

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم علوم السياسية



مذكرة ماستر أكاديمي في :

ميدان العلوم السياسية

شعبة العلوم السياسية

تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

قدمت من طرف: حليلة عيادي

الموضوع :

مدخل إدارة الجودة لتقييم خدمات المرافق العامة

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر- ورقلة-

تمت المناقشة العلمية :

يوم: 16/06/2013

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

\*د. مصطفى بلعور - أستاذ محاضر (أ) - رئيسا

\*د. قاسم ميلود - أستاذ محاضر (أ) - مشرفا ومقررا

\* أ. سلمى ليمام - أستاذ مساعد (أ) - عضوا

السنة الجامعية 2012/2013

## 2 له ش 2 ر

بعد انجاز هذا العمل ليسعني إلا أن أحمد الله عز وجل على أن أمدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه.

وقفة شكر وعرفان بالجميل إلى كل من:

الأساتذة الذين قيل فيهما من علمني حرفاً صرت له عبداً وإلى الأستاذ المشرفه قاسم ميلود لتفضله بالإشراف على هذا العمل وأدين بالشكر إلى كل الزملاء والأصدقاء

ولا يفوتني أن أعبر على مدى تقديري الخالص أمنياتي إلى كل من أمدني بيد المساعدة والتشجيع لإعداد هذا البحث

وأرجو من الله التوفيق عساه يسمع دعائي ويلبي ندائي أنه سميع عليم.

## قائمة المحتويات

I..... كلمة شكر

II..... قائمة المحتويات

..... قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### III

..... مقدمة. أ-ح

## الإطار النظري للدراسة

11..... الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة

12..... تمهيد

المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة ومراحل

13..... تطورها

المبحث الثاني: خصائص ومبادئ إدارة

18..... الجودة

المبحث الثالث: أهمية وأهداف إدارة

22..... الجودة

24..... المبحث الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة

26..... خلاصة الفصل

27..... الفصل الثاني: الجودة في خدمات المرافق العامة.

28..... تمهيد

29..... المبحث الأول: تعريف المرفق العمومي وأركانه.

31..... المبحث الثاني: تعريف جودة الخدمة وأهميتها.

35..... المبحث الثالث: معايير قياس جودة الخدمة.

38..... خلاصة الفصل

### الإطار التطبيقي للدراسة

39..... الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر.

41..... تمهيد

42..... المبحث الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر وخدماتها.

45..... المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة.

49..... المبحث الثالث: تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

58..... المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.

61..... خلاصة الفصل

63.....الخاتمة

65.....الملخص

64.....المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	توضيح أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1)
46	توضيح أفراد العينة حسب متغير العمر	(2)
47	توضيح أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	(3)
49	تقييم جودة خدمة شركة اتصالات الجزائر حسب معيار الملموسية	(4)
50	تقييم جودة خدمة شركة اتصالات الجزائر حسب معيار الاعتمادية	(5)
52	تقييم جودة خدمة شركة اتصالات الجزائر حسب معيار الاستجابة	(6)
54	تقييم جودة خدمة شركة اتصالات الجزائر حسب معيار الأمان	(7)
55	تقييم جودة خدمة شركة اتصالات الجزائر حسب معيار التعاطف	(8)
57	تقييم رضا الزبون عن خدمات شركة اتصالات الجزائر	(9)

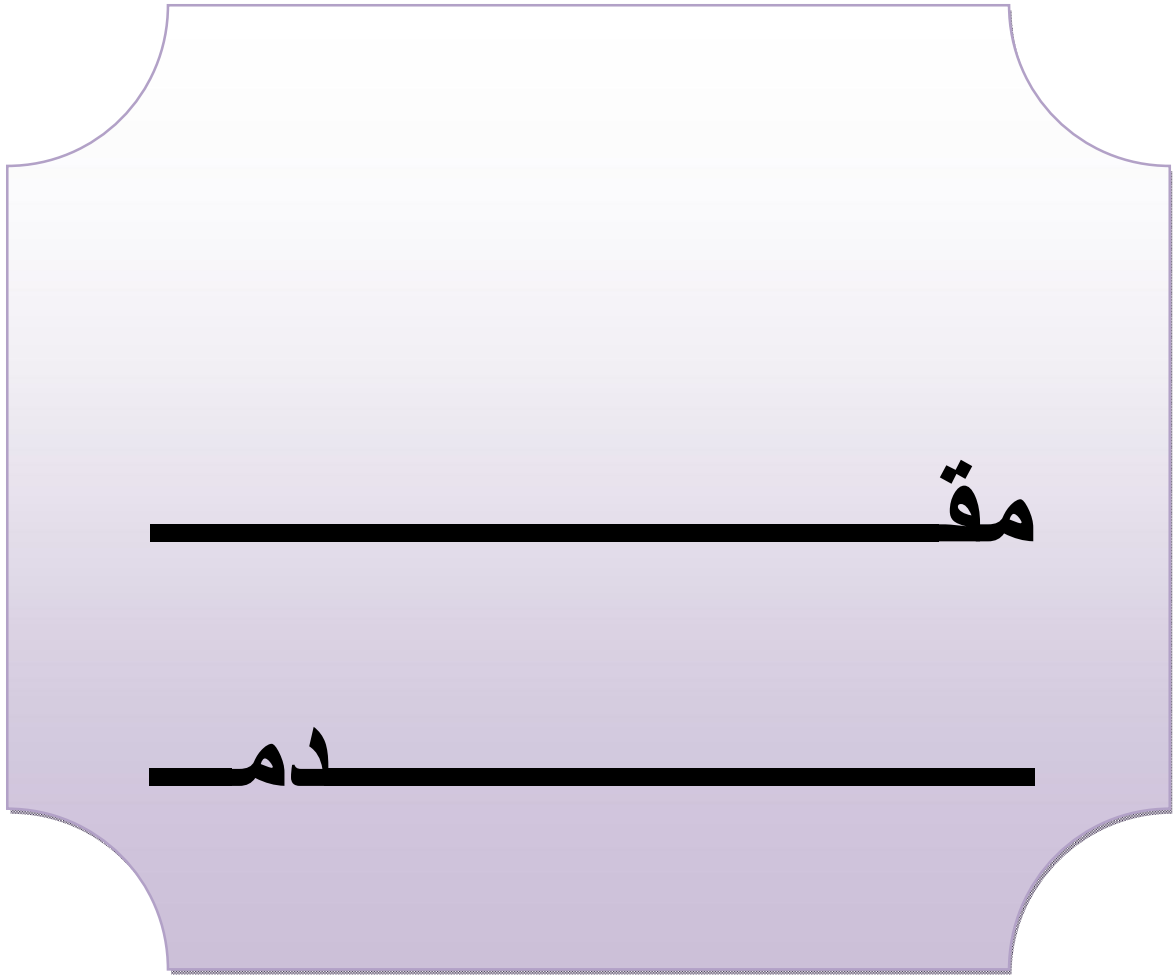
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	مفهوم جودة الخدمة	(1)
46	التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	(2)

47	التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	(3)
48	التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	(4)

قائمة الأشكال:

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
69	استمارة استبيان	(1)
69	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر بورقلة	(2)





## مقدمة

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أضحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها , وفي ظل هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وآثرها على رضا الزبون أو المواطن ومن اجل النمو والتطوير أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا الزبون أو المواطن هاجسا لدى المرافق العمومية الخدمية, حيث أصبح رضا الزبون محور اهتمامها وفي سبيل تقديم خدمات تحقق رضا الزبون وولائه للمرفق. نظرا لكون هذا الأخير يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته.

ولمتبع لواقع المرافق الخدمية يجدها لازالت تطمح إلى التقدم والتطور في طرق تقديم الخدمات وتنويعها وتحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على الزبائن وقياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة. وتعتبر شركة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الخدمية المتخصصة في تقديم خدمات متنوعة ومختلفة. فاستمرارية هذه المرافق الخدمية في أداء نشاطها وضمها نموها وتطورها مرهون بمدى قدرتها على جلب أكبر التعاملات وتلبية حاجات ورغبات الزبائن ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمة المقدمة, وبالتالي فهي تسعى دوما إلى انتهاج أساليب إدارية حديثة تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات الزبون وإشباع رغباته.

### **1مبررات اختيار الموضوع:**اختيارنا للموضوع يرجع للأسباب التالية:.

2 نقص الوعي لدى مؤسساتنا الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات .

3 رغبة البحث في موضوع جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد نظرا لكون هذا الأخير يجد صعوبة في تقييم

جودة الخدمة.

## 2- أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته بالبحث وحدثته في الفكر الإداري

المعاصر وتناوله الحدود

وتظهر الأهمية العلمية للبحث في إثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات بنسق من المعلومات والحقائق حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية.

كما تبرز الأهمية التطبيقية لدراسة من النتائج والتوصيات التي سوف يسفر عنها والتي يؤمل أن يستفيد منها القطاع الخدمي في ورقة.

## 3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركة اتصالات

الجزائر من وجهة نظر زبائنها بهدف تطوير جودة الخدمات والعمل على إرضاء المستفيدين منه وضمن هذا السياق , فان هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم .

-تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات .

-توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة شركة اتصالات الجزائر في قياس جودة الخدمة المقدمة , وتحديد أهم المعايير التي يوليها الزبائن أهمية عالية, خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات , وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

## 4- الدراسات السابقة: من الصعب جدا الإحاطة بجميع الدراسات التي تناولت الموضوع ولكن في حدود

اطلاعنا وإن كانت هناك بعض الدراسات فهي قليلة ولعل منها:

1-العيهار فلة2005 :لقد قامت الطالبة بإعداد مذكرة بحثية بعنوان ,دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟انطلاقا من الإشكالية التالية:ما هو دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية؟ وصولا إلى النتائج التالية:تساهم الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

يتم تحقيق الجودة قبل وأثناء العملية الإنتاجية, بمعنى تحقيق جودة التصميم جودة المطابقة وجودة الأداء. الجودة مسئولية أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

2-عابدين محمد فوزي سالم2006:لقد قام الطالب بإعداد مذكرة بحثية بعنوان,قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة اتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن,انطلاقا من الإشكالية التالية :هل مستوى جودة الخدمات الهاتفية المقدمة والمدركة من قبل الزبائن ومشاركي الهاتف الثابت يتفق مع توقعاتهم لمستوى جودة الخدمات الهاتفية الثابتة؟وصولا إلى النتائج التالية:تقييم زبائن شركة الاتصالات الفلسطينية للأداء الفعلي للخدمات الهاتفية النابتة كانت ايجابية,مما يدل على وعي إدارة الاتصالات الفلسطينية حول أهمية مستوى الخدمات التي تقدمها.

متغير مكان الإقامة المختلفة في محافظات غزة كان له تأثير على تقييم الزبائن لجودة الخدمات الهاتفية الثابتة المقدمة من قبل الاتصالات الفلسطينية.<sup>2</sup>

---

فلة العيهار, دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة ماجستير في علوم التسيير, جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, 2005.

محمد فوزي سالم عابدين, قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر الزبائن, مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة غزة, كلية التجارة, 2006.

3 بوعدنان نور الدين, 2007: لقد قام الطالب بإعداد المذكرة البحثية بعنوان جودة الخدمات وأثرها على

رضا العملاء, المنطلق من الإشكالية التالية: ما مدى تأثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل؟ وصولاً

إلى النتائج التالية: يعتبر عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة إن الأداء الفعلي للخدمة المينائية المقدمة يتميز بالضعف

في أغلب مظاهره وهذا ما يعكسه الانطباع السلبي حول مستوى الخدمة المينائية

\*تدمر بعض العملاء من فترة الانتظار لانحياز المعاملات الإدارية

\*طول فترة الرد على شكاوي العملاء.

عملية الاتصال بين المؤسسة المينائية لسكيدة وعملائها ضعيفة وهذا يفسر عدم علم أغلبية العملاء بحصول

المؤسسة على شهادة الايزو الذي يعتبر من أهم التغيرات التي حدثت في المؤسسة<sup>1</sup>

**5-إشكالية الدراسة:** إن قياس وتقييم جودة الخدمات التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر من وجهة نظر

الزبائن بهدف تحديد نقاط الضعف و القوة فيها والعمل على تطويرها وتحسينها وفق رغبات واحتياجات

الزبائن بل ومقابلة توقعاتهم الضمان الرئيسي لكسب رضا الزبائن وزيادة ولائهم.

انطلاقاً من الواقع المشار إليه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما طبيعة إدارة الجودة وما هي درجة توافرها في

**خدمات شركة اتصالات الجزائر؟**

اندرجت تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

ما طبيعة إدارة الجودة؟

ما المقصود بجودة الخدمة وهل لها تأثير على رضا الزبائن لدى شركة اتصالات الجزائر؟

---

<sup>1</sup>نور الدين بوعدنان, جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء, مذكرة ماجستير في علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف مسيلة, كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, 2006/2007 .

هل تتوفر خدمات شركة اتصالات الجزائر على معايير الجودة؟

**6-فرضيات الدراسة:** من تعرضنا للإشكالية الرئيسية وما تفرع عنها يمكننا صياغة الفرضيات التالية قصد

طرحها واختبار مدى صحتها:

**الفرضية العامة:** إدارة الجودة منهج إداري حديث تنتهجه المؤسسة من خلال توفير مجموعة معايير في الخدمة

المقدمة لدى زبائن شركة اتصالات الجزائر.

**الفرضيات الجزئية:**

1. إدارة الجودة منهج إداري حديث وأسلوب عمل تنتهجه المؤسسة.

2. جودة الخدمة هي توافر جملة من المعايير تحقق رضا المستفيد لدى شركة اتصالات الجزائر.

3. خدمات شركة اتصالات الجزائر لا تتوافر على معايير الجودة.

**7-التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:** يستلزم تحديد موضوع البحث توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة به

وفيما يلي سيتم تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بموضوع دراستنا:

\*المرفق العام: هو عبارة عن كيان أو مؤسسة توفر مجموعة من الخدمات تلي حاجات الصالح العام.

\* الجودة: هي جودة العمليات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها الإدارة بهدف التحسين والتطوير المستمر

للعمل والأداء بكفاءة وفعالية بشكل يلي حاجات المستفيدين من المجتمع.

-الخدمة: هي عبارة عن نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة تنشئ بين المؤسسة والزبون.

-جودة الخدمة: هي تقديم خدمة تتفق مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتتجاوزها.

## 8- تقنيات ومناهج الدراسة:

أ- منهج الدراسة: من أجل معالجة حثيثات الموضوع نحلل بحتنا استخدام المنهج الوصفي لأهم ماورد في الكتب والمراجع والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث وذلك في الجانب النظري للبحث , أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة لمعرفة درجة توافر الجودة في اتصالات الجزائر

ب- مجتمع الدراسة: إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شئ مهم , إذ يجب اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها, حسب الموضوع المختار لدراسة , فإن المجتمع هو زبائن شركة اتصالات الجزائر في ولاية ورقلة, وقد اخترنا زبون المؤسسة كوحدة بحث لان الهدف هو قياس الجودة من وجهة نظر الزبون.

ج- عينة الدراسة: يعتبر اختيار العينة من أهم الأعمال التي يجب أن يقوم بها الباحث نظرا لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات , فقد قمنا باختيار عينة عشوائية تتكون من 50 زبون.

د- حدود الدراسة:

الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على أسلوب تقييم واقع جودة الخدمات بالمرافق العامة.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في شركة اتصالات الجزائر ورقلة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال عام 2013.

ه- أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة في دراستها على مختلف المصادر المكتبية من اجل تكوين الإطار النظري للبحث والمتمثلة في الكتب والمجلات ودوريات وغيرها , كما تم الاعتماد على الاستبيان في الجانب التطبيقي لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه. والتي يمكن توضيحها

الاستبيان: وسيلة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المحيى بملئه بنفسه. وفي هذه الدراسة قمنا بتصميم استبيان يتمشى ومتغيرات البحث لغرض تحديد العلاقة بين معايير الجودة وخدمات شركة اتصالات الجزائر بورقلة يضم الاستبيان بيانات شخصية ومجموعة بنود تقيس كلاً المتغيرين.

الأسلوب الإحصائي: طبيعة الدراسة تجعل من الصعب الاستغناء عن الأسلوب الإحصائي فإتباع أحد هذه الأساليب لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة والتأكد من فرضيات الدراسة وقد تمثل هذا الأسلوب في: التكرار: هو عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة معينة ويستخدم التكرار مع النسبة المئوية لكل فئة, والتي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي.

**9-الخطة:** لقد تمت دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي ويتضمن كل فصل مباحث

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة وتفرع عن هذا الفصل إلى أربعة مباحث البحث الأول بعنوان تعريف إدارة الجودة ومراحل تطورها, تم البحث الثاني خصائص ومبادئ إدارة الجودة, ثم البحث الثالث أهمية وأهداف إدارة الجودة, تم البحث الرابع معوقات تطبيق إدارة الجودة.

وتناولنا في الفصل الثاني جودة الخدمات في المرافق العامة وتفرع عن هذا الفصل ثلاثة مباحث, البحث الأول تعريف المرفق العمومي وأركانه, البحث الثاني تعريف جودة الخدمة وأهميتها ثم معايير قياس جودة الخدمة في البحث الأخير.

وتناولنا في الفصل الثالث دراسة حالة جودة خدمات شركة اتصالات الجزائر وقد احتوى هذا الفصل أربعة مباحث,المبحث الأول التعريف شركة اتصالات الجزائر وخدماتها, ثم المبحث الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية, ثم تحليل وتفسير بيانات الدراسة في المبحث الثالث وأخيرا نتائج وتوصيات الدراسة.

**10-صعوبات الدراسة:**لا يخلو أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق ومن بين هذه الصعوبات التي

واجهت أثناء الدراسة :

-ندرة البحث الميداني لواقع وممارسات الجودة وأثرها على الخدمات في المرافق العامة بشكل عام,حيث أن معظم الدراسات السابقة كان جل تركيزها حول القطاع الخاص أما الدراسات التي تناولت الموضوع في القطاع العام لم تتطرق إلى واقع إدارة الجودة في المرافق العامة.



الإطار

النظري

**الفصل الأول: الإطار**

**المفاهيمي لإدارة**

**الجودة**

## تمهيد

تعتبر إدارة الجودة من مداخل التطوير الحديثة التي تحقق الفاعلية المطلوبة في جميع المجالات والمستويات حيث أصبحت ضرورة هامة لجميع المنظمات من أجل البقاء و الاستمرار ولهذا الغرض سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة و ذلك بتعريف إدارة الجودة و تطورها في المبحث الأول , خصائص ومبادئ إدارة الجودة في المبحث الثاني ثم أهمية وأهداف إدارة الجودة في المبحث الثالث وصولا إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة في المبحث الأخير.

## المبحث الأول : تعريف إدارة الجودة و مراحل تطورها

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تداولها على اثر المنافسة التي ظهرت بين المؤسسات بغرض البحث عن العميل . ولهذا الغرض سنتناول في هذا المبحث مفهوم كلا من الجودة وإدارة الجودة انطلاقا من التعريف والتطور التاريخي.

### أولا : تعريف إدارة الجودة

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة لابد من التعرف على مفهوم الجودة.

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة ولهذا تعددت المفاهيم حول الجودة ونذكر منها ما يلي :

1— عرفها قاموس أكسفورد الأمريكي : "الجودة هي درجة التمييز و التفوق"<sup>1</sup> أي تقديم خدمات بمستوى

أفضل

2— عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها " أداء العمل الصحيح وبالشكل الصحيح من المرة

الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء "<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على الأداء الصحيح الذي يعتمد على التغذية الرجعية من خلال تقييم المستفيد أي جعل

المعيار الأساسي لقياس الجودة هو تقييم المستفيد.

---

<sup>1</sup> — محمد عبد العال النعيمي ,راتب خليل صويص ,غالب خليل صويص ,إدارة الجودة المعاصرة .عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع, 2009,ص 31.

<sup>2</sup> — مهدي السامرائي ,إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي .عمان : دار جرير 2006 ,ص 29.

تعريف الجودة حسب معيار iso9000: "هي توافر مجموعة من الخصائص الداخلية والضرورية تؤدي إلى الرضا"<sup>1</sup>

أما التعريف الحديث للجودة هي توافر خصائص وصفات المنتج (سلعة \_ خدمة \_ فكرة) تشبع احتياجات

وتوقعات العميل, ويأتي ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا

التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إذا تطلب الأمر. بما يتوافق و حاجات وتوقعات العملاء<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك اختلافات واضحة في تعريف الجودة, وذلك وفقا لاختلاف وجهة نظر

الكتاب في هذا الموضوع فمن الباحثين من ينظر إلى مفهوم الجودة على أساس العميل, ومنهم من ينظر إليها

على أساس التصنيع آخرون على أساس المنتج.

أما عن رأي الشخصي الجودة: هي الريادة والامتياز في عمل الأشياء.

الريادة: تعني الاستجابة لمتطلبات الزبون أو العميل.

الامتياز: يعني الإتقان في العمل.

أما عن تعريف إدارة الجودة فقد اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة ,

إلا أن الباحثة ستقوم بإبراز بعض التعاريف الأساسية لإدارة الجودة .

❖ عند الجمعية البريطانية للجودة : "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من

احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا "

<sup>1</sup> Froman;B;Du manuel qualité au manuel de management. loutil stratégique,paris : afnor,2010 ,p20.

<sup>2</sup> أحمد سيد .مصطفى ,إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات .القاهرة:دار الكتب لنشر, ط 4 1999 ص 463.

تعتمد إدارة الجودة حسب هذا التعريف على كفاءة و فاعلية المنظمة وذلك يقودها إلى التمييز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة<sup>1</sup>

❖ عند منظمة الإيزو : "مدخل إداري يركز على الجودة و يعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة و المجتمع"<sup>2</sup>

❖ إدارة الجودة هي جميع أنشطة وظيفة الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة و الأهداف و المسؤوليات و تطبيقها بوسائل مثل تخطيط الجودة ,مراقبة الجودة.<sup>3</sup>

❖ إدارة الجودة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين و الموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في المرحلة الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت<sup>4</sup>

من خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة يمكن استنتاج ما يلي :

- أنها فلسفة و مبادئ تسعى إلى التحسين و التطوير المستمرين .
- أنها تهتم بتحقيق رضا المستهلك من خلال السعي و استمرار لفهم حاجاته .
- تهتم بتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>—أحمد بن عيشاوي,إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ,مجلة الباحث ,العدد الرابع, جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية,2006,ص21.

<sup>2</sup>— لعلي بوكميش ,إدارة الجودة الشاملة إيزو .9000عمان : دار الراجة للنشر,2011,ص64.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان. :دار الصفاء للنشر و التوزيع, ط1, 2005, ص 42 .

<sup>4</sup> —ثلجة نوال حغولف "نحو تطبيق إدارة الجودة في المرافق العامة:حالة الإدارة الضريبية" www. Labograndmag". hrrob. com تاريخ التنصيح15\03\13 , ص 14 .

- تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية .

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الجودة عبارة عن نهج متكامل يشمل جميع الأنشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينها، والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة في المؤسسة

## ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة

لقد اتسم مفهوم إدارة الجودة بتطور تدريجي حتى أصبح الآن مدخلاً شاملاً لكافة الأبعاد المقترنة بتقديم السلع والخدمات ابتداءً من التعامل مع الموردين وحتى وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير، ولقد كان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل وهي :

1 — مرحلة الفحص و الاختيار : كانت بداية إدارة الجودة بأسلوب بسيط مبني على أساس قيام العمال بفحص المنتج النهائي لتأكد من استجابته مع المواصفات و المعايير القياسية لذلك المنتج , و عليه يكمن الهدف من عملية الفحص و التفتيش في من وصول المنتج إلى المعيب إلى الزبون و تحسين العمليات و تخفيض التكاليف .

في هذه المرحلة تم التركيز على اكتشاف الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.<sup>1</sup>

2 — مرحلة مراقبة الجودة : في ضوء هذه المرحلة بدأت مداخل الجودة تهدف إلى التقليل من نسبة المعيبات في المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء بعض الأنشطة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس و مواصفات الجودة و على هذا الأساس ارتقت إدارة الجودة لتمتاز باستخدام التقنيات الإحصائية للمحافظة على مطابقة مواصفات السلعة للمعايير . ومن الأدوات الإحصائية لضبط الجودة مايلي :

<sup>1</sup> —حسين محمد الجراحشة, إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان, ط1, 2011, ص21 .

— سيطرة العمليات باستخدام الطرق الإحصائية

— عينات القبول<sup>1</sup>

تعتبر هذه المرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

3 — مرحلة تأكيد الجودة : كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا و

عمقا من المداخل السابقة تاريخيا فالأول كان المدخل يقوم على التكامل و التنسيق بين برامج الإدارة و يتم

التأكيد على كافة المستويات الإدارية على المشاركة في جودة النظام أساسه منع وقوع الخطأ و يجب ملاحظة

أي مرحلة تالية لمراحل المدخل لم تستبعد سابقتها و لكنها استندت إليها لمنظور أوسع و أشمل<sup>2</sup>

4 — مرحلة إدارة الجودة الشاملة :مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع العاملين في

المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع العاملين فيها و المجتمع

,وهي فلسفة إدارية و وسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف

أوجه المنظمة إلى أنماط التفكير تتلاءم مع المتطلبات المعاصرة<sup>3</sup>

ومن أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز على مايلي :

— إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا و إدراجها ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة

— إيجاد العلاقة بين الجودة و تحقيق الأرباح , و استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية

<sup>1</sup> —حسين محمد الجراحشة ,نفس المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> —يوسف بومدين إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ,مجلة الباحث ,العدد السابع , جامعة ورقلة:كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية,2007  
ص,300.

<sup>3</sup> — عواطف إبراهيم حداد. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر, 2009, ص 59.



— إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء و الاهتمام بالعميل و احتياجاته<sup>1</sup>

في هذه المرحلة تم التأكيد على مشاركة العنصر البشري و دوره في تحقيق النجاح

من خلال المراحل المختلفة لتطور إدارة الجودة يمكن القول أن مفهوم إدارة الجودة انتقل من اكتشاف الخطأ إلى منعه من الحدوث و من الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالزبون.

### **المبحث الثاني : خصائص ومبادئ إدارة الجودة**

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة لابد من عرض السمات و الخصائص التي تتميز بها إدارة الجودة بالإضافة إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة و تطبيقها بفاعلية من أجل الوصول إلى أفضل أداء و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث :

#### **أولا : خصائص إدارة الجودة :**

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة و هي :

1— إدارة الجودة نظام متكامل يشمل الأنشطة التالية :

— اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة — كافة النظم الرئيسية و الفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة

— الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> — فلة العهيبار, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 2005 ص 09.

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر, إدارة الجودة الشاملة. عمان : دار الراية للنشر و التوزيع, ط 1 2007. ص 139.

2 — عملية بناء الجودة تضمن عدم حدوث الأخطاء أو التقليل منها

3 — هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج و النظم الرئيسية و الفرعية لضمان تحقيق الجودة

1

4 — الشمولية في إدارة الجودة تتسع لتشمل المنشآت الصناعية و منشآت تقديم الخدمة , و هذا يعود إلى درجة

رضا المستهلك.<sup>2</sup>

5 — الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة

رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص

مما سبق يتضح أن إدارة الجودة بالمفهوم الشامل تعني التركيز على جانبيين هما:

— أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة

— أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة<sup>3</sup>

## ثانيا : مبادئ إدارة الجودة

حتى يتحقق مفهوم إدارة الجودة يجدر بنا معرفة الأسس التي يرتكز عليها هذا المفهوم :

1— التركيز على العميل: يعتبر العملاء محور عمل المنظمة بل الدافع الأساسي فيها ومن هذا المنطلق يلزم على

المنظمة مراعاة احتياجات العملاء الحالية و المستقبلية , وأن تلي هذه الاحتياجات , بل و أن تقدم أكثر منها .

<sup>1</sup> — علاء فرج الطاهر , نفس المرجع السابق , ص 139.

<sup>2</sup> — حميد عبد النبي الطائي , رضا صاحب آل علي , سنان كاظم الموسوي , إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO . عمان : مؤسسة الوراق , ط 1 2003.

<sup>3</sup> — زيد منير عيوي , إدارة الجودة الشاملة. عمان : دار كنوز المعرفة , 2002, ص 87.

2\_ القيادة : تقوم القيادة بوضع أهداف المنظمة و توجيه أعضائها بالشكل السليم وتقع على القيادة مسؤولية الجاذبية الداخلية لحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة.

3 \_ اندماج الأفراد : يعتبر العاملين الأساس في جميع مستويات المنظمة انطلاقاً من المشاركة الفاعلة التي تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم و استخدامها لمصلحة المنظمة و فائدتهم كنتيجة لذلك .

4 \_ منهج العمليات : يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار لنشاطات المنظمة و مواردها على أساس منهج العمليات , و التركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات و كبقية سير العمليات و ليس فقط الأفراد.

5 \_ أسلوب النظام في الإدارة : أي إدارة العمليات المترابطة كنظام متكامل يعمل على تحقيق الأهداف بالكفاءة و الفاعلية المستهدفة و تطوير الأداء و زيادة الإنتاجية من خلال تحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها, و تحديد مجالات الاعتماد المتبادل بين العمليات في النظام .

6\_ التحسين المستمر : لا بد من جعل التطور المستمر الهدف الثابت و الدائم للمنظمة في كل الظروف.

7 \_ أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات : القرارات ذات المردود الإيجابي هي القرارات المؤثرة و التي تبني على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة و الحقائق و الدراسات الواقعية<sup>1</sup>

8\_ علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين : يرتبط مستوى الأداء النوعي للمنظمة بوجود علاقة مصلحة مع الموردين و يترتب على إدارة هذه العلاقة بالكفاءة المطلوبة لتعزيز إمكانية الوصول إلى منفعة مشتركة لكلا

الطرفين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ,إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع, ط 2 , 2006 , ص 311.

و تطبيق مبادئ إدارة الجودة لا يمكن أن يحظى باهتمام إلا إذا ترتب عليه جملة من الفوائد أهمها :

— تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة

— رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة

— تخفيض تكاليف الخدمات و الشغل

— العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل

— زيادة الولاء و الانتماء عند العاملين للمؤسسة

— استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> — إسماعيل إبراهيم الفراز ,رامي حكمت الحديشي ,عادل عبد المالك كوريل , أساليب أخرى في إدارة الجودة الشاملة .عمان :دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة , ص 210.

<sup>2</sup> — محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان , إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات .عمان : دار المسيرة لنشر والتوزيع , ط 1 , ص 38.

## المبحث الثالث : أهمية و أهداف إدارة الجودة

### أولا :أهمية إدارة الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة وتكون الأهمية كمايلي:

1\_ شهرة المنظمة : تملك المنظمة سمعة حسنة و انتشارا واسعا انطلاقا من مستوى جودة منتجاتها , و يترتب على فشل الإدارة في الاهتمام الكافي الجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها .

2\_ المسؤولية القانونية عن المنتج : و المقصود بذلك يحمل المسؤولية القانونية من قبل المنظمة المنتجة لمنتجات معين و تجنب الأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائل القانونية المترتبة على ذلك .

3\_ التطبيقات الدولية : من أجل ضمان موقع تنافسي على مستوى الدولي لابد من الاهتمام بمسئولية الجودة , أي أن يتوافق و ينسجم المنتج مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال .

4\_ التكاليف و الحصة السوقية : تحقيق الجودة و التحسين المستمر يؤدي جلب أكبر عدد من الزبائن , ومن ثم زيادة الحصة السوقية و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف و من ثم زيادة ربحية المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> — محمد حسين الوادي, عبد الله إبراهيم عبد الله فرال , بلال محمود الوادي ,إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق عمان : دار و مكتبة الحامد لنشر و التوزيع , ط1 , 2012 , ص 41.

## ثانيا : أهداف إدارة الجودة

تتمثل أهداف إدارة الجودة في العناصر التالية :

السرعة في عملية التوزيع لإيصال المنتج أو الخدمة للزبون متى أراد.

المرونة الدائمة حيث تمكنها من تغيير نشاطها كلما دعت الضرورة إلى ذلك .

— تحقيق الأفضلية مع وجود تقلبات قليلة في وجود المنتج<sup>1</sup>

— تخفيض التكاليف , فالجودة تتطلب عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة و هذا يعني تقليل الأشياء

التالفة , أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.<sup>2</sup>

وبصفة عامة تهدف إدارة الجودة إلى تحقيق مايلي :

— جودة الموارد البشرية ( العاملين )

— جودة التكنولوجيا المستخدمة

— جودة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة<sup>3</sup>

تعتبر أهداف إدارة الجودة أهدافا مرغوبا فيها وبالتالي يجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في

الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب , وعلى المؤسسة أو المنظمة أن تعمل على تحقيق التوازن بين هذه الأهداف

على حسب أهميتها النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة من خلال تحسين الجودة.

<sup>1</sup> عبد القادر دبون , دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة , مجلة الباحث , العدد السادس , ورقة , ص 159 .

<sup>2</sup> — عبد الرحيم شنيني , أحمد علماوي , لخضر أوصيف , إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال . من الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة المنعقد في 18 و 19 ماي 2011 .

<sup>3</sup> مدحت أبو نصر , أساسيات إدارة الجودة الشاملة . القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع , ط 1 , 2008 , ص 69.

## المبحث الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة

تواجه المنظمات أثناء تبنيها لإدارة الجودة مجموعة من المعوقات والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية :

- عدم التزام و دعم الإدارة العليا لتطبيق و نجاح إدارة الجودة و هذا يرجع إلى عدم إدراك أهمية إدارة الجودة و كذلك محدودية الخبرة و المعرفة لدى المسؤولين .
- عدم القدرة على تغيير ثقافة و قيم المنظمة لتبني مبادئ إدارة الجودة و تغيير هذه الثقافة يعد صعب يتطلب وقت طويل نسبيا .
- عدم توفر الكفاءة لتسيير اليد القادرة على الإسهام في سبيل التطبيق الفعال لإدارة الجودة , و ذلك بسبب النقص في التعليم و التدريب بشكل مستمر .
- انعدام الثقة بين العاملين و الإدارة العليا مما يؤدي إلى حدوث نزاعات و خلافات بين الفرق و بين أعضاء الفريق الواحد<sup>1</sup>
- التخطيط الخاطئ و غير الملائم لظروف المنظمة حيث من المفترض أن يتم إشراك جميع العاملين في المنظمة في تطوير خطة التنفيذ.
- وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الحديثة حيث تتطلب إدارة الجودة عدم العزل بين العاملين و التخصصات .
- عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة مما يؤثر على عمليات التدريب المطلوبة و إجراء التغييرات المناسبة من استقطاب الخبراء و المستشارين لدعم و توجيه تطبيق إدارة الجودة .

<sup>1</sup> -حسين محمد الحراشة, نفس المرجع السابق, ص 82.

- الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة ,علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا طويلا .
- غياب الاهتمام الكافي للعاملين في المنظمة و الزبائن ,إذ من المفترض أن تدرك المنظمة التغيير في احتياجات و توقعات العاملين و الزبائن حيث تتطلب هذه العملية آلية التغذية العكسية<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق,ص83.



## خلاصة الفصل

تعتبر إدارة الجودة المنهج الإداري الحديث لجميع المنظمات باعتبارها أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار, وقد عرفت إدارة الجودة تطورات كبيرة وإذا نظرنا إلى المراحل التي مرت بها نجد أنها بدأت بالفحص والاختيار ثم مراقبة الجودة ثم تأكيد الجودة لتأتي بعدها إدارة الجودة الشاملة كما تقوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ والأسس يجب أن تتبناها أي منظمة للوصول إلى أفضل أداء ممكن باعتبارها تمثل تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة, وتم توضيح الأهمية والأهداف المراد تحقيقها من إدارة الجودة. وأخيرا تناولنا أهم المعوقات التي تواجه المنظمة أثناء تبنيها لإدارة الجودة.

**الفصل الثاني: جودة  
الخدمات في المرافق  
العامة**

## تمهيد

تسعى المرافق العامة إلى تحقيق الجودة في خدماتها و عملياتها وتضعها كهدف أساسي في ظل عالم سريع التغير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات بصورة أفضل من أجل إرضاء الزبون و تحقيق متطلباته ضمانا لبقائها و استمرارها ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل : تعريف المرفق العام و أركانه في المبحث الأول ثم تعريف جودة الخدمة و أهميتها في المبحث الثاني , ثم معايير قياس جودة الخدمات في المبحث الثالث .

## المبحث الأول : تعريف المرفق العمومي و أركانه

يعتبر المرفق العام من أكثر المفاهيم القانونية غموضا و إثارة للجدل فمن الفقهاء من ركز على المعيار الوظيفي ومنهم من استند في تعريف المرفق العام على المعيار العضوي .

1— المعنى العضوي : يقصد بالمرفق العام وفقا لهذا المعيار كل منظمة عامة تنشئها الدولة و تخضع لإرادتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور .<sup>1</sup>

2— المعنى الوظيفي : يقصد بالمرفق العام وفقا لهذا المعيار ,النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبى حاجيات عامة للمواطنين , مثل التعليم العام , الرعاية الصحية بغض النظر عن المنظمة أو الجهة أو الهيئة القائمة بها<sup>2</sup> والراجح في تعريف المرفق العام هو الجمع بين المدلولين<sup>2</sup> الموضوعي و العضوي معا بحيث يكون المرفق هو كل مشروع تناولته هيئات عامة أو أشخاص عامة مباشرة أو تعهدت به إلى الآخرين ولكن تحت إشرافها لإشباع حاجات عامة تقتضيها المصلحة العامة

يتضح من خلال هذه التعاريف أن المرفق العام هو كل نشاط يباشره شخص بقصد إشباع مصلحة عامة<sup>3</sup>

ثانيا : أركان المرفق العام

1— مشروع يمارس من قبل الإدارة العامة في الدولة ,أو من قبل الأشخاص العامة الأخرى التابعة لها مباشرة أو

من قبل أشخاص آخرين و لكن تحت رقابتها و إشرافها لإشباع حاجات عامة , وذلك لتحقيق المصلحة

2 — تحقيق المصلحة العامة : أي أن يكون الهدف من المشروع هو إشباع حاجة مشتركة للجماعة ,إن

حاجات الناس متعددة و لا يمكن أن تكون جميعا محور للمرفق العام ,وبالتالي من الضرورة أن تتولى الدولة

<sup>1</sup> — عمار بوضياف ,الوجيز في القانون الإداري . الجزائر :جسور للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2007، ص 307.

<sup>2</sup> — محمد الصغير بعلي ,القانون الإداري .عنايه :دار النشر و التوزيع ، 2004، ص 206.

<sup>3</sup> — محمد بكر حسين ,الوسيط في القانون الإداري. الإسكندرية : دار الفكر الجامعي, ط 1 ، 2007، ص 77.

مسؤولية إشباع حاجة عامة معينة تحقيقا للمصلحة العامة, أي أن يكون الهدف الأساسي لوجود المرفق العام هو تحقيق المصلحة العامة.<sup>1</sup>

3— ارتباط المرفق العام بالإدارة : تقدر السلطات العامة نوع النشاط الذي ترى أن من المصلحة أن تجعل منه مرفقا عاما, فالسلطات وحدها تقدر المجالات و النشاطات التي ترى أن من المصلحة التدخل فيها, أخذها على عاتقها أو تحت إشرافها حتى وإن كانت المجالات منا مجالات التي يستطيع الأفراد مزاولة نشاطهم فيها, فالمرفق العام هو الذي يتولى مهمة التأمين على المصلحة العامة وحاجات الأفراد.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> — قصير مزياني فريدة, مبادئ القانون الإداري الجزائري. باتنة: د ن، 2001، ص 181.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

## المبحث الثاني : تعريف جودة الخدمة و أهميتها

قبل التطرق إلى تعريف جودة الخدمة لابد من التعريف بالخدمة أولا كمدخل لتوضيح تعريف جودة

الخدمة

قد يكون من الصعب في بعض الأحيان إعطاء تعريف ومفهوم لنشاط إنساني وفكري متعدد الاتجاهات والأبعاد, والخدمات لا تبعد عن هذا المضمون كثيرا لذلك يمكن إيراد بعض التعاريف للخدمة إلا أن كل واحد منها يمكن أن يعطي اتجاهها محددًا ,وقد اختلفت تعريفات الخدمة باختلاف آراء الكثير من الباحثين حيث يتم تعريفها:

الخدمة عبارة عن نشاط عن نشاط أو منفعة,يمكن لأي طرف تقديمها لطرف آخر, وتكون في الأساس

غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية أي شيء<sup>1</sup>

الخدمة عبارة عن مجموعة من الأعمال و العمليات و الإنجازات<sup>2</sup>

الخدمة بصورة عامة هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر و هذه الأنشطة

غير ملموسة و لا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء, كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج

مادي ملموس.<sup>3</sup>

بعد التطرق إلى تعريف الخدمة سيتم تعريف جودة الخدمة. فإذا حاولنا التعريف بجودة الخدمة نجد أنه ليس من

السهل تعريفها بطريقة دقيقة لأنه لا يوجد اتفاق بين المفكرين و الباحثين, فالبعض يعبر عنها بشكل واسع

---

Philip, kotler, keller kivinmarketingmanagement .edition13 ;prentice ;hall ;newerseg,(2006)

<sup>1</sup> ,p42.

<sup>2</sup> — محمد فوزي سالم عابدين ,قياس جودة الخدمات الهاتفية النابتة .رسالة ماجستير,كلية التجارة:الجامعة الاسلامية بغزة ,2006,ص20.

<sup>3</sup> — عبد القادر بريش,جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ,مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ,العدد 3 ديسمبر,2005  
ص 257—258.

والبعض يعبر عنها في إطار ضيق و تستمد هذه الصعوبة انطلاقا من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية, ومن هذا المنطلق يمكن وضع مجموعة من التعاريف :

1— جودة الخدمة : تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى لها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء , و أن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توفر هذه الأبعاد .<sup>1</sup>

2— جودة الخدمة :هي الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة, والجودة التي يحسبها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له<sup>2</sup>

3— أما عن المهتمون بمجال الجودة يتفقون على أن جودة الخدمة هي القدرة على تلبية متطلبات العميل من خلال مقارنته لما تحصل عليه مع ما انتظره من تلك الخدمة<sup>3</sup>

هناك من يعرف الجودة انطلاقا من الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات :

— البعد التقني: و يتمثل في تطبيق العلم و التكنولوجيا لمشكلة معينة

— البعد الوظيفي: أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل و يمثل ذلك التفاعل النفسي و الاجتماعي بين مقدم الخدمة و العميل الذي يستخدم الخدمة.

الإمكانات المادية : وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة .<sup>4</sup>

أما عن غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة تعرفها على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة .<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> — لندة بن فليسي ,واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في الأداء المتميز,رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير:جامعة أحمد بوقرة بومرداس,2012 ص 42.

<sup>2</sup> Gerard taker,michel lingbais;marketing des services;edition de nord;1992;p45

<sup>3</sup> — ثلجة نوال جغلو,نفس المرجع السابق, ص 3.

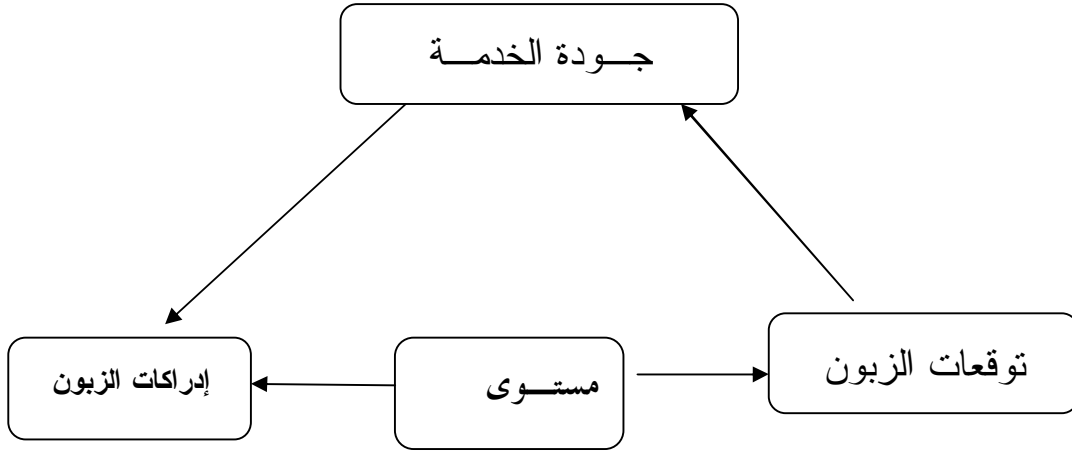
<sup>4</sup> — هاني حامد الضمور, لتسويق الخدمات .عمان :دار وائل للنشر ط 1 , 2005, ص 437.

<sup>5</sup> — قاسم نايف علوان الحياوي ,إدارة الجودة في الخدمات. عمان :دار الشروق , ط 1 , 2006 , ص 90.





## الشكل رقم (01) يوضح مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف الحياوي, نفس المرجع السابق, ص90.

ليتضح من هذا الشكل أنه إذا توافقت إدراكات الزبائن مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضيين عن الخدمة, و إذا فاقت للتوقعات أو تجاوزتها فإن الخدمة تعتبر متميزة, و إذا تحقق العكس وهو أن الخدمة أو الأداء الفعلي لم يرقى إلى مستوى التوقعات أو جاوزت التوقعات فإن الإدراك الفعلي للأداء يكون رديء, ومن ثم فإن الزبون يكون غير راض عن هذه الخدمة

مما سبق من التعاريف يتضح وجود اتفاق بين العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات الزبون و أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودة الخدمة, أي أن درجة جودة الخدمة هي مقياس نسبي يختلف من شخص لأخر و تعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة.

على أي حال فإن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الجودة تعتمد على إدراك العميل و بالتالي من المفيد هنا أن نضع تلك الخصائص المشتركة بين جميع الخدمات :

1— مشاركة العميل: العملاء في كثير من أنواع الخدمات يشاركون بفاعلية في عملية إنتاج الخدمة .

2— اللاملموسية : الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيمية و فلسفية

و أن هذه الطبيعة المحددة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك تقييمها, 3— تلقي الخدمات: الخدمات عادة هي مركب يتألف من عدة أجزاء و أن مجموع هذه الأجزاء أو التجزئة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة .

4— التلازم: إن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة بخصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة و المعرفة و المهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة.<sup>1</sup>

**أهمية جودة الخدمة:** لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح, وتكمن هذه الأهمية في:

نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المنظمات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى, فنجد أغلب المؤسسات نشاطها يتعلق بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات مازالت في نمو متزايد ومستمر.

إزدياد المنافسة: أي بقاء المؤسسة يعتمد على القدر الكافي من المنافسة, والتالي فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي المؤسسة مزايا تنافسية عديدة.

الفهم الأكبر للعملاء: أي الاهتمام بالجانب لمعاملتي وعدم التركيز على الخدمة فقط.

المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أي المحافظة على الزبائن الحاليين حتى في حالة اجتذاب زبائن جدد وعملاء جدد ومن هنا تظهر أهمية الجودة في الخدمة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> — هاني حامد الضمور, نفس المرجع السابق, ص 443.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة, طارق شلبي, الجودة في المنظمات الخدمية. عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع. ط1 2002.

## المبحث الثالث: معايير قياس جودة الخدمة

حتى تقوم المؤسسة الخدمية بتقديم خدمة تتلاءم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها الزبون في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم وقد حددها بعض الكتاب في عشرة معايير وهي:

- 1-المصداقية:وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها الزبون في مقدم الخدمة "أي الالتزام بالوعود التي يقدمها.
- 2-الأمن: ويعبر عن الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها أي الخلو من أي خطر.
- 3-الاتصال:وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة لزبون والدور الذي يلعبه لزبون للحصول على الخدمة المطلوبة هو إتباع الإجراءات والتعليمات المطلوبة قبل تسلم الخدمة.
- 4-مدى إمكانية الحصول على الخدمة:وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريدها الزبون وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.<sup>1</sup>
- 5-فهم ومعرفة الزبون:أي وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.
- 6-الاعتمادية:أي القدرة على انجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق لأن الزبون يتوقع أنتقدم له الخدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل.<sup>2</sup>
- 7-الاستجابة:وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على مساعدة الزبائن وتزويدهم الفوري بالخدمة ,أي مدى القدرة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاجه الزبون.
- 8-الكفاءة:وتتعلق بقدمي الخدمة من حيث امتلاكهم لمهارات ومعارف مطلوبة تساعدهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب.
- 9-الملموسية:وهي كل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية من معدات و وسائل الاتصال.....الخ

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البراوي,لحسن عبد الله باشيوة,إدارة الجودة مدخل لتميز والريادة.عمان:مؤسسة الوراق النشر والتوزيع,ط1, 2010,ص251.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق,ص552.

10- اللطف: وتعلق بمدى احترام ومراعاة مشاعر الزبون.

وفي دراسة لاحقة قام الباحثون بدمج كل من هذه معايير الاتصال والمصدقية الأمن والكفاءة لطف في معيار واحد أطلقوا عليه معيار التعاطف, ودمجوا معياري فهم ومعرفة احتياجات العميل وإمكانية الحصول على الخدمة في معيار الأمان, فيما بقيت المعايير الأخرى الملموسية والاعتمادية والاستجابة على حالها وهذه المعايير موضحة كما يلي:

1 — الاعتمادية: وتعني قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه من حيث الالتزام بالوقت و الأداء أو بمعنى آخر مدى ثبات الأداء بمرور الوقت و تقديم الخدمة التي تم الاتفاق عليها بين الشركة و العميل بدقة و اعتمادية عالية .

2 الاستجابة : و تعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها المنظمة لعملائها مما ينتج عنه الثقة المطلقة لمقدم الخدمة و الاعتماد عليه والتسليم الكامل له, و هل مقدم الخدمة أهل للثقة و يلتزم بوعوده.<sup>1</sup>

3 — الملموسية : و تعرف بوصفها مظهرا خارجيا للتسهيلات المادية و المستلزمات و الأشخاص و مواد الاتصال و هي تشتمل على العناصر المادية للخدمة ( المقاعد, المعدات ..... إلخ) وكافة عناصر البيئة المادية وهي تصوير الخدمة ماديا .

4— الأمان : شعور الزبون بالراحة و الاطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها و عدم استخدام مصطلحات و ألفاظ لا يفهمها الزبون و كذلك شعوره بالثقة , و المهم أيضا شعوره بأن العاملين كفاء لهذه الخدمة و هذا كله يوفر شعور بالأمان لدى العميل .

5 — التعاطف : و يعرف على أساس أنه هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية (حسب طلب الخدمة) و بأن الزبون فريد خاص يرغب بأن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد و مهم, ويشير إلى درجة العناية

<sup>1</sup> — أحمد يوسف دووين<sup>٤</sup> إدارة الجودة الشاملة. عمان : الأكاديميون للنشر و التوزيع, ط 1, 2012, ص 52.

بالمستفيد و رعايته بشكل خاص و الاهتمام لمشاكله و العمل على إيجاد حلول لها بطريقة إنسانية راقية  
ومعاملة الزبائن كأفراد و بشكل شخصي.<sup>1</sup>

بعد توضيح هذه المعايير لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات و تعميمها على جميع المرافق و  
المؤسسات الخدمية لأن كل مؤسسة خدمية تقوم بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة المقدمة في ضوء ظروف  
بيئية و ثقافية و تنظيمية تعمل من خلالها , ولكن يمكن أن نتوصل إلى المعايير مشتركة تطبق على بعض  
المؤسسات الخدمية المتشابهة في النشاط لتسمح بتحقيق الحد الأدنى من الجودة في هذه المؤسسات .

---

<sup>1</sup>نزار عبد المجيد البرواري,لحسن عبد الله باشيوة,المرجع السابق,ص252.

## خلاصة الفصل

من خلال الفصل الثاني يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الجودة في الخدمات مرتبط بمدى قدرة المرفق على تلبية حاجات ورغبات الزبون, وجودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها, وجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمستهفيد وكذلك بالنسبة لمقدم الخدمة, كما أن قياس جودة الخدمة يعتمد على مجموعة من المعايير مرتبطة بخصائص الخدمة, التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها, فتحقيق مستوى من الجودة المطلوبة يتوقف على التطوير والتحسين المستمر الذي يقوم به المرفق على المستوى الداخلي والخارجي.

الإطار

التطبيقي

للمدرسة

**الفصل الثالث: دراسة**

**حالة جودة خدمات**

**شركة اتصالات**

**الجزائر**



## تمهيد

بعد استعراضنا للإطار النظري للموضوع سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع, حيث تم اختيار شركة اتصالات الجزائر لتكون محل الدراسة الميدانية وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المباحث التالية: إلى التعريف بشركة اتصالات الجزائر وخدماتها في المبحث الأول, الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية في المبحث الثاني, ثم تحليل بيانات الدراسة في المبحث الثالث, وأخيرا النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر وخدماتها

### أولاً: التعريف بشركة اتصالات الجزائر :

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم و رأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر .

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003 ، ولشركة أهداف وأفاق وطموحات عديدة من أجل إيجاد مكانة لها نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.

---

<sup>1</sup> القرار الوزاري رقم 03 \2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة تسمية اتصالات الجزائر.

✓ عرض خدمات ذات نوعية وجودة عالية.

✓ تحصيل ديونها في أجل مستحقة.

✓ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بإنتاج نمط تسيير جديد أكثر تحاوبا.

✓ محاولة رفع من مردودية هياكل قاعدية لاسيما فيما يتعلق بتوفير أعلى مستوى صيانة لها.

أما عن نشاطات الشركة تتمحور حول

❖ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

❖ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

❖ إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل معاملي شبكة الاتصالات.<sup>1</sup>

❖ الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بورقلة (أنظر الملحق رقم 02)

تقع الوحدة العملية لاتصالات الجزائر تحت السلطة المباشرة للمديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر يرأسها

منسق الوحدة المفوض لتسيير الوكالة التجارية التابعة لها وتنقسم الوحدة إلى خمسة أقسام هي كالتالي:

1. الخليات

2. قسم المالية والمحاسبة المنازعات والتأمين.

3. القسم الموارد البشرية والوسائل.

4. قسم التجارة والتسويق

5. القسم التقني

يعتبر قسم التجارة والتسويق العنصر الفعال داخل شركة اتصالات الجزائر من حيث الدور الذي يقوم به ومن

بين هذه المهام مايلي:

---

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة بتاريخ: 13 أفريل 2013.

- استقبال بريد المعاملين والرد عليهم بطريقة مرضية
- مراقبة نوعية الخدمات طبقا للموارد والوسائل المعمول بها لرفع الطلب
- توسيع شبكة المشتركين في الأشغال وتطويرها حسب احتياجات الزبائن
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن
- عرض وبيع وتسويق منتجات خاصة بمجال الاتصال

ثانيا: الخدمات التي تقدمها الشركة: تقوم شركة اتصالات الجزائر بتقديم مجموعة من الخدمات بعدما كانت تقدم خدمة واحدة وهي خدمة الهاتف الثابت, أما الآن فقد أصبحت تملك خدمات متنوعة أهمها:

**1الهواتف القاعدية:**منذ فترة وجيزة كان السوق المحلي يركز على وسيلة وحيدة للاتصال تعتمد في ربطها على الأسلاك والنواقل, ومن هذه الوسائل:

الهاتف الثابت.

الفاكس والتيلكس.

الراديو.

**2الهواتف اللاسلكية:**هي أيضا تدخل ضمن سلة الخدمات التي جاءت كبديل للهواتف التابثة, توجه في الغالب إلى سكان المناطق النائية, وتحتوي على:

خدمات مكالمته

شبكة داخلية pabx

شبكة داخلية عامة isps

**3الانترنت:**تعتبر جميع الشبكات من خدمات اتصالات الجزائر بالإضافة إلى شبكة الانترنت بجميع أشكالها, ومن أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة.

جواب dgawab و Xdsl

تشكيمة mobconnect وتشكيمة black berry

48 منتجات (مركبة تكميلية)

---

48 نفس المرجع السابق، نفس التاريخ.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

لقد تمت الدراسة الميدانية باستخدام مجموعة من الوسائل التي يمكن استعمالها من أجل معرفة البيانات

المتعلقة بالدراسة

**أولا: مصادر جمع المعلومات:**

اعتمدنا في الدراسة على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات بهدف الإجابة على تساؤلات

وفرضيات الدراسة

**مصادر ثانوية:** الكتب والمجلات، الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث

**مصادر أولية:** فكانت عبارة عن استخدام استبيانه لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها

والحصول على النتائج

**ثانيا: أداة الدراسة:** تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

إعداد استبيانه أولية من أجل استخدامها في تحصيل المعلومات.

عرض الاستبيان على الاستاد المشرف بغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

تعديل الاستبيان حسب توصيات الاستاد المشرف.

توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

**ثالثا: خصائص مجتمع وعينة الدراسة:**

**\*خصائص مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع زبائن شركة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة، ونظرا لكبير حجم مجتمع الدراسة، فقد حصرنا دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 50 فرد، وكما ذكرنا سابقا أن شركة اتصالات الجزائر تقدم خدمات متنوعة وبالتالي الدراسة استهدفت الأفراد المستفيدين من مختلف هذه الخدمات.

#### \*خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد وعينة الدراسة سنتناول الجزء الأول من الاستبيان و الذي يضم الجنس و العمر و المستوى الدراسي

#### 1 – الجنس: ويتم توضيح ذلك بالجدول التالي :

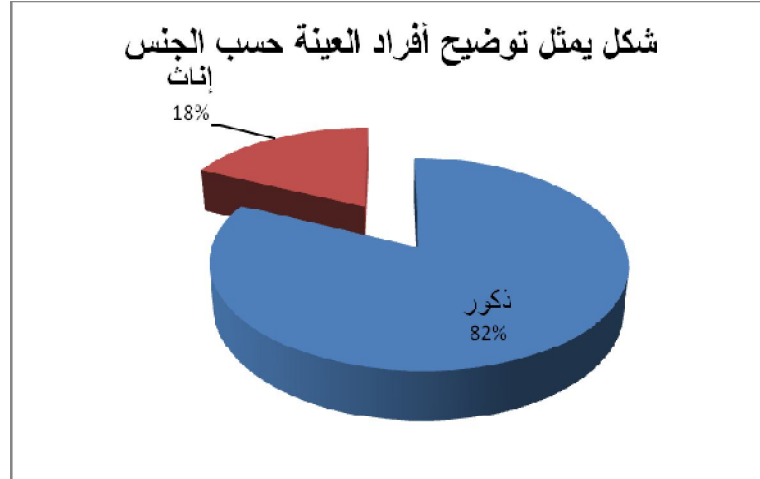
#### الجدول رقم ( 0 1) توضيح أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%82	41	ذكور
%18	09	إناث
%100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة



الشكل رقم (02) التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول أعلاه من خلال النسب المقدمة

— نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن نسبة المتعاملين مع شركة اتصالات الجزائر من ذكور و

إناث غير متساوية بحيث بلغت نسبة الذكور 41% وبلغت نسبة المشتركين من الإناث 9% وهذا راجع

لانخفاض نسبة المشتركين من الإناث

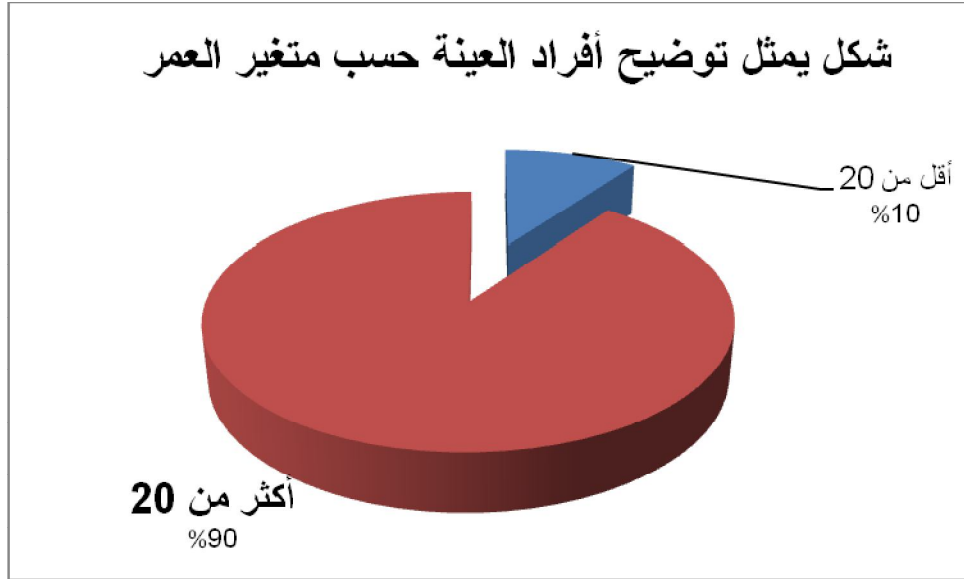
2 — العمر : ثم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى فئتين يقسمها الجدول التالي :

جدول رقم (02): توضيح أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
10%	05	أقل من 20 سنة
90%	45	أكثر من 20 سنة

%10	50	المجموع
-----	----	---------

— الشكل رقم (03) التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول أعلاه.

من خلال النسب المقدمة نلاحظ أن الفئة ذات العمر أقل من 20 سنة قليلة حيث تمثل 10% من عينة الدراسة في حين كانت نسبة الفئة ذات العمر أكثر من 20 سنة عالية حيث تمثل 90% من عينة الدراسة و منه نستخلص بأن أغلب المشتركين في شركة اتصالات الجزائر ذكور.

3— المستوى الدراسي : يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب مستويات الدراسة المختلفة

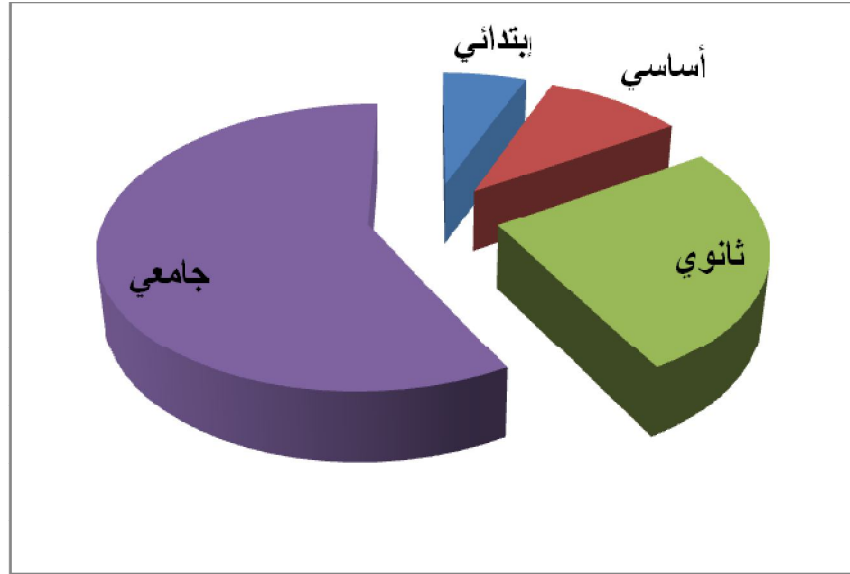
جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة	التكرارات	المستوى الدراسي
6%	03	ابتدائي
10%	05	أساسي
26%	13	ثانوي

%58	29	جامعي
%100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة

الشكل رقم (4 0) التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول أعلاه

يبين لنا الجدول والرسم البياني أربعة مستويات التي تمثل عينة الدراسة حيث كانت أكبر نسبة للمستوى الجامعي حيث تقدر ب 58%، ثم يليه المستوى الثانوي و يقدر ب 26%، ثم يليه المستوى الأساسي الذي يقدر ب 10% و أقل نسبة كانت للمستوى الابتدائي حيث يمثل 6% ومنه نستنتج بأن أغلب المشتركين ذو مستوى عالي

رغم هذه النتائج المتحصل عليها حول توزيع أفراد العينة من حيث خصائصهم الشخصية إلا أنه سيتم الاكتفاء بهذه المتغيرات.

### المبحث الثالث : تحليل وتفسير بيانات الدراسة

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بمعايير جودة الخدمات التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر لزبائنها, ويتم تحديد مستوى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم و ذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة , و ذلك حسب كل معيار من المعايير الخمسة التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم .

#### 1\_ تحليل البيانات المتعلقة بتقييم جودة الخدمة التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر لزبائنها :

إن تقييم الزبون لجودة الخدمة يتم من خلال معايير مرتبطة بجوانب ملموسة و أخرى غير ملموسة للخدمات والتي وضعها باحثين مختصين على خمسة معايير وهي : ( الملموسية , الاعتمادية , الاستجابة , الأمان , العاطفة ) وذلك اعتمادا على 16 عبارة مقسمة على هذه المعايير .

#### 1- الملموسية :

#### جدول رقم (04) تقييم جودة خدمة شركة اتصالات الجزائر حسب معيار الملموسية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العبارة
%100	50	58	29	%34	17	%8	4	1- مظهر المبنى الخارجي للشركة جذاب جدا
%100	50	%40	20	%38	19	%22	11	2- المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يحمل معيار الموسمية بأن تقييم أفراد العينة للعبارة رقم (1) كان بنسب متفاوتة و مختلفة حيث نجد نسبة 8% من حجم العينة أجاب بنعم . في حين أجاب 34% ب لا , بينما أجاب 58% ب نوعا ما وهذا يدل على أن أغلبية زبائن الشركة على مستوى لا بأس من الرضا على مظهر المبنى الخارجي للشركة

أما بالنسبة للعبارة الثانية من نفس الجدول يلاحظ بأن تقييم أفراد العينة كان بالنسب التالية 22% من حجم العينة أجاب بنعم, و 38% أجاب ب لا , بينما أجاب 40% ب نوعا ما, من خلال هذه النسب نستنتج بأن نسبة قليلة من أفراد العينة موافقة على المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة بأنها حديثة و متطورة.

2- الاعتمادية : يبين الجدول أدناه النسب المؤية و عدد التكرارات للعبارات التي تضمنها معيار

الاعتمادية

جدول رقم (05) تقييم جودة الخدمة لشركة اتصالات الجزائر حسب معيار الاعتمادية

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العبارة

21	42%	13	26%	16	32%	50	100%	1- يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب
14	28%	22	44%	14	28%	50	100%	2- تفي شركة اتصالات الجزائر بوعودها للخدمات المقدمة
12	24%	27	56%	11	22%	50	100%	3- عندما تواجهك مشكلة فإن الشركة تبديك اهتمام خاص لحلها
8	16%	22	44%	20	40%	50	100%	4- الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة

يبين الجدول أعلاه العبارات المتعلقة بمعيير الاعتمادية انطلاقا من العبارة الأولى (يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب) نجد بأن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة كانت بنعم (42%) وبلغت نسبة الإجابة ب لا (26%) بينما بلغت نسبة الإجابة ب نوعا ما (32%) ومن هنا نلاحظ أن أغلبية الزبائن يروون أن الخدمات المقدمة من قبل موظفو الشركة مقبولة

-أما العبارة الثانية (تفي الشركة بوعودها للخدمات المقدمة) نجد أن نسبة الإجابات ب لا كانت الأعلى حيث قدرت ب (44%) بينما كانت نسبة الإجابة ب نعم و نوعا ما متساوية و قدرت ب (28%) ومن خلال هذه النسب نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن الشركة لا تفي بوعودها اتجاه الخدمات التي تقدمها



-أما العبارة الثالثة (عندما تواجهك مشكلة فإن الشركة تبديك اهتمام خاص لحلها) نجد أن أعلى نسبة الإجابات كانت ب لا بنسبة (56%) أما بالنسبة للإجابة ب نعم و نوعا ما كانت على التوالي (24%) و (22%) وهذه النسب تبين أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الشركة لا تولي اهتمام لزيائنها تجاه المشاكل التي تواجههم

-أما العبارة الرابعة (الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية) كانت نسبة الإجابة بنعم (8%) في حين أجاب (44%) ب لا, بينما أجاب (40%) ب نوعا ما. ومن هنا يتضح أن الخدمات التي تقدمها الشركة ليست ذات جودة عالية

إجمالا فإن أغلبية الزبائن يقيمون معيار الاعتمادية بتقييم غير مقبول حسب النتائج المتوصل إليها.

3 - الاستجابة : يوضح الجدول التالي عدد و نسب التكرارات للعبارة التي توفر جودة الخدمة حسب معيار الاستجابة

### جدول رقم (06) تقييم جودة الخدمة حسب معيار الاستجابة

الخيارات	نعم		لا		نوعا ما		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
العبارة								
1- شركة اتصالات الجزائر لديها السرعة في تقديم الخدمات	7	14%	31	62%	12	24%	50	100%
2- تقوم شركة اتصالات	10	20%	29	58%	11	22%	50	100%

								الجزائر بالرد على استفسارات و شكاوي الزبائن
6	12%	30	60%	14	28%	50	100%	3- الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال
9	18%	31	62%	10	20%	50	100%	4- تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة

#### المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة

يبين الجدول أعلاه العبارات التي توضح نسب الاستجابة التي يكتسبها الزبون عن شركة اتصالات الجزائر انطلاقا من العبارة (شركة اتصالات الجزائر لديها السرعة في تقديم الخدمات ) نجد أن النتائج كانت كما يلي :

بلغت الإجابة ب لا بلغت (62%) و بلغت الإجابة ب نعم (14%) , بينما بلغت الإجابة ب نوعا ما ب (24%) هذا يدل على غياب نوع من الاهتمام في تقديم الخدمات لزبون.

العبارة الثانية (تقوم شركة اتصالات الجزائر بالرد الفوري على استفسارات و شكاوي الزبائن ) ويلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة أجابوا ب لا, و (22%) أجابوا ب نوعا ما. ثم تليها (20%) أجابوا ب نعم ,

وحسب اعتقادي فإن أغلب الزبائن يرون أن الاستجابة ناقصة لسبب أنه إذا احتاج الزبون حل لأي مشكلة تواجهه فليس هناك من يقوم بالرد الفوري بحجة الشغل أو أي سبب آخر.

العبارة الثالثة (الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال ) حيث نجد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة كانت ب لا حيث قدرت ب (60%) و بلغت نسبة الإجابة بنعم (12%) بينما بلغت نسبة الإجابة ب نوعا ما (28%) ما يلاحظ بأن هذه النسب بينت أن أغلب أفراد العينة يقرون بأنها لا توجد استجابة فورية لحاجات الزبائن من طرف الشركة وهذا يدل على قلة الاهتمام من طرف موظفي شركة اتصالات الجزائر

أما العبارة الرابعة (تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة ) نجد أن أعلى نسبة للإجابة كانت ب لا و قدرت ب (62%) و بلغت نسبة الإجابة بنعم (18%) بينما بلغت الإجابة ب نوعا ما (20%) ما يلاحظ أن هذه النسب بينت أن أغلب أفراد العينة يرون أن الشركة غير وفية بوعودها عند تقديم الخدمة

**4- الأمان :** يعبر معيار الأمان عن الارتياح النفسي في التعامل مع الشركة و ذلك من خلال الثقة التي يشعر بها الزبون في تعامله مع موظفي وعمال الشركة و إحساسه بالأمان.

#### الجدول رقم (07) تقييم جودة الخدمة حسب معيار الأمان

الخيارات	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
----------	-----	----	---------	---------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العبارة
%100	50	%24	12	%38	19	%38	19	1- شعورك بالأمان عند التعامل مع شركة اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة

يوضح الجدول أعلاه العبارة ذات العلاقة بالأمان في شركة اتصالات الجزائر حيث بلغت نسبة الإجابة ب لا و نعم بالتساوي بنسبة (38%) بينما بلغت نسبة الإجابة ب نوعا ما (24%) و ما يلاحظ من خلال هذه النسب أن الزبائن يقيمون معيار الأمان بدرجة لا بأس بها، وهذا يدل على أن الزبائن ليس لديهم ثقة كبيرة في شركة اتصالات الجزائر أي التقييم يأخذ درجة متوسطة

**5-التعاطف:** يعبر التعاطف عن الجانب التفاعلي بين الزبون و الموظف حيث يعتبر التعاطف عاملا مهما للحكم على جودة الخدمة لأنه يظهر مدى احترام وتقدير واهتمام الموظفين بالزبائن وفهم حاجاتهم .

الجدول رقم (08) تقييم جودة الخدمة حسب معيار التعاطف

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العبارة
%100	50	%34	17	%12	6	%54	27	1- يتحلى مقدمي الخدمة في الشركة بالآداب و الأخلاق الحسنة
%100	50	%34	17	%28	14	%38	19	2- تقوم شركة اتصالات الجزائر بفهم ومعرفة احتياجات الزبائن
%100	50	%16	8	%40	20	%44	22	3- الشركة لديها معاملة خاصة لكل زبون
%100	50	%30	15	%46	23	%24	12	4- تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا

## المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة

يوضح الجدول أعلاه مدى التعاطف في شركة اتصالات الجزائر حيث كان تقسيم أفراد العينة بالنسب التالية :

العبارة الأولى (يتحلى مقدمي الخدمة في الشركة بالآداب و الأخلاق الحسنة ) نجد أن أعلى نسبة أجابت ب نعم (54%) وبلغت نسبة الإجابة ب لا (12%) ,بينما بلغت ب نوعا ما (34%) ما يلاحظ بأن هذه النسب بينت بأن أغلب الزبائن موافقين بدرجة عالية على أن مقدمي الخدمة في الشركة يتحلون بالآداب و الأخلاق الحسنة .

العبارة الثانية (تقوم الشركة بفهم احتياجات الزبائن ) نجد أن أغلب الإجابات كانت ب نعم بنسبة (38%) وبلغت نسبة الإجابة ب لا (28%) بينما بلغت الإجابة ب نوعا ما ب (34%) ومن هنا نلاحظ أن هذه النسب بينت بأن الشركة على مستوى لا بأس به في تفهم و معرفة احتياجات الزبائن .

العبارة الثالثة (الشركة لديها معاملة خاصة لكل زبون ) نجد أن أعلى نسبة أجابت ب نعم بنسبة بلغت (44%) و بلغت نسبة الإجابة ب لا(40%) بينما بلغت نسبة الإجابة ب نوعا ما ب (16%) ما يلاحظ هو أن هذه النسب بينت بأن الشركة على مستوى مقبول في التعامل مع الزبون .

العبارة الرابعة ( تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا ) من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة أجابت ب لا و بلغت (46%) ثم تليها الإجابة ب نوعا ما بنسبة (30%) و بلغت نسبة الإجابة ب نعم (24%) انطلاقا من هذه النسب نلاحظ أن أغلبية الزبائن يرون أن الشركة لا تولي اهتماما كبيرا لمصالح الزبائن .

من خلال هذه النسب و التقييمات نلاحظ أن أغلب الزبائن موافقين بدرجة عالية على معيار التعاطف .

## 2 - تحليل البيانات المتعلقة برضا الزبون عن خدمات شركة اتصالات الجزائر

لتحديد درجة رضا الزبائن عن خدمات شركة اتصالات الجزائر يتم عرض إجابات أفراد العينة كما يلي:

### الجدول رقم (09) تقييم رضا الزبون عن خدمات شركة اتصالات الجزائر

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العبارة
%100	50	%32	16	%50	25	%18	9	1- هل أنت راض عن جودة الخدمة التي تتلقاها

### المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الدراسة

انطلاقا من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة أجابت ب لا (50%)، في حين بلغت الإجابة ب نعم (18%) بينما بلغت نسبة الإجابة ب نوعا ما (32%) مما يبين أن أغلب الزبائن غير راضين على جودة الخدمة المقدمة من طرف الشركة.

### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولا: نتائج الدراسة

من خلال تحليلنا لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما

يلي:

- أغلبية أفراد عينة الدراسة على مستوى لا بأس به من الرضا على المظهر الخارجي لمبنى الشركة.
- الأغلبية يقرون بأن الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ليست حديثة ومتطورة.
- شركة اتصالات الجزائر لا تقي بوعودها اتجاه الخدمات التي تقدمها.
- الأغلبية تقر بان الشركة لا تولي اهتمام لزيائنها اتجاه المشاكل التي تواجههم.
- الخدمات المقدمة من قبل الشركة تتميز بأنها ذات جودة منخفضة.



- ضعف السرعة في تقديم الخدمات.
  - يحظى الأمان بدرجة متوسطة حسب أغلبية أفراد العينة.
  - يتميز مقدموا الخدمة بأخلاق عالية حسب أغلبية أفراد العينة.
  - لا يوجد اهتمام كاف لمصالح الزبون حسب رأي أغلبية أفراد العينة.
  - تتوفر الشركة على نوع من الأمان اتجاه الزبون.
  - أكثر المعايير أثرت على رضا الزبون هي معيار التعاطف.
- بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن إثبات مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات :

#### الفرضية العامة:

\*إدارة الجودة منهج إداري حديث تنتهجه المؤسسة من خلال توفير مجموعة معايير في الخدمة المقدمة لدى زبائن شركة اتصالات الجزائر\* لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى نسبية الفرضية العامة حيث أن مؤسسة أو شركة اتصالات الجزائر بورقلة تعمل فعلا على توفير مجموعة من الخدمات لكن لا تتوافر على معايير الجودة بشكل كبير يحقق الرضا لدى المستفيد وبالتالي ضعف القدرة على كسبه من خلال تقديم خدمات ذات جودة مطلوبة أو تفوق التوقع.

الفرضية الجزئية الأولى لقد توصلنا إلى صحة \*إدارة الجودة منهج إداري حديث وأسلوب عمل تنتهجه المؤسسة\* انطلاقا من الخلفية النظرية للموضوع توصلنا إلى أن إدارة الجودة منهج إداري حديث وقد نتج عن ذلك العديد من الأساليب والإجراءات التي يمكن من خلالها للمؤسسات الارتقاء بخدماتها بشكل متميز.

الفرضية الجزئية الثانية توصلنا إلى صحة أن\*جودة الخدمة هي توافر جملة من المعايير التي تحقق متطلبات المستفيد\* وذلك انطلاقا من المعايير التي تم بواسطتها قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة اتصالات

الجزائر ولكن ما تم التعرف عليه هو العكس حسب رأي أغلبية أفراد العينة على أن خدمات الشركة تتميز بالجودة المنخفضة , وأنهم غير راضين على الخدمات المقدمة من طرف الشركة.

تأكدنا من صحة الفرضية الثانية "خدمات شركة اتصالات الجزائر لا تتوافر على معايير الجودة" لأن أثناء قياس جودة الخدمات من طرف عينة من زبائن الشركة بالتركيز على معايير

الجودة(الموسمية,الاعتمادية,الاستجابة,الأمان,التعاطف)وجدنا الغالبية من أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الخدمات المقدمة لهم ,ويهدا فإن هذه المعايير تمكننا من معرفة أين يكمن عدم رضا الزبون في الخدمات المقدمة.

ثانيا:التوصيات بعد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها ,وبناء على أوجه القصور التي لمسناها في الدراسة ارتأينا الاقتراحات التالية:

- ❖ العمل على تفهم ومعرفة احتياجات الزبائن.
- ❖ ضرورة اهتمام الإدارة بمصالح الزبائن وهذا من أجل المحافظة عليهم وكسب زبائن جدد لشركة.
- ❖ ضرورة القيام بدراسات عملية لتعرف على مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة ومعرفة جوانب النقص من أجل التطوير.
- ❖ السعي نحو تحقيق جودة الخدمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر.
- ❖ البحث عن المعايير التي يحكم من خلالها الزبائن على جودة الخدمة والتركيز عليها في أداء الخدمات .
- ❖ اهتمام الشركة بجانب الاعتمادية والاستجابة أكثر لكونهما يؤثران على جودة خدمة الشركة.
- ❖ السرعة في تقديم الخدمات والرد الفوري على شكاوي الزبائن.

❖ توفر الشركة التجهيزات والمعدات المتطورة التي تساهم في رفع جودة الخدمة.

❖ بالرغم من أن شركة اتصالات الجزائر تقدم خدمات متنوعة, إلا أنها لم تصل إلى الجود التي يطلبها

الزبون لذلك فعلى الشركة البحث عن الخلل الموجود بين الجودة الموجودة والجودة المطلوبة من طرف الزبائن.

❖ ضرورة تطوير إجراءات العمل وسرعة الانجاز فيما يخص أداء مقدمي الخدمة من أجل الرفع من

مستوى الخدمات المقدمة.

## خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في شركة اتصالات الجزائر بورقلة, بحيث تم التطرق إلى

الخدمات التي تقدمها الشركة لزبائنها, وبعد ذلك تناولنا قياس جودة الخدمة المقدمة لهم, وفي الأخير تمت

الدراسة لتقييم جودة الخدمات ومدى رضا

الزبون عنها, وذلك من خلال جمع المعلومات عن الشركة وتوجيه استمارة أسئلة لعينة من الزبائن وبالاعتماد

على المعايير الخمسة (الملموسية, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, التعاطف).

من خلال الاطلاع على رأي عينة الدراسة على الخدمات المقدمة يتضح لنا أنها خدمات ذات جودة غير مرضية على الرغم من بعض الميزات الخاصة لعرض خدماتها.

الخلاصة

مئة

## الخاتمة

تعتبر إدارة الجودة فلسفة حديثة وأسلوب عمل تنتهجه جميع المؤسسات في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة باعتبارها تقوم على مبادئ وأسس تلتزم بها كافة الأطراف للوصول إلى أفضل أداء ممكن, لأن جودة الخدمة هي العامل الأساسي لتقييم أي مؤسسة, خاصة الخدماتية التي استطاعت أن تحتل أهمية خاصة بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

إن الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى شركة اتصالات الجزائر لمدينة ورقلة تمثل محاولة للوقوف على مدى توافر الجودة بالخدمات المقدمة من قبل الشركة وبالتالي محاولة التعرف على مدى اهتمام الشركة بالجودة وهذا اعتمادا على آراء عينة من زبائنها لجودة الخدمة المقدمة إليهم ,وإجمالا يمكن القول أن تقييم أفراد العينة كان ضعيف وهذا يعكس عدم وجود نوع من الاهتمام من قبل الشركة لمعايير قياس جودة الخدمة المعتمدة في الدراسة وهي (الاعتمادية, الملموسية, الاستجابة, الأمان, التعاطف).

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: ما طبيعة إدارة الجودة وما هي درجة توافرها في خدمات شركة اتصالات الجزائر؟ كانت النتائج التالية:

- الخدمات المقدمة من طرف شركة اتصالات الجزائر لا تلبي حاجات الزبون.
- عدم التركيز على عنصر الجودة في الخدمات المقدمة.
- يركز مفهوم جودة الخدمة على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم خدمات توافق التوقع أو تفوقه.
- . الزبون هو محور الجودة , وهذا يعني أن على الشركة أن تحدد الخدمات من وجهة نظر الزبون, وليس من وجهة نظرها, وبناء على ذلك يتم تحديد معايير التي تشبع احتياجات الزبائن

## المخلص

شهد قطاع الخدمات في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا و على جميع المستويات حيث أصبح موضوع جودة الخدمة العمومية محل اهتمام عالمي متزايد سعيًا من المؤسسات الخدمية بتقديم خدماتها بجودة عالية لتحقيق أقصى رضا ممكن للزبون , و يهدف هذا البحث إلى دراسة تقييم جودة الخدمات لشركة اتصالات الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق رضا الزبون , بالاعتماد على معايير جودة الخدمة (الملموسية , الاعتمادية , الاستجابة , الضمان .التعاطف)" , و قد تمكنت هذه الدراسة ومن خلال الأدوات المنهجية الأكاديمية إلى إثبات أن الزبون غير راض عن الخدمات المقدمة من طرف شركة اتصالات الجزائر, مما يستوجب تطوير الخدمات بما يتناسب مع احتياجات الزبون, و ذلك بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق تحسين ظروف العمل والعوامل المحيطة بتقديم الخدمات.

## **Abstract**

The services sector witnessed recently a great attention at all levels ,where the quality of public services became a growing global interest in pursuit of service institution to provide high quality services to achieve the maximum possible customer satisfaction, this research aims to study the assessing of service quality Algerian telecommunications companies and their contribution to achieving the tangibility customer satisfaction, depending on the quality standards service(reliability, responsiveness,security,empathy).

Depending on the academic methodological tools, the study has proved that the customer is not satisfied with the services provided by Algerian telecom, which requires the development of services that go with the needs of the customer, and conveyer with technological development by improving working conditions and factors surrounding the delivery of services



قائمة

المراجع

أولاً: الكتب

1/ بالعربية:

- 1) أبو نصر (مدحت)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مصر: دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 2) البراوي (نزار عبد المجيد)، باشيوة (لحسن عبد الله)، إدارة الجودة مدخل لتميز والريادة. عمان: مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، 2010.
- 3) الدرادكة (مأمون)، شليبي (طارق)، الجودة في المنظمات الخدمية. عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع، ط2، 2002.
- 4) الدرادكة (مأمون سليمان)، إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 5) الوادي (محمد حسين)، فرال (عبد الله إبراهيم عبد الله)، الوادي (بلال محمود)، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. عمان: دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 6) الترتوري (محمد عوض)، أغادير (عرفات جويجان)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1.
- 7) الحراحشة (حسين محمد)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان، ط1، 2011.
- 8) الطائي (حميد عبد النبي)، آل علي (رضا صاحب)، سنان (كاظم الموسوي)، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو. عمان: مؤسسة الوراق، ط1، 2003.

- (9) الطاهر (علاء فرج الله), إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الراية لنشر والتوزيع, ط1, 2007.
- (10) الميماوي (قاسم نايف علوان), إدارة الجودة في الخدمات. عمان: دار الشروق, ط1, 2006.
- (11) النعيمي (محمد عبد العال), صويص (راتب خليل), صويص (غالب خليل), إدارة الجودة المعاصرة. عمان: دار اليازوري لنشر والتوزيع, 2009.
- (12) السامرائي (مهدي), إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير, 2006.
- (13) الفراز (إسماعيل إبراهيم), الحديثي (رامي حكمت), كوريل (عادل عبد الملك), أساليب أخرى في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.
- (14) الضمور (هاني حامد), تسويق الخدمات. عمان: دار وائل لنشر, ط1, 2005.
- (15) بوكميش (لعل), إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000. عمان: دار الراية لنشر, 2011.
- (16) بعلي (محمد الصغير), القانون الإداري. عنابه: دار النشر والتوزيع, دار النشر والتوزيع, 2004.
- (17) بوضياف (عمار), الوجيز في القانون الإداري. الجزائر: جسور النشر والتوزيع, ط1, 2007.
- (18) جودة (أحمد محفوظ), إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع, ط2, 2012.
- (19) دووين (أحمد يوسف), إدارة الجودة الشاملة. عمان: الأكاديميون لنشر والتوزيع, ط1, 2012.
- (20) حسين (محمد بكر), الوسيط في القانون الإداري. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي, ط1, 2007.
- (21) حداد (عواطف إبراهيم), إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر, ط1, 2009.

(22) مصطفى (أحمد سيد), إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات. القاهرة: دار الكتب لنشر, ط4, 1999.

(23) عبوي (زيد منير), إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار كنوز المعرفة, 2005.

(24) فريدة (قصير مزياني), مبادئ القانون الإداري الجزائري. باتنة, دن, 2001.

## 2. بالإنجليزية:

1. Gerard taker, michel lingbais; **marketing des services**; edition de nord; 1992.
2. Froman B, Du **manuel qualité au manuel de t, l'outil managemen Stratègique**, paris : afnor, 2010.
3. Philip kotler , keller kivin **marketing management** . edition 13 , prentice , hall , newerseg 2006.

## ثانيا: الرسائل الجامعية

- (1) العيهار فلة, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, 2012.
- (2) بو عنان نور الدين, جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء, مذكرة ماجستير في علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف مسيلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, 2006/2007.
- (3) بن فليسي ليندة, واقع جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز. رسالة ماجستير , جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , 2005.

4) عابدين محمد فوزي سالم, قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية بغزة: كلية التجارة, 2006.

#### ثالثا: المجلات

- 1) بومدين (يوسف), «إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز». مجلة الباحث, العدد السابع, 2007.
- 2) بن عيشاوي (أحمد), «إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية». مجلة الباحث, العدد الرابع, 2006.
- 3) عبد القادر (بريش), «جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك». مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, العدد الثالث, 2005.
- 4) دبون (عبد القادر), «دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة». مجلة الباحث, العدد السادس, 2008.

#### رابعا. المقالات الالكترونية

- 1) جغلوب ثلجه نوال, «نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية». [www.labogandmag.hrob.com](http://www.labogandmag.hrob.com) تاريخ التصفح: 15\03\2013.

#### خامسا: الملتقيات

- 1) شنيني (عبد الرحيم), علماوي (أحمد), وأوصيف (لخضر), إدارة الجودة مدخل استراتيجي لتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. من الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, المنعقد في 18 و19 ماي 2011.

#### سادسا: الوثائق الرسمية

- 1) القرار الوزاري رقم 03\2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة تسمية اتصالات الجزائر.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

قسم العلوم السياسية

تخصص تنظيم سياسي وإداري

## الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم سياسي إداري المعنونة بمدخل إدارة الجودة لتقييم كفاءة المرفق العمومي لشركة اتصالات الجزائر, تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على درجة رضاكم عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر, ويشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان.

نشكركم على مساهمتكم الجادة عن الإجابة على أسئلة الاستبيان المقدم فرأيكم جد مهم لإتمام هذه الدراسة.

الجزء الأول: الأسئلة الشخصية

ضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 20 أكثر من 20

3-المستوى الدراسي: ابتدائي أساسي ثانوي جامعي

## قياس مستوى جودة الخدمات لشركة اتصالات الجزائر

إليك مجموعة من العبارات التي تعبر عن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر فالرجاء قراءة هذه العبارات  
تم وضع علامة ( ) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك لهذه العبارات التالية.

الرقم	العبرة	الخيارات	
		نعم	لا
1	مظهر المبنى الخارجي لشركة اتصالات الجزائر جذاب جدا		
2	المعدات والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة و متطورة		
3	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب		
4	تفي شركة اتصالات الجزائر بوعودها للخدمات المقدمة		
5	عند ما تواجهك مشكلة فان الشركة تبديك اهتمام خاص لحلها		
6	الخدمات التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر ذات جودة عالية		
7	شركة اتصالات الجزائر لديها السرعة في تقديم الخدمات		
8	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن		
9	الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال		
10	تقوم شركة اتصالات الجزائر بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة		
11	شعورك بالأمان عند التعامل مع شركة اتصالات الجزائر		
12	يتحلى مقدمي الخدمة في شركة اتصالات الجزائر بالأداب والأخلاق الحسنة		
13	تقوم شركة اتصالات الجزائر بفهم و معرفة احتياجات الزبائن		
14	الشركة لديها معاملة خاصة لكل زبون		
15	تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا		
16	هل أنت راض على جودة الخدمة التي تلقيتها		



# المدير العملي لاتصالات الجزائر بور قلة

الدائرة التقنية

القسم التجاري

قسم الموارد البشرية و  
الوسائل

دائرة المالية والمحاسبة و  
المنازعات و  
التأمين

الأمانة

مصلحة شبكة الوصول و الحلقة  
ال محلية

مصلحة العلاقات مع الزبائن

مصلحة تسيير المستخدمين و الأجور

مصلحة الميزانية

خلية الوقاية والأمن

مصلحة المنشآت القاعدية

مصلحة تفعيل المبيعات

مصلحة التكوين

مصلحة الخزينة

ال محلية الاتصال و العلاقات  
الخارجية

مصلحة شبكة المعطيات و الخدمات  
ذات القيمة المضافة

مصلحة الفوترة و التحصيل و  
ما قبل المنازعات

مصلحة تسيير الامتداد

مصلحة المحاسبة

خلية المفتشية

مصلحة تسيير الممتلكات

مصلحة المنازعات و التأمين

خلية تسيير النوعية و لوحة  
القيادة