

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي  
الهيذان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق خدمات  
من إعداد الطالبة: جدلة قناوة  
بعنوان:

جودة الخدمة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية

دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين - فرع ورقلة  
(Caat-Saa-2a)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/25.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/رشيد مناصرية..... (أستاذ محاضر "ب" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

أ/عبد اللطيف أولاد حيمودة..... (أستاذ مساعد "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا

أ/ حليلة السعدية قريشي..... (أستاذ مساعد "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم التجارية  
التخصص: تسويق خدمات  
من إعداد الطالبة: جدلة قناوة  
بعنوان:

جودة الخدمة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية

دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين - فرع ورقلة  
(Caat-Saa-2a)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/25.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/رشيد مناصرية..... ( أستاذ محاضر "ب" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا  
أ/عبد اللطيف أولاد حيمودة..... ( أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا  
أ/حليمة السعدية قريشي..... ( أستاذ مساعد "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

# الإهداء

لكم يسعني أن أهدي عملي المتواضع إلى:

التي غمرتني بعطفها وحنانها ودعائها أمي الغالية

وإلى من ضحى وتعب من أجلنا أبي الغالي

حفظهما الله

إلى إخوتي، وكل العائلة من قريب أو بعيد

إلى زملاء الدراسة إيمان، هالة، يوسف (م)، سميرة، إلياس، حسين

وإلى عمال المؤسسات محل الدراسة بن يوسف إبراهيم، بلال

# جدلية

# شكر وعرفان

أحمد في البداية رب العباد الذي يسرنا ووفقنا وأعاننا فله الحمد والشكر المستعان  
كما أتقدم بشكري هذا إلى الأستاذ المشرف "عبد اللطيف أولاد حيمودة" لموافقته على إشرافه  
هذه المذكرة

كما أوجه شكري وإمتناني إلى كل من الأستاذ الدكتور مناصرة رشيد، هتمات سعيد، كاهي  
فطيمة، بن تفات عبد الحق، بن عبد الهادي منير، بن جروة عبد الحكيم وطالبة الدكتورة عايشة

لما وجوه لي من نصح وتوجيهات لإتمام هذه المذكرة

كما لا أنسى من شجعتني بالكلمة الطيبة والابتسام

وبالدعاء

إلى كل هؤلاء جميعا

\*\* شكرا \*\*

جدلية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة المقارنة لعينة من مؤسسات التأمين فرع ورقلة في إبراز مدى مساهمة جودة الخدمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال إتباع منهج دراسة الحالة مستعنين في ذلك بالبرنامج الإحصائي spss نسخة 19 لإثبات صحة فرضيات البحث، من خلال إستجواب عينة من مؤسسات التأمين (مؤسسة الجزائرية للتأمينات "2a"، الشركة الوطنية للتأمين "Saa"، والشركة الوطنية للتأمين الشامل "Caat") فرع ورقلة . حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تطبيق فعلي لأبعاد جودة الخدمة (الإعتمادية، الإستجابة، اللباقة، الأمان، الملموسية) المقدمة من طرف المؤسسات لزبائنهم بشكل فعلي، في حين نجد أن مفهوم الميزة التنافسية يتضح بشكل جيد بالنسبة لموظفي المؤسسات محل الدراسة وله تأثير كبير بالنسبة للمستوى المقدم من طرف المؤسسات .

**الكلمات المفتاحية:** جودة، أبعاد الجودة، جودة الخدمة، ميزة التنافسية .

## Résumé:

Cette étude visait à la comparaison d'un échantillon de l'assurance Ouargla institutions de branche pour mettre en évidence la mesure dans laquelle la qualité du service et de son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, en suivant la méthode d'étude de cas Mstnin la version programme de statistiques SPSS 19 pour valider les hypothèses de recherche, grâce à interroger un échantillon des institutions d'assurance (Fondation Assurance algérien "2 d'un", la Société nationale d'assurance "SAA", et la Société nationale d'assurance complète "Caat") Ouargla branche.

Lorsque les résultats de l'étude ont montré qu'il n'y a pas d'application réelle des dimensions de la qualité de service (fiabilité, la réactivité, la courtoisie, la sécurité, la tangibilité) fournies par les institutions à ses clients de manière efficace, alors que nous constatons que le concept de l'avantage concurrentiel est bien illustré par le personnel des institutions à l'étude et a un impact significatif pour Niveau soumis par les institutions.

**Mots clés:** qualité, dimensions de la qualité, la qualité de service, avantage concurrentiel.

- قائمة المحتويات -

|      |   |
|------|---|
| III  | الإهداء   |
| IV   | شكر وعرفان  |
| V    | ملخص  |
| VI   | قائمة المحتويات   |
| VII  | قائمة الجداول   |
| VIII | قائمة الأشكال   |
| IX   | قائمة الملاحق   |
| أ    | مقدمة   |
| 1    | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لجودة الخدمة والميزة التنافسية                     |
| 2    | تمهيد   |
| 3    | المبحث الأول: عرض الإطار النظري لجودة الخدمة والميزة التنافسية                              |
| 15   | المبحث الثاني: الدراسات السابقة   |
| 18   | خلاصة   |
| 19   | الفصل الثاني : الدراسة الميدانية (دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين (Caat-Saa-2a) فرع ورقلة |
| 20   | تمهيد   |
| 21   | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة  |
| 25   | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج دراسة الحالة   |
| 44   | خلاصة   |
| 46   | الخاتمة   |
| 48   | المراجع   |
| 51   | الملاحق   |
| 65   | الفهرس  |

- قائمة الجداول -

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول   |
|--------|--|--------------|
| 17     | يوضح الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   | جدول (1-I)   |
| 21     | يوضح عدد الإستبيانات الموزعة على عينة الدراسة  | جدول (1-II)  |
| 24     | يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى   | جدول (2-II)  |
| 24     | نتائج إختبار ألفا للإستبيان كرونباخ لمتغيرات الدراسة الخاص بكل مؤسسة   | جدول (3-II)  |
| 25     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الخاص بزبائن (2a)  | جدول (4-II)  |
| 26     | يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الخاص بموظفين (2a)  | جدول (5-II)  |
| 27     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة لمؤسسة (2a)                   | جدول (6-II)  |
| 28     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة (2a)             | جدول (7-II)  |
| 29     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الخاص بزبائن (Saa)                                       | جدول (8-II)  |
| 30     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الخاص بموظفين (Saa)                                      | جدول (9-II)  |
| 31     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة لمؤسسة (Saa)                  | جدول (10-II) |
| 32     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة (Saa)            | جدول (11-II) |
| 33     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الخاص بزبائن لمؤسسة (Caat)                               | جدول (12-II) |
| 34     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الخاص بموظفين لمؤسسة (Caat)                              | جدول (13-II) |
| 35     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة لمؤسسة (Caat)                 | جدول (14-II) |
| 36     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة (Caat)           | جدول (15-II) |
| 39     | يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول كل بعد من أبعاد جودة الخدمة لكل مؤسسة      | جدول (16-II) |
| 40     | يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية لكل مؤسسة | جدول (17-II) |



- قائمة الأشكال البيانية -

| الصفحة | عنوان الشكل                    | رقم الشكل    |
|--------|--------------------------------|--------------|
| 4      | يوضح تصنيف الخدمة حسب اعتمادها | الشكل (1-I)  |
| 8      | يوضح أبعاد جودة الخدمة         | الشكل (2-I)  |
| 9      | يوضح نموذج جودة الخدمة         | الشكل (3-I)  |
| 22     | يوضح متغيرات الدراسة           | الشكل (1-II) |

- قائمة الملاحق -

| الصفحة | عنوان الملحق                        | رقم الملحق    |
|--------|-------------------------------------|---------------|
| 52     | إستبيان خاص بالزبائن                | الملحق (1-II) |
| 55     | إستبيان خاص بالموظفين               | الملحق (2-II) |
| 58     | نتائج الspss الخاص بزبائن مؤسسة 2a  | الملحق (3-II) |
| 59     | نتائج الspss الخاص بموظفي مؤسسة 2a  | الملحق (4-II) |
| 60     | نتائج الspss الخاص بزبائن مؤسسة Saa | الملحق (5-II) |
| 61     | الspss الخاص بموظفي مؤسسة Saa       | الملحق (6-II) |
| 62     | الspss الخاص بزبائن مؤسسة Caat      | الملحق (7-II) |
| 63     | الspss الخاص بموظفي مؤسسة Caat      | الملحق (8-II) |
| 64     | قائمة الأساتذة المحكمين             | الملحق (9-II) |

المقدمة

### أ - توطئة:

تعتبر جودة الخدمة عنصر مهم وأساسي لأي مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية، ما يجعل هذه المؤسسات تدخل في مجال شديد المنافسة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، وأن تتواكب مع الإستجابة للتغير في حاجات ورغبات الزبائن هذا ما يستدعي قيامها بالبحث المستمر والدؤوب للبقاء في السوق، ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات إتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بعنصر الجودة في تقديم خدماتها تجاه زبائنها، بإنتهاج أدوات وأساليب تمكنها من التعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم حول خدمة معينة، إذ أن البحث والتغيير المستمر لا يتم إلا من خلال معرفة خصائص الخدمة المطلوبة والمقدمة .

إذ أصبح تحقيق جودة الخدمة مطلباً أساسياً تسعى جميع المؤسسات إلى تطبيقه، لذا وجب على هذه الأخيرة الإهتمام بزبائنها لكسب رضاهم بلتلبية مختلف متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، فنجاح المؤسسة وتفوقها يعتمد على تحسين مستوى تطوير جودة خدماتها، إذ أصبح أمر ضروري ومحتوم عليها بتقييم الواقع وتطوير عملها تماشياً مع التطورات الراهنة بما يحقق إشباع حاجات الزبائن وضمان حماية حقوقهم وتحقيقها لحجم مبيعات متوقع بالإستعانة بمختلف مواردها الداخلية في عملية خلق وإملاك ميزة تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي .

### أ - الإشكالية:

على ضوء ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين محل الدراسة؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح التساؤلات التالية:

1. ما مدى أهمية تطبيق أبعاد جودة الخدمة في مؤسسات التأمين محل الدراسة؟ وما هو أكثر الأبعاد له أهمية بصفة خاصة (بعد الاعتمادية، بعد الإستجابة، بعد اللباقة، بعد الأمان، بعد الملموسية)؟
2. ما هو واقع الميزة التنافسية لعينة من مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة؟
3. ما هو واقع أثر تطبيق أبعاد جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لدى عينة من مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة محل الدراسة؟

### الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ننطلق من الفرضيات الآتية:

1. تطبق أبعاد جودة الخدمة بشكل جيد في المؤسسات محل الدراسة من خلال جميع أبعادها .
2. الميزة التنافسية لعينة من مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة حسب موظفيها جيدة جدا .
3. في عينة من مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة تساهم جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة جدا .

### ب مبررات إختيار الموضوع

هناك أسباب عدة دفعتني لإختيار مواضيع كهذه إذ يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- عدم إمكانية المؤسسات من إيجاد حل لمشكل قياس الخدمة التي يطلبها الزبون ؛
- وجود تعارض نوعاً ما بين ما يطلبه الزبون وما تقدمه المؤسسة من خدمات .

### ت أهداف الدراسة وأهميتها

- إبراز مفهوم جودة الخدمة والميزة التنافسية كمفاهيم عامة، وكيفية تجسيديها من خلال خلق المؤسسة قيمة حقيقية للزبائن تقدمها لهم تتماشى مع التطورات الحاصلة حالياً ؛
- الإحاطة بجميع جوانب هذه الدراسة من معلومات وبيانات وجعلها مرجعا يعتمد عليه في البحوث اللاحقة ؛
- توضيح مدى تأثير جودة الخدمة على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

### ث حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على عينة من مؤسسات التأمين فرع ورقلة ؛
- الحدود الزمانية: فيما يخص الجانب النظري تم معالجته بطريقة علمية ونظريات سابقة، أما الجانب التطبيقي فكان خلال الفترة الممتدة من 2015/03/19 إلى غاية 2015/05/04 .

### ج منهج البحث والأدوات المستخدمة

إعتمادنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية وذلك من أجل معرفة واقع جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة ومدى تأثيره في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات التأمين فرع-ورقلة، بإستخدام م أدوات وهي: الملاحظة، والاستبيان .

ولتحقيق أهداف البحث وللإجابة على الفرضيات المطروحة إعتدنا على مصادر من بينها: مصادر أولية ألا وهي الكتب والرسائل الجامعية والمقالات.... وغيرها، إضافة إلى ذلك إعتدنا على الإستبيان بإعتباره أداة لجمع مختلف البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، مستعينين في ذلك بالبرنامج الإحصائي SPSS .

### ح مرجعية الدراسة

تم الإعتداد في هذه الدراسة على عدة مراجع تمثلت في الكتب العربية، وباللغة الأجنبية، وكذا المجالات العربية ومذكرات ورسائل الماجستير والمجستير .

### خ صعوبات البحث

الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا تشابه في مجملها ما يصادفها مختلف الباحثين، إذ تمثلت صعوبات بحثنا هذه في كيفية توزيع الإستبيان على عينة من مختلف زبائن وموظفي كل مؤسسة وصعوبة تجاوبهم معنا.

### د هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل أول يخص دراسة الجانب النظري حيث تطرقنا فيه بالبداية بالتمهيد للدخول في الموضوع من خلال تقسيمنا لهيكل الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول تناولنا الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكان مقسم إلى مبحثين، في المبحث الأول تناولنا فيه ماهية كل من جودة الخدمة ومختلف المفاهيم المرتبطة بها وكذا المفاهيم المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية .

يليه الفصل الثاني الذي إشمتمل على دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين (Caat، Saa،Za) فرع ورقلة حيث قسم إلى مبحثين الأول تمثل في الطريقة والأدوات المستخدمة، أي الأدوات التي إعتدنا عليها الدراسة، أما المبحث الثاني تمثل في عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، وأخيرا الخاتمة التي شمتمت على إختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل إليها والتوصيات والآفاق المستقبلية .

## الفصل الأول

مبادئ النظرية والتطبيقية لجودة الخدمة والميزة التنافسية

## تمهيد

بسبب تنامي تطور الخدمات بشكل كبير وما ترتب عليه من إنعاش إقتصادي وإنتعاش على الأسواق العالمية وظهور منافسة حادة بين مختلف المؤسسات ولاسيما في مجال الخدمات، أدى بالمؤسسات الخدمية خاصة إلى التفكير بموضوع الجودة كمدخل لتقديم خدمات أكثر تنافسية وأكثر إرضاءً لزبائنهم الحاليين وجعلها محركاً لكسب زبائن جدد .

هذا ما أدى بالمؤسسات إلى ضرورة الإهتمام بجودة الخدمة المقدمة لزبون ما يعزز له الإستقرار في التعامل مع المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يجعله يشعر بأهميته لدى المؤسسة وما تبذله في سبيل حصول الزبون على الخدمة بجودة عالية، وتعد التوقعات وحاجات الزبائن عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أن تقييم هذه الأخيرة يعد أمراً صعباً بالنسبة إلى المؤسسة الخدمية، وما تفرضه هذه المنافسة من إتباع أساليب جديدة ومتنوعة لزيادة الأداء والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة للوصول إلى تقديم سلع أو خدمات لها القدرة على الصمود أمام البدائل المنافسة الأخرى، خاصة وأن الزبون أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة وهذا سعيها منها لتحقيق ميزة تنافسية .

وسنستعرض في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من المتغيرين، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض الإطار النظري لجودة الخدمة والميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

## المبحث الأول: عرض الإطار النظري لجودة الخدمة والميزة التنافسية

تعتبر جودة الخدمة دورا مهما و أساسيا في تعديل المنتج وطريقة تقديمه بشكل الذي يتناسب مع إمكانيات وقدرات المؤسسة، وكذا مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، لذا أصبح على المؤسسة زيادة الاهتمام بجودة الخدمات فهي تعتبر سلاح إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية .

### المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة

لا يوجد فرق كبير بين معظم الباحثين حول مفاهيم الخدمة، ليعتبار أن مفهوم الخدمة مصطلح تداول منذ فترة ليس بقصيرة لذا سنتناول في هذا الجزء عرض أهم التعاريف المرتبطة بمفهوم الخدمة .

### الفرع الأول: تعريف الخدمة

هناك عدة محاولات لتعريف الخدمة نجزها فيما يلي :

✓ الخدمة هي "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا ان تحدث عن طريقة التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة"<sup>1</sup>؛

✓ كما عرفت على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي لا تعرض للبيع لإرتباطها بسلعة معينة"<sup>2</sup>؛

✓ كما عرفت كذلك على أنها عبارة "عن أنشطة أو منافع يقدمها طرف لآخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية الأشياء"<sup>3</sup> .

### الفرع الثاني: تصنيف الخدمة

للخدمة تصنيفات متعددة ومختلفة، إذ يمكن تصنيفها على أساس طبيعتها وخصائصها إلى ما يلي<sup>4</sup> :

✓ من حيث الاعتمادية: فهي تتنوع إما من خلال اعتمادها على المعدات أو الافراد، ويبرز ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، الطبعة الثالثة، دار زهران ، الاردن ، 2005، ص 18 .

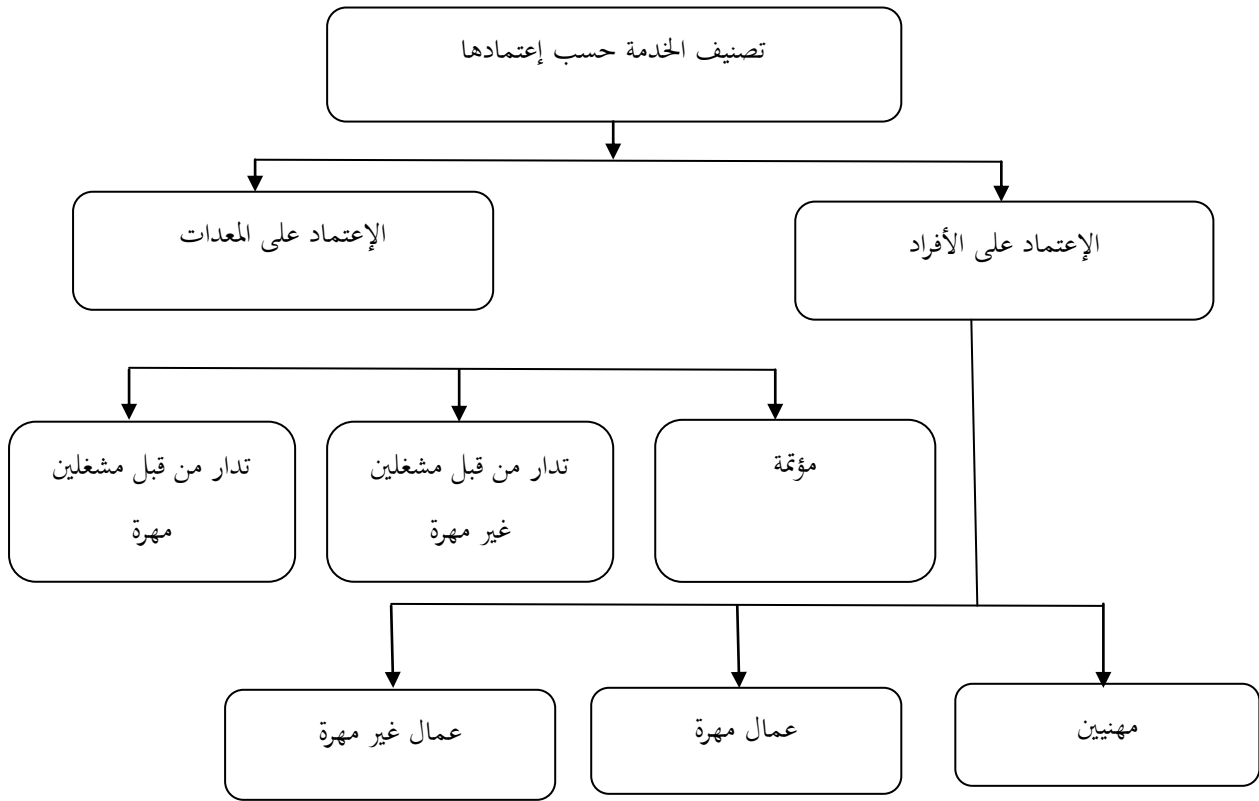
<sup>2</sup> بشير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات ، دار زهران ، الاردن، 2007، ص 32 .

<sup>3</sup> Philip kotler et amstreng principple of marketing services, 9<sup>eme</sup> edition,1996,p96.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان المياوي، إدارة جودة الخدمات-مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 1.



الشكل (I-1) يوضح تصنيف الخدمة حسب اعتمادها .



المصدر: محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 112.

من الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه المعدات في تقديم الخدمة إلا أننا لا ننسى كذلك دور الأفراد في عملية تقديم وتسليم الحصول على الخدمة، فمعظم الخدمات المقدمة تؤدي من قبلهم .

ومن خلال الشكل التالي يتبين أن هناك خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل: الأطباء والإداريين، وهؤلاء يجب أن يكونوا مهنيين وبالمقابل هناك بعض الخدمات تعتمد على بعض اليد العاملة الغير مؤهلة كالحراسة العمارات والفلاحة، وأخيراً خدمات تعتمد على مقدمي مهارة مثل تصليح السيارات والخدمات الفندقية .

كما نجد كذلك خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة، وهذه الخدمات قد تكون مؤتمة مثل البيع الآلي والصرف الآلي، أو تدار من قبل مشغلين غير مهرة مثل خدمات سائقي الجرارات الزراعية أو تدار من قبل أشخاص مهرة مثل: خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية... الخ؛

✓ حسب أهمية حضور العميل المستفيد من الخدمة إلى أماكن تقديمها: هناك خدمات تتطلب حضور مقدم الخدمة وخدمات لا تتطلب ذلك بل تتطلب مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل العميل، غالباً ما تكون مشاركة العميل منخفضة في عملية إنتاج الخدمة عندما تكون موجهة إلى ممتلكات العميل، وهنا يقتصر دورها على مراقبة الخدمة إن رغب هو بذلك .

- ✓ حسب نوع العميل: إذ يمكن تصنيفه إلى:
  - خدمات شخصية: وهي خدمات تقدم لإشباع حاجات شخصية كالتجول مثلا؛
  - خدمات المنشآت: وهي خدمات تقدم لتلبية خدمات مؤسسات الأعمال .
- ✓ حسب دوافع مقدمة الخدمة: وتصنف إلى:
  - خدمات تقدم بدافع الربح: كالمؤسسات منها المدارس الخاصة والمستشفيات الخاصة كذلك؛
  - خدمات تقدم ليس بدافع الربح: كالخدمات التي تقدمها الدولة كالتعليم والعلاج الصحي في المستشفيات العمومية .
- ✓ حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: وتشمل:
  - مهنية : كالأطباء والمحامين .. إلخ؛
  - غير مهنية: كخدمة حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق ... إلخ .
- ✓ حسب طبيعة الخدمة: وتشمل:
  - خدمات ضرورية: كخدمة الصحة مثلا؛
  - خدمات كمالية: كالتسليية والترفيه ... إلخ .
- ✓ حسب وجهة النظر التسويقية: وتشمل:
  - خدمات سهلة المنال: أي الخدمات المسيرة والتي يسهل الحصول عليها كالحلاقة والنقل مثلا؛
  - خدمات خاصة: وتمثل في خدمات إستئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات المهمة .

#### المطلب الثاني: مفاهيم حول الجودة

لقد زاد الإهتمام بالجودة من قبل المؤسسات سوء الخدمة أو الانتاجية بإعتبارها سلاح إستراتيجي يمكن المؤسسات بتحقيق التميز في خدماتها، ولمعرفة مفهوم الجودة سنحاول التطرق إلى تعريف الجودة وكذا أنواعها والأبعاد المحددة لها .

#### الفرع الأول: تعريف الجودة

ويمكن إبراز أهم التعاريف للجودة في النقاط التالية :

- ✓ عرفت على أنها "مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية وإحتياجات الزبائن بالإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة"<sup>1</sup>؛
  - ✓ تعرف الجودة على أنها "مدى قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة"<sup>2</sup> .
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي مجموعة الخصائص المتمثلة للمنتج أو الخدمة المقابلة لتوقعات الزبائن والتي تلي إحتياجاتهم ورغباتهم بدقة وفاعلية ودرجة عالية من التميز وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 40.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

### الفرع الثاني: أنواع الجودة

تمثل أنواع الجودة في نوعين أو صنفين هما<sup>1</sup> :

- ✓ **جودة التطابق:** أي تطابق أداء المؤسسة الفعلي مع توقعات أهداف الأسواق المستهدفة؛
- ✓ **جودة الأداء:** أي من خلال إدارة المؤسسة وعمليتها يمكنها هذا من تحقيق رضا الزبون من خلال مستويات أداء عالية ما يحقق لها جودة مناسبة .

### الفرع الثالث : أبعاد الجودة

ويمكن إيجاز أبعاد الجودة في النقاط التالية<sup>2</sup>

- ✓ **مستوى الأداء:** أي الخصائص الأساسية للمنتج(الخدمة)، كوضوح الألوان بالنسبة للصورة وإلى غير ذلك... إلخ؛
- ✓ **الخصائص الثانوية للمنتج:** ويشمل المنتج الثانوي، بمعنى الصفات المضافة إلى الخدمة الثانوية؛
- ✓ **المطابقة:** أي مطابقة إنتاج الخدمة المطلوبة حسب الموصفات أو معايير التي وضعت لإنتاج هذه الخدمة؛
- ✓ **الجمالية:** ويقصد بها المعايير الذوقية للزبائن؛
- ✓ **القدرة على الخدمة:** وهي سرعة توفير خدمات الصيانة اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل؛
- ✓ **العمر الافتراضي:** أي مدة بقاء المنتج (الخدمة)؛
- ✓ **المعمولية:** وهي احتمالية عمل المنتج (الخدمة) دون فشل خلال فترة زمنية وفقاً للموصفات المحددة؛
- ✓ **قدرة تحسين الجودة:** وهي صورة المنتج (الخدمة) المرسوم في ذهن الزبون .

### المطلب الثالث: جودة الخدمة

لا يمكن إختصار أو تقديم تعريف واحد لجودة الخدمة وذلك نظراً للخصائص والصفات والتي تتمتع بها الخدمات، وكذا الإختلاف الموجود بين مختلف المفكرين حول هذا الموضوع لذا سنحاول إبراز بعض التعريفات لهذا المفهوم فيما يلي .

### الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

ويمكن إبراز هذه المفاهيم في النقاط التالية :

- ✓ تعرف جودة الخدمة على أنها "تلك الخدمة التي تقوم على البعد الإجرائي والبعد الشخصي ي\* كأبعاد مهمة في تقديمها"<sup>3</sup>؛
- ✓ تعرف كذلك على أنها "نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المتفجع أو عدم رضاه"<sup>4</sup>؛
- ✓ جودة الخدمة هي الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها"<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمة على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ورقلة(غير منشورة)، 2011-2012، ص20 .

<sup>2</sup> كلثوم بويكر، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأنها على رضا الزبون، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ورقلة (غير منشورة)، 2012-2013 ص 18 .

\* يقصد بالبعد الإجرائي والبعد الشخصي: هو أن البعد الشخصي يتكون من إجراءات ونظم محددة لتقديم الخدمة، وأما البعد الشخصي فهو يبين كيفية تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن .

<sup>3</sup> مأمون دراركة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 18 .

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، بلد النشر مجهول، 2002، ص 410 .

<sup>5</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، 1999، ص337 .

إذ يمكن تلخيص مفهوم جودة الخدمة في النقاط التالية :

- أي أنها تقوم على أساس إجراءات ونظم محددة لتقديمها من خلال عمليات التفاعل والتعامل مع الزبائن؛
- التميز في تقديمها بمستوى يفوق قدرة المنافسين .

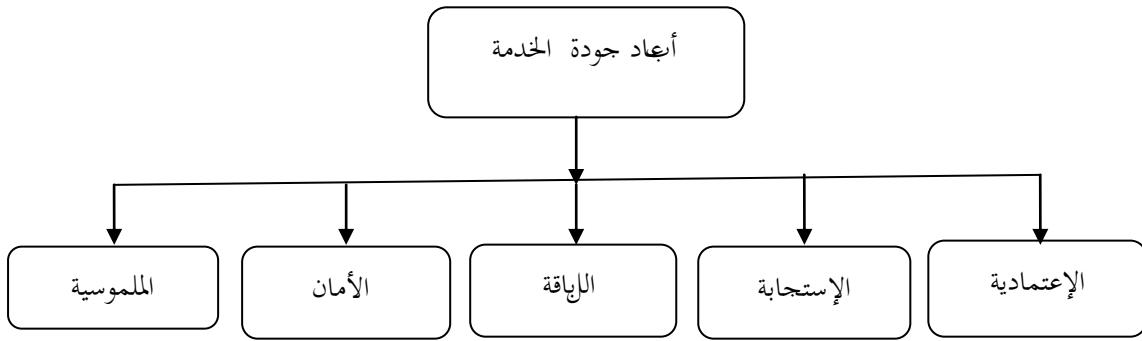
#### الفرع الثاني: محددات جودة الخدمة

لقد تم بلورة محددات جودة الخدمة في عشرة محددات وهي<sup>1</sup> :

- المصداقية: هي مدى الإلتزام بالمواعيد؛
  - الأمن: الخلو من الخطر؛
  - سهولة الوصول إلى الشيء: أي إمكانية الإتصال والوصول إليه؛
  - الإتصالات: أي الإستماع إلى العملاء والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها؛
  - فهم ومعرفة العملاء: وضع الجهود لمعرفة العميل وإحتياجاته؛
  - الملموسية: إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، ووسائل الإتصال... الخ؛
  - الإعتمادية: القدرة على إنجاز الوعود للخدمة بالاعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح؛
  - الإستجابة: أي إستجابة الإدارة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة؛
  - الكفلية: وهي إمتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة؛
  - الكياسة(اللباقة): وتتمثل في اللطف، الإحترام، مراعاة المشاعر والصدقة، الودية،..... الخ.
- وبعدها تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد أطلق عليها إسم RATER وهي ملخصة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار حامد، عمان، 2005، ص 332.

الشكل (I-2) يوضح أبعاد جودة الخدمة



المصدر : قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ( مفاهيم - عمليات - تطبيقات )، دار الشروق، عمان، 2006، ص 95 .

### الفرع الثالث : قياس جودة الخدمة

هناك جدال كبير حول مفهوم قياس جودة الخدمات بين مختلف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الخصائص التي تتمتع بها الخدمة لذا ستعرض بعض النماذج المناسبة لقياس جودة الخدمات .

إن صعوبة قياس جودة الخدمات يعود تعدد وجهات النظر التي يمكن إجمالها في سببين هما<sup>1</sup> :

- التفاوت الإدراكي للزبائن وإختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات ؛
- حيث أن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات .

وهناك العديد من النماذج لقياس جودة الخدمة ومن بينها<sup>2</sup> :

✓ **نموذج الفجوة: الذي طوره Berry** بيرري وزملاؤه، وذلك بهدف إستخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة

ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة، وقد حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة في خمس فجوات، إذ يمثل هذا النموذج تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة والإدراك الفعلي لها، ويمكن التعبير عنها بالعلاقات التالية<sup>3</sup> :

جودة الخدمة SERVQUAL = الإدراك الفعلي - التوقعات

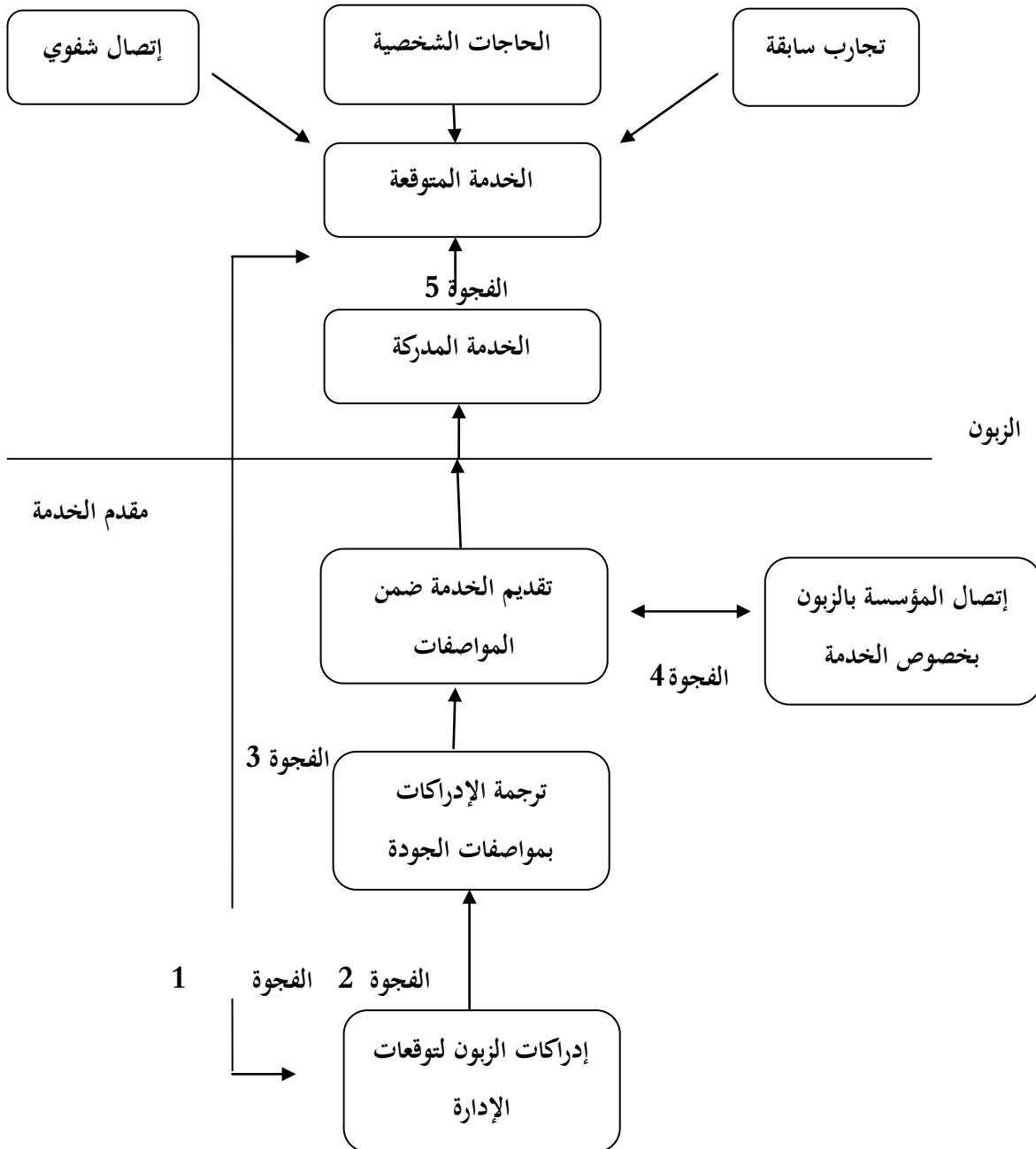
والشكل التالي يوضح نموذج الفجوة لجودة الخدمة .

<sup>1</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودت الخدمات على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر (غير منشورة)، 2011-2012، ص 46 .

<sup>2</sup> إيمان عمري، جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزلاء، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة ورقلة (غير منشورة)، 2012-2013، ص 6 .

<sup>3</sup> سميرة بلحسن، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

الشكل (I-3) يوضح نموذج جودة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2005، ص 440.

من خلال الشكل السابق يمكن إستخلاص الفجوات كالتالي :

- **الفجوة (1):** وتكون من خلال عدم إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون، فلا تحدد بدقة رغباته لعدم توفيرها على معلومات صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تفسيرها بصورة خاطئة ؛
  - **فجوة (2):** أي عدم مطابقة مواصفات الجودة مع توقعات الإدارة، لعدم قدرة المؤسسة على متابعة أخطائها ووضع التصحيحات ؛
  - **فجوة (3):** تنتج من خلال عدم توافق مستوى الجودة والاداء الفعلي لها، ويعود هذا لعدم المرونة في أداء الخدمة أو المواصفات المطلوبة تكون معقدة ؛
  - **فجوة (4):** وترجع لعدم مطابقة أداء الخدمة المقدمة للزبون مع الإتصال بالسوق نتيجة لعدم التنسيق في الإتصال بين العمليات ؛
  - **فجوة (5):** وهي تعني الفرق بين الخدمة المدركة مع الخدمة الفعلية، أي المحصلة النهائية للفجوات السابقة.
- ✓ **نموذج الإتجاه:** ويعرف هذا النموذج بلِسم "Servperf"<sup>1</sup> ظهر خلال 1992 نتيجة لدراسات التي قام بها كل من تايلور وكورنين Taylor & Cronin، وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج بمفهوم إتجاهي يرتبط بإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الإتجاه على أنه "تقييم الأداء، ظهر نتيجة لدراسات قام بها كل من Cronin (Taylor) حيث تقييم الجودة في هذا النموذج على أنها إتجاه يرتبط بإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة<sup>2</sup> . ونتيجة للإنتقادات التي وجهت لمقياس الفجوات لجأت بعض الدراسات إلى إستخدام مقياس الإتجاه والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة، وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية<sup>3</sup> :
- في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فتوقعاتها حول الخدمة تحدد بصورة اولية لمستوى تقييمه لجودتها؛
  - نتيجة لتراكم خبرة العميل السابق وتكراره في التعامل مع المؤسسة، فإذ عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأول للجودة ؛
  - إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإذ تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بالجودة وعند تكرار الشراء ف إن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم .
- وعليه نستنتج بلأن الإتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يركز على أن :
- الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية ؛
  - إرتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة ، أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا .
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمانة، الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج (SERVPERF) .

<sup>1</sup> سميحة بلحسين، مرجع مسبق ذكره، ص 19-20 .

<sup>2</sup> كلثوم بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 9 .

<sup>3</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف (غير منشورة)، مسيلة ، 2006-2007، ص 77 .

### الطلب الوابع : إطار مفاهيمي للميزة التنافسية

تواجه المؤسسات بمختلف أشكالها تحولات وتحديات تفرضها شدة المنافسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى إحداث تغييرات في طرق وأساليب إنتاج إستراتيجيات تنافسية تتناسب مع التغيير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ما يسمح لها بوضع إستراتيجيات فعالة لتحقيق ميزة التنافسية، ومن خلال هذا المبحث سنتناول تعريف الميزة التنافسية و أنواعها وكذا أهم الإستراتيجيات التي تبني عليها .

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها

تسعى أي مؤسسة لضمان البقاء والإستمرار مع جميع العوامل المحيطة بها أن تنشط في ظل بيئة تنافسية تحد وظيفتها التنافسية في السوق لمجابهة المنافسة من خلال إختيار إستراتيجية المثلى لنطاق نشاطها بحث تتوافق وتنسجم مع بيئتها وبه ذا تحقق التميز والتوافق من أجل كسب رضا الزبون ومن ثم الحصول على ولائه وتحقيق ميزة تنافسية .

### أولا: تعريف الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دورا أساسيا في حياة المؤسسات فبالتنافس يزداد النمو والتطور وينبثق الإبداع هذا ما يمكن المسيرين ذوي القدرات العالية على التحليل والتشخيص ببذل قصار جهدهم في رفع روح التنافس بين الأفراد والمؤسسات . ويمكن عرض أبرز المفاهيم في للميزة التنافسية كالاتي :

- ✓ الميزة التنافسية هي عبارة عن " أهم المؤشرات الدالة على النجاحة الإقتصادية في المواقع التنافسية للم وُسرة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق الم وُسرة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والنمو، والمحافظة على الحصص السوقية مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup> " ؛
- ✓ بأنها قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها(خدماتها)، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم<sup>2</sup> ؛
- ✓ وهي تعبر عن القدرة على إنتاج الخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب<sup>3</sup> .

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية من خلال تتبعها لنوعين من المصادر التنافسية أو الإستراتيجيات معينة لتفوق على منافسيها، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة . هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية وهما<sup>4</sup> :

- ✓ **التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أول بتكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد كبيرة .

<sup>1</sup>M .porter, **L' AVantage concurrntiel**, paris , Dunond , 1999 p 35 .

<sup>2</sup> بلبراهيم جمال، أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال، المجلة الأكاديمية للدراسات والأبحاث، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 12، جوان 2014، ص 6 .

<sup>3</sup> بيشة حمودي، دور إدارة العلاقات مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خنصر(غير منشورة)، بسكرة، 2012-2013، ص 30 .

<sup>4</sup> هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، ورقة(غير منشورة)، 2011-2012، ص 63 .



✓ **تميز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج(الخدمة)، خدمات ما بعد البيع) .

الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أبعاد يمكن إحتصارها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

✓ **بعد التكلفة:** إن المؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجات بتكلفة أدنى من المنافسين لها، حيث يمكنها من تخفيض التكاليف من خلال الإستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً من التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المؤسسة لتكون قائدة في مجال التكلفة؛

✓ **بعد الجودة:** حيث أشار slack et all إلى أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة، لتقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن الذين يرغبون في الحصول على المنتجات التي تلي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم؛

✓ **بعد المرونة:** تعد المرونة لبُها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن، إن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات وهي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على منتجات جديدة ومعدلة؛
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى النتائج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات .

✓ **بعد التسليم:** يشمل التسليم ثلاث أسبقيات تتعلق بالوقت وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير، مما يجعل هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق وذلك من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية، وسرعة تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بلقصر وقت ممكن؛

✓ **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً م ن أبعاد الميزة التنافسية ومع تنوع آرائهم في تعريفه فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع منها على سبيل المثال " أنه عمل ذهني يقوم به الفرد بإستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة وإستعمالات غير مألوفة أو تفصيل خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة .

<sup>1</sup> مصطفى شلبي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المجلة العربية للإدارة، قسم العلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، العدد، 2013، ص ص 22-23 .

### ثاني: إستراتيجيات الميزة التنافسية

وتتمثل أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسات وفق تصنيف بورتر إلى:

- ✓ **إستراتيجيات القيادة في التكلفة:** وهي إستراتيجية تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>، إن من بين الدوافع التي تجعل المؤسسة تتبع هذه الإستراتيجية هي توافر إقتصاديات الحجم، أثر منحى الخبرة والتعليم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة، وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر، بمعنى أن هذه الإستراتيجية تقوم على أساس تقليل التكلفة لكن مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة؛
- ✓ **إستراتيجية التمييز:** هي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الأفراد بخصائص إستثنائية في المنتج (الخدمة) وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومتميز أي أن هذه الإستراتيجية تقوم على تمييز المنتج بما يفرقه على المنتجات الأخرى في السوق ويخلق مركزا فريدا فيها على أن يتحمل المشتري إرتفاع التكاليف الناتجة عن إتباع هذه الإستراتيجية<sup>2</sup>؛
- ✓ **إستراتيجية التركيز:** هي إستراتيجية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى بدلا من التعامل مع السوق ككل<sup>3</sup>، أي هنا تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي في هذه الحالة هي تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات والسعر أو كلاهما .

### الفرع الرابع: علاقة جودة الخدمة بالميزة التنافسية

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى وأسلوب الحياة لأي مؤسسة ترغب في الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرارية في ظل ما يشهده العالم من تغيرات .

ولعل إدراك أهمية الجودة بإعتبارها سلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية، أدى بالمؤسسة إلى تبني العديد من الأساليب الإدارية الحديثة المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لتقنيات تحسين الجودة والتي تسمى ببرامج إدارة التغيير المتمثلة في تطبيق برامج الجودة وقياس تقييم الأداء في أنشطة المنظمة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة وهذا كله من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية لها، بحيث يمكنها إختيار الجودة كهدف وشعار لها<sup>4</sup> . كما يمكن تحقيق الجودة والميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة من خلال سعيها لتحقيق الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>5</sup> :

- الربحية من خلال إختيار المؤسسة الجودة المناسبة لها والتي تحقق لها تكاليف منخفضة ترتبط بالعمليات التشغيلية ما يحقق لها المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة .

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص 115 .

<sup>2</sup> رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس (غير منشورة)، 2010-2011، ص 77 .

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 257 .

<sup>4</sup> عبد الحكيم بن جروة، أثر إستخدام أبعاد التسويق للعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث، العدد(11)، جامعة ورقلة (غير منشورة)، 2012، ص 3 .

<sup>5</sup> عد الحميد عبد الحميد البلهواوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعمولة (الموثيقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 73-74 .

- زيادة القدرة التنافسية في السوق المحلية والعالمية من خلال زيادة جودة المنتج ودخول أسواق عالمية جديدة وبالتالي زيادة في الحصة السوقية .
  - زيادة الفعالية التنظيمية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة بإكتساب مهارات عن طريق الإشتراك في برنامج التدريب والتطوير اللازمة ؛
  - تحقيق رضا الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم والعمل على تلبيتها والسعي لإضافة بعض الخصائص المبدعة التي لا يتوقع الزبون وجودها عند إقتناؤه للمنتج(الخدمة)، فوجودها يسبب شعور عالي بالرضاء لدى الزبون بما يضمن الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن مستقبليين .
- ذلك أن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل سوق شديد التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في الخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة، فالعميل يستطيع تقييم وتقدير هذه القيمة وإدراكها على الأقل من خلال مقارنتها مع القيمة التي يقدمها المنافسين، كما يستعمل معايير خاصة في ذلك من بينها: مجموعة من الخدمات المقدمة ودرجة مطابقة المنتج لتوقعات العميل، تكلفة الشراء والإستعمال، أجال التسليم .
- إذ يجب على المؤسسة أن تتم هذه العناصر الثلاثة للجودة، لأن العميل يملك خيارات كثيرة للشراء في ظل السوق التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة كما يفترض أيضا أن تظهر إهتمامها بالعميل من خلال الإهتمام بإحتياجاته ومحاولة تلبيتها له<sup>1</sup> .
- وفي الأخير يمكن القول أنه يجب على المؤسسة وضع ومتابعة وتطبيق برنامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير ميزة تنافسية لها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر(غير منشورة)، 2005، ص 176 .

<sup>2</sup> هاجر بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 81- 86 .

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك دراسات عديدة تناولت مفهوم كل من جودة الخدمة والميزة التنافسية من قبل عدة باحثين، والتي كان لها أثر كبير في تنمية وتحقيق مستويات جيدة من الأداء بالنسبة للمؤسسة سواء كانت إنتاجية صناعية أو خدمية .

### المطلب الأول: دراسات متعلقة بجودة الخدمة

✓ **فلة العيهار (2005)<sup>1</sup>**: جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطبيق أبعاد الجودة لتحقيق رضا الزبون للحصول على ميزة تنافسية، إذ تمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو رفع الغموض عن مفهوم الجودة والميزة التنافسية ليعتبارهما مفهومين متعددا الأبعاد، وتمثلت نتائج هذه الدراسة في أن الجودة تتحقق قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية والتي يجب أن تتماشى إستراتيجيتها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال خلق مزايا تنافسية تهدف إلى خلق فرص تسويقية جديدة، وتحقيق رضا الزبائن، وزيادة ربحيتها، والإرتقاء بأدائها تعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها وإستمرارها ؛

✓ **فيلسي ليندة (2011-2012)<sup>2</sup>**: عاجلت هذه الدراسة واقع ت أثر جودة الخدمات على أداء المؤسسات وكيفية الوصول إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء المتميز، ومن بين أهم الأهداف الأساسية لدراسة هو معرفة مدى إستعمال المؤسسات لمصطلح الأداء المتميز وكيفية قياسه على مستوى المؤسسات الخدمية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن النتائج المقصود إليها هو أن المؤسسات سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص (خدمية/ إنتاجية) ومن أجل تخفيض تكاليفها وإكتسابها ميزة تنافسية بتقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي حاجات ومتطلبات زبائنها، ذلك ليعتبار أن جودة الخدمة معيار لتطبيق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لفهم الخدمة؛

✓ **كلثوم بوبكر (2012-2013)<sup>3</sup>**: تم التطرق في هذه الدراسة إلى أثر جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو بيان مستويات الجودة المقدمة في المؤسسة وعرض لمفهوم الخدمة ورضا الزبون وطرق قياسهما، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن تقييم أبعاد الجودة الخدمة (الإعتمادية، الإستجابة، الأمان) (الضمان) الملموسية، التعاطف) من قبل المرضى كان ينسب متوسطة نظر لنقص العلاقات التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن (المرضى) هذا ما يستدعي قيام المؤسسة بصياغة برامج تهدف إلى تحسين مستمر لجودة الخدمات المقدمة .

✓ **دراسة Sattari et la (2008)<sup>4</sup>**: بعنوان جودة الخدمة في سوق إتصالات الهاتف النقال الإيراني حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة في سوق الإتصالات المتنقلة في إيران، وإعتمد الباحث على نموذج جودة الخدمة Servqual وقد شملت عينة الدراسة 250 زبون، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أبعاد جودة

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر (غير منشورة)، 2005 .

<sup>2</sup> فيلسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في علوم الإقتصاد، جامعة احمد بوقرة بومرداس (غير منشورة)، الجزائر، 2011- 2012 .

<sup>3</sup> كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأثرها على رضا الزبون، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ورقلة (غير منشورة)، 2012-2013 .

<sup>4</sup> Sattari s,sangari Es,poighambari k,Service Quality in the Iranina cellular tqleecmmunication market ,Lulea university ofF technology ,Sweden,2008.

الخدمة المتمثلة في ( الأمان، التعاطف، جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن، والاعتمادية) تعطي مؤشرا قويا لجودة الخدمة في السوق الإيراني للإتصالات المتنقلة ولها تأثير إيجابي على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن، إذ نجد أن بعد الملموسية والاستجابة محددات ضعيفة وليست بارزة في تشكيل الإدراك لجودة الخدمة .

✓ دراسة **Johanson and sirikit (2002)**<sup>1</sup>: جاءت هذه الدراسة بعنوان جودة الخدمة في صناعة الإتصالات التايلاندية أداة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم لمحة عامة عن جودة الخدمات ومناقشة إمكاناتها لتقديم ميزة تنافسية في قطاع الإتصالات التايلاندية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي :

- مستوى الإدراك والتوقعات لجودة الخدمة لم تظهر أي فرق كبير، صناعة الإتصالات تلتفت تقديرات ممتازة في الملموسية وخاصة لباس موظفي خدمة العملاء، الملموسية هي جانب مهم للغاية من جوانب جودة الخدمة بالنسبة لعميل الإتصالات التايلاندية .

#### المطلب الثاني: دراسات متعلقة بالميزة التنافسية

✓ رحيل أسيا(2011-2012)<sup>2</sup>: حيث تناولت هذه الدراسة دور ومكانة المورد البشري في المؤسسة وكيفية إستغلاله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يلتمس في إبراز دور ومكانة الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، ولذا التعرف على كيفية تسيير، تقييم، تطوير الكفاءات من أجل إستمرارية التميز، ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة والتي تصب في مجملها على تحقيق مستويات عالية من الجودة لكسب رضا الزبون وكذا الرفع من قدراتها التنافسية ؛

✓ محمد حسين الوادي، علي فلاح الزعبي(2011)<sup>3</sup>: تم التطرق في هذه الدراسة إلى كيفية الإستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة كأداء لتحقيق الجودة الشاملة للجامعات الأردنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى حث الجامعات على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق الميزة التنافسية بالعمل على رسم خارطة لميزة التنافسية تحث الإدارة على إستخدام مواردها المالية والبشرية والمادية وكذا المعلوماتية لتحقيق مستوى عالي من الجودة ومن ثم تحقيق النجاح الإستراتيجي، ومن بين النتائج التي خلصت بها الدراسة هي التميز والتفرد في تقديم الخدمة يتركز على إنشاء المعرفة العلمية الجديدة والنخب العلمية فيها ؛

✓ عبد حكيم بن جروة(2012)<sup>4</sup>: تناولت هذه الدراسة كيفية الإستخدام الأمثل لأبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، غز يتمثل هدف الدراسة في محاولة تقييم إستخدام المؤسسة لأبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبنيها لأسلوب يساعد المؤسسة على إدارة علاقتها مع زبائنها على احسن وجه، والنتيجة التي خلصت بها الدراسة أنه يجب على مؤسسة أن تنجح في ميدانها التجاري لا بد من معرفة مختلف العناصر التي تمكنها من تسيير هذا النجاح من خلال تحسين علاقاتها مع زبائنها .

<sup>1</sup> Johnson w,sirikit a, servrice Quality in the thai competitive advantage,journal management decision,v 40,no 07,2002.

<sup>2</sup> رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميز التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة ورقلة (غير منشورة)، 2011-2012 .

<sup>3</sup> محمد حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إستخدام إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن(غير منشورة)، العدد(8)، 2011 .

<sup>4</sup> عبد الحكيم بن جروة، أثر إستخدام أبعاد التسويق للعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث، العدد(11)، جامعة ورقلة(غير منشورة)، 2012 .

**المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

من خلال عرض الإطار النظري لكل من جودة الخدمة والميزة التنافسية والدراسات السابقة التي تم تناولها نجد أن دراستنا إتفقت مع الدراسات السابقة من حيث المضمون في حين نجد دراستنا تطابقت مع دراسة فلة العيهار ورحيل أسيا إلى حد كبير من حيث متغيرات الدراسة إذ يتناهى هذا مع نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، في حين يكمن الاختلاف في عكس الجوانب النظرية في تطبيق أبعاد جودة الخدمة وتحقيقها للميزة التنافسية داخل المؤسسات، من خلال المنهج المتبع في دراسة الحالة وتحليل الوضع القائم .

فالدراسة الحالية اعتمدت على المنهج التحليلي في عرض وتقييم جودة الخدمة للمؤسسات محل الدراسة، ومعرفة الدور المساهم لجودة الخدمة وتحقيقها للأداء المتميز عن طريق أسئلة مبرمجة في شكل إستمارة إستبيان من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم كل من جودة الخدمة والميزة التنافسية ثم توضيح العلاقة التي تربطهما، ذلك أن عملية تقييم جودة الخدمة أحد أهم العناصر أو الموضوعات التي لاقت إهتماما من قبل الباحثين في شتى المجالات وخاصة في مجال الخدمات حيث أن تبني المؤسسات لمفهوم الجودة يعد عاملا أساسيا ومهما، بحيث يعتبر سلاحا إستراتيجيا وحب على المؤسسات التمسك به من أجل مواجهة حدة المنافسة العالمية، من اجل تحقيق أهدافها المرجوة .

كما يجب على المؤسسات تطبيق مفهوم الجودة وترسيخ ثقافة مفهوم الجودة لدى الزبائن والموظفين وذلك من أجل تقديم جودة خدمات متطورة ومتنوعة من أجل كسب رضا زبائنهم، وهذا لا يكون إلا من خلال تقديم خدمات متميزة عن المنافسين الآخرين، ذلك أن تطبيق لأبعاد الجودة وأداء المؤسسة يعود إلى طبيعة العمل الخدماتي. والذي سنحاول إسقاطه في الجانب الميداني للدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية  
دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين (Ra, Saa, Caat)  
فروع ورقلة



## تمهيد الفصل

من خلال ما تم التطرق له في الفصل الأول من خلال الإحاطة النظرية بالمتغيرين الأساسيين الذين بنيت عليهما الدراسة: جودة الخدمة والميزة التنافسية، إضافة إلى ذلك الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة مع الدراسة الحالية، لذا في هذا الفصل سنحاول إسقاط المفاهيم النظرية حول أبعاد جودة الخدمة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من مؤسسات التأمين فرع ورقلة، والإلمام أكثر بالجانب التطبيقي إعتدنا في دراستنا هذه على عينة من مؤسسات التأمين المتمثلة في المؤسسات التالية: الجزائرية للتأمينات (2a)، المؤسسة الوطنية للتأمين (Saa)، المؤسسة الوطنية للتأمين الشامل (Caat) فرع ورقلة .

وهذا من أجل القيام بدراسة مقارنة بين عينة من ثلاث مؤسسات خدمية وذلك وفق منهج علمي يهدف إلى تقديم أبعاد جودة الخدمة وتقييمها بأهم الطرق والأدوات الواجب إتباعها لتحسين جودة خدماتها وزيادة قدرتها على المنافسة، ومواجهة التحديات التي تفرضها ضغوط الأسواق والعمل على زيادة وعي وإدراك عمالها وزبائنهم بما ينسجم منهم وما يتلاءم مع وضع وحالة كل مؤسسة محل الدراسة، كما سيتم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة المتحصل عليها .

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين:

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات ؛

**المبحث الثاني:** عرض ومناقشة النتائج .

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

لكل ظاهرة أو دراسة معينة منهج يرتبط بها قصد وصفها وتحليلها وتفسيرها للوصول لأسباب حدوث الظاهرة ومعرفة العوامل التي تتحكم فيها وإستخلاص النتائج وتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع المعلومات من أجل الإستعانة بها في التحليل لتساعدنا في إختبار الفرضيات .

#### المطلب الأول: طرق الدراسة

##### الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

يتم في هذا المطلب عرض كافة النتائج المتوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي لمجموعة الإستبيانات التي تم توزيعها والتي تم الإجابة عليها بطريقة عشوائية لعينة من مؤسسات التأمين فرع ورقلة والمكونة من موظفين وزبائن كل مؤسسة من (Saa, Caat, 2a) بإجراء مقارنة بينهم وذلك بغرض التعرف على واقع أبعاد جودة الخدمة المطبقة في كل مؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لكل مؤسسة .

أولاً: جدول الإستبيانات الموزع على عينة الدراسة

جدول رقم (II-1): يوضح عدد الإستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

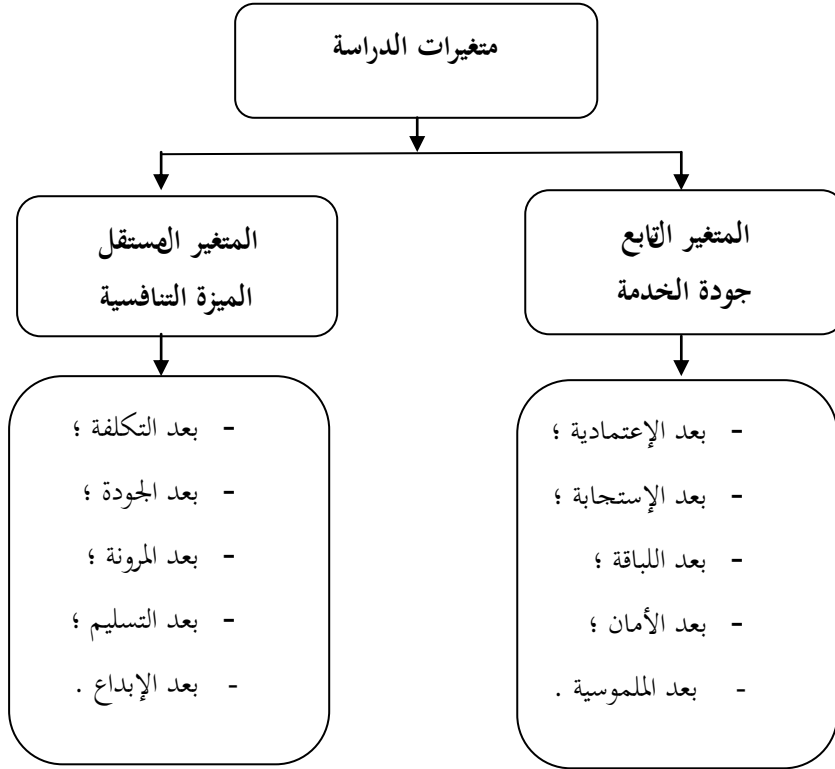
| مؤسسة Caat              |         | مؤسسة Saa |         | مؤسسة 2a |         | قائمة الإستبيانات         |
|-------------------------|---------|-----------|---------|----------|---------|---------------------------|
| التكــــــــــــــــرار |         |           |         |          |         |                           |
| الموظفين                | الزبائن | الموظفين  | الزبائن | الموظفين | الزبائن |                           |
| 20                      | 20      | 30        | 20      | 05       | 20      | الإستبيانات الموزعة       |
| 05                      | 10      | 06        | 05      | 01       | 10      | الإستبيانات الغير مسترجعة |
| 15                      | 10      | 24        | 15      | 04       | 10      | الإستبيانات المسترجعة     |
| % 75                    | % 50    | % 80      | % 75    | % 80     | % 50    | النسبة                    |

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الميزة التنافسية (CA) ؛
  - المتغير التابع: جودة الخدمة (SQ) .
- حيث يمكن إبراز متغيرات الدراسة في الشكل التالي :

شكل رقم (II-1): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الإستبيان للمؤسسات الثلاث بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها للإجابة على الفرضيات المطروحة، ومن أجل إستكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات للوصول إلى الأهداف المسطرة من إعداد الدراسة إعتدنا على الأدوات التالية :

أ - الملاحظة: تستخدم الملاحظة كوسيلة للبحث بهدف التأكد من الفرضيات والتشخيص المباشر لواقع المؤسسة، وكذا مدى توفر المؤسسة على معلومات تسمح لها بتقديم الخدمة التي يطلبها الزبون وكيفية العمل بها، وكذا ملاحظة طريقة تعامل الموظفين فيما بينهم وطريقة تعامل المدير مع مرؤوسيه .

ب - الإستبيان: ويعد وسيلة هامة في البحث، وفي هذه الدراسة تم اعتماد إستبيانين، الأول خاص بأبعاد جودة الخدمة موجه للزبائن والثاني خاص بأبعاد الميزة التنافسية موجه للموظفين، وهذا من أجل إستخدامه في جمع كافة البيانات والمعلومات اللازمة والمتوفرة في المؤسسة وكذا من الزبائن من أجل إكمال الدراسة، تم توزيعه على أفراد العينة للحصول على معارفهم للإستفادة منها في الدراسة الميدانية .

إذ تم توزيع الإستبيان على عيّنتين (الزبائن-الموظفين)، وعليه تم تقسيم الإستبيان إلى محورين في كل إستبيان كما يلي:

- الجزء الأول: يحتوي على المحور الأول لأبعاد جودة الخدمة (خاص بالزبائن)، والآخر لأبعاد الميزة التنافسية (خاص بالموظفين) ؛

- الجزء الثاني: يحتوي على متغير المعلومات الشخصية المتعلقة بكل من الزبائن والموظفين .

حيث كان تصميم كل إستبيان حسب أبعاد كل متغير كما يلي:

● خاص بجودة الخدمة:

- العبارات من (1-3) تخص بعد الاعتمادية ؛
- العبارات من (4-6) تخص بعد الإستجابة ؛
- العبارات من (7-9) تخص بعد اللباقة ؛
- العبارات من (10-13) تخص بعد الأمان ؛
- العبارات من (14-17) تخص بعد الملموسية .

● خاص بالميزة التنافسية:

- العبارات من (1-3) تخص بعد التكلفة ؛
- العبارات من (4-6) تخص بعد الجودة ؛
- العبارات من (7-9) تخص بعد المرونة ؛
- العبارات من (10-12) تخص بعد التسليم ؛
- العبارات من (13-15) تخص بعد الإبداع .

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الأول الخاص بأبعاد جودة الخدمة والمحور الأول كذلك في الإستبيان الثاني الخاص بأبعاد الميزة التنافسية، تم إتباع مقياس ليكارت ذي ثلاث درجات ونظرا لإستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من زبائن وموظفي كل مؤسسة إعطاء درجة موفقاتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت كما يلي:

- موافق ← تعطى لها ثلاث درجات ؛
- محايد ← تعطى لها درجتان ؛
- غير موافق ← تعطى لها درجة واحدة .

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (II-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي |
|--------------------|----------------------|
| قليل               | من 1 إلى 1,66        |
| متوسط              | من 1,67 إلى 2,34     |
| مرتفع              | من 2,35 إلى 3        |

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0,66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي (من 1 إلى 1,66 قليل.... إلخ).

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان، تم تفريغ الإستبيانات في برنامج ال Excel والإستعانة بالبرنامج الإحصائي Spss النسخة 19 حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ؛
- استخدام المتوسطات الحسابية ؛
- استخدام الانحرافات المعيارية ؛
- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ ؛

ثالثا: صدق وثبات الإستبيان

قامت الباحثة بإجراء عدد من الإختبارات على الإستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدمة في ذلك تحكيم الإستبيان من خلال أساتذة محكمين، بالإضافة للإختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات .

➤ صدق المحكمين

بغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف وأساتذة مختصين في هذا المجال، وبعد ذلك تمت صياغة العبارات بشكل أكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي .

➤ ثبات الإستبيان

تم فحص الإستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الأسفل لحساب ثبات المقياس لكل إستبيان خاص لكل مؤسسة (Caat, Saa, 2a) وتعد هذه النسب ذات دلالة إحصائية عالية ومقبولة تفي بأغراض الدراسة، حيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% لكل تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث .

جدول رقم (II-3): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الخاص لكل مؤسسة

| مؤسسة Caat |         | مؤسسة Saa |         | مؤسسة 2a |         |
|------------|---------|-----------|---------|----------|---------|
| الموظفين   | الزبائن | الموظفين  | الزبائن | الموظفين | الزبائن |
| 0,768      | 0,775   | 0,916     | 0,927   | 0,931    | 0,895   |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج دراسة الحالة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض كيفية تأثير أبعاد جودة الخدمة ومعرفة أثر هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة .

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: عرض الجداول الخاصة بمؤسسة الجزائرية للتأمينات (2a)

جدول رقم (II-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية الخاصة بالزبائن

| الرقم | المتغير                    | الفئة             | القيم   |        |
|-------|----------------------------|-------------------|---------|--------|
|       |                            |                   | التكرار | النسبة |
| 01    | الجنس                      | ذكر               | 10      | 100 %  |
|       |                            | أنثى              | 00      | 00 %   |
| 02    | السن                       | من 20-30 سنة      | 03      | 30 %   |
|       |                            | من 31-40 سنة      | 02      | 20 %   |
|       |                            | أكثر من 40 سنة    | 05      | 50 %   |
| 03    | المؤهلات العلمية           | أقل من ثانوي      | 04      | 40 %   |
|       |                            | ثانوي             | 02      | 20 %   |
|       |                            | جامعي             | 04      | 40 %   |
| 04    | عدد سنوات العمل مع المؤسسة | أقل من 5 سنوات    | 08      | 80 %   |
|       |                            | من 5 إلى 15 سنوات | 02      | 20 %   |
|       |                            | أكثر من 15 سنة    | 00      | 00 %   |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور (100 %) وهي نسبة قوية ومرتفعة جدا في حين نرى إنعدام نسبة الإناث (0%) من مجموع أفراد العينة، أما متغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية (الأقل من 20-30 سنة) نسبة (30%) تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 20-40 سنة) نسبة (20%) وأما الفئة العمرية الثالثة (من 40-50 سنة) بلغت نسبتها (50%)، وبالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية وجد أن ما نسبته (40%) من الحاصلين على مستوى أقل ثانوي، ونسبة (20%) من الحاصلين على درجة ثانوي وما نسبته (40%) كذلك الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي، أما فيما يخص متغير عدد سنوات العمل مع المؤسسة إذ تحصلت فئة (أقل من 5 سنوات) على نسبة (80%) والفئة (من 5-15 سنة) تحصلت على ما نسبته (20%) في حين نرى فئة (الأكثر من 15 سنة) على نسبة (0%) وهي أقل قيمة .

جدول رقم (II-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية الخاص بالموظفين

| الرقم | المتغير                    | الفئة             | القيم   |        |
|-------|----------------------------|-------------------|---------|--------|
|       |                            |                   | التكرار | النسبة |
| 01    | الجنس                      | ذكر               | 00      | 00%    |
|       |                            | أنثى              | 04      | 100%   |
| 02    | السن                       | من 20-30 سنة      | 04      | 100%   |
|       |                            | من 31-40 سنة      | 00      | 00%    |
|       |                            | أكثر من 40 سنة    | 00      | 00%    |
| 03    | المؤهلات العلمية           | أقل من ثانوي      | 02      | 50%    |
|       |                            | ثانوي             | 01      | 25%    |
|       |                            | جامعي             | 01      | 25%    |
| 04    | المستوى الوظيفي            | عون تنفيذ         | 00      | 00%    |
|       |                            | عون تحكم          | 01      | 25%    |
|       |                            | إطار              | 03      | 75%    |
| 05    | عدد سنوات العمل مع المؤسسة | أقل من 5 سنوات    | 04      | 100%   |
|       |                            | من 5 إلى 15 سنوات | 00      | 00%    |
|       |                            | أكثر من 15 سنة    | 00      | 00%    |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا إناث بنسبة (100%) وإنعدام نسبة الذكور من مجموع أفراد العينة، أما متغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية (الأقل من 20-30 سنة) على نسبة كاملة (100%) وتنعدم نسب كل من الفئتين (من 20-40 سنة) بنسبة (27,5%) والفئة العمرية الثالثة (من 40-50 سنة)، وبالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية نسبة (50%) للمتحصلين على مستوى الأقل من ثانوي، وما نسبته (25%) قد تحصلوا على المستوى الثانوي والجامعي، أما فيما يخص متغير المستوى الوظيفي نلاحظ إنعدام نسب المتحصلين على عون تنفيذ، وما نسبته (25%) من الحاصلين على درجة عون تحكم ونسبة (75%) من الأفراد الحاصلين على درجة إطار، أما متغير عدد سنوات العمل مع المؤسسة نجد أن فئة (الأقل من 5 سنوات) هي الواردة بنسبة كاملة وهي (100%).



• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة

جدول رقم (II-6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة

| الرقم | العبرة   | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|---------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالمستوى المطلوب منها                                     | 02,4    | ,690              | 05      | متوسط   |
| 02    | عند مواجهتك لمشكلة ما تقوم المؤسسة بإبداء رأيها لحل هذا المشكل                       | 01,9    | 01                | 14      | متوسط   |
| 03    | وجود بساطة لدى المؤسسة في حل مشكلاتها مع زبائنها                                     | 01,9    | 0,87              | 15      | متوسط   |
| 04    | الخدمات المقدمة سريعة وذات إستجابة قوية لدى الزبائن                                  | 2,00    | 0,81              | 09      | متوسط   |
| 05    | هناك رد فعل فوري لدى المؤسسة لإنشغالات زبائنها وإستفساراتهم                          | 01,7    | 0,82              | 17      | متوسط   |
| 06    | موظفو المؤسسة لهم الرغبة والإستعداد الدائم لمساعدة زبائنهم                           | 2,00    | 0,81              | 10      | متوسط   |
| 07    | المؤسسة لها درجة عالية في فهم زبائنها ومعرفة إحتياجاتهم                              | 2,00    | 0,94              | 11      | متوسط   |
| 08    | وجود نوع من التعامل الجيد واللائق مع الزبون  | 2,00    | 0,94              | 12      | متوسط   |
| 09    | هناك درجة عالية من الحوار والتواصل لوصفك للخدمة من طرف المؤسسة                       | 2,00    | 0,94              | 13      | متوسط   |
| 10    | توجد ثقة عالية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة  | 2,10    | 0,87              | 06      | متوسط   |
| 11    | الضمانات التي تعتمد عليها المؤسسة كوسيلة لجذب الزبائن تمتاز بدرجة عالية من المصداقية | 1,80    | 1,03              | 16      | متوسط   |
| 12    | شعورك بالأمان عند التعامل مع المؤسسة يريحك   | 2,10    | 0,87              | 07      | متوسط   |
| 13    | لدى موظفي المؤسسة الروح المرحية في التعامل مع الزبون                                 | 2,10    | 0,87              | 08      | متوسط   |
| 14    | الأجهزة والأدوات التي تستخدمها المؤسسة حديثة ومتطورة                                 | 2,70    | 0,67              | 01      | مرتفع   |
| 15    | موقع المؤسسة ملائم ويسهل الوصول إليه   | 2,70    | 0,67              | 02      | مرتفع   |
| 16    | مبنى المؤسسة والديكور مناسب وجذاب  | 2,20    | ,780              | 04      | متوسط   |
| 17    | مظهر مقدمي الخدمة لائق ويمتازون بحسن المظهر والهندام                                 | 2,70    | ,480              | 03      | مرتفع   |
|       | المتوسط العام  | 2,25    | 0,83              | -       | متوسط   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ب أبعاد جودة الخدمة بلغ (2,25) وانحراف معياري (0,83)، كما جاءت العبارة رقم (14) وهي (الأجهزة والأدوات التي تستخدمها المؤسسة حديثة ومتطورة) في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2,70) وانحراف معياري (0,67)، في حين جاءت الفقرة رقم (05) وهي (هناك رد فعل فوري لدى المؤسسة لإنشغالات زبائنها وإستفساراتهم) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,70) وانحراف معياري (0,82).

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين حول أبعاد الميزة التنافسية
- جدول رقم (II-7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الميزة التنافسية

| الرقم | العبارة   | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى لو أدى هذا إلى تخفيض النوعية                  | 1,00    | 0,00              | 15      | قليل    |
| 02    | تهدف المؤسسة إلى تحقيق سعر أقل مقارنة بالمنافسين، من خلال تقليل السعر مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة | 2,50    | 0,57              | 09      | مرتفع   |
| 03    | تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة وذات نوعية عالية من حيث الخصائص بالرغم من ارتفاع أسعارها                   | 3,00    | 0,00              | 01      | مرتفع   |
| 04    | تقوم المؤسسة بطرح خدمات جيدة وذات جودة عالية تتناسب مع توقعات زبائنها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها        | 1,75    | 0,50              | 14      | متوسط   |
| 05    | تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع (مثل الصيانة والنقل... وغيرها)  | 2,25    | 0,50              | 13      | متوسط   |
| 06    | تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات زبائنها بالصفات والخصائص المطلوبة  | 3,00    | 0,00              | 02      | مرتفع   |
| 07    | المؤسسة لها القدرة على تقديم خدمات جديدة ومعدلة   | 3,00    | 0,00              | 03      | مرتفع   |
| 08    | ترى أن المؤسسة تقوم بتغييرات على الخدمات التي تقدمها لتقديم أنواع أخرى أو خدمات إضافية مختلفة               | 2,50    | 0,57              | 10      | مرتفع   |
| 09    | تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث من جراء الخدمات التي يطلبها الزبون وتعمل على تلبيةها                      | 2,75    | 0,50              | 04      | مرتفع   |
| 10    | تقدم المؤسسة الخدمة المطلوب منها في الوقت المحدد  | 2,75    | 0,50              | 05      | مرتفع   |
| 11    | تعتمد المؤسسة على سرعة تطوير خدماتها من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية لتقديم الخدمة لزبائنها         | 2,75    | 0,50              | 06      | مرتفع   |
| 12    | تقدم المؤسسة منتجاتها (خدمات) في أقصر وقت ممكن لزبائنها   | 2,50    | 1,00              | 11      | مرتفع   |
| 13    | تعتمد المؤسسة على تشكيلة واسعة في تقديم خدماتها   | 2,25    | 0,95              | 12      | متوسط   |
| 14    | تسعى المؤسسة إلى التطوير والإبتكار المستمر في تقديمها لخدماتها  | 2,75    | 0,50              | 07      | مرتفع   |
| 15    | ترى بأن المؤسسة لها القدرة على خلق وتقديم خدمات لم يتوقع الزبون حصولها من مؤسسات أخرى                       | 2,75    | 0,50              | 08      | مرتفع   |
|       | المتوسط العام   | 2,50    | 0,51              | -       | مرتفع   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ب أبعاد الميزة التنافسية بلغ (2,50) وانحراف معياري (0,51)، كما جاءت العبارة رقم (3) في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وانحراف معياري معدوم (0,00)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) وهي (تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى لو أدى هذا إلى تخفيض النوعية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,00) وانحراف معياري معدوم (0,00) .  
الفرع الثاني: عرض الجداول الخاصة بمؤسسة (Saa)

جدول رقم (II-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية الخاصة بالزبائن

| الرقم | المتغير                    | الفئة             | القيم   |        |
|-------|----------------------------|-------------------|---------|--------|
|       |                            |                   | التكرار | النسبة |
| 01    | الجنس                      | ذكر               | 10      | 66,7 % |
|       |                            | أنثى              | 05      | 33,3 % |
| 02    | السن                       | من 20 - 30 سنة    | 04      | 26,7 % |
|       |                            | من 31 - 40 سنة    | 09      | 60,0 % |
|       |                            | أكثر من 40 سنة    | 02      | 13,3 % |
| 03    | المؤهلات العلمية           | أقل من ثانوي      | 02      | 13,3 % |
|       |                            | ثانوي             | 09      | 60,0 % |
|       |                            | جامعي             | 04      | 26,7 % |
| 04    | عدد سنوات العمل مع المؤسسة | أقل من 5 سنوات    | 07      | 46,7 % |
|       |                            | من 5 إلى 15 سنوات | 06      | 40,0 % |
|       |                            | أكثر من 15 سنة    | 02      | 13,3 % |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (66,7 %) أكبر من نسبة الإناث التي قدرت ب(33,3%) من مجموع أفراد العينة، أما متغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية (الأقل من 20-30 سنة) نسبة (26,7%) تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 31-40 سنة) نسبة (60,0%) وأما الفئة العمرية الثالثة (أكثر من 40 سنة) بلغت نسبتها (13,3%)، وبالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية وجد أن ما نسبته (13,3%) من الحاصلين على مستوى أقل ثانوي، ونسبة (60,0%) من الحاصلين على درجة ثانوي وهي أعلى نسبة، وما نسبته (26,7%) من الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي، أما فيما يخص متغير عدد سنوات العمل مع المؤسسة تحصلت الفئة (الأقل من 5 سنوات) نسبة تقدر ب(46,7%) في حين كما تحصلت فئة (من 5-15 سنة) ما نسبته (40,0%) وأما فئة (الأكثر من 15 سنة) نالت ما نسبته (13,3%).

جدول رقم (II-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية الخاصة بالموظفين

| الرقم | المتغير                    | الفئة             | القيم   |        |
|-------|----------------------------|-------------------|---------|--------|
|       |                            |                   | التكرار | النسبة |
| 01    | الجنس                      | ذكر               | 16      | 66,7%  |
|       |                            | أنثى              | 08      | 33,3%  |
| 02    | السن                       | من 20-30 سنة      | 04      | 16,7%  |
|       |                            | من 31-40 سنة      | 15      | 62,5%  |
|       |                            | أكثر من 40 سنة    | 05      | 20,8%  |
| 03    | المؤهلات العلمية           | أقل ثانوي         | 02      | 8,3%   |
|       |                            | ثانوي             | 06      | 25,0%  |
|       |                            | جامعي             | 16      | 66,7%  |
| 04    | المستوى الوظيفي            | عون تنفيذ         | 04      | 16,7%  |
|       |                            | عون تحكم          | 05      | 20,8%  |
|       |                            | إطار              | 15      | 62,5%  |
| 05    | عدد سنوات العمل مع المؤسسة | أقل من 5 سنوات    | 00      | 00%    |
|       |                            | من 5 إلى 15 سنوات | 19      | 79,2%  |
|       |                            | أكثر من 15 سنة    | 05      | 20,8%  |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (66,7%) أكبر من نسبة الإناث التي قدرت ب(33,5%) من مجموع أفراد العينة، أما متغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية (الأقل من 20-30 سنة) نسبة (16,7%) تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة (62,5%) وأما الفئة العمرية الثالثة (أكثر من 40 سنة) بلغت نسبتها (20,8%)، وبالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية فقد كانت نسبة (8,3%) من المتحصلين على المستوى الأقل من ثانوي، وما نسبته (25%) قد تحصلوا على المستوى الثانوي في حين نجد أن المتحصلين على المستوى الجامعي ما نسبته (66,7%)، وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي وجد أن ما نسبته (16,7%) من الحاصلين على درجة عون تنفيذ، ونسبة (20,8%) من الحاصلين على درجة عون تحكم، وما نسبته (62,5%) من الأفراد الحاصلين على درجة إطار، وفيما يخص متغير عدد سنوات العمل مع المؤسسة قدرت ما نسبته (0,00%) للفئة (أقل من 5 سنوات) كما قد تحصلت فئة (5-15 سنة) ما نسبته (79,2%) والفئة الثالثة وهي (الأكثر من 15 سنة) حصلت على نسبة (20,8%) وهي أقل قيمة .

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة

جدول رقم (II-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة

| الرقم | العبارة  | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|---------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالمستوى المطلوب منها                                 | 1,86    | 01                | 14      | متوسط   |
| 02    | عند مواجهتك لمشكلة ما تقوم المؤسسة بإبداء رأيها لحل هذا المشكل                   | 1,80    | 0,86              | 16      | متوسط   |
| 03    | وجود بساطة لدى المؤسسة في حل مشكلاتها مع زبائنها                                 | 2,06    | 0,88              | 07      | متوسط   |
| 04    | الخدمات المقدمة سريعة وذات إستجابة قوية لدى الزبائن                              | 2,00    | 0,85              | 08      | متوسط   |
| 05    | هناك رد فعل فوري لدى المؤسسة لإنشغالات زبائنها وإستفساراتهم                      | 1,73    | 0,88              | 17      | متوسط   |
| 06    | موظفو المؤسسة لهم الرغبة والإستعداد الدائم لمساعدة زبائنهم                       | 2,13    | 0,92              | 05      | متوسط   |
| 07    | المؤسسة لها درجة عالية في فهم زبائنها ومعرفة إحتياجاتهم                          | 2,00    | 0,93              | 11      | متوسط   |
| 08    | وجود نوع من التعامل الجيد واللائق مع الزبون                                      | 2,06    | 1,03              | 09      | متوسط   |
| 09    | هناك درجة عالية من الحوار والتواصل لوصفك للخدمة من طرف المؤسسة                   | 2,06    | 0,88              | 10      | متوسط   |
| 10    | توجد ثقة عالية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة                                    | 2,00    | 0,75              | 12      | متوسط   |
| 11    | الضمانات التي تعتمدها المؤسسة كوسيلة لجذب الزبائن تمتاز بدرجة عالية من المصداقية | 1,86    | 0,83              | 15      | متوسط   |
| 12    | شعورك بالأمان عند التعامل مع المؤسسة يريحك                                       | 2,00    | 0,85              | 13      | متوسط   |
| 13    | لدى موظفي المؤسسة الروح المرحية في التعامل مع الزبون                             | 2,13    | 0,92              | 06      | متوسط   |
| 14    | الأجهزة والأدوات التي تستخدمها المؤسسة حديثة ومتطورة                             | 2,40    | 0,91              | 03      | مرتفع   |
| 15    | موقع المؤسسة ملائم ويسهل الوصول إليه   | 2,40    | 0,91              | 04      | مرتفع   |
| 16    | مبنى المؤسسة والديكور مناسب وجذاب  | 2,53    | 0,64              | 02      | مرتفع   |
| 17    | مظهر مقدمي الخدمة لائق ويمتازون بحسن المظهر والهندام                             | 2,66    | 0,72              | 01      | مرتفع   |
|       | المتوسط العام  | 2,09    | 0,86              | -       | متوسط   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ب أبعاد جودة الخدمة بلغ (2,09) وانحراف معياري (0,86)، كما جاءت العبارة رقم 17 (مظهر مقدمي الخدمة لائق ويمتازون بحسن المظهر والهندام) في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2,66) وانحراف معياري (0,72)، في حين جاءت الفقرة رقم (05) وهي (هناك رد فعل فوري لدى المؤسسة لإنشغالات زبائنها وإستفساراتهم) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,73) وانحراف معياري (0,88).

جدول رقم (II-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الميزة

التنافسية

| الرقم | العبارة   | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى لو أدى هذا إلى تخفيض النوعية                  | 1,50    | 0,78              | 15      | قليل    |
| 02    | تهدف المؤسسة إلى تحقيق سعر أقل مقارنة بالمنافسين، من خلال تقليل السعر مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة | 2,29    | 0,80              | 12      | متوسط   |
| 03    | تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة وذات نوعية عالية من حيث الخصائص بالرغم من ارتفاع أسعارها                   | 2,63    | 0,71              | 02      | مرتفع   |
| 04    | تقوم المؤسسة بطرح خدمات جيدة وذات جودة عالية تتناسب مع توقعات زبائنها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها        | 2,16    | 0,38              | 14      | متوسط   |
| 05    | تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع (مثل الصيانة والنقل... وغيرها)  | 2,25    | 0,79              | 13      | متوسط   |
| 06    | تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات زبائنها بالصفات والخصائص المطلوبة  | 2,58    | 0,77              | 04      | مرتفع   |
| 07    | المؤسسة لها القدرة على تقديم خدمات جديدة ومعدلة   | 2,70    | 0,62              | 01      | مرتفع   |
| 08    | ترى أن المؤسسة تقوم بتغيرات على الخدمات التي تقدمها لتقديم أنواع أخرى أو خدمات إضافية مختلفة                | 2,45    | 0,77              | 10      | مرتفع   |
| 09    | تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث من جراء الخدمات التي يطلبها الزبون وتعمل على تلبيةها                      | 2,50    | 0,78              | 06      | مرتفع   |
| 10    | تقدم المؤسسة الخدمة المطلوب منها في الوقت المحدد  | 2,50    | 0,78              | 07      | مرتفع   |
| 11    | تعتمد المؤسسة على سرعة تطوير خدماتها من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية لتقديم الخدمة لزبائنها         | 2,50    | 0,83              | 08      | مرتفع   |
| 12    | تقدم المؤسسة منتجاتها (خدمات) في أقصر وقت ممكن لزبائنها   | 2,41    | 0,82              | 11      | مرتفع   |
| 13    | تعتمد المؤسسة على تشكيلة واسعة في تقديم خدماتها   | 2,63    | 0,64              | 03      | مرتفع   |
| 14    | تسعى المؤسسة إلى التطوير والابتكار المستمر في تقديمها لخدماتها  | 2,50    | 0,83              | 09      | مرتفع   |
| 15    | ترى بأن المؤسسة لها القدرة على خلق وتقديم خدمات لم يتوقع الزبون حصولها من مؤسسات أخرى                       | 2,58    | 0,71              | 05      | مرتفع   |
|       | المتوسط العام   | 2,41    | 0,73              | -       | مرتفع   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ب أبعاد الميزة التنافسية بلغ (2,41) وانحراف معياري (0,73)، كما جاءت العبارة رقم (07) وهي (المؤسسة لها القدرة على تقديم خدمات جديدة ومعدلة ) في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2,70) وانحراف معياري (0,62)، في حين جاءت الفقرة رقم (05) وهي (تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع) (مثل الصيانة والنقل... وغيرها) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,50) وانحراف معياري (0,78) .

الفرع الثالث: عرض الجداول الخاصة بمؤسسة (Caat)

جدول رقم (II-12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية الخاصة بالزبائن

| الرقم | المتغير                    | الفئة             | القيم   |        |
|-------|----------------------------|-------------------|---------|--------|
|       |                            |                   | التكرار | النسبة |
| 01    | الجنس                      | ذكر               | 04      | 40,0 % |
|       |                            | أنثى              | 06      | 60,0 % |
| 02    | السن                       | من 20-30 سنة      | 00      | 00 %   |
|       |                            | من 31-40 سنة      | 09      | 90,0 % |
|       |                            | أكثر من 40 سنة    | 01      | 10,0 % |
| 03    | المؤهلات العلمية           | أقل من ثانوي      | 00      | 00 %   |
|       |                            | ثانوي             | 05      | 50,0 % |
|       |                            | جامعي             | 05      | 50,0 % |
| 04    | عدد سنوات العمل مع المؤسسة | أقل من 5 سنوات    | 06      | 60,0 % |
|       |                            | من 5 إلى 15 سنوات | 04      | 40,0 % |
|       |                            | أكثر من 15 سنة    | 00      | 00 %   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا إناث والتي قدرت نسبتهم ب(60,0%) قدرت نسبة الذكور ب (40%) من مجموع أفراد العينة، أما متغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية (الأقل من 20-30 سنة) نسبة معدومة تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 31-40 سنة) نسبة (90%) وأما الفئة العمرية الثالثة (أكثر من 40 سنة) بلغت نسبتها (10%)، وبالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية وجد أن ما نسبته (0%) من الحاصلين على مستوى أقل ثانوي، ونسبة (50%) من الحاصلين على درجة ثانوي مناصفة مع الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي، أما فيما يخص متغير عدد سنوات العمل مع المؤسسة فقد تحصلت الفئة (الأقل من 5 سنوات) نسبة تقدر ب (60%) في حين تحصلت فئة (من 5-15 سنة) ما نسبته (40,0%) وأما فئة (الأكثر من 15 سنة) نالت ما نسبته (0%) وهي نسبة معدومة .

جدول رقم (II-13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية الخاصة بالموظفين

| الرقم | المتغير                    | الفئة             | القيم   |        |
|-------|----------------------------|-------------------|---------|--------|
|       |                            |                   | التكرار | النسبة |
| 01    | الجنس                      | ذكر               | 10      | 66,7 % |
|       |                            | أنثى              | 05      | 33,3 % |
| 02    | السن                       | من 20 - 30 سنة    | 10      | 66,7 % |
|       |                            | من 31 - 40 سنة    | 03      | 20,0 % |
|       |                            | أكثر من 40 سنة    | 02      | 13,3 % |
| 03    | المؤهلات العلمية           | أقل من ثانوي      | 00      | 00 %   |
|       |                            | ثانوي             | 07      | 46,7 % |
|       |                            | جامعي             | 08      | 53,3 % |
| 04    | المستوى الوظيفي            | عون تنفيذ         | 01      | 6,7 %  |
|       |                            | عون تحكم          | 08      | 53,3 % |
|       |                            | إطار              | 06      | 40,0 % |
| 05    | عدد سنوات العمل مع المؤسسة | أقل من 5 سنوات    | 12      | 80,0 % |
|       |                            | من 5 إلى 15 سنوات | 00      | 00 %   |
|       |                            | أكثر من 15 سنة    | 03      | 20,0 % |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور بنسبة تقدر بـ (66,7 %) أكبر من نسبة الإناث التي قدرت بـ (33,3%) من مجموع أفراد العينة، أما متغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية (الأقل من 20-30 سنة) نسبة (66,7%) تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة (20%) وأما الفئة العمرية الثالثة (أكثر من 40 سنة) بلغت نسبتها (13,3%)، أما بالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية نجد ما نسبته (00%) المتحصلون على مستوى أقل من ثانوي، و(46,7%) (13,3%)، أما بالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية نجد ما نسبته (53,3%) جامعيين، وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي وجد أن ما نسبته (16,7%) من الحاصلين على درجة عون تنفيذ، ونسبة (20,8%) من الحاصلين على درجة عون تحكم، وما نسبته (62,5%) من الأفراد الحاصلين على درجة إطار، وفيما يخص متغير عدد سنوات العمل مع المؤسسة قدرت ما نسبته (0,00%) للفئة (أقل من 5 سنوات) كما قد تحصلت فئة (5-15 سنة) ما نسبته (79,2%) والفئة الثالثة وهي (الأكثر من 15 سنة) حصلت على نسبة (20,8%) وهي أقل قيمة .



• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة

جدول رقم (II-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة

| الرقم | العبارة  | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--|---------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالمستوى المطلوب منها                                     | 2,40    | 0,84              | 05      | مرتفع   |
| 02    | عند مواجهتك لمشكلة ما تقوم المؤسسة بإبداء رأيها لحل هذا المشكل                       | 2,40    | 0,69              | 06      | مرتفع   |
| 03    | وجود بساطة لدى المؤسسة في حل مشكلاتها مع زبائنها                                     | 2,10    | 01                | 12      | متوسط   |
| 04    | الخدمات المقدمة سريعة وذات إستجابة قوية لدى الزبائن                                  | 2,00    | 0,94              | 14      | متوسط   |
| 05    | هناك رد فعل فوري لدى المؤسسة لإنشغالات زبائنها وإستفساراتهم                          | 1,70    | 0,94              | 17      | متوسط   |
| 06    | موظفو المؤسسة لهم الرغبة والإستعداد الدائم لمساعدة زبائنهم                           | 2,50    | 0,84              | 03      | مرتفع   |
| 07    | المؤسسة لها درجة عالية في فهم زبائنها ومعرفة إحتياجاتهم                              | 1,80    | 0,91              | 16      | متوسط   |
| 08    | وجود نوع من التعامل الجيد واللائق مع الزبون  | 2,10    | 0,87              | 13      | متوسط   |
| 09    | هناك درجة عالية من الحوار والتواصل لوصفك للخدمة من طرف المؤسسة                       | 2,40    | 0,84              | 07      | مرتفع   |
| 10    | توجد ثقة عالية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة  | 2,40    | 0,84              | 08      | مرتفع   |
| 11    | الضمانات التي تعتمد عليها المؤسسة كوسيلة لجذب الزبائن تمتاز بدرجة عالية من المصداقية | 2,20    | 0,91              | 10      | متوسط   |
| 12    | شعورك بالأمان عند التعامل مع المؤسسة يريحك   | 2,50    | 0,52              | 04      | مرتفع   |
| 13    | لدى موظفي المؤسسة الروح المرحية في التعامل مع الزبون                                 | 2,40    | 0,69              | 09      | مرتفع   |
| 14    | الأجهزة والأدوات التي تستخدمها المؤسسة حديثة ومتطورة                                 | 2,20    | 0,91              | 11      | متوسط   |
| 15    | موقع المؤسسة ملائم ويسهل الوصول إليه   | 2,80    | 0,63              | 01      | مرتفع   |
| 16    | مبنى المؤسسة والديكور مناسب وجذاب  | 2,00    | 0,82              | 15      | متوسط   |
| 17    | مظهر مقدمي الخدمة لائق ويمتازون بحسن المظهر والهندام                                 | 2,60    | 0,69              | 02      | مرتفع   |
|       | المتوسط العام  | 2,26    | 0,81              | -       | متوسط   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ب أبعاد جودة الخدمة بلغ (2,26) وانحراف معياري (0,81)، إذ جاءت العبارة رقم (15) وهي (موقع المؤسسة ملائم ويسهل الوصول إليه) في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2,80) وانحراف معياري (0,63)، في حين جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأخيرة وهي (هناك رد فعل فوري لدى المؤسسة لإنشغالات زبائنها وإستفساراتهم) بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,70) وانحراف معياري (0,94) .

جدول رقم (II-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الميزة

التنافسية

| الرقم | العبارة   | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---|---------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى لو أدى هذا إلى تخفيض النوعية                  | 1,26    | 0,70              | 15      | قليل    |
| 02    | تهدف المؤسسة إلى تحقيق سعر أقل مقارنة بالمنافسين، من خلال تقليل السعر مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة | 2,33    | 0,72              | 12      | متوسط   |
| 03    | تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة وذات نوعية عالية من حيث الخصائص بالرغم من ارتفاع أسعارها                   | 2,93    | 0,25              | 01      | مرتفع   |
| 04    | تقوم المؤسسة بطرح خدمات جيدة وذات جودة عالية تتناسب مع توقعات زبائنها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها        | 2,13    | 0,35              | 13      | متوسط   |
| 05    | تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع (مثل الصيانة والنقل... وغيرها)  | 2,33    | 0,81              | 14      | متوسط   |
| 06    | تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات زبائنها بالصفات والخصائص المطلوبة  | 2,66    | 0,61              | 06      | مرتفع   |
| 07    | المؤسسة لها القدرة على تقديم خدمات جديدة ومعدلة   | 2,86    | 0,35              | 02      | مرتفع   |
| 08    | ترى أن المؤسسة تقوم بتغييرات على الخدمات التي تقدمها لتقديم أنواع أخرى أو خدمات إضافية مختلفة               | 2,66    | 0,61              | 07      | مرتفع   |
| 09    | تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث من جراء الخدمات التي يطلبها الزبون وتعمل على تلبيةها                      | 2,46    | 0,74              | 11      | مرتفع   |
| 10    | تقدم المؤسسة الخدمة المطلوب منها في الوقت المحدد  | 2,80    | 0,56              | 03      | مرتفع   |
| 11    | تعتمد المؤسسة على سرعة تطوير خدماتها من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية لتقديم الخدمة لزبائنها         | 2,66    | 0,61              | 08      | مرتفع   |
| 12    | تقدم المؤسسة منتجاتها (خدمات) في أقصر وقت ممكن لزبائنها   | 2,80    | 0,56              | 04      | مرتفع   |
| 13    | تعتمد المؤسسة على تشكيلة واسعة في تقديم خدماتها   | 2,60    | 0,63              | 10      | مرتفع   |
| 14    | تسعى المؤسسة إلى التطوير والابتكار المستمر في تقديمها لخدماتها  | 2,66    | 0,48              | 09      | مرتفع   |
| 15    | ترى بأن المؤسسة لها القدرة على خلق وتقديم خدمات لم يتوقع الزبون حصولها من مؤسسات أخرى                       | 2,73    | 0,59              | 05      | مرتفع   |
|       | المتوسط العام   | 2,39    | 0,57              | -       | مرتفع   |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ب أبعاد جودة الخدمة بلغ (2,39) وانحراف معياري (0,57)، كما جاءت العبارة رقم (03) وهي (تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة وذات نوعية عالية من حيث الخصائص بالرغم من ارتفاع أسعارها) في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2,93) وانحراف معياري (0,25)، في حين جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد وهي (تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى لو أدى هذا إلى تخفيض النوعية) بمتوسط حسابي بلغ (1,26) وانحراف معياري (0,70) .

### المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

#### الفرع الأول: تفسير نتائج الإستبيان

أولاً: تفسير الجداول المتحصل عليها والمتعلقة بالمعلومات الشخصية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بزبائن وموظفي المؤسسات محل الدراسة  
أولاً: خصائص عينة الدراسة

#### - خاص بالزبائن المؤسسات محل الدراسة

بالنسبة لمتغير الجنس يظهر من خلال الجداول السابقة رقم ( II-4)،(II-8)،(II-12) أن غالبية الأفراد كانوا من الذكور للمؤسسات ككل بحيث كانت نسبة الذكور ( 100 %) لمؤسسة 2a ، ولمؤسسة Saa (66,7 %)، ولمؤسسة Caat ( 66,7 %)، ومن خلال مقارنة هذه النسب يتبين أن غالبية الأفراد الذين يتعاملون مع مؤسسات التأمين هم من فئة الذكور ويرجع هذا إلى طبيعة النشاط ونظام العمل ومتطلباته في هذه المؤسسات التي تناسب بشكل كبير مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث . أما فيما يتعلق بمتغير السن فقد تبين لنا من خلال نفس الجداول السابقة أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 40 سنة) بنسبة (50%) وهي أعلى نسبة تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 20-30 سنة) بنسبة (30 %) وأخيراً الفئة (31-40 سنة) بنسبة (20 %) من أفراد عينة الدراسة لمؤسسة 2a، حيث قدرت ما نسبته (60%) من الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة (26,7 %) وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة (13,3%) لمؤسسة Saa، أما بالنسبة لمؤسسة Caat جاءت الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بدرجة مرتفعة و قدرت نسبتها ب(90%) من إجمال أفراد العينة وتليها بعد ذلك الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بالنسبة المتبقية (10%) في حين نرى إنعدام نسبة الفئة العمرية (من 20-30 سنة).

ومن خلال مقارنة هذه النسب يتضح لنا أن غالبية الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة من مختلف الفئات العمرية بحيث هذه الفئات تكون لها القدرة على الإحتكاك والتعامل مع نوع من هذه الخدمات ما تعكس بشكل كبير على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسات محل الدراسة .

أما متغير المؤهلات العلمية نجد ما نسبته (40%) للمتحصليين على المستوى أقل من ثانوي والجامعي، وما نسبته (20%) متحصليين على المستوى الثانوي في مؤسسة 2a، أما ما نسبته (13,3%) أقل من ثانوي و (60%) ثانوي وما نسبته (26,7%) جامعي لمؤسسة Saa، حيث قدرت ما نسبته (0%) للمتحصليين على المستوى الأقل من ثانوي و (46,7%) ثانوي و(53,3%) جامعي بالنسبة لمؤسسة Caat، وهذا المؤشر يدل على أن زبائن كل من المؤسسات محل الدراسة متحصلون على الشهادات الجامعية وهو ما يعطي إنطباع أولي وجيد عن الإستجابة والتعاون مع الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة . وفيما يخص متغير عدد سنوات العمل (الخبرة) كانت النسب المثوية كالتالي: بالنسبة للمؤسسات (Caat،Saa،2a) حيث كانت أعلى نسبة لـ (أكثر من 15 سنة) ب (0%)، (13,3%)، (20%) على التوالي، تليها (من 5-15 سنة) بنسبة (20%)،

(40%)، (40%) وبالنسبة للفتة (أقل من 5 سنوات) نجد (80%)، (46,7)، (60%) من أفراد العينة، ومن خلال مقارنة هذه النسب تبين لنا أن هذه نتيجة منطقية بالنسبة لهذه المؤسسات بإعتبار أنها في مجال تنافسي شديد وتتعامل مع أفراد شابة.

#### - خاص بموظفي المؤسسات محل الدراسة

يظهر من خلال الجداول السابقة (5-II)، (9-II)، (13-II) بالنسبة لمتغير الجنس أن غالبية أفراد العينة كانوا إناث بنسبة (100%) لمؤسسة 2a، وبالنسبة لكل من مؤسستي Saa و Caat نجد نفس النسبة والتي تقدر ب(66,7%). أما بالنسبة لمتغير السن نجد أن الفتة العمرية (من 20-30 سنة) نسبة كلية (100%) في مؤسسة 2a، وما نسبته (16,7%) للفتة العمرية (أقل من 20-30 سنة) و نسبة (62,5%) للفتة (من 31-40 سنة) وما نسبته (20,8%) للفتة العمرية (أكثر من 40 سنة) بالنسبة لمؤسسة Saa، أما فيما يخص مؤسسة Caat نجد نسبة (66,7%) من (20-30 سنة) ونسبة (13,3%) للفتة من (31-40 سنة)، ومن خلال المقارنة بين هذه النسب نجد أن معظم الأفراد الذين يعملون لدى المؤسسات هم من فئة الشباب إذ أن لهم القدرة على العمل أكثر وتحمل أعباء ومشقة العمل وهذا ما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة وتحقيق التفوق والتميز .

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة الدراسة فقد لوحظ أن (0%) من الأفراد (أقل من ثانوي) لكل من مؤسسة 2a و Caat، ونسبة (25%) المتحصلين على المستوى الثانوي لمؤسسة 2a و Saa معا، ونسبة (50%) بالنسبة لمؤسسة Caat، وما نسبته الحاصلين على المستوى الجامعي بالنسبة للمؤسسات على التوالي (75%)، (66,7%)، (50%)، وهذا الاختلاف يدل على أن المؤسسات لديها إهتمام نسبي نوعا ما بالأفراد المتحصلين على الشهادات الجامعية ما يساعدها في البحث والتنقيب عن المعلومات من مختلف المصادر .

وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات العمل كانت النسبة المئوية كالتالي: بالنسبة للمؤسسات (Caat، Saa، 2a) حيث كانت نسبة لـ (أقل من 5 سنوات) وهي (100%)، (0%)، (80%) من مجموع أفراد العينة على التوالي، تليها بعد ذلك (من 5-15 سنة) نسبة (0%) لكل من مؤسسة 2a و Caat، و(79,2%) لمؤسسة Saa، ومن خلال هذه النسب يتبين أن هذه النتائج غير مرضية لنمو المؤسسات فهي بين الإرتفاع والإخفاض فعلى المؤسسات أن تعتمد على توظيف كفاءات لها القدرة على العمل والتحمل والإستثمار في الكفاءات الشابة من خلال جهودهم وطاقاتهم .

أما المستوى الوظيفي فنجد أن نسبة (50%)، (16,7%)، (6,7%) تتمثل وظيفتهم في أعوان التنفيذ للمؤسسات 2a، Caat، Saa على التوالي، وما نسبته (25%) لمؤسسة 2a، و(20,8%) لمؤسسة Saa، و(53,3%) لمؤسسة Caat المتحصلون على وظيفة أعوان التحكم، أما فيما يخص المستوى الثالث وهو إطار فقد كانت النسب كالتالي: (25%)، (62,5%)، (40%) للمؤسسات التالية على التوالي (Caat، Saa، 2a)، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة يعتمدون على الأفراد ذوي الإطارات الشابة وهذا ما يساعدهم على التطوير والإبداع في تقديم مختلف الخدمات التي يطلبها الزبون بطريقة مختلفة ومتنوعة قد ترضي حاجاته ورغباته .

ثانيا: المقارنة بين إجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة للمؤسسات محل الدراسة  
 سنقوم بعرض المتوسطات الحسابية الخاصة بكل بعد من متغير جودة الخدمة والجدول التالي يوضح ذلك.  
 جدول رقم (II-16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن حول مفهوم كل بعد من أبعاد  
 جودة الخدمة للمؤسسات محل الدراسة

| مؤسسة 2a   |                   |                 |                   |
|------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| المستوى    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد جودة الخدمة |
| متوسط      | 0,85              | 2,07            | بعد الاعتمادية    |
| متوسط      | 0,81              | 1,90            | بعد الإستجابة     |
| متوسط      | 0,94              | 2,00            | بعد اللباقة       |
| متوسط      | 0,91              | 2,02            | بعد الأمان        |
| مرتفع      | 0,65              | 2,57            | بعد الملموسية     |
| متوسط      | 0,832             | 2,11            | المجال الكلي      |
| مؤسسة Saa  |                   |                 |                   |
| المستوى    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد جودة الخدمة |
| متوسط      | 0,91              | 1,91            | بعد الاعتمادية    |
| متوسط      | 0,88              | 1,95            | بعد الإستجابة     |
| متوسط      | 0,95              | 2,04            | بعد اللباقة       |
| متوسط      | 0,84              | 02              | بعد الأمان        |
| مرتفع      | 0,80              | 2,50            | بعد الملموسية     |
| متوسط      | 0,876             | 2,08            | المجال الكلي      |
| مؤسسة Caat |                   |                 |                   |
| المستوى    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد جودة الخدمة |
| متوسط      | 0,84              | 2,3             | بعد الاعتمادية    |
| متوسط      | 0,91              | 2,07            | بعد الإستجابة     |
| متوسط      | 0,87              | 2,1             | بعد اللباقة       |
| مرتفع      | 0,74              | 2,37            | بعد الأمان        |
| مرتفع      | 0,76              | 2,4             | بعد الملموسية     |
| متوسط      | 0,824             | 1,83            | المجال الكلي      |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

جدول رقم (II-17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول مفهوم كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

| مؤسسة 2a   |                   |                 |                        |
|------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| المستوى    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد الميزة التنافسية |
| متوسط      | 0,19              | 2,17            | بعد التكلفة            |
| متوسط      | 0,33              | 2,33            | بعد الجودة             |
| مرتفع      | 0,35              | 2,75            | بعد المرونة            |
| مرتفع      | 0,66              | 2,67            | بعد التسليم            |
| مرتفع      | 0,65              | 2,58            | بعد الإبداع            |
| مرتفع      | 0,436             | 2.50            | المجال الكلي           |
| مؤسسة Saa  |                   |                 |                        |
| المستوى    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد الميزة التنافسية |
| متوسط      | 0,76              | 2,14            | بعد التكلفة            |
| متوسط      | 0,65              | 2,33            | بعد الجودة             |
| مرتفع      | 0,72              | 2,55            | بعد المرونة            |
| مرتفع      | 0,81              | 2,47            | بعد التسليم            |
| مرتفع      | 0,73              | 2,57            | بعد الإبداع            |
| مرتفع      | 0,734             | 2,41            | المجال الكلي           |
| مؤسسة Caat |                   |                 |                        |
| المستوى    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد الميزة التنافسية |
| مرتفع      | 0,56              | 2,46            | بعد التكلفة            |
| مرتفع      | 0,59              | 2,62            | بعد الجودة             |
| مرتفع      | 0,56              | 2,64            | بعد المرونة            |
| مرتفع      | 0,57              | 2,69            | بعد التسليم            |
| مرتفع      | 0,56              | 2,66            | بعد الإبداع            |
| مرتفع      | 0,568             | 2,61            | المجال الكلي           |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الملاحظ من الجداول السابقة رقم (6-II)، (10-II)، (14-II) وجداول المتوسطات الخاص بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة ومن خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاث أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم أبعاد جودة الخدمة لمؤسسة 2a بلغ (2,70) وانحراف معياري (0,48) وقد احتلت العبارات رقم (14) (15) (16) (17) المراتب الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,57) وانحراف معياري (0,65)، في حين احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,70) وانحراف معياري (0,82)، أما مؤسسة Saa فقد بلغ المتوسط العام (2,09) والانحراف معياري (0,86) كما احتلت العبارات (14) (15) (16) (17) المراتب الأولى بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (0,80)، وقد احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,73) وانحراف معياري (0,88)، وفيما يخص مؤسسة Caat فقد بلغ المتوسط الحسابي ب (2,26) وانحراف معياري (0,81) في حين احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,80) وانحراف معياري (0,63) في حين احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,70) وانحراف معياري (0,94) .

كما لوحظ في الأخير ومن خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاثة أن أغلب العبارات في الجدول الخاص بالمتوسطات الحسابية كان لهذا البعد كان متوسط وهذا ما يوضح بأن الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة لهم إجنذاب كبير نحو المظاهر الخارجية للمؤسسة وكذا مظهر مقدمي الخدمة وهذا يدل إلى النقص وعدم إهتمام المؤسسات لطلبات الزبائن وما يحتاجونه، إذ توصلت الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات الثلاث أن تهتم لشكاوي وإستفسارات زبائنهم وتساعدهم في حل مشاكلهم وذلك من خلال ممارسة وتطبيق المفهوم المتضمن لأبعاد جودة الخدمة وذلك بدرجة عالية من خلال إلتزام الإدارة العليا للجودة، فلا بد على المؤسسات أن تزيد أو تساهم في الأبعاد الأخرى لهذا المتغير .

## 2. المقارنة بين إجابات الموظفين حول أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

من خلال الجداول السابقة رقم (7-II)، (11-II)، (15-II) والجداول الخاصة بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية من خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاث أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بأبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة 2a بلغ (2,50) وانحراف معياري (0,51) في حين احتلت العبارات رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وانحراف معياري (0,00) في حين نجد العبارة رقم (1) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,00) وانحراف معياري (0,00)، وبالنسبة لمؤسسة Saa فقد بلغ المتوسط العام (2,41) وانحراف معياري (0,73) في حين نجد أن العبارة رقم (7) في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2,70) وانحراف معياري (0,62) وفي ذيل الترتيب نجد العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (1,50) وانحراف معياري (0,78)، وفيما يخص مؤسسة Caat فقد بلغ المتوسط العام (2,39) وانحراف معياري (0,57) في نجد أن العبارة رقم (3) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري (0,25) وفي ذيل الترتيب نجد العبارة (1) بمتوسط حسابي (1,26) وانحراف معياري (0,70).

فقد لوحظ من خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاث أن أغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية لهذا البعد جاءت مرتفعة مما يدل على إهتمام المؤسسات بمدى إهتمامها برغبات وطلبات زبائنهم حيث أن إستمرارية تقديم الخدمة بالشكل المطلوب يعتبر عنصر أساسي في إنجاح الجودة خاصة في مؤسسة (2a) لإحتلالها على أكبر متوسط وهذا دليل عن مدى إهتمامها بطرق تحسين الجودة والإلتزام بتطبيقها للوصول إلى الجودة المطلوبة وتحقيق أكبر ربح ممكن وإحتلال السوق وزيادة على ذلك حصولها على شهادة تأهيل في الإيزو 9001 وهذا في سنة 2008 .

كما تساهم الإدارة المعنية بالجودة في تحسين طرق الجودة في المؤسسة وذلك بتوفير وسائل وطرق مختلفة ومتنوعة، توفير ظروف العمل الملائمة، التحفيز المادي والمعنوي، وكذلك الإستغلال الأمثل للموارد المالية والتكنولوجية المتاحة بإعتبارها وسيلة لتحقيق

الميزة التنافسية، ومنه نستنتج أن بعد التكلفة بالنسبة لمؤسسة 2a ومؤسسة Saa، وبعد التسليم بالنسبة لمؤسسة Caat له تأثير كبير في زيادة الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة للمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

• الفرضيات المعتمدة للإجابة على إشكالية الدراسة:

الفرضية الأولى: تطبق أبعاد جودة الخدمة بشكل جيد في المؤسسات محل الدراسة من خلال جميع أبعادها .

الفرضية الثانية: الميزة التنافسية لعينة من مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة حسب موظفيها جيدة جدا .

الفرضية الثالثة: في عينة من مؤسسات التأمين في ولاية ورقلة تساهم جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة جدا .

• دراسة متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما

- أولا: الفرضية الأولى

من خلال الجداول (6-II) و(10-II) و(14-II) الخاص بإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة في الجدول الخاص بالمتوسطات الحسابية إذ جاء المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الزبائن حول هذا البعد مرتفع بمقدار (2,70) لمؤسسة 2a، في حين نجد أن المتوسط الخاص بكل من مؤسستي Saa و Caat متوسط بمقدار (2,09) و(2,26) على التوالي.

إذا من خلال هذا الإستنتاج تم نفي صحة هذه الفرضية، وهذا يعني أنه لا يوجد تطبيق لأبعاد جودة الخدمة في المؤسسات بالمستوى المطلوب وأن الزبائن غير راضين عن الخدمات المقدمة لهم بالأسلوب والوقت المناسب، فلجودة الخدمة خصائص وسمات تعد ذات قيمة بالنسبة للمؤسسات وخاصة الخدمية منها لأنها تضعها في الصورة الحقيقية، إضافة إلى ذلك بالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات الزبائن حول أبعاد جودة الخدمة كان متوسطا وليس كبيرا بدرجة مرتفعة حيث نرى أن معظم أبعاد هذا المتغير ليس له نفس القدر من الأهمية لدى مختلف أفراد العينة المدروسة، إذ نرى أن بعد الملموسية يلعب دورا كبيرا لدى الزبائن في تقديم الخدمة .

- ثانيا: الفرضية الثانية

وذلك من خلال الجداول (7-II) و(11-II) و(15-II) الخاص بإجابات الموظفين حول أبعاد جودة الخدمة الخاص بالمتوسطات الحسابية إذ جاء المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الموظفين حول هذا البعد (2,50) و(2,41) و(2,39) للمؤسسات (Caat، Saa، 2a) على التوالي بقيم مرتفعة .

حيث نرى أغلب إجابات الموظفين لكل مؤسسة حول أبعاد الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة وكذا قوة الارتباط كانت دالة إحصائيا حيث نجد أن كل مؤسسة إهتمت بكل بعد والتمثل في بعد التكلفة لمؤسسة 2a، و Saa، أما مؤسسة Caat إهتمت ببعد التسليم، ومنه نستطيع تقييم الفرضية الثانية من خلال إجابات موظفي كل مؤسسة المتعلقة بهذا البعد، إذ تم قبول صحة هذه الفرضية وهذا يعني وجود فهم ووضوح لمفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة حسب موظفيها، فهو ما يساهم في تحقيق التميز والتفرد للمؤسسات محل الدراسة، حيث أن إرتفاع بعد الميزة التنافسية ومؤشراتها يدل على وجود ميزة مرتفعة تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تحقيقها .



- الفرضية الثالثة

من خلال الجداول السابقة الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن والموظفين حول أبعاد جودة الخدمة والميزة التنافسية يتضح لنا أن أغلب أبعاد جودة الخدمة مطبق لدى المؤسسات الثلاث جاءت متوسطة وليس بدرجة كبيرة وهذا ما دلت عليه قيمة المجال الكلي الخاص بهذا البعد إلا أن هنالك بعد يؤثر بشكل كبير ألا وهو بعد الملموسية إذ بلغ أعلى قيمة في المتوسط الحسابي ب(2,57) و(2,50) و(2,40) على التوالي وإهمال الأبعاد الأخرى التي قد تؤثر بشكل كبير على الجودة وتحقيق التميز، قد يرجع هذا إلى عدم إهتمام المؤسسات بجودة الخدمة فإنه يمكننا التوصل إلى الإستنتاج التالي: بحيث يتضح بشكل جيد عدم وجود تطبيق لأبعاد جودة الخدمة للمؤسسات محل الدراسة ومدى مساهمته في تحقيق أداء جيد للمؤسسات، أما فيما يخص أبعاد الميزة التنافسية فكانت قيمة المجال الكلي الخاص بهذا البعد كانت مرتفعة وهذا يدل على أن كل أبعاد الميزة التنافسية مترابطة ومتناسقة فيما بينها هذا ما يقودنا إلى أن كل موظفي المؤسسات محل الدراسة يدركون تماما مفهوم الميزة التنافسية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما يقودنا إلى إثبات صحة الفرضية من خلال إستنتاج الإرتباط بين أبعاد جودة الخدمة (كمتغير تابع) وأبعاد الميزة التنافسية (كمتغير مستقل) والتي كانت موجبة. ومنه نفني صحة الفرضية يعني أنه كلما إهتمت المؤسسات بتطبيق الجودة والتحسين المستمر لعملياتها وكذا إلتزام الإدارة والعاملين نحو الوصول لإرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية من قبل المؤسسات يمكنها هذا من تحقيق ميزة تنافسية، ما يفرض عليها إتباع طرق تحسين جودة الخدمة المختلفة، وبما أن الجودة الخدمة تعد عامل تنافسي مهم بين كل المؤسسات فإن معظم طرق تحسينها تتبعها المؤسسات تتمحور حول جودة الخدمة ومدى قدرة هذه الخدمة على إرضاء رغبات وحاجات الزبائن .

الفرع الثالث: الإستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال المقارنة بين النتائج المتوصل إليها من مؤسسات التأمين الثلاثة

نستخلص في الأخير من خلال المقارنة بين مفهوم كل من أبعاد الجودة والميزة التنافسية لكل مؤسسة محل الدراسة أن الإستنتاجات التي تم التوصل إليها في تطبيق أبعاد جودة الخدمة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات (Caat, Saa, 2a) نستخلصها في النقاط التالية:

- نجد أن معظم أفراد العينة المدروسة غير راضين عن خدمة التأمين وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسات على تطوير خدماتهم بما يتلاءم مع ما يطلبه زبائنهم بالصفات والخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب ؛
- الآثار السلبية في تقديم الخدمة يرجع إلى عدم إستغلال المؤسسات الكفاءات البشرية العاملة لديها بالشكل المطلوب ؛
- أن غالبية موظفي المؤسسات على دراية تامة بمفهوم الميزة التنافسية وهذا ما إستنتجناه من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد ومدى وعيهم لهذا المفهوم بإعتباره وسيلة يسمح للمؤسسة بتقديم ما هو أفضل لتحقيق حصة سوقية وبالتالي مركز تنافسي أفضل من المنافسين .
- ومن خلال إختبارنا لفرضية الدراسة الثالثة تبين لنا أنه لا يوجد إرتباط قوي بين تطبيق أبعاد جودة الخدمة والميزة التنافسية، وهذا من خلال المقارنة بين الجداول السابقة لاحظنا أن هذه النتائج تعد بمثابة مشاكل تعاني منها المؤسسات قد تترك آثارا على جودة خدماتها، وأن الجودة لم تحقق ميزة تنافسية بل هناك عوامل أخرى تؤثر فيها من خلال الوقت الممنوح، السعر الذي تعرضه المؤسسة على الزبون، المرونة في عملية تقديم الخدمة... إلخ، كل هذه العوامل من شأنها أن تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة لذلك يجب توجيه الإهتمام لمعالجة مثل هذه المشاكل كالتصريحات الخاطئة لوقوع حادث ما مثلا والتي يجب أن تحدد بكل دقة وتفصيل حتى تكون هذه المؤسسات في مستوى المرغوب للجودة وتحقيق التميز .

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية و إستخدامنا لطرق وأدوات إحصائية على عينة الدراسة إذ قمنا بتحليل النتائج ثم مناقشتها وربط الفرضيات بالنتائج للوصول إلى الحلول المناسبة للمستوى الفعلي للدراسة الميدانية .

إتضح لنا أهمية ومكانة الجودة الخدمة في مؤسسات التأمين محل الدراسة، فهي تعتبر عامل أساسي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فهي بذلك تعد عامل أساسي في زيادة القدرة التنافسية والحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة، وهذا لا يكون إلا من خلال إستغلال الفرص المتاحة أما المؤسسات ساعين إلى تطبيق طرق وأدوات علمية في ذلك لتحديد المشاكل والنقائص لإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا من تبين لنا أن الجودة المثلى هي ما يتم تحقيقه من جودة عند أقل تكلفة بإستخدام طرق وأساليب تحسين الجودة المستمر والوقوف عند مستواها الحقيقي .

رِخَانَةُ

## الخاتمة

من خلال دراستنا هذه حاولنا معالجة إشكالية البحث المطروحة والتي تدور حول ما مدى مساهمة جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من مؤسسات التأمين فرع ورقلة، بعد إتمام البحث توصلنا إلى إختبار الفرضيات والنتائج، والتوصيات التالية:

### - نتائج البحث وإختبار فرضياته

حيث تمحورت إشكالية بحثنا في: كيف تساهم جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين محا الدراسة؟ إذ تمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كيفية

### أولاً: إختبار الفرضيات

من خلال الدراسة توصلنا إلى:

- ✓ نفي صحة الفرضية الأولى: لا يوجد تطبيق فعلي لجودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة من خلال جميع أبعادها بشكل جيد؛
- ✓ قبول صحة الفرضية الثانية: الميزة التنافسية لعينة من مؤسسات التأمين فرع ورقلة حسب موظفيها جيدة جدا؛
- ✓ نفي صحة الفرضية الثالثة: لا تساهم جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة وهذا راجع إلى عدم إهتمام المؤسسات بمستوى تحسين جودة خدماتها ومراقبة تكاليفها، ما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية وضمان بقائها وإستمرارها .

### ثانياً: النتائج

#### - نتائج الجانب النظري

من خلال المسح النظري للدراسات السابقة حول مفهوم كل من جودة الخدمة والميزة التنافسية ومن خلال عرض أبعاد جودة الخدمة ومدى أهميتها والخصائص التي تميز الخدمات، حيث نجد أن:

- ✓ عملية تقييم جودة الخدمة يعد أمراً صعباً لمختلف المؤسسات على عكس السلع؛
- ✓ أنه يجب تطبيق أبعاد الجودة حتى تستطيع المؤسسة تلبية ما يحتاج إليه الزبون من خدمات يطلبها تعمل على إرضاء حاجاته ورغباته؛
- ✓ حيث تعتبر الميزة التنافسية مفهوم إستراتيجي يعكس وضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها،
- ✓ تعدد مصادر المؤسسة لإكتسابها ميزة تنافسية من خلال إستراتيجيات تتبعها من خلال ذلك سواء على مستوى التكلفة، أو مرونة عملياتها....إلخ، ما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز .

#### - نتائج الجانب التطبيقي

- ✓ إن تقييم أغلب زبائن المؤسسات محل الدراسة لأبعاد الجودة جاء بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على عدم وجود الدقة والإحترافية في تقديم الخدمة؛
- ✓ يرى غالبية أفراد العينة المدروسين أن أغلب أبعاد جودة الخدمة ليس لها تأثير كبير على عكس بعد الإعتمادية الذي نال على أعلى متوسط، فمن الأفضل على المؤسسات أن تبدي إهتمامها بدرجة كبيرة في تقديم خدماتها من أجل تلبية حاجات زبائنهم ومساعدتهم وكذا توفير طرق وأدوات كافية ومتعددة في تقديمها بشكل أفضل .
- ✓ تطبيق أبعاد جودة الخدمة ليس كاف بدرجة كبيرة، بحيث أن البعد السائد لدى المؤسسات محل الدراسة هو بعد الملموسية والذي يتمثل في الأجهزة والأدوات التي تسهل عملية تقديم الخدمة .

- ✓ يؤثر مستوى جودة الخدمات على سمعة المؤسسة، وكذلك درجة ثقة عملائها بها، وتكاليف الإنتاج، وحصتها السوقية ؛
- ✓ البعد السائد من بين أبعاد الميزة التنافسية هو بعد التكلفة لما له دور فعال على مستوى الأداء المقدم ؛
- ✓ إن إستخدام المؤسسات أدوات وطرق وبرامج متنوعة ينجر عنه السرعة في الأداء إذ يعطي صورة حقيقة عن وضعية المؤسسة، كما يؤمن لها جدار قوي لضمان حمايتها من مختلف المنافسين .

### ثالثا: توصيات وإقتراحات البحث

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها نوجز جملة من الإقتراحات والتوصيات من بينها:
- ✓ على المؤسسات الجزائرية الحرص أكثر على تطبيق مستوى عالي من الجودة ذلك أن الخدمة يتم تقييمها من قبل الزبون ؛
  - ✓ أنه لا بد على المؤسسات أن تعمل على تلبية حاجات زبائنها بالصورة المطلوبة منها للوصول إلى الإستجابة لتوقعات وحاجات زبائنها ؛
  - ✓ إن تقديم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية يعزز من موقعها التنافسي ما يضمن إستمرار تعاملها مع زبائنها ؛
  - ✓ ضرورة إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعمليات التدريب والتحفيز لموظفيها ذوي التماس المباشر مع الزبائن، ما يعمل على توفير عناصر مؤهلة ومستعدة لتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة ؛
  - ✓ القيام بندوات ومؤتمرات عن كيفية حصول موظفي المؤسسات على تغذية مرتدة من قبل المسؤولين والتركيز على ما يلي حاجات الزبون من جهة وما يحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى .

### رابعا: أفاق الدراسة

بعد الدراسة التي قمنا بها حاولنا وضع بعض المشكلات والتي قد تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للطلاب، وتكون مكتملة لما إستهدفته هذه الدراسة:

- ✓ مدى تأثير أبعاد جودة الخدمة في تحقيق توقعات العملاء ؛
- ✓ دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة خدمات التعليم العالي ؛
- ✓ أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية .

# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

- 1 - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران، الأردن، 2007 .
- 2 - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، ط1، عمان، 2005 .
- 3 - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2005 .
- 4 - ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 5 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 6 - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، 1999 .
- 7 - حاسم نايف علوان الميماوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- 8 - مأمون دراركة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- 9 - محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، بلد النشر مجهول، 2002 .
- 10 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998 .
- 11 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار زهران، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 .

ثانياً: باللغة الأجنبية:

- 12- M.porter, L'Aventage concurrntiel, paris, Dunond, 1999.
- 13- P.kotler et amstrong, principale of marketing services, 9<sup>eme</sup> edition. prenticall ,1996 .

ثالثاً: البحوث العلمية:

- 14 - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر(غير منشورة)، 2005 .
- 15 - إيمان عماري، جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر النزلاء، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة ورقلة(غير منشورة)، 2012-2013 .
- 16 - بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف(غير منشورة)، مسيلة ، 2006-2007 .
- 17 - بيشة حمودي، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر(غير منشورة)، بسكرة، 2012-2013 .
- 18 - رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس(غير منشورة)، 2010-2011 .
- 19 - سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ورقلة(غير منشورة)، 2011-2012 .

- 20 - فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة (غير منشورة)، بومرداس، 2011-2012 .
- 21 - كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأثرها على رضا الزبون ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ورقلة (غير منشورة)، 2012-2013 .
- 22 - عبد القادر مزيان، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي، جامعة أبي بكر بلقايد (غير منشورة)، تلمسان، الجزائر، 2011-2012 .
- 23 - هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، ورقلة (غير منشورة)، 2011-2012 .

رابعاً: المجالات:

- 24 - بلبراهيم جمال، أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال، المجلة الأكاديمية للدراسات والأبحاث، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، (غير منشورة)، العدد 12، جوان 2014 .
- 25 - عبد الحكيم بن جروة، أثر إستخدام أبعاد التسويق بللعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث، العدد (11)، جامعة ورقلة (غير منشورة)، 2012.
- 26 - مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية ، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، قسم العلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2013 .



قائمة الملا حرق

الملحق رقم (01): يوضح إستبيان خاص بالزبائن



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التجارة  
تخصص: تسويق خدمي



## إستبيان

في إطار التحضير لإستكمال مذكرة ماستر في العلوم التجارية تحت عنوان: "جودة الخدمة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين فرع ورقلة" نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا. نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

### ملاحظة:

- ☞ اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة، أرجو الإجابة بتأني.
- ☞ يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة أو ملء الفراغ الموجود .

وشكرا لتعاونكم مسبقا

### ➤ جودة الخدمة

- هي تقديم المؤسسة نوعية عالية من المنتجات (سلعة/خدمة) بشكل مستمر أفضل من المنافسين الآخرين؛
- جودة الخدمة هي قدرة السلعة أو الخدمة على إرضاء حاجات ورغبات الزبائن .

### ➤ الميزة التنافسية

- هي عبارة عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نفس النشاط ؛
- أو هي قدرة المؤسسة على تزويد زبائنها بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب .

المحور الأول: جودة الخدمة

| رقم<br>الفقرة  | محتوى الفقرة   | غير موافق | محايد | موافق |
|--|--|-----------|-------|-------|
| الإعتمادية: وهي مدى إلتزام المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الوقت المناسب وإهتمامها بإستفسارات زبائنها وتنفيذ الأعمال بشكل صحيح           |  |           |       |       |
| 01   | تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالمستوى المطلوب منها                                 |           |       |       |
| 02   | عند مواجهتك لمشكلة ما تقوم المؤسسة بإبداء رأيها لحل هذا المشكل                   |           |       |       |
| 03   | وجود بساطة لدى المؤسسة في حل مشكلاتها مع زبائنها                                 |           |       |       |
| الإستجابة: وهي مدى استجابة العاملين لحاجات الزبائن مثل دقة المواعيد وفترة الانتظار لأداء الخدمة والاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن. |  |           |       |       |
| 04   | الخدمات المقدمة سريعة وذات إستجابة قوية لدى الزبائن                              |           |       |       |
| 05   | هناك رد فعل فوري لدى المؤسسة لإنشغالات زبائنها وإستفساراتهم                      |           |       |       |
| 06   | موظفو المؤسسة لهم الرغبة والإستعداد الدائم لمساعدة زبائنهم                       |           |       |       |
| اللباقة: وهي تعبر عن إهتمام العاملين بالزبائن وتعاملهم بإحترام وتقدير ومعرفة إحتياجات الزبون وتلبيتها.                             |  |           |       |       |
| 07   | المؤسسة لها درجة عالية في فهم زبائنها ومعرفة إحتياجاتهم                          |           |       |       |
| 08   | وجود نوع من التعامل الجيد واللائق مع الزبون                                      |           |       |       |
| 09   | هناك درجة عالية من الحوار والتواصل لوصفك للخدمة من طرف المؤسسة                   |           |       |       |
| الأمان: وهو مدى شعور الزبائن بالأمان والثقة بتعاملهم مع العاملين في المؤسسة.   |  |           |       |       |
| 10   | توجد ثقة عالية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة                                    |           |       |       |
| 11   | الضمانات التي تعتمدها المؤسسة كوسيلة لجذب الزبائن تمتاز بدرجة عالية من المصداقية |           |       |       |
| 12   | شعورك بالأمان عند التعامل مع المؤسسة يريحك                                       |           |       |       |
| 13   | لدى موظفي المؤسسة الروح المرحة في التعامل مع الزبون                              |           |       |       |
| الملموسية: وهي كل ما يتعلق بالمواد الملموسة مثل التجهيزات والمعدات والقاعات وأماكن وقوف السيارات ومظهر المؤسسة العام.              |  |           |       |       |
| 14   | الأجهزة والأدوات التي تستخدمها المؤسسة حديثة ومتطورة                             |           |       |       |
| 15   | موقع المؤسسة ملائم ويسهل الوصول إليه   |           |       |       |
| 16   | مبنى المؤسسة والديكور مناسب وجذاب  |           |       |       |

|    |  |
|----|--|
| 17 | مظهر مقدمي الخدمة لائق ويمتازون بحسن المظهر والهندام |
|----|--|

## المحور الثاني: المعلومات الشخصية

| الجنس | ذكر | أنثى |
|-------|-----|------|
|       |     |      |

| السن | من 25 إلى 30 سنة | من 35 إلى 40 سنة | أكثر من 40 سنة |
|------|------------------|------------------|----------------|
|      |                  |                  |                |

| المؤهلات العلمية | أقل من ثانوي | ثانوي | جامعي |
|------------------|--------------|-------|-------|
|                  |              |       |       |

| عدد سنوات العمل مع المؤسسة | أقل من 5 سنوات | من 5 - 15 سنة | أكثر من 15 سنة |
|----------------------------|----------------|---------------|----------------|
|                            |                |               |                |

الملحق رقم (02): يوضح إستبيان خاص بالموظفين



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: تسويق خدمي



## إستبيان

في إطار التحضير لاستكمال مذكرة ماستر في العلوم التجارية حول "إبراز جودة الخدمة كمفهوم والذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية" نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أننا ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا. نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

### ملاحظة:

- ☞ اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة، أرجو الإجابة بتأني.
- ☞ يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة أو ملء الفراغ الموجود .

وشكرا لتعاونكم مسبقا

### ➤ جودة الخدمة

- هي تقديم المؤسسة نوعية عالية من المنتجات (سلعة/خدمة) بشكل مستمر أفضل من المنافسين الآخرين؛
- جودة الخدمة هي قدرة السلعة أو الخدمة على إرضاء حاجات ورغبات الزبائن .

### ➤ الميزة التنافسية

- هي عبارة عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نفس النشاط؛
- أو هي قدرة المؤسسة على تزويد زبائنها بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب .

## المحور الأول: الميزة التنافسية

| رقم الفقرة   | محتوى الفقرة  | غير موافق | محايد | موافق |
|--|---|-----------|-------|-------|
| التكلفة(السعر): هي أن تقدم المؤسسة منتجاتها(سلع/خدمات) بسعر أقل من المنافسين   |   |           |       |       |
| 01   | تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها حتى لو أدى هذا إلى تخفيض النوعية                  |           |       |       |
| 02   | تهدف المؤسسة إلى تحقيق سعر أقل مقارنة بالمنافسين، من خلال تقليل السعر مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة |           |       |       |
| 03   | تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة وذات نوعية عالية من حيث الخصائص بالرغم من ارتفاع أسعارها                   |           |       |       |
| الجودة: وهي أداء الخدمة بالصورة الصحيحة تتوافق مع إحتياجات الزبائن وتلبي رغباتهم وتوقعاتهم .                               |   |           |       |       |
| 04   | تقوم المؤسسة بطرح خدمات جيدة وذات جودة عالية تتناسب مع توقعات زبائنهم وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها        |           |       |       |
| 05   | تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع(مثل الصيانة والنقل... وغيرها)   |           |       |       |
| 06   | تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات زبائنهم بالصفات والخصائص المطلوبة  |           |       |       |
| المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تغيير العمليات(عملية تقديم الخدمة)بطرق أخرى كتغيير طريقة ووقت أداء الخدمة                    |   |           |       |       |
| 07   | المؤسسة لها القدرة على تقديم خدمات جديدة ومعدلة   |           |       |       |
| 08   | ترى أن المؤسسة تقوم بتغييرات على الخدمات التي تقدمها لتقديم أنواع أخرى أو خدمات إضافية مختلفة               |           |       |       |
| 09   | تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث من جراء الخدمات التي يطلبها الزبون وتعمل على تلبيتها                      |           |       |       |
| التسليم: ويعني خفض أو تقليص الفترات الزمنية،والسرعة في تصميم خدمات جديدة تقدم للزبون بأقصر وقت ممكن                        |   |           |       |       |
| 10   | تقدم المؤسسة الخدمة المطلوب منها في الوقت المحدد  |           |       |       |
| 11   | تعتمد المؤسسة على سرعة تطوير خدماتها من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية لتقديم الخدمة لزبائنهم         |           |       |       |
| 12   | تقدم المؤسسة منتجاتها(خدمات) في أقصر وقت ممكن لزبائنهم  |           |       |       |
| الإبداع: وهو عمل ذهني يقوم به الفرد(مدير المؤسسة وموظفوه) باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة لم تتوصل لها مؤسسات أخرى. |   |           |       |       |
| 13   | تعتمد المؤسسة على تشكيلة واسعة في تقديم خدماتها   |           |       |       |

## الملاحق

|  |  |  |   |    |
|--|--|--|---|----|
|  |  |  | تسعى المؤسسة إلى التطوير والإبتكار المستمر في تقديمها لخدماتها                        | 14 |
|  |  |  | ترى بأن المؤسسة لها القدرة على خلق وتقديم خدمات لم يتوقع الزبون حصولها من مؤسسات أخرى | 15 |

### المحور الثاني: المعلومات الشخصية

|  |      |     |       |
|--|------|-----|-------|
|  | أنثى | ذكر | الجنس |
|  |      |     |       |

|                |                  |                  |      |
|----------------|------------------|------------------|------|
| أكثر من 40 سنة | من 35 إلى 40 سنة | من 25 إلى 30 سنة | السن |
|                |                  |                  |      |

|       |       |              |                  |
|-------|-------|--------------|------------------|
| جامعي | ثانوي | أقل من ثانوي | المؤهلات العلمية |
|       |       |              |                  |

|      |          |           |                 |
|------|----------|-----------|-----------------|
| إطار | عون تحكم | عون تنفيذ | المستوى الوظيفي |
|      |          |           |                 |

|                |               |                |                 |
|----------------|---------------|----------------|-----------------|
| أكثر من 15 سنة | من 5 - 15 سنة | أقل من 5 سنوات | عدد سنوات العمل |
|                |               |                |                 |

الملحق رقم (03): يوضح توزيع الأفراد حسب المتغيرات الشخصية لزيائن مؤسسة (2a)

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,895             | 17         |

الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 10        | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

السن

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 20-30 سنة | 3         | 30,0    | 30,0          | 30,0               |
| من 31-40 سنة       | 2         | 20,0    | 20,0          | 50,0               |
| أكثر من 40 سنة     | 5         | 50,0    | 50,0          | 100,0              |
| Total              | 10        | 100,0   | 100,0         |                    |

المؤهلات العلمية

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من ثانوي | 4         | 40,0    | 40,0          | 40,0               |
| ثانوي              | 2         | 20,0    | 20,0          | 60,0               |
| جامعي              | 4         | 40,0    | 40,0          | 100,0              |
| Total              | 10        | 100,0   | 100,0         |                    |

عدد سنوات العمل مع المؤسسة

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 8         | 80,0    | 80,0          | 80,0               |
| من 5-15 سنة          | 2         | 20,0    | 20,0          | 100,0              |
| Total                | 10        | 100,0   | 100,0         |                    |



الملحق رقم (04): يوضح توزيع الأفراد حسب المتغيرات الشخصية لموظفي مؤسسة (2a)

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,931             | 15         |

الجنس

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أنثى | 4         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

السن

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 20-30 سنة | 4         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

المؤهلات العلمية

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي | 1         | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
| جامعي       | 3         | 75,0    | 75,0          | 100,0              |
| Total       | 4         | 100,0   | 100,0         |                    |

المستوى الوظيفي

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid عون تنفيذ | 2         | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
| عون تحكم        | 1         | 25,0    | 25,0          | 75,0               |
| إطار            | 1         | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total           | 4         | 100,0   | 100,0         |                    |

عدد سنوات العمل

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 4         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

الملحق رقم(05): يوضح توزيع الأفراد حسب المتغيرات الشخصية لزبائن مؤسسة (Saa)

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,927             | 17         |

الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 10        | 66,7    | 66,7          | 66,7               |
| أنثى      | 5         | 33,3    | 33,3          | 100,0              |
| Total     | 15        | 100,0   | 100,0         |                    |

السن

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 20-30 سنة | 4         | 26,7    | 26,7          | 26,7               |
| من 31-40 سنة       | 9         | 60,0    | 60,0          | 86,7               |
| اكثر من 40 سنة     | 2         | 13,3    | 13,3          | 100,0              |
| Total              | 15        | 100,0   | 100,0         |                    |

المؤهلات العلمية

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من ثانوي | 2         | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
| ثانوي              | 9         | 60,0    | 60,0          | 73,3               |
| جامعي              | 4         | 26,7    | 26,7          | 100,0              |
| Total              | 15        | 100,0   | 100,0         |                    |

عدد سنوات العمل مع المؤسسة

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 7         | 46,7    | 46,7          | 46,7               |
| من 5 - 15 سنة        | 6         | 40,0    | 40,0          | 86,7               |
| اكثر من 15 سنة       | 2         | 13,3    | 13,3          | 100,0              |
| Total                | 15        | 100,0   | 100,0         |                    |

الملحق رقم (06): يوضح توزيع الأفراد حسب المتغيرات الشخصية لموظفي مؤسسة (Saa)

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,916             | 15         |

## الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 16        | 66,7    | 66,7          | 66,7               |
| انثى      | 8         | 33,3    | 33,3          | 100,0              |
| Total     | 24        | 100,0   | 100,0         |                    |

## السن

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 20-30 سنة | 4         | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
| من 31-40 سنة       | 15        | 62,5    | 62,5          | 79,2               |
| أكثر من 40 سنة     | 5         | 20,8    | 20,8          | 100,0              |
| Total              | 24        | 100,0   | 100,0         |                    |

## المؤهلات العلمية

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من ثانوي | 2         | 8,3     | 8,3           | 8,3                |
| ثانوي              | 6         | 25,0    | 25,0          | 33,3               |
| جامعي              | 16        | 66,7    | 66,7          | 100,0              |
| Total              | 24        | 100,0   | 100,0         |                    |

## المستوى الوظيفي

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid عون تنفيذ | 4         | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
| عون تحكم        | 5         | 20,8    | 20,8          | 37,5               |
| إطار            | 15        | 62,5    | 62,5          | 100,0              |
| Total           | 24        | 100,0   | 100,0         |                    |

## عدد سنوات العمل

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 5-15 سنة | 19        | 79,2    | 79,2          | 79,2               |
| أكثر من 15 سنة    | 5         | 20,8    | 20,8          | 100,0              |
| Total             | 24        | 100,0   | 100,0         |                    |

الملحق رقم (07): يوضح توزيع الأفراد حسب المتغيرات الشخصية لزيائن مؤسسة (Caat)

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,775             | 17         |

## الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 4         | 40,0    | 40,0          | 40,0               |
| أنثى      | 6         | 60,0    | 60,0          | 100,0              |
| Total     | 10        | 100,0   | 100,0         |                    |

## السن

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 31-40 سنة | 9         | 90,0    | 90,0          | 90,0               |
| أكثر من 40 سنة     | 1         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
| Total              | 10        | 100,0   | 100,0         |                    |

## المؤهل العلمي

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي | 5         | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
| جامعي       | 5         | 50,0    | 50,0          | 100,0              |
| Total       | 10        | 100,0   | 100,0         |                    |

## عدد سنوات العمل

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 6         | 60,0    | 60,0          | 60,0               |
| من 5-15 سنة          | 4         | 40,0    | 40,0          | 100,0              |
| Total                | 10        | 100,0   | 100,0         |                    |

الملحق رقم (08): يوضح توزيع الأفراد حسب المتغيرات الشخصية لموظفي مؤسسة (Caat)

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,768             | 15         |

الجنس

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 10        | 66,7        | 66,7               | 66,7               |
| أنثى       | 5         | 33,3        | 33,3               | 100,0              |
| Total      | 15        | 100,0       | 100,0              |                    |

السن

|                     | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide من 20-30 سنة | 10        | 66,7        | 66,7               | 66,7               |
| من 31-40 سنة        | 3         | 20,0        | 20,0               | 86,7               |
| أكثر من 40 سنة      | 2         | 13,3        | 13,3               | 100,0              |
| Total               | 15        | 100,0       | 100,0              |                    |

المؤهلات العلمية

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ثانوي | 7         | 46,7        | 46,7               | 46,7               |
| جامعي        | 8         | 53,3        | 53,3               | 100,0              |
| Total        | 15        | 100,0       | 100,0              |                    |

المستوى الوظيفي

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide عون تنفيذ | 1         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| عون تحكم         | 8         | 53,3        | 53,3               | 60,0               |
| إطار             | 6         | 40,0        | 40,0               | 100,0              |
| Total            | 15        | 100,0       | 100,0              |                    |

## عدد سنوات العمل

|                       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 5 سنوات | 12        | 80,0        | 80,0               | 80,0               |
| أكثر من 15 سنة        | 3         | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
| Total                 | 15        | 100,0       | 100,0              |                    |

## جدول يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

| التخصص      | الدرجة العلمية  | إسم الأستاذ المحكم |
|-------------|-----------------|--------------------|
| إدارة أعمال | أستاذ محاضر "أ" | مناصرية رشيد       |
| إقتصاد      | أستاذ مساعد "أ" | سعيد هتهات         |
| تسويق       | أستاذ مساعد "ب" | كاهي فطيمة         |
| تسويق       | أستاذ محاضر "ب" | بن تفات عبد الحق   |

الفهرس



- الفهرس -

|           |   |
|-----------|---|
| III.....  | الإهداء   |
| IV.....   | شكر وعرفان  |
| V.....    | الملخص  |
| VI.....   | قائمة المحتويات   |
| VII.....  | قائمة الجداول   |
| VIII..... | قائمة الأشكال   |
| IX.....   | قائمة الملاحق   |
| ب.....    | مقدمة   |
| 1.....    | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لجودة الخدمة والميزة التنافسية |
| 2.....    | تمهيد   |
| 3.....    | المبحث الأول: عرض الإطار النظري لجودة الخدمة والميزة التنافسية          |
| 3.....    | المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة   |
| 3.....    | الفرع الأول: تعريف الخدمة   |
| 3.....    | الفرع الثاني: تصنيف الخدمة  |
| 5.....    | المطلب الثاني: مفاهيم حول الجودة  |
| 5.....    | الفرع الأول: تعريف الجودة   |
| 6.....    | الفرع الثاني: أنواع الجودة  |
| 6.....    | الفرع الثالث: أبعاد الجودة  |
| 6.....    | المطلب الثالث: جودة الخدمة  |
| 6.....    | الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة  |
| 7.....    | الفرع الثاني: محددات جودة الخدمة  |
| 8.....    | الفرع الثالث: قياس جودة الخدمة  |
| 11.....   | المطلب الرابع: إطار مفاهيمي للميزة التنافسية                            |
| 11.....   | المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها                           |
| 12.....   | الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية                                    |
| 12.....   | الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها                     |
| 14.....   | الفرع الرابع: علاقة جودة الخدمة بالميزة التنافسية                       |
| 15.....   | المبحث الثاني: الدراسات السابقة   |
| 15.....   | المطلب الأول: دراسات سابقة لها علاقة بالدراسة الحالية                   |
| 17.....   | المطلب الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة              |
| 18.....   | خلاصة   |

|         |  |
|---------|--|
| 19..... | الفصل الثاني: دراسة الميدانية(دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين (2a-Saa-Caat) فرع ورقلة..... |
| 20..... | تمهيد .....  |
| 21..... | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة .....   |
| 21..... | المطلب الأول: طرق الدراسة .....  |
| 21..... | الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة .....  |
| 22..... | الفرع الثاني: متغيرات الدراسة .....  |
| 22..... | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات .....                                       |
| 22..... | الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .....   |
| 25..... | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الإستبيان .....   |
| 25..... | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة .....  |
| 25..... | الفرع الأول: عرض الجداول الخاصة بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات(2a).....                        |
| 29..... | الفرع الثاني: عرض الجداول الخاصة بالمؤسسة الوطنية للتأمينات(Saa).....                        |
| 33..... | الفرع الثالث: عرض الجداول الخاصة بالمؤسسة الوطنية للتأمين الشامل(Caat).....                  |
| 37..... | المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان .....   |
| 37..... | الفرع الأول: تفسير نتائج الإستبيان .....   |
| 42..... | الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها .....   |
|         | الفرع الثالث: الإستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال المقارنة بين النتائج مؤسسات التأمين   |
| 43..... | الثلاثة .....  |
| 44..... | خلاصة .....  |
| 45..... | الخاتمة .....  |
| 49..... | المراجع .....  |
| 51..... | الملاحق.....   |
| 65..... | الفهرس .....   |