلبية الزبائن على ما يطلبونه من خدمات و التي تتميز بكونها غير قابلة للتخزين وعدم ملموسيتها أي غير قابلة للمس ولا يمكنهم امتلاكها عكس السلع المادية , كما أن المخرجات الخدمية للمؤسسات يتعذر تنميطها فهي دائما متعددة و مختلفة تبعا لظروف معينة .

إن الجودة لا تعني بالضرورة التميز فهي ببساطة الموافقة للمواصفات و ترجمة لحاجات الزبائن و توقعاتهم , و من ثم يكون الزبون هو المقرر النهائي فيما إذا كانت الخدمة تلي حاجاته أم لا , كما تعتبر جودة خدمة المورد البشري مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة فعليا ليقابل توقعات الزبون , كما تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على المورد البشري كونه مقدم الخدمة و الكيفية التي يقدمها بها , كما أن تقديمها بالكيفية التي يريدها الزبائن و ذلك لكسب رضاهم مما يساهم في تحقيق مزايا إيجابية عديدة للمؤسسة كالنمو و الاستمرارية .

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لرضا الزبون

تمهيد

تطورت نظرة المؤسسات للزبون وكيفية تحقيق رضاه بتطور الفكر التسويقي عبر مختلف مراحلها، حيث أصبح الزبون سيد الموقف الذي تسعى جميع المؤسسات لكسب ثقته وإرضائه وذلك من خلال الارتقاء بمنتجاتها وخدماتها المقدمة للزبائن، وبالتالي أصبحت أهم مهمة للمؤسسات هي خلق و اكتساب الزبون و المحافظة عليه من خلال كسب رضاه . إن ضمان رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة يعتبر أمرا معقدا نظرا لكثرة المؤثرات التي تتحكم في سلوكهم، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تقوم بدراسة ومراقبة سلوكيات زبائنهم باستمرار لضمان بقائها واستمراريتها ونجاحها في أسواقها المختلفة . ويشمل هذا الفصل المحاور التالية:

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الرضا والزيون وبعدها سنتطرق إلى الرضا الزبون وكيفية قياسه، وأخير سنتطرق إلى جودة الخدمة ورضا الزبون وهذا انطلاق من المباحث التالية :

المبحث الأول : الرضا والزيون .

المبحث الثاني :مدخل لرضا الزبون .

المبحث الثالث : قياس رضا الزبون .

المبحث الأول: الرضا والزبون

يعد الزبون أصلا من أصول المؤسسة و هو أساس بقائها في ظل بيئة تنافسية شديدة، حيث أصبح الزبون أولوية للمؤسسات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية يصعب تقليدها . بحيث تسعى دوما المؤسسة للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين ولا يمكنها ذلك إلا من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة التي تتوافق مع توقعاتهم وبالتالي تكسب رضاهم. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفاهيم عامة حول الرضا والتوجه نحو الزبون.

المطلب الأول: عموميات حول الرضا

مفهوم الرضا

تعددت تعاريف الرضا العميل حسب تعدد آراء الباحثين والمفكرين في مجال التسويق . وسيتم عرض بعضها فيما يلي :

عرفت معايير iso 900 لسنة 2000 : رضا العميل على انه رأي العميل حول درجة تلبية حاجاته ورغباته من خلال أداء المنتجات والخدمات المستلمة .

وعرفه chase 2003: بأنه الحالة التي تتقابل فيها توقعات العميل مع إدراكاته المرتبطة بالخدمة المقدمة إليه¹. ويمكن تعريف الرضا بأنه رد الفعل الذي يتبع تقديم الخدمة، ولذلك يعرف على أنه عبارة عن خبرة ما قبل الاستهلاك، التي يقارن فيها العميل بين خدمة التي يصورها مع الجودة المتوقعة². الرضا هو إحساس العميل الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وبين توقعاته³.

كما عرف بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.

كما يتفق كل من jenkins , woodruff . على انه⁴ : الزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتها وذلك تنبؤ إن لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه، أي إن الزبائن قبل الاستخدام فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء العقلي للمنتج أو الخدمة كانت النتيجة رضا الزبائن وغلى العكس كلما كانت لفجوة بين ما يتوقعه الزبائن من مميزات وما يحصلون عليه فعلا واد تأثرهم ووضع سلوكهم بعدم الرضا .

¹ د عيسى مرزاقه .سيهام مخلوف .أهمية جودة في تحقيق رضا لدى العميل .مجلة اقتصاد الصناعي .جامعة باتنة .الحاج لخضر جوان

2017 ص 392

² اياد فتحي الفالول - قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جول مرجع سبق ذكره ص 19.

³ كشيده حبيبة " استراتيجيات رضا العميل " مذكرة ماجستير نخصص تسويق .جامعة البليدة .2005. ص 49.

⁴ خدير نسيمه .اخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون .دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية .مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علوم التيسر .جامعة بومرداس " احمد بوقره " 2011 . ص 71.

نستنتج من هذه التعريف أن الرضا يعبر عن حالة نفسية أو شعور عاطفي للزبون نتيجة للمقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة والتوقعات مما يعني أن الرضا يرتبط بمستوى جودة الخدمة المدركة وان درجة لإشباع تحدد مستوى الرضا والذي بدوره يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات مع الناتج الفعلي.

أهمية الرضا¹

تتمثل أهمية الرضا :

- رسم برنامج وخطط العمل المؤسسة.
- تطوير جودة الم نتج وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.
- نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال حاجات ومتطلبات الزبون.
- خلق ولاء من قبل الزبون للمؤسسة.
- زيادة تكرار تعاملات الزبون مع المؤسسة .

خصائص الرضا²

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة :

الرضا الذاتي: إن الرضا الزبون يتمثل في عنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة و الإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى . أي فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

الرضا النسبي: وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق ليس المهم أن تكون الخدمة هي الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافق مع توقعات الزبون .

الرضا التطوري: بتغير رضا الزبون من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن التوقعات الزبون لجودة الخدمة والإدراك الزبون لها يمكن أن تعرف تطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطوير المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة .

محددات الرضا³

يمكن حصر المحددات ضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي :

التوقعات: تتمثل توقعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء الخدمة بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها من طرف مقدمها.

¹ كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005، ص. 43.

² شريف أحمد شريف، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص. 33.

³ كشيده حبيبة، مرجع سابق ذكره ، ص. 52.

الأداء الفعلي: وتتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند الحصول على الخدمة وبالإضافة إلى الخصائص الفعلية للخدمة.

المطابقة أو عدم المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل الحصول عليها وفي هذه الحالة يوجد حالتين هما:

انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوبة فيها.

انحراف سالب: أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوبة فيها.

المطلب الثاني: التوجه نحو الزبون

أدى التطور الحاصل على كل المستويات إلى تعدد حاجات الزبائن هذه الوضعية دفعت بالمؤسسات إلى التوجه نحو منهجية تركز على الزبائن، مونه مفتاح بقائها أو زوالها من السوق، وترتكز هذه المنهجية في إبرام علاقات ديناميكية ودائمة مع الزبائن الحاليين والمرقبين بغية إشباع حاجاتها وكسب رضاهم والسعي إلى بناء ولائهم لمنتجات المؤسسة.

مفهوم الزبون

تعددت التعاريف التي تطرقت للزبون و من أهمها:

الزبون هو: " ذلك الشخص أو الوحدة التنظيمية التي تلعب دورا محددًا في إتمام الصفقات أو المعاملات مع السوق أو أي كيان آخر¹."

يعرف بأنه: " أحد أهم مصادر معرفة منظمات الأعمال، لذا يتوجب عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق، إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب ثم في المنظمات التي عليها أن تستفيد من زبائنهم لرصد و معرفة هذه التغيرات² ".

وهو كذلك: " الشخص الذي يتعامل مع المؤسسة و يتلقى السلع والخدمات منها³."

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الزبون هو: "شخص عادي أو اعتباري يقوم بالتعامل مع المؤسسة لشراء منتجاتها وخدماتها."

أنواع الزبائن

يمكن تقسيم الزبائن إلى الداخليين والخارجيين حيث :

الزبائن الداخليين: هم الأفراد الذين ينتمون داخليا إلى المؤسسة ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويقصد بالزبون الداخلي المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على اعداد استراتيجيتها وتنفيذ أنشطتها وخططها، تفاعل هذا العنصر بشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها .

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مبادئ دراسة سلوك المستهلك، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص71.

² علاء فرحان طالب، إدارة التسويق - منظور فكري معاصر- دون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 0210، ص102.

³ مأمون سليمان الداردكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 0212، ص180.

فكل منهم يمثل ملتقي لخدمة أو نتائج أعمال الآخرين , وهو في الوقت ذاته مورد لخدمة أو يؤدي إعمالنا .
الزبائن الخارجيين : إن التعريف التقليدي للزبون يتمثل في انه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، أما الزبون الخارجي الذي تهتم به إدارة الجودة الشاملة فيتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة ويعرف الزبائن الخارجيين على أنهم "الذين تركز المؤسسة كافة الموارد والجهود لهم بغية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات".

أنماط الزبون : يمكن الإشارة إلى عشرة أنماط وفق صفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم، كما هو موضحة في الجدول:

جدول رقم (04): أنماط الزبون

نمط الزبون	صفته الشخصية	طرق تعامله
الزبون السلبي	يتصف الزبون هما بالخجل والمزاجية . البطئ في اتخاذ القرارات .	مسايرته للوصول إلى ما يحقق رغبته . يعمل الإدراك لديه بأهمية وقته .
الزبون المتشكك	الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية مايقوله الغير له . صعوبة معرفة الشيء الذي يريده ..	عدم محاولة في ما يدعى ويقول وتكيف الحوار معه بطريقة تنزيل شكه وعدم ثقته ..
الزبون المغرور المندفع	الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة .. يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء	محاولة إنهاء معاملته بسرعة الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتكيز على الهدف الأساسي .
الزبون المتردد	يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه .	إشعاره بان فرص الاختيار إمامه محددة .
الزبون الغضبان	تميزه بالغضب وإمكانته الإدارة بسرعة . يستمتع بالإساءة ببلآخرين وإلحاق الضرر بهم .	الأدب والتخلي بالصبر في التعامل معه .
الزبون المشاهد	يميل هذا الزبون إلى التمتع في الأشياء وتفحصها. لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق.	إن يتم تتبع حركاته ومجل اهتمامه دون إشعاره تقديم البراهين التي تثبت بان ما تقوم المؤسسة به هو الأفضل .
الزبون النزوي	تحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي . يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ القرارات .	تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح . محاولة مساعدته لتجلبه الأخطاء.
الزبون المفكر الصامت	يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار . يعتمد على البحث عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب .	استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح. الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وهدم مناقشته بغير علم .
الزبون الثرثار	متصف بأنه ايجابي النزعة . بفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة.	إظهار التقدير والاحترام لمعارفه .إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها.
الزبون الثرثار	يتسم بأنه صديق محامل يستمتع في محادثة الغير . يتصف بالفكاهة والدعاية.	معاملته بحرص وحذر . التعبير عن الامتنان والتقدير .

المصدر: أميرة هاتف، حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة - العراق، 2006 ص 39.

أهمية الزبون

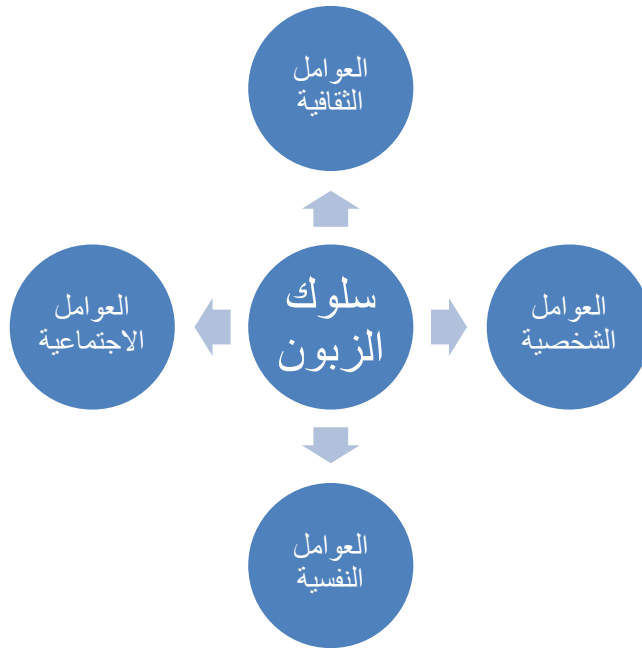
تمكن أهمية الزبون لأي مؤسسة سواء كانت مؤسسة أعمال أو مؤسسة عمومية أو غيرها في النقاط التالية :

- الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة .
- الزبون هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية .
- أشجع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والاستقرار .
- تشبع الأسواق وشدة المنافسة .
- النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في سلوك الزبون

يتأثر السلوك الزبائن بعدة عوامل ومنها :

الشكل رقم (08): العوامل المؤثرة في سلوك الزبون



المصدر: هواري عامر: أثر تجديد المنتجات على رضا وولاء الزبائن أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية علوم الاقتصاد والتسيير و العلوم التجارية جامعة، سعد دحلب البليدة، البليدة 2011 ص 65.

العوامل الثقافية

تعرق الثقافة على أنها : مجموعة المعارف والمعتقدات والمعايير والقيم والعادات المكتسبة من طرف الفرد باعتباره عضو في المجتمع وتسمى برحلة ذهنية جماعية¹ .

ويمكن ان تؤثر الثقافة من الجوانب التالية :

- اللغة .
- البعد الجغرافي .
- دراك الوقت.
- التصرفات والحركات الدارجة في المجتمع .
- الألوان.

العوامل الاجتماعية²

يتأثر سلوك الزبون بالعوامل الاجتماعية مقل الجماعات المرجعية , الأسرة , الأدوار والمكانة حيث تشير الجماعات المرجعية إلى التي ينتمي إليها الزبون والتي يطمح إلى الانتماء إليها من خلال المعلومات التي تزوده بها والضغوط التي تمارسها عليه .

العوامل الشخصية³

إن دراسة الشخصية وخصائصها يمكن رجال التسويق من تحقيق فوائد عديدة :

- إمكانية تجزئة السوق إلى فئات .
- تساعد الدراسة خصائص الشخصية في تحديد الوسائل الترويجية المناسبة لم نمط من الأنماط الشخصية الموجودة في سوق المنتج .

ويمكن حصر العوامل الشخصية :

- السن
- المستوى .
- نمط الحياة .
- المنصب .
- الشخصية .

¹ هوارى عامر: أثر تجديد المنتجات على رضا وولاء الزبائن أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، كلية علوم الاقتصاد والتسيير و العلوم التجارية جامعة، سعد دحلب البلدية، البلدية 2011 ص 65.

² أميرة هاتف، حداوي الجنابي مرجع سابق ص 40.

³ هوارى عامر: أثر تجديد المنتجات على رضا وولاء الزبائن أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، كلية علوم الاقتصاد والتسيير و العلوم التجارية جامعة، سعد دحلب البلدية، البلدية 2011 ص 66.

العوامل النفسية

ويمكن هذا التصور العوامل النفسية و تأثيرها على السلوك الشرائي للمستهلك , وهذه العوامل هي عوامل داخلية , وهنالك العديد من الدراسات التي تناولت هذه تفسير تأثير هذه العوامل .

ويمكن إجمال هذه العوامل في :

- الإدراك .
- التحفيز
- المعتقدات والاتجاهات¹ .

المبحث الثاني : مدخل لرضا الزبون

قبل التطرق إلى تحديات رضا الزبون سوف نتطرق إلى تعريف رضا الزبون :

المطلب الأول : تعريف رضا الزبون وخصائصه

أولاً: مفهوم رضا الزبون

توجد العديد من التعريف التي تناولت رضا الزبون ومن أهمها ما يلي:

- يعرف رضا الزبون على أنه: "حالة نفسية نسبية تنتج عن تجربة الشراء و/أو الاستهلاك".²
- يعرف أيضا بأنه: "مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قدمت إليه".³
- يعرف كذلك بأنه: "التوازن المحقق بين توقعات الزبون وأدراك الخدمات التي تقدمها".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رضا الزبون هو: " شعور الزبون بالسعادة أو خيبة أمل بعد تجربة منتجات أو خدمات المؤسسة نتيجة للمقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي".

ثانياً: خصائص رضا الزبون

تتمثل خصائص رضا الزبون فيما يلي:

الرضا ذاتي: الرضا يقوم على الإدراك الشخصي للزبون لسلعة أو خدمة و ليس حسب الواقع، فالإدراك يختلف حسب شخصية و وجهة نظر الزبون و الذي على أساس هذا يقوم بعملية الشراء و المفاضلة بين المنتجات و الخدمات¹.

¹ هوارى عامر: أثر تجديد المنتجات على رضا وولاء الزبائن أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، كلية علوم الاقتصاد والتسيير و العلوم التجارية جامعة، سعد دحلب البليدة، البليدة 2011 ص 67.

² قريش علل، "دور الهوية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون للعلامة NEDJMA"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 0211/0210، ص20.

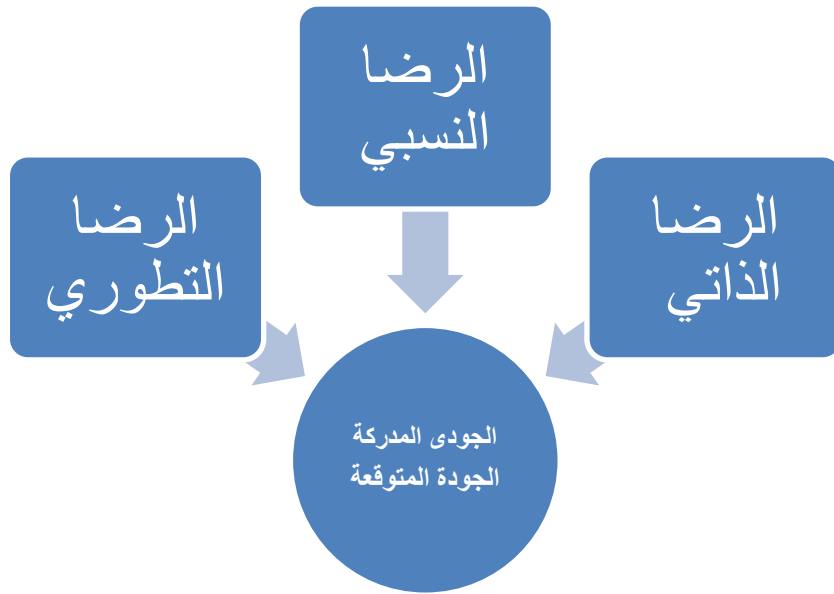
³ زهوة خلوط، "التسويق لابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 0211/0210، ص84.

⁴ مريم بشاعة و أحسن طيار، "مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي الخدمي : دراسة حالة المؤسسة المتناثية لسكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، المجلد 10، العدد 0، 0211، ص182.

الرضا النسبي: يختلف الرضا باختلاف الأشخاص، حيث أن تقييمات الزبائن لنفس الخدمة قد تختلف ، وبالتالي فهي تختلف حسب مستويات التوقعات وحالات الإدراك من زبون لآخر .

الرضا التطوري: قد يصبح الرضا تراكميا مع مرور الزمن بعد عدة تجارب مع المؤسسة، وقد يتطور الرضا بتطور المعايير التي يحددها الزبون حسب التوقعات و الإدراكات التي تبنى عليها وهذا كنتيجة لتطور حاجات ورغبات الزبون أو لظهور منافسة جديدة ، تجارب جديدة أو خبرات جديدة².

الشكل رقم (09): خصائص الأساسية لرضا الزبون



المصدر: محمد بن يحيى وعبد القادر بودي، "التسويق بالعلاقات وتحقيق رضا العميل"، مجلة العلوم الإنسانية ، لعدد4 2018، ص349.

المطلب الثاني: تحديات رضا الزبون

تتمثل تحديات رضا الزبون فيما يلي³:

¹ عبد القادر مزيان، "أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 0210/0211، ص 121.

² عبد المجيد نعيجات، "تمذجة العالقة بين إدراك جودة الخدمة ورضا الزبون"، مجلة الدراسات، المجلد11، العدد1، 2019، ص22.

³ سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: تسويق الخدمات جامعة قاسدي مرياح ورقلة سنة 2011 / 2012 ص 29 و 30

النظرة الداخلية والخارجية للجودة: لقد قام التسويق بتقديم الكثير للمؤسسة، بفضل دراسات السوق، ودراسات المتعلقة بالخدمات من أجل تطوير النظرة الخارجية لجودة التي تعتمد على التوجه بالزبون ولم يبقى إلا أن تدمج في مسعى الجودة قياس رضا الزبون.

جودة الخدمة: فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة العملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي في متناول الزبون، فالزبون لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها، ولهذا يعتبر قياس رضا الزبون من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا الزبون ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

من الجودة إلى الربح: إن ممارسات المؤسسة في الميدان وأنجازها للكثير من الدراسات تسمح لها بأن تلمس بأن هناك علاقة بين الجودة والربح، فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح ب:

- إرضاء الزبون.
- زيادة درجة الولاء لدى الزبون.
- زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

أهمية رضا الزبون¹

تتمثل أهمية رضا الزبون فيما يلي:

- يعتبر الرضا ميزة للزبون حيث تعبر عن الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين .
- يحقق رضا الزبون ميزة تنافسية للمؤسسة فهو يسمح باستقرارها و بالتالي خفض تكاليف و أعباء المؤسسة.
- تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء، أي تكرار المعاملات بين المؤسسة و الزبون، و بالتالي يمكن أن تنشأ عاقلة و اتصال دائم معهم .
- الرضا عما تقدمه المؤسسة يخلق حافزا لدى الزبون حتى يكون وفيها لها و لعاملته.

المطلب الثالث: سلوك الزبون

سلوك الزبون بعد حالة الرضا وعدم الرضا²

السلوك المترتب على حدوث الرضا

سلوك تكرار الشراء: سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم إن البعض يعرف سلوك الولاء لأنه نتكر الشراء ولكن الحقيقة هنالك فرق بينهما من حيث أن السلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام نفس الخدمة في كل المراحل الشراء وإما الولاء فهو التزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو التزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء .

سلوك التحدث بكلام ايجابي: يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي احد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة عن الرضا، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن الخدمة وعليه يمكننا القول إن سلوك التحدث بكلام مجاني يمثل

¹ فائزة بن عمروش، "دراسة تأثير تسويق خدمات التأمين على سلوك المستهلك"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 0217/0211، ص129.

² بلال بن زكريا. جودة الخدمات وقرها على رضا العملاء. مرجع سبق ذكره. ص 45 و 46 .

وسيلة أنصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة تنتقل من الفم إلى الأذن مباشرة .

السلوك المترتب على عدم الرضا .

التحول إلى التعامل مع مؤسسة أخرى : يعد التحول إلى التعامل رد فعل سلوكي ناتج على عدم الرضا عن الخدمة مما ينتج منه حالات، وهذا عن عزوف العملاء، لذا يجب على المؤسسة إلى صغر عيب أو رضا بسبب طريق القضاء عن كل أسباب التحول والتي نذكر منها :

- عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية .
- استغراق وقت طويل لاستجابة لمتطلبات العميل .
- عدم توفر الخدمة المطلوبة .

سلوك الشكاوي : يعد سلوك الشكاوي، رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن الخدمة بسبب وجود اخطاء عن تقديم الخدمة مثل : التأخير في التسليم أو تقديم الخدمة لم يطلبها الزبون , عدم توفير ما يطلبه الزبون في الوقت والمكان المتفق عليه .

المبحث الثالث: قياس رضا الزبون

استطاعت المؤسسة فهم حالة الرضا لدى الزبون ومحدداته و أصبحت مستعدة لتحسين أداء مهامها مقارنة بتوقعها، لكن هذا يبقى غير كافي لان مبدأ النجاح في مجال الأعمال هو أنه ليس بإمكان المؤسسة إدارة و تسيير و التحكم معطيات و عوامل استراتيجية لا يمكن تكميمها و قياسها، لذا نجد أن دراسات و أبحاث قياس رضا الزبون و فهم أسباب و عوامل الرضا لديه مبررات عدم الرضا أصبحت حتمية مفروضة على مؤسسة تتجه نحو زبائنهم باستمرار.

المطلب الأول : أساليب قياس رضا الزبون

قبل التطرق إلى الأساليب قياس رضا الزبون فنعطي نظرة شاملة على تعريف قياس رضا الزبون:

1. تعريف قياس رضا الزبون: هو تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا زبائنها عما تقدمه لهم من خدمات و برامج بهدف إجراءات لتعديلات المؤسسة والبرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع التي تخدمهم.
2. أساليب قياس رضا الزبون: هناك العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا الزبون، والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية، وان هذه الأخير تتكون من البحوث الكيفية والبحوث الكمية.
3. القياسات الدقيقة¹ :

إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها:

الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهل إذا كانت مجموعة الزبائن، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين هدف المؤسسة نمو رقم أعمالها، المر دودية عوائد رأس

¹ كشيده حبيبة، مرجع سابق ذكره، ص ص -71. 73

المال مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخير من خلال الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة، إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بقدر الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل زبون حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضي عما تقدمه المؤسسة له.

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون، كمية المشتريات.

معدل الاحتفاظ بالزبون (أقدمية الزبون): إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة وهي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، يعتمد قياس الرضا أو عدم رضا على الزبائن من خلال معدل نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

جلب زبائن جدد: من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة جهدها لتوسع قاعدتها من الزبائن (لكسب أكبر عدد من الزبائن).

المردودية: إننا لمقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون التي بدورها تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن إن، معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنهم فقط وإنما تتهم بمردودية هذا الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون : إن كان الزبون يفتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راضي عن المؤسسة وخدماتها .

تطوير عدد الزبائن: يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كل عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن الخدمات تلي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا، إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة وخدماتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

كما أن هناك مقاييس أخرى بخلاف المقاييس السابقة ومنها:¹

- معدل إعادة الشراء.
- معدل الوفاء.
- عدد شكاوي الزبائن.
- قيمة وكمية المردودات.

القياسات التقريبية

إن القياسات التقريبية تعتمد على نوعين هما:

¹ كشيده حبيبة، مرجع سابق ذكره ص. 69

البحوث الكيفية: إن الزبون أصبح يمثل نقطة ارتكاز ولقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل: "الزبون أولاً"، "الزبون دوماً على حق"، وضع الزبون في مركز المؤسسة.

وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر عن حقيقة شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تنجز بعيداً عن الزبائن، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في:

- تسير شكاوي الزبائن.
- بحوث حول الزبائن المفقودين.
- بحوث الزبائن الخفي.
- بحوث قياس رضا الزبون.

البحوث الكمية: وتعتبر سجل الشكاوي والاقتراحات غير كافية لا عطاء قياس دقيق عن رضا الزبون حيث هناك نسبة كبير من الزبائن غير راضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم، وعلى المؤسسة استعمال طرق قياس الكمية والتي تجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة. وإن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في¹:

أهداف البحث

- تتمثل الأهداف في النتائج المتوقعة الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها:
- معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديد لزبائن.
 - قياس درجة رضا الزبون ومتابعة تطوره عبر الزمن.
 - معرفة وضعية المؤسسة أو الخدمات بالمقارنة مع المنافسين.
 - وضع أولويات التحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

إعداد الاستقصاء

عند إعداد استقصاء الرضا نتعرض لثلاثة عناصر بالتفصيل وهي:

أبعاد رضا الزبون: والتي نحصل عليها سواء من الزبون، المؤسسة أو المنافسين.

تنظيم وصياغة الاستقصاء: يتم هذا من خلال ثلاث مستويات وهي مستوى رضا الكلي، مستوى مجالات الرضا، مستوى أبعاد الرضا.

أهمية الأبعاد: من بين أهداف بحث الرضا تحديد الأبعاد التي لها تأثير كبير على الرضا أو عدم الرضا وينتج عن هذا تحديد أهمية الأبعاد التي تأخذ بعين الاعتبار في الاستقصاء.

صياغة الأسئلة

في قياس رضا الزبون يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة¹:

¹ سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة

لمنهج الإجمالي: يعتمد على قيام الزبون بتقييم الخدمة في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه وأ استخدامه .
لمنهج التفصيلي: يعتمد على قياس رضا الزبون من كل مكون من مكونات الخدمة على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك الزبون.

الإضافة إلى المنهجين السابقين هناك مقاييس يمكن استخدامها عند صياغة الأسئلة وهي:

- ✓ **سلم الرضا:** له عدة أشكال منها :
- ✓ **السلم الثنائي:** يتحدد بوجود إجابتين بديلتين نختار أحدهما مثل: نعم- لا؛ صحيح - خطأ
- ✓ **السلم بثلاث درجات:** مثل راضى؛ محايد؛ غير راضا .
- ✓ **السلم بأربعة درجات:** أشكاله عديدة ونذكر منها

راضى جدا	راضى قليلا	غير راضى على الإطلاق
----------	------------	----------------------

السلم ذو خمس درجات لها: عدة أشكال ومنها:

غير راضى جدا	غير راضى قليلا	راضى قليلا	راضى جدا
--------------	----------------	------------	----------

سلم ذو ست درجات: من أشكالها ما يلي :

غير ملائم	غير راضى جدا	غير راضى قليلا	محايد	راضى قليلا	راضى جدا
-----------	--------------	----------------	-------	------------	----------

نقاط الرضا مقاييس النقاط : نقاط من 0 الى 10 وهنا يتم إعطاء نقطة من 0 الى 10 لكل خاصية على حسب درجة الرضا

غير راضى تماما	غير راضى	غير راضى قليلا	محايد	راضى قليلا	راضى جدا
0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10

مقاييس مختلطة: تتمثل في استخدام المقاييس ذات الدرجات، ومقاييس النقاط في نفس الوقت .

إن الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء تأخذ شكلين هما :

أسئلة مفتوحة: هذا الأسئلة يسمح للمستقصي بالتعبير بحرية علي نقطة و مجموعة من النقاط الخاصة به مثل لماذا غير راضى ؟

أسئلة مغلقة: تقدم الأسئلة المغلقة للمستقصي منه إجابات بديلة الاختيار من فان أسئلة السلم المذكورة سابقا هي أسئلة مغلقة.

تحديد العينة

إن إحصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف لذا تقوم بإجراء سير آراء لعينة والنتائج تقوم بتعميمها على المجتمع إن تحديد العينة يتم وفق المراحل التالية :

- **تعيين المجتمع المدروس:** سواء زبائن القطاع - زبائن المؤسسة... الخ .

¹ مرجع سبق ذكره ص 35 - 36.

- تحديد نطاق البحث: كل زبائن المؤسسة أو جزء أي أخذ عينة .
- طريقة سحب العينة: لها عدة أشكال منها: سحب العشوائي، عينة الحصص، عينة المنظمة .
- تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء: سواء الرؤساء، أصحاب القرار، المشترون، المستعملون... الخ .
- تحديد حجم العينة: مثل تحديد حجم العينة كنسبة من المجتمع البحث، تحديد حجم العينة تبعاً لهدف البحث... الخ.
- تجميع البيانات: هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها: المقابلة وجها لوجه، الهاتف، البريد، الانترنت .
- عرض النتائج : إن النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تتمثل فقط في جداول وإنما قد تكون في شكل تمثيل بياني، تمثل الرضا بالمقاطع... كما يمكن تمثيل نتيجة بحوث الرضا في شكل مصفوفة تمثل توليفة لمتغيرتين :
- رضا الزبون نظير أبعاد جودة الخدمة .
- أهمية كل بعد في نظر الزبون أي مدى مشاركة كل بعد في الرضا الكلي.

المطلب الثاني : نماذج قياس رضا الزبون¹

لقد قدم الكثير من الباحثين عدة نماذج مهمة في قياس رضا الزبون وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى النماذج التي لاقت قبولا واهتماما من قبل معظم الباحثين بالإضافة إلى نماذج متطورة أخرى تخص بعض الدول الكبرى .

نموذج كانو: يعتبر نموذج كانو احد أهم النماذج وأشهرها في قياس رضا الزبون، وحسب هذا النموذج فان متطلبات رضا الزبون يمكن إن تصنف إلى ثلاث أصناف :

1. **المتطلبات الضرورية:** إذا لم تحقق هذه المتطلبات فان الزبون سوف يكون غير راض تماما، ومن جانب آخر

يعتبر الزبون هذه المتطلبات واجب تحقيقها وبالتالي عند توفرها لأزيد من مستوى الرضا لديه، هذه المتطلبات الضرورية هي صفات أساسية للخدمة أو للمنتوج فتحقيقها سوف يقود فقط إلى (ليس غير راض) ولا يقوم الزبون بطلبها صراحة وهذه المتطلبات في كل الحالات تعتبر عامل منافسة حاسم وعدم تحقيقها يجعل الزبون لا يفكر بالمنتوج أصلا .

2. **متطلبات أحادية البعد:** بالنظر إلى هذه المتطلبات فان رضا الزبون يكون تناسبيا مع مستوى تحقيق هذه

المتطلبات أي

انه كلما كان مستوى هذه الأخيرة مرتفعا كلما كان رضا كبير بالمقابل والعكس صحيح عادة هكذا نوع من المتطلبات يطلب صراحة من قبل الزبون .

3. **المتطلبات الجذابة:** هذه المتطلبات هي صفات المنتوج التي لها تأثير الأكبر على كيفية رضا الزبون عندما يقدم

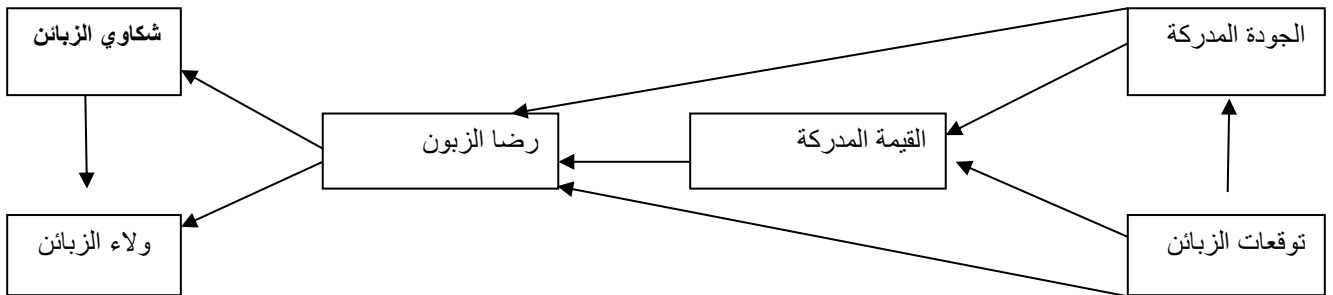
له المنتج أو الخدمة، المتطلبات الجذابة ليست لها معبر عنها صراحة وليست متوقعة أيضا من طرف الزبون، وتحقيق هذه المتطلبات يقود إلى أكثر من رضا تناسبي (رضا و سرور) وفي حالة عدم توفرها لن يكون هناك حالة عدم الرضا .

¹ بوزيان حسان. اثر جودة الخدمة على رضا الزبون سبق ذكره ص 81.

ويمكن للزبون أيضا ان يكون غير مكترث للمتطلبات بمعنى انه يكون لا راضي ولا غير راضي سواء بتوفر المتطلبات أو عدمها , كذا يمكن إضافة العنصرين التاليين في التصنيف، حالة المشكوك فيه ويكون في حالة وجود تناقض في إجابته على الأسئلة إما العنصر الآخر فهو العكس ويكون في حالة ما إذا كان حكمنا البديهي حول مدى تحقيق أو عدم تحقيق المتطلبات كان عكس ما يشعر به الزبون.

نموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون : تم تطوير هذا النموذج منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات ولقد أصبح حينها الأساس الذي اعتمدت عليه بقية الدول حول العالم في إنشاء النموذج الخاص بها، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تتمثل في: الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة الرضا الإجمالي، شكاوي الزبائن، الولاء حيث إن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بالعوامل الأخرى من خلال علاقة سببية . حسب هذا النموذج كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة ، كلما كانت الجودة المدركة كبيرة، وعندما تكون التوقعات والجودة المدركة كبيرين عندها تكون القيمة المدركة كبيرة حيث تؤدي أخيرا إلى رضا كبير من طرف الزبائن ، وفي جانب آخر إذا كان رضا الزبون كبيرا فان ذلك يعني انخفاض في شكاوي الزبائن وبالتالي زيادة ولاء لديهم ، فهذا النموذج بشرح العلاقة العكسية بين شكاوي وولائهم .

الشكل رقم (10): النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون

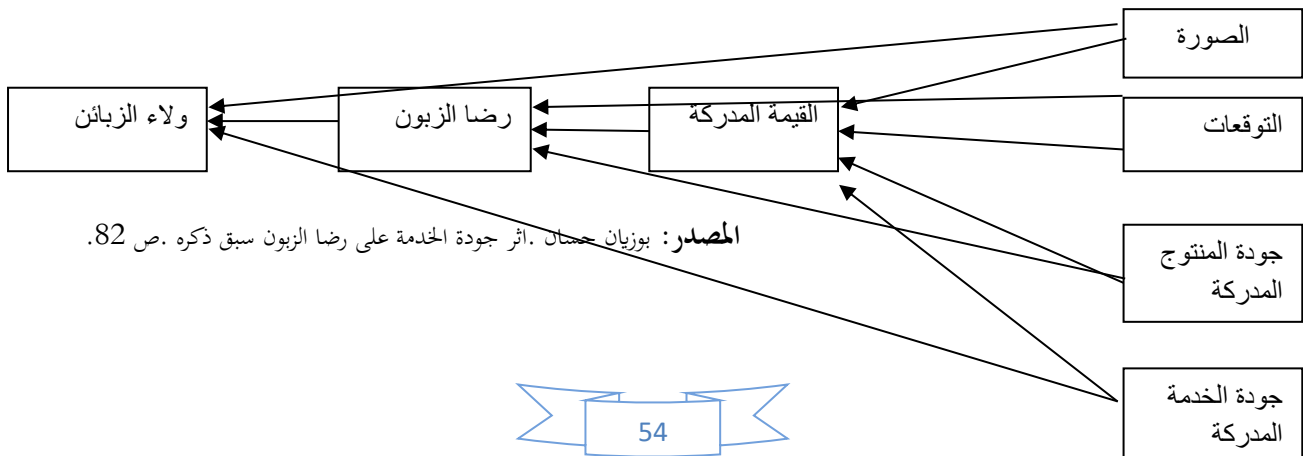


المصدر: بوزيان حسان. اثر جودة الخدمة على رضا الزبون سبق ذكره ص 81.

النموذج الأوربي لقياس رضا الزبون

يعتبر هذا النموذج كان قد طور وتم تجريبه في 1999 في حين كانت هناك دورة ثانية من البحوث سنة 2000 تم خلالها القيام بتعديلات طفيفة لتنفيذ برنامج الأصلي، حين كان قطاع الاتصالات من بين البحوث التي شملها النموذج في جميع الأسواق .

الشكل رقم (11): نموذج الأوربي لرضا الزبون



المصدر: بوزيان حسان. اثر جودة الخدمة على رضا الزبون سبق ذكره ص 82.

المطلب الثالث: أدوات تحسين الرضا¹

إن عملية تحسين الرضا تتم من خلال الأدوات التالية:

الجودة المدركة : إن تحسين الأداء الداخلي المؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة والغرض منه إرضاء الزبون، إلا أن ق في الداخل هو ضروري لكن غير كاف حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنها أيضا قد يكون الجودة جيدة لكن رضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة.

تحليل عدم الرضا : في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدى المعالجة عوامل ضرورية الحالة الرضا، إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق إن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل الزبون مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة الخدمة فقط إنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال، عيوب في العلاقة مع زبون... الخ.

متابعة الزبون: إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقة وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه الإعاقات شخصية أي أن يعامل زبون بصفة منفردة. وبعد أساس متابعة الزبون الاستماع اليقظ الزبون بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار لمشاكل الزبائن حتى ولو أن خاطئ فيها.

ولاء الزبون: إن الزبون الوفي مردود يته تمثل مرتين من جلب الزبون الجديد ويكلف أقل، ومن هذا فان على المؤسسة أن توجه استراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبون نقطة البداية. وان التسيير الجيد بعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا، بحيث كلما كان الزبون راضيا كلما كان أكثر ميلا لإعادة استعمال الخدمة التي ولدت الرضا.

وسائل تحسين رضا الزبون: هناك عدد من الوسائل التي تستعملها المؤسسات لتحسين رضا زبائنها ومن أهمها:

وظيفة انتشار الجودة

يتجسد عمل هذه الوظيفة في مساعدة المؤسسة على توقع حاجات الزبائن و ترتيبها حسب الأولويات ودمجها في العملية الإنتاجية بشكل يساعد على تحسين رضا الزبون. إن تطبيق وظيفة انتشار الجودة يعتمد على أداة تسمى بيت الجودة وتتكون من الخطوات التالية :

- **الخطوة الأولى:** تحويل حاجات الزبائن إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج/ الخدمة التي تلي تلك الحاجات .
 - **الخطوة الثانية:** تحديد من هم الزبائن .
 - **الخطوة الثالثة:** تحديد ماذا يريد الزبائن احتياجاتهم .
 - **الخطوة الرابعة:** تحديد كيف يتم تحقيق احتياجات الزبائن وخصائص المنتج/ الخدمة المحققة لها .
- برامج بحوث المساعدات الفنية:** يتمثل الهدف من هذه البرامج هو تحسين قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال تحقيق المعادلة التالية :

لقيام بالعمل الصحيح من أول مرة + إدارة فعالة للاتصال بالزبائن = تعظيم رضا أو ولاء الزبائن.

ويتطلب تحقيق المعادلة السابقة مجموعة من الخطوات وهي:

- تكوين مجموعات بحث لديها خبرة في مجال التسويق، هدفها إعادة توجيه المؤسسة ومتابعة تقدمها .

¹ فيروز قطاف، " تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 0211/0212، ص 111_172.

- القيام ببحوث القياس المقارن للانتقال من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي.
- تقييم الأنظمة الحالية والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة الزبائن ومعالجة الشكاوي ي وهذا بهدف - تجنب شكاوي الزبائن و انجاز أعمال صحيحة من أول مرة، بالإضافة إلى أن النظام الفعال لتسيير شكاوي الزبائن يساعد الزبائن بالإفصاح عن أسباب عدم رضاهم لمساعدة المنظمة على تحديد المشاكل و إجلاء التعديلات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مرة أخرى فالمستقبل وذلك لإعادة رضا الزبون والاحتفاظ به .
- تنفيذ الخطوات السابقة .
- تدريب العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات لتنمية قدراتهم لتمكينهم من الاستفادة من تقارير الزبون ومعالجة الشكاوي لتطوير أنظمتهم و مناقشتهم للحلول الممكنة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل يظهر بأن الرضا عبارة عن شعور بالسعادة بعد استعمال الخدمة، ويمثل رد فعل أو التصرف الصادر من الزبون أثناء مرحلة ما بعد الشراء .

ويعتبر الزبون هو أحد العناصر التي نشأة من أجلها المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات دوماً في منافسة لكسب أكبر عدد من الزبائن وعمل بأقصى جهد على إرضائهم .

وللقياس رضا الزبون يعتمد على جمع المعلومات الخاصة بالزبائن والحصول عليها عن طريق عدة أساليب، وفي الأخير نقول بأن رضا الزبون يتغير وفق بيئة المؤسسة لذا على المؤسسة أن تكون دوماً مستعدة لزيائنها وذلك من خلال إدخال تحسين في خدماتها واستخدام أدوات ووسائل الحديثة وتدعمها بممارسات إدارية وذلك لغرض كسب ودفع مستوى رضا الزبون.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

(سونغا من تندوف)

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية بحيث لا يمكن اثبات نتائج الدراسة النظرية بدون الدراسة الميدانية، وسنتطرق في هذا الفصل التطبيقي لإسقاط ما تم الوصول عليه من طرف مؤسسة كهرباء والغاز (سونلغاز) فيما يتعلق بجودة خدماتها المقدمة من طرف موردها البشرية (العاملة) على الجانب النظري وذلك بهدف معرفة دور خدمة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف في تحقيق رضا الزبون .

وتم ذلك عن طريق اخذ معلومات من المؤسسة بوزيع استمارة استبيان على موظفيها لدا سيتم دراسة هذا الفصل بعد تقسيمه الى المباحث التالية :

المبحث الأول : تعرف بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز .

المبحث الثاني : الوصف الإحصائي لدراسة ومنهجها والأدوات المستخدمة.

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف)

سنعرض في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الجزائرية والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتندوف والتي هي محل الدراسة وكذلك نشاط المؤسسة بالإضافة إلى حصيلة نشاطها ثم تناول أهم الوظائف والمصالح التي تتكون منها.

لمحة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية، إذ مرت بعدة مراحل تاريخية ساهمت في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال.

فقبل الاستقلال وفي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر "E.G.A" التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك توزيع الغاز وتضم المؤسسة العمومية "E.G.A" المؤسسات القديمة ذات الإنتاج والتوزيع، وكانت هذه المؤسسة تخضع للقانون الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. وبعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها، وما إن انقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير للجزائريين من تولى تسيير المؤسسة، وفي سنة 1969 تحولت (E.G.A) الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" بموجب المرسوم رقم 6959 المؤرخ في جويلية، 1969 والمعلن في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 11969.

وقد كان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاءها تنظيم وتسيير يمكنها من موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإضاءة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

في 1983 تمت إعادة هيكلة "سونلغاز" وتفرعها إلى شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

- كهريف (KAHRIF) للإضاءة وإيصال الكهرباء.
- كهركي (KAHRAKI) للتركيب والمنشآت الكهربائية.
- قانغاز (KANAGAZ) لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- انزقا (INERGA) للهندسة الصناعية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي.

وفي سنة 1991 تحولت "سونلغاز" إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 495/91 الصادر في ديسمبر، 1991 ثم تحصلت سونلغاز على الاستقلالية المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم / 280 95 الصادر في سبتمبر، 1995 وأكد هذا الإجراء طبيعة مؤسسة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وصنفت تحت وصاية وزير الطاقة وفي سنة 2002 أصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم (SPA) بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في جوان 2002 وتتكون هذه الشركة من ثلاث مديريات هي مديرية الإنتاج، النقل، التوزيع .

- وقد تم سنة 2006 هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي²:
- سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة تشمل 06 مديريات فرعية.
 - سونلغاز للتوزيع وسط وتشمل 13 مديرية فرعية.
 - سونلغاز للتوزيع للشرق وتشمل 19 مديرية فرعية.

¹ موقع الانترنت، www.sonelgaaz.dz ، بتاريخ : 2017/04/24 علي الساعة: 18.00

² نفس موقع الانترنت، www.sonelgaaz.dz

- سونلغاز للتوزيع غرب وتشمل 19 مديرية فرعية والتي منها مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تندوف، تأسست كمديرية للتوزيع بالولاية سنة 2005 بموجب قرار رقم 730 المؤرخ في 21 جوان 2005 المتضمن تنظيم المديرية العامة للتوزيع الغرب، بحيث كانت من قبل عبارة عن وحدة تابعة لولاية بشار، أما الآن فهي مديرية مستقلة تابعة مباشرة لولاية وهران.

المطلب الثاني: التعرف على حصيلة نشاط الشركة

طبيعة نشاط المؤسسة

تضطلع مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تندوف - بعدة وظائف أساسية منها توزيع الطاقة وصيانة شبكات الكهرباء والغاز على مستوى الولاية فعملية ربط السكنات بشبكات الكهرباء والغاز تتم بإيداع الزبون لطلب لدى الشركة مع مخطط السكن لتقوم الشركة بتسجيل الطلب ثم إرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفء، وتوكل الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل تحت رقابة مؤسسة "سونلغاز" ثم تقوم بعملية الوصل ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا أن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين، هذه الأعمال يقوم بها مقاولون في شكل مناقصة حيث تختار الشركة أفضل عرض بالإضافة إلى ذلك السهر على سير هاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتهما وعملية تجديدها.

حيث تقوم بمهام أخرى مثل:

تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء و الغاز.

التكفل بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن فهناك مكتب خاص لهذا الغرض توفير أحسن الخدمات لزبائنهم من خلال المصلحة التجارية الموجودة في الولاية من رصد وتحصيل والتكفل بانشغالهم عن طريق أعوانها التجاريين.

ضمان استمرارية التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الأعطاب في حينها مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويل، وتأهيل وصيانة الشبكات من اجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد.

ثانيا: حصيلة نشاط مديرية التوزيع

شرع مجمع "سونلغاز" في إنجاز الكثير من المشاريع المرتبطة بقطاع الكهرباء والغاز وهذا لكي تكون في مستوى طموحات ولاية كبيرة كولاية تندوف، وكذا لتقديم خدمات ذاتية بالنسبة لقطاع الكهرباء:

بداية الأشغال لوحدين لإنتاج الكهرباء الموجودين (بحاسي خبي ، أم العسل) وهذا لتدعيم منظومة الإنتاج الوطنية للكهرباء.

1. منبع تحويل رئيسي بحبي موساني 30/10 كيلوفولط
2. منبع تحويل رئيسي بحبي سليمان عميرات 30/10 كيلوفولط
3. منبع تحويل رئيسي بحبي لسلاقة 30/10 كيلوفولط
4. مركز توزيع للتوتر العالي محطة التوليد 30/30 كيلوفولط.
5. محطة للغاز المميع: 800 م3

إعادة هيكلة الشبكة الكهربائية داخل مدينة تندوف وهذا من اجل تحسين نوعية وخدمات توزيع التيار الكهربائي. مركز التحكم عن بعد في الشبكة الكهربائية متوسطة التوتر والتي تهدف لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وأهمها تخفيض

مدة انقطاع التيار الكهربائي، ونسبة المشروع وصلت إلى :40%. هذه الإنجازات جعلت نسبة التغطية بالكهرباء تصل إلى :95.7%.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تندوف

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها المديرية وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل و الصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف. ويضم الهيكل التنظيمي - مديرية التوزيع تندوف- كلا من الإدارة العامة ومصالح مديرية التوزيع وهي كما يلي :

1. الإدارة العامة: وتتكون مما يلي:

- مدير التوزيع.
- أمانة المدير.
- المكلف بالشؤون القانونية.
- المكلف بالأمن الصناعي الخارجي.
- المكلف بالأمن الداخلي.
- المكلف بالإعلام و الاتصال.

مصالح المديرية

المصلحة التقنية للكهرباء وتطوير الشبكة: ومهمتها صيانة الشبكات و اختيار الأرضيات لإقامة المحولات الكهربائية.
المصلحة التقنية للغاز: و مهمتها حماية ووضع مخططات الضغط والمخبر وتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز.
مصلحة دراسة أشغال الكهرباء و الغاز: مهمتها دراسة أشغال الربط بالكهرباء و تحضير الكشوف الكمية و التقديرية للأشغال.
مصلحة العلاقات التجارية: مهمتها إعداد الفواتير والتحصيل، المراقبة والتفتيش أنظمة المعلوماتية تقديم إحصائيات عن الأعمال للإدارة العليا.

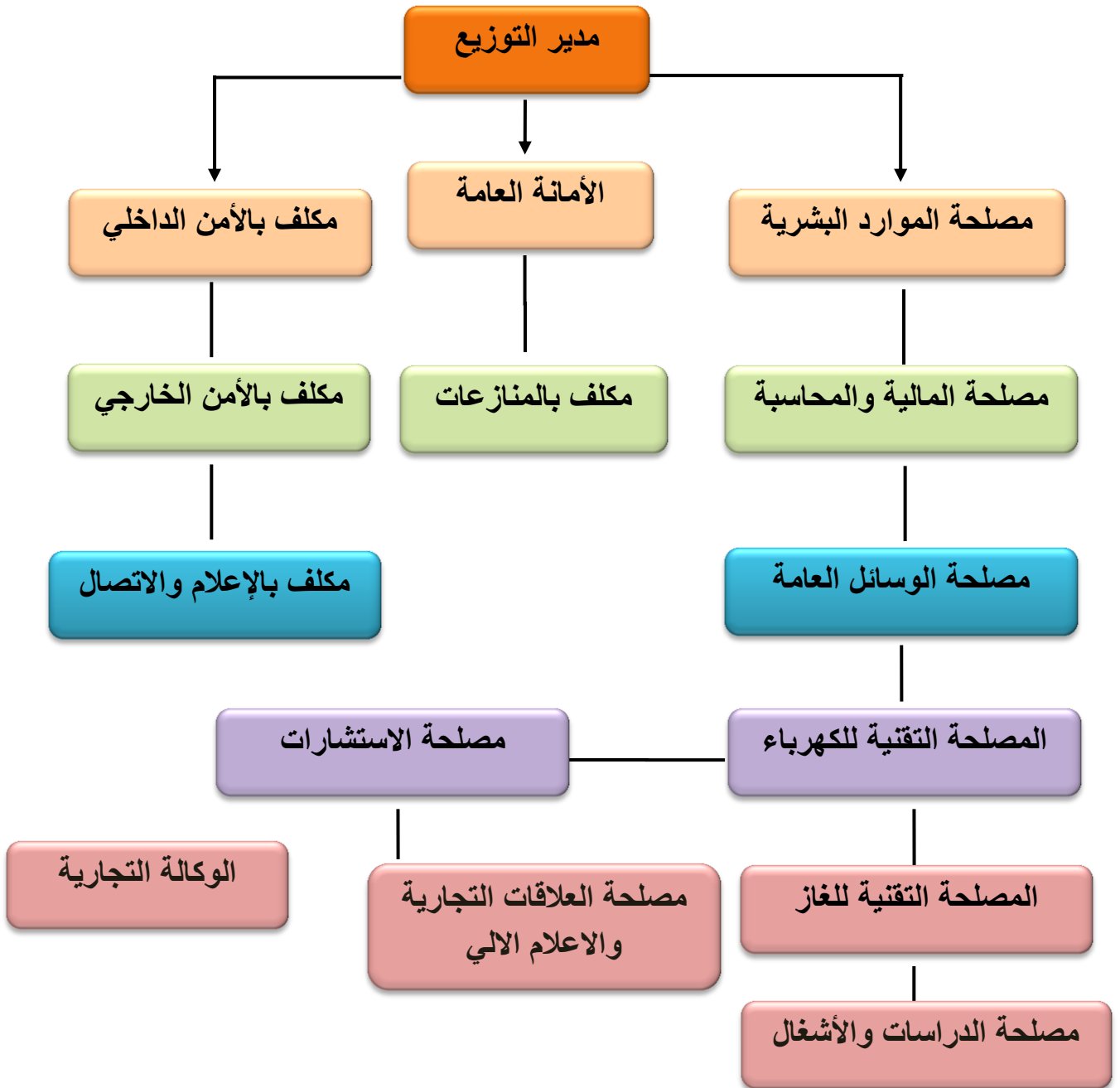
مصلحة المالية والمحاسبة: تنقسم إلى (الاستغلال المحاسبي، المالية و إعداد الميزانية).

مصلحة الموارد البشرية: مهامها (تطوير الموارد البشرية، التكوين، الإدارة).

مصلحة الوسائل العامة: مهمتها(حفظ ملفات الأرشيف حظيرة السيارات التموين، العقارات.

الوكالة التجارية : وتقوم ببيع الغاز والكهرباء للزبائن و تحصيل ديونها.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز تندوف
الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتكون العنصر البشري للمديرية من رؤساء ومرؤوسين أي فئة الإطارات وفئة التحكم والتنفيذ وتتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يمثل عدد الموظفين

إطارات cadre	أعوان التحكم métrise	أعوان التنفيذ exécution	
32	46	106	ذكور
8	7	/	إناث
40	53	106	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتندوف

تتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية طلبات الزبائن , والقيمة المالية المعمول بها، والحرص على تقديم خدمات ذات نوعية وتوفير الأمن أثناء العمل، وذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة وقل تكلفة حيث تعتمد على الهيكل التنظيمي التالي للقيام بمهامها كما يبين الشكل رقم 02.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتندوف



المصدر: حسب وثائق الشركة

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة.

يتضمن هذا المبحث أدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات و طريقة إعدادها، مجتمع و عينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ثبات و صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول للمعلومات اللازمة، و التي يتمكن بواسطتها من معرفة واقع ميدان الدراسة و قد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني و تماشيا مع طبيعة الموضوع الاعتماد على:

أولا: الاستبيان (الاستمارة).

اعتمدنا بالدرجة الأولى على الاستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة بحثية رئيسية ثم الاعتماد على الملاحظة من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان، و محتوى الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى معرفة دور جودة خدمة المورد البشري ومدى مساهمتها في تحقيق رضا الزبون ، و صمم الاستبيان بالشكل التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الأولية لأفراد العينة و هي الجنس و السن، المستوى التعليمي الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة و تم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة إلى محورين

المحور الأول: يشتمل على 10 عبارة كلها تخص جودة خدمة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز (كمتغير مستقل) و التي تضمن كل من الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان والتعاطف .

المحور الثاني: و يشتمل على 11 عبارة كلها تخص قياس مستوى رضا الزبون في مؤسسة سونلغاز (كمتغير تابع) و درجة تحقيقه والذي يتضمن كل من توقعات الزبائن , الأداء الفعلي للخدمة , المطابقة وعدم المطابقة (والتي تعني تحقيق التساوي بين الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع من الزبون).

كما اعتمدنا على مقياس ليكرت ذات التدرج الخماسي في تصميم الاستبيان إذ يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل الإعداد و التطبيق و يمنح الأفراد محل الدراسة الحرية في تحديد آرائهم و الذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة و تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة طردية إلى علاقة قوية سالبة عكسية و درجات مقياس ليكرت الخماسي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 1.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الملاحظة.

تستعمل الملاحظة في حالات خاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية فأسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و تسمح بفحص و معاينة المحيط و مشاهدته عن قرب و العلاقات الموجودة بين الأفراد المؤثرة في الموضوع لذا استعنا في دراستنا هذه على الملاحظة لما لها من دور مكمل للاستمارة.

ثالثا: المعالجة الإحصائية.

عملنا على تفرغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية بغية الوصول إلى دلالة إحصائية أو نفيها من خلال اكتشاف حقيقتها التي تظهر عند إجراء عملية المقارنة بين النتائج المتوصل إليها مع الاستعانة ببرنامج Excel 2007 فيما يخص الأشكال، و بالتالي تحقيق الهدف من الدراسة و المتمثل في الوصول إلى استنتاجات وافية لموضوع الدراسة و هذه المعالجات الإحصائية تتمثل في ما يلي:

حساب التكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
حساب المتوسط الحسابي من مقياس النزعة المركزية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة و تحليلها، و الانحراف المعياري من مقياس التشتت يستخدم لتشخيص مدى أو درجة تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي علما أنه يفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** لقياس مدى ثبات الاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و التابعة و بين درجة كل عبارة من عبارات كل محور و الدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه و مقارنة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$.

اختبار أنوفا و يسمى أيضا بتحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى ملائمة و صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات.

اختبار T-Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لاتخاذ القرار الإحصائي .

اختبار الانحدار الخطي البسيط **Régession** .

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر و مفردات الظاهرة قيد الدراسة التي تكون إطار البحث المراد دراسته و في حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تندوف مجتمع الدراسة يتكون من جميع العمال في المستويات الإدارية و البالغ عددهم 200 عامل.

ثانيا: عينة الدراسة و المعلومات العامة عنها.

عينة الدراسة

هي مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها، و لمعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي أخذنا عينة عشوائية من مجتمع محل الدراسة لإبداء رأيهم اتجاه الموضوع، لذا أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 60 عامل أي بنسبة 30% .

بحيث تم توزيع 60 استمارة مطبوعة و ليست إلكترونية على عينة الدراسة المستهدفة و تم استرجاع 56 استبيان بنسبة 93.3% و بعد مراجعة الاستبيانات و التدقيق في الإجابات تم قبول 43 استبيان صالحة لعملية التحليل و استبعاد 13 استمارة ذلك لأنها لم تستوفي الشروط المطلوبة و بالتالي قدرت نسبة استجابة الموظفين(الاستمارات القابلة للتحليل) بـ

76.78% و هي نسبة مقبولة جدا للتحليل الإحصائي و تمت عملية التحليل باستخدام برنامج تحليل الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية **SPSS version 22**.

المعلومات العامة لعينة الدراسة:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول أن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

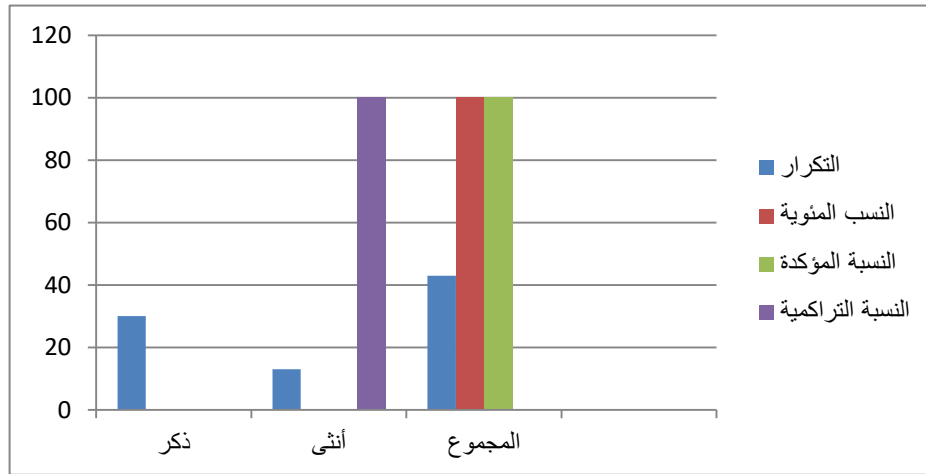
الجنس: أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (07): طبيعة الجنس لأفراد العينة

النسبة التراكمية	النسبة المؤكدة	النسب المئوية	التكرار	الجنس
69.8	69.8	69.8	30	ذكر
100	30.2	30.2	13	أنثى
/	100	100	43	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS**.

الشكل رقم (14) طبيعة الجنس لأفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 17 و على مخرجات نظام **Excel**

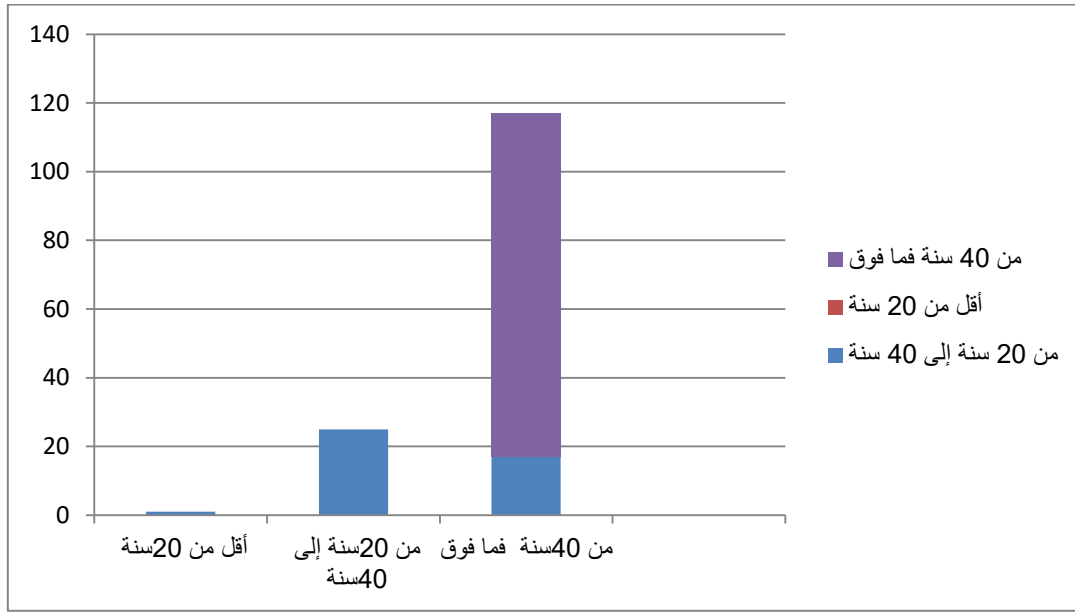
نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أعلاه أن نسبة الذكور 69.8% أي ما يعادل 30 عامل من أفراد العينة المدروسة بينما نسبة الإناث كانت 30.2% أي ما يعادل 13 من العينة المدروسة و هو ما يوضح أن أغلبية عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تندوف ذكور و يرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال داخل مؤسسة سونلغاز.

العمر: أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: (08) طبيعة العمر لأفراد العينة.

العمر	التكرار	النسب المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
أقل من 20 سنة	1	2.3	2.3	2.3
من 20 سنة إلى 40 سنة	25	58.1	58.1	60.5
من 40 سنة فما فوق	17	39.5	39.5	100
المجموع	43	100	100	/

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.



الشكل رقم (15): طبيعة العمر لأفراد العينة.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 08 و على مخرجات نظام Excel

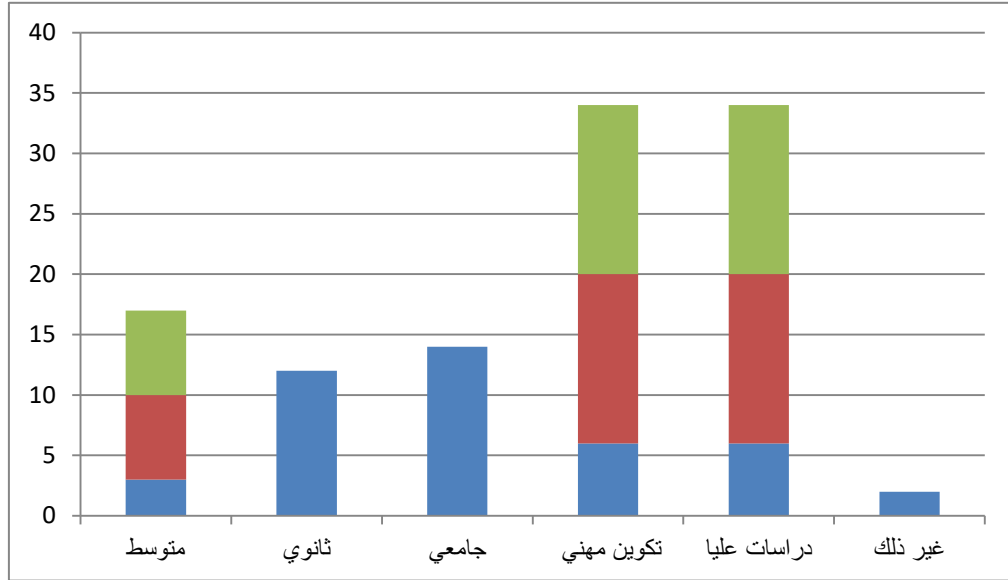
يظهر من خلال الجدول رقم 08 أعلاه أن أغلب عمال العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة إلى 40 سنة و ذلك بنسبة 58.1% ما يعادل 25 عامل من أفراد العينة المدروسة و تليها الفئة العمرية للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق بنسبة 39.5% ما يعادل 17 عامل من أفراد العينة المدروسة و بنسبة تراكمية بين الفئتين بلغت 60.5% و هو ما يمكن تفسيره بطبيعة عمليات التوظيف داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تندوف (سونلغاز) ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم اقل من 20 سنة بنسبة 2.3% ما يعادل عامل واحد فقط من أفراد العينة المدروسة.

المستوى التعليمي: أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: (09) طبيعة المستوى التعليمي

النسبة التراكمية	النسبة المؤكدة	النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	00	00	ابتدائي
7	7	7	3	متوسط
34.9	27.9	27.9	12	ثانوي
67.4	32.6	32.6	14	جامعي
81.4	14	14	6	تكوين مهني
95.3	14	14	6	دراسات عليا
100	4.7	4.7	2	غير ذلك
/	100	100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss



الشكل رقم (16) طبيعة المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 09 و على مخرجات نظام Excel

من خلال الجدول رقم 09 أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذو مستوى تعليمي جامعي حيث يبلغ عددهم 14 عامل أي بنسبة 32.6% في حين بلغ عدد أفراد المستوى الثانوي 12 عامل من العينة المدروسة أي بنسبة 27.9% في حين بلغ عدد افراد المستوى تكوين المهني والدراسات العليا 6 عمال لكل مستوى اي بنسبة 14% وفردين من مستوى غير ذلك بنسبة 4.7% مع عدم وجود أي عامل من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات علمية .

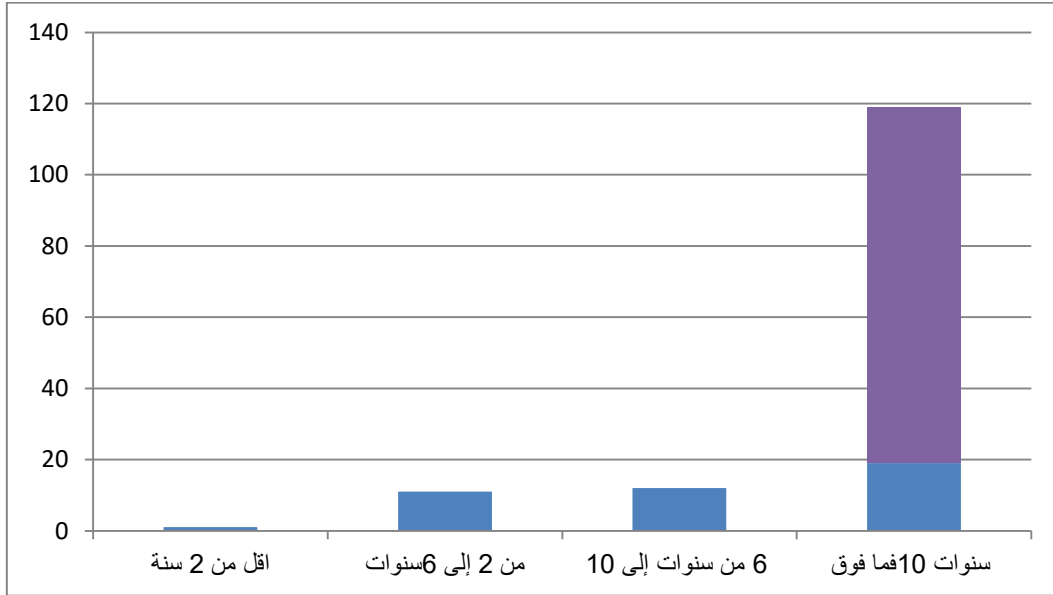
الخبرة المهنية : أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): طبيعة الأقدمية لأفراد العينة

الأقدمية	التكرار	النسب المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
اقل من 2 سنة	1	2.3	2.3	2.3
من 2 إلى 6 سنوات	11	25.6	25.6	27.9
6 من سنوات إلى 10	12	27.9	27.9	55.8
سنوات 10 فما فوق	19	44.2	44.2	100
المجموع	43	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

الشكل رقم (17) طبيعة الأقدمية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 03-09 و على مخرجات نظام Excel

يتبين لنا من الجدول رقم 10 أعلاه أن أعلى نسبة من الخبرة المهنية كانت من 10 سنوات فما فوق و الذي يبلغ عددهم 19 عامل بنسبة 44.2% فجل العمال لديهم خبرة مهنية تساعدهم على التحكم في المهام الموكلة لهم مع الأخذ بعين الاعتبار اقدمية المؤسسة و أن أغلبية العمال التحقوا بالعمل منذ فترة ليست بالقريبة ، ثم تأتي الفئة العمرية التي تتراوح أقدميتهم من 6 سنة الى 10 سنوات بنسبة 27.9% أي ما يعادل 12 عامل من أفراد العينة المدروسة، ثم تليها الفئة من 2 سنة الى 6 سنوات بعدد عمال 11 عامل أي بنسبة 25.6% واخيرا الفئة الأقل من سنتين والتي بلغ عدد عمالها عامل واحد اي بنسبة 2.3% و يعود ذلك لأفراد العينة المختارة عشوائيا.

المطلب الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات صدق الاستبيان أن هذه الاستبانة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، و قد تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان.

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	جودة خدمة المورد البشري	10	0.923
2	رضا الزبون	11	0.924
3	معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان	21	0.950

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة و كذلك مرتفعة لجميع عبارات الدراسة مما يدل على أن عبارات المحاور ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي، هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة و استنتاج و استخلاص النتائج، حيث تحصلنا على قيمة ألفا كرونباخ بمقدار **0.950** لجميع عبارات الاستبيان و التي تساوي 0.95 أي بنسبة 95% و هي نسبة مرتفعة تفوق بذلك القيمة المقبولة (60%).

المبحث الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان و اختبار الفرضيات.

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض و تحليل البيانات الإحصائية الناتجة عن إجابات أفراد العينة محل الدراسة و اختبار الفرضيات و هذا بعد ما قمنا باختبار ثبات و صدق الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول من الاستبيان.

من أجل تحليل أسئلة الجزء الأول من الاستبيان و بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة و الاستعانة كذلك باختبار T و معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين محور الدراسة و العبارات المكونة له.

أولاً: تحليل عبارات الجزء الأول.

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات الجزء الأول في الجداول التالية:

الجدول رقم (12): قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL و القيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الأول.

عبارات المحور الأول	قيمة اختبار T	درجة الحرية DDL	القيمة الاحتمالية Sig
تمتلك سونلغاز أجهزة ومعدات حديثة	13.446	42	0.000
مؤسسة سونلغاز تلتزم موظفيها بالمظهر الانيق والحسن	12.647	42	0.000
عند مواجهة الزبون لمشكلة ما فإن موظفي مؤسستكم يبدون اهتمام صادق بحلها	13.788	42	0.000
يقوم موظفي مؤسستكم بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها	15.012	42	0.000
يقوم موظفي مؤسسة سونلغاز بتأدية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الاولى	13.622	42	0.000
تحرص إدارة مؤسسة سونلغاز ان تكون سجلات ومعاملات المشتركين خالية من الأخطاء	13.530	42	0.000
يتملك موظفي مؤسستكم المعرفة التامة للإجابة عن الأسئلة و استفسارات المشتركين	15.094	42	0.000
لدى مؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها	13.494	42	0.000
يعتبر مسؤولي مؤسستكم الاشخاص المتميزين والمتفوقون مصدر التميز والأبداع في تحقيق نجاح المؤسسة	15.795	42	0.000
يتم الأصفاء للاقتراحات التي يقدمها الزبون بشأن تطوير الخدمة وتلبية احتياجاته	15.930	42	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22 .

و الجدول التالي يوضح نتائج المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور الأول.

الجدول رقم (13): التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول.

درجة الموافقة الكلية	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						عبارات المحور الأول
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة المئوية %	
موافق	1.00937	2.0698	1	5	2	23	12	1. تمتلك سونلغاز أجهزة ومعدات حديثة .	
			2.3	11.6	4.65	53.4	27.9		
موافق	1.14555	2.2093	2	6	3	20	12	2. مؤسسة سونلغاز تلتزم موظفيها بالمظهر الانيق والحسن .	
			4.65	13.9	6.97	46.5	27.9		
موافق	0.95119	2.0000	1	4	1	25	12	3. عند مواجهة الزبون لمشكلة ما فإن موظفي مؤسستكم يبدون إهتمام صادق بحلها .	
			2.3	9.30	2.3	58.1	27.9		
موافق	0.96506	2.2093	1	4	4	26	8	4. يقوم موظفي مؤسستكم بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها .	
			2.3	9.30	9.30	60.4	9.81		
موافق	1.05234	2.1860	2	4	4	23	10	5. يقوم موظفي مؤسسة سونلغاز بتأدية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى .	

			4.65	9.30	9.30	53.4	23.2		
موافق	1.03697	2.1395	2	4	2	25	10	6. تحرص إدارة مؤسسة سونلغاز ان تكون سجلات ومعاملات المشتركين خالية من الأخطاء .	
			4.65	9.30	4.65	58.1	23.2		
موافق	0.858	1.976	0	4	3	24	12	7. يمتلك موظفي مؤسستكم المعرفة التامة للإجابة عن الأسئلة و إستفسارات المشتركين .	
			0	9.30	6.97	55.8	27.9		
موافق	1.02839	2.1163	2	3	4	23	11	8. لدى مؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتنا .	
			4.65	6.97	9.30	53.4	25.5		
موافق	0.89789	2.1628	0	4	9	20	10	9. يعتبر مسؤولي مؤسستكم الاشخاص المتميزين والمتفوقون مصدر التميز والأبداع في تحقيق نجاح المؤسسة .	
			0	9.30	9	46.5	23.2		
موافق	0.9764	2.3721	2	4	7	25	5	10. يتم الأضغاء للأقتراحات التي يقدمها الزبون بشأن تطوير الخدمة وتلبية احتياجاته .	
			4.6	9.30	16.2	58.1	11.6		
موافق	0.9922	2.1441							الإجمالي :

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

1. المتوسط الحسابي للعبارة الأولى " تمتلك سونلغاز أجهزة ومعدات حديثة " يساوي 2.0698 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري يساوي 1.00937 و قيمة اختبار الإشارة 13.446 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة و هذا ما يدل على إمتلاك مؤسسة سونلغاز لأجهزة و معدات حديثة مما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المورد البشري فيها و اعتماداً على صغر درجة الانحراف المعياري المسجل يتضح لنا وجود انسجام و عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي للعبارة الثانية " مؤسسة سونلغاز تلزم موظفيها بالمظهر الانيق والحسن " يساوي 2.2093 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري يساوي 1.14555 و قيمة اختبار الإشارة 12.647 و لقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة و ذلك ما يؤكد بأن مؤسسة السونلغاز تحرص على أن يلتزم موظفيها بالمظهر الأنيق و الحسن لدوره الفعال في تحسين صورة المؤسسة عند زبائنها كما أن صغر درجة الانحراف المعياري المسجل يؤكد وجود انسجام و تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
3. المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة " عند مواجهة الزبون لمشكلة ما فإن موظفي مؤسستكم يدون اهتمام صادق بجلها " يساوي 2.0000 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري يساوي 0.95119 و قيمة اختبار الإشارة 13.788 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة حيث يقر العاملون بمؤسسة السونلغاز بأنهم يدون اهتماما صادقا في حل المشاكل التي يواجهها الزبائن و

ذلك مايساهم في رفع من جودة الخدمة المقدمة من طرف المورد البشري في مؤسسة السونلغاز و صغر الانحراف المعياري المسجل يظهر انسجاما بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

4. المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة " يقوم موظفي مؤسستكم بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها " يساوي 2.2093 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.96506 و قيمة اختبار الإشارة 15.012 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة و هذا ما يدل على أن موظفي السونلغاز يقومون بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها و الانحراف المعياري المسجل يظهر انسجاما بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

5. المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة " يقوم موظفي مؤسسة سونلغاز بتأدية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الاولى " يساوي 2.1860 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.05234 و قيمة اختبار الإشارة 13.622 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة موافقة على هذه الفقرة مما يدل على أن موظفي مؤسسة السونلغاز يحرصون على تأدية الخدمات المطلوبة منهم بشكل صحيح و من المرة الأولى وهذا مايساهم و بشكل كبير في رفع من مستوى جودة خدمة المورد البشري فيها كما أن الانحراف المعياري المسجل يؤكد وجود انسجام بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

6. المتوسط الحسابي للعبارة السادسة " تحرص إدارة مؤسسة سونلغاز ان تكون سجلات ومعاملات المشتركين خالية من الأخطاء " يساوي 2.1395 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.03697 و قيمة اختبار الإشارة 13.530 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة فمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تيندوف تحرص على أن تكون سجلات و معاملات المشتركين خالية من الأخطاء و من خلال الانحراف المعياري يتضح وجود انسجام بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

7. المتوسط الحسابي للعبارة السابعة " يمتلك موظفي مؤسستكم المعرفة التامة للإجابة عن الأسئلة و استفسارات المشتركين " يساوي 1.9767 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.85880 و قيمة اختبار الإشارة 15.094 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن موظفي مؤسسة السونلغاز لديهم المعرفة التامة للإجابة عن أسئلة و استفسارات المشتركين ، كما أن الانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود التباين في مختلف إجابات أفراد العينة المختارة على هذه الفقرة.

8. المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة " لدى مؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها " يساوي 2.1163 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.02839 و قيمة اختبار الإشارة 13.494 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

على هذه الفقرة أي أن مؤسسة سونلغاز تندوف لديها القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن انسجام مختلف إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

9. المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة " يعتبر مسؤولي مؤسستكم الاشخاص المتميزين والمتفوقون مصدر التميز والأبداع في تحقيق نجاح المؤسسة " يساوي 2.1628 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.89789 وقيمة اختبار الإشارة 15.795 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة فالأشخاص المتميزين و المتفوقين في المؤسسة يتم تقييمهم و اعتبارهم من طرف مسؤوليهم كونهم مصدر لتمييز و الإبداع و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود التباين في مختلف إجابات أفراد العينة المختارة على هذه الفقرة.

10. المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة" يتم الأصفاء للاقتراحات التي يقدمها الزبون بشأن تطوير الخدمة وتلبية احتياجاته " يساوي 2.3721 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.97647 و قيمة اختبار الإشارة 15.930 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة فمؤسسة السونلغاز تندوف تولي أهمية لزيائنها بشأن الإصفاء للاقتراحات في ما يتعلق بتطوير الخدمة و تلبية احتياجاتهم فالانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود تباين في مختلف إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة .

و بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 2.1441 بانحراف معياري 0.9922 و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور جودة خدمة المورد البشري دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن وجود انسجام في مختلف إجابات العينة المختارة.

ثانياً: استخدام معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الأول مع الدرجة الكلية للجزء الأول.

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الجدول رقم 0.536 الجزء الأول مع الدرجة الكلية للجزء الأول.

الجزء 01	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	عبارات الجزء 01								
مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى									
0.706	0.432	0.004	0.276	0.073	0.474	0.001	0.249	0.107	0.336	0.000	0.458	0.002	0.347	0.000	0.670	0.000	0.000	1	1. تمتلك سونلغاز أجهزة ومعدات حديثة

0.866	0.702	0.821	0.830	0.872	0.812	0.794	2. مؤسسة سونلغاز تلزم موظفيها بالمظهر الانيق والحسن
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	3. عند مواجهة الزبون لمشكلة ما فإن موظفي مؤسستكم يبدون إهتمام صادق بحلها
0.667	0.493	0.559	0.487	0.572	0.410	0.482	4. يقوم موظفي مؤسستكم بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها
0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	0.006	0.001	5. يقوم موظفي مؤسسة سونلغاز بتأدية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الاولى.
0.469	0.345	0.333	0.396	0.344	0.195	0.429	6. تحرص إدارة مؤسسة سونلغاز ان تكون سجلات ومعاملات المشتركين خالية من الأخطاء
0.002	0.024	0.029	0.009	0.024	0.210	0.004	7. يمتلك موظفي مؤسستكم المعرفة التامة للإجابة عن الأسئلة و إستفسارات المشتركين
1	0.704	0.744	0.002	0.093	0.000	0.303	8. لدى مؤسستكم القدرة على الأستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها
0.704	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
0.000	1	0.001	0.001	0.000	0.000	0.001	
0.744	0.483	1	0.000	0.000	0.000	0.476	
0.000	0.001	0.870	0.000	0.000	0.000	0.001	
0.662	0.479	0.000	1	0.758	0.000	0.559	
0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
0.093	0.007	0.000	0.000	1	0.000	0.070	
0.000	0.000	0.000	0.666	0.778	1	0.000	
0.682	0.554	0.603	0.000	0.000	0.656	0.656	
0.000	0.000	0.000	0.559	0.670	0.000	0.000	
0.565	0.489	0.476	0.000	0.670	0.000	1	
0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
0.474	0.249	0.536	0.458	0.547	0.670	0.708	
0.001	0.107	0.000	0.002	0.000	0.000		

0.541	0.718	1	9. يعتبر مسؤولي مؤسستكم الأشخاص المتميزين والمتفوقون مصدر التميز والأبداع في تحقيق نجاح المؤسسة
0.000	0.000	1	يتم الأصغاء للأقتراحات التي يقدمها الزبون بشأن تطوير الخدمة وتلبية احتياجاته
0.418	0.418	0.418	10.
0.005	0.005	0.005	الجزء 01
1	0.000	0.000	
0.409	0.007	0.007	
0.002	0.000	0.000	
0.343	0.493	0.493	
0.024	0.001	0.001	
0.333	0.333	0.333	
0.029	0.000	0.000	
0.396	0.487	0.487	
0.009	0.001	0.001	
0.344	0.372	0.372	
0.024	0.000	0.000	
0.195	0.410	0.410	
0.210	0.006	0.006	
0.429	0.482	0.482	
0.004	0.001	0.001	
0.276	0.432	0.432	
0.073	0.004	0.004	

دالة إحصائية عند المستوى 0.05

دالة إحصائية عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

النظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم 14 الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الأول (جودة خدمة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز) و بين عبارات هذا المحور، على العموم نجد أن عبارات هذا المحور لها ارتباط جيد و الذي يتراوح ما بين 0.541 و 0.872 مع هذا المحور، كما نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين العبارة الرابعة مع المحور الأول بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.872* و مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من $\alpha=0.05$ و هذا يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية إيجابية أي أنه كلما تم تقديم الخدمات في وقتها المحدد من طرف موظفي سونلغاز تندوف كلما ازدادت جودتها (خدمة المورد البشري) ، أما باقي العبارات نجد أن هناك علاقة طردية إيجابية في كل من العبارات التالية: 1,2,3,5,6,7,8,9,10 و التي تدل على أن امتلاك المؤسسة لأجهزة و المعدات الحديثة اللازمة لتأدية الخدمات و إلزام الموظفين بالمظهر الأنيق و الحسن، تقديم الخدمات بشكل الصحيح و المطلوب و في الوقت المحدد و تفادي الأخطاء و المشاكل و الاهتمام الصادق بجلها إن وجدت و كذلك السعي لتطوير الخدمات و القدرة على الاستجابة السريعة لها، الحرص على المعرفة التامة لأسئلة و استفسارات المشتركين و الإصغاء لاقتراحاتهم بشأن تطوير الخدمة و تلبية احتياجاتهم ، التقييم و التقدير للموظفين المتميزين و المتفوقون داخل المؤسسة كل ذلك من شأنه أن يساهم في رفع مستوى جودة خدمة المورد البشري داخل مؤسسة السونلغاز مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,000

المطلب الثاني: تحليل أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان.

في هذا المطلب سنستعرض نتائج تحليل أسئلة الجزء الثاني باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي بحساب المتوسط الحسابي بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة، الانحراف المعياري و كذلك على اختبار T و معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين محور الدراسة و العبارات المكونة له.

أولاً: تحليل عبارات الجزء الثاني.

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات الجزء الثاني في الجداول التالية:

الجدول رقم (15): قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL، و القيمة الاحتمالية Sig لعبارات الجزء الثاني.

عبارات الجزء الثاني	قيمة اختبار T	درجة الحرية DDL	القيمة الاحتمالية Sig
طبيعة الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسستكم تشعر الزبائن بالرضا والقبول	14.697	42	0.000
الخدمات المقدمة افضل من توقعات زبائنكم	17.655	42	0.000
تتركز المؤسسة دوما على تلبية حاجات ورغبات الزبائن	14.973	42	0.000
تتميز الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم بالتكلفة المنخفضة	18.321	42	0.000
يتميز عمال المؤسسة بالكفاءة العالية والأسلوب السلس في تقديم الخدمات	16.341	42	0.000
يتم معاملة الزبائن بنفس الأسلوب والطريقة بدون تمييز	15.191	42	0.000
يحرص مقدمي الخدمة على تقديم نصائح لزبائن	14.325	42	0.000
تمتلك المؤسسة سجل شكاوي ويتم الرد عليه بسرعة	13.730	42	0.000
هل تتمتع مؤسستكم بالمصداقية تامة بالنسبة اربائنها	15.397	42	0.000
يتصل الزبائن بموظفي تقديم الخدمة في مؤسستكم هاتفيا و يتم ارد عليهم	16.174	42	0.000
تجري مؤسستكم مسح دوري بمدى رضا زبائنهم و الأخذ بالمقترحات المقدمة من قبلهم و العمل على تليبيتها قدر الإمكان .	15.610	42	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22

الجدول التالي يوضح نتائج المؤشرات الحسابية لعبارات المحور الثاني.

الجدول رقم (16): التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني.

عبارات الجزء الثاني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					النسبة المئوية %
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
1. طبيعة الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسستكم تشعر الزبائن بالرضا والقبول	0.99612	2.2326	2	3	6	24	8	
			4.65	6.97	13.9	55.8	18.6	
2. الخدمات المقدمة افضل من توقعات زبائنكم	0.99333	2.6744	1	10	9	20	3	
			2.3	23.2	20.9	46.5	6.97	
3. تركز المؤسسة دوما على تلبية حاجات ورغبات الزبائن	0.88609	2.0233	1	2	5	24	11	
			2.3	4.65	11.6	55.8	25.5	
4. تتميز الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم بالتكلفة المنخفضة	0.88234	2.4651	0	8	7	25	3	

			0	18.6	16.2	58.1	6.97	
موافق	0.83990	2.0930	0	4	5	25	9	5. يتميز عمال المؤسسة بالكفاءة العالية والأسلوب السلس في تقديم الخدمات
			0	9.30	11.6	58.1	20.9	
موافق	0.98381	2.2791	1	6	4	25	7	6. يتم معاملة الزبائن بنفس الأسلوب والطريقة بدون تمييز
			2.3	13.9	9.30	58.1	16.2	
موافق	0.88359	1.9302	0	4	3	22	14	7. يحرص مقدمي الخدمة على تقديم نصائح لزبائن
			0	9.30	6.97	51.1	32.5	
موافق	0.88859	1.8605	1	2	2	23	15	8. تمتلك المؤسسة سجل شكاوي ويتم الرد عليه بسرعة
			2.3	4.65	4.65	53.4	34.8	
موافق	0.87160	2.0465	0	4	5	23	11	9. هل تتمتع مؤسستكم بالمصداقية تامة بالنسبة ازيائنها
			0	9.30	11.6	53.4	25.5	
موافق	0.80144	1.9767	1	1	4	27	10	10. ينصل الزبائن بموظفي تقديم الخدمة في مؤسستكم هاتفيا و يتم ارد عليهم
			2.3	2.3	9.30	62.7	23.2	
محايد	1.09413	2.6047 0	2	9	7	20	5	11. تجري مؤسستكم مسح دوري بمدى رضا زبائنها و الأخذ بالمقترحات المقدمة من قبلهم و العمل على تلبيتها قدر الإمكان .
			4.65	20.9	16.2	46.5	11.6	
موافق	0.92008	2.1987	الإجمالي:					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

المتوسط الحسابي للعبارة الأولى " طبيعة الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسستكم تشعر الزبائن بالرضا والقبول " يساوي 2.2326 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.99612 و قيمة اختبار الإشارة 14.697 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ما يدل على أن زبائن مؤسسة السونلغاز تندوف في حالة رضا و قبول عن الخدمات و العروض المقدمة لهم و الانحراف المعياري يعبر عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة الثانية " الخدمات المقدمة افضل من توقعات زبائنكم " يساوي 2.6744 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.99333 و قيمة اختبار الإشارة 17.655 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة في حالة محايدة و هذا يدل على أن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز تندوف تكون أفضل من توقعات الزبائن و أحيانا أخرى لا تكون كذلك و قد تتناسب مع توقعاتهم أيضا في بعض الأحيان و يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة " تركز المؤسسة دوما على تلبية حاجات و رغبات الزبائن " يساوي 2.0233 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.88609 و قيمة اختبار الإشارة 14.973 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة فالمؤسسة دائما ما تركز على

تلبية حاجات و رغبات الزبائن و ذلك من أجل كسب رضاهم عن خدماتها بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة " تتميز الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم بالتكلفة المنخفضة " يساوي **2.4651** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **0.88234** و قيمة اختبار الإشارة **18.321** و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل العمال على هذه الفقرة ما يدل على حرص مؤسسة السونلغاز على أن تكون خدماتها المقدمة في متناول جميع زبائنها قدر الإمكان و ذلك بخفض تكاليفها بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة " يتميز عمال المؤسسة بالكفاءة العالية والأسلوب السلس في تقديم الخدمات " يساوي **2.0930** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **0.83990** و قيمة اختبار الإشارة **16.341** والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن الأفراد موافقين على هذه الفقرة ما يعني تميز عمال مؤسسة السونلغاز بالكفاءة العالية و الأسلوب السلس في تقديم خدماتها و ذلك ما يساهم في أدائها بشكل الصحيح و المطلوب و الحالي من الأخطاء في حين يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة السادسة " يتم معاملة الزبائن بنفس الأسلوب والطريقة بدون تمييز " يساوي **2.2791** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **0.98381** و قيمة اختبار الإشارة **15.191** و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة و من هنا يظهر اهتمام العملاء الداخليين (موظفي المؤسسة) الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالزبائن و معاملتهم بنفس الأسلوب و بدون تمييز بما يشعرونه بالثقة اتجاه المؤسسة بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة السابعة " يحرص مقدمي الخدمة على تقديم نصائح لزبائن " يساوي **1.9302** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **0.88359** و قيمة اختبار الإشارة **14.325** و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ما يدل على أن المؤسسة تحرص على أن يتم تقديم النصائح لزبائنها و هذا ما يشجعهم من أجل التوجه نحو الخدمات المقدمة من طرفها بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة " تمتلك المؤسسة سجل شكاوي ويتم الرد عليه بسرعة " يساوي **1.8605** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **0.88859** و قيمة اختبار الإشارة **13.730** و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ما يدل على أن المؤسسة تمتلك سجل شكاوي زبائنها و ذلك من أجل تسهيل على الزبون تقديم شكاويه و اقتراحاته اتجاه الخدمات المقدمة و الذي من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في الخدمة و تداركها لتصحيحها في أقرب وقت ممكن من أجل تفادي فقدان الزبون فشكاوي يعد

سلوك نتيجة لعدم رضا الزبون عن خدمة معينة و عدم الرد عليه يؤدي إلى فقدانه بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة " هل تتمتع مؤسستكم بالمصداقية تامة بالنسبة ازبائنها " يساوي **2.0465** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **0.87160** وقيمة اختبار الإشارة **15.397** و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة **موافقين** على هذه الفقرة و من هنا يظهر مدى تأثير المؤسسة و خدماتها المقدمة من طرف موردها البشري إيجاباً على زبائنها فالمصداقية شرط جوهري لنجاح كل التعاملات و تحقيقها يعني كسب رضا الزبون في حين يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة " يتصل الزبائن بموظفي تقديم الخدمة في مؤسستكم هاتفياً و يتم ارد عليهم " يساوي **1.9767** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **0.80144** وقيمة اختبار الإشارة **16.174** و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة **موافقين** على هذه الفقرة ما يدل على أن الزبائن يمكنهم الاتصال بموظفي الخدمة في مؤسسة السونلغاز هاتفياً و يتم الرد عليهم و ذلك لتلبية حاجاتهم و الاستماع لشكاويهم و اقتراحاتهم و هذا ما أكدته كل من العبارة 03 و العبارة 08، كما أن الانحراف المعياري يعبر عن انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للعبارة الحادية عشر " تجري مؤسستكم مسح دوري بمدى رضا زبائنها و الأخذ بالمقترحات المقدمة من قبلهم و العمل على تلبيةها قدر الإمكان " يساوي **2.60470** (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري **1.09413** و قيمة اختبار الإشارة **15.610** و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 ما يعني أن أفراد العينة **موافقين** على هذه الفقرة و بالتالي حرصهم على كسب رضا زبائنها بتلبية حاجاتهم و الأخذ بالمقترحات المقدمة من قبلهم و هذا ما أكدته العبارة 03 بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة. و بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني يساوي **2.1987** بانحراف معياري قدره **0.92008** و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي **0.000** لذلك يعتبر محور رضا الزبون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ مما يدل على أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور كما أن صغر مقدار الانحراف المعياري يعبر عن انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات.

ثانيا: اختبار معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني.

الجدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للجزء الثاني.

الجزء 02	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	عبارات الجزء 02
معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	
0.843 0.000	0.676 0.000	0.484 0.001	0.783 0.000	0.602 0.000	0.506 0.001	0.661 0.000	0.713 0.000	0.280 0.069	0.641 0.000	0.680 0.000	1	1. طبيعة الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسستكم تشعر الزبائن بالرضا والقبول.
0.728 0.000	0.602 0.000	0.379 0.012	0.540 0.000	0.379 0.012	0.489 0.001	0.534 0.000	0.522 0.000	0.340 0.026	0.577 0.000	1	0.608 0.000	2. الخدمات المقدمة افضل من توقعات زبائنكم
0.781 0.000	0.427 0.004	0.537 0.000	0.646 0.000	0.669 0.000	0.550 0.000	0.539 0.000	0.637 0.000	0.321 0.036	1	0.577 0.000	0.641 0.000	3. تركز المؤسسة دوما على تلبية حاجات ورغبات الزبائن
0.505 0.001	0.417 0.005	0.218 0.161	0.405 0.007	0.206 0.185	0.287 0.062	0.423 0.005	0.294 0.056	1	0.321 0.036	0.340 0.026	0.280 0.069	4. تتميز الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم بالتكلفة المنخفضة
0.844 0.000	0.637 0.000	0.392 0.009	0.709 0.000	0.560 0.000	0.779 0.000	0.775 0.000	1	0.294 0.056	0.637 0.000	0.522 0.000	0.713 0.000	5. يتميز عمال المؤسسة بالكفاءة العالية والأسلوب السلس في تقديم الخدمات
0.858 0.000	0.746 0.000	0.431 0.004	0.762 0.000	0.509 0.000	0.708 0.000	1	0.775 0.000	0.423 0.005	0.539 0.000	0.534 0.000	0.661 0.000	6. يتم معاملة الزبائن بنفس الأسلوب والطريقة بدون تمييز

0.679 0.000 0.0000	0.779 0.586 0.000	0.401 0.008	0.592 0.000	0.594 0.000	1	0.708 0.000	0.779 0.000	0.287 0.0622	0.550 0.000	0.489 0.001	0.506 0.001	7. يحرض مقدمي الخدمة على تقديم نصائح لزيائين
0.679 0.000 0.0000	0.260 0.092	0.363 0.017	0.562 0.000	1	0.594 0.000	0.509 0.000	0.560 0.000	0.206 0.185	0.669 0.000	0.379 0.012	0.602 0.000	8. تمتلك المؤسسة سجل شكاوي ويتم الرد عليه بسرعة
0.868 0.000	0.719 0.000	0.479 0.001	1	0.562 0.000	0.592 0.000	0.762 0.000	0.709 0.000	0.405 0.007	0.646 0.000	0.540 0.000	0.783 0.000	9. هل تتمتع مؤسستكم بالمصادقية تامة بالنسبة ازيائنها
0.609 0.000	0.451 0.002	1	0.479 0.001	0.363 0.017	0.401 0.008	0.431 0.004	0.392 0.009	0.218 0.161	0.537 0.000	0.379 0.012	0.484 0.001	يتصل الزبائن بموظفي تقديم الخدمة في مؤسستكم هاتفيا و يتم ارد عليهم 10.
0.798 0.000	1	0.451 0.002	0.719 0.000	0.260 0.092	0.586 0.000	0.746 0.000	0.637 0.000	0.417 0.005	0.427 0.004	0.602 0.000	0.676 0.000	11. تجري مؤسستكم مسح دوري بمدى رضا زبائنها و الأخذ بالمقترحات المقدمة من قبلهم و العمل على تلبيتها قدر الإمكان
1	0.798 0.000	0.609 0.000	0.868 0.000	0.679	0.779 0.0000	0.858 0.0000	0.844 0.000	0.505 0.001	0.781 0.000	0.728 0.000	0.843 0.000	الجزء الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم الذي يوضح معامل الارتباط بين جزء الدراسة الثاني (رضا الزبون) و بين عبارات هذا المحور، فعلى العموم كل عبارات المحور الثاني لها ارتباط جيد و الذي يتراوح ما بين 0.505 و 0.868 مع هذا المحور، و نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين العبارة التاسعة مع المحور الثاني بمعامل ارتباط بيرسون قدره **0.868**** و مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 و هذا ما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية إيجابية أي أنه كلما زادت مصداقية مؤسسة سونلغاز عند زبائنها كلما زادوا رضاهم عنها ، و كذلك باقي العبارات دلت على وجود علاقة طردية إيجابية و التي أكدت على أن تركيز المؤسسة دائما على تلبية حاجات و رغبات الزبائن و جعل الخدمات المقدمة ذات تكلفة منخفضة و بشكل يتناسب أو يفوق توقعات زبائنها و كذلك لا بد أن يتميز مقدمي الخدمة بالكفاءة العالية و الأسلوب السلس و بدون تمييز في تقديم الخدمات و وضع نظام لشكاوى الزبائن مع الاستماع إليها و الرد عليها و الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف الزبائن و العمل على تلبيةها قدر الإمكان و تقديم النصائح و التوجيهات لهم و إجراء مسح دوري بمدى رضاهم فكل ذلك من شأنه أن يرفع مستوى رضا الزبائن مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000

المطلب الثالث: ارتباط و تأثير المتغيرات الشخصية على محاور الدراسة.
 أولا: تحليل و نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية و محاور الدراسة.
 تحليل و نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية و المحور الأول.

الجدول رقم (18): نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية مع المحور الأول.

المحور 01		الخبرة المهنية		المستوى التعليمي		العمر		الجنس		
معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	
0.008	0.957	0.278	0.072	0.086	0.583	0.271	0.078	1		الجنس
0.163	0.295	0.639	0.000	0.213	0.171	1		0.271	0.078	العمر
0.011	0.944	0.079	0.615	1		0.213	0.171	0.086	0.583	المستوى التعليمي
0.006	0.971	1		0.079	0.615	0.639	0.000	0.278	0.072	الخبرة المهنية
1		0.006	0.9710	0.011	0.944	0.163	0.295	0.008	0.957	المحور 01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 18 أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية و جودة خدمة المورد البشري و ذلك كما يلي:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الجنس و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) يساوي 0.008 عند مستوى الدلالة 0.957 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و جودة خدمة المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف.

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العمر و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) يساوي 0.163 عند مستوى الدلالة 0.295 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن و جودة خدمة المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف.

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المستوى التعليمي و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) يساوي 0.011 عند مستوى الدلالة 0.944 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و وجود خدمة المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف.

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) يساوي 0.006 عند مستوى الدلالة 0.971 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية و وجود خدمة المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف.

تحليل و نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية و المحور الثاني.

الجدول رقم (19): نتائج معامل ارتباط المحور الثاني مع المتغيرات الشخصية.

الجزء 02	الخبرة المهنية		المستوى التعليمي		العمر		الجنس	
	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الجنس	0.210	0.176	0.278	0.072	0.086	0.583	0.271	0.078
العمر	0.081	0.605	0.639	0.000	0.213	0.171	1	0.271
المستوى التعليمي	0.103	0.511	0.079	0.615	1	0.213	0.171	0.086
الخبرة المهنية	0.059	0.707	1	0.615	0.079	0.639	0.000	0.278
الجزء 02	1	0.059	0.707	0.103	0.511	0.081	0.605	0.210

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 19 أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية و مستوى رضا الزبون بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف و ذلك كما يلي:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الجنس و المحور الثاني (رضا الزبون) يساوي 0.210 عند مستوى الدلالة 0.176 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس (ذكر أو أنثى) و رضا الزبون في مؤسسة سونلغاز تندوف .

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العمر و المحور الثاني (رضا الزبون) يساوي 0.081 عند مستوى الدلالة 0.605 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر و رضا الزبون في مؤسسة سونلغاز تندوف.

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المستوى التعليمي و المحور الثاني (رضا الزبون) يساوي 0.103 عند مستوى الدلالة 0.511 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و رضا الزبون في مؤسسة سونلغاز تيندوف.

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية و المحور الثاني (رضا الزبون) يساوي 0.059 عند مستوى الدلالة 0.707 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبون و الخبرة المهنية بمؤسسة سونلغاز تيندوف .

ثانيا: تحليل و نتائج تأثير المتغيرات الشخصية على محاور الدراسة.

▪ تأثير الجنس على محاور الدراسة.

أ. اختبار تأثير الجنس على جودة خدمة المورد البشري .

H0: لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعا للجنس.

H1: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعا للجنس.

ب. اختبار تأثير الجنس على رضا الزبون .

H0: لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على مستوى رضا الزبون تبعا للجنس.

H1: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على مستوى رضا الزبون تبعا للجنس.

تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف الجنس.

جدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الجنس و محاور الدراسة.

الدلالة المعنوية Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الجنس
0.367	1.155	0.233	19	4.428	بين المجموعات	الجزء 01
		0.202	23	4,642	داخل المجموعات	
			42	9.070	المجموع	
0.895	0.573	0.157	21	3.303	بين المجموعات	الجزء 02
		0.275	21	5.767	داخل المجموعات	
			42	9.070	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 20 أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.367$ و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 1.155 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.44 بين متغير الجنس و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 و التي تنص على انه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعاً إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة H_1 .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.895$ من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 0.573 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.44 بين متغير الجنس و المحور الثاني (رضا الزبون) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعاً إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة H_1 .

■ تأثير العمر على محاور الدراسة.

أ. اختبار تأثير العمر على جودة خدمة المورد البشري .

- H_0 : لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعاً للعمر .
- H_1 : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعاً للعمر .

ب. اختبار تأثير العمر على رضا الزبون .

- H_0 : لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعاً للعمر .
- H_1 : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعاً للعمر .

تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف العمر.

جدول رقم (21) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور الدراسة.

العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الجزء 01	بين المجموعات	4.980	19	0.262	0.853	0.634
	داخل المجموعات	7.067	23	0.307		
	المجموع	12.047	42			
الجزء 02	بين المجموعات	5.180	21	0.247	0.754	0.738
	داخل المجموعات	6.867	21	0.327		
	المجموع	12.047	42			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 21 أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.634 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 0.853 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.44 بين متغير العمر و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على انه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعا إلى العمر و نرفض الفرضية البديلة H1.

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.738 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 0.754 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.44 بين متغير العمر و المحور الثاني (رضا الزبون) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعا إلى العمر و نرفض الفرضية البديلة H1.

■ تأثير المستوى التعليمي على محاور الدراسة

أ. اختبار تأثير المستوى التعليمي على جودة خدمة المورد البشري .

– H0: لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعا للمستوى التعليمي.

– H1: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعا للمستوى التعليمي.

ب. اختبار تأثير المستوى التعليمي على رضا الزبون .

– H0: لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعا للمستوى التعليمي.

– H1: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعا للمستوى التعليمي.

تم اختبار هذه الفرضيات باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

جدول رقم (22) :يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور الدراسة.

الدلالة المعنوية Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المستوى التعليمي
0.529	0.842	50.100	5	250.498	بين المجموعات	الجزء 01
		59.516	37	2202.107	داخل المجموعات	
			42	2452.605	المجموع	
0.438	0.988	58.083	5	290.416	بين المجموعات	المحور 02
		58.813	37	2176.095	داخل المجموعات	
			42	2466.512	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 22 أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0.529$ و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 0.842 اقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.44 بين متغير المستوى التعليمي و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعاً إلى المستوى التعليمي و نرفض الفرضية البديلة H_1 . كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0.438$ و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 0.988 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.... بين متغير المستوى التعليمي و المحور الثاني (رضا الزبون) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعاً إلى المستوى التعليمي و نرفض الفرضية البديلة H_1 .

■ تأثير الخبرة المهنية على محاور الدراسة:

أ. اختبار تأثير الخبرة المهنية على جودة خدمة المورد البشري .

– H_0 : لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعاً للخبرة المهنية.

– H_1 : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعاً للخبرة المهنية.

ب. اختبار تأثير الخبرة المهنية على رضا الزبون .

– H_0 : لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على مستوى رضا الزبون تبعاً للخبرة المهنية.

– H_1 : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على مستوى رضا الزبون تبعاً للخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف الخبرة المهنية.

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الخبرة المهنية و محاور الدراسة.

الدلالة المعنوية Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخبرة المهنية
0.027	3.418	170.219	3	510.657	بين المجموعات	الجزء 01
		490794	39	1941.947	داخل المجموعات	
			42	2452.605	المجموع	
0.789	0.350	21.562	3	64.686	بين المجموعات	المحور 02
		61.585	39	2401.826	داخل المجموعات	
			42	2466.512	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 23 أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.027 و هي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 3.418 أكبر من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.44 بين متغير الخبرة المهنية و المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على جودة خدمة المورد البشري تبعا إلى الخبرة المهنية يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير الخبرة المهنية، بالرغم من عدم وجود علاقة لمتغير الخبرة المهنية مع جودة خدمة المورد البشري كما أوضحته نتائج معامل الارتباط بيرسون في الجدول إلا أن لمتغير الخبرة المهنية تأثير على رضا كما أوضحه اختبار انوفا.

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.789 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ و قيمة F المحسوبة 0.350 و هي أصغر من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.44 بين متغير الخبرة المهنية و المحور الثاني (رضا الزبون) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على رضا الزبون تبعا إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة H1.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى.

– H0: لا تحقق مؤسسة سونلغاز مستويات مرتفعة من جودة خدمة المورد البشري عند مستوى دلالة Sig 0.05:

– H1: تحقق مؤسسة سونلغاز مستويات مرتفعة من جودة خدمة المورد البشري عند مستوى دلالة sig:0.05
تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام T-Test و حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار T-Test.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية SIG
الجزء 01	2.1441	7.64	18.40	1.682	42	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 24 أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الأول (جودة خدمة المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف) هي 2.1441 بانحراف معياري قدره 7.64 و هذا ما يقابل درجة الإجابة موافق و تبلغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.000 و هو أقل من 0.05 درجة الوقوع فالخطأ في حين نجد أن قيمة T المحسوبة 18.40 تفوق قيمة T الجدولية 1.682 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف (سونلغاز) تحقق مستويات مرتفعة من جودة خدمة المورد البشري .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية.

– H0 : لا يشعر زبائن سونلغاز تندوف بمستوى عالي من الرضا .

– H1 : يشعر زبائن سونلغاز تندوف بمستوى عالي من الرضا.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام T-Test و حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار T-Test.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية SIG
الجزء 02	2.19	0.92	20.696	1.682	42	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 25 أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الثاني حول رضا الزبون في مؤسسة سونلغاز تندوف هي 2.19 بانحراف معياري قدره 0.92 و هذا ما يقابل درجة الإجابة موافق مما يعني أن رضا الزبون في مؤسسة سونلغاز مرتفع من وجهة نظر الفئة المختارة عشوائياً (العاملين)، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.000 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين قيمة

أن قيمة **T** المحسوبة **20.696** تفوق قيمة **T** الجدولية **1.682** و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تقول يشعر زبائن سونلغاز تندوف بمستوى عالي من الرضا.
ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين جودة خدمة المورد البشري و رضا الزبون .
 H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين جودة خدمة المورد البشري و رضا الزبون .
تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور جودة خدمة المورد البشري و رضا الزبون

جدول رقم (26): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين جودة خدمة المورد البشري و رضا الزبون .

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة (فيشر)	مستوى الدلالة F	معامل B
	0.723	0.522	21.059	0.000	2.17	0.95	4.834	0.000	0.723

قيمة **T** الجدولية تساوي **1.682** عند مستوى الدلالة **0.05** و درجة حرية **43** المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS version 22**.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 26 أعلاه أن النتائج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (**4.834**) و هي دالة عند درجات داخل المجموعات 41 و بين المجموعات 1 مقارنة قيمة **F** الجدولية **2.44** عند مستوى دلالة **0.000**، و لأنها تعتبر دالة بمستوى دلالة قدره **sig=0.000** هذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (جودة خدمة المورد البشري) على المتغير التابع (رضا الزبون) و أن نموذج الانحدار السابق جيد و ملائم للدراسة.

و بلغت قيمة **T** المحسوبة **21.059** و التي تعتبر دالة بمستوى دلالة قدره **0.000** و هي أقل من $\alpha=0.05$ ما يعني أن هناك تأثير إيجابي قوي، و هو ما تشير إليه قيمة المعامل **B** التي تعني أن أي تغيير في قيمة المتغير المستقل (جودة خدمة المورد البشري) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار **0.723** في المتغير التابع (رضا الزبون) كما يتضح لنا أيضا أن جودة خدمة المورد البشري في هذا النموذج تفسر ما مقدار **0.522** من التباين في المتغير التابع و هو رضا الزبون أي أن جودة خدمة المورد البشري تساهم بنسبة **52.2%** في تحقيق رضا الزبون أو بمعنى آخر **52.2%** من سببه التغير في جودة خدمة المورد البشري، و الباقي **47.8%** يرجع لعوامل أخرى و بما أن القيمة الاحتمالية **Sig** تساوي **0.000** أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد لذا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و عليه فجودة خدمة المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف تساهم و بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون.

الجدول رقم(27): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول مع المحور الثاني.

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط المحور 2	معامل الارتباط المحور 1	
0.000	0.723	1	الجزء 01
0.000	1	0.723	الجزء 02

** دالة إحصائية عند المستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

و من الجدول أعلاه رقم 27 يتضح لنا وجود علاقة طردية فوق المتوسط بين كل من محور الدراسة الأول (جودة خدمة المورد البشري) و محور الدراسة الثاني (رضا الزبون) بمعامل ارتباط يساوي 0.723^{**} و هي دالة عند مستوى الخطأ 0.05 و مستوى دلالة قدره 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ و هذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمة المورد البشري و رضا الزبون فكلما كانت جودة خدمة المورد البشري قوية بالاتجاه الصحيح كلما تحقق رضا الزبون و بدرجة ممتازة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تندوف و العكس صحيح.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراسة و تحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز تندوف و تفسيرها عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عمال المؤسسة تبين لنا دور جودة خدمة المورد البشري في تحقيق رضا الزبون كما اتضح لنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان أن هناك دور جد كبير و فعال لجودة خدمة المورد البشري المقدمة في تحقيق رضا الزبون و عليه فعلى المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل كسب رضا الزبائن و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و تحقيق أهدافها .

الختامة العامة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة يتضح لنا بان نجاح واستمرارية المؤسسات تتمثل في تقديم خدمات مواردها ذات جودة وذلك بغية كسب رضا الزبائن ,ويتم ذلك من خلال الخدمات المطلوبة أو الخدمات تفوق توقعاتهم ,ولإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية على موظفي مؤسسة كهرباء والغاز (سونلغاز) بتندوف، و الذي كان الغرض منه الإجابة على إشكالية الدراسة التي تنص على ما مدى مساهمة جودة خدمة المورد البشري في تحقيق رضا الزبون في مؤسسة سونلغاز بتندوف .

وأثناء معالجة هذا التساؤل تم التعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي كانت لنا النتائج التالية :
تسعى المؤسسة لكسب رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات تطابق او تفوق توقعاتهم وذلك بهدف ضمان استمرارها والحفاظة على مكانتها .

- تعتبر جودة خدمة المورد البشري استراتيجية لتحقيق رضا الزبون كونها تعزز في نمو المؤسسة .
- يوجد رضا للزبائن بشكل عام عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بتندوف .
- تحقق مؤسسة مستويات مرتفعة من جودة خدمة المورد البشري .
- إن جودة في المؤسسات الخدماتية هي أساس نجاحها وتحقيقها الاستمرارية والتميز في المجال .
- تعتبر جودة الخدمات سلاحا استراتيجيا في المؤسسة الخدماتية .
- من اجل تحقيق جودة الخدمة على المؤسسة إشراك العملاء والموظفين في عملية إنتاج الخدمة .
- ابتكار ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التحسين المستمر في الخدمة و تخفيض تكاليفها .
- رضا الزبون يعبر عن قبوله للخدمات المقدمة وإشباعه لحاجاته ورغباته المتعددة .
- يعتبر الزبون الراضي ورقة رابحة لصالح المؤسسة لأنه تعتبره الأكثر استعدادا للتعامل معها .
- معظم عملاء مؤسسة سونلغاز (موظفين) ذكورا و ذلك يعود إلى طبيعة العمل فيها بنسبة 69.8 .
- اغلب عمال من الفئة العمرية بين 20-40 سنة وذلك يعود لكون الأعمال بالمؤسسة تحتاج إلى الفئة الشبابية النشطة بنسبة 58.1.
- كانت الخبرة المهنية الغالبة مي خبرة ما فوق 10 سنوات لاق دمية المؤسسة بنسبة 44.2 .
- كان المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة المستوى الجامعي بنسبة 32.6.
- يقيم موظفي سونلغاز أن الأداء الفعلي للخدمة المقدمة يتميز بدرجة عالية وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة
- التركيز على رضا الزبون من خلال الاستماع إليه ومعالجة شكاويه ومشاكله بسرعة وعدم إهماله .
- أسعار الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز تيندوف منخفضة نسبيا مقارنة بالجودة المقدمة .
- نجد أن مؤسسة سونلغاز تحرص على الجوانب الملموسة والمتمثل في المعدات المستخدمة الحديثة والمظهر الخارجي الحسن.
- فهم وإدراك وتعاطف من المورد البشري (مقدم الخدمة) إلى الزبون بالمؤسسة سونلغاز تندوف .
- تسعى مؤسسة سونلغاز تندوف لتلبية حاجات ومتطلبات زبائنها وتقديم الخدمات في الوقت والشكل المطلوب.
- رضا وقبول و ثقة وتطابق ومصداقية من الزبائن نحو مؤسسة سونلغاز تندوف .
- العلاقة بين مستوى رضا الزبون وجودة خدمة المورد البشري علاقة طردية حيث : كلما ارتفع مستوى جودة خدمة المورد البشري زاد مستوى رضا الزبون .

- درجة رضا الزبون إجمالاً حول جودة خدمة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز تندوف مرتفعة .

التوصيات

بناءً على الدراسات السابقة يمكن إن تقدم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- الحرص على تقديم الخدمات إلى الزبائن وإنجازها في الوقت المحدد، فعدم حصول الزبون على الخدمة في الوقت المحدد يجعله يشعر بعدم الرضا وعدم كفاءة المؤسسة في تقديم خدمة جيدة .
- التركيز على رضا الزبون من خلال الاستماع إليه ومعالجة شكاويه ومشاكله بسرعة وعدم إهماله .
- محاولة تحسين جودة الخدمة باستمرار من خلال تطوير طرق تقديمها وجعلها تتناسب مع توقعات الزبون .
- الكفاءة في الخدمات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد .
- إشراك الزبون في عمليات تطوير الخدمات من خلال الأخذ بآرائه وأفكاره وانتقاداته عن الخدمات المقدمة والاستفادة من ذلك في تحسين الخدمات .
- الحرص على احساس العميل بقيمته ومحاولة مساعدته لتحقيق ذاته من خلال ابداء روح الصداقة و اشعاره بأهميته والرغبة بتقديم الخدمة
- محاولة بعث روح المسؤولية لدى العاملين لتحسين في جودة الخدمات المقدمة .

أفاق الدراسة

- دور جودة خدمة في تحديد مستوى رضا الزبون .
- واقع ثقافة الجودة بالمؤسسات الخدمية .
- استراتيجيات تطبيق جودة الخدمة المقدمة من المورد البشري في المؤسسات الخدمية
- تحليل العلاقة بين المؤسسات الخدمية و زبائنهم .

قائمة المراجع

أ. المجالات

- بدرية بنت صالح الميمان ، الجودة الشاملة في التعليم العام، ملتقى الجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية، السعودية، 2007.

ب. المذكرات

- بوزيان حسان، اثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة مدنية على مؤسسات اتصالات الجزائر مذكرة لنيل درجة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد د حلب بليدة.
- بلال بن زكري، جودة خدمات واثرها على رضا العملاء، دراسة حالة فندق الإخوة بوعلي - عين مليلة - مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديميك في علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات ، جامعة ام البواقي، سنة 2014.
- إياد فتحي العالول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، رسالة لاستكمال درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر غزة، 2011.
- منصور محمد السعيد و حوسيني الفراح- استقطاب الكفاءات و دوره في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء وكالة تندوف- مذكرة لنيل شهادة ماستر- تخصص إدارة الموارد البشرية- المركز الجامعي تندوف-.
- كلثوم بوبكر ،جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية و أثارها على رضا الزبون ، دراسة حالة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي- تخصص تسويق خدمات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- تسيير العجاردة ، التسويق المصري في دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، طبعة الأولى ، 2005 وغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، مذكرة ماجستير علم اجتماع تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة جامعة باجي مختار عنابة.
- كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005
- زهوة خلوط، " التسويق لابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2010/2011 ، .
- محمد عبد العظيم أبو النجا، مبادئ دراسة سلوك المستهلك، دون طبعة، الدار الجامعية ، مصر، 2010 .
- علاء فرحان طالب، إدارة التسويق - منظور فكري معاصر- دون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ،
- مأمون سليمان الداردكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ،
- فريش علل، " دور الهوية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون للعلامة NEDJMA"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

- عبد القادر مزيان، "أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
 - فائزة بن عمروش، "دراسة تأثير تسويق خدمات التأمين على سلوك المستهلك"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2017/2016.
 - فيروز قطاف، "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2011.
 - جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون،
 - كشيده حبيبة "استراتيجيات رضا العميل" مذكرة ماجستير تخصص تسويق. جامعة البليدة.
 - خدير نسيمه. اخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون. دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علوم التيسر. جامعة بومرداس " احمد بوقره "
 - شريف أحمد شريف، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر،
- ت. الكتب
- قاسم نايف علون الحياوي، ادارة الجودة في الخدمات طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
 - محمد اسماعيل عمر، اساسيات الجودة في انتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة مصر .
 - سمير كامل الخطيب - إدارة الجودة و إيزو- مدخل معاصر، دار النشر و التوزيع-سرت.
 - محمد عبد الرزاق شحادة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، طبعة أولى الجزء الثاني، عمان،الأردن،2011.
 - سليمان زيدان، كتاب إدارة الجودة شاملة المنهل للنشر و التوزيع.
 - كورتل و أمل كحيله، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2010.
 - سمير كامل الخطيب، ادارة الجودة الشاملة و إيزو مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات سنة 2016-2017.
 - دكتور بلبخاري سامي، تسويق خدمات جامعة 08 ماي 45- قالمة- كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير التجارية قسم علوم تجارية
 - بلال بن زكري- جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلي - عين مليلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي - في علوم تجارة تخصص تسويق خدمات - جامعة أم البواقي -كلية علوم إقتصادية تجارة وتسيير سنة 2013/2014.
 - منصور محمد سعيد و حوسيني الفراح - استقطاب الكفاءات و دورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تندوف.

- محمد عبد الوهاب القراوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، دار وائل للنشر ، 2002..
- سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر غير منشورة في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2011/2012.
- مأمون سليمان الدرادكة و آخرون، إدارة الجودة شاملة دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن،2001.
- خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2002،
- خيضر كاظم حمود إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الاردن 2002،
- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،(الدار الجامعية الإسكندرية، مصر (2004
- عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998،
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2001)،.
- سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، (مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب القاهرة، 2000)،
- عقيل جاسم عبد الله ، طارق عبد الله الحسين العكيلي،
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993،
- أشلوك تشاندا، شلبا كبرا ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي إستراتيجية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، 2000)،

المجلات

- غني دحام الزبيدي، ناظم خواد الزبيدي ، حسين وليد عباس- إدارة الموارد البشرية مفاهيم و توجيهات معاصرة.
- مريم بشاعة و أحسن طيار، "مدى رضا العملاء عن الميزج التسويقي الخدمي : دراسة حالة المؤسسة المتناثية لسكيدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد10 ،العدد0 ، 0211 ، .
- علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz ، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، .
- د عيسى مرزاققة .سيهام محلوف .أهمية جودة في تحقيق رضا لدى العميل .مجلة اقتصاد الصناعي .جامعة باتنة .الحاج لخضر جوان 2017

- الاستاذ المساعد الدكتور غني دحام تناي الزبيدي و ناظو جواد عبد سلمان الزبيدي و المدرس المساعد حسين وليد حسين عباس- إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجيهات معاصرة- الطبعة الاولى 2018م-1439م- الأردن عمان شفا بدران -شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية - دار الحامد لنشر والتوزيع.
- هنري فايول مهندس فرنسي عمل كمدير لشركة كبيرة لمناجم [1908-1918] ، حاول إيجاد مجموعة من المبادئ السليمة العامة للإدارة، وضع حسب تجربته الشخصية 14 مبدأ للإدارة هي السلطة والمسؤولية ، وحدة الأمر ، وحدة التوجيه ، سلسلة التدرج ، تقسيم العمل والتخصص ، الانضباط ، خضوع الصالح الفردي للصالح العام، التعويض المادي لمستخدمين ، المركزية ، النظام ، المساواة، الاستقرار الوظيفي للعمال) ، كما قسم وظائف الإدارة إلى التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق ، الرقابة) أما الأنشطة الوظيفية فلقد قسمها إلى ستة مجموعات، كما يلي: (الفنية، التجارية، المالية، الإدارية، المحاسبية، الوقاية والضمان).
- جيوليوك: يعتبر من أكثر رواد النظرية الكلاسيكية للإدارة شهرة اعتمد على أعمال فايول بصفة خاصة في تقديمه للمبادئ الرئيسية للإدارة، حيث يرى أن النشاط الإداري يتضمن : التخطيط التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق ، إعداد التقارير وتقديمها ، الموازنات التخطيطية).، كما تعرض للجوانب الرسمية في إدارة المؤسسات، ونبه إلى أهمية الجوانب غير الرسمية، كما نوه لأهمية العلاقات الإنسانية، إلا أن المبادئ التي قدمها تتعادل مع الجانب الرسمي فقط.
- تشير إلى علاقات صاحب العمل بمجموعة العمل في الجانب التنظيمي وبالتحديد في مجال المفاوضات الجماعية، عقود العمل المشتركة وتسوية منازعات العمل ، ولقد شاع استعمال هذه التسمية في القطاع الصناعي، ولكن بعد أن شمل العمل المنظم قطاعات أخرى، استبدلت هذه التسمية بعلاقات العمل حيث أصبحت أكثر ملائمة.
- تجارب قام بها أيلتون مايو [1885-1949] بجامعة هارفارد والذي يعتبر أب العلاقات الإنسانية، حيث انتهى إلى أنه يجب معاملة العمال ككائنات لها إحساس ومشاعر ، عوض معاملتهم كترس أو آلة في عجلة التنظيم، بينما حضي العمل بأهمية ثانوية، كما توصل إلى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى رضى العاملين وسعادتهم.
- مصطفى محمود أبوبكر، مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،

المواقع الالكترونية

موقع الانترنت، www.sonelgaaz.dz ، بتاريخ: 2017/04/24 علي الساعة: 18.00

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عالي كافي تندوف

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية



الأخ الكريم /الأخت الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية المعنونة بجودة خدمة المورد البشري و دورها في تحقيق رضا الزبون ,تم إنجاز هذا الإستبيان بهدف التعرف على درجة جودة خدمة المورد البشري المقدمة في مؤسستكم لمعرفة كيف تأثر على رضا الزبون .

علما أن البيانات التي يتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ,ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ,نشكركم على مساهمتكم الجادة في الإجابة عن أسئلة الإستبيان المقدم ,فأريكم جدا مهم لإتمام هذه الدراسة .

الطالبتين :

-بيا نقية

-فياناي رحاب

السنة الجامعية :2022/2023

الجزء الأول :أسئلة شخصية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

1- الجنس : ذكر انثى

2- العمر : أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى 40 سنة 40 سنة فما فوق

3- مستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

تكوين مهني دراسات عليا غير ذلك

4- الخبرة المهنية : أقل من سنتين من 02 سنة إلى 06 سنوات

من 06 سنوات إلى 10سنوات 10 سنوات فما فوق

الجزء الثاني : قياس مستوى جودة خدمة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بتيندوف

إليك مجموعة من العبارات التي تعبر عن مستوى جودة خدمة المورد البشري التي تقدمها مؤسسة سونلغاز فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن درجة موافقتك او عدم موافقتك ولك منا جزيل الشكر

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. تمتلك سونلغاز أجهزة ومعدات حديثة					
2. مؤسسة سونلغاز تلزم موظفيها بالمظهر الانيق والحسن					
3. عند مواجهة الزبون لمشكلة ما فإن موظفي مؤسستكم يبدوون إهتمام صادق بحلها					
4. يقوم موظفي مؤسستكم بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها					
5. يقوم موظفي مؤسسة سونلغاز بتأدية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الاولى					
6. تحرص إدارة مؤسسة سونلغاز ان تكون سجلات ومعاملات المشتركين خالية من الأخطاء					
7. يمتلك موظفي مؤسستكم المعرفة التامة للإجابة عن الأسئلة و إستفسارات المشتركين					
8. لدى مؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها					
9. يعتبر مسؤولي مؤسستكم الاشخاص المتميزين والمتفوقون مصدر التميز والأبداع في تحقيق نجاح المؤسسة					
10. يتم الأصغاء للأقتراحات التي يقدمها الزبون بشأن تطوير الخدمة وتلبية احتياجاته					

الجزء الثالث: تقييم رضا الزبون عن خدمة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيندوف

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. طبيعة الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسستكم تشعر الزبائن بالرضا والقبول					
2. الخدمات المقدمة افضل من توقعات زبائنكم					
3. تركز المؤسسة دوما على تلبية حاجات ورغبات الزبائن					
4. تتميز الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم بالتكلفة المنخفضة					
5. يتميز عمال المؤسسة بالكفاءة العالية والأسلوب السلس في تقديم الخدمات					
6. يتم معاملة الزبائن بنفس الأسلوب والطريقة بدون تمييز					
7. يحرص مقدمي الخدمة على تقديم نصائح لزبائن					
8. تمتلك المؤسسة سجل شكاوي ويتم الرد عليه بسرعة					
9. هل تتمتع مؤسستكم بالمصداقية تامة بالنسبة ازيائنها					
10. يتصل الزبائن بموظفي تقديم الخدمة في مؤسستكم هاتفيا و يتم ارد عليهم					
11. تجري مؤسستكم مسح دوري بمدى رضا زبائننها و الأخذ بالمقترحات المقدمة من قبلهم و العمل على تليبيتها قدر الإمكان					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي بتندوف
معهد العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة): نبينا رتقية بصفتي: مأهولة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 0833008334000195400 والصادرة بتاريخ: 26/07/2019

المسجل (ة) بمعهد: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير

والمكلف (ة) بإنجاز مذكرة الماستر بعنوان (يملى مع مكان دراسة الحالة):

جودة خدمة المورد المباشر ودورها في تحقيق

رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة سولتغاز تيندوقا

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعني

نظر للمصادقة عن الإمضاء
المسجلة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
بوجمكي شهنيز رابحة قتيبة

* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي بتندوف
معهد العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): حيتا بن رحمان بصفتي: مالية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم Me.001250012 والصادرة بتاريخ: 2017/02/22
المسجل(ة) بمعهد: العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير
والمكلف(ة) بإنجاز مذكرة الماستر بعنوان (يملئ مع مكان دراسة الحالة):
جودة خدمة المورد المباشر، وموردها في تدقيق ربحها الزبون
دراسة حالة "مؤسسة توزيع كهرباء باد والغاز"
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعفي

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
بويكري شهيناز رابحة فتحة

نظر للمصادقة عن الإضاء
السيد:
2017/02/22

* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.