

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية  
د. عيسى نبوية، جامعة تلمسان، الجزائر  
أ. خلوط عواطف، جامعة تلمسان، الجزائر

**Abstract:**

**ملخص**

The sector of public services said to be quiet different from the industrial one at different levels. It is, therefore, of crucial importance to investigate this area of interest in order to face the new phase of competition in the light of globalization where no clear borders are set and where also quality is at the front of interest.

For the sake of controlling the quality of services presented, the instruments of measuring this quality seems to be primordial, this is to be realized through a field analysis of the employees' difficulties and suggestions.

**Key-words:** Quality, Quality total, public services, competition.

يختلف قطاع الخدمات عن قطاع الصناعة بعدة أمور أساسية ، و عليه فإن الحاجة ماسة للبحث في هذا القطاع للدخول في مرحلة جديدة من مراحل التنافس المحموم في عصر العولمة، حيث تتلاشى الحدود وتفتح الأسواق و يأتي مفهوم الجودة في مقدمة كل الأفكار و الأعمال الحديثة. إن أدوات قياس الجودة مهمة جدا عندما تستخدم دوريا لمتابعة اتجاهات جودة الخدمة في المؤسسات ومنها تتعلم المؤسسة الخدمية عن جودة الخدمة و ما ينبغي عمله لتحسينها و ذلك من خلال تحليل شكاوي و اقتراحات العملاء، إن مشكلة الجودة الرئيسية ناتجة عن التباين بين توقعات العملاء و أداء المؤسسة الخدمية و خاصة المؤسسة المصرفية .

الكلمات الدالة: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الخدمية، الميزة التنافسية.

مقدمة:

إن التحديات العالمية المعاصرة ( عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات Internet ، منظمة المواصفات العالمية ISO ، اتفاقية التجارة العالمية...الخ) تفرض على المؤسسات الاقتصادية انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء الإنتاجي و التسويق بمرونة أكثر كفاءة و فاعلية.

إن متطلبات الأسواق العالمية في تغيير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية و التي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها و التي أصبحت الآن و بفضل الكم الهائل من المعلومات و تقنيات الاتصال سمة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، لاسيما و أن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل كبير في تطوير بيئة المؤسسات الاقتصادية ، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية ، فالجودة تمثل أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضا ببيئته و بكافة وظائف المؤسسة، هنا تظهر لنا الأهمية القصوى في الاقتصاديات المعاصرة للحصول على الجودة الشاملة كعامل أساسي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية و البقاء في المراتب الأولى.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تأسيس و تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي يهدف إلى إدخال النجاحات للمؤسسة الخدمية من خلال تحليل القوى المسيطرة على المؤسسة و المسيرة لها، فضلا عن توضيح المتطلبات و آلية العمل المطلوبة لإنشاء نظام جودة متكامل يحقق الأهداف و يحسن مستوى أداء المؤسسات متطلبات يمكن أن يتم اعتمادها و الاستفادة منها من قبل المؤسسات و بما ينسجم و الإسهامات الفكرية و العلمية المعاصرة.

إشكالية الدراسة: تحاول هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة الخدمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق ميزة تنافسية ؟

محاور الدراسة:

أولاً: أسس إدارة الجودة الشاملة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية.

ثالثاً: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: أسس إدارة الجودة الشاملة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث.

1. الإطار الفكري للجودة:1.1 مفهوم الجودة:

اتخذت الجودة تعاريف مختلفة ومتعددة من بينها نذكر التعاريف التالية:

- معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي " فإنه عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك Consommateur في معرفة مدى تحسن الأداء"<sup>1</sup>.
- فيما عرفت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية « ISO » الجودة " أنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، و تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات و كيفية إشباعها"<sup>2</sup>.
- كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها " مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"<sup>3</sup>.
- و يعرفها J.JABLONSKI (1991) على أنها "عبارة عن الخصائص الخاص بالمنتج أو الخدمة ، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها، و بناء على مفهوم التركيز على الزبون يمكن أن تشمل الجودة على التشطيب النهائي أو وقت التسليم أو الحجم و التكلفة، درجة الاعتماد على المنتج أو أي عوامل أخرى"<sup>4</sup>.
- حسب (Bradley T.GALE) فميز بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً، والتمثلة في<sup>5</sup>:

➤ جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.

➤ إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.

➤ القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.

➤ إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس و مؤشرات تحليل العلاقة (قيمة زبون).

من خلال استعراض التعاريف السابقة، نلاحظ أنه على الرغم من المحاولات العديدة التي بذلت في هذا المجال، إلا أن الباحثين لم يتفقوا فيما بينهم على تعريف موحد لمفهوم الجودة، و يدور الخلاف حول

<sup>1</sup> - مهدي السمراني، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي "، دار جرير للنشر ، عمان، 2007، ص28.

<sup>2</sup> - Site web : [la qualité au cœur de toutes les attentions](http://www.achteur.sinfo.com/index.html),http://www.achteur.sinfo.com/index.html.

<sup>3</sup> -Carol,A.REEVES and David.A.Bedner, « defining quality alternatives and implications », Academy of management review, 1994,p 419-p420.

<sup>4</sup> -جوزيف جابلون سكي ، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة " ،مببك، مصر، 1996، ص194.

<sup>5</sup> - BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management: au coeur de la performance", les éditions D'organisations, 3ème édition, Paris, 2001, P 91.

ما إذا كانت الجودة مفهوما موضوعيا يوجد في المنتج ذاته بصرف النظر عن كيفية إدراكه بواسطة الزبون، إما أنه مفهوم شخصي يتحدد من خلال إدراك الفرد لكيفية إشباع المنتج لحاجاته.

### 2.1 أهمية الجودة:

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر و بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج، حيث أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة<sup>6</sup> و مما شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المؤسسات، باعتبارها أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلّبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية<sup>7</sup>.

و يمكن أن نتناول هذه الأهمية كما يلي:

#### (1) سمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و خدماتها، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الأخرى في الخدمات أو في أي قطاع تنتمي إليه، فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها<sup>8</sup>.

#### (2) المسؤولية القانونية للجودة:

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات<sup>9</sup>، كما أن سوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح<sup>10</sup>.

#### (3) المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات و العولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الاقتصاد

<sup>6</sup>سونيا البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص366.

<sup>7</sup> - BERTRAND Thierry et autres, "Organisation et gestion de l'entreprise", Les éditions D'Organisations, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, P 195.

<sup>8</sup> محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 12.

<sup>9</sup> - قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو"، دار الثقافة ، الأردن، 2005، ص 31.

<sup>10</sup> - محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 13.

بشكل عام ،فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية،وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية،ولربما معظمها.<sup>11</sup>

#### (4) حماية الزبون:

إن تطبيق الجودة في المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في منتجات المؤسسة وعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المؤسسة ، إذ أن عدم رضى الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه.يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين<sup>12</sup> :

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

#### للوفاء:

إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمن وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد،فضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

#### (5) التكاليف و حصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض التكلفة و زيادة ربح المؤسسة،إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22% من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها<sup>13</sup>، كما أن المستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات،التالف،والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة<sup>14</sup>.

11- حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999، ص 221.

12 - [http://www.Totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara\\_main.htm](http://www.Totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm)

13 - DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001., P35.

14- محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص13.

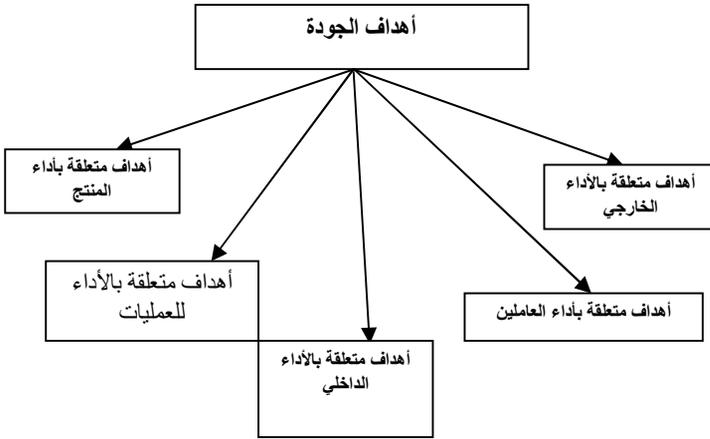
### 3.1 أهداف الجودة:

يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات هي :

- للأهداف الأداء الخارجي للمؤسسة و يتضمن الأسواق و البيئة و المجتمع.
- للأهداف المنتج و تتناول حاجات الزبائن و المنافسة.
- للأهداف العمليات و تتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط و المراقبة.
- للأهداف الأداء الداخلي و تتناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل.
- للأهداف الأداء للعاملين و تتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين.

و الشكل رقم (01) يوضح أهداف الجودة

#### أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر ، الأردن، 2003، ص207.

## 2. مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

## 1.2 ماهية إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها و ذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن من هذه التعاريف مايلي:

إذ يعرف " ريتشارد ويليامز " إدارة الجودة الشاملة بأنها " تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضاء العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى منتجات عالية الجودة"<sup>15</sup>.

كما يعرفها "جابلونسكي" (jablonski) بأنها " فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل"<sup>16</sup>

كما يعرفها كل من "كوتلر" ( Kotler ) و " ديبوا" ( Dubois ) بأنها " جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات"<sup>17</sup>.

وحسب معهد الجودة الفيدرالي أنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"<sup>18</sup>

## 2.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

و يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

< يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، و أن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.

< أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع منتجاتها بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع و بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

< أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة و التكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم و نوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك.

< السعي باستمرار إلى تخفيض تكاليف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية.

<sup>15</sup>-ريتشارد ويليامز، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة مكتبة جريب، السعودية، 1999 ، ص05 .

<sup>16</sup>-جوزيف جابلونسكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بمبك، مصر، 1996، ص26.

<sup>17</sup>-Kotler et Dubois, "Marketing Management", paris: publi union, 10ème édition, 2000, page 90.

<sup>18</sup>-عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، "إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم و التطبيقات"، مجلة الإداري، العدد 74 ، سبتمبر

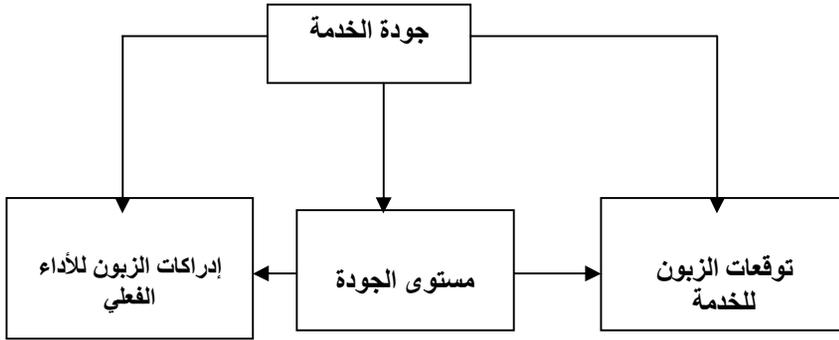
1998، ص70.

## 1. مفهوم جودة المؤسسة الخدمية:

عرف Dale, Barrie جودة الخدمة على أنها "التقاء حاجات و متطلبات الزبائن و تسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم و أمانتهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع مقدم الخدمة و المزيج التسويقي للخدمات و الاتصالات الشخصية و هي بمثابة الحكم الشخصي للزبون و تنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكه للخدمة الفعلية المسلمة"<sup>19</sup>.

و تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها أي أنها الفرق بين توقعات و إدراكات الزبائن للأداء الفعلي لها" كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مفهوم جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة و النشر، ص 377.

## 2. أبعاد جودة المؤسسة الخدمية:

تتضمن جودة الخدمة مجموعة من الأبعاد و الخصائص التي ميزها عن غيرها من السلع أهمها:

- (1) الاعتمادية: و تعني الاتساق في الأداء و إنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، أي انسجام الأداء و إمكانية الاعتماد على الخدمة
- (2) الاستجابة: يعبر هذا البعد عن القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات و وسائل تقديم الخدمة، كما يعبر هذا البعد في مساعدة العملاء و تقديم خدمة سريعة لهم و إلى درجة السرعة و و الالتزام في تأدية الخدمة.

<sup>19</sup> -رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 198.

(3) المصداقية: يعبر هذا البعد عن درجة ثقة العميل في المؤسسة و هو يعكس إلحد كبير مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة للعملاء و بدرجة عالية من الدقة و من المتوقع أن يفضل العميل التعامل بصفة دائمة مع المؤسسات التي تتبع تعليمات محددة و دقيقة أو المؤسسات التي تكون فيها تلك التعليمات واضحة و مفهومة للعميل نفسه<sup>20</sup>.

(4) الكفاءة: و تعكس مستوى الكفاءة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الإستنتاجية و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل و و في حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة فإن المستفيد غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم كفاءة مقدم الخدمة و جودة خدماته.

(5) الاتصال: أي وجود قنوات اتصال واضحة و إجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة و إبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق و التغيير في الخدمة للمستفيد.

(6) اللباقة: يعبر عن مدى شعور العميل بالرعاية و الاهتمام الشخصي الذي توليها إدارة المؤسسة للعميل شخصياً و يعكس رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة، يعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن<sup>21</sup>.

(7) الأمان: يعبر هذا البعد على خلو المعاملات مع المؤسسة التي تقدم الخدمة من الشك أو المخاطرة و يتضمن الأمان المادي و المالي و سرية المعاملات.

(1) الملموسية: و تعني الأشياء الملموسة التي هي الدليل المادي على الخدمة المقدمة للزبون، لأنه غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات و الأجهزة و الأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة.

### 3. قياس جودة المؤسسة الخدمية:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات نجد:

◀ مقياس عدد الشكاوى: تمثل الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من

<sup>20</sup> - مهدي السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي "، دار جرير، 2007، ص303.

<sup>21</sup> - عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص64.

خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها و المستوى الذي يريدون الحصول عليه و يمكن هذا المقياس المؤسسات الخدمية من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

﴿ مقياس الرضا: و هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة و خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها، كما يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

﴿ مقياس الفجوة: لقد خلص Parasuraman,1985 عقب دراسة استطلاعية أجراها مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في أمريكا في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق و الثبات و اعتمادا على المقابلات المعمقة مع مجموعة من الزبائن حيث أستند إلى توقعاتهم لمستوى الخدمة و إدراكا تهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل و من تم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الإدراكات و ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة ، الجانب الملموس من تقديم الخدمة و الاعتمادية و كذا الاستجابة السريعة و الثقة في التعامل و الأمان.

من خلال ما ذكر يمكننا القول بأن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن و بين ما يتوقعه الزبائن و بالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن و محاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.<sup>22</sup>

و فيما يخص تلك الأبعاد فقد تم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه اسم **Servqual** : إن نموذج **Servqual** لا يركز فقط على نتائج الخدمة، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة و الزبائن و الواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات و الإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة. يقوم هذا النموذج على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات و التوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

و استنادا لمقياس **Servqual** يوجد خمسة فجوات و هي كالتالي:

<sup>22</sup>- بشير العلق، " استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة و رضا الزبون"، العدد113، الأردن،2002،ص94.

▪ الفجوة الأولى: تمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك المؤسسة لهذه التوقعات، أي تنتج عن الاختلاف بين ما يرغب الزبائن و ما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة و تفهم احتياجات و رغبات الزبائن من خلال توقعاتهم و العكس صحيح.

▪ الفجوة الثانية: تمثل الفجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك في حالة وجود فجوة سلبية هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بـموارد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة و العكس صحيح.

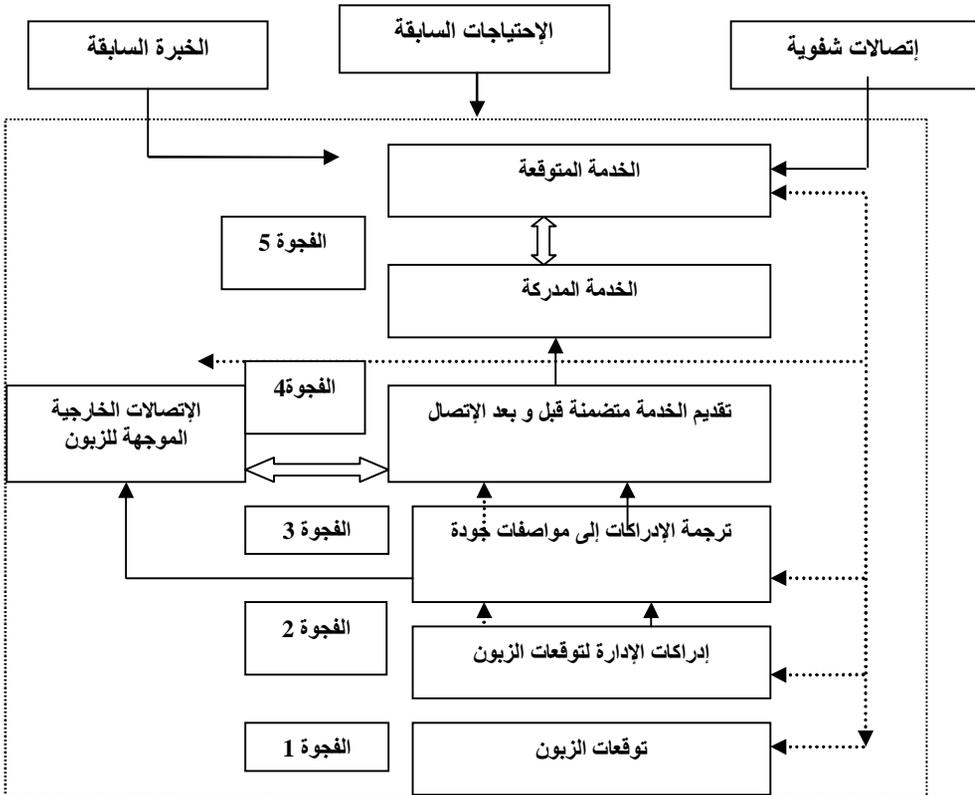
▪ الفجوة الثالثة: تمثل الفجوة بين مواصفات الخدمة وبين الخدمة المقدمة فعلاً في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن و بين ما تتركه الإدارة و ذلك بسبب تدني مستوى الأداء و المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

▪ الفجوة الرابعة: عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين وعود المؤسسة و في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصداقية و الثقة في المؤسسة الخدمية و العكس صحيح.

▪ الفجوة الخامسة: عبارة عن الاختلافات أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة و إذا وجدت فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة و احتمالات التذمر و الشكوى و تكوين الانطباعات السيئة عن المؤسسات الخدمية.

و الشكل التالي يبين نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة:

الشكل رقم (03): نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة ، تحليل الفجوات.



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، 2006، ص 101.

◀ مقياس الأداء الفعلي: يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن هذه جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، يتميز هذا الأسلوب بالبساطة و سهولة الاستخدام و كذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة عن الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة و ليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

◀ مقياس القيمة: تعتمد القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية للزبون على المنفعة

في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية<sup>23</sup>.

بينما يرى (Porter) " هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكاليفها وقدرتها المالية بخلفها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض<sup>24</sup> .

<sup>23</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص13

<sup>24</sup> - Michael Porter, " L'avantage concurrentiel ", traduit par Philippe de la vergne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.

<sup>25</sup> - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص100-ص101.

---

<sup>26</sup>- علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، 1995 ، ص299

1995

BRILMAN Jean, "**Les meilleures pratiques du management: au coeur de** < .D'organisations, 3ème édition, Paris, 2001 **la performance**", les éditions

- BERTRAND Thierry et autres, "**Organisation et gestion de l'entreprise**", 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998 Les éditions D'Organisations, <
- Carol,A.REEVES and David.A.Bedner, « **defining quality alternatives - and implications** », Academy of management review, 1994 <
- DETRIE Philippe, "**Conduire une démarche qualité**", les éditions d'Organisations, Paris, 2001. <
- Kotler et Dubois, "**Marketing Management**", paris: publi union,10<sup>ème</sup> édition,2000 <
- , traduit par Philippe de la "**L'avantage concurrentiel**" Michael Porter, < vergne, édition Dunod, paris, France, 1997 <
- Site web : **la qualité au cœur de toutes les attentions**,<http://www.achteur-sinfo.com/index.html>. <
- [http://www.Totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara\\_main.htm](http://www.Totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm) <