

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير \_البيض\_

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص الإدارة المالية تحت عنوان

## تطبيق نموذج Kano

لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات \_بحث تطبيقي في بلدية بوقطب ولاية البيض\_

تحت إشراف الأستاذة

مولاي أمينة

من إعداد الطالبين :

- عمريو عبد الكريم
- محمدي محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
صلعة سمية	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير _البيض_	رئيسا
مولاي أمينة	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير _البيض_	مقررا و مناقشا
كافي ميمون	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي نور البشير _البيض_	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير \_البيض\_

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص الإدارة المالية تحت عنوان

## تطبيق نموذج Kano

لتحديد رضا العملاء عن جودة الخدمات دراسة حالة ببلدية بوقطب ولاية البيض

تحت إشراف الأستاذة

مولاي أمينة

من إعداد الطالبين:

- عمرو عبد الكريم
- محمدي محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
صلعة سمية	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير _البيض_	رئيسا
مولاي أمينة	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير _البيض_	مقررا و مناقشا
كافي ميمون	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي نور البشير _البيض_	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

## كلمة شكر وعرافان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،  
الحمد لله على منته وفضله أن وفقنا لإتمام هذا العمل  
المتواضع، فله الحمد أولاً وآخراً. ثم الشكر و العرفان لأولئك  
الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، خلال هذه فترة إعداد هذا  
العمل.

الى الأستاذة الفاضلة: مولاي أمينة التي أشرفت ووقفت  
على إنجاز على هذا العمل دعماً وتوجيهاً وتقويماً .  
الى أستاذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
بالمركز الجامعي نور البشير \_ البيض \_  
الى رئيس و موظفي بلدية بوقطب و المصلحة التقنية خاصة  
الى سكان بلدية بوقطب المشاركين في الاستبيان  
الى كل من كان له اسهام أو لمسة في هذا العمل  
الى كل هؤلاء : شكراً لمجهوداتكم  
لمستكم كان لها أثر في هذا البحث، ووقع جميل في صدورنا .

الطالبان

هدوء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يطيب لي في هذا المقام أن ذكر أولي الفضل علي بعد رب العزة.

إلى الوالدين الكريمين،

إلى اخوتي وأبنائي وكامل أفراد أسرتي

إلى جميع أصدقائي وكل من تمنى لي النجاح

إلى كل من علمني ولو حرفاً واحداً

لكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الطالب: ع الكريم

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى جدي > النوار < الذي لم يكمل المشوار معي رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

إلى أبي العزيز الذي في كل يوم أذكرك مدى قيمت ووجودك في حياتي أظال الله في عمرك

إلى من هي في الحياة حياة إلى نور الوجود إلى من ساندتي طوال حياتي أمة الحبيبة

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد أسرتي

إلى صديقي وأخي الأكبر زميلي في المذكرة > عبد الكريم <

إلى كل الأصدقاء والأحباب إلى زملاء الدراسة في الجامعة

إلى كل من ساهم وشارك في تعليمي كل حرف

الطالب: م. محمد

### ملخص الدراسة:

جاء هذا البحث لتبيان أهمية رضا العميل في الخدمة العمومية، وتقديم نموذج كانو (Kano modele) ، كأسلوب لقياس رضا العملاء، ومعالجة إشكالية ما اذا كان بإمكان بلدية بوقطب أن تتمكن من معرفة تصنيف وتقدير أهمية الخدمات التي تقدمها من وجهة نظر المواطنين باستخدام نموذج Kano، لذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية لتطبيق هذا النموذج على عينة من مواطني البلدية بصفتهم زبائن الخدمة العمومية الذين يتعاملون معها، تم الاستعانة باستبيان الالكتروني مصمم على برنامج Drive google، وتحليل النتائج باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالتوزيع التكراري، المنوال بالاعتماد على برنامج Microsoft Excel ، كما استخدمنا برنامج SPSS لحساب معامل ألفا كرومباخ. توصلنا من خلال الدراسة الى تحديد التصنيف و قياس درجة الأهمية لبعض الخدمات التي تقدمها بلدية بوقطب من وجهة نظر مواطنيها، حيث أن أغلبها صنف حسب نموذج Kano ضمن المتطلبات التي يجب وجودها، مع اختلاف في درجة الأهمية ، وبالتالي فإنه بإمكان بلدية بوقطب ومن خلالها كل الهيئات التي تقدم الخدمة العمومية استخدام هذا النموذج ، لمعرفة تصنيف وأهمية خدماتها لدى العميل، واستخدام هذه النتائج كمرجع للتقييم والاستشراف .

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، رضا الزبون، نموذج Kano، بلدية بوقطب .

### Study summary:

*This study aimed to demonstrate the importance of customer satisfaction in public services and introduce the Kano model as a method for measuring customer satisfaction. The research addressed whether the municipality of Bougtob could determine the classification and importance of the services it provides from the citizens' perspective using the Kano model. To achieve this, a field study was conducted, applying the Kano model to a sample of municipal citizens who interact with public services. An electronic questionnaire was designed using Google Drive, and the results were analyzed using statistical measures such as frequency distribution. Microsoft Excel was used for manual calculations, and SPSS was employed to compute the Crombach's alpha coefficient.*

*The study revealed the classification and importance of various services provided by the Bougtob municipality according to the Kano model. Most services were categorized as "must-have," although there were variations in their perceived importance. Consequently, the Kano model can be utilized by the municipality and other public service entities to assess and improve their services based on customer feedback. These findings serve as a valuable reference for evaluation and strategic planning.*

*Keywords: The public service, client satisfaction, Kano model, Bougtob municipality.*

فهرس المحتويات

I.....	ملخص الدراسة:
II.....	فهرس المحتويات
IV.....	فهرس الأشكال
V.....	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
2.....	مقدمة الفصل الأول:
3.....	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
3.....	المطلب الأول: الخدمة العمومية
8.....	المطلب الثاني: الجودة وإدارة الجودة
15.....	المطلب الثالث: إدارة الجودة في منظمات الخدمة العمومية
19.....	المطلب الرابع: رضا العملاء ( <i>Customer satisfaction</i> )
40.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة
50.....	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
52.....	خاتمة الفصل الأول:
53.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
54.....	مقدمة الفصل الثاني:
55.....	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

55	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة.....
57	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة.....
60	المطلب الثالث : وصف عينة الدراسة.....
62	المبحث الثاني : تحليل النتائج.....
62	المطلب الأول اختبارات الصدق والثبات:.....
62	المطلب الثاني: ترميز أصناف الخدمات وفق نموذج كانو: .....
63	المطلب الثالث: تطبيق نموذج كانو:.....
73	المطلب الرابع: مخرجات تطبيق نموذج كانو: .....
74	المطلب الخامس اختبار الفرضيات: .....
75	خاتمة الفصل الثاني: .....
76	خاتمة .....
79	المراجع .....
80	المراجع باللغة العربية .....
81	المراجع باللغات الأجنبية .....
82	الملاحق.....
82	ملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لبلدية بوقطب.....
82	ملحق رقم 02 : نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية.....

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
13	الشكل 1.1 يوضح مراحل تطور ادارة الجودة
17	الشكل 2_1 يوضح أبعاد جودة الخدمات
25	الشكل 3_1 يوضح تصنيف متطلبات الجودة حسب نموذج كانو الاصلي
26	الشكل 1_4 يوضح مستويات الجودة حسب كانو
28	الشكل 5_1 يوضح تصنيفات الجودة حسب نموذج ( Gustaffson )
29	الشكل 6_1 يوضح تصنيفات الجودة حسب نموذج الأهمية و الرضا ( IS )
31	الشكل 7_1 يوضح تصنيفات الجودة حسب نموذج كانو المكرر ( Yang )
32	الشكل 8_1 يوضح نموذج IPA _ KAN
33	الشكل 9_1 يوضح نموذج CKM _ KANO
39	الشكل 10_1 يوضح أسلوب Berger في تصنيف الخدمات
72	الشكل 1_2 يوضح أسلوب Berger في تصنيف الخدمات

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
21	الجدول 1_1 يبين سلوكيات العميل نتيجة الرضا او الاستياء في المنظمات الريحية
22	الجدول 2_1 يبين سلوكيات العميل نتيجة الرضا أو الاستياء في المنظمات الغير ربحية
34	الجدول 3_1 يلخص النماذج المعدلة لنموذج كانو
36	الجدول 4_1 يلخص تصنيف كانو للخدمات وفق متطلبات الزبون
37	الجدول 5_1 يشرح تصنيفات كانو للخدمات وفق متطلبات الزبون
57	الجدول 1_2 يوضح توزيع أسئلة الاستبيان على مجالات خدمات البلدية
58	الجدول 2_2 يشرح الترميز للإجابات حول الخدمات حسب سلم ليكيرت
59	الجدول 3_2 يوضح الرموز المتعلقة بالخدمات محل الدراسة
60_61	الجدول 4_2 يوضح وصف عينة الدراسة
62	الجدول 5_2 يوضح معامل ألفاكرومباخ للاستبيان
63	الجدول 6_2 يشرح تصنيف الخدمات وفق نموذج كانو
64	الجدول 7_2 يوضح تصنيف الإجابات المحتملة للعملاء بالترميز
64	الجدول 8_2 يوضح شكل الإجابات المحتملة لثلاث زبائن بالترميز
65	الجدول 9_2 يشرح تحويل الإجابات المحتملة للأجوبة إلى تصنيفات نموذج كانو
66	الجدول 10_2 يشرح الإجابات المحتملة لثلاث زبائن حسب تصنيف كانو
66	الجدول 11_2 يوضح التوزيعات التكرارية العددية والمنوال لكل خدمة
67	الجدول 12_2 يوضح التوزيعات التكرارية والمنوال لكل خدمة من خلال النسب المئوية
68	الجدول 13_2 يشرح التصنيف وفق قاعدة Reienhart Richter
69	الجدول 14_2 يوضح توزيع تصنيف الخدمات المدروسة باستخدام أسلوب التقييم النوعي
70	الجدول 15_2 يوضح تحليل النتائج باستخدام أسلوب Berger
72	الجدول 16_2 يوضح تصنيف ودرجة أهمية الرضا لكل خدمة حسب أسلوب Berger

## مقدمة عامة

## مقدمة عامة

تطور مفهوم الخدمة العمومية من كونه مجرد إلزام للحكومة اتجاه المواطن، الى علاقة منظمة منتجة وزبون يتلقى الخدمة، ما نقل اهتمام المؤسسة العمومية من مجرد تقديم الخدمة الى مراعاة جوانب جودة وظروف أدائها، و بالحديث عن الخدمة العمومية فإن أبرز أشكالها و أكثرها تعدد من المجالات يقدم من طرف البلديات، بحكم جواريتها و قربها من المواطن ، لذا فإن قياس جودة الخدمات و التعرف على رأي متلقي الخدمات التي تقدمها البلديات وجهة نظر تستحق التفعيل والعمل عليها، كأداة للوصول الى تقييم عمل البلديات باعتبار خدمة مواطني البلدية و الحفاظ على استقراهم الهدف الرئيسي لها كمنظمة.

ولما كانت الجودة مطلبا للإنسان اقترن مع المنتجات و الخدمات عبر العصور، وبرزت أهميته أكثر في العصر الحديث كأحد مجالات المنافسة بين المنظمات ، ما جعل المناهج الإدارية الجديدة تولي اهتماما بالغا للجودة من خلال اعتبارها وظيفة مستقلة تعنى بإدارتها تخطيطا وتنفيذا وقياسا للأداء و الرقابة عليها . رافق هذا الاهتمام جهودا معتبرة من قبل الباحثين وظهر مختصين ورواد في مجال الجودة على غرار أيشيكاوا و جوران وغيرهم ، وتوالت نظريات إدارة وظهرت عدة معايير و تصنيفات بشكل تطوري، كما تعدت مداخل قياس جودة المنتجات والخدمات، فكان من ابرز هذه المداخل قياس الجودة من وجهة نظر الزبون باعتباره أساس الحصة السوقية، ومورد المداخل للمنظمات الربحية أما المنظمات التي لا تستهدف الارباح كالمؤسسات العمومية فهي ترى العميل على أنه الاساس الذي وجدت من أجله واستمرارها مرهون بمواصلة تقديم منتجاتها وخدماتها له.

وبذلك برز رضا الزبون كمتغير قابل للقياس استقطب جهود الباحثين ، ومن بين هذه الجهود ظهرت أعمال الياباني نوريكي كانو الذي طرح نموذجا لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، بالاعتماد على جمع آرائهم و تحليلها وفق قواعد أسسها تصنف الخدمات حسب درجة أهميتها بناء على تصورات الزبون ، ومما تميز به هذا النموذج قابليته للتطبيق على جميع المنظمات بكل أشكالها . لذلك سنحاول تطبيق هذا النموذج في دراستنا هذه لمعرفة المتطلبات الخدماتية ذات الأهمية التي تقدم من طرف مختلف مصالح بلدية بوقطب لفائدة المواطنين تبعا لتصوراتهم وتقييمهم للمتطلبات و الخدمات محل الدراسة .

إشكالية البحث :

لمعالجة ودراسة هذا الموضوع تبلورت لدينا معالم إشكالية البحث على النحو التالي :

كيف نصنف الخدمات التي تقدمها مصالح بلدية بوقطب تبعاً لأهميتها بقياس مستوى رضا المواطن عنها باعتماد نموذج كانو لقياس رضا العملاء ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنقوم بتجزئتها الى تساؤلات فرعية وفق الصيغ التالية :

- ✓ ماهي أهم النماذج المستخدمة لقياس جودة الخدمة العمومية؟
- ✓ ما أهمية رضا الزبون في كميّار لقياس الخدمة العمومية ؟
- ✓ ما هو نموذج KANO وكيف يمكن استخدامه لقياس رضا العملاء؟
- ✓ هل يمكن استخدام نموذج KANO كمرجع لاتخاذ قرارات مستقبلية ؟
- ✓ ما هو تصنيف الخدمات التي يتلقاها المواطن في بلدية بوقطب من وجهة نظره وفق نموذج KANO؟

فرضيات البحث :

**الفرضية الأولى :** نعم يمكن لإدارة بلدية بوقطب استخدام نموذج KANO كمرجع لاتخاذ قرارات مستقبلية مبنية على تصورات المواطنين باعتبارهم زبائنهم؟

**الفرضية الثانية :** تتباين درجة أهمية وتصنيف الخدمات التي تقدمها البلدية وفق تصنيف كانو KANO لحاجيات العملاء.

**دوافع اختيار الموضوع :**

من المبررات التي جعلتنا نختار الموضوع :

- الرغبة في امتلاك القدرة على استخدام نموذج كانو لقياس رضا الزبائن، لما له من أهمية في تحسين الجودة ورفع القوة التنافسية .
- قلة الدراسات حول النماذج القياسية لرضا الزبون، خاصة في مجال الخدمة العمومية.

**أهداف البحث :**

- نسعى من وراء هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية :
- بيان أن أهمية إرضاء العميل في المؤسسات العمومية لا يقل أهمية مما هو عليه في المؤسسات التي تستهدف الأرباح .
  - وضع مديري المنظمات الخدماتية خاصة ، في صورة أن الجودة و رضا العملاء متغيرات قابلة للقياس بأساليب تقنية ولا تقدر جزافيا .
  - توضيح طريقة استخدام نموذج كانو لقياس رضا العملاء .
  - معالجة مشكلة عدم وصول صوت المواطن كشريك في صناعة القرار، وغرس فكرة التواصل وبيان سهولته بين مورد وملتقي الخدمة العمومية ، خاصة في ظل تكنولوجيا التواصل الحديثة .
  - وضع الية تقييم و رقابة فعالة في يد مسيري الخدمة العمومية ومراقبي الأداء .

**أهمية البحث :**

لا خلاف على أهمية الجودة و رضا العملاء لأي منظمة ، وبالتالي الحاجة الى أدوات و مناهج عملية لقياس هذه المتغيرات، واعتمادها كأرضية لبناء قرارات سليمة ورشيده واحتلال مراكز تنافسية قوية ، وهنا تكمن أهمية بحثنا في تطبيق نموذج كانو من حيث قياس رضا العميل عن الخدمات و المتطلبات و أهميتها، و معرفة اذا كانت تتطلب التحسين أو توفيرها اذا كانت غائبة أو التخلي عنها بدافع تخفيض التكاليف إذا كان الزبون لا يولي لها اهتماما أو لها تأثيرا عكسيا على رضاه.

**حدود الدراسة :**

تمت الدراسة الميدانية في إطار محدد:

**الحدود المكانية:** الحدود الجغرافية لبلدية بوقطب بولاية البيض .

**الحدود الزمنية:** تمثلت في مدة جمع البيانات من يوم : 2024/03/25 الى 2024 /04/30.

**منهجية الدراسة:** تماشيا مع متطلبات الدراسة استعملنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لفهم و تحليل العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة ، أما الدراسة الميدانية فتطلبت منا منهج دراسة حالة للوصول الى اراء المواطنين ومقابلة موظفي البلدية و الملاحظة لتحديد الخدمات محل الدراسة. **هيكل البحث :** عالجنا هذا البحث وفق منهجية IMRAD ، وبغرض الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة قسمنا البحث إلى فصلين، أحدهما نظري والثاني خصص للدراسة الميدانية، قسمنا الفصل الأول بدوره الى مبحثين ، تناول المبحث الأول عرض الادبيات النظرية و التطبيقية للمتغيرات ذات الصلة بإشكالية البحث، فيما تناول المبحث الثاني ملخصا للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث. أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية ، وقسم هو الآخر الى مبحثين تناول الأول منهما الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة ، أما المبحث الثاني فتضمن تحليل النتائج، حول تصنيف وقياس مستوى الرضا عن عينة من الخدمات التي تقدمها بلدية بوقطب، من وجهة نظر عملائها ممثلين في سكان البلدية بتطبيق نموذج KANO لقياس رضا العملاء وصولا الى عرض النتائج و مناقشتها .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

### مقدمة الفصل الأول:

لطالما كانت الجودة و رضا العملاء المطلب الأول للمسيرين، بما في ذلك أولئك الذين يديرون مؤسسات تقدم الخدمات العمومية، والوصول الى هذا المطلب يتطلب استراتيجيات وإدارة ونماذج قياس للأداء، وهو ما سنطرق له في هذا الفصل من خلال مبحثين نقدم في المبحث الأول الاطار المفاهيمي للخدمة العمومية وإدارة الجودة فيها، كما سنتطرق الى مفهوم رضا الزبون ونشرح أحد اهم النماذج الحديثة في قياسه ، تم نتناول في المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات البحث و اهم ما توصلت اليه والفجوات التي لم تتناولها.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

في بداية هذه الدراسة وحتى يتسنى لنا معالجة موضوع البحث بشكل جيد، نبدأ أولاً بتعريف المتغيرات التي يتناولها موضوع البحث في ما يلي :

### المطلب الأول: الخدمة العمومية

تمثل الخدمات العمومية محور التزام الدولة اتجاه الافراد في إطار العقد الاجتماعي ومعيارا حاسما لقياس درجة رفاهية الافراد والمجتمعات.

#### 1. تعريف الخدمات

قبل الحديث عن الخدمة العمومية سنحاول أولاً ضبط مفهوم الخدمات بصفة عامة، من خلال عدة تعريفات قدمها مفكرون وهيئات مهتمة بالمجال الاقتصادي حيث قدمت لها المجلة الاقتصادية الإنجليزية (**The economist**) تعريفاً بسيطاً مفاده أن الخدمة تمثل كل شيء مباع في التجارة ولا تستطيع إسقاطه على أرجلنا (عبد القادر براينيس، 2007، صفحة 24)

❖ بينما عرف بالمر (**Balmer**) الخدمة على أنها عمل غير ملموس وغير مادي بحيث تشبع من خلالها حاجات ورغبات المستهلك أو المستخدم الصناعي (مروى محمد عيد إبراهيم، 2016، صفحة 58)

❖ وعرفها (**Gronroos**) أن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية. (فريد كورتل، 2008، صفحة 65)

❖ أما (**Armstrong & Kotler**) فقد عرفا الخدمة على أنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما إلى طرف آخر بحيث تكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أي تملك كما إن إنتاج أو تقديم هذه الخدمة يكون مرتبط بمنتج مادي أو غير مرتبط به. (بشير بودية طارق قندوز، 2016، صفحة 121)

من التعاريف السابقة نستخلص أن الخدمة هي نشاط اقتصادي يولد منفعة للمستهلك

تشبع رغباته بحيث يدركها بحواسه ولا يمكنه لمسها أو تملكها، ما يخلق طلباً وتداولاً بين عارضي الخدمات ومستهلكيها.

## 2. تصنيف الخدمات

قدم الباحثون في مجال الخدمات تصنيفات عديدة لها، كل حسب طبيعة أو موضوع معالجته نذكر من ذلك التصنيفات التالية:

- حسب قطاع السوق الذي يتلقى الخدمات الى خدمات موجهة للأفراد مثل التجميل والتعليم وخدمات موجهة للمنظمات مثل الاستشارات وصيانة الآلات.
- حسب درجة الملموسية الى ملموسة مثل خدمة الاطعام وغير ملموسة مثل التعليم.
- حسب درجة المهارة المطلوبة فالطب والمحاسبة مثلا خدمات يقدمها أفراد على درجة عالية من المهارة عكس خدمات التنظيف او تلميع الأحذية يمكن لأي كان تقديمها.
- تصنف الخدمات أيضا حسب هدف عارض أ مقدم الخدمة الى خدمات ربحية وغير ربحية ولتعلق هذا التصنيف بموضوع بحثنا سنتطرق إليه فيما يلي:

أ- **الخدمات الربحية:** هي خدمات تقدمها منظمات اقتصادية تهدف من ورائها الى تحقيق أرباح تحصل عليها نتيجة الفارق بين الإيرادات المحصلة من عملائها وتكاليف تقديم الخدمات لهم، وعادة ما تسعى هذه المؤسسات تعظيم أرباحها إما عن طريق رفع حصتها السوقية باستهداف أكبر عدد من الزبائن، أو عن طريق تخفيض تكاليف تأدية الخدمة حيث تتميز بيئة عملها عادة بقوة المنافسة.

ب- **الخدمات غير الربحية:** على العكس من سابقتها تهدف الكثير من المنظمات من خلال تقديم الخدمات الى أهداف غير اقتصادية كالاستقرار السياسي والاجتماعي أو توزيع سكاني وغيرها وهي أهداف عادة ما تسعى اليها مؤسسات تمثل الدولة وفقا للأهداف السياسة المراد تحقيقها، بغض النظر عن التكاليف والمردود المادي الحاصل عن تقديم تلك الخدمات كإنجاز مراكز صحية في مناطق نائية، ولا يقتصر أداء الخدمات غير الربحية على الحكومة فقط، فنجد أيضا الجمعيات ذات الأهداف الخيرية والتضامنية والنوادي الرياضية والبيئية وغيرها.

تجدر الإشارة هنا فقط انه لا مانع من تحقيق أرباح لهذه المنظمات، على ألا يكون السعي لتحقيق الأرباح على حساب الأهداف غير الاقتصادية التي تقرها الإدارة العليا لهذه المنظمات.

3. الخدمة العمومية

لعل أبرز شكل للخدمات غير الربحية يتجلى في صورة الخدمة العمومية والتي تكتسي مكانة فريدة من نوعها لدى طرفي الخدمة أكثر من كونها علاقة تبادل للمنافع بين مورد و زبون بل يتعدى ذلك الى كونه رمزا لتواجد الدولة في حياة مواطنيها وتجسيد لمسؤولياتها في إرضاء المجتمع وتلبية حاجياته خاصة الجماعية منها كما أنها تعتبر ضمان لوصول جميع الافراد الى بعض السلع والخدمات الضرورية. وقد وردت تعريفات كثيرة للخدمة العمومية نذكر منها:

❖ يقصد بالخدمة العمومية مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدول او الجبهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، حيث تقوم هذه الخدمة على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين كما أنها عمل رسمي صادر عن مؤسسات الدولة ومختلف الوزارات والهيئات والمجالس البلدية ومراكز الشرطة والمحاكم وغيرها. (غاللم إلهام مصطفى، 2018، صفحة 222)

❖ ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة، وزيادة تدخلها في اشباع الحاجات العامة للجمهور بغرض زيادة رفاهية المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة. وتم تعريفها بشكل عام على أنها الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها، إما بشكل مباشر من خلال القطاع العام أو عن طريق تنظيم الخدمات. (نوال لصلح، 2017، صفحة 51)

❖ كما عرفها خبراء الإدارة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة لدى المواطنين. (العربي بوعمامة وحليمة رقاد ، 2014، صفحة 40)

❖ وعرفها (Jaques chevalier) ضمن مفهوم الدولة كالتالي: " الدولة ليست فقط السلطة التي تقود سيادة، إنها تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية :هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطة ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين " (chevalier, 1971) .

فالخدمة العمومية كل نشاط تضمن القيام به الهيئات الممثلة للدولة يهدف بالدرجة الأولى الى تحقيق منافع أو إشباع احتياجات مواطني الدولة بصفة جماعية أو فردية، ويعتبر التزاما على السلطة الحاكمة ويخضع لرقابتها.

### 1.3. خصائص الخدمة العمومية

بحكم طبيعة العلاقة الدائمة بين طرفي الخدمة العمومية، كان يجب على الخدمات العمومية ان تتميز بخصائص تحفظ العلاقة بين هذه الأطراف نذكر منها (براينيس، 2007)

أ- عادة ما يتمحور مجال الخدمات العمومية حول القطاعات القاعدية والتي تتميز بالأهمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ب- غياب المنافسة، حيث توجد اغلب الهيئات التي تقد الخدمة العمومية في وضعية احتكار السوق، وذلك راجع لارتباط بعض هذه الخدمات بسيادة الدولة من جهة، ومن ناحية أخرى بسبب عدم ربحية النشاط الناتج عن تدخل الدولة في السعر وشروط تعميم الخدمة.

ت- لا يعتبر الربح المادي الهدف الأول حتى ولو كانت المؤسسة ذات طابع تجاري أو صناعي، بقدر ما تهدف الى تحقيق أرباح لا اقتصادية كالأستقرار السياسي والاجتماعي.

ث- ضعف التمكين وحرية مسيري مؤسسات الخدمات العمومية بسبب القيود التي تضعها السلطة العليا، ما يحد من هامش حركة المسيرين خاصة عند تضارب مبادراتهم مع الأهداف الاجتماعية للدولة (تقليل عدد الموظفين مثلا).

ج- أخيرا يجب ان تخضع الخدمة العمومية في أغلب الأحيان لثلاث قواعد مهمة:

■ الاستمرارية: ضمان سير الخدمات دون انقطاع.

■ العدالة: المساواة في تقديم الخدمة لجميع الافراد بنفس القدر ونفس الجودة دون تمييز في حدود الاختصاص.

■ الملائمة: تقديم الخدمات وفق رغبات المجتمع.

2.3 . مقابلات (تمويل) الخدمة العمومية

مهما كان مستوى أداء الخدمة العمومية فإن ذلك سيكلف الدولة بصفتها مورداً، تكاليف معتبرة، خاصة انها تمتاز بجمهور كبيرو بصفة دائمة، في مقابل ذلك يتلقى العملاء ممثلين في المواطنين أغلب هذه الخدمات بصفة مجانية أو بمبالغ رمزية، ما يطرح تساؤلاً حول المقابلات والمصادر التمويلية التي تغطي هذه التكاليف، وفي هذا الإطار وباعتبار هذه التكاليف تدخل ضمن نطاق النفقة العمومية سنتطرق الى المصادر التالية (بوقناديل و بقدر، 2022، صفحة 90):

أ- **الإيرادات العادية:** وتشمل الإيرادات السيادية الناشئة عن سيادة الدولة على مواطنيها وجميع الفاعلين الاقتصاديين داخل ترابها ممثلة في الضرائب والرسوم والغرامات، والعائدات الاقتصادية المتمثلة في أملاك الدولة (الدومين).

أ-1- **الضرائب:** تعتبر الضرائب حجر الأساس في جانب الإيرادات من الميزانية العمومية لأغلب الحكومات، بما في ذلك الدول التي تبني ميزانيتها وفق مرجعية أسعار النفط مثل الجزائر، أين تتنوع العائدات الضريبية بين الجباية البترولية والجباية العادية لمختلف النشاطات الاقتصادية بالبلد، وقد فصلت التشريعات القانونية في تخصيص وتقسيمات المحصلة الضريبية لكل نوع من أشكال الجباية لفائدة الهيئات العمومية إما كلياً بنسبة 100% لفائدة هيئة محددة (عطوي، 2021، صفحة 390)، أو جزئياً بين عدة هيئات مركزية ومحلية لتغطية تكاليف الخدمات العمومية. ومن خلال الضريبة تظهر مساهمة المواطن في تكاليف الخدمات العمومية إما دفعا للخزينة بصفته مكلفا بالضريبة في حالة الضرائب المباشرة، او ضمن الثمن المقابل لأسعار السلع والخدمات بصفته مستهلكا في حال الضرائب غير المباشرة.

أ-2- **الرسوم:** هي أيضا تمثل تحصيلاً جبايئاً لفائدة الخزينة العمومية، ويتميز عن الضريبة في كون المكلف به يدفعه مقابل تلقي خدمة أو ترخيص ما من قبل الدولة او الهيئات الممثلة لها، وهي بذلك مساهمة مباشرة وواضحة من المواطن في تكلفة الخدمة العمومية التي يتلقاها حتى ولو كانت في بعض الأحيان بشكل جزئي.

أ-3- **الغرامات:** هي الأخرى عائدات جبايئية لفائدة الخزينة تتميز بارتباط دفعها، بعقوبة يترتب عنها اجبار المكلف على دفع الغرامة للدولة لقاء مخالفته للتشريع للمعمول به، وبذلك يمكن اعتبارها مساهمة من المواطن في أداء الخدمة العمومية، خاصة إذا كانت تعتبر جبرا لإثّر المخالفة.

أ-4- **أمالك الدولة (الدومين):** ويتمثل في العائدات التي تتحصل عليها الدولة عن أملاكها العقارية والاقتصادية والمالية، وتصنف بالإضافة الى طبيعتها الى دومين عام موجه للمنفعة العامة ولا يستهدف الأرباح بشكل صريح، والدومين الخاص ويتمثل في مؤسسات ربحية ذات طابع تجاري واقتصادي تعود ملكيتها للدولة. ولا يظهر المواطن بصفة مساهم في تمويل تكاليف النفقات العمومية من خلال عائدات الدومين باستثناء استغلال نصيبه من الملكية العامة.

ب- **الإيرادات غير العادية:** قد يحدث عجز للإيرادات العادية عن تغطية تكاليف الانفاق العمومي، وبالطبع لا يمكن للدولة التخلي عن التزامها اتجاه مواطنيها بالاستمرار مواصلة تقديم الخدمات العمومية. وفي هذه الحالة ستلجأ الدولة الى الاستدانة من الخارج أو داخليا إما من الفاعلين الاقتصاديين والافراد عن طريق القروض العامة، أو من البنك المركزي عن طريق الإصدار النقدي (دردوري، 2013، صفحة 111). وهنا يظهر شكل آخر لمساهمة المواطن في دفع تكاليف الخدمات التي يتلقاها من الدولة، حيث سيدفع ثمن هذا الشكل من التمويل ولو بعد فترة أطول نسبيا من خلال أثر هذه القروض على القدرة الشرائية للعملة المحلية خاصة في الدول التي تتبع نظام سعر الصرف المرن.

## المطلب الثاني: الجودة وإدارة الجودة

لم يعد مجال المنافسة بين المؤسسات يقتصر على الأسعار في جلب أكبر عدد من العملاء، حيث أصبحت الجودة تمثل الحلقة الفاصلة من أجل السيطرة على أكبر الحصص السوقية للسلع أو الخدمات.

### 1. تعريف الجودة

عرفت الجودة منذ أقدم العصور وكان يشار إليها بالدقة والالتقان والامتانة، وهو ما يتجلى من خلال قيام الانسان القديم بتصنيع الآثار والابواب التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية. أما في العصر الحديث فقد تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة تم تحديد مصدر غير صحيح. .

ويرجع أصل لفظ الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.

- فقد عرف جوران (JURAN) الجودة بأنها ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم (ناصر، 2020، صفحة 381).
- كما عرفها ألفريد وباك (ALFRID & BAKER): على أنها جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق (أحلام سوداني، أمال بن ناصر، 2020، صفحة 381).
- وعرفت الجودة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على الجودة في المرحلة الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت تم تحديد مصدر غير صحيح..

تلخيصاً لما سبق يمكن اعتبار الجودة على أنها ميزة تنافسية تعبر عن مدى أداء منتج ما سلعة كان أو خدمة وقدرته على إشباع رغبة الزبون وتحقيق المنافع المرجوة، قياساً إلى أداء المنتجات المنافسة أو معايير متعارف عليها أو توقعات العميل.

## 2. تعريف إدارة الجودة

باعتبار الجودة أحد أهم الميزات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، أخذت اهتماماً لدى المسيرين إلى درجة تخصيص قسم خاص في الإدارة الحديثة يعنى بإدارة الجودة حيث وردت لها عدة تعاريف نستعرض منها ما يلي:

- **تعريف (W. Edwards Deming):** عرف وليام إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع (مدحت محمد أبو النصر، 2015، صفحة 54).
- **تعريف (Joseph Juran):** عرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق وإشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة (بهجت راضي عطية، 2016، صفحة 26).

- **تعريف (Kaoru Ishikawa):** يعتبر كارو إيشيكافا من أبرز رواد الجودة اليابانيين حيث عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تبدأ بالتدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب وتعليم الموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز

عليها الإدارة العليا ، كما يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة تمتد الى ما وراء المنتج لتصل الى جودة الإدارة بكل ما فيها من موظفين وأن نجاح المنظمة يعتمد على مبدأ مفاده أن تحسين الجودة عملية مستمرة لا يمكن أن تنتهي، وأن الالتزام بالتحسين المستمر عنصر مهم في نجاحها (بلية لحبيب، 2019، صفحة 100).

• عرفها (**James rilay**) وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها: تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل تم تحديد مصدر غير صحيح..

أخيرا يمكن أن نخلص الى إدارة الجودة الشاملة تكمن في حركية مشتركة لكل الفاعلين في العملية الانتاجية وفي جميع المراحل، وتمتعهم بالمهارات والمعارف والحوافز لتحقيق وتطوير الجودة وحسن الأداء كهدف استراتيجي للمنظمة.

### 1.2. التطور التاريخي لإدارة الجودة

ظهرت بواكر اهتمام الانسان بمراقبة الجودة من خلال التشريعات القديمة خاصة في الحضارة البابلية (**قوانين حمورابي**) التي حددت مسؤوليات الطبيب اتجاه مريضه والقاضي اتجاه المحكوم عليه والبناء اتجاه صاحب الملك، وشرع تعويضات وعقوبات تصل الى حد الإعدام اذا حدثت وفاة نتيجة اهمال الشخص الذي قدم الخدمة أو سوء أدائه. (الامين، 2011)، فكانت بذلك اول قوانين الجودة في التاريخ.

ثم ظهر اهتمام الانسان بالجودة في عهد أنبياء الله عليهم السلام، من خلال حياتهم وأعمالهم مثل قصة نبي الله موسى عندما سقى غنم ابنتي شعيب عليهما السلام ثم تعرض إحداها على أبيها أن يستأجره قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

﴿سورة القصص، ٢٦﴾. ومحل الشاهد في هذه الآية عبارة "إن خير من استأجرت القوي الامين " التي

تشير الى جودة الخدمة التي يقدمها الاجير. وقصص أخرى كثيرة فصلت فيها الجودة مثل اختيار سليمان عليه السلام لأجود عرض (سرعة التنفيذ) عندما أراد جلب عرش الملكة بلقيس، وتمكين يوسف عليه السلام بعد جودة تفسيره لرؤيا ملك مصر وقبلها رؤيا صاحبي السجن ثم جودة ادارته لأزمة السنوات

العجاف. كما نلمس جودة تفوق العادة وتصل الى حد إبهار الناظرين من خلال المعجزات التي أيدهم الله بها مثل قصة موسى عليه السلام عندما أبهر أمهر السحرة وقصة عيسى عليه السلام في الطب عندما أبرأ الأكمه والابصر وأحيا الموتى بإذن الله وسط قوم عرفوا بمهارة وجودة الطب.

أما في العصر الإسلامي فقد شكلت الجودة موضوع الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ، وكانت الإشارة الى الجودة بألفاظ متعددة مثل الاتقان ، الاحسان ، الاحكام والخيرية والطيبات .... الخ، و اكثرها ورودا لفظي الاتقان و الاحسان فلفظ الاتقان كان يشار به الى جودة الاعمال و الصناعة كما في حديث النبي ﷺ " ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " رواه مسلم . (الصنعاني، صفحة 148) و قوله تعالى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾ (سورة النمل، ٨٨) . أما لفظ الاحسان فكان يشار به الى الاعمال و الخدمات والمعاملات مثل الاحسان الى الوالدين و الجار و الاحسان في الدعوة حتى في معاملة الحيوان كما في حديث أبي يعلى شداد بن أوس عن رسول الله ﷺ قال "إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته و ليرح ذبيحته". رواه مسلم (الحمبلي، 2001، صفحة 379) وقوله تعالى: ﴿وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٣١﴾ (سورة الإسراء، ٢٣).

أما في العصر الحديث فيمكن تمييز أربعة مراحل لتطور إدارة الجودة الى وهي:

• **أولا مرحلة الفحص والتفتيش:** في هذه المرحلة كان يتم فحص المنتج النهائي و استبعاد

المنتجات المعيبة قبل وصولها الى المستهلك تجنباً للشكاوي. تم تحديد مصدر غير صحيح.

• **ثانياً مرحلة مراقبة الجودة:** في هذه المرحلة كانت تتم المراقبة أثناء عملية الإنتاج باعتماد

الأساليب الكمية وخرائط الرقابة على الجودة وتحرير التقارير المتصلة بمعلومات الجودة لاتخاذ القرارات الإنتاجية السليمة (بهجت راضي عطية، 2016، صفحة 31).

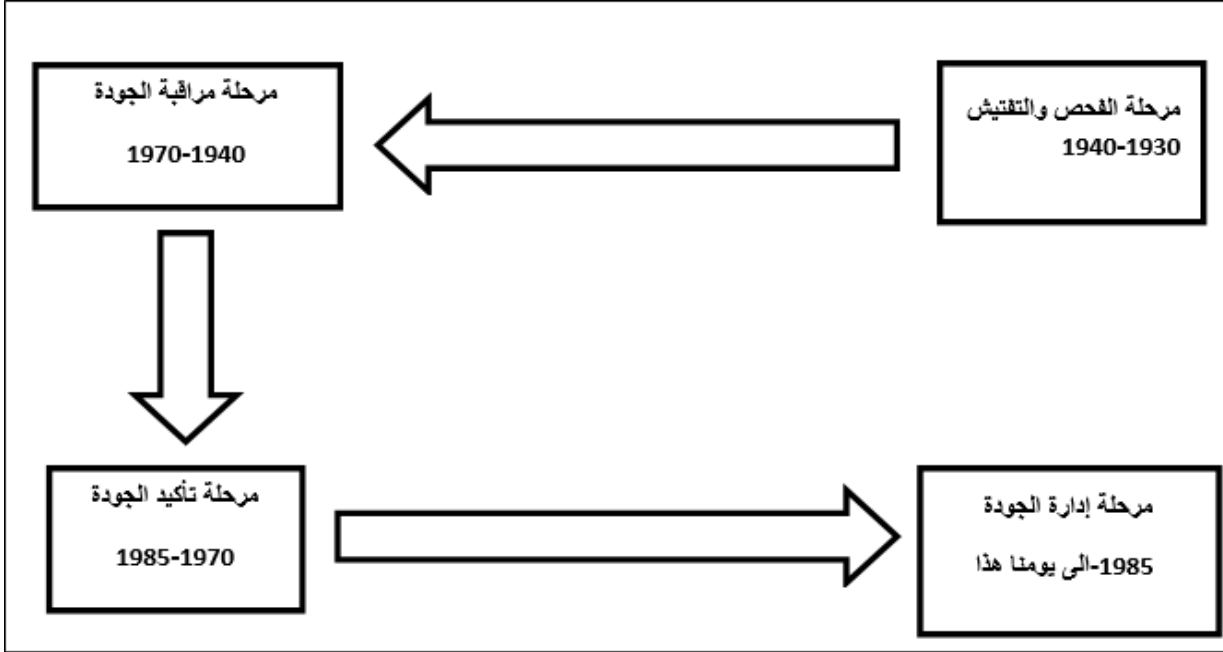
● **ثالثا تأكيد الجودة:** في هذه المرحلة انتقلت عملية الرقابة على الجودة الى المراحل المتقدمة من الإنتاج تماشيا مع متطلبات العملاء، و تصحيح الأخطاء منذ البداية من أجل تقليل التكاليف الناتجة عن خسارة قيمة المنتجات المعيبة و كذا الحفاظ على سمعة المنتج، وتم تعريف عملية تأكيد الجودة طبقا لمواصفات ايزو 2005: 9000 بأنها جزء من إدارة الجودة يركز على منح الثقة بأن متطلبات الجودة سوف يتم تحقيقها تم تحديد مصدر غير صحيح..

● **رابعا مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** في هذه المرحلة أصبح التحسين المستمر للجودة والأداء هدفا طويلا المدى وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- ✓ أصبحت الجودة من اهتمامات الإدارة العليا.
- ✓ أصبحت الجودة عنصرا فاعلا في تحقيق الأرباح.
- ✓ أصبحت وجهة نظر العميل ضمن معطيات إدارة الجودة.
- ✓ أصبح للجودة مكان ضمن الخطط الاستراتيجية للشركات و برز دورها كميزة تنافسية

(بهجت راضي عطية، 2016، صفحة 32)

الشكل 1\_1 يمثل مراحل تطور الجودة في العصر الحديث



المصدر: إدارة الجودة الشاملة، محمود عبد الفتاح رضوان، الطبعة الأولى 2012، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، صفحة 17.

## 2.2. أهمية إدارة الجودة:

في عام 1995، أهدى الرئيس السابق لشركة سامسونج (لي كون هي) مجموعة من الهواتف النقالة لبعض أفراد عائلته وأصدقائه، ليظهر لاحقاً أن هذه الهواتف منخفضة الجودة وتحمل أعطاب مختلفة. ولم تتوقف هذه الحادثة هنا إذ أمر لي كون هي في شهر مارس من نفس السنة بسحب 150 ألف هاتف من السوق وتحطيمها على مرأى عمال المصنع من طرف أشخاص يضعون على جبينهم عصابات رأس مكتوب عليها عبارة "الجودة أولاً"، وحرق المحزون المتبقي منها. كان الكثير من عمال المصنع يتابعون المشهد وهم يبكون أوقات عملهم ومجهودهم التي راحت سدى، وعرفت هذه الحادثة باسم "أنكال بيرنينغ" (Anycall Burning) التي كانت ثورة في عالم الجودة لشركة سامسونج أراد "لي كون هي" من خلالها إحداث صدمة قوية لتغيير عقلية العمال والموظفين تجاه احترام معايير الجودة العالية وعبر عن ذلك صريحا بعبارة "غَيروا كل شيء ما عدا زوجاتكم وأولادكم". وبالفعل كان له ذلك، إذ أصبحت الجودة العالية سمة بارزة في منتجات سامسونج الى يومنا هذا". (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2021).

بقراءة تحليلية لهذه الحادثة نخرج برسالتين مهمتين، أولاهما أن الجودة تعني جميع عمال ووظائف المؤسسة وليست مقتصرة على مدير المؤسسة أو وظيفة دون أخرى، والرسالة الثانية هي أن الجودة أمر مرفوض الاستهانة به لدى الكيانات التي تحترم سمعتها وعملاءها، من بداية العملية الإنتاجية وصولاً إلى تحليل وفهم استجابة العميل. لذا فإن الإدارة الحديثة تضع الجودة في محور اهتماماتها عن طريق مدخلين أحدهما إنتاجي والآخر سلوكي (دراوش و خام الله، 2015، صفحة 314). ويمكن تبيان ذلك فيما يلي:

أ- **المدخل الإنتاجي**: ينظر إلى إدارة الجودة كأداة لرفع الإنتاجية وخفض التكاليف خلال ما يلي:

■ **زيادة الإيرادات**: حيث أن جودة المنتج أو الخدمة تؤدي إلى زيادة الطلب عليها ورفع الحصص السوقية للمؤسسة ومن ثم زيادة إيراداتها.

■ **تقليل التكاليف**: ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من تكاليف الانفاق على الأنشطة التي لا تضيف قيمة نفعية للمنتج أو تلك التي ينظر إليها العميل بشكل سلبي، وأيضاً تخفيض تكاليف التعويضات وخدمات ما بعد البيع الناتجة عن الجودة الرديئة والمنتجات المعيبة.

■ **رفع القدرة التنافسية**: تسعى كل المؤسسات إلى الاستحواذ على أكبر حصة سوقية، من خلال التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة ويتم هذا وفق معايير وشروط كدراسة السوق مثلاً ومعرفة المنتجات والخدمات المنافسة، وبالتالي رفع الجودة يتيح للمنظمة رفع مستوى المنافسة وبقائها في الصدارة (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، الصفحات 33-34).

■ **رضا العملاء**: لا شك أن زيادة الجودة وتحقيق رغبات العميل يزيد من إحساسه بالرضا عن المنتج أو الخدمة، ويزداد ولاؤه للمنتج حيث أن الحفاظ على عميل دائم وضمن اقتنائه للمنتجات والخدمات يكلف أكثر من كسب عميل جديد، فضمن ولاء العميل يتطلب من المنظمة أو المؤسسة تقديم منتجات وخدمات تحقق رغباتهم واحتياجاتهم كما ونوعاً وسعراً (بلية لحبيب، 2019، صفحة 112).

ب- **المدخل السلوكي**: ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة من منظور تحسين سبل الاتصال بين الإدارة والعمال وكذا بين وظائف المؤسسة عن طريق:

■ **رضا العمال**: وذلك بخلق بيئة عمل سليمة وتعزيز روح العمل الجماعي بتحفيز ومكافئة العاملين نتيجة الجهود المبذولة في عملهم، وتوفير عنصر الدقة والوضوح للمعلومات الواردة إليهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل (العمل كفريق) (أولاد حيمودة عبد اللطيف، 2016، صفحة 9)، وإزالة كل ما يعكر صفو أجواء العمل ويسلب العامل متعته في أداء وظيفته.

■ **وحدة الهدف:** تسعى جميع الأطراف لتحقيق أهداف موحدة وفق رؤيا واضحة للجميع والتخلي عن الرقابة المكثفة، وكسر الحواجز بين مختلف الأقسام ومعالجة المشاكل بروح فريق العمل أي الربح يعود على الجميع (دراوش و خام الله، 2015، صفحة 318).

### المطلب الثالث: إدارة الجودة في منظمات الخدمة العمومية

تتطلب الخمة العمومية على غرار الخدمات الربحية إدارة وقياس الجودة بالاعتماد بشكل كبير على العاملين داخل المنظمة، واسهامهم في التحسين المستمر للجودة وفق استراتيجيات إدارة المنظمة.

#### 1. مفهوم إدارة الجودة في منظمات الخدمة العمومية

تعرف إدارة الجودة في الخدمة العمومية على أنها: التركيز على التوافق مع الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن وتحديد وجهة نظرهم اتجاه الخدمة (عامر، 2018، صفحة 10).

وتعرف على أنها النشاط الذي يشمل على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية، الجانب الإجرائي منها يتكون من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات أما الجانب الإنساني، فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارستهم اللفظية مع العملاء (عبد الله الخليل حسن الحجار ، 2016، صفحة 62).

وتعرف على أنها النشاط التعاوني بين المستفيد من الخدمة العمومية سواء كان مواطنا أو موظفا مع مختلف مصالح وأقسام الإدارة العمومية وذلك للوصول الى خدمة ذات جودة مقبولة بالنسبة للمستفيد من الخدمة العمومية (قادري، 2021، صفحة 1083).

فإدارة الجودة في قطاع الخدمات عموما تتلخص في مزيج من الإجراءات والأنظمة التي تسخرها الإدارة لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن، وسلوك الموظف مقدم الخدمة الذي يلعب دورا محوريا في جودة الخدمة العمومية، ذلك أن الخدمة على خلاف المنتج ليست قابلة للاسترجاع، فإما ان يتلقاها العميل بشكل جيد او العكس وهنا يبرز الدور الهام لعامل تكوين الموظفين وتدريبهم على التفاعل الأمثل مع الزبائن وارضائهم.

2. قياس جودة الخدمة العمومية

قبل الحديث عن قياس الجودة في الخدمات العمومية سننتظر الى ابعاد هذه الجودة باعتبارها محددات لجودة الخدمة من وجهة نظر العميل.

1.2. أبعاد جودة الخدمة العمومية:

ينظر العميل الى الخدمة المقدمة من وجهات نظر مختلفة لذلك فإن جودتها تكون نسبية ومختلفة وغير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة لما تم تقديمه من قبل المنظمة، وقد حصر الباحثون وفقاً لمعظم احتياجات ورغبات العملاء الجودة في خمسة أبعاد أساسية نذكرها كما يلي:

أ. الملموسية: ويقصد أن الملموسية تعني البيئة المادية في المنظمات التي تقدم خدمات كواجهة المباني والمعدات، فضلاً عن المظهر الشخصي للعاملين، وكل ما هو سهل الملاحظة من قبل الزبائن ويشير إلى أن المنظمات التي تركز على بعد الملموسية عند رسم إستراتيجيتها هي (المصارف، شركات الطيران، المطاعم، الفنادق)، والهدف من ذلك تقوية التواصل مع الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد مع التأكيد على تزويد الزبائن بإيضاح عن الجانب المادي للخدمة المقدمة لهم. (كاظم احمد جواد، 2015، صفحة 230).

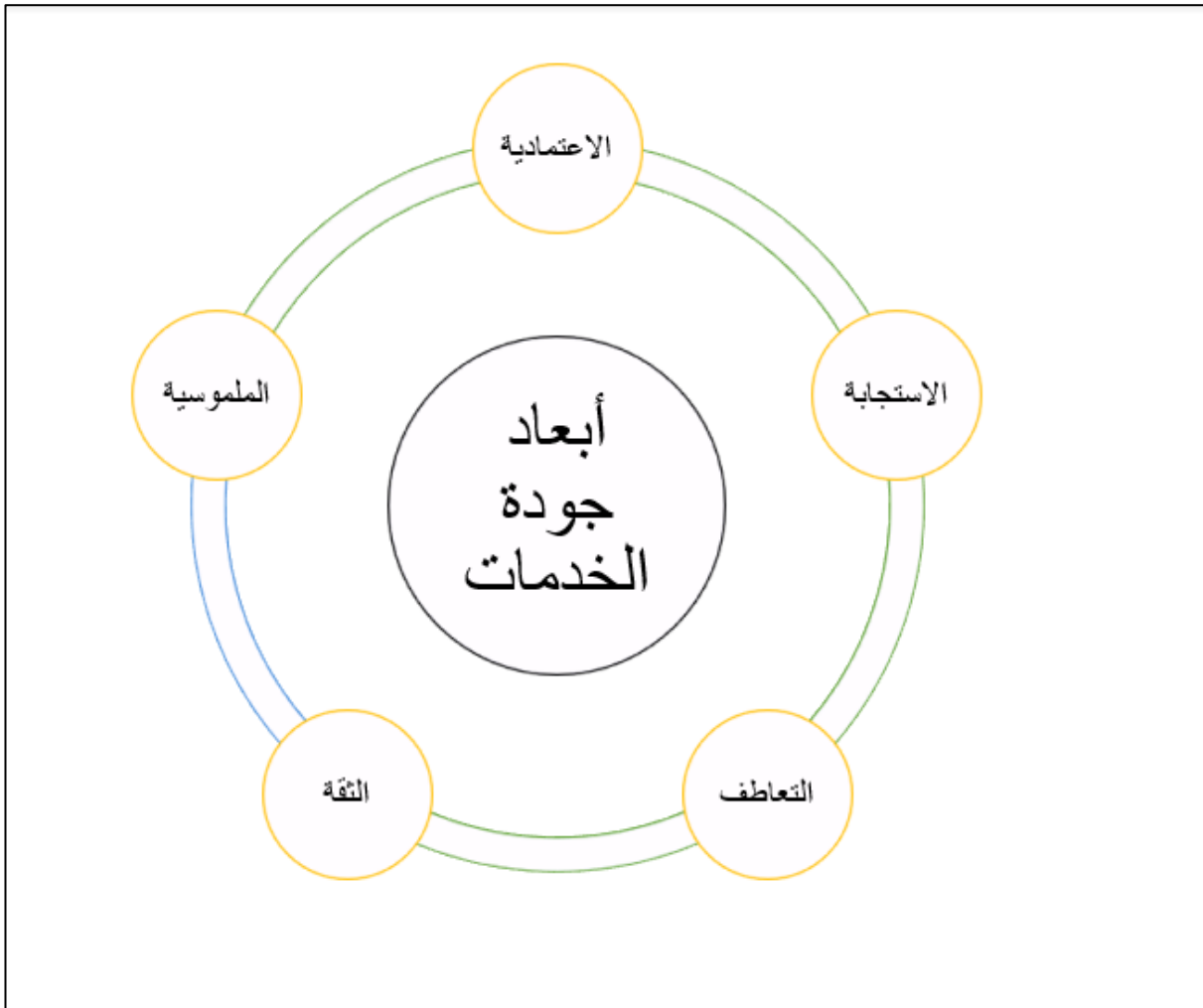
ب. الاعتمادية: وتعني التسليم حسب الوعد وهو الأكثر ثباتاً وأهمية في تحدي إدراك جودة الخدمة، أي مدى قدرة المنظمات على الوفاء بالتزاماتها للعميل، وتقديم الحلول السريعة والجديّة في مشاكلهم والتحري في صحة المعلومات ودقة الأداء، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب والاحتفاظ بالسجلات والمستندات الخاصة بالعمل بسرية وخصوصية (ALSUNAIDAR, Maysoon Ahmed, 2022, p. 268).

ج. الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة عالية بما يقنع الزبائن بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب. (مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز ، 2017، صفحة 5)

د. **الثقة:** وهي الاطمئنان من قبل العملاء بأن الخدمة المقدمة تخلو من الخطأ أو الشك وتعتبر عن البعد المادي والنفسي، لذلك يقوم العملاء بتجميع المعلومات اللازمة من أجل الحصول على مستوى الثقة والأمان المطلوبان، قبل أن يقوموا بإجراء العمليات مع المنظمات (غدير سمير جنود، علي شاهين، 2022، صفحة 104)

هـ. **التعاطف:** ويشمل درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله، والتركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين المتعاملين مع المنظمة الخدمية (محمود عبد الرحمن الشنطي، محمد عبد العزيز دهميز، 2019، صفحة 7).

الشكل 1\_2 يوضح أبعاد جودة الخدمات



المصدر: سلمى منصور سعد، حسين، علي عبد الرضا حسين، ابعاد الجودة وانعكاساتها في الخدمات المصرفية – دراسة استطلاعية في مصرف الخليج التجاري، مجلة الإدارة والاقتصاد / السنة – 42 العدد/2019 120، صفحة 611

## 2.2. نماذج قياس جودة الخدمة العمومية

لكي تكون عملية إدارة الجودة ناجحة وفعالة كان لابد من وجود الرقابة كأحد أهم الوظائف، وهو ما تطلب قياسا على جودة اداء المنظمة للخدمات التي تقدمها، غير ان قياس الجودة في الخدمات لم يكن بالأمر السهل إذا ما تم مقارنته بقياس جودة المنتجات حيث يكون اكتشاف العيوب والأخطاء سهل المنال، حيث ظهرت عدة نماذج لقياس جودة الخدمات نذكر منها:

### أ. نموذج الجودة التقنية والوظيفية Gronois:

حيث يعتبر غرونوا من بين الباحثين الأوائل الذين قدموا تفسيراً وقياساً لجودة الخدمة، فقد حدد ثلاث مكونات لجودة الخدمة وهي: الجودة التقنية، الجودة الوظيفية، والصورة. إذ تشير الجودة التقنية الى جودة ما تحصل عليه الزبون بالفعل، كنتيجة لتفاعله مع مورد الخدمة، وتشير الجودة الوظيفية الى الكيفية التي تحصل بها الزبون على الجودة التقنية (أي عملية التفاعل أو مقابلة الخدمة)، بينما الصورة تعتبر نتيجة لكيفية تصور المستهلك للمؤسسة، إذ يتم بنائها بواسطة كل من الجودة التقنية والوظيفية إضافة الى بعض العوامل الخارجية كالتقاليد، الإعلانات، التسعير، العلاقات العامة. (بن قدور عابد شارف نورالدين ، 2021، صفحة 81).

### ب. نموذج Servqual:

تعتبر الفكرة الأساسية للنموذج هي أهمية نظرة المستهلك للخدمة وتجاوبه في تحديد جودتها قياساً الى ما كان يتوقعه، إذ يعتبر شعور الزبون بعد تلقيه الخدمة حاصلًا لدرجة واتجاه الفرق أو الفجوة بين الأداء الفعلي للخدمة حسب إدراك الزبون وبين ما يتوقع الحصول عليه تبعا لحاجاته وتجاربه السابقة. وحسب هذا النموذج فإن قياس جودة الخدمة يقاس باتجاه ودرجة أربع فجوات أخرى تتمثل في:

الفرق بين توقعات الزبون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات: أي الفرق بين الأهداف التي ترسمها الإدارة ومتطلبات الزبون.

الفرق الناتج عند ترجمة الإدارة للتوقعات المدركة للزبون الى معايير للجودة: الفرق الحاصل بين تقييم مفتش الجودة وتقييم العميل.

الفرق بين المعايير المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي: وتشير الى العجز في أداء الجودة المطلوبة فعليا قياساً الى معايير الجودة المعمول بها.

الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المعلن عنه أو المروج له: والمقصود بها العجز في أداء

الجودة المطلوبة فعليا قياسا الى الجودة المستهدفة من طرف إدارة المؤسسة (بو عبد الله صالح، 2009، صفحة 86).

#### ج. نموذج Servperf :

ظهر هذا النموذج من قبل (Joseph cornin , Steven Taylor) اللذان انتقدا نموذج SERVQUAL كونه يعتمد على التوقعات كمعيار لقياس الجودة وبالتالي رفضا فكرة الفجوة بين ما هو مدرك وما هو متوقع، حيث قام الباحثان باختبارتهما على اربع قطاعات خدمية (المصارف، شركات تنظيف الملابس، مطاعم الوجبات السريعة ومراكز الأمراض المعدية ) وتوصلا الى افضلية نموذجهما على نموذج SERVQUAL حيث يتركز نموذجهما على الأداء الفعلي والعمل على تحسين التباين في إدراك الزبائن لجودة الخدمة من خلال تحقيق المعادلة التالية :

جودة الخدمة = ا لأداء (بن زبيدي عبد اللطيف ، بلوافي عبدالمالك، 2021، صفحة 433)

#### د. نموذج مقياس Value Measure:

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن الخدمة التي يدركها العميل تتضمن قيمة منفعية تقاس مع الاخذ بعين الاعتبار تكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة وبالتالي يجب على المنظمات التي تقدم الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها مع مراعاة تخفيض سعر الحصول على هذه الخدمات، ولأشك أن وجود هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة الى تركيز جهودها نحو تقديم خدمات متميزة وبأقل تكاليف ممكنة (قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، صفحة 105).

#### المطلب الرابع: رضا العملاء (Customer satisfaction)

لتحقيق أعلى ارقام المبيعات واكتساح أسواق السلع والخدمات، تستهدف الشركات بشتى أنواعها أكبر عدد من العملاء وتسعى للمحافظة عليهم عن طريق كسب رضاهم وتعتمد عليهم لجلب عملاء اخرين.

#### 1. مفهوم رضا العملاء

عرف كوتلر (Kotler) الرضا بأنه إحساس الفرد بالمتعة أو الإحباط وخيبة الأمل، نتيجة لمقارنة أداء الخدمة مع توقعات العميل (عداي علي، 2017، صفحة 42).

كما يرى (Hall & Reed) أن رضا العميل هو " درجة إدراك العميل مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجاته ورغباته، وفي هذا الصدد يرى الباحث أن الخطوة الأولى في تحقيق البهجة للعميل هي توفير منتجات او خدمات تحقق توقعات العميل أو تزيد عن توقعاته. (عداي علي، 2017، صفحة 5)

فرضا العميل اذن هو الإحساس الذي يشعر به الزبون بعد تلقيه للخدمة، وإدراكه لتباين فعاليتها ومنفعتها عما كان يرغب ويرجو قبل ذلك، فإما تدرك مستوى توقعاته فتكون عند مستوى الرضا (مستوى الصفر)، أو تفوقها فيشعر بالابتهاج، أو تقع دون ذلك فيشعر بالاستياء.

## 2. محددات رضا العميل

من التعريف السابق يتحدد رضا الزبون من عدمه من خلال ما يلي: (كشيده، 2010، صفحة 42):

**1.2. مستوى توقعات الزبون:** وتمثل تطلعات وأفكار الزبون لمستوى المنافع العائدة عليه جراء تلقيه للخدمة، وتختلف حسب العصور والبيئة، وعادة ما يكون مصدر هذه الأفكار من تجاربه السابقة، او استعلاماته عن الخدمة من زبائن اخرين، كما قد يكون مصدرها من مورد الخدمة خاصة عن طريق الاشهار أو سمعة وحجم المنظمة وتشمل هذه التطلعات مستوى الأداء كما قد تشمل أسعار وتكاليف الخدمات.

**2.2. مستوى الأداء الفعلي:** وتمثل قيمة المنافع التي أدركها العميل بعد ان تلقى الخدمة، والظروف التي رافقت تأديتها، وكذا تكاليفها.

**3.2. التطابق والتباين:** ويقصد بذلك مطابقة أو انحراف الأداء الفعلي عن التوقع ويقاس من حيث الاتجاه فقد يكون موجبا فيزيد مستوى الرضا او يكون سلبيا فيؤدي الى الاستياء او يطابقه فيكون عند مستوى الرضا المقبول كما أن قيمة هذا الانحراف تعتبر مؤشرا لدرجة الرضا او الاستياء.

## 3. رضا العميل كمدخل لقياس جودة الخدمات

أسفرت العولمة الاقتصادية عن تغييرات بالغة الأهمية في البيئة الخارجية للمؤسسات بانقالها من الأسواق من المحلية الى الاسواق العالمية وكذا الانتقال من الالتزام بالضوابط والتشريعات الحكومية الى مواكبة التغييرات ضمن بيئة تنافسية للوصول الى العميل الذي صار هو الآخر عالميا، في ظل تطور

تكنولوجيا الاتصال التي تتيح له الاختيار بين جميع المنتجات والخدمات المتاحة في السوق، ما ترتب عنه انتقال مفهوم الجودة من المطابقة لمعايير تحددها مؤسسات المواصفات العالمية الى فلسفة الجودة الشاملة التي تضع في استراتيجياتها استهداف الزبون. الذي أصبح أصل من أصول المؤسسة، ورضاه عن الجودة يمثل ميزة تنافسية لبقاء المؤسسة واستمرارها في السوق، فالكثير من المؤسسات خاصة الخدمية ترى أن قياس الجودة يكون من خلال قياس سلوك الزبائن باعتباره رد فعل بعد تلقيهم للخدمات، وهذه السلوكيات ماهي الا تحصيل حاصل لشعور العميل بالرضا أو الاستياء.

#### 4. أهمية رضا العملاء:

تكمن أهمية رضا العملاء حسب طبيعة وهدف كل منظمة في :

أ- في حالة المنظمات ذات الطابع الربحي: تكمن أهمية رضا العملاء من خلال اعتبار سلوكهم كرسالة أو تغذية عكسية قابلة للقراءة والقياس موجهة للمؤسسة تعبر عن جودة الخدمات ونلخص هذه السلوكيات في الجدول التالي (كشيدة، 2010، صفحة 43\_44):  
جدول 1\_1 يبين سلوكيات العميل نتيجة الرضا او الاستياء عن المنظمات الريحية

سلوكيات ناجمة عن الرضا	سلوكيات ناجمة عن الاستياء (عدم الرضا)
تكرار الشراء	العزوف عن اقتناء الخدمة
الحديث الإيجابي عن الخدمة التي تلقاها	الحديث بسلبية عن المؤسسة وخدماتها
الولاء	الهروب الى المؤسسات المنافسة
الثناء	الشكوى
عدم الرد	

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا الى بحث كشيدة حبيبة، قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي، دراسات اقتصادية 2010 .

من خلال الجدول نستخلص ان رضا العميل أساس رفع الحصة السوقية والتغلب على المنافسين كما يجعل الزبون وسيلة إشهار فعالة ومكسب معتبر لسمعة المنظمة وخدماتها، كما أن عدم رضاه له فعل تقب التسرب أو النزيف في الحصة السوقية، الذي يجب اكتشافه عن طريق تحريض الزبون على الرد ومعالجته لوقف استنزاف الزبائن وتحولهم الى المنافسين.

### ب- في حالة المنظمات غير الربحية:

يعتبر العميل في المنظمات غير الربحية خاصة المؤسسات العمومية، أساس وجودها، لذلك فإن ارضاءه هو الهدف الأول حتى وإن كان لا يمثل مصدر دخل مباشر للمنظمة، ولأن طبيعة الخدمات العمومية عادة ما تكون احتكارية أو على الأقل لا تقدم في بيئة تنافسية، فإن سلوك المستهلك والذي نقصد به المواطن في حالة الخدمات التي تقدمها مؤسسات تمثل الدولة يختلف عن سلوك المستهلك اتجاه المؤسسات التي تستهدف الربح من اقتنائها لخدماتها ويمكن تلخيص هذه السلوكيات في الجدول التالي:

جدول 1\_2 يبين سلوكيات العميل نتيجة الرضا او الاستياء عن المنظمات غير الربحية

سلوكيات ناجمة عن الرضا	سلوكيات ناجمة عن الاستياء (عدم الرضا)
الحديث الإيجابي عن الخدمة التي تلقاها	الحديث بسلبية عن المؤسسة وخدماتها
انخفاض معدل الشكاوى	كثرة الشكاوى لإدارة المؤسسة تم للهيئات الأعلى
الولاء السياسي وإعادة الانتخاب لهيئة تسيير المنظمة (المجالس البلدية مثلا)	الهروب الى المنافسين والعزوف عن الهيئة المسيرة
الوفاء بالالتزامات الجبائية نتيجة ارتفاع المعنوية الضريبية لدى المواطن.	ارتفاع نسب التهرب الضريبي.
تحسين روح المواطنة، الاستقرار والسلم الاجتماعي	المظاهرات والاحتجاجات المتكررة

المصدر : من اعداد الطالبين بالاستناد الجدول السابق و مراعاة طبيعة و أهداف الخدمات غير الربحية .

5. قياس رضا العملاء:

باعتبار أهمية رضا العملاء وتأثيره على الحصص السوقية وكذا استقرار الهيئات العمومية، فإن المنظمات الراغبة في الاستمرارية وامتلاك القوة التنافسية مطالبة بأن تكون على اطلاع مستمر عن مقدار رضا عملائها عن الخدمات التي تقدمها.

1.5. أبعاد رضا العملاء: عملية قياس رضا الزبون هذه تتضمن عدة أبعاد نلخصها فيما يلي (عدي علي، 2017، صفحة 47):

1.1.5 بعد كفاءة الموظف مقدم الخدمة: حسن الاخلاق والمعاملة، تلبية الرغبات، الحضور الدائم عدم التمييز والالتزام بالمواعيد.

2.1.5 بعد إجراء المعاملات: وضوح الإجراءات وبساطتها، المدة المستغرقة ..... الخ.

3.1.5 بعد المحيط الذي تقدم فيه المعاملة: مكتب الاستقبال، لوحات التوجيه، قاعة الانتظار ومرآب السيارات ..... الخ.

2.5 طرق قياس رضا العملاء:

عادة ما يتم قياس رضا العملاء اما من خلال تحليل الحصص السوقية بعد تأثرها بسلوك الزبائن المشار اليها سابقا او عن طريق اجراء بحوث الاستعلام المباشر من الزبائن ويمكن تلخيص هذه الطرق فيما يأتي (كشيدة، 2010، صفحة 46):

1.2.5 قياس الحصة السوقية: الحصة السوقية للمنظمة عادة سهلة القياس، وبما أنها تعبر عن سلوك شراء أو عزوف الزبائن فهي تتأثر إيجابا وسلبا وفق علاقة طردية برضاهم الزبائن وهي بذلك مؤشر جيد لمقدار رضا العملاء عن الجودة.

2.2.5 معدل الاحتفاظ بالزبون: هو الاخر مقياس جيد لرضا العملاء، وهو يعبر عن سلوك ولاء الزبون للمنظمة مقدمة الخدمة وفي حال استيائه فإنه يتحول الى المؤسسات المنافسة.

3.2.5 تطور عدد الزبائن: إذا كان تطور عدد العملاء يأخذ منحني تصاعديا فهذا معناه أن الزبائن الجدد الوافدين أكثر من الزبائن المغادرين، وهو مؤشر جيد عن الرضا عن جودة الخدمة في المنظمة.

**4.2.5. إدارة شكاوى العملاء:** تعبر الشكاوى عن صوت الزبون المستاء من الخدمة، وهي وسيلة فعالة للإدارة لمعرفة أوجه القصور والعجز في تأدية الخدمة، فالعميل الذي يسجل شكواه يساهم في تحسين الجودة، على عكس العميل الذي لا يبدي استيائه وبالتالي قد تخسر المؤسسة بدل معالجة شكواه.

**5.2.5. بحوث الزبائن المفقودين:** الزبون المفقود في اغلب الأحوال اما أن يكون فقد نتيجة عدم رضاه عن الجودة، او وجد بديلا أفضل لدى المنافسين سواء تعلق الامر بجودة الخدمة او تكاليفها، فالمنظمات التي تسعى لرضا عملائها مطالبة بتتبع زيف الزبائن ومعرفة أسباب فقدانهم وانقطاعهم عن طلب الخدمات ومن ثم معالجة وتصحيح الاختلالات.

**6.2.5. تقنية التسوق الخفي:** المتسوق الخفي هو شخص خبير توكل اليه المنظمة لعب دور الزبون، سواء لدى المنظمة نفسها او لدى منظمة منافسة، ثم تسجيل كل الملاحظات والنقائص التي استخلصها بصفته عميل عاش تجربة اقتناء الخدمة كاملة، تفاعل فيها مع الموظفين واتصل بزبائن اخرين يقتنون نفس الخدمات وفي الأخير تقديم تقرير مفصل عن رضا الزبائن عن الخدمات لإدارة المنظمة.

**7.2.5. بحوث قياس رضا الزبون:** يوجد عدد معتبر من الزبائن لا يشكون من عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، فيسلكون مباشرة سلوك العزوف او تغيير مورد الخدمة، لذلك فإن سجلات الشكاوى والاقتراحات تعتبر غير كافية للمنظمة وعديمة الفعالية خاصة مع هذا النوع من العملاء، والمطلوب هنا من المنظمة الاستقصاء عما يرضي الزبون قبل عزوفه ومعرفة ما يرضيه من الخدمة وما لا يرضيه وهو الأسلوب الذي سنستخدمه في بحثنا هذا لقياس رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها بلدية بوقطب ثم تحليل هذه النتائج باستخدام نموذج كانو الذي سنتطرق لشرحه في المطلب الموالي.

### المطلب الخامس : نموذج كانو (Kano model)

أخذ موضوع رضا العملاء جانبا مهما من اهتمامات الباحثين في إدارة الجودة، وكانت اليابان بيئة خصبة بامتياز للبحث في هذا المجال، محدثة معجزة في مجال الجودة ظهرت جلية على منتجات وخدمات هذا البلد، ساعد في ذلك طبيعة الانسان الياباني المحب للعمل و الاتقان، ما جلب اليها جهود الباحثين وعلماء الجودة على غرار رائد الجودة الأمريكي إيشيكاوا وظهور باحثين و رواد جدد، ما ساهم في طرح

وتطوير عدة نماذج لقياس الجودة من منطلق رضا الزبون على غرار نموذج Servqual ،  
Servperf وغيرهم.

من بين هؤلاء الرواد نجد عالم الجودة الياباني نوريأكي كانو ( Noriaki Kano ) الذي طرح في سنة 1984 نموذجا لقياس رضا العميل ، واجه فيه الفكرة السائدة آنذاك والتي تحصر ارتباط رضا العملاء بمستوى أداء المنتج او الخدمة فقط في علاقة خطية أحادية البعد، أي كلما زاد أداء المنتج او الخدمة زاد رضا العميل والعكس بالعكس، الجديد الذي جاء به نموذج كانو هو أن علاقة رضا الزبون بمستوى أداء الخدمة قد تكون خطية في صفات أحادية البعد كما قد لا تكون خطية في بعض الصفات أين يكون خط مستوى الرضا محدودا من الأعلى او الأسفل لذلك أضاف تصنيفان ، التصنيف الأول يتعلق بحاجيات العملاء حسب تصورهم لما يعود عليهم من اقتناء المنتج او الخدمة و التصنيف الثاني يتعلق بمستويات الجودة وأولوياتها وفق متطلبات الزبون (عداي علي، 2017، صفحة 59).

### 1. تصنيف كانو لحاجيات العميل:

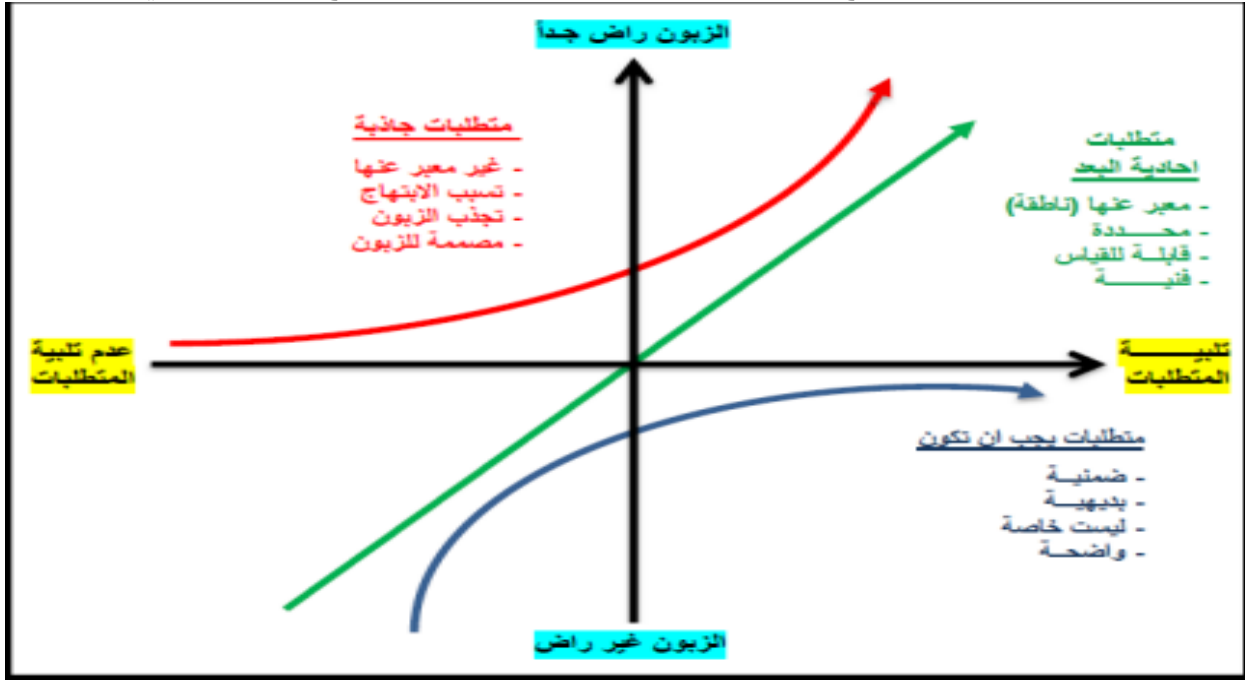
قسم كانو في البداية (النموذج الاصلي) حاجيات العميل بناء على توقعاته الى ثلاثة (03) سمات (Shen, Jithendran, Camilla , & Alastair, 2021, p. 04).

**1.1 صفات أحادية البعد:** وتمثل خدمات يتغير فيها مستوى الرضا خطيا تبعا لمستوى الأداء من عدم الرضا الى اعلى مستويات الرضا وفق ما كان سائدا، وكمثال على ذلك نأخذ الاقتصاد في معدل استهلاك الوقود في السيارة، حيث ان الزبون يكون في قمة الرضا في حالة السيارة كانت اقتصادية في الوقود ويتناقص رضاه كلما زاد معدل الاستهلاك الى ان يصل في معدلات معينة الى الاستياء من استخدام السيارة.

**2.1 صفات ضرورية يجب وجودها:** وتمثل الحد الأدنى من المتطلبات والتي يعتبرها الزبون أصلا في المنتج او الخدمة، عدم الوفاء بها يؤدي الى الاستياء وعدم الرضا، بينما الوفاء بها يعتبر امرا عاديا ولا يزيد من مستويات الرضا كخاصية الفرامل في السيارة.

**3.1 صفات جذابة:** وتمثل متطلبات لم يكن الزبون يتوقع أداءها، لذلك فإن عدم الوفاء بها لا يؤدي الى استيائه وعدم رضاه، بينما الوفاء بها لا يعتبر امرا عاديا بالنسبة له فيزيد من مستويات الرضا لديه ويشعر بالابتهاج، كان يرافق شراء السيارة قسيمة صيانة أو تأمين شامل لفترة سنة على عاتق المورد.

الشكل 3.1 يوضح تصنيف متطلبات الجودة حسب نموذج كانو الاصلي



المصدر : علي حسين عداي، رسالة ماجستير، تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات – بحث تطبيقي في بلدية الدورة، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2017، صفحة 61

2. تقسيم كانو لمستويات الجودة تبعا لمتطلبات العميل:

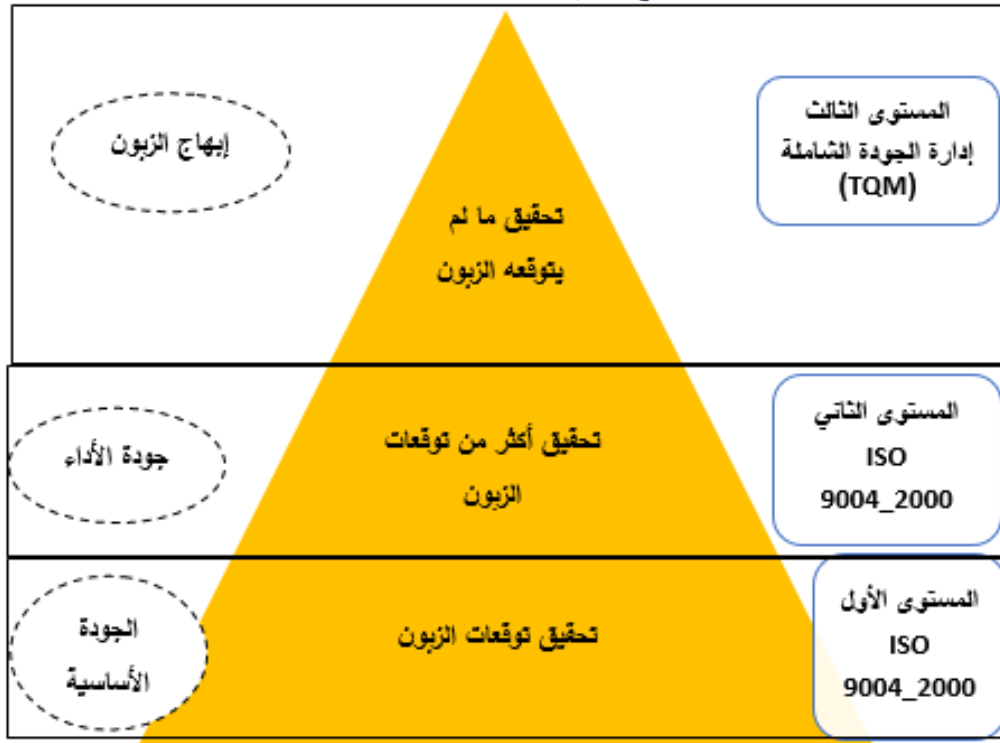
يرى كانو ان إرضاء العميل يتحقق بتلبية رغباته بالتدرج وحسب درجة الأهمية، لذلك وضع ثلاثة (03) مستويات للجودة رتبها بشكل هرمي، يجب على إدارة الجودة تحقيقها بالترتيب من المستوى الثالث في قاعدة الهرم وصولا الى المستوى الأول في القمة (دويدار، 2021، صفحة 5).

**1.2 المستوى الأول:** ويمثل الجودة الأساسية (Basic quality) وهي متطلبات يتوقع العميل وجودها على وجه البديهية في المنتج او الخدمة، لذلك فهو لا يلاحظ وجودها في حين ينتبه ويستاء لغيابها.

**2.2 المستوى الثاني:** ويمثل جودة الأداء وهي متطلبات الجودة التي يحاول مورد الخدمة او المنتج إظهارها لرفع شعور الرضا لدى الزبون، بحيث يتناسب رضا الزبون طردي مع مستوى اشباع هذه المتطلبات.

**3.2 المستوى الثالث:** ويمثل جودة ابهاج الزبون وانبهاره، وهي متطلبات لا يتوقع العميل وجودها في المنتج او الخدمة، لذلك فهو لا يلاحظ غيابها بينما يلاحظ ويزداد رضاه في حالة وجودها وقد يصل الى مستوى الانبهار، وهو ما يستغله صانعو المحتوى الاشهاري إظهار حركات الدهشة في اللقطات الاشهارية للعديد من المنتجات والخدمات.

الشكل 4.1 يوضح هرم مستويات الجودة حسب كانو



المصدر : علي حسين عداي، رسالة ماجستير، تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات – بحث تطبيقي في بلدية الدورة، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2017، صفحة 59

### 3. المرجعيات الفكرية المشابهة لأفكار كانو :

يعتبر نموذج كانو اثرءاء و محاكاة لنظرية هيرزبرغ ( *Herzberg* ) ذات العاملين لتحديد السمات الأساسية لمستويات الرضا، مع مراعاة كانو لديناميكية احتياجات العميل وتغيرها، ويتفق كانو مع هيرزبرغ في الفصل بين مستوى الرضا و عدم الرضا، ويختلفان من حيث الفئة المستهدفة حيث أن نظرية هيرزبرغ كانت تستهدف رضا الموظفين بينما كان يستهدف كانو رضا الزبائن، والاختلاف الثاني هو أن نظرية هيرزبرغ طرحت عوامل او مولدات الرضا ( التحفيزات و عوامل النظافة) على أن وجودها يؤدي الى الرضا و غيابها او ضعف أدائها يؤدي الى عدم الرضا ، في حين أن كانو أبقى على تلك العوامل وأضاف عاملا ثالثا أحادي البعد يمثل علاقة خطية مستمرة تمتد من نقاط تشير الى عدم الرضا الى نقاط تعبر الرضا ، وهو ما جعله أقرب للتطبيق على أرض الواقع لما يتميز به من التركيز وتعدد التصنيفات خاصة بعد تطويره عند طرح تصنيف الصفات العكسية و المحايدة ( Shen, Jithendran, Camilla , & Alastair, 2021, p. 03).

كما اعتمد كانوا في تصور سلوك العميل لاقتناء المنتج او الخدمة على نظرية التوقع لفروم (*Vroom*) اذ ان الشخص يقبل على سلوك ما بناء على تصوراته لما يصل اليه من رغبات نتيجة لهذا السلوك دون تحديد طرق لقياس هذه التصورات (Shen, Jithendran, Camilla , & Alastair, 2021, p. 4).

كما نلمس من خلال تصنيف كانوا لمستويات الجودة حسب متطلبات العميل محاكاة لهرم ماسلو للحاجات، والتدرج في تلبية المتطلبات حسب الأهمية من القاعدة الى الهرم ، مع نفس الاختلاف دائما حيث أن كانوا استهدف العملاء ، بينما ماسلو كان يستهدف الانسانية بصفة عامة و تم تطبيقها.

#### 4. تطور نموذج كانوا :

لم يبق نموذج كانوا على صيغته الاصلية ثلاثي الصفات، بل طرأت عليه تحسينات من طرف الباحثين في مجال رضا العملاء.

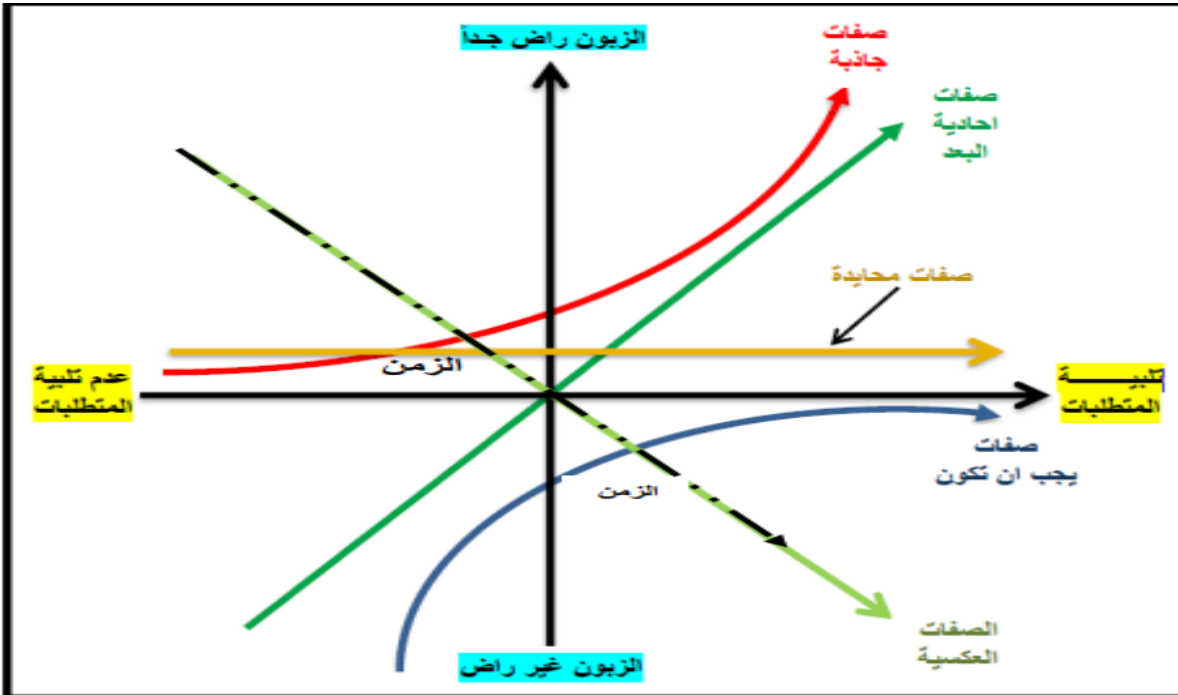
#### 1.4 نموذج Gustaffson:

في سنة 1996 قام (*Gustaffson*) بتطوير نموذج كانوا بإضافة نوعين من الصفات للنموذج الأصلي تتمثلان في (بنشوري و اليمين، 2023، صفحة 202\_203) :

**1.1.4. صفات محايدة:** وتمثل المتطلبات التي لا يبالي الزبون بوجودها من عدمه في المنتج او الخدمة، والوفاء بها أو عدم الوفاء لا أثر له على مستوى الرضا والاستياء لدى العميل، مثل خدمة الخرائط والمسارات في بلد لا تتوفر فيه شبكة تدعم هذه الخدمة.

**2.1.4. صفات عكسية:** وتمثل الصفات التي لا يحبذ الزبون وجودها في المنتج او الخدمة التي يفتنيها، وغيابها يشعره بالرضا وهي أيضا أحادية البعد ويتغير فيها الرضا تبعا لمستوى هذه الصفة ولكن بميل سالب أي بقدر ما زادت هذه الصفة يتناقص مستوى الرضا الى ان يصل الى درجة الاستياء، كمثال على ذلك ضجيج محرك السيارة.

الشكل 5.1 يوضح تصنيفات الجودة حسب نموذج ( Gustaffson )



المصدر : علي حسين عداي، رسالة ماجستير، تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات – بحث تطبيقي في بلدية الدورة، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2017، صفحة 64

#### 2.4 نموذج الأهمية و الرضا ( I S ) :

وهو نموذج محسن لكانو طرحه (Yong) سنة 2003، جعل فيه اعتباراً لأهمية الجودة باعتبارها متغير في ثلاثة مستويات منخفض درجة الأهمية على محور (X) الى متوسط ثم عالي ودراسة مستوى الرضا كتاب له على محور (Y) بنفس المستويات الثلاث، وباستخدام هذين العدين يصنف سمات الخدمة او المنتج في أحد المناطق الأربع التالية (بنشوري و اليمين، 2023، صفحة 203\_204):

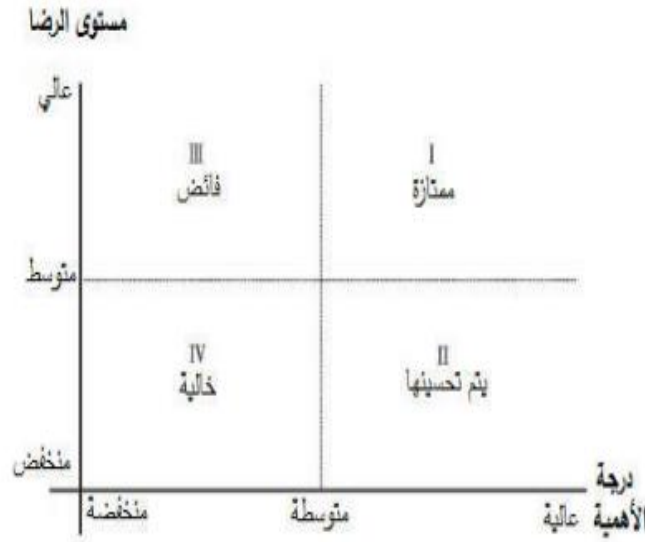
1.2.4 المنطقة الممتازة: تمثل سمات عالية الأهمية وأداؤها عالي الرضا لدى الزبائن، لذلك على المنظمة الاستمرار في هذا المستوى من الأداء للاحتفاظ بالعملاء.

2.2.4 منطقة تتطلب التحسين: تمثل سمات عالية الأهمية وأداؤها لم يرقى الى تطلعات الزبائن، وعلى المنظمة تحسين مستوى الأداء.

3.2.4 منطقة الفاضل: تمثل سمات اداؤها عالي الارضاء للزبائن، لكنها ليست مهمة لهم والتخلي عنها لا يؤثر بشكل كبير على رضاهم، وهنا يكون قرار المنظمة التخلي عن هذه السمات اذا كانت تتحمل تكاليف لتقديمها.

**4.2.4. المنطقة الخالية:** تمثل سمات غير مهمة وأداؤها منخفض الرضا لدى الزبائن، ورفع الأداء فيها لا يؤثر في رضا الزبائن لذلك ليس على المنظمة القلق من ضعف رضا الزبون حوله مثل المبالغة في زينة التعليب.

الشكل 6.1 يوضح تصنيفات الجودة حسب نموذج الأهمية و الرضا ( IS )



المصدر : نسبية بنشوري، اليمين فالتة؛ رضا الزبون: الدوافع والمؤشرات -قراءة في نموذج كانو- مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 13 / العدد: 01 جانفي 2023، صفحة 204

### 3.4 نموذج كانو المكرر:

في سنة (2005) عاد **Yang** بنموذج مطور اخر جمع فيه بين تصنيفات كانو في النموذج الأصلي ودرجة الأهمية حيث قسم كل عامل الى قسمين حسب الأهمية ليخلص الى تقسيم جديد يضم ثمانية (08) سمات (Chen, Chia, & Li, 2021, p. 03):

تقسيم السمات الجذابة: تبعا لأهميتها تقسم الصفات الجذابة الى:

**1.3.4. سمات جودة جذابة للغاية:** تعتبر عامل تنافسي فعال للمنظمة من أجل جلب العملاء،

ويمكن استخدامها كجودة استراتيجية لزيادة رضا العملاء.

**2.3.4. سمات جودة أقل جاذبية:** تبعا للأهمية فإن عامل جلب العملاء منخفض هنا، ويمكن

للمنظمة التخلي عن أولوية الجودة بهذه المواصفات لاعتبارات أكثر أهمية كالتكلفة مثلا.

تقسيم السمات أحادية البعد: أما الصفات أحادية البعد فتقسم حسب الأهمية على النحو التالي:

3.3.4. سمات جودة ذات قيمة مضافة عالية: وجودها يرفع بشكل جيد معدلات رضا العملاء،

وبالتالي العمل على الجودة يزيد من إيرادات الشركة.

4.3.4. سمات جودة ذات قيمة مضافة منخفضة: توفير هذه الخدمات يزيد من رضا العملاء

بمعدلات أقل، لكن بالرغم من ذلك يجب الاستمرار في توفيرها لتجنب التأثير السلبي لها.

تقسيم الصفات الضرورية التي يجب أن تكون: تبعا للأهمية دائما قسمت الى:

5.3.4. صفات الجودة الحرجة: صفات لا مجال للمنظمة في التخلي عنها من أجل الحفاظ على

عملائها.

6.3.4. صفات الجودة اللازمة: على المنظمة ان تسعى جاهدة لاستمرارها لتجنب استياء العملاء.

تقسيم السمات المحايدة: أما الصفات المحايدة فقسمت وفق هذا النموذج الى :

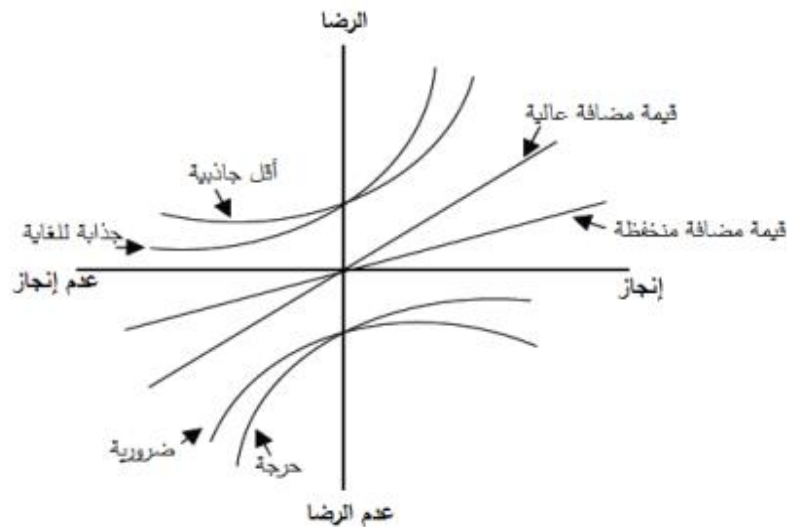
7.3.4. صفات الجودة المحتملة: وهي صفات يتوقع المسيرون أن تصبح صفات جذابة، لذا عليهم التفكير

في توفيرها لجذب العملاء المحتملين.

8.3.4. صفات الجودة عديمة الاهتمام: وهي صفات لا يهتم لها الزبون حاليا ولا يتوقع أن تصبح صفات

جذابة، لذا عليهم التخلي عنها خصوصا باعتبار توفيرها يتطلب تكاليف.

الشكل 7.1 يوضح تصنيفات الجودة حسب نموذج كانو المكرر ( Yang )

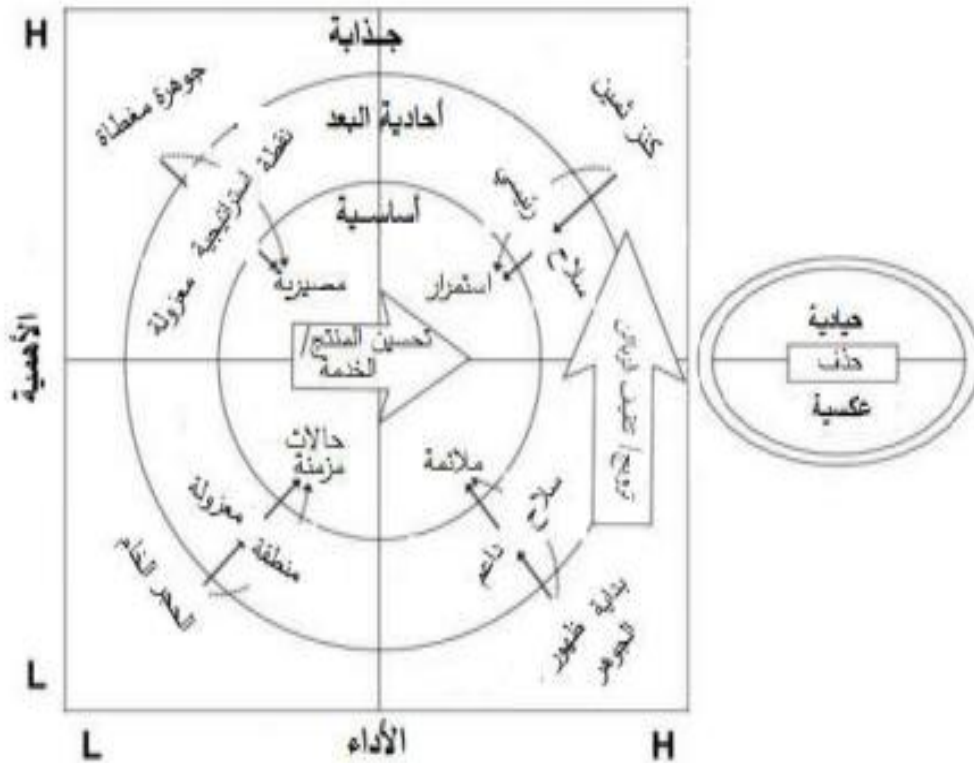


المصدر : نسبية بنشوري، اليمين فالتة؛ رضا الزبون: الدوافع والمؤشرات -قراءة في نموذج كانو- مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 13 / العدد: 01 جانفي 2023، صفحة 205.

4.4. نموذج IPA \_ KANO :

هو نموذج تم بناؤه على أساس بعدي أداء وأهمية الجودة بالاعتماد على تصورات العملاء، جاء بتشخيص المهارات وسمات الجودة في وضع استراتيجيات لكل سمة من سمات الجودة (بنشوري و اليمين، 2023، صفحة 206).

الشكل 8.1 يوضح نموذج IPA \_ KANO

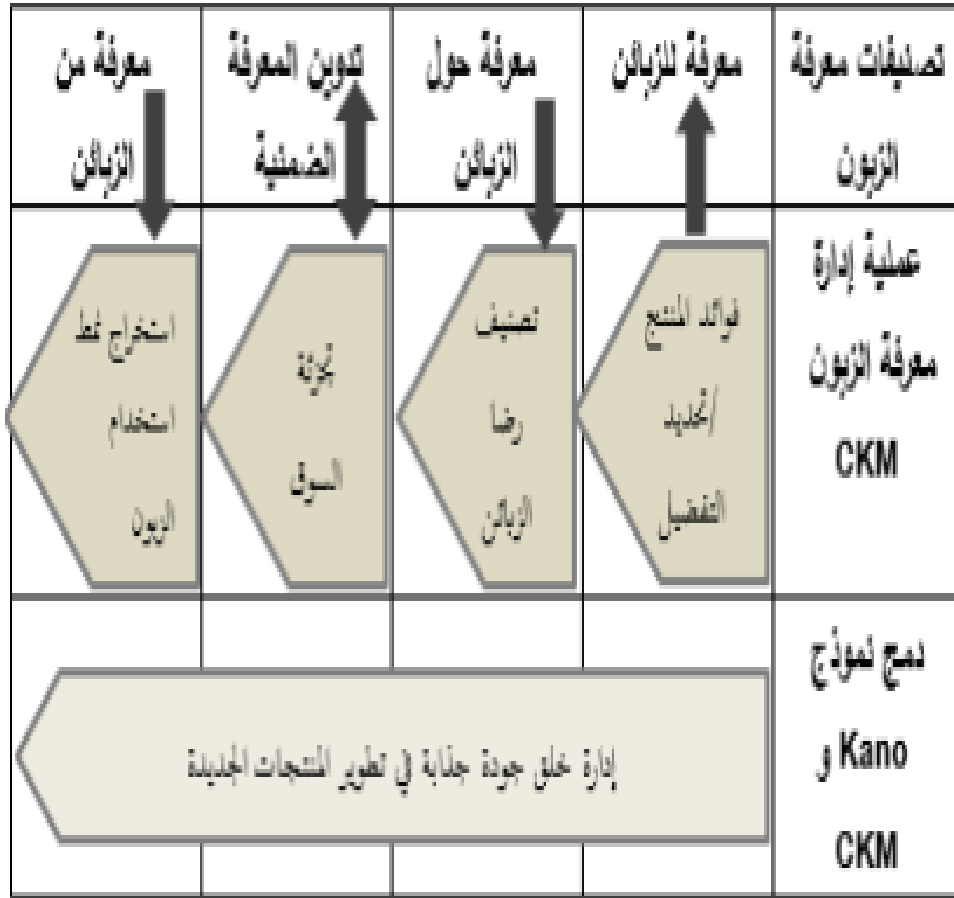


المصدر : نسبية بنشوري، اليمين فالتة؛ رضا الزبون: الدوافع والمؤشرات -قراءة في نموذج كانو- مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 13 / العدد: 01 جانفي 2023، صفحة 206

5.4 . نموذج KANO \_ CKM :

قام هذا النموذج بدمج نموذج KANO مع نموذج إدارة معرفة الزبون CKM، بغرض وضع جودة جاذبة في مشاريع تطوير المنتجات المبتكرة الجديدة (بنشوري و اليمين، 2023، صفحة 206).

الشكل 9.1 يوضح نموذج KANO \_ CKM



المصدر : نسبية بنشوري، اليمين فالتة؛ رضا الزبون: الدوافع والمؤشرات -قراءة في نموذج كانو- مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 13 / العدد: 01 جانفي 2023، صفحة 206

#### 6.4. نموذج KANO \_ QFD :قام هذا النموذج بدمج نموذج KANO في مصفوفة تخطيط وظيفة

الجودة، بغرض المساعدة في فهم الزبون وتنفيذ آرائه حول المنتج الذي يرغب فيه، وليس فقط الاستماع

اليه لتحقيق رضاه (بنشوري و اليمين، 2023، صفحة 207).

جدول 1\_3 يلخص النماذج المعدلة لنموذج كانو

النموذج	المؤلف	وصف النموذج	هدف النموذج
الأصلي	Kano Kan	N. Kano (1984)	عوامل الجودة: أداء +حماسية +أساسية
المحسنة	المكرر kano	Gustaffison (1996)	نموذج كانو +عوامل محايدة وعوامل عكسية
	الأهمية -الرضا	Tang (2003)	للجودة 4 عوامل أساسية
	المكرر kano	Yang (2005)	للجودة 8 عوامل أساسية
	-IPA Kan	/	دمج بعدي الأداء والأهمية للجودة
المحسنة	-Kano CKM	/	دمج نموذج كانو مع إدارة معرفة الزبون
	Kano-QFD	Tan & Shen (2000)	دمج نموذج كانو مع مصفوفة تخطيط نشر وظيفة الجودة
			تنفيذ آراء الزبون حول الجودة لتحقيق رضاه وليس الاستماع له فقط

المصدر : نسيبة بنشوري و اليمين فالتة رضا الزبائن الدوافع و المؤشرات \_ قراءة في نموذج كانو\_ مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 13 / العدد: 01 جانفي 2023، صفحة 207

5. طريقة تطبيق نموذج كانو :

باعتبار نموذج كانو يقيس رضا العملاء عن أداء خدمة أو منتج ما أو بعض سماتهما، فلا بد له ان ينطلق من جمع آراء هؤلاء العملاء أو على الأقل عينة تعبر عنهم، ولتطبيقه نتبع الخطوات التالية:

• أولاً: تصميم استمارة لاستبيان رضا الزبائن: يتم تصميم الاستبانة بعد تحديد الخدمة أو المنتج أو الصفة المراد قياس مستوى الرضا عنها، وتضم في شقها الأول معلومات متعلقة بشخصية الزبون (مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي.....). وفي الشق الثاني وهو الأهم ومحل هدف الدراسة مجموعة من الأسئلة حول الخدمات أو سمات المنتج التي يريد الباحث قياس رضا العميل عنها. يطرح السؤال عن كل خدمة أو صفة بصيغتين متنافيتين كما يلي:

الصيغة الأولى ( سؤال وظيفي): يطلب فيه الباحث راي الزبون في حال توفر هذه الخدمة بحيث تكون الإجابة في أحد الخيارات الخمسة التالية :

- 1) يعجبني توفر هذه الخدمة.
- 2) يجب توفر هذه الخدمة.
- 3) لا أهتم لتوفر هذه الخدمة.
- 4) لا أعترض على توفر هذه الخدمة.
- 5) لا يعجبني توفر هذه الخدمة.

الصيغة الثانية (سؤال غير وظيفي): يطلب الباحث راي الزبون في حال عدم توفر نفس الخدمة التي سأله عنها سابقا و طرح السؤال بشكل عكسي يكون له دور اللعب على العامل النفسي لان الانسان بطبعه يشعر بضرورة الشيء عند اكثر مما يشعر به عند توفره، والإجابة دائما في خمسة خيارات:

- 1) يعجبني عدم توفر هذه الخدمة.
- 2) يجب عدم توفر هذه الخدمة.
- 3) لا أهتم لعدم توفر هذه الخدمة.
- 4) لا أعترض على عدم توفر هذه الخدمة.
- 5) لا يعجبني عدم توفر هذه الخدمة.

- **ثانياً: جمع البيانات:** بعد تصميم الاستبيان، يتم عرضه على الزبائن أو العينة المستهدفة للإجابة على الأسئلة المطروحة، ثم تجمع الإجابات، ليجري عليها الباحث اختبارات الصدق، تم تحليل النتائج.
  - **ثالثاً: تحليل البيانات:** تعتبر إجابة كل عميل عن السؤالين الوظيفي وغير الوظيفي عن الخدمة أو السمة الواحدة تصنيفاً معيناً لهذه الخدمة، وبما أننا طرحنا خمسة (05) اقتراحات لكل سؤال وظيفي كان أو غير وظيفي فإن الجمع بين إجابتي الزبون لا يمكن أن يخرج عن خمسة وعشرين ( $25=5*5$ ) حالة ممكنة، يقابل كل حالة منها حسب نموذج كانوا تصنيف معين، ويمكن أن نلخص ذلك في الجدول التالي:
- دول 4\_1 يلخص تصنيف كانوا للخدمات وفق متطلبات الزبون

السؤال غير الوظيفي					متطلبات الزبون	السؤال الوظيفي
5. لا يعجبني عدم توفر	4. لا أعترض على عدم توفر	3. لا أهتم لعدم توفر	2. يجب عدم توفر	1. يعجبني عدم توفر		
O	A	A	A	Q	1. يعجبني توفر	
M	I	I	I	R	2. يجب توفر	
M	I	I	I	R	3. لا أهتم لتوفر	
M	I	I	I	R	4. لا أعترض على توفر	
Q	R	R	R	R	5. لا يعجبني توفر	

**المصدر:** علي حسين عداي، رسالة ماجستير، تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات – بحث تطبيقي في بلدية الدورة، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2017، صفحة 67

جدول التصنيف السابق يصنف الخدمات حسب متطلبات الزبون الى ستة (06) تصنيفات، خمسة (05) منها (M.A.O.I.R) تمثل تصنيفات كانو لمتطلبات الزبائن، بينما تصنيف واحد (Q) يشير الى خلل في فهم السؤال وهذه الإجابة مشكوك في صحتها وبالتالي لا يؤخذ بهذه الإجابة في تصنيف الخدمة، وفيما يلي جدول يشرح التصنيفات الست لكانو وفق أجوبة الزبائن الذين تم استبيانهم:

جدول 1\_5 يشرح تصنيفات كانو للخدمات وفق متطلبات الزبون

التصنيف	صفات الجودة	الرمز
1	الصفات التي يجب أن تكون	M
2	الصفات أحادية البعد	O
3	الصفات الجذابة	A
4	الصفات غير المميزة (محايدة)	I
5	الصفات العكسية	R
6	نتائج مشكوك فيها	Q

المصدر : علي حسين عداي، رسالة ماجستير، تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات – بحث تطبيقي في بلدية الدورة، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2017، صفحة 67

رابعاً: تصنيف الخدمات: التصنيفات التي حصلنا عليها من خلال الجدول (4\_1) أعلاه كانت تخصص تصنيف كل زبون للخدمة، أما التصنيف النهائي للخدمة فيجب ان تعبر عنه عينة البحث كاملة، في هذه النقطة ظهرت عدة قواعد حول التصنيف نذكر منها قواعد اعتمدت على المنوال من اجل التصنيف النوعي مثل قاعدة كانو الاصلية و قاعدة ريشتر، وقواعد أخرى اهتمت بقياس مستوى الرضا لتعطي قياساً كمياً لمستوى الرضا أو عدم الرضا مثل قاعدة برجر، وفيما يلي شرح هذه القواعد (عداي علي، 2017، صفحة 71\_72):

(1) قاعدة نموذج كانو الأصلي: كان يأخذ التصنيف الأكثر تكراراً ( المنوال)، باعتبار رأي أغلبية الزبائن.

(2) قاعدة Rihcter Reienhart : انتقدت النموذج الأصلي في اعتماده على المنوال، خاصة عند تقارب القيم القصوى، وطرحت القاعدة التالية:

حساب أولاً مجموع التكرارات للفئتين (M+A+O) و (Q+I+R) ثم المقارنة بينهما القيمة الأكبر من المجموعين، يؤخذ منها التصنيف الأكثر تكراراً.

(3) أسلوب Berger: جاء هذا الأسلوب سنة 1993 بإضافة مؤشر يقيس مستوى رضا او عدم رضا الزبون يعرف بـ "CSI" (Customer Satisfaction Index) يحسب كما يلي :

$$\bullet \text{ مؤشر الرضا } = \frac{A+O}{A+O+M+I} = \text{Better Index}$$

$$\bullet \text{ مؤشر عدم الرضا } = \frac{O+M}{A+O+M+I} = \text{Worse Index}$$

• يمثل المؤشران السابقان احداثيي نقطة (X,Y) تمثل الخدمة او السمة، حيث يمثل اسقاطها على

محور الفواصل قيمة مؤشر عدم الرضا، وعلى محور الترتيب قيمة مؤشر الرضا.

• تتراوح القيمة المطلقة لهذين المؤشرين بين الصفر والواحد فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان

التأثير أكثر أهمية، وتقل أهمية التأثير كلما اتجهنا نحو قيمة الصفر، أما الإشارة فمن الواضح ان الإشارة

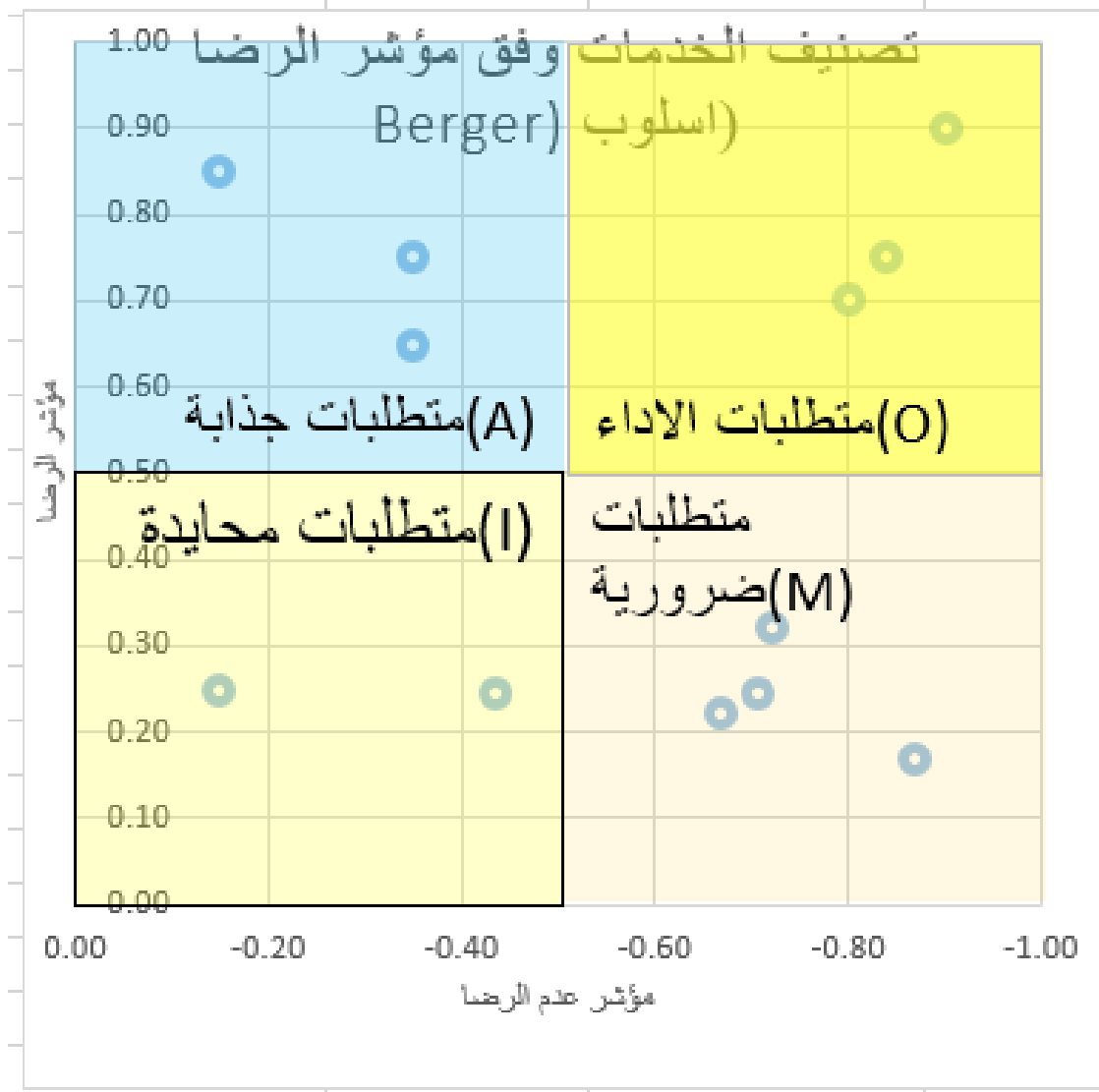
الموجبة توحى بزيادة الرضا، اما السالبة فتوحى بزيادة الاستياء او عدم الرضا.

• بتقسيم مجال تغير كل مؤشر على محوره الى نصفين ، تنقسم المساحة التي يمكن ان تسقط فيها

النقطة الممثلة للخدمة الى أربعة أجزاء ، كل جزء منها يقابله حسب Berger تصنيف معين :

- (1) الربع الأول ( أعلى يمين ): متطلبات أحادية البعد (O)
- (2) الربع الثاني ( أعلى يسار ): متطلبات جذابة (A)
- (3) الربع الثالث ( أسفل يمين ): متطلبات ضرورية يجب ان تكون (M)
- (4) الربع الرابع ( أسفل يسار ): متطلبات محايدة (I).

الشكل 10\_1 يوضح أسلوب Berger في تصنيف الخدمات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تطبيق نموذج كانو في دراسة (Chen, Chia, & Li, 2021, p. 09).  
 باستخدام برنامج Microsoft Excel.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لإعداد هذه الدراسة اعتمدنا على بعض الدراسات السابقة نذكر منها:

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنناول هذه الدراسات في أربعة تصنيفات حسب متغيرات بحثنا هذا :

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الخدمة العمومية:

#### 1. دراسة العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية (2014):

هدفت الدراسة الى ابراز خصائص الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية وعرض شروط ومتطلبات قيامها إضافة الى إبراز أهم المعوقات التي يمكن أن تعترض فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ما المقصود بالإدارة الإلكترونية، وكيف يمكن أن تكون نموذجاً لترشيد الخدمة العمومية؟.

تمت هذه الدراسة على الإدارة الجزائرية باختيار بعض المؤسسات العمومية كعينة للدراسة مثل (الضمان الاجتماعيين والجامعات، والبريد المركزي.. ) ، كانت الدراسة وصفية اعتماداً على التطبيقات الإلكترونية الخاصة بكل إدارة كوسيلة إحصائية لإجراء الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن انه من الضروري تعميق الوعي بمفهوم إدارة الإلكترونية وأهميتها، وإعادة صياغة الإجراءات الإدارية بطريقة توافق متطلبات الغدارة الإلكترونية وإيجاد حلول للمعوقات التي تطرأ عليها إضافة إلى تخصيص ميزانية كفيلة بتصميم وتطوير وبرامج وتطبيقات الحاسب الآلي داخل كل منظمة.

رغم أن الدراسة أحاطت بالجانب الوصفي للخدمات الإلكترونية ، إلا أنها أهملت رأي الزبون باعتباره المستفيد والممول و المؤهل لتقييم أهمية وضرورة هذه الخدمات و المحدد لعوامل الوفاء والنقص

فيها، كما ركزت الدراسة على مجال واحد وهو جانب رقمنة الخدمات الذي رغم أهميته، فإن مجالات الخدمة العمومية متنوعة ومنها ما لا علاقة له بالرقمنة .

### 2. دراسة لنوال لصلح، المواطنة الفعالة كأساس لتحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر (2017):

هدفت هذه الدراسة الى تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر عن طريق المواطنة إذ أن العلاقة بينهما هي علاقة تأثير متبادلة بينهما يحتاج فيها كل طرف منهما للآخر، ولذلك طرحت إشكالية: ماهي الأسس التي تركز عليها المواطنة الفعالة لتحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر؟

أجريت هذه الدراسة في الجزائر باختيار الإدارة الجزائرية كعينة للدراسة واعتماد مجموعة من النصوص الدستورية والتشريعية كأسس للمواطنة الفعالة.

واتضح من خلال الدراسة الى أن المواطنة الفعالة كأساس لتحسين أداء الخدمة العمومية هي حجر الأساس في كل نظام ومطلب أساسي لتحقيق الإصلاح السياسي والإداري المنشود.

هذه الدراسة على غرار سابقتها، أحاطت بالجانب الوصفي للخدمة العمومية، وربطتها بالمواطن من الجانب السلوكي و القانوني من خلال الحقوق و الواجبات ، إلا أنها لم تبرز دوره كعمول لهذه الخدمات، و بالتالي ضرورة ارضائه وليس فقط خدمته .

### 3. دراسة غالم إلهام مصطفى، الحكومة الالكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية (2018):

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على التجربة الجزائرية و مساعيها في اصلاح الخدمة العمومية والنهوض بمؤسسات الدول لتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية ، وذلك طرحت بمعالجة إشكالية: دور الحكومة الالكترونية في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر .

أجريت هذه الدراسة على الإدارة الجزائرية ، بالاعتماد على الملاحظة و اختار بعض المرافق العمومية (البريد و المواصلات ، وزراه التعليم العالي ، وزارة الداخلية...) كعينة للدراسة.

توصلت الدراسة الى تطبيق الإدارة الالكترونية كألية لترشيد الخدمة العمومية ،يمثل استراتيجية محورية من شأنها إضفاء نتائج إيجابية على مردودية الأجهزة الحكومية، ويحقق المصدقية في عمل منظمات الخدمة العمومية.

عالجت هذه الدراسة اصلاح الخدمة العمومية، واعتماد الرقمنة كحل تكنولوجي يفعل جانب الرقابة وسرعة الاداء، فبالرغم ان ما طرحته الدراسة لتعميم الإدارة الالكترونية لصالح المواطن ، الا انها غيبته كفاعل وممول ومراقب لأداء الخدمة العمومية كما انها أيضا أهملت تنوع الخدمات و ركزت على مجال الرقمنة .

### ثانيا : الدراسات التي تناولت موضوع الجودة و إدارة الجودة

#### 4. دراسة قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و التنافس على المستقبل،(2008):

هدفت الدراسة إلى دراسة معرفة الاطار الفكري و الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، ومختلف نماذجها و تطبيقاتها، وكذا علاقتها بتحقيق التميز و المنافسة ، فطرحت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما لفلسفة التي تتطوي عليها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز في أدائها وصولا الى الريادة و التنافس على المستقبل؟

كانت الدراسة نظرية معتمدة على النهج الوصفي ، و تحليل مختلف مراحل تطور إدارة الجودة ،وتطبيقاتها في دول مختلفة مثل الولايات المتحدة و اليابان، وتوصلت الدراسة الى ان التميز يتحقق من خلال إدارة الجودة الشاملة بفعل التعاون و التنسيق بين أهداف القيادة و تنفيذ فرق العمل.

رغم المام الدراسة بالجانب الوصفي للجودة ، وتنوع نماذج ادارتها ، الا اننا لمسنا اقتصار معالجة الجانب التاريخي للجودة في الدراسة على القرن العشرين و ما بعده في حين ان الموضوع له جذور تاريخية قديمة جدا، والقصور الثاني الملاحظ على الدراسة ان اتجاه إدارة الجودة كان يشير الى المنظمات الربحية دون المنظمات غير الربحية في حين ان الجودة مطلب هام لكليهما.

#### 5. دراسة كاظم أحمد جواد، تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد(2015):

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى جودة خدمات الفنادق محل الدراسة، من خلال الحكم عليها من جميع ابعاد جودة الخدمات، من خلال معالجة إشكالية مدى امتلاك المنظمات المبحوثة مستويات جودة تؤهلها للمنافسة.

تم اجرا الدراسة على الزبائن الدائمين و غير الدائمين للفنادق العراقية ، من خلال عينة عشوائية من زبائن (عشتار شيراتون، فلسطين ميريديان، المنصور ميليا) ، باستخدام أساليب الفحص والملاحظة و المقابلة في جمع البيانات و المقاييس الإحصائية في التحليل. وتوصل الباحث الى ان مستوى بعد المعولية عال لدى الفنادق المدروسة ، بينما كانت مستويات ابعاد العناية وفهم الزبون و الملموسية و الثقة معتدلة (مقبولة)، وضعفا في بعد الاستجابة.

ألمت الدراسة بالجانب النظري و التطبيقي لجودة الخدمات ، لكن ما يلاحظ عليها هو انه إضافة الى اقتصار الدراسة على نشاط واحد ربحي ( الفندقة) ، وجود اقتصار اخر على فئة محددة من الزبائن ، فالفنادق المدروسة كلها راقية و سقف متطلبات زبائنها عال، وبالتالي فان نتائج الدراسة يمكن أن تصلح لتجزئة السوق ، و لكن من الصعب تعميمها سواء من جانب الخدمات او حتى على خدمة الفندقة.

### 6. دراسة أحلام سوداني، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، (2020):

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وكذا التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا للبنك وبقية العاملين لطبيعة ومفهوم إدارة الجودة، فطرحت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة بمجموع 68 موظف، باختيار عينة عشوائية شملت 40 موظفا، اعتمادا على استبيان صمم خصيصا لغرض جمع البيانات وتحليلها باستخدام مقاييس النزعة المركزية و التشتت و معامل الثبات، بالإضافة إلى الملاحظة من خلال الزيارة الميدانية للبنك والمقابلة التي استخدمت لغرض تفسير بعض العبارات وتسهيل فهمها، ثم تحليل هذه البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي **spss**.

خلصت الدراسة إلى أن البنك يركز على العميل كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة، غير أنه لا يولي اهتماما للموارد البشرية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن البنك لا يتبنى مبدأ التحسين المستمر.

كانت الدراسة ملمة بالجانب النظري و التطبيقي لجودة الخدمات بشكل كامل ، لكنها عالجت مدى حضور متطلبات الجودة دون قياس للأداء، إضافة الى الاقتصار على نشاط واحد ربحي ( خدمات الهاتف النقال) ، وهو ما يصعب تعميمها خاصة على الخدمات العمومية و غير الربحية.

#### 7. دراسة باية بن عاشور . حسين قادري. إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية. (2021).

هدفت الدراسة إلى تقديم اطار فكري وعملي لجودة الخدمة العمومية من خلال مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة، من خلال معالجة إشكالية: ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تفعيل جودة الخدمات العمومية وفق معايير و آليات ادرة الجودة الكاملة؟

كانت الدراسة نظرية بالاعتماد على المنهج الوصفي وعامة على منظمات الخدمة العمومية دون تحديد اطار مكاني معين.

خلصت الدراسة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل جودة الخدمة العمومية يبدأ من اعتماد الإدارة لمبدأ الجودة الكاملة، لينطلق من هذه الوظيفة كمحدد للمهام ثم يعمم على باقي الوظائف.

أحاطت الدراسة بشكل جيد بالجانب النظري لجودة الخدمات العمومية ومبدأ إدارة الجودة الكاملة، غير اقتصر الدراسة على دور وظيفة الموارد البشرية دون الوظائف الأخرى يعتبر قصورا خاصة في مبدأ إدارة الجودة الكاملة، إضافة الى افتقار الدراسة الى الجانب التطبيقي و القياسي لجودة الخدمات.

#### 8. بن زيدي عبد اللطيف ، بلوافي عبدالمالك .. قياس جودة الخدمات الصحية وفق نموذج الأداء الفعلي SERVPERF. (2021).

هدفت الدراسة الى قياس مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية العمومية بأدرار من وجهة نظر المرضى ( زبائن مؤسسة عمومية)، بواسطة نموذج (SERV PERF)، من خلال وضع معالجة الاشكالية التالية: الى أي مدى يمكن قياس جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى باستخدام نموذج SERVPERF في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأدرار .؟

تم اجراء الدراسة على مجتمع يتمثل في المرضى الذين تلقوا علاجهم في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأدرار ، من خلال اختيار عينة عشوائية تمثلت في 24 مريضا تلقوا علاجهم بالمؤسسة محل

الدراسة في الفترة من شهر مارس الى ماي سنة 2020 ، باستخدام الاستقصاء واستبيان موجه للمرضى في جمع البيانات، والمقاييس الإحصائية في التحليل بواسطة برنامج (SPSS).

وتوصل الباحث الى أن بعد سرعة الاستجابة تشكل البعد الالهم في جودة الخدمات الصحية .  
تتباين أهمية الابعاد الاخرى مع ضرورتها ، ارتفاع مستوى ابعاد الجودة في المؤسسة واكل مستوى سجل في بعد الملموسية ، الوصول الى جودة عالية يتطلب تكاتف الجهود والعمل بروح الفريق الواحد.

كانت الدراسة ملمة بالجانب النظري وعالجت الجانب التطبيقي لجودة الخدمات الصحية بشكل شامل تقريبا في مؤسسة عمومية من جميع الابعاد، الا ان العارف بشؤون الصحة في الجزائر قد يرى بعدا هاما لم تتناوله الدراسة و هو وفرة العلاج (خاصة المتخصص) وفي هذه الحالة قد لا تكون العينة المدروسة معبرة لغياب فئة هامة من المرضى لم يجدوا علاجهم في المؤسسة و ربما كان الاولى ان تكون العينة أكثر شمولا وتعبيرا كأن تكون من مواطني المدينة مثلا.

### 9. دراسة خراز الأخضر، دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة، (2023):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، لما للجودة من دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة والقدرة على إرضاء العملاء، بطرح إشكالية: ما هو دور إدارة الجودة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة؟

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز \_ وكالة بسعيدة \_ بالجزائر، و أجريت على عينة مكونة من 30 عاملا بالمؤسسة ، حيث تم تصميم استبيان وطرحه على العينة المستهدفة لغرض جمع المعلومات، ثم تحليل النتائج بواسطة المؤشرات الإحصائية ومعامل الثبات عن طريق برنامج spss.

توصلت الدراسة إلى ان المؤسسة تعتمد على تطبيق إدارة الجودة لتحسين منتجاتها، باعتبارها عاملا تنافسيا مهما، إضافة إلى الدور الفعال للإدارة العليا من خلال اهتمامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة والحرص على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بهدف الوصول إلى رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن، سعيا منها إلى خلق قدرة تنافسية تميزها عن غيرها.

كانت الدراسة ملمة بالجانب النظري و التطبيقي لجودة الخدمات بشكل كامل وربطته بعامل القوة التنافسية، لكنها عالجت مدى تطبيق متطلبات الجودة من طرف إدارة المؤسسة (تقييم ذاتي)، بينما الفاصل في مسألة تقييم الجودة و القدرة التنافسية هو العميل، إضافة الى الاقتصار على نشاط واحد ربحي (توزيع الطاقة)، كما ان المؤسسة محل الدراسة في الجزائر تنشط في سوق احتكاري و بعيد عن مجال المنافسة.

ثالثا: الدراسات التي تناولت موضوع رضا العملاء :

10. بحث لكشيدة حبيبة، قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي، (2010):

هدف هذا البحث إلى التعرف على مختلف الطرق التي تستخدم لقياس رضا الزبون عن الجودة وذلك من أجل تحديد حاجاته ورغباته وتلبيتها بطريقة منهجية وذلك من أجل أن كسب رضاه وولائه بمعالجة إشكالية: ماهي أساليب قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات؟

كان البحث نظريا باستخدام المنهج الوصفي حول الطرق التي تستعملها المؤسسات لقياس وإرضاء عملائها، دون التقيد بإطار مكاني او مجتمع معين.

خلصت الدراسة إلى أن رضا الزبون من أهم إستراتيجيات النجاح والمتمثلة في خلق الزبائن وإرضائهم وكسب ولاءهم وأن تحقيق رضا العميل يتم من خلال عدت إستراتيجيات أهمها إدارة الجودة، بالإضافة إلى أنه من الضروري على المؤسسة أن لا تتكتفي برضا الزبون فقط بل عليها أن تقيس ذلك باستخدام مجموعة من المقاييس المخصصة إلى ذلك (القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية).

أحاطت الباحثة بعوامل رضا الزبائن وطرق قياسها وكذا سلوك الزبون ، الا انه إضافة الى افتقار البحث للجانب التطبيقي ، فإن البحث من خلال تركيزه على عامل القوة التنافسية غفل عن أهمية الرضا، في المنظمات التي لا تعمل في جو تنافسي مثل المؤسسات العمومية .

**11. دراسة مراد إسماعيل وعبدوس عبد العزيز قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج ( Servperf ).(2017).**

هدفت الدراسة الى قياس مستوى أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر زبائن شركة خدمات الهاتف النقال موبيليس بواسطة نموذج (SERV PERF) على مستوى مدينة عين تموشنت ، ومعرفة مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم من خلال وضع الإشكالية التالية: ماهي مستويات جودة الخدمات الهاتفية النقالة المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس ؟.

تم اجراء الدراسة على مجتمع متمثل في زبائن مؤسسة موبيليس لمدينة عين تموشنت ، من خلال اختيار عينة عشوائية من الزبائن ، باستخدام الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات، والمقاييس الإحصائية ومعامل الثبات في التحليل بواسطة برنامج (SPSS).

وتوصل الباحث الى أن الزبائن لديهم انطباع إيجابي عن جميع ابعاد الخدمات ماعدا بعد الاتصال لم يكن بالدرجة المرضية لهم، وكذا تباين الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمات المقدمة.

عالجت الدراسة الجانب النظري و التطبيقي لجودة الخدمات ، لكن يلاحظ عليها عالجت وقاست جانب الرضا متجاهلة جانب وعوامل الاستياء ( عدم الرضا) ،كما سجلنا قصور الجانب النظري عن دراسة سلوك الزبون وفق عامل مستوى الرضا، التي قد تكون حاسمة في قياس الجودة، إضافة الى الاقتصار على نشاط واحد ربحي ( خدمات الهاتف النقال) ، وهو ما يصعب تعميمها خاصة على الخدمات العمومية و غير الربحية.

**12. نسبية, بنشوري، و فالتة اليمين. رضا الزبون: الدوافع و المؤشرات \_ قراءة في نموذج كانو \_ (2023).**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مؤشرات رضا الزبائن وفق نموذج كانو ، التعرف على أهم الإصدارات و التحديثات على النموذج، من خلال وضع الإشكالية التالية: ماهي المؤشرات المحققة لرضا الزبون وفق نموذج كانو؟.

كانت الدراسة نظرية باستعمال المنهج الوصفي التحليلي، غير محدودة بإطار مكاني او مجتمع دراسة معين.

وتوصلت الدراسة ان لرضا الزبون طرق عديدة حتى يتحقق، أهمها مؤشرات الجودة من منظور الزبون ، والتي يكن ان تؤدي الى إنشاء منتجات جديدة .

قدمت الدراسة نموذج كانوا وتطوره بشكل جيد، لكن معالجتها لرضا الزبون و هدف النموذج كان سطحيا الى حد ما ، حيث لم تتطرق الى أهمية قياس الرضا و سلوك الزبون في حال عدم رضاه عند معالجتها لعلاقة رضا الزبون بفلسفة التسويق وهنا كانت الأهمية تشير فقط الى المنظمات الربحية دون غيرها، في حين ان مطلب رضا العميل ذو أهمية كبيرة أيضا في المنظمات غير الربحية.

رابعا: الدراسات التي تناولت تطبيق نموذج كانوا

**13. علي حسين عداي، تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات – بحث تطبيقي في بلدية الدورة (2017):**

هدف هذا البحث الى تحديد المتطلبات ذات الأهمية التي لها تأثير مباشر على رضا الزبائن وتقييمهم للخدمة وكذلك قياس مستوى الرضا أو عدم الرضا للزبائن عن الخدمات التي تقدمها البلدية بالإضافة إلى تحديد الأولويات وعوامل الجذب في الخدمات لأجل تحسينها وتحديد المواصفات التي يرغب الزبون فيها في الخدمة والتي لا يرغب فيها. طرح الباحث إشكاليته على النحو التالي: هل بلدية الدورة محتاجة الى معرفة مستوى خدماتها المقدمة للزبائن؟ ماهي نوع الخدمات التي يرغب بها الزبون وترضيه؟ ما مدى وعي الزبون ومعرفته بالخدمات المقدمة له؟

أجري هذا البحث على مجتمع دراسة يتمثل في سكان بلدية الدورة العراقية، ممثلا بعينة عشوائية عن سكان هذه البلدية، فتم تصميم استبانة لغرض جمع آراء الزبائن ، والتحليل باستعمال مختلف المؤشرات الاحصائية والاستعانة ببرنامج Microsoft Excel .

خلصت الدراسة إلى أن نموذج كانوا ساهم في تصنيف احتياجات الزبائن من متطلبات رئيسية ثم أحادية البعد ثم الجذابة.

الدراسة كانت ملمة بالجانب النظري ، و مجالات متعددة من الخدمات وعينة الدراسة كانت من المواطنين ممثلة لجميع الفئات ، غير ان جميع الخدمات او السمات التي طبق عليها الباحث نموذج كانوا كانت موجودة فعلا ولم يقترح خدمات او سمات جديدة لا تقدمها البلدية محل الدراسة، رغم ان

نموذج كانوا يقيس رضا الزبون عن ما هو موجود وما يمكن أن يوجد مستقبلا وهو ما قد يكون مهما للمسيرين لاتخاذ القرارات في المستقبل. كما ان الاستبيان الالكتروني قد يكون أفضل من المكتوب لاستبعاد كل أشكال التأثير على رأي العميل .

**14. Ye Shen ،Kokkranikal Jithendran ،Paaske Christensen Camilla و M. Morrison Alastair .(2021). Perceived importance of and satisfaction with marina attributes in sailing . Journal of Outdoor Recreation and Tourism.**

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المهمة لسياح الإبحار من أجل تجارب مرضية للوجهة البحرية في دولتي الدانمارك و المملكة المتحدة، من خلال معالجة إشكالية: تحديد أهمية الخصائص المرتبطة بالمارينا (السياحة الشراعية) وفق تصور الزبائن وكيفية زيادة رضاهم.

تم اجراء الدراسة على مجتمع رواد السياحة الشراعية عبر العالم ، من خلال اختيار عينة عشوائية منهم تقدر ب404 سائح، تم استهدافهم عن طريق مجموعات التواصل الاجتماعي الخاصة بهم ،باستخدام الاستبيان الالكتروني، ثم تحليل البيانات باستخدام المقاييس الإحصائية ومعامل الثبات بواسطة برنامج (SPSS).

درس الباحث 14 سمة و توصل اتلى تصنيفها وفق نموذج كانو الى صفات من صنف (M) و(O) و (I) و (A) وقام بتقديم نظرة مستقبلية لاتخاذ القرارات للمنظمات ذات العلاقة بتقديم خدمات وتنظيم نشاطات المارينا.

كانت الدراسة شاملة في جانبيها النظري في تقديم النموذج ، والتطبيقي في استخدامه سواء في السمات والوصول الى أرضية لاتخاذ القرارات ، غير اختيار العينة من وجهتين سياحيتين مختلفتين حتى وان تقاربا جغرافيا، فإن الزبون اذا أصدر حكما عن الرضا او عدمه يكون من موقعه الحالي او الذي استخدمه ، وبالطبع فإن مستوى الأداء والرضا يختلف بين دولتي الدانمارك و إنجلترا وربما كان الأفضل ان تدرس كل وجهة على حدى .

**15. Mu-Chen Chen ،Lin Hsu Chia و Hung Lee Li .(2021 ,08 16). Investigating pharmaceutical logistics service quality with refined . Journal of Retailing and Consumer Services.**

هدفت الدراسة الى التحقيق في رضا المؤسسات الطبية وتصورها حول الخدمات اللوجستية الصيدلانية في تايوان، من خلال معالجة إشكالية: كيف يمكن لشركات الادوية أن تفهم حاجات العملاء، بشكل أفضل للحصول على ميزات تنافسية، وتقديم خدمات تأخذ في الحسبان متطلبات الجودة وفق رأي العملاء،

تم اجراء الدراسة على مجتمع يتمثل في المؤسسات الصحية في دولة تايوان بصفتهم زبائن الخدمات اللوجستية الصيدلانية بواسطة نموذج كانو المكرر، من خلال مسح عينة عشوائية منهم تقدر ب 104 مؤسسة استشفائية، باستخدام الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام المقاييس الإحصائية ومعامل الثبات الفا كرومباخ.

توصلت الدراسة الى ان المؤسسات الصحية المختلفة الخصائص بطبيعتها ، تختلف في تصورها لسمات الخدمات اللوجستية الصيدلانية، وأن، فهم مقدم الخدمة لواقف عملائه اتجاه الخدمة المبتكرة يعزز مركزه التنافسي في السوق .

كانت الدراسة شاملة في جانبيها النظري في تقديم النموذج ، والتطبيقي في استخدامه سواء في السمات والوصول الى أرضية لاتخاذ القرارات ، غير أن اختيار العينة من مؤسسات صحية مختلفة المناطق و الحجم و الطبيعة والاهداف ضمن عينة واحدة، لا يعطي انطبعا يمكن تعميمه لان أي الزبون يختلف باختلاف هذه العوامل فالمستشفيات ذات الأهداف الاستشفائية لا تتوافق في رؤيتها للخدمات اللوجستية مثل المستشفيات ذات الأهداف التعليمية و البحثية مثلا .

### المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد معاينة الدراسات السابقة وأهدافها ومناهجها و تسجيل بعض الملاحظات عليها حاولنا في دراستنا هذه تدارك بعض الفجوات العلمية التي قدرنا أنها أوجه قصور في هذه الدراسات السابقة وفي ما يلي ملخص لأوجه التشابه و التباين بين دراستنا و الدراسات السابقة:

#### أولاً: حول موضوع الخدمات العمومية

اتفقنا في دراستنا هذه حول الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية ومميزاتها، وكذا ضرورة التزام الدولة بها اتجاه مواطنيها، غير أننا سجلنا في هذه الدراسات قصورا في ربط الخدمات العمومية بالمواطن بصفته

زبونا من حيث مساهماته في تمويل الخدمة العمومية، وهو ما ميز دراستنا من خلال معالجة مقابلات الخدمة العمومية والاشارة الى مساهمة المواطن بالطرق المباشرة وغير المباشرة في إيرادات الخزينة العمومية، كما أن دراستنا التطبيقية تناولت مجالات متعددة في الخدمة العمومية كالنظافة و الصحة العمومية و رقمنة مجال التضامن و تهيئة المحيط .

### ثانيا: حول الجودة وإدارة الجودة :

فيما يخص الجودة أيضا كان بحثنا متفقا مع الدراسات السابقة حول الإطار المفاهيمي، أما من حيث تطور الجودة وإدارة الجودة فتميز بحثنا بمعالجة هذا الجانب من جذوره التاريخية و بداية اهتمام الانسان القديم بالجودة وادارتها، كما ان الجانب التطبيقي ومن خلال الاستبيان الالكتروني المفتوح لجميع المواطنين استهدف عينة عشوائية معبرة عن جميع فئات المجتمع .

### ثالثا: حول رضا العملاء :

فيما يخص رضا الزبون اتفقنا في بحثنا مع الدراسات السابقة حول الاطار المفاهيمي و أما فيما يخص أهمية رضا العميل فتميزت دراستنا بإبراز هذه الأهمية في المنظمات التي تستهدف الأرباح والتي لا تستهدفها من خلال جداول لخصنا فيه سلوك العميل كرسالة لإدارة المنظمة في حالات الرضا و عدم الرضا.

### رابعا: حول تطبيق نموذج كانو :

في تطبيق نموذج كانو ، توافقنا مع الدراسات السابقة في طرق جمع البيانات و التحليل باستخدام المؤشرات الإحصائية و معامل الثبات ، فقط في دراستنا كان اختيار عينة عشوائية من مواطني بلدية واحدة ، ما يسمح بتجانس العينة حيث يتلقون نفس الخدمات واستقطاب كل الفئات دون قيد ، كما ساعد الاستبيان الالكتروني في استبعاد كل اشكال التأثير على العميل، في توجيه رأيه بحكم المقابلة مثلا في حالة الاستبيان المكتوب. اما في التحليل فتميزت الدراسة في تحليل النتائج بتعدد أساليب تحليل البيانات وفق النموذج الأصلي لكانو ووفق نموذجين معدلين منه.

خاتمة الفصل الأول:

ان أفضل السبل للوصول الى تحسين مستمر لمستويات جودة الخدمة العمومية، وزيادة رضا العملاء هو وجود تنظيم توكل اليه إدارة الجودة ، وليكون هذا النظام فعالا لابد له من نماذج وأساليب للقياس، من أجل الرقابة و تقييم الأداء سواء وفق معايير معتمدة أو نسبة الى المنافسين او من منظور الزبون، وربما كان ذلك صعبا في الماضي ، لكن في العصر الحديث و بفضل جهود الباحثين تعددت نماذج وأساليب و نماذج قياس حديثة للجودة ورضا العملاء ، ليجد مسيرو الخدمة العمومية أمامهم خيارات متعددة تسهل عليهم ، قياس أدائهم و اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على دراسات و أساليب تقنية .

ولإسقاط هذه النماذج على أرض الواقع ، وبالأخص نموذج كانوا لقياس رضا العملاء ، للاطلاع عن كثب على مدى فاعليته كأرضية تعتمدها هيئة عمومية ممثلة في بلدية بوقطب لاتخاذ قرارات بناء على مخرجات تطبيق نموذج كانوا لقياس رضا العملاء حول بعض الخدمات و المتطلبات، و هو ما سنستعرضه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## مقدمة الفصل الثاني :

لقد أصبح بالإمكان لاي مسير تقييم أدائه و بناء القرارات وفق رؤية يتم بناؤها على مرجعية مستمدة من آراء العملاء الذين يتلقون الخدمات من المنظمة التي يديرها ، باستعمال نماذج قياس رضا العملاء كالنموذج الياباني .**KANO**.

وسنحاول في هذا الفصل وضع هذا النموذج قيد التطبيق ، واسقاط المفاهيم التي تطرقنا اليها في الجانب النظري على أرض الواقع من قياس رضا العملاء عن اثنا عشر (12) تقدمها إحدى الهيئات العمومية، في صورة بلدية بوقطب بولاية البيض، حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين ، الأول تضمن تعريفا بالهيئة موضع الدراسة و الخدمات التي تقدمها، أما المطلب الثاني فتم تخصيصه لشرح طريقة جمع البيانات و تحليلها و استخراج النتائج و مناقشتها.

## المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

تم إنجازا عذا البحث اعتمادا على مايلي :

### المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

**مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في المواطنين الساكنين ببلدية بوقطب، ، بصفتهم العملاء البلدية محل الدراسة يتلقون الخدمة العمومية ويبدون موقف الرضا أو الاستياء عن مستوى الأداء .

**عينة الدراسة:** من بين المجتمع سالف الذكر تمت الدراسة على عينة عشوائية من المواطنين تقدر مائة وخمسة عشر (115) مواطنا، جمعنا آراءهم بخصوص مستوى أهمية الخدمات العمومية التي تقدم لهم من طرف بلدية بوقطب التي سنستعرض لمحة موجزة عنها عن الخدمات التي تقدمها فيما يلي:

(1) **التعريف بالبلدية محل الدراسة :** تقع بلدية بوقطب في المدخل الشمالي لولاية البيض، تعتبر من أهم مدن الولاية من حيث الموقع والأهمية الإستراتيجية، مدينة ديناميكية في التوسع والنمو حسب أهمية موقعها على الطريقين الوطنيين رقم ( 06 و 06 أ)، كحلقة وصل بين ولايات الشمال و الجنوب الغربي، تقع على بعد 103 كلم عن مقر الولاية، بلغ عدد سكانها سنة (2012) 28790 نسمة . وحسب اخر إحصاء 30470 نسمة وتتربع على مساحة **2017.60 كلم<sup>2</sup>** (بلدية بوقطب، 2012). يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي ، المسير الأول في البلدية و الامر بالصرف فيها، له هيئة استشارية تتمثل في المجلس الشعبي البلدي ولجانه، أما الجانب التنفيذي فهو موكل الى الأمين العام و مختلف المصالح التابعة له وفق الهيكل التنظيمي الملحق لهذا البحث (ملحق رقم 01).

(2) **الخدمات المقدمة من طرف بلدية بوقطب:** تقدم بلدية بوقطب أغلب الخدمات المتعلقة بمتطلبات المواطنين خاصة ذات الطابع الجوّاري منها حيث لا يمكن للسلطة تسييرها عن بعد وفق التشريع المعمول به (الجريدة الرسمية، 2011)، و بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية خدمات في مختلف المجالات نلخصها فيما يلي :

أ- **في مجال النظافة العمومية ومحاربة الثلوث:** تقوم بلدية بوقطب بجمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها، صرف المياه المستعملة ومعالجتها، تنظيف الشوارع والأرصفة، وضع حاويات جمع النفايات المنزلية، ونفايات الشوارع والفضاءات العمومية.....الخ.

ب- **في مجال الصحة العمومية:** مراقبة توزيع واستعمال المياه الصالحة للشرب، مكافحة نواقل الأمراض من حيوانات وحشرات، الحفاظ على صحة الأبنية والأماكن والمؤسسات المستقبلية

- للجمهور، تسيير الأسواق على مستوى البلدية ومراقبة المواد الاستهلاكية عن طريق لجان النظافة...الخ.
- ج- **في مجال خدمات الطرق الحضرية:** يقع على عاتق البلدية انجاز وصيانة الطرق الحضرية، و المحافظة عليها عن طريق التصليح أو الزام كل شخص طبيعي أو معنوي يرخص له بأشغال من شأنها إحداث أضرار في الطرق و الأرصفة، إعادة تصليح الوضع، أو احتساب رسوم إعادة التصليح عند إصدار الرخصة، كما تقوم البلدية بتنظيم حركة المرور بوضع إشارات المرور والممهلات في الأماكن المخصصة لها، وإزالة الممهلات العشوائية.
- د- **في مجال الحماية الاجتماعية والتضامن:** تتكفل البلدية بصفقتها الجوارية بإحصاء الفئات الهشة، وتقديم المساعدات المادية في الحالات الطبيعية وحالة الكوارث والمواسم الخاصة مثل شهر رمضان ومواسم الدخول المدرسي، كما قد يكون لها دور الوسيط بينها وبين الهيئات المانحة للمساعدات مثل وزارة التضامن والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة عن طريق استغلال قواعد بياناتها الخاصة بالفئات المحرومة.
- هـ- **في مجال التنظيم العمراني و تهيئة المحيط:** يقع على عاتق البلدية تهيئة الفضاءات العامة مثل الحدائق والشوارع والساحات كتبليط الارضيات، التجهيز بالكراسي و لعب الأطفال و الإضاءة العمومية هذا من جهة، ومن جهة اخرى تمنح البلدية رخص البناء و تراقب مطابقتها تماشياً مع المخططات العمرانية، وتمنع البناء الفوضوي، وتعمل في اطار جهود الدولة لإزالة البنايات القصديرية و المشوهة لمنظر المدينة، كما تمنع ما من شأنه ان يشكل عائقاً او حاجزاً لمنع سير المركبات و الأشخاص في الممرات العمومية.
- و- **في مجال التربية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة:** تقوم البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقاً للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها، وكذا إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ الذين يعانون صعوبات في الوصول الى مدارسهم.
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسليّة التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة، ودعم الهياكل والمنظمات التي توظف النشاطات الشبابية الرياضية والثقافية والسياحية والدينية.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

1) أدوات جمع البيانات: تم الوصول للبيانات محل الدراسة ممثلة في آراء وتقييم المواطنين لخدمات البلدية عن طريق استبيان الكتروني، تم تصميمه في برنامج **drive google** ، ثم طرح في مجموعات عامة للتواصل الاجتماعي (الفيسبوك)، رائجة التداول بين مختلف الفئات من مواطني البلدية ثم تحميل الردود و معالجتها، تضمنت استمارة الاستبيان في شقها الأول أربعة (04) أسئلة حول الشخص المجيب (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، ومكان الإقامة بالبلدية). أما الشق الثاني منها فتضمن أربعة وعشرين (24) سؤالاً منها اثنا عشر (12) سؤالاً وظيفياً حول رأي المجيب في حالة توفر الخدمات المقترحة عليه، واثنا عشر (12) سؤالاً المتبقية وفقاً لنموذج كانوا غير وظيفية حول رأيه في حالة عدم توفر نفس الخدمات التي أجاب عنها في السؤال الوظيفي (ملحق رقم 02)، توزعت هذه الخدمات بين مجالات النظافة العمومية، التضامن والحماية الاجتماعية، حفظ الصحة العمومية، والتنظيم العمراني وتهيئة المحيط (جدول 1\_2).

جدول 1\_2 يوضح توزيع أسئلة الاستبيان على مجالات خدمات البلدية

عدد الأسئلة غير الوظيفية	عدد الأسئلة الوظيفية	مجال الخدمة
03	03	النظافة العمومية
02	02	خدمات الطرق
01	01	التضامن
02	02	الصحة العمومية
04	04	التنظيم العمراني وتهيئة المحيط
<b>12</b>	<b>12</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال الاستبيان المطروح.

كل سؤال وظيفيا كان ام غير وظيفي تتم الإجابة عليه بأحد الخيارات المقترحة وفق سلم ليكيرت الخماسي (جدول 2\_2) يرمز لهذه الاجوبة بالأرقام من 1 الى 5 .

جدول 2\_2 يشرح الترميز للإجابات حول الخدمات حسب سلم ليكيرت

الرمز	السؤال غير الوظيفي	السؤال الوظيفي
1	لا يعجبني عدم توفر	يعجبني توفر
2	لا أعترض على عدم توفر	يجب توفر
3	لا أهتم لعدم توفر	لا أهتم لتوفر
4	يجب عدم توفر	لا أعترض على توفر
5	يعجبني عدم توفر	لا يعجبني توفر

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان المطروح .

### (2) الطرق الإحصائية المستعملة: تطلبت منا الدراسة الاستعانة ببرنامجي Microsoft Excel

و SPSS واستخدام بعض المؤشرات الإحصائية على غرار التوزيعات التكرارية، لوصف عينة الدراسة وعد تكرار كل إجابة او تصنيف، المنوال الاحصائي، والمنحنيات البيانية، وسلم ليكيرت الخماسي ، كما استخدمنا معامل الفا كرومباخ لاختبار ثبات الاستبيان.

(3) متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة الميدانية على ستة عشر (16) متغيرا، أربعة (04) منها متصلة بصفات ديموغرافية لأفراد عينة البحث، واثنان عشر (12) متغيرا تتمثل في الخدمات التي تقدمها بلدية بوقطب التي تم اختيارها محلا للدراسة والتي طرحت حولها الاسئلة الوظيفية وغير الوظيفية.

ومن أجل سهولة التعامل معها في برامج الاعلام الألى Microsoft Excel و SPSS تم الترميز للخدمات محل الدراسة من (Serv 01 الى Serv 12)، ولوجود أو توفر الخدمة ( Serv Positive )، و لغيابها او عدمها ب (Serv Negative1) ، اما النتيجة المحصل عليه بعد إجابة الزبون لكل خدمة فيرمز لها ب (Serv Rslt) وتصنيف الخدمة ب ( Serv Clss1). كما يوضح ذلك الجدول (2\_3).

الجدول 2\_3 يوضح الرموز المتعلقة بالخدمات محل الدراسة

تصنيف الخدمة	نتيجة تصنيف الخدمة	خدمة غير متوفرة	خدمة متوفرة	رمز الخدمة	نوع الخدمة
Serv Clss1	Serv Rslt1	Serv Negative1	Serv Positive01	Serv 01	مرور شاحنة القمامة
Serv Clss2	Serv Rslt2	Serv Negative2	Serv Positive02	Serv 02	وضع حاوية النفايات
Serv Clss3	Serv Rslt3	Serv Negative3	Serv Positive03	Serv 03	تنظيف الشوارع
Serv Clss4	Serv Rslt4	Serv Negative4	Serv Positive04	Serv 04	تصليح الطرق
Serv Clss5	Serv Rslt5	Serv Negative5	Serv Positive05	Serv 05	وضع الإشارات والممهلات
Serv Clss6	Serv Rslt6	Serv Negative6	Serv Positive06	Serv 06	المنصة الرقمية للتسجيل
Serv Clss7	Serv Rslt7	Serv Negative7	Serv Positive07	Serv 07	إبادة الحشرات والحيوانات المضررة
Serv Clss8	Serv Rslt8	Serv Negative8	Serv Positive08	Serv 08	مراقبة المواد الاستهلاكية
Serv Clss9	Serv Rslt9	Serv Negative9	Serv Positive09	Serv 09	منع البناء بدون رخصة
Serv Clss10	Serv Rslt10	Serv Negative10	Serv Positive10	Serv 10	إزالة الحواجز من الأرصفة
Serv Clss11	Serv Rslt11	Serv Negative11	Serv Positive11	Serv 11	هدم البنايات القديمة
Serv Clss12	Serv Rslt12	Serv Negative12	Serv Positive12	Serv 12	تصليح الإضاءة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث : وصف عينة الدراسة

تم تصنيف عينة الدراسة وفقا للمواصفات الديموغرافية المتعلقة بشخصهم (الجدول 2\_4) وفق ما يلي:

- 1) **من حيث الجنس:** أغلب أفراد العينة من جنس الذكور بنسبة %76.52 بينما %23.48 منهم من الاناث.
- 2) **من حيث العمر:** أغلب أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 18 و 40 سنة بنسبة %78.26، تلتها الفئة من 41 الى 60 سنة بنسبة %21.74، في حين سجلنا غياب تام للفئة العمرية الأكثر من 60 سنة ضمن العينة التي لم تستجيب للاستبيان.
- 3) **من حيث المستوى التعليمي:** نلاحظ أن مستوى أغلبية أفراد العينة من الجامعيين بنسبة %68.70 ثم المستوى الثانوي بنسبة %25.22 واخيرا المتوسط بنسبة %6.09.
- 4) **من حيث العنوان:** تنوعت العينة من حيث مقر الإقامة بالبلدية ، حيث يتركز أغلب افرادها، في وسط المدينة بنسبة %35.65 وأقل نسبة كانت من المقيمين في أرياف المدينة خارج النسيج العمراني بنسبة %3.48.

جدول 2\_4 يوضح خصائص عينة الدراسة

التصنيف	المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	88	76.52%
	أنثى	27	23.48%
	<b>المجموع</b>	<b>115</b>	<b>% 100</b>
السن	من 18 إلى 40	90	78.26%
	من 40 إلى 60	25	21.74%
	60 فما فوق	00	0.00%
	<b>المجموع</b>	<b>115</b>	<b>% 100</b>
المستوى التعليمي	متوسط	07	6.09%

25.22%	29	ثانوي	
68.70%	79	جامعي	
<b>% 100</b>	<b>115</b>	<b>المجموع</b>	
10.43%	12	طريق سعيدة	العنوان
35.65%	41	وسط المدينة	
6.96%	8	أحياء السلام والشهاب	
10.43%	12	عمارات طريق المشرية	
4.35%	5	عمارات طريق البيض	
10.43%	12	أحياء القدس /صدام /بغداد /الشهيد لحرر والمجمعات الريفية المجاورة	
2.61%	3	قرية سيد الحاج بحوص والمجمعات الريفية المجاورة	
3.48%	4	خارج النسيج العمراني (أرياف مدينة يوقطب)	
15.65%	18	أحياء الشهداء والرياض	
<b>% 100</b>	<b>115</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

## المبحث الثاني : تحليل النتائج

بعد التطرق للإطار النظري للدراسة تم تسليط الضوء على بلدية بوقطب، وبالضبط على جانب الخدمات التي تقدمها، حيث شكلت الردود التي حصلنا عليها من فئة من المواطنين قاعدة بيانات إحصائية، تم تبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج ، إثراء للجانب النظري ومعرفة مدى توافقه مع الواقع العلمي.

### المطلب الأول اختبارات الصدق والثبات:

قصد التحقق من صدق وثبات الاستبيان أجرينا عليه اختبارات الثبات باستعمال برنامج SPSS فكان معامل ألفا كرومباخ الإجمالي باعتبار جميع الأسئلة 0.717 ( جدول 2\_5) الذي يتجاوز المعدل المقبول لإجراء الدراسة المقدر بـ 0.6.

الجدول 2\_5 يوضح معامل الفاكرومباخ للإستبيان

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.717	24

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثاني: ترميز أصناف الخدمات وفق نموذج كانو:

من أجل تبسيط عرض و شرح النموذج استعملنا الرموز لوصف الخدمات حسب تصنيف كانو من حيث أهميتها من وجهة رأي العميل باعتماد الحرف الأول للتصنيف باللغة الإنجليزية (جدول 2\_6).

جدول 2\_6 يشرح تصنيف الخدمات بعد وفق نموذج كانو

الرمز	صفات الجودة	
<b>M</b>	Must-Be Attributes	الصفات التي يجب أن تكون
<b>O</b>	One-Dimensional Attributes	الصفات أحادية البعد
<b>A</b>	Attractive Attributes	الصفات الجذابة
<b>I</b>	Indifferent Attributes	الصفات غير المميزة (محايدة)
<b>R</b>	Reverse Attributes	الصفات العكسية
<b>Q</b>	Questionabel Results	نتائج مشكوك فيها

المصدر: علي حسين عداي، رسالة ماجستير تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات، بحث تطبيقي في بلدية الدورة، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2017 صفحة 67

### المطلب الثالث: تطبيق نموذج كانو:

للوصل الى النتيجة النهائية للتصنيف و قياس الأهمية حسب كانو سنقسم العمل الى مراحل:

**المرحلة 01 : استخراج التصنيفات الفردية:** بعد تحميل أجوبة العملاء في جدول ECXEL ، نجمع باستخدام الدالة النصية (AND) ، بين إجابتي كل عميل عن السؤال الوظيفي وغير الوظيفي لكل خدمة والتي ستكون على شكل أرقام (من 1 الى 5) حسب الترميز الذي اعتمدناه، \_انظر الجدول (2\_1) في المبحث الأول \_ لنحصل على قائمة بخمسة وعشرين إمكانية ( $n^p = 5^2 = 25$ ) نلخصها في الجدول الاتي:(2\_7).

جدول 2\_7 يوضح تصنيف الاجابات المحتملة للزبائن بالترميز

إجابة السؤال غير الوظيفي								
لا يعجبني عدم وجود	لا أعترض لعدم وجود	لا أهتم لعدم وجود	يجب عدم وجود	يعجبني عدم وجود				
5	4	3	2	1				
15	14	13	12	11	1	يعجبني وجود	إجابة السؤال الوظيفي	
25	24	23	22	21	2	يجب وجود		
35	34	33	32	31	3	لا اهتم وجود		
45	44	43	42	41	4	لا أعترض لوجود		
55	54	53	52	51	5	يعجبني وجود		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الترميز المعتمد

هذه الإمكانيات تعني تصنيف زبون واحد لخدمة واحدة، و بما أن لدينا عينة مكونة من 115 عميلا و12 خدمة فإن التصنيف الذي نتحصل عليه من أجوبة عينة الدراسة سيكون على الشكل التالي (جدول 2\_8) ( مثال عن أجوبة ثلاثة زبائن).

جدول 2\_8 يوضح شكل الاجابات المحتملة لثلاث (03) زبائن بالترميز

	Serv Rslt1	Serv Rslt2	Serv Rslt3	Serv Rslt4	Serv Rslt5	Serv Rslt6	Serv Rslt7	Serv Rslt8	Serv Rslt9	Serv Rslt10	Serv Rslt11	Serv Rslt12
زبون 1	22	24	23	22	12	22	11	13	12	35	54	14
زبون 2	25	14	25	25	14	15	25	25	15	25	52	45
زبون 3	25	13	25	55	25	23	33	13	45	33	52	35

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

**تصنيف الخدمات حسب مبدأ كانو:** إجابة كل زبون يقابلها تصنيف للخدمة في أحد التصنيفات الستة (Q,M,A,I,R,O) وفق القاعدة التي جاء بها كانو لتصنيف الخدمات فمثلا اذا حصلنا على نتيجة (11) معناه أن الزبون اختار الإجابة رقم 1 ( يعجبني أداء الخدمة) في السؤال الوظيفي و رقم 1 ( يعجبني عدم أداء الخدمة) في السؤال غير الوظيفي. وهو ما يقابله في نموذج كانو التصنيف **Q** وهكذا لكل الأجوبة، وبتطبيقها على (الجدول 2\_7) تصنف كل إمكانية إجابة الى تصنيف معين كما في الجدول (2\_9).

جدول 2\_9 يشرح تحويل النتائج المحتملة للأجوبة الى تصنيفات نموذج كانو

إجابة السؤال غير الوظيفي عن الخدمة						
5	4	3	2	1		
O	A	A	A	Q	1	إجابة السؤال الوظيفي
M	I	I	I	R	2	
M	I	I	I	R	3	
M	I	I	I	R	4	
Q	R	R	R	R	5	

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

بتطبيق هذه القاعدة نحصل على تصنيف كل الزبائن (عينة الدراسة) لجميع الخدمات (12 خدمة) فمثلا ثلاثة (03) زبائن الذين تم جمع اجابتهم في (الجدول 2\_8) بعد تفكيك الرموز نحصل على تصنيف الخدمات حسب رأيهم كما في (الجدول 2\_9) للقيام بهذه العملية استخدمنا برنامج ECXEL بالاستعانة بدالة (IFS) الشرطية المتعددة كما يوضح الجدول (2\_10).

الجدول 10\_2 يشرح الإجابات المحتملة لثلاث زبائن حسب تصنيف كانوا

	Serv Class1	Serv Class2	Serv Class3	Serv Class4	Serv Class5	Serv Class6	Serv Class7	Serv Class8	Serv Class9	Serv Class10	Serv Class11	Serv Class12
زبون 1	I	I	I	I	A	I	Q	A	A	M	R	A
زبون 2	M	A	M	M	A	O	M	M	O	M	R	M
زبون 3	M	A	M	Q	M	I	I	A	M	I	R	M

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

**المرحلة 02 : حساب التكرارات (جدول التوزيع التكراري) والمنوال:** بعد تصنيف الإجابات فرديا تأتي مرحلة عد التكرارات لكل تصنيف ضمن عينة البحث باستخدام برنامج ECXEL عن طريق دالة العد الشرطية (COUNTIF) لنحصل على جدول توزيع تكراري (باعتماد التكرار العددي أو النسب المئوية) ثم حساب المنوال دائما في ECXEL بواسطة دالة (MAX) ، النتائج التي تحصلنا عليها ملخصة في الجدولين (11\_2 باعتماد التكرار العددي) و (12\_2 باعتماد النسب المئوية) .

جدول 11\_2 يوضح التوزيعات التكرارية العددية و المنوال لكل خدمة

	M	O	A	I	R	Q	المجموع	المنوال	تصنيف الخدمة
<b>Serv 1</b>	79	15	10	7	2	2	115	79	M
<b>Serv 2</b>	53	22	12	17	9	2	115	53	M
<b>Serv 3</b>	63	24	11	11	1	5	115	63	M
<b>Serv 4</b>	80	6	3	14	2	10	115	80	M
<b>Serv 5</b>	54	19	10	21	6	5	115	54	M
<b>Serv 6</b>	51	37	4	13	5	5	115	51	M
<b>Serv 7</b>	72	14	4	16	2	7	115	72	M
<b>Serv 8</b>	67	20	6	14	2	6	115	67	M
<b>Serv 9</b>	51	16	6	29	9	4	115	51	M
<b>Serv 10</b>	58	18	7	24	5	3	115	58	M
<b>Serv 11</b>	18	5	8	22	59	3	115	59	R
<b>Serv 12</b>	84	14	4	10	3	0	115	84	M

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

جدول 2\_12 يوضح التوزيعات التكرارية و المنوال لكل خدمة من خلال النسب المئوية

	M	O	A	I	R	Q	المجموع	المنوال	التصنيف
Serv 1	68.70%	13.04%	8.70%	6.09%	1.74%	1.74%	100%	68.70%	M
Serv 2	46.09%	19.13%	10.43%	14.78%	7.83%	1.74%	100%	46.09%	M
Serv 3	54.78%	20.87%	9.57%	9.57%	0.87%	4.35%	100%	54.78%	M
Serv 4	69.57%	5.22%	2.61%	12.17%	1.74%	8.70%	100%	69.57%	M
Serv 5	46.96%	16.52%	8.70%	18.26%	5.22%	4.35%	100%	46.96%	M
Serv 6	44.35%	32.17%	3.48%	11.30%	4.35%	4.35%	100%	44.35%	M
Serv 7	62.61%	12.17%	3.48%	13.91%	1.74%	6.09%	100%	62.61%	M
Serv 8	58.26%	17.39%	5.22%	12.17%	1.74%	5.22%	100%	58.26%	M
Serv 9	44.35%	13.91%	5.22%	25.22%	7.83%	3.48%	100%	44.35%	M
Serv 10	50.43%	15.65%	6.09%	20.87%	4.35%	2.61%	100%	50.43%	M
Serv 11	15.65%	4.35%	6.96%	19.13%	51.30%	2.61%	100%	51.30%	R
Serv 12	73.04%	12.17%	3.48%	8.70%	2.61%	0.00%	100%	73.04%	M

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

**المرحلة 03 : التصنيف النهائي للخدمات:** يتم التصنيف النهائي للخدمات حسب نموذج كانو وفق اسلوبين أحدهما نوعي يصنف الخدمات الى التصنيفات سابقة الذكر (Q,M,A,I,R,O) و الاخر كمي يصنف الخدمات و يعطي مؤشرات كمية للرضا أو عدم الرضا.

**أولاً : أسلوب التقييم النوعي :** يقوم هذا النموذج بتصنيف الخدمات الى الأنواع الخمسة (M,A,I,R,O) باعتبار التصنيف الأكثر تكرارا ( المنوال الاحصائي)، غالبا الصنف (Q) الذي يعبر عن الإجابات المشكوك فيها والذي عادة لا يتكرر كثيرا اذا كان الاستبيان محكما .وفي هذا الأسلوب نجد نموذجين :

أ- **التصنيف بأسلوب كانو الأصلي :** ينص على تصنيف الخدمة في أحد الأنواع الخمسة الأكثر تكرارا وعليه وبالنظر الى (الجدول 2\_11) أعلاه في دراستنا، فإن إحدى عشر (11) خدمة تصنف ضمن خانة الصنف (M) الخدمات التي يجب أن تكون وخدمة واحدة مصنفة في الخدمات العكسية (R) (Reverse\_Attributes) وهي SERV11 و التي تقابل هدم البنايات القديمة بما فيها ذات الرمزية التاريخية للمدينة .

ب- التحليل وفق قاعدة **Rihcter Reienhart** : انتقد الأسلوب السابق على أساس أن المنوال لا يعتبر فاصلا في حالة تقارب القيم، وجاء بقاعدة تقوم على حساب مجاميع التكرارات **(M+A+O)** باعتبارها معبرة عن الرضا و **(Q+I+R)** التي تعبر عن عدم الرضا ، واعتماد الصفة الأكثر تكرارا من بين الصفات الثلاث التي كان مجموعها أكبر كما في الجدول التالي، لتطبيق هذا الأسلوب سنقوم بإضافة خانتين لمجاميع التصنيفات المذكورة كما في (الجدول 13\_2) .

جدول 13\_2 يشرح التصنيف وفق قاعدة Richter Reienhart

	M	A	O	Q	I	R	(M+A+O)	(Q+I+R)	تصنيف الخدمة
<b>Serv 1</b>	79	10	15	2	7	2	104	11	M
<b>Serv 2</b>	53	12	22	2	17	9	87	28	M
<b>Serv 3</b>	63	11	24	5	11	1	98	17	M
<b>Serv 4</b>	80	3	6	10	14	2	89	26	M
<b>Serv 5</b>	54	10	19	5	21	6	83	32	M
<b>Serv 6</b>	51	4	37	5	13	5	92	23	M
<b>Serv 7</b>	72	4	14	7	16	2	90	25	M
<b>Serv 8</b>	67	6	20	6	14	2	93	22	M
<b>Serv 9</b>	51	6	16	4	29	9	73	42	M
<b>Serv 10</b>	58	7	18	3	24	5	83	32	M
<b>Serv 11</b>	18	8	5	3	22	59	31	84	R
<b>Serv 12</b>	84	4	14	0	10	3	102	13	M

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

بتطبيق هذه القاعدة على دراستنا فإن المجموع **(M+A+O)** كان الأكبر في أحد عشر خدمة، ومن بين هذه التصنيفات الثلاثة المجموعة كان التصنيف **(M)** الأكثر تكرارا وبالتالي صنف جميع هذه الخدمات في الصنف **(M)** وهي نفس نتيجة التحليل بأسلوب كانوا الاصيلي.

خدمة واحدة **Serv 11** كان فيها مجموع تكرار الصفات المعبرة عن عدم الرضا **(Q+I+R)** أكبر من مجموع تكرار صفات الرضا ، مع أكبر تكرار للتصنيف R وهو التصنيف الموافق لهذه الخدمة ، وهي نفس نتيجة التحليل بالأسلوب السابق، ويمكن تلخيص نتائج التصنيف النوعي للخدمات محل الدراسة بالأعداد والنسب في (الجدول 14\_2) .

جدول 14\_2 يوضح توزيع تصنيف الخدمات المدروسة باستخدام أسلوب التقييم النوعي

تصنيف متطلبات الزبائن	المتطلبات الضرورية (M)	المتطلبات العكسية (R)	المجموع
العدد	11	1	12
النسبة	91.67%	8.33%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

ثانيا : التصنيف باستخدام الأسلوب الكمي (أسلوب Berger): نقوم في هذا الأسلوب بإضافة خانيتين الى جدول التكرارات لحساب مؤشر الرضا او عدم الرضا "CSI" (Customer Satisfaction Index) وفق المعادلتين التاليتين :

- مؤشر الرضا  $Better Index = \frac{A+O}{A+O+M+I}$
- مؤشر عدم الرضا  $Worse Index = \frac{O+M}{A+O+M+I}$
- وخانة أخرى لإحداثيي نقطة (X,Y) التي تقابل كل خدمة (الجدول 15\_2).
- يتم رسم منحنى Berger بإسقاط النقاط المتحصل عليها حيث محور الفواصل يمثل مؤشر عدم الرضا، وعلى محور الترتيب قيمة مؤشر الرضا لنحصل على منحنى كل نقطة فيه تمثل واحدة من الخدمات (12) محل الدراسة (الشكل 1\_2) وموقع النقطة هو مرجع التصنيف بهذا الأسلوب .

جدول 2\_15 يوضح تحليل النتائج باستخدام أسلوب Berger:

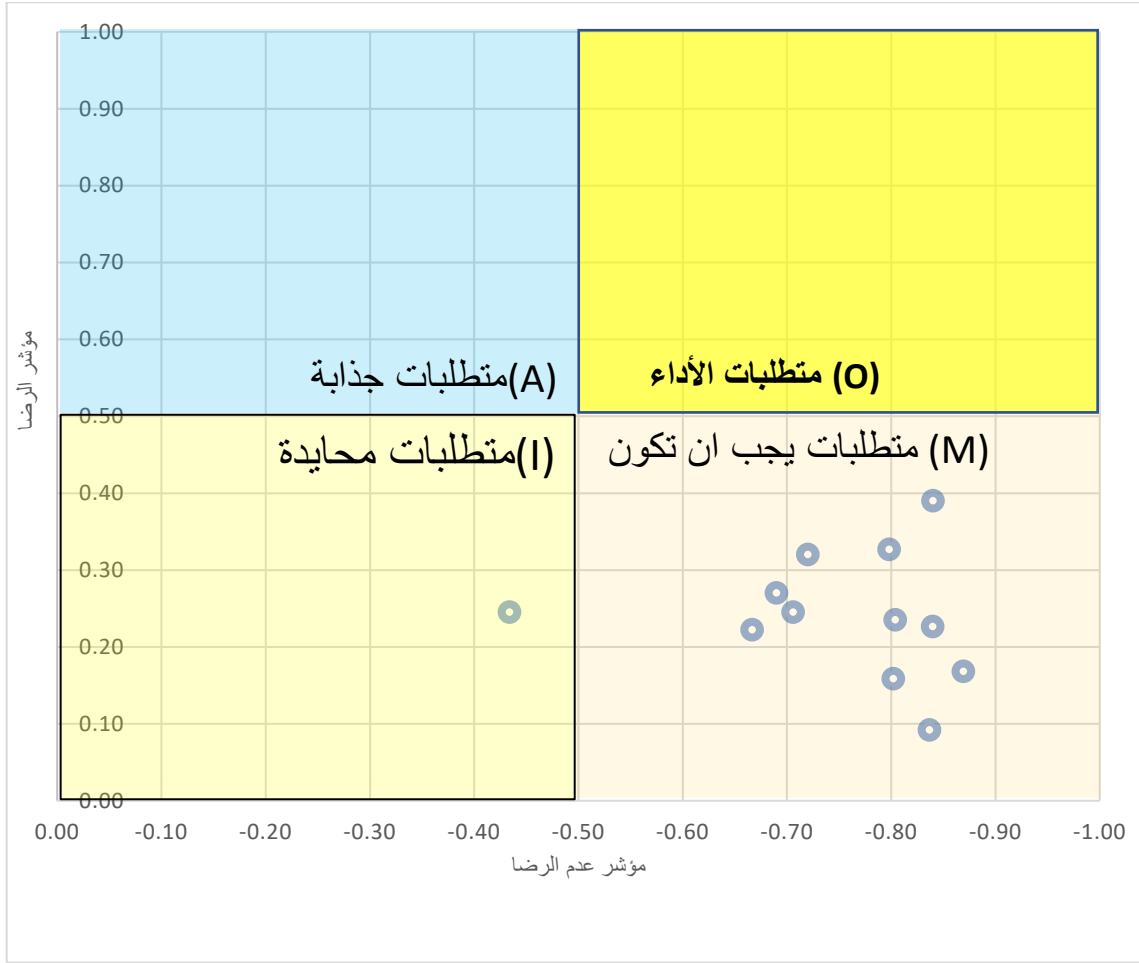
	M	A	O	Q	I	R	$-\frac{O+M}{A+O+M+I}$	$\frac{A+O}{A+O+M+I}$	(X.Y)
<b>Serv 1</b>	79	10	15	2	7	2	<b>-0.84</b>	<b>0.23</b>	(-0.84 , 0.23)
<b>Serv 2</b>	53	12	22	2	17	9	<b>-0.72</b>	<b>0.32</b>	(-0.72 , 0.32)
<b>Serv 3</b>	63	11	24	5	11	1	<b>-0.80</b>	<b>0.33</b>	(-0.8 , 0.33)
<b>Serv 4</b>	80	3	6	10	14	2	<b>-0.84</b>	<b>0.09</b>	(-0.84 , 0.09)
<b>Serv 5</b>	54	10	19	5	21	6	<b>-0.69</b>	<b>0.27</b>	(-0.69 , 0.27)
<b>Serv 6</b>	51	4	37	5	13	5	<b>-0.84</b>	<b>0.39</b>	(-0.84 , 0.39)
<b>Serv 7</b>	72	4	14	7	16	2	<b>-0.80</b>	<b>0.16</b>	(-0.8 , 0.16)
<b>Serv 8</b>	67	6	20	6	14	2	<b>-0.80</b>	<b>0.24</b>	(-0.8 , 0.24)
<b>Serv 9</b>	51	6	16	4	29	9	<b>-0.67</b>	<b>0.22</b>	(-0.67 , 0.22)
<b>Serv 10</b>	58	7	18	3	24	5	<b>-0.71</b>	<b>0.25</b>	(-0.71 , 0.25)
<b>Serv 11</b>	18	8	5	3	22	59	<b>-0.43</b>	<b>0.25</b>	(-0.43 , 0.25)
<b>Serv 12</b>	84	4	14	0	10	3	<b>-0.87</b>	<b>0.17</b>	(-0.87 , 0.17)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

تتراوح القيمة المطلقة لهذين المؤشرين بين الصفر والواحد، وينقسم المجال الذي يمكن ان تقع فيه النقطة الممثلة للخدمة الى أربعة أجزاء ، كل جزء منها يقابله حسب **Berger** تصنيف معين :

- (1) الربع الأول ( أعلى يمين ): متطلبات أحادية البعد (O)
- (2) الربع الثاني ( أعلى يسار ): متطلبات جذابة (A)
- (3) الربع الثالث ( أسفل يمين ): متطلبات ضرورية يجب ان تكون (M)
- (4) الربع الرابع ( أسفل يسار ): متطلبات محايدة (I)

الشكل 1\_2 يوضح أسلوب Berger في تصنيف الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

نتائج تطبيق الأسلوب الكمي (منحنى Berger) : ما يميز الأسلوب الكمي هو أنه بالإضافة الى التصنيف، يعطي قيما لمؤشرات الرضا أو عدم الرضا تبعا لأهمية الخدمة أو المتطلب وهنا تبرز ضرورة التمييز بين المؤشرات المرتفعة و المنخفضة نسبيا و ليس فقط التصنيف (الجدول 2\_19)، وبتطبيق هذا النموذج في دراستنا (الخدمات التي تقدمها بلدية بوقطب)، نلاحظ أنه وافق الأساليب السابقة في تصنيف الخدمات الإحدى عشر في الصنف (M)، أما مؤشرات عدم الرضا فيها فكانت متباينة من خدمة لأخرى وتتراوح بين ( -0.87, -0.67 ) ما يعني أن غياب هذه الخدمات يؤدي الي مؤشر استياء معتبر في بعض الخدمات بقيمة مطلقة أكثر من (0.75) ، وأعلى مؤشر لعدم الرضا في حال غياب الخدمة تم تسجيله في Serv12 اي خدمة الإضاءة العمومية بقيمة (-0.87) ما يعني للبلدية أن المواطن يكون شديد الاستياء (عديم الرضا) إذا غابت عنه هذه الخدمات رغم انها تقابلها مؤشرات رضا منخفضة في حال توفرها.

بينما بعض الخدمات سجلنا فيها مؤشرات عدم الرضا أقل بقيمة مطلقة بين ( 0.50 و 0,75) بالرغم من أنها مصنفة في الصنف (M) ما يعني ان المواطن يستاء لغيابها ولكن بدرجة اقل من كما في الخدمات السابقة، وأقل مؤشر سجل في Serv09 وهي خدمة منع البناء بدون رخصة.

خالفت نتائج أسلوب Berger الأسلوب الكمي في تصنيف خدمة واحدة **Serv 11**. وقعت في الربع الرابع من المنحنى و هو ما يوافق التصنيف المحايد (I) حيث لا يوجد تصنيف (R) الذي صنفت فيه باستعمال التصنيف النوعي، أما عن المؤشر فكان ضعيفا بقيمة مطلقة أقل من ( 0,50) وهو أمر طبيعي لتصنيف محايد ما يعني حسب هذا الاسلوب أن المواطن لا يولي ذلك الاهتمام المعترف لخدمة هدم البنايات القديمة .

جدول 2\_16 يوضح نتائج تصنيف ودرجة أهمية كل خدمة حسب أسلوب Berger

تصنيف الخدمة	الموضع في المنحنى	( X.Y)	Better Index	Worse Index	
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.84 , 0.23)	0.23	-0.84	Serv 1
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.72 , 0.32)	0.32	-0.72	Serv 2
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.8 , 0.33)	0.33	-0.80	Serv 3
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.84 , 0.09)	0.09	-0.84	Serv 4
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.69 , 0.27)	0.27	-0.69	Serv 5
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.84 , 0.39)	0.39	-0.84	Serv 6
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.8 , 0.16)	0.16	-0.80	Serv 7
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.8 , 0.24)	0.24	-0.80	Serv 8
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.67 , 0.22)	0.22	-0.67	Serv 9
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.71 , 0.25)	0.25	-0.71	Serv 10
I	الربع الرابع ( أسفل يسار )	(-0.43 , 0.25)	0.25	-0.43	Serv 11
M	الربع الثالث ( أسفل يمين )	(-0.87 , 0.17)	0.17	-0.87	Serv 12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Excel

## المطلب الرابع: مخرجات تطبيق نموذج كانو:

من خلال دراستنا الميدانية بتطبيق نموذج كانو على الخدمات التي تقدمها بلدية بوقطب وتصنيف أهميتها وفق الاسلوبين النوعي و الكمي خلصنا الى مايلي:

(1) في مجال النظافة العمومية: خدمة مرور شاحنة القمامة يوميا و تنظيف الشوارع ضمن الصنف (M) يجب وجودهما وغيابهما يؤدي الى استياء كبير لمواطني بلدية بوقطب. بينما خدمة وضع حاويات القمامة أيضا ضمن الصنف (M) يجب وجودهما وغيابها يؤدي الى استياء لكن بدرجة اقل.

(2) في مجال خدمات الطرق: خدمة تصليح الطرق الحضرية بعد كل اهتراء ضمن الصنف (M) يجب وجودها وغيابها يؤدي الى استياء كبير للمواطنين. بينما خدمة وضع الإشارات والممهلات أيضا ضمن الصنف (M) يجب وجودهما وغيابها يؤدي الى استياء لكن بدرجة اقل.

(3) في مجال التضامن: الخدمة المقترحة بخصوص وضع منصة رقمية للتسجيل في العمليات التضامنية حفاظا على السرية متطلب ضروري ضمن الصنف (M) يجب وجودها وعدم وجودها له أثر سلبي معتبر على رضا المواطنين عن خدمات البلدية.

(4) في مجال الصحة العمومية: كلا من خدمتي إبادة الحشرات والحيوانات الضارة و مراقبة لجنة النظافة للمواد الاستهلاكية، ضمن الصنف (M) يجب وجودهما وغيابهما يؤدي الى استياء كبير للمواطنين.

(5) في مجال التنظيم العمراني وتهيئة المحيط: خدمة الانارة العمومية ضمن الصنف (M) يجب وجودها وغيابها يؤدي الى استياء كبير للمواطنين. بينما خدمتي منع البناء بدون رخصة وإزالة الحواجز من الأرصفة ضمن الصنف (M) يجب وجودهما وغيابها يؤدي الى استياء لكن بدرجة اقل.

أما خدمة هدم البنايات القديمة بما فيها ذات الرمزية التاريخية فهي ضمن الصنف (I) وفق الأسلوب الكمي أي أنها محايدة ولا يهتم المواطن لوجودها من عدمه . بينما في التحليل النوعي صنفت ذات تأثير عكسي (R) بمعنى أن وجودها يؤدي الى الاستياء وغيابها يؤدي الى الرضا.

## المطلب الخامس اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية تبلور لدينا الحكم على فرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرضية الأولى :** نعم يمكن لإدارة بلدية بوقطب استخدام نموذج KANO كمرجع لاتخاذ قرارات مستقبلية مبنية على تصورات المواطنين، باعتبارهم زبائنهم ذلك أنه بعد تحليل النتائج أنه فعلا، يمكن لمسيري البلدية اعتماد التصنيفات ودرجة الأهمية المتوصل إليها بعد تطبيق نموذج KANO كأرضية تبنى عليها القرارات المتعلقة بتوفير الخدمات والمتطلبات والتنبؤ بمؤشرات استياء المواطنين لعدم توفر هذه المتطلبات.

**الفرضية الثانية :** تتباين درجة أهمية وتصنيف الخدمات التي تقدمها البلدية وفق تصنيف كانو KANO لحاجيات العملاء، حيث توافقت النتائج مع الفرضية فقط من حيث تباين درجة أهمية الرضا من خمة إلى أخرى، إذ سجلنا أهمية كبيرة لبعض الخدمات كمرور شاحنة القمامة، وجميع الخدمات المتعلقة بالصحة العمومية، وخدمة المنصة الرقمية للعمليات التضامنية و الإضاءة العمومية، بينما كامت درجة الأهمية أقل فبيعض الخدمات كهدم النايات القديمة و منع البناء بدون رخصة ووضع حاويات القمامة، أما فيما يخص التصنيف فقد اكتسح الصنف (M) توزيع الخدمات ب(11) خدمة من بين (12)، وخدمة واحدة فقط وهي هدم النايات القديمة بما فيها ذات الرمزية التاريخية للمدينة، فقد أخذت التصنيف (R) باعتماد أسلوب التحليل النوعي، نفس الخدمة صنفت (I) باعتماد الأسلوب الكمي .

وبالتالي يمكننا الحكم بصدق الفرضية الأولى، حول إمكانية بلدية بوقطب استخدام نموذج كانو كأرضية تعتمد في اتخاذ القرارات بناء على تصور عملائها، أما الفرضية الثانية فالحكم بصدقها كان نسبيا، حيث صدقت من حيث التباين الكمي لدرجة أهمية الخدمات محل الدراسة، ولم تصدق من حيث التباين النوعي لتصنيف الخدمات، إذ اقتصر التصنيف على نوعين مع أغلبية ساحقة لأحدهما.

## خاتمة الفصل الثاني:

ختاما من خلال هذه الدراسة الميدانية ، وتطبيقنا لنموذج كانو لقياس رضا العملاء ، عن الخدمات التي تقدمها بلدية بوقطب ، وتحليل النتائج المتوصل اليها، يمكن القول ان النماذج التقنية لقياس رضا العملاء بصفة عامة ونموذج كانو بصفة خاصة، قابلة للتطبيق بشكل عادى و يمكن تعميمها على جميع الخدمات العمومية مثلها مثل الخدمات الربحية ، كما يمكن اعتبارها حلقة اتصال فعالة يصل من خلالها صوت المواطن ويتمكن من إبداء رأيه للإدارة التي تدبر شؤونه، التي بدورها يمكن استغلال هذه الأساليب لبناء قرارات و رسم أهداف تتوافق مع رؤية الأطراف التي تتلقى خدماتها.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

ان جودة المنتجات و الخدمات التي وصلت اليها الدول المتقدمة على غرار اليابان و الولايات المتحدة، لم تأت هباءاً، وانما كانت وليدة نقل نتائج جهود البحث العلمي الى إدارة المنظمات بهذه الدول، عن طريق تطبيق نماذج مبتكرة برز فيها صوت العميل كمرجع و أرضية لاتخاذ القرارات، وارتفع سقف أهداف المنظمات من مجرد الإرضاء الى إبهاج العميل عن طريق معرفة الصفات الجذابة، لاستخدامها كنقطة قوة تنافسية للمنظمات الربحية، وأداة رقابية على الأداء و استشرافية في المنظمات التي تقدم الخدمات العمومية كما في دراستنا الميدانية، حيث يمكن لإدارة بلدية بوقطب أن تتعرف على أهمية الخدمات التي تقدمها حالياً من منظور المواطنين و ما اذا كان التخلي عنها ممكناً أو مؤثراً أو مطلباً، و تستشرف آراءهم حول أهمية وتقبل أو عدم قبول الخدمات المقترحة التي لا تقدمها، فعلى سبيل المثال هي حالياً تقدم الخدمات في مجال التضامن و الحماية الاجتماعية عن طريق التسجيل الحضوري للمعني ولا تستعمل المنصة الرقمية، وقد اثبتت الدراسة الميدانية التي قمنا بها أنها ضرورية و غيابها يؤدي الى استياء المواطن، وأيضاً هدم البنايات القديمة له تأثير عكسي على رضا المواطن، وهذه المعطيات تعطي رؤية استشرافية للإدارة عن رأي المواطن حتى قبل تقديم الخدمة، أما الخدمات التي تقدمها فيمكنها أن تحصل على تقييم أدائها من متلقي الخدمة، وتحليل دوافع الرضا والاستياء، التي سنناقشها من وجهة نظرنا كما يلي:

## مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

استياء المواطن الكبير لعدم مرور شاحنة القمامة و تنظيف الشوارع أمر طبيعي وواضح، أما بخصوص توفير حاويات جمع القمامة فكان الاستياء بدرجة أقل، لكون بعض السكان ينفرون منها بسبب انتشار الروائح و جلب الحشرات في محيطها.

يستاء المواطن كثيراً من عدم تصليح الطرقات، بسبب الاضرار التي تلحقها بالسيارات، وكذلك لأنه عادة ما يدفع رسوماً مقابل حفر الطريق مثلاً على أساس إعادة تصليحه، و يستاء بدرجة أقل لعدم وجود إشارات المرور بحكم حجم المدينة و سلاسة حركة المرور بها خاصة أن أفراد العينة من أبناء المدينة.

المنصة الرقمية للعمليات التضامنية، اقترحتها الدراسة استحسنها المواطن مبدئياً استياءه لعدم وجودها باعتبار طرق التسجيل الحالية تكشف حاجته و تضع من كرامته وقد يعزف عنها البعض المحتاجين.

أما الاستياء من غياب متطلبات الصحة العمومية فمرجعه الى سببين ، الأول عام يتعلق بزيادة الحس الوقائي بعد جائحة كورونا ، والسبب الثاني خاص ببلدية بوقطب حيث أن فترة الدراسة شهدت عددا معتبرا من الاصابات بحشرة (الإشمانيزوز) وشكلت موضوع الراي العام وموضوع اهتمام السلطات المحلية. أبدى المواطنون اهتماما كبيرا للإشارة العمومية، بحكم أننا على ابواب فصل الصيف الذي يعرف انتشارا للعقارب وفعالية الانارة في التقليل من التسمم العقربي، بينما لم يبدي نفس الاهتمام لعملية تغريم البناء بدون رخصة وإزالة الحواجز من الأرصفة يمكن ان يرجع الى نقص في الوعي بأهمية تناسق النسيج العمراني، ومطابقة معايير البناء الحديثة.

أما هدم بنايات القديمة خاصة تلك التي تمثل رمزية المنطقة فإن فئة معتبرة ترى في ذلك إزالة لمعالم المدينة وتراثها خاصة محطة القطار التي كانت الى أمد قريب تعمل و عانت الإهمال بعد تحويل مسار السكة الحديدية الجديد عن بوقطب.

**أفاق البحث:** من خلال تطبيقنا لنموذج كانو الذي أثبتت فعاليته في قياس رضا العملاء ويمكن تعميمه في أي إدارة عمومية غير بلدية بوقطب ، لذلك ومن أجل الارتقاء بالخدمة العمومية يستحسن تطبيق النماذج القياسية التقنية على غرار نموذج كانو ، حيث توفر ضمانا لتطور جودة الخدمة، و التواصل مع العميل، فقط تجدر الإشارة الى أن متغيرات الجودة ورضا الزبائن تتسم بالمرونة، و تتغير بتغير الزمن و البيئة، فالمتطلبات التي تم تصنيفها اليوم على أنها جذابة و تبهج الزبون قد تصبح في المستقبل أو تكون في بيئة أخرى ضرورية بفعل التطور التكنولوجي مثلا، لذلك يجب مراعاة هذا الجانب من خلال تحيين القياسات والدراسات ، كما أن هذه الدراسة يمكن أن تفتح افقا للطلبة و الباحثين لمعالجة رضا العملاء في خدمات عمومية أخرى، اقتراح متطلبات جديدة للنهوض بالعديد من القطاعات من خلال تحسين جودة الخدمة العمومية .

المراجع

## المراجع باللغة العربية

- أحلام سوداني. امال بن ناصر. (2020). واقع تطبيق ادارة الجودة في المؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية المجلد 20 العدد 2.
- الجريدة الرسمية. (02 07, 2011). القانون 11\_10 يتعلق بالبلدية. الجزائر.
- الصنعاني. التنوير شرح الجامع الصغير. الرياض: مكتبة دار السلام.
- بلدية بوقطب. (2012). مخطط التوجيه للتهيئة و التعمير. بوقطب: بلدية بوقطب.
- بن زيدي عبد اللطيف ، بلوفاي عبدالملك. (2021). قياس جودة الخدمات الصحية وفق نموذج الأداء الفعلي SERVPERF. مجلة التكامل الإقتصادي المجلد 9 العدد 2.
- بو عبد الله صالح. (2009). قياس جودة الخدمة: مفاهيم وأدوات. مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 2.
- حبيبة كشيدة. (01 04, 2010). قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحديد التميز التنافسي. دراسات اقتصادية.
- حسين عداي علي. (2017). تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات. بحث تطبيقي في بلدية الدورة، بغداد، العراق: جامعة بغداد.
- خالد عطوي. (29 11, 2021). تخصيص و توزيع الضرائب والرسوم في النظام الجبائي الجزائري. مجلة القانون و المجتمع.
- رابح دراوش، و صبرينة خام الله. (01 11, 2015). دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية.
- عبد الرحمن بن احمد بن رجب الحمبلي. (2001). جامع العلوم و الحكم. مؤسسة الرسالة.
- عبد القادر برانيس. (2007). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر). جامعة الجزائر.
- غدير سمير جنود، علي شاهين. (2022). تقييم واقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة في المصارف الخاصة السورية. مجلة جامعة البعث المجلد 44 العدد 26.
- قاسم نايف علوان المحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. تأليف قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان -الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- لحسن دردوري. (2013). عجز الموازنة العامة وعلاجه في الاقتصاد الوضعي. أبحاث اقتصادية و ادارية.
- محمد بوقناديل، و سامية بقدر. (31 12, 2022). دور الإيرادات الجبائية في توازن الموازنة العامة في الجزائر. المجلة الجزائرية للمالية العامة.
- محمود محمد الامين. (2011). شريعة حمورابي \_محمود محمد الامين\_. لبنان: الفرات للنشر و التوزيع.

محمود محمد عوض دويدار. (2021). قياس جودة الموقع الالكتروني باستخدام نموذج كانو ودوره في ابهاج العميل دراسة حالة بنك الراجحي في محافظة شقراء. *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية*. نسبية, بنشوري، و فالتة اليمين. (01 01, 2023). رضا الزبون: الدوافع و المؤشرات \_ قراءة في نموذج كانو \_ مجلة الاستراتيجية و التنمية 210.

### المراجع باللغات الأجنبية

*Alsunaidar, Maysoon ahmed. (2022). Yemen 'de islami ve geleneksel bankalarda müşteri memnuniyetin somutluk boyutunun (maddi yönün) etkisi. journal of researches in social and economics vol 9 n 4.*

*Chen, M.-C., Chia, L., & Li, H. (2021, 08 16). Investigating pharmaceutical logistics service quality with refined. Journal of Retailing and Consumer Services.*

*chevalier, J. (1971). le service public. press universitaires de France.*

*Shen, Y., Jithendran, K., Camilla , P., & Alastair, M. (2021). Perceived importance of and satisfaction with marina attributes in sailing. Journal of Outdoor Recreation and Tourism, p. 1\_10.*

### المواقع الالكترونية

[https://hbrarabic.com/%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9/?amp%3Butm\\_source=telegram&amp%3Butm\\_medium=mapp&amp%3Butm\\_campaign=open.articles](https://hbrarabic.com/%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9/?amp%3Butm_source=telegram&amp%3Butm_medium=mapp&amp%3Butm_campaign=open.articles)

الملاحق

ملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لبلدية بوقطب



ملحق رقم 02 : نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية

الأسئلة المتعلقة بشخص المواطن المجيب :

الجنس

- ذكر .
- أنثى.

العمر

- من 18 الى 40 سنة
- من 40 إلى 60 سنة
- أكثر من 60 سنة

المستوى

- متوسط
- ثانوي
- جامعي

مكان السكن

- طريق سعيدة
- وسط المدينة
- أحياء السلام والشهاب
- عمارات طريق المشرية
- عمارات طريق البيض
- أحياء القدس / صدام / بغداد / العربي بن مهدي / الشهيد لحرر و المجمعات الريفية المجاورة
- قرية سيد الحاج بوخفص و المجمعات الريفية المجاورة
- خارج النسيج العمراني ( أرياف مدينة بوقطب )
- أحياء الشهداء و الرياض

الأسئلة الوظيفية :

في مجال النظافة العمومية :

1 ما رأيك حول مرور شاحنة جمع القمامة يوميا بانتظام ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

1. ما رأيك حول وضع حاوية جمع القمامة قريبا من منزلك يتم تفرغها بانتظام ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

3 كيف تنظر إلى تنظيف الأرصفة والشوارع بشكل دوري ؟

- يعجبني ذلك.
- يجب ان يكون ذلك .
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لايعجبني ذلك

## في مجال خدمات الطرق

1 هل تصليح الطرق الحضرية بعد كل عملية حفر أو اهتراء ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

2 هل وضع الممهلات و الإشارات في الأماكن المخصصة لها ونزع كل ممهل عشوائي ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

## في مجال التضامن

1 هل التسجيل في العمليات التضامنية ( مثلاً قفة رمضان ) تلقائياً بدون طلب المعني أو عبر منصة

رقمية حفاظاً على السرية ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

في مجال الصحة العمومية

1 هل القيام بحملات إبادة الحشرات الضارة و القوارض و الكلاب الضالة ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

2 هل ترى قيام لجنة النظافة بالمراقبة الدورية للمواد الاستهلاكية المعروضة في المحلات؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

في مجال التنظيم العمراني وتهيئة المحيط

1 هل منع و تغريم البناء بدون رخصة و المخالف لرخصة البناء ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

2 هل هدم و إزالة كل بناء أو حاجز مادي به اعتداء على الأرصفة ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

3 هل هدم البنايات القديمة الشاغرة بما فيها ذات الرمزية التاريخية لمدينة بوقطب ( محطة القطار مثلا )؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

4 هل توفير و تصليح الاضاءة العمومية في الشوارع و الفضاءات العمومية ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

الأسئلة غير الوظيفية :

في مجال النظافة العمومية

1. ما رأيك حول عدم مرور شاحنة جمع القمامة يوميا بانتظام ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

2 ما رأيك حول عدم وضع حاوية جمع القمامة قريبا من منزلك يتم تفريغها بانتظام ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

3 ما رأيك حول عدم وضع حاوية جمع القمامة قريبا من منزلك يتم تفرغها بانتظام؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

في مجال خدمات الطرق

1 ما رأيك في عدم تصليح الطرق الحضرية بعد كل عملية حفر أو اهتراء ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

2 ما رأيك في عدم وضع الممهلات و الإشارات في الأماكن المخصصة لها وعدم نزع كل الممهلات

العشوائية ؟

- يجب ان يكون ذلك .
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك .
- لا أعترض على ذلك .
- لا يعجبني ذلك .

في مجال التضامن

1 هل غياب منصة رقمية للتسجيل بشكل سري في العمليات التضامنية و بدل ذلك يتم التسجيل بناء على الحضور وتقديم الطلب ثم إشهار قوائم المستفيدين ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

في مجال الصحة العمومية

1 ما رأيك في غياب حملات إبادة الحشرات الضارة و القوارض و الكلاب الضالة ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

2 في حالة عدم قيام لجنة النظافة بالمراقبة الدورية للمواد الاستهلاكية المعروضة في المحلات هل؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

في مجال التنظيم العمراني وتهيئة المحيط

1 هل التساهل و عدم معاقبة البناء بدون رخصة و المخالفة لرخصة البناء ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

2 هل التساهل وعدم نزع كل بناء أو حاجز مادي به اعتداء على الأرصفة ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

3 ما رأيك في الابقاء على البنايات القديمة بما فيها ذات الرمزية التاريخية لمدينة بوقطب ( محطة  
القطار مثلا ) ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.

4 كيف تنظر الى غياب و عدم تصليح الانارة العمومية في الشوارع و الفضاءات العمومية ؟

- يجب ان يكون ذلك.
- يعجبني ذلك.
- لا أهتم لذلك.
- لا أعترض على ذلك.
- لا يعجبني ذلك.