

أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال نموذج (SERVQUAL)

أ. بن سليمان نجيب

أستاذ مساعد-معهد العلوم الإقتصادية - المركز الجامعي غليزان

أ.د. بن بوزيان محمد

أستاذ التعليم العالي- كلية العلوم الإقتصادية- جامعة تلمسان

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع تطبيق الجودة الشاملة ضمن نظرية الإدارة العمومية الجديدة (NPM) ومحاولة قياس أثر ذلك التطبيق عبر مدخل رضا الزبون عن جودة خدمة المرفق الإداري العمومي في الجزائر.

لذلك تحاول هذه المقالة الإجابة عن السؤال المحوري التالي:

ما أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على رضا المواطن/الزبون وكيفية قياس ذلك؟

تتلخص هذه المقالة في ثلاثة محاور:

- المحور الأول: مفهوم رضا الزبون ومحدداته وقياسه؛
- المحور الثاني: مفهوم الجودة الشاملة ضمن إطار الإدارة العمومية الجديدة؛
- المحور الثالث: محاولة قياس أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا الزبون باستعمال نموذج (SERVQUAL).

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier l'application du concept de la qualité totale à travers la théorie du nouveau management public, et d'essayer de la mesurer suivant l'approche satisfaction du client de la qualité du service administratif public en Algérie.

La problématique étudiée dans cet article est la suivante :

Quel est l'impact de l'application de la qualité totale dans un service administratif public en Algérie sur la satisfaction du citoyen/client et la méthode de la mesurer ?

Cette recherche se résume en trois axes :

- le premier axe : le concept de satisfaction du client, ses déterminants et sa mesure ;
- le deuxième axe : le concept de la qualité totale sous l'angle du NPM ;

- le troisième axe : essai de mesurer l'impact de l'application de la qualité totale sur la satisfaction du client en utilisant le model «SERVQUAL».

المقدمة:

تطورت دراسة الإدارة العمومية منذ فترة الحرب العالمية الثانية، إذ أن اهتمام العلماء تحول من التركيز على المظاهر القانونية والهيكلية والإجرائية إلى الاهتمام بديناميكيات السلوك في إدارات الحكومة.

تزايد هذا الاهتمام في ظروف دولية تمثلت في ظهور مفهوم العولمة، تضخم مديونية القطاع العمومي، الأزمات المالية، انحصار ثقة المواطن اتجاه الدولة، وكذلك السلوك المتغير للمواطنين الذي يشابه إلى حد ما سلوك المستهلك، كل هذه الظروف تخضع مجمل نظام تسيير الشؤون العمومية لضغوط تجبره على البحث عن أفضل استخدام للموارد الحكومية لتلبية متطلبات المواطن/الزبون.

تتلخص المشكلة الرئيسية حين دراسة الأنشطة الإدارية الحكومية في إيجاد وسيلة أو مجموعة من الوسائل للمحافظة على الهياكل التنفيذية بأنظمة تخضع لإجراءات و قواعد تمكن من تأدية المهام والأعمال بدرجة كافية من الكفاءة، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الجودة في الخدمة العمومية، حيث سعت دراسات الإدارة العمومية إلى تحقيق كفاءة أداء وفعالية العمل الحكومي وصولاً إلى تحقيق الجودة وإرضاء المواطن/الزبون.

أهمية الموضوع:

تظهر أهمية الدراسة في الحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة في المرفق العمومي الإداري الجزائري، باعتبارها عاملاً مهماً لتحقيق رضا المواطنين والتخفيف من التكاليف والنفقات العمومية، وتحقيق الرفاهية، وخلق علاقة الثقة بين الدولة والمواطن من خلال شفافية التسيير العمومي.

المحور الأول: مفهوم رضا الزبون

يهتم هذا المحور بتوضيح مفهوم الرضا، لذا تم تقسيمه إلى العناصر الآتية:

- تعريف رضا الزبون؛

- محددات رضا الزبون؛

- قياس رضا الزبون.

1-تعريف رضا الزبون :

عرف "هانت" (Hunt) الرضا بأنه "تقييم لخبرة امتلاك واستخدام المنتج والتي تكون على الأقل جيدة قدر الإمكان لما هو مفترض أن يكون".¹

يربط "هانت" الرضا بتقييم الزبون للمنتج من خلال توقعاته والخبرات السابقة، ولكنه أهمل الحالة النفسية والداخلية التي يشعر بها الزبون، والجهد الذي يبذله الزبون وتأثيره على مستوى الرضا. ويشرح "هورد وشت" (Haward, Sheth) الرضا بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والجهد".²

يهتم "هورد" وشت بمقارنة الزبون لقيمة المنتج بالسعر والجهد الذي بذله للحصول عليها، وليكون راضيا يكفي أن تتساوى قيمة المنتج التي يحصل عليها الزبون مع السعر والجهد الذي بذله الزبون أو أن تكون قيمة المنتج أكبر، من دون توضيح الحالة النفسية التي يشعر بها الزبون لما لها من أهمية كبيرة على شعور الزبون بالرضا، فقد يكون لزبونين نفس التقييم الموضوعي إلا أن الحالة النفسية تختلف من زبون لآخر وبالتالي الشعور بالرضا يختلف.

كما يرى "رشارد لدوا" (Richard Ladwin) الرضا بأنه "الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة".³

إجمالاً لما سبق يمكن الاستنتاج بأن الزبون يكون مجموعة من التوقعات، والاحتمالات عن مدى قدرة المنتج المختار على إشباع الحاجات، وذلك قبل عملية شراء واستعماله، هي توقعات بمستوى الأداء الذي سوف يحصل عليه، ويقارن الزبون بينها وبين الأداء الفعلي للمنتج، فإذا ما تحققت التوقعات كان الزبون راضيا، أما إذا كان العكس فينشأ لدى الزبون الشعور بعدم الرضا.

بالرغم من أن حالة عدم الرضا للزبون مهمة بنفس درجة أهمية الرضا إلا أن معظم الباحثين كرسوا جهودهم لتعريف حالات الرضا مقارنة بحالة عدم الرضا وهناك من الباحثين من يربط بين التوقع وعدم الرضا ويقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون والتي تزيد الفجوة بين الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه.⁴

¹ Christian DERBAIX, Joël BREE, *Comportement du consommateur*, ECONOMICA, Paris, 2000, p: 505.

² عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك مفاهيم وإستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثانية، 1998، الطبعة الثانية، 1998، ص: 121.

³ Richard LADWIN, *Le comportement de consommateur et l'acheteur*, ECONOMICA, Paris, 2^{ème} édition, 2003, p: 377.

⁴ عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سابق، ص ص: 122 - 123.

وهناك من قام بعرض سببين لحالة عدم الرضا:

- هو ارتفاع مستوى التوقع للزبون، وخاصة في الدول المتقدمة التي تتصف بالتزايد السريع في معدل التكنولوجيا؛
- هو نقص الاختيارات المتاحة، فقد يكون لدى الفرد موارد تساعد للحصول على احتياجاته، ولكنه لا يجد من المتاح ما يقابل احتياجاته.⁵

2- محددات رضا الزبون:

- تختلف محددات الرضا باختلاف المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وبين طبيعة الزبائن، والعوامل المؤثرة فيهم، ومن أهم هذه المحددات ما يلي:
- 2-1- التوقعات:** تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون للحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، وفي هذا الصدد يمكن عرض ثلاثة أنواع من التوقع:⁶
- أ- التوقع الإدراكي:** يمثل عملية عقلية تركز على قوة ودرجة الصفات التي يعتقد الزبون وجودها في المنتج؛
- ب- التوقع المعياري:** وهو يركز على الدرجات المثالية حول كيفية ما يجب أن يكون عليه أداء المنتج؛
- ج- التوقع المقارن:** وهو يتناول أداء المنتج أو علامة معينة مقارنة بالماركات الأخرى.

ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج في ما يلي:⁷

- أ- توقع حول طبيعة وأداء السلعة:** هو توقع أساسه الخبرة السابقة، فيتوقع الزبون الذي لديه خبرة مع السلعة أداء أفضل، عكس الزبون الذي ليس لديه خبرة فيكون توقعه منخفضا حول أداء وخصائص السلعة؛
- ب- التكلفة المتوقعة:** إن سعر المنتج له أثر كبير على تصرف الزبون، خصوصا أن السعر عادة ما يعكس الجودة (من وجهة نظر الزبون)، والمقصود بالسعر ليس المبلغ المدفوع فقط، وإنما يتضمن

⁵ عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سابق، ص: 126 - 128.

⁶ عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سابق، ص: 126 - 128.

⁷ عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سابق، ص: 128.

السعر أيضا كل جهد مادي أو المعنوي يبذله الزبون في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسوق وجمع المعلومات عن المنتج ومختلف الآثار النفسية والمعنوية التي يتحملها، ولذلك يؤدي السعر المرتفع إلى خلق توقع أعلى للأداء، بينما السعر المنخفض يولد توقعًا منخفضًا للأداء.

ج- **توقع المنافع الاجتماعية:** تتحقق منافع اجتماعية مستقلة تماما عن خصائص وصفات المنتج، خاصة المنتجات التي تخلق معاني اجتماعية، مما يؤدي بالزبون إلى تكوين توقع حول تصرف الآخرين نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو رفض.

ويمكن أن يبني الزبون توقعاته من خلال:⁸

- معرفة سابقة بالمنتج وخصائصه؛

- اتصالات مع الجماعات المرجعية؛

- التعرض للمؤشرات التسويقية، الإعلان، المبيعات...

وباعتبار التوقعات محددًا أساسيا لرضا الزبون، على المؤسسة أن لا تبالغ في حملاتها الإشهارية

بشكل يرفع توقعات الزبائن أكبر مما تستطيع تقديمه، هذا ما يؤدي إلى إصابة الزبائن بخيبة أمل لعدم تحقق توقعاتهم، وبالتالي فقدان الثقة بينهم وبين المؤسسة.

2-2- الأداء المدرك (الأداء الفعلي للمنتج):

يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله واستهلاكه

للمنتج، حيث أن الأداء المدرك للمنتج هو المعيار الذي يستخدم لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون عن المنتج، وعادة ما يضع الزبون ثلاثة مستويات لتوقعاته المتعلقة بالمنتج وهي:⁹

- **المستوى الأساسي:** هو الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون، وعدم توفره يعني عدم تقبل الزبون للمنتج ورفضه التعامل مع المؤسسة؛

- **المستوى المرغوب:** هو مستوى الجودة/ الثمن الذي يقبله الزبون و يحقق رضاه؛

⁸ شريف احمد شريف، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد العشرين، 1998، ص: 33.

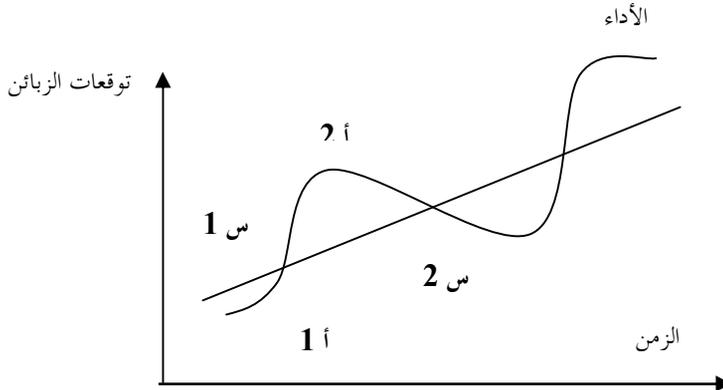
⁹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 2002، ص: 513.

- المستوى غير المسبق: هو المستوى الذي يتجاوز التوقعات، والوصول إليه يعني خلق قيمة مضافة للزبون، وميزة تنافسية للمؤسسة، وهو ما يرفع درجة رضا الزبون وتمسكه بمنتج المؤسسة.

كما يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا، وهذا من خلال استفسار الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج، بالإضافة إلى استخدامه كمعيار للمقارنة بين الأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الايجابية والسلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة.

2-3- المطابقة: تتحقق عملية المطابقة بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فهي "درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء"¹⁰ وهناك نوعان من الانحراف كما هو موضح في الشكل (1) الموالي:

الشكل (1) : مطابقة الأداء و التوقعات



Source : Daniel RAY, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Edition d'Organisation, Paris, 2^{ème} tirage, 2001, p: 27.

من خلال الشكل (1) يلاحظ وجود إنحرافين وهما:

¹⁰ عائشة مصطفى الميناوي، مرجع سابق، ص: 121.

أ- **الانحراف الموجب**: يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء المدرك اكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء عند النقطة 1¹¹، ويعني هذا توفر قيمة مضافة في المنتج ما يجعل الزبون راض تماما عن المنتج ومستعدا لتكرار الشراء؛

ب- **الانحراف السلبي**: ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء المدرك أقل من توقعات الزبائن كما هو موضح في النقطة 2¹²، هذا يعني عدم رضا الزبون واتخاذ موقف سلبي اتجاه المنتج. بالإضافة إلى هاتين الحالتين يوجد نقاط تقاطع بين الأداء وتوقعات الزبائن في النقطتين 1 و 2، والتي تعبر عن نقاط المطابقة، وتعني رضا الزبون وتقبله للمنتج.

3- قياس رضا الزبون:

تسهل دراسات وأبحاث قياس الرضا في فهم أسباب وعوامل الرضا. هناك العديد من أساليب قياس رضا الزبون وتمثل في القياسات غير مباشرة، الدراسات الكيفية، والدراسات الكمية، ويمكن سرد بعض هذه الطرق فيما يلي:¹¹

3-1- أنظمة الشكاوي والاقتراحات:

تعتبر الشكاوي عن انتقاد الزبائن الموجه إلى المنتج أو الخدمة المنتجة من طرف المؤسسة أو ممثليها ويصفها البعض بأنها وسيلة إظهار حالة اللاعدل التي أحس بها الزبون خلال تعامله مع المؤسسة،¹² وتساهم إتاحة الفرصة للزبون ليعبر عن انتقاداته ويقدم اقتراحاته فيما يتعلق بالمؤسسة ومنتجاتها، في تأكيد ولائه لها إذا تم بطريقة صحيحة، ويكون ذلك بوضع سجلات لطرح كل استفسارات وشكاوي الزبائن، أو تخصيص خط هاتفي، أو مواقع على شبكة الويب لتسهيل التواصل مع الزبائن، والاستجابة لها بسرعة، فالاهتمام بالشكوى ودراساتها من طرف المؤسسة يؤدي بالزبائن إلى تطوير حالة الرضا بعد الإجابة عن شكوايهم ما يقيهم أوفياء، خاصة إن لم يكن هناك ما يجبرهم على تغيير المنتج أو العلامة، كون الإجابة التي قدمتها المؤسسة لمعالجة الشكوى أدركها الزبون على أنها اهتمام وإنصاف، لهذا يجب على المؤسسة أن تعتبر الشكوى هدية، والزبون الذي يقدم الشكوى يبقى

¹¹ Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, *MARKETING MANAGEMENT*, Publi -Union, Paris, 10^{ème} édition, 2000, p: 72.

¹² Paul VALENTIN, *Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches*, Revue Française de Marketing, ADETEM (l'Association Nationale de Marketing), N° 163, France, 1997, p: 74.

دائما زبون وبإمكان المؤسسة إرضاءه والاحتفاظ به إن كان بإمكانها تقديم إجابة صحيحة ومتوافقة مع الشكوى.¹³

3-2- استقصاءات الرضا:

تعتبر استقصاءات الرضا من الأساليب الكمية التي تسمح للمؤسسة ببناء إستراتيجية موجهة وصحيحة وذلك بتكميم كل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة عن زبائنها، وتحليلها بشكل دقيق مما يسمح بقياس مستوى الرضا لدى الزبائن، ومعرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة، بحيث تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية منتظمة بالاعتماد على عينة ممثلة للمجتمع المدروس وذلك باستعمال الهاتف، البريد، الانترنت، المقابلات الفردية... الخ، وهذا إما بطرح أسئلة مغلقة أي يجيب الجيب بنعم أو لا، أو أسئلة مفتوحة يترك فيها الحرية للمجيب لتعبير عن رأيه، أو أسئلة مفتوحة تحتمل إجابات متدرجة على سلم ليكرت مثل نموذج (servqual) وتمرر الأهداف؛ اختيار العينة؛ تحديد طرق الاستقصاء؛ إعداد الاستقصاء؛ تجميع البيانات؛ تحليل النتائج وعرضها.

3-3- الزبون المتخفي: تتمثل هذه الطريقة في استدعاء زبون مزيف من قبل المؤسسة، ثم يطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية واليجابية باعتبار الزبائن لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوي والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء، وفي بعض الحالات هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الواسعة، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو رجل البيع إزاء هذا الوضع.

وتعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الكيفية، تستعمل لمعرفة مدى توفر المؤسسة على الشروط الأساسية لتحقيق الرضا، أكثر منها لقياس رضا الزبون.

3-4- تحليل الزبائن المفقودين: تقوم المؤسسة بالاتصال الدوري بزبائنها الذين غيروا موردهم لمعرفة أسباب ذلك (أسعار مرتفعة، خدمات غير مرضية...)، وذلك من أجل إجراء حوار معهم واستماع إلى إجاباتهم عن الأسباب التي دفعت بهم إلى التحول ومقاطعة منتجات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها ومعرفة الإجراءات الواجب اتخاذها لتغلب على المشاكل التي واجهها الزبائن، إلا أن المؤسسة

¹³ Philippe DETRIE, **Le client retrouve**, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p: 121.

¹⁴ Claude DEMEURE, **Marketing**, DALLOZ, Paris, 4^{ème} édition, 2003, p: 59.

قبل إجرائها لهذا التحليل عليها التعرف على ربح الزبائن المفقودين، وتحديد التكلفة التي تتحملها من أجل القيام بالدراسة لاسترجاع الزبائن المفقودين، ثم تقوم بمقارنة التكلفة بالربح المنتظر من استرجاع الزبائن المفقودين، فإذا كانت التكلفة أكبر من الربح فلا جدوى من القيام بالدراسة.

3-5- دور القيمة المدركة من طرف الزبون في الرفع من رضاه: لقد أصبح الزبائن يلعبون دورا جوهرى لصالح المؤسسة، فهم من يحددون قيمة السلع والخدمات التي تنتجها وهم من يستهلكونها، ونظرا لأهميتهم فقد أصبح التوجه بالزبون اليوم مفتاح نجاح المؤسسات جميعها ربحية كانت أم غير ربحية،¹⁵ وقد أكد "بيتر دركر" (Peter DRUCKER) مند وقت طويل أن هدف المؤسسة ليس الربح ولكن إرضاء الزبائن،¹⁶ لهذا تقوم المؤسسة بتقديم القيمة لزبائنهم من خلال المنتجات التي تكون قادرة على تلبية حاجاتهم بالشكل المتوقع والمرغوب أو تفوقه، فالمنتجات عبارة عن مجموعة من القيم كما هو موضح في الجدول (1) الموالي:

الجدول (1): قيم المنتج.

المجال	المستوى	القيمة
العرض	الإنتاج والتسويق	قيمة التكلفة: بمعنى أن كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج، البحث والتطوير، تسويق المنتج يجب أن تكون مدرجة ضمن سعر التكلفة، لأنه يعتبر مرجع لتقدير القيمة المادية للمنتج.
	استهلاك واستعمال	قيمة استعمالية: تتعلق بالخدمات المتحصل عليها من المنتج والمرتبطة بقدراته وخصائصه الذاتية.
الطلب	المضمون الرمزي	القيمة المعنوية: فكرة مرتبطة بصورة المنتج التي يحصل عليها الزبون، وهي قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة كل المنتج عنده قيمة معنوية تكون لديه قيمة استعمالية.
		القيمة الاجتماعية: هي المنفعة المدركة من المنتج، وتنشأ بتحقيق مركز اجتماعي للزبون.
		القيمة العاطفية: تبرز عندما يستطيع المنتج إثارة مشاعر وردود أفعال عاطفية لدى مستعمليه.
		قيمة إشباع الفضول: هي المنفعة التي تنشأ نتيجة قدرة المنتج على إثارة الفضول بما يحمله من جديد ومميز، أو انه يولد البهجة والإثارة عند من يملكه أو يستعمله.
السوق	المعاملات	قيمة تبادلية: تتعلق هذه القيمة بإمكانية مفاوضة المنتج.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

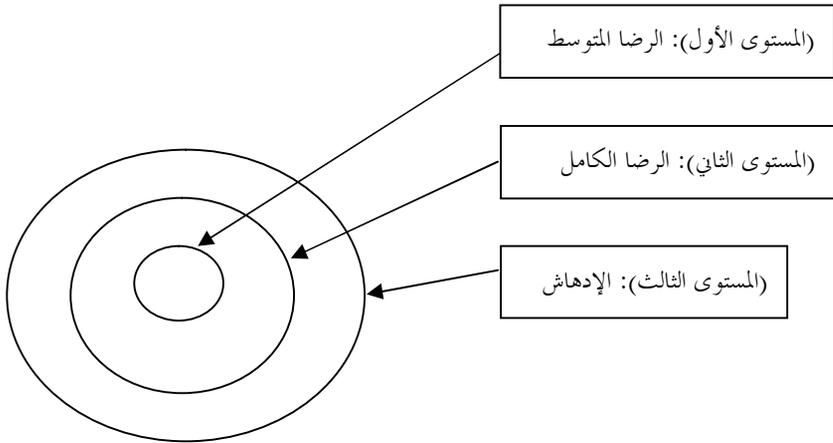
- Jean Jaques LAMBIN, *Marketing Stratégique (du Marketing a l'orientation Marché)*, Edition International, Paris, 4^{ème} édition, 1998, p: 98.
- Guy AUDIGER, *Marketing pour l'entreprise*, Gualino éditeur, Paris, 2003, p: 155.

¹⁵ Jokung OCTAVE, *Introduction au Management de valeur*, DUNOD, Paris, 2001, p: 19.

¹⁶ Keki R. BHOTE, *World Class Quality*, Edition MASSON, Paris, 1997, p: 18.

من خلال الجدول (1) أعلاه يتبين أن المنتج يقدم للزبون قيم مختلف، فمن القيمة الاستعمالية، إلى القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية وإشباع الفضول ويختلف إدراك هذه القيم من زبون إلى آخر، فزبون اليوم أصبح أكثر وعيا ومعرفة، ويحسن التمييز بين منتجات ويدرك جيدا كيف يقيم البدائل، وهذا نتيجة المعلومات التي يتلقاها من المصادر المختلفة تلفاز، انترنت... الخ، لهذا على المؤسسة تحسين أداء منتجاتها بما يتناسب مع توقعات زبائنها لكسب رضاهم، لأن الزبون عندما يمارس عملية اقتناء، اكتساب ثم تجريب المنتج واستهلاكه، فإنه سيشعر بالرضا نتيجة إدراكه وتحصله على مزايا وخصائص مضافة، حيث تتحقق له منافع تفوق وتزيد عن تلك التي كان يتوقع الحصول عليها، وهذا ما يولد الشعور بالفرح والحماس وبالتالي الرضا وعليه يرتبط الرضا بالقيمة المدركة ارتباطا كبيرا وبعلاقة طردية، وبأتي الرضا بدرجات متفاوتة كما هو موضح في الشكل (2) الموالي:

الشكل (2): المستويات الثلاثة للرضا حسب القيمة



Source: Bernard DIRIDOLLOU, *Le client au cœur de l'organisation (La Qualité en Action)*, Edition d'Organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001, p: 34.

من خلال الشكل (2) يلاحظ انه يوجد من الزبائن من هو راضي عن المنتج ولكن غير مقتنع تماما، ويرتبط رضاه بأسباب معينة مثل محدودية العرض، عدم وجود بدائل... الخ¹⁷ وزبائن راضين عن

¹⁷ نبيلة صليحة دراج، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولاءه "دراسة حالة زبائن مؤسسة جازي GSM"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص: 122.

المنتج إلى درجة معاودة استعماله في المستقبل، وهناك زبائن يرضون جدا عن المنتج مقتنعين بكفاءته ومتأكدين من أنهم سيستعملونه في المستقبل وسيلي كل توقعاتهم.

ودرجات الرضا المتفاوتة تكون تبعا للقيمة التي يدركها الزبون عبر مستويات ثلاث رئيسية وهي كما يلي:¹⁸

- **المستوى الأول:** يتعلق بالقيمة المتعلقة بالمنتج نفسه، والتي تمثل المنافع المتحققة في أداء المنتج، وهي تتمثل في القيمة الوظيفية للمنتج، وفيها يكون الرضا من الدرجة الأولى ويقتصر على قبول ما هو متوفر.

- **المستوى الثاني:** يتعلق بالقيمة المحققة التي تحققها الخدمات المصاحبة للمنتج، مثل سهولة الحمل والنقل، والشحن والصيانة والتخزين... الخ، وتمثل جميع الخدمات التي يحصل عليها الزبون عند وبعد وحتى قبل قيامه بعملية الشراء، والتي ترفع من درجة رضاه، إضافة إلى رضاه عن قيمتها الوظيفية، فيصبح راضي تماما ومقتنع بالمنتج؛

- **المستوى الثالث:** وهو المستوى الذي تحتله القيمة المحققة والمتمثلة في المبادرات الخاصة التي تقوم بها المؤسسة لصالح الزبون، وتشكل تميزا لمنتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين، وهي ما يمكن للمؤسسة القيام به دون أن يتوقع الزبون ذلك من قبل، وهو ما يدهشه ويرفع من درجة رضاه ويحمله لإعادة شراء هذا المنتج، وحث المحيطين به إلى امتلاكه واستعماله والاستفادة والتمتع بخصائصه المتفردة.

ترغب المؤسسة في الوصول إلى هذا المستوى العالي من الرضا، حيث أنه يمثل مؤشر قوي للحصول على ولاء الزبائن وإخلاصهم للمنتجات المؤسسة، لهذا يجب على المؤسسة أن تراقب مستوى الرضا لدى زبائنها وتحاول الرفع منه.

إن التحدي يكمن في تحطيم مستوى الرضا الأولى إلى مستوى الرضا المشبع بالحماس والدهشة، وللوصول إلى هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تقيس مستوى الرضا الفعلي مع المتوقع، حيث أن تساوى أو تجاوز الرضا المتوقع الرضا الفعلي يولد لدى الزبون شعور بعدم الرضا وبالتالي توجه المؤسسة كل جهودها لمعرفة أسباب عدم الوصول إلى الرضا المتوقع واتخاذ كل الإجراءات اللازمة لتفادي حالة عدم الرضا، أما إذا تساوى أو تجاوز الرضا الفعلي الرضا المتوقع يولد لدى الزبون شعور بالرضا وبالتالي يتم تحديد أهداف المؤسسة ووضع إستراتيجية للوصول إلى أعلى مستويات الرضا.

¹⁸ Bernard DIRIDOLLOU, Op-cit, p: 34.

الخوّر الثاني: مفهوم الجودة الشاملة ضمن إطار الإدارة العمومية الجديدة

لم يعد التوجه نحو الزبون هدف منظمات قطاع الأعمال فقط، و إنما صار هدفا للمنظمات العمومية ليس بسبب المنافسة و إنما مواجهة لانتقاد الموجه للعمل الحكومي و كذلك زيادة التكاليف العمومية في مقابل موارد عمومية نادرة نسبيا. لذلك تم البحث عن انساب الأساليب التسييرية للقيام بذلك فكانت إدارة الجودة الشاملة أهمها لأنها تمثل تلك الجهود المبذولة من طرف كل فرد في المنظمة العمومية، وبشكل متواصل لتطوير الأداء مقابلة لتوقعات المواطنين المستفيدين من الخدمة، معتمدة في ذلك مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات.

1- مفهوم جودة الخدمة العمومية:

1-1- تعريف الجودة:

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة، ومن الصعب أن نجد تعريفا محدد المعنى والمضمون، سيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة من التعاريف التي سنوردها في هذا الصدد:

✓ حسب الجمعية الأمريكية للجودة: "الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية".¹⁹

✓ حسب Joseph Juran: الجودة هي:²⁰

- تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة؛
- تحديد وتعريف حاجات هؤلاء الزبائن؛
- ترجمة هاته الحاجات إلى صفات وخصائص الخدمة؛

يمكن كذلك شرحها حسب الصيغة التالية:²¹ $Q = P/A$ حيث:

Q: هي الجودة؛

A: آمال الزبون؛

P: النتيجة.

¹⁹ فريد عبد الفتاح ربن الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص:10.

²⁰ JOSEPH Juran, *la qualité dans les services*, traduit de l'américain par opéra traduction (Monique speedy), AFNOR gestion, paris, 1987, P :12.

²¹ Centre du commerce international (CCI), *application des systèmes de qualité ISO 9000*, Genève, 1996.

فإذا كانت $Q = 1$ نقول أن المؤسسة نجحت في تحقيق آمال الزبون والوصول إلى رضاه، وتعتبر الوضعية المثالية.

من خلال التعريفات السابقة للجودة، يمكن أن نستنتج أن مفهوم الجودة في المنتج المادي تكون مرتبطة بالموصفات المادية للمنتج؛ لأنه ملموس بطبيعته، بينما في الخدمة تكون مرتبطة بحس الزبون، والآمال، وما كان ينتظره من قبل تلقيه الخدمة، أي بعبارة أخرى الجودة تكون شخصية إلى حد ما. وفي كلتا الحالتين، نقول أن الجودة ليست حلما مستحيل التحقيق، بل هي حقيقة يمارسها العديد من أفراد المؤسسات، طالما تم النظر إليها بطريقة واقعية، أي تصميم الخدمة حسب مقياس الزبون.

1-2-2- تطور مفاهيم الجودة:

- 1-2-1- مراحل الجودة: لقد مر مفهوم الجودة بأربع مراحل أساسية نوردتها باختصار كما يلي:²²
 - المرحلة الأولى: جودة المنتج/ الخدمة: تقوم هذه المرحلة على تخفيض نسبة الإنتاج المعيب وأداء العمل صحيحا من المرة الأولى، وتحفيز العمال على الالتزام بشروط الجودة؛
 - المرحلة الثانية: تقوم على إشباع رغبات الزبون، من خلال دراسة الزبائن لاكتشاف حاجاتهم ورغباتهم و ما ينتظرونه من المنتج أو الخدمة؛
 - المرحلة الثالثة: تقوم على اعتبار الجودة كعامل أساسي في المنافسة، من خلال محاولة التعرف على المنافسين في السوق واستراتيجياتهم المطبقة؛
 - ثم تأتي مرحلة إدارة الجودة الشاملة (خاصة في ما يتعلق بالإدارة العمومية): حيث يفهم بصفة مجردة من هذا المصطلح "الجودة الشاملة" أن كل فرد و من موقعه يمكنه و يجب عليه المشاركة في تحسين السير الكلي للنشاطات العمومية، مادام أن جودة هذه الأخيرة تعتمد بقدر كبير على تصرفات دقيقة زمنية وأساسية. انطلاقا من ذلك، يجب التركيز على مكونات تعبير تسيير (أو رقابة) الجودة الشاملة:

- الجودة تعني هنا، إمكانية ضمان إشباع حاجات المستهلكين-المواطنين؛
- الشاملة وتعني هنا، البحث عن الجودة في مختلف الأبعاد الممكنة لإنتاج، لتحليل الحاجات في السبيل الذي يؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة إلى المواطنين؛

²² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

- تسيير أو رقابة تعني هنا الإمكانية التي من خلالها تقوم المنظمة و أفرادها
بالمشاركة في تحسين هذه الجودة.

فهل يمكن أن يحقق هذا المفهوم نجاحا في مجال النشاطات العمومية، كما حققه في مجال النشاط
الاقتصادي الحر؟ البعض يرى أنه وسيلة الشؤون العمومية التي تساعد على مواجهة منافسة القطاع
الخاص، لكن يلح آخرون على ضرورة تحسين كفاءة وصورة القطاع العمومي في نظر المواطنين.
فالرهان لا ينحصر في التحدي المتعلق بالتكاليف، بل هو يتعلق بشرعية القطاع العمومي.
إلا أن ذلك لا يعني أن تسيير الجودة الشاملة يمر عبر إحداث ثورة في التسيير التقليدي للشؤون
العمومية. لكنه طريقة جديدة في قراءة نشاطها وتحديث ظواهر قد تبدو أنها بديهية لكن لم يتم قط
تحديثها لهذا المستوى، والتي ستترجم بتحسين مزدوج، الأول متعلق بالكفاءة وآخر متعلق بفعالية
المنتجات العمومية.

1-3- المكونات الأساسية لرقابة الجودة الشاملة:

هناك ثلاث مكونات أساسية لرقابة الجودة الشاملة تتمثل في:

أولا: من المناسب العمل مع موردي القطاع العمومي على تكييف المدخلات المستعملة مع الغاية منها.
وهذا يفترض أولا تحديدها ومعرفة المنتظر منها، سواء كان هؤلاء الموردين من داخل الإدارة أو من
خارجها.

ثانيا: من المناسب تحليل مسار أداء العمل باستمرار. هناك ثلاث توصيات يمكن إيرادها في هذا الصدد:
- الأخذ بعين الاعتبار كل العمليات حتى الصغيرة منها لأنه على مستواها قد تظهر تعديلات
محددة للجودة الشاملة لكل المنظمة؛
- إشراك كل الموظفين في هذا التحليل لأنهم هم الذين يمتلكون الخبرة (التجربة) والمعلومة
المتعلقة بالمشكل المطروح؛
- الضمان للموظفين الحق في أن يقولون ما يرغبون، وضمان لهم ما يشبه العفو: ليس بالأمر
السهل لأنه غالبا ما تفضل قمة السلم الهرمي سماع الأخبار الجيدة.

ثالثا: من المناسب العمل بصفة دائمة مع مستخدمي المرفق الإداري. فبالنسبة للخدمات المستخدم هو
الذي يحدد مستوى جودة النشاطات المقدمة لحسابه. هذه الفكرة ليست دائما مستوعبة في الإدارة
العمومية، لأنه ينظر غالبا بالمقارنة بالصناعة أنه يمكن تعريف الجودة انطلاقا من عوامل موضوعية.
حددها "ديمنج" بالطريقة التالية: في الصناعة ليس للعامل فقط منصبه: فهو يقوم بشيء سيعترف به
ويستعمل من طرف آخرين، وانطلاقا من وجهة النظر هذه يمكن أن يكون له شعور متعلق

بالإشباع الذي سيخلق. لكن في الإدارة العمومية، يفكر الموظفون من منطلق الوظائف أو التخصص، من دون أن يعرفوا أنهم يشاركون في إنتاج منتج محدد، وهو في هذه الحالة الخدمة. فخدمة جيدة ترفع من درجة إشباع المستخدمين بينما خدمة سيئة تجعل مشروعية مجمل المصلحة المقدمة للخدمة في موضع تشكيك.²³ في الكثير من الأحيان، هذا الاعتبار غائب، ليس لأنه لا توجد هناك تكاليف الالاجودة ولكن لأن هذه التكاليف يصعب تحديدها في قطاع النشاطات العمومية بالمقارنة مع قطاع النشاطات الخاصة. هذه التكاليف هي حقيقية، من بينها:

- عدم الأخذ بعين الاعتبار التوصيات العمومية المقدمة؛

- عدم الدعم السياسي لهذه الخدمات؛

- عدم الجذب للموارد البشرية المؤهلة.

1-4- من المعايير الكمية إلى رقابة الجودة:

يسود الاعتقاد أن تحسين تسيير النشاطات العمومية يكون بتحديد بعض المؤشرات الكمية وبالوصول إليها يتحقق السير الجيد للمصلحة.

وتظهر رقابة الجودة أنه بالتفكير المؤسس على النوعية بدلا من الكمية، نصل في غالب الأحيان إلى نتائج أعلى. فلا يوجد هناك حدود للتحليل أو سقف في الأول. أما الثاني وانطلاقا من تعريفه، فأفقه محدود (وفق الحدود الرقمية التي يحددها).

فعندما يتم تحديد معايير كمية، فهذا يضعنا في ما يشبه تنازع بين من في صالحه وضع معايير مرتفعة- وهم عموما الإطارات العليا- ومن في صالحه عكس ذلك- وهم عموما عمال التنفيذ-.

تحديد معايير كمية يؤدي غالبا إلى وتيرة عمل مضطربة في تنظيم العمل: عند الحلول الوشيك لأجال الاستحقاق أين يجب تحقيق هذه المعايير، تتسارع الآلة الإدارية، ما ينتج عنه نقائص كبيرة فيما يتعلق بالجودة.

تحديد المعايير الكمية لا يؤدي بالإدارة العمومية إلى دراسة الطريقة التي تعمل بها والعيوب المتعلقة بها. طريقة الإنجاز هذه تجعل الإدارة العمومية غير مبالية. بما يمكن أن يقع على مستوى مناصب العمل و التعديلات التي ما تكون غالبا بسيطة لكنها محددة والتي يمكن إجراؤها.

في الواقع، إن المنطق الكمي يندرج هنا ضمن نمط أين يعمل العمال في القطاع العمومي وفق التطبيق الحرفي للقواعد والنظم وأين يتم التفكير في تحسين الأمور بتسريع الطريقة التي نطبق بها

²³ Deming W.E., *Out of Crisis*, Cambridge University Press, London, 1986, p 188.

الإجراءات والبروتوكولات. ولكن بإعمال مفهوم الجودة، يتم التركيز على المستخدم على الأقل بنفس القدر ما يتم على القواعد والنظم، ما يؤدي إلى إعادة فحص الطريقة التي تسير بها الإدارة العمومية، وتكثيف دور ومساهمة الموظفين في نتائج مهامهم والعمل بطريقة جماعية وأقل هرمية مع ما ينتظر منطقيا الحصول عليه من فوائد من ذلك.

1-5- رقابة الجودة الشاملة والديمقراطية التساهمية:

عندما يتعلق الأمر بالجودة الشاملة فهو يتعلق بالضرورة بمساهمة الجميع في وضع هذه السياسة موضع تنفيذ، سواء تعلق الأمر بتحليل المشاكل، بتحديد عناصر الحل أو تطبيقها. فضمن خيرة أعضاء فريق المصرح بها أو لا، أين سنجد العناصر التي ستسمح بتحديد مكونات الجودة الشاملة، وهو ما يفرض من جانب المسؤولين الإنصات الدقيق للموظفين الذي يعملون تحت إشرافهم. لذلك يجب التوجه دائما إليهم لطرح تساؤلات بسيطة: من هو المستخدم الذي يتوجه إليهم؟ في ماذا يرغب المستخدم؟ من هم مقدمي العروض وكيف يمكن التواصل معهم؟، ما هو مستوى أداء النشاطات الحالية؟، كيف يمكن تحسين هذا المسار؟

وهذا لا يعني أن هؤلاء الموظفين يتولون السلطة وأن على المسؤول التخلي عن صلاحياته في اتخاذ القرار. على العكس، سيكون على المسؤول أن يضع هذه المبادرات المقترحة ضمن خطة منسجمة في إطار البحث عن الجودة. في غياب ذلك سيكون هناك خطر تداخل الرهانات وتشتت عملية البحث هذه، وهو ما يجعل الموظفين مستقلين تماما عن السلطات السياسية المسؤولة عنهم.

لذلك فإن الجودة الشاملة تقوم على عدة نقاط منها:

- إشراك كل العاملين في برنامج الجودة؛

- تحفيز العمال؛

- تخفيض تعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

يرى الباحث أن تطور المفاهيم المتعلقة بالجودة ربما فرضتها الظروف الاقتصادية السائدة حسب حقبات الزمن من جهة، والكتابات الخاصة بالتسيير والاقتصاد من جهة أخرى. فعامل المنافسة وندرة الزبون تفرض على كل مؤسسة الاهتمام بالجودة أكثر فأكثر؛ لأنه إن لم تقم بذلك فحتما هناك من يستطيع فعل ذلك، هذا في ما يتعلق بإدارة الأعمال الخاصة.

وفي هذا الصدد يقول أحد المدراء: "لقد أصبح أطول وقت وأكثر صعوبة غزو الزبائن من بناء المصانع، لأنه في الحالة الثانية لا ينافسنا أحد، بينما في غزو السوق فإننا في منافسة مع كل العالم".

2- التواريخ الكبرى للجودة:

لم تولد الجودة في يوم واحد، بل تنحصر على ميلادها الكثير من الأحداث في حقبات زمنية مختلفة وفي أماكن مختلفة. فقد بدأت في عهد (تايلور) بميلاد المنظمة العالمية للعمل وتطبيقه لفكرة مراقبة الإنتاج، ثم وصول تاريخ بروز مفهوم حلقات الجودة باليابان، ووصولاً إلى إنشاء مختلف المنظمات المانحة لشهادة الإيزو.

3- نموذج الجودة:

في مطلع الثمانيات، أخذ مفهوم جودة الخدمات، اهتمام الكثير من الأبحاث الجامعية، توجت بالعديد من النتائج، أهمها الوصول إلى نماذج مفسرة للجودة. لئلاخذ نموذج (V.A. ZEITHAML & D.A. PARASURAMAN & LEONARD.L. BERRY) من معهد العلوم التسويقية سنة 1980، حيث قام الفريق بتجربة ودراسة عن مستهلكين وعن مسؤولي الخدمات، وتوصلوا إلى تعريف جودة الخدمات على أنها: "الانحراف الناتج عن اختلاف ما كان ينتظره المستهلك (آماله) و مع إحساسه بالجودة عند الإنهاء من تقديم الخدمة له". ومن الشكل 3 الموالي يتضح لنا عبارة العلاقة بين الفوائد التي يتحصل عليها زبون الخدمة والمنافع التي كان يأملها أو تتعدى ذلك. الفكرة الأساسية التي يمكن استنتاجها من الشكل أعلاه، أن تقديم جودة الخدمات من طرف المستهلك، تتركز على عشرة نقاط هي:²⁴

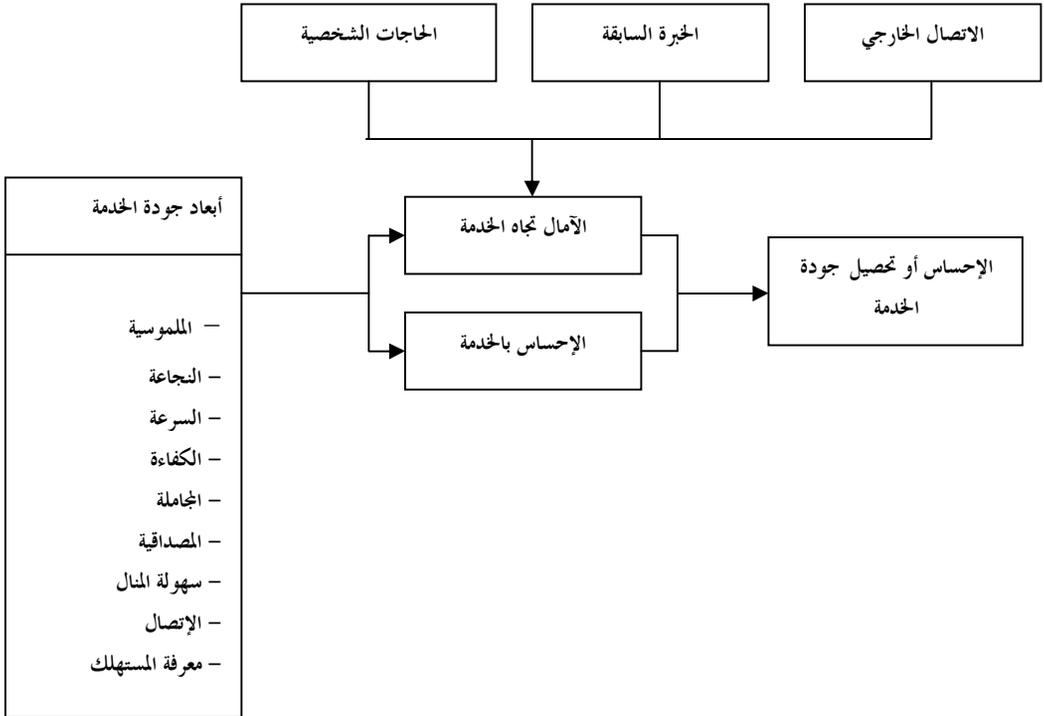
1. الملموسية: تظهر من الدعم المادي، الأعوان، ودعائم الاتصال؛
2. النجاعة: تظهر من القدرة على إنجاز الخدمة من المرة الأولى؛
3. السرعة: تتمثل في القدرة على إنجاز الخدمة في الأجل الذي يقبله الزبون؛
4. الكفاءة: تعني أنه يجب على الأعوان أن تكون لديهم المعلومات الكافية والكفاءة الضرورية لتقييم الخدمة؛
5. الجاملة: ضرورة يتحلى بها الأعوان، كالمعاملة بود واحترام، إلى جانب اليقظة والحرص؛
6. المصدقية: المؤسسة و مستخدميهما يجب أن يكونوا نزهاء؛
7. الأمن: أي ضرورة غياب أي خطر أو شك لدى الزبون أثناء تقديم الخدمة؛
8. سهولة المنال: أي سهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار؛

²⁴ KOTLER (Ph) & dubois b , op-cit, p : 452.

9. الاتصال: أي أن المستهلك أو الزبون يجب أن يخاطب باللغة التي يفهمها، كذلك عناصر دفع ثمن الخدمة تكون واضحة؛

10. معرفة المستهلك: تتمثل في الجهود التي تقوم بها المؤسسة، بهدف معرفة المستهلك وحاجاته.

الشكل رقم(3): نموذج الجودة



Source :

Delivering quality service, balancing customer perceptions and expectations, In : TOQUER (G), LANGLOI (M): *Marketing des services, le défi relationnel*, Ed Dunod, Paris, 1992. P :46.

Voir également : PARASURAMAN (A) et all, a conceptual model of service quality and its implications of futur research, In: KOTLER (PH)&DUBOIS(B), *Marketing Management*, 10^{ème} édition, publi-union, Paris, 2000, P: 452.

بعد عرض العناصر العشرة لتقييم جودة الخدمات، يمكن القول أن عوامل الجودة في حقيقة

الأمر مرتبطة بالزبائن، أي أن المؤسسة تضع معايير معينة للجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار آمال الزبائن، لإرضائهم والحصول على رغبتهم.

4- مراحل الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

4-1- تحديد عراقيل التغيير: المرحلة الأولى في مسار إرساء وتدعيم الجودة الشاملة تتمثل في تحليل عراقيل التغيير. كثيرا ما تكون رؤية المنظمة عن قدرة تكيفها مع التحديات الجديدة خارجية، إلا أن أغلب العوامل المثبطة لإنتاجيتها هي داخلية. انطلاقا من هذه الفكرة، من صالح المنظمة التحديد وبدقة للأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للمحيط الذي تعمل فيه. يجب عليها أيضا مراجعة ثقافتها التنظيمية، أي حول الممارسات والتصرفات المتولدة عن تنظيم خاص للنشاطات، لكن تنظيم -غالبا- ما يكون مؤسس على مبادئ الهرمية وتخصص المهام الكبير جدا. هذا المفهوم المحافظ عليه كثيرا والمتمثل في التنميط يؤدي غالبا إلى تفضيل الفعالية على حساب كفاءة الأداء لكنه أيضا بسبب أن العمال يتحمسون أكثر في أداء مهامهم المتخصصة، أكثر من العمل في مسار إنتاجي جماعي، وهو في الواقع ما يمثل العمل الإداري. تحديد عراقيل التغيير يأخذ معناه لأنه ينصب على:

- العدد المبالغ فيه من المستويات الإدارية وسوء جودة الروابط بينها؛
 - درجة حرية العمال في أداء مهامهم وفي تسلسل تلك المهام مع مهام الآخرين؛
 - وجود تكاليف غير قابلة للاسترجاع التي تؤدي إلى تأجيل تغييرات في وظائف اتخاذ القرار أو الإنتاج؛
 - حجم التغيير وعدد الأشخاص المعنيين به.
- 4-2- تحليل النشاطات وتنوعها:** في بيئة واضحة، من الضروري البحث فيما إذا كانت النشاطات التي نقوم بها لها نفس الخصائص، وفي كيفية تسلسلها. يستعمل تصنيف "كونواي"²⁵ (Conway) بصفة متزايدة لمعالجة هذا الأمر، فيتم التمييز بين:
- النشاطات ذات القيمة المضافة: وهي النشاطات التي تترجم بتغييرات فعلية في جودة أو إشباع رغبة المستخدمين، مثال: تبسيط وتسريع الإجراءات التي يجب عليهم القيام بها: مثل هذه النشاطات يجب أن تكون معدة تحقيقا لمعيار واحد هو تعظيم رفاهية المستخدم؛
 - النشاطات الضرورية لكنها بدون قيمة مضافة: تضع المنظمات نشاطات سابقة لأخرى والتي هي غير مباشرة من وجهة نظر المستهلك أو المستخدم: تحضير الموازنات، تسيير الموارد

²⁵ Conway W. E., *The Quality Secret: The Right way to Manage*, Nashuha, N.H. : Conway Quality, 1992, p 105.

- البشرية. هذه النشاطات تأخذ كثيرا من الوقت، والهدف هنا هو البحث عن طرق لتنظيمها بطريقة تقلص الوقت إلى أقصى ما يمكن كما تقتصد الموارد المخصصة لذلك؛
- النشاطات المتكررة: وهي النشاطات التي يجب إعادة البدء فيها في الوقت الذي قد تم الانتهاء من تنظيم العمل، الهدف هنا هو التخلص منها؛
 - النشاطات غير الضرورية: وحيث أنها لا تظهر بهذه الصورة الواضحة، ولكن هي النشاطات غير ذات نفع واقعا، مثال: التقارير الملقاة في الرفوف بدون متابعة أو بدون إجابة فمثل هذه النشاطات يجب حذفها؛
 - اللانشاطات: وهي الوضعيات أين يكون فيها العمال راغبين في القيام بنشاطات وتمتعهم المنظمة من ذلك (انتظار قرارات إدارية، غياب صيانة الأجهزة، ...)، فمثل هذه النشاطات يجب تقليصها على قدر الإمكان.

3-4- تحليل أداءات مختلف الأنشطة: المرحلة الثانية تتمثل في تقييم أداءات مختلف النشاطات، والمعايير غير الظاهرة للتقييم الواجب تحيينها. من أجل ذلك، هناك عدة طرق حيث يبقى الاختيار بينها متعلق بالحالة المواجهة. إحدى تلك الطرق، هيكل السمكة (أو طريقة مخطط السبب-الأثر) أين يتم تمثيل مجموع العوامل المؤدية إلى النتائج النهائية، سواءا تعلق الأمر بطرق أداء أو موارد أخرى غير البشرية. فهي أداة تعزل الأسباب المنتجة لآثار غير مرغوب فيها فتؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة. وبما أن عامل الوقت والأجال يلعب دورا مهما في تحديد النتائج، فإن مبدأ الطريقة لا يقتصر فقط على إظهار التسلسلات ولكن أيضا مدى ملاءمتها للأجال من عدمه. ميزتها أنها تؤدي بأعضاء الإدارة العمومية إلى التساؤل حول أسباب الجودة أو اللاجودة وفتح الحوار حول الوسائل المؤدية إلى الأولى بدلا من الثانية.

الطريقة الثانية هي مخطط باريتو. يقوم هذا المخطط بوصف عيوب سير العمل بدلالة تكرارها، ما يعطي مضمونا أكثر كمية للتحليل أين توقفت الطريقة السابقة في مستوى التحليل النوعي.²⁶ هذه الطريقة تلفت الانتباه إلى المشاكل الأكثر أهمية. فقد يتعلق الأمر بآلات معطلة أو عيوب في التأطير أو معطيات غير صحيحة، الخ.

طريقة أخرى تدعى طريقة تحليل التدفقات. وهي تتمثل في التقديم خطوة بخطوة لعناصر لنفس المسار. إعادة البناء هذه تسمح بالإطلاع على ما يحدث وتصحيح بعض التصورات التي غالبا ما تكون

²⁶ Cohen S. et Brand R., *Total Quality Management in Government*, Jossey-Bass, USA, 1993, pp 98-99.

متسرعة لسير عمل الإدارة العمومية، من طرف مستخدمي الإدارة (الزبائن) وكذلك أعضاء الإدارة. فلكي تكون هذه الطريقة فعالة، يجب أن يساهم فيها كل أعضاء المنظمة لأنها غالبا ما تبقى امتياز للخبراء الخارجيين. أحسن وسيلة هي تعريف مختلف النشاطات الممكنة وترك الموظفين يرتبون هذه النشاطات ويخلقون نظاما مناسباً. بمجرد تعريف التدفقات الحقيقية يمكن بعدها إعادة بناء السلاسل التي تعتبر ملائمة للأجال الموافقة.

الطريقة الرابعة هي طريقة المخططات المؤقتة: حيث يتم القيام باختيار نشاط وتتم ملاحظة بأي تسارع تتطور خلال فترات زمنية منتظمة. فتتم معرفة إذا كان سيرها يتم بصفة منتظمة أو على العكس، هناك تعديلات معتبرة، ما يوجب البحث عن الأسباب.

هناك أداة أخرى متمثلة في موائيق الرقابة: يتم تحديد نمط مثالي للنشاط في الزمن مع وضع حدود للإنتاج (عليا ودنيا)، وتقران النشاطات مع ذلك النمط حسب طريقة تنظيمها، ثم تستخرج فروقات الأداء والبحث عن العوامل المؤدية لذلك ثم حذفها.

4-4- إغناء التحليل باستمرار عن طريق الاتصال بالموردين والمستخدمين: يجب إيجاد الاتصال بالموردين والمستخدمين خلال القيام بالتحليل، حتى ولو أن هذا التحليل متأخر قليلا عن النشاطات اليومية. التفاعل مع العارض (عارض لمنتج أو خدمة) محدد مهم ويمكن أن يوجه البحث عن الجودة اتجاه حلول ملموسة أين نواجه -غالبا- عراقيل غير ممكنة التجاوز. ومثال ذلك التوظيف فعليا ما يواجه المسيرين العموميين مشكل توظيف عمال مقترحين ليس لهم علاقة باحتياجهم الحقيقية، بسبب الإجراءات الشكلية الثقيلة جدا. فهل هذا الأمر ممكن التجاوز؟ لا، إذا كانت الاتصالات مع أجهزة التوظيف (خارجية) كافية قبل الطلب الموجه من طرف المصلحة العملية إلى مصلحة التوظيف. المستوى الحقيقي للتصرف يتموقع في مستوى معرفة مجمل إجراءات التوظيف الممكنة، من إعلان المعلومات الأكثر أهمية وانطلاق إجراءات الاختيار (اختيار الموظفين). فإذا كان لدينا احتياج دقيق لمؤهل ما، يجب معرفة موقع تجمع الخيارات في نظام التوظيف، عند أي مستوى يجب أن ندقق في الطلب وفي حالة غيابه تصير التدخلات متأخرة وستؤدي إلى تفوق إجراءات المساواة أمام الخدمة العمومية على ضرورة إيجاد مقاربة أكثر دقة ممكنة. نفس الشيء بالنسبة للمستخدمين (زبائن الإدارة)، ففي غياب معرفة حقيقية دائمة ببيئتهم وطموحاتهم، نخاطر بإنشاء مصالح وخدمات لا توافقها. حيث أن هذا التصور يمكن أيضا أن يساعد على إفهام الموظف أنه لا يعمل فقط من أجل التطبيق الدقيق للقواعد القانونية ولكن أيضا تلبية لحاجة المستخدم (الزبون)، وهو الشيء غير الواضح لهم غالبا، بالنظر إلى بيئة العمل المشبعة كثيرا بالقانون التي يعملون فيها.

4-5- جعل المسار دائم: لكي ينجح تسيير الجودة الشاملة لا يجب فقط تجميع الفاعلين المعنيين ولكن يجعله دائم إلى الحد الذي يصير فيه غير مرئي. يجب إدخاله بطريقة تدريجية، الاعتماد في ذلك على البساطة وعلى الأدوات المفهومة لأكثر عدد من الموظفين وليس فقط للخبراء. فلا يجب أن تكون شعارا: فهي تتعلق بمسار سياسي من منطلق أنه من أجل إنجاح تسيير الجودة الشاملة يجب أولا تجميع العوامل والاستعدادات الثقافية القادرة على إيجاد هذا النجاح.

5- متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة العمومية:

يقصد بإدارة الجودة الشاملة (TQM) تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المنظمة، وبشكل متواصل لتطوير الأداء على النحو الذي يقابل العملاء النهائيين المستفيدين من الخدمة. وهي إذن عبارة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات التي ترشد العمل في أي منظمة للارتقاء بمستوى الأداء وتقديم الجودة التي تحقق توقعات العملاء. وهي فلسفة إدارية ويمكن تطبيقها في كل وحدة من وحدات الإدارة العمومية في الدولة. وتحتاج الأجهزة الحكومية في أي دولة إلى إدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية:

- عدم رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية والمنظمات العمومية؛
- ضغوط عدم كفاية الميزانية للدولة ومشكلات العجز في الميزانية؛
- المحافظة على القوة العاملة والخبرات ذات الكفاءة العالية؛
- البقاء والاستمرار.

إن الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب الهامة التالية:

- الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية، والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.
- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين.
- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.
- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.

- إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.
- الحرص على إرضاء العاملين المكلفين بإنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات، وظروف العمل المادية.
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- توعية وإعلام المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات.
- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والواسطة.

المحور الثالث: محاولة قياس أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا الزبون باستعمال نموذج (servqual)

يحاول الباحث اختبار العلاقة بين أداء الإدارة العمومية، ومستوى جودة الخدمة الإدارية العمومية من خلال اختبار فرض رئيسي مؤداه أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الأداء الكفاء ومستوى جودة الخدمة العمومية.

وينبثق من هذا الفرض سبعة فروض فرعية هي:

- الفرض الأول: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين وضوح ادوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية؛
- الفرض الثاني: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية؛
- الفرض الثالث: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز ومستوى جودة الخدمة العمومية؛
- الفرض الرابع: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصالات داخل المنظمة ومستوى جودة الخدمة العمومية؛
- الفرض الخامس: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات الداخلية بين العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية؛
- الفرض السادس: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الدافعية لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية؛
- الفرض السابع: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين عملية تفاعل العاملين مع العملاء ومستوى جودة الخدمة العمومية.

1- منهج البحث:

1-1- مجتمع البحث والعينة: يحتوي هذا البحث على مجتمعي بحث يشمل الأول العاملين بمديرية الضرائب لولاية بشار، ويبلغ عددهم حوالي 450 فردا في كافة المصالح، وكان حجم العينة 45 فردا. ويشمل مجتمع البحث الثاني المنتفعين من هذه الإدارة العمومية وعددهم 3800 منتفع (كل فئات التجار)، وكان حجم العينة 382 فردا. وقد قام الباحث بجمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك، وذلك من خلال توزيع القوائم على العاملين، وكان عدد القوائم التي تم جمعها 40 قائمة بنسبة استجابة 89%. وقام الباحث بعد ذلك بمراجعة قوائم الاستقصاء التي تم جمعها لاستبعاد القوائم غير المستوفاة أو المستوفاة بطريقة خاطئة، وكان عدد القوائم السليمة والصالحة للتحليل لعينة العاملين 28 قائمة بنسبة 70%، ولعينة المنتفعين 205 قائمة بنسبة 54%.

1-2- مقاييس الدراسة: تم تحديد أداء الإدارة العمومية (مديرية الضرائب لولاية بشار) من سبعة عناصر تشمل وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين، الاتصالات داخل المنظمة، الدافعية لدى العاملين، والتفاعل بين العاملين والعملاء.

وقد تم قياس بوضوح أدوار العمل لدى العاملين من خلال ثلاثة بنود على مقياس "ليكرت الخماسي"، مثل: "أشعر أنني أعرف مهام وظيفتي جيدا". وبلغ معامل الصدق "كرونباخ ألفا" لبيانات البحث الحالي 0.78.

وسياسة تنمية وتدريب العاملين تم قياسها من خلال ستة بنود على مقياس "ليكرت الخماسي" مثل "تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالمديرية كافية". وبلغ معامل الصدق "كرونباخ ألفا" لبيانات البحث الحالي 0.82.

وسياسة مكافأة العاملين تم قياسها من خلال سبعة بنود على مقياس "ليكرت الخماسي" مثل "المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به". وبلغ معامل الصدق "كرونباخ ألفا" لبيانات البحث الحالي 0.79.

وتم قياس عملية الاتصالات داخل المنظمة من خلال ستة بنود على مقياس "ليكرت الخماسي"، مثل "إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر". وبلغ معامل الصدق "كرونباخ ألفا" لبيانات البحث الحالي 0.83.

والعلاقات بين العاملين تم قياسها من خلال أربعة بنود على مقياس "ليكرت الخماسي" مثل "أشعر أننا في المديرية نعمل بروح الفريق". وبلغ معامل الصدق "كرونباخ ألفا" لبيانات البحث الحالي 0.77.

والدافعية لدى العاملين تم قياسها من خلال خمسة بنود على مقياس "ليكرت الخماسي" مثل "أشعر بالسعادة أثناء العمل لان الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي". وبلغ معامل الصدق "كرونباخ ألفا" لبيانات البحث الحالي 0.81.

وأخيرا التفاعل بين العاملين تم قياسه من خلال ستة بنود على مقياس "ليكرت الخماسي" مثل "أرحب دائما بأي نقد أو شكوى من جانب المنتفع". وبلغ معامل الصدق "كرونباخ ألفا" لبيانات البحث الحالي 0.77.

كما تناول قياس مستوى جودة الخدمة العمومية خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي : الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، وذلك من خلال سبعة وعشرون عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لهذه الأبعاد. وقد بلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات الدراسة الحالية 0.82.

3-1- متغيرات البحث: يحتوي هذا البحث على نوعين من المتغيرات هما:

أ- المتغيرات المستقلة: وهي: م 1 وهو رمز المتغير "وضوح أدوار العمل لدى العاملين"، م 2 وهو رمز المتغير "تدريب وتنمية العاملين"، م 3 وهو رمز المتغير "المكافآت والحوافز"، م 4 وهو رمز المتغير "العلاقات بين العاملين"، م 5 وهو رمز المتغير "الدافعية لدى العاملين"، م 6 وهو رمز المتغير الاتصالات، م 7 وهو رمز المتغير "تفاعل العاملين مع المتفاعلين".

ب- المتغير التابع وهو: م 8 وهو رمز المتغير "مستوى جودة الخدمة الإدارية العمومية".

4-1 أساليب التحليل الإحصائي: قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء وذلك لاختبار فروض البحث وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- المتوسطات المرجحة للمتغيرات موضع البحث سواء المستقلة أو التابعة؛
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع؛
- الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

2- حدود البحث: اقتصر البحث على العاملين والمتفاعلين بمصالح الضرائب لولاية بشار. كما انحصر البحث على اختبار ودراسة العلاقة بين عناصر أداء مصالح إدارة الضرائب لولاية بشار كمتغيرات مستقلة ومستوى جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع.

3- التحليل الإحصائي: لاختبار فروض البحث قام الباحث باستعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء بجدول (2)، (3)، (4).

يوضح جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

وهو يؤكد ما يلي:

- إن مستوى جودة الخدمة العمومية كان بدرجة متوسطة (3,17) وذلك في كافة أبعاد الخدمة العمومية والتي تشمل الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.
- إن أدوار العمل لدى العاملين كانت بدرجة متوسطة (3,46) ويدل على أن العاملين بالمديرية لديهم وضوح بأدوار العمل الخاصة بهم.

- إن تنمية وتدريب العاملين (3,24) كان بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن العاملين بالمديرية يتلقون برامج التدريب التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال الموكولة إليهم.
 - إن العلاقات بين العاملين (2,82) كانت بدرجة متوسطة وهذا يؤدي إلى وجود بيئة عمل غير مواتية وغير مناسبة لأداء العمل بالمديرية .
 - إن مكافأة العاملين (2,74) كانت بدرجة منخفضة وهذا يؤدي إلى عدم رضا العاملين عن أعمالهم، حيث أنهم يبذلون جهودا كبيرة في أداء أعمالهم ولا يحصلون على المقابل المادي والمعنوي المناسب لتلك الجهود.
 - إن الدافعية لدى العاملين (2,9) كانت بدرجة منخفضة وهذا نتيجة للعديد من العوامل السلبية في العمل ومنها انخفاض مكافأة العاملين وعدم فعالية الاتصالات بالمديرية.
 - إن التفاعل بين العاملين والعلاء (2,38) كانت بدرجة منخفضة وهذا يرجع كما سبق القول إلى العديد من العوامل السلبية في العمل والتي تؤدي إلى عدم اهتمام العاملين بالمنتفعين وتلبية طلباتهم.
- جدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

r								σ	X̄	X _i	
8	7	6	5	4	3	2	1				
							1,00	0,122	3,17	8 م	تابع
						1,00	* 0,61	0,22	3,46	1 م	المتغيرات المستقلة
					1,00	*0,12	**0,52	0,38	3,24	2 م	
				1,00	**0,15	* 00,1	** 0,67	0,37	2,74	3 م	
			1,00	** 0,20	*0,15	**0,20	** 0,53	0,35	2,82	4 م	
		1,00	*0,13	* 0,11	*0,10	** 0,17	** 0,59	0,28	2,9	5 م	
	1,00	* 0,19	*0,17	**0,13	**0,18	**0,17	** 0,56	0,18	2,23	6 م	
1,00	** 0,10	* 0,15	* 0,22	* 0,10	* 0,10	** 0,19	*0,63	0,39	3,38	7 م	

* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0,05

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0,01

جدول (3): نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0,015	3,18	0,39	م1	م8
0,009	3,5	0,34	م2	
0,008	3,9	0,43	م3	
0,005	3,7	0,34	م4	
0,003	5,9	0,27	م5	
0,005	4,6	0,30	م6	
0,004	4,3	0,45	م7	

المصدر: من إعداد الباحث

جدول (4): نسب التباين التي تفسرها المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع

ΔR^2 لكل متغير مستقل	R^2	المتغيرات المستقلة
٪20	٪20	م1
٪15	٪35	م1، م2
٪10	٪45	م1، م2، م3
٪14	٪59	م1، م2، م3، م4
٪11	٪70	م1، م2، م3، م4، م5
٪6	٪76	م1، م2، م3، م4، م5، م6
٪8	٪84	م1، م2، م3، م4، م5، م6، م7

المصدر: من إعداد الباحث

- اختبار الفرض الأول: ينص الفرض الأول في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين وضوح أدوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية، بمعنى أنه كلما زاد وضوح ادوار العمل لدى العاملين زاد مستوى جودة الخدمة العمومية. وهذا ما توضحه نتائج الجداول (2) و(3) و(4).
- اختبار الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية، بمعنى أنه كلما زاد تنمية

وتدريب العاملين زاد مستوى جودة الخدمة العمومية. وهذا ما توضحه نتائج الجداول (2) و (3) و (4).

- **اختبار الفرض الثالث:** ينص الفرض الثالث في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مكافأة العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية، بمعنى أنه كلما زاد مكافأة العاملين زاد مستوى جودة الخدمة العمومية. وهذا ما توضحه نتائج الجداول (2) و (3) و (4).

- **اختبار الفرض الرابع:** ينص الفرض الرابع في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات بين العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية، بمعنى أنه كلما زادت العلاقات بين العاملين زاد مستوى جودة الخدمة العمومية. وهذا ما توضحه نتائج الجداول (2) و (3) و (4).

- **اختبار الفرض الخامس:** ينص الفرض الخامس في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الدافعية لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة العمومية، بمعنى أنه كلما زادت الدافعية لدى العاملين زاد مستوى جودة الخدمة العمومية. وهذا ما توضحه نتائج الجداول (2) و (3) و (4).

- **اختبار الفرض السادس:** ينص الفرض السادس في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات داخل المنظمة ومستوى جودة الخدمة العمومية، بمعنى أنه كلما زادت الاتصالات داخل المنظمة زاد مستوى جودة الخدمة العمومية. وهذا ما توضحه نتائج الجداول (2) و (3) و (4).

- **اختبار الفرض السابع:** ينص الفرض السابع في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التفاعل بين العاملين والعملاء ومستوى جودة الخدمة العمومية، بمعنى أنه كلما زاد التفاعل بين العاملين والعملاء زاد مستوى جودة الخدمة العمومية. وهذا ما توضحه نتائج الجداول (2) و (3) و (4).

4- الخاتمة:

تحتاج الأجهزة الحكومية في أي دولة إلى إدارة الجودة الشاملة للأسباب عديدة منها عدم رضا مواطنيها عن جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية والمنظمات العمومية، وضغوط عدم كفاية الميزانية للدولة ومشكلات العجز في الميزانية، والحفاظ على القوة العاملة والخبرات ذات الكفاءة العالية،

والبقاء والاستمرار في أداء الخدمة العمومية. فهي إذن عبارة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات التي ترشد العمل في أي منظمة للارتقاء بمستوى الأداء وتقديم الجودة التي تحقق توقعات العملاء. وهو ما تتأسس عليه الإدارة العمومية الجديدة التي تعتبر علاقة المواطن/ الزبون بالمرفق الإداري العمومي أهم من التطبيق الجامد للقواعد والإجراءات التنظيمية، بمعنى وجوب تحقيق رضا المواطن/ الزبون عن طريق تقديم خدمة إدارية عمومية بجودة عالية وأن تكون قابلة للقياس من حيث جودتها وتكاليف إنتاجها.

وتسعى الجزائر لتحقيق هذا المفهوم (إدارة عمومية حديثة تقدم خدمة إدارية بجودة عالية) في قطاعات عديدة كالجمارك والشرطة والضرائب من خلال اعتماد سياسة جوارية للتقرب من المواطن والتكفل بانشغالاته واستخدام التقنيات الحديثة في الإعلام والاتصال لتسهيل الحصول على الخدمات العمومية بإنشاء مختلف الشبكات المعلوماتية الداخلية للقطاعات (الشبكة المعلوماتية الداخلية للجمارك، الشبكة المعلوماتية الداخلية للضرائب، ...).

ومن خلال البحث تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

1. إن مستوى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة العمومية موضع البحث كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات المنتفعين بشأنها (3,17) على مقياس ليكرت الخماسي؛
2. هناك درجة متوسطة من وضوح ادوار العمل لدى العاملين بالإدارة العمومية محل الدراسة والبحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (3,46) على مقياس ليكرت الخماسي؛
3. هناك درجة متوسطة من تدريب وتنمية العاملين بالإدارة العمومية موضع البحث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات عينة البحث من العاملين (3,34) على مقياس ليكرت الخماسي؛
4. هناك درجة منخفضة من مكافأة العاملين بالإدارة العمومية محل الدراسة والبحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات عينة البحث من العاملين (2,74) على مقياس ليكرت الخماسي؛
5. هناك درجة منخفضة من العلاقات بين العاملين بالإدارة العمومية موضع البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات عينة البحث الخاصة بالعاملين (2,82) على مقياس ليكرت الخماسي؛

6. هناك درجة منخفضة من الدافعية لدى العاملين بالإدارة العمومية موضع البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات عينة البحث من العاملين (2,9) على مقياس ليكرت الخماسي؛
7. هناك درجة منخفضة من الاتصالات داخل الإدارة محل الدراسة والبحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات عينة البحث من العاملين (2,23) على مقياس ليكرت الخماسي؛
8. هناك درجة متوسطة من التفاعل بين العاملين والعلاء بالإدارة العمومية موضع البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات عينة البحث من العاملين (3,38) على مقياس ليكرت الخماسي؛
9. هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أداء الإدارة العمومية بأبعاده السبع وهي (وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تدريب وتنمية العاملين، العلاقات بين العاملين، مكافأة العاملين، الدافعية لدى العاملين، الاتصالات بين العاملين، التفاعل بين العاملين والعلاء) ومستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة للمنتفعين.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. السلمي (علي)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
2. الميناوي (عائشة مصطفى)، سلوك المستهلك مفاهيم وإستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
3. زين الدين (فريد عبد الفتاح)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996.
4. شريف (احمد شريف)، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد العشرين، 1998.
5. أبو علفة (عصام الدين أمين)، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الجزء الأول، 2002.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Deming (W.E.), **Out of Crisis**, Cambridge University Press, London, 1986.
2. Juran(JOSEPH), **la qualité dans les services**, traduit de l'américain par opéra traduction (Monique speedy), AFNOR gestion, paris, 1987.
3. Conway (W. E.), **The Quality Secret : The Right way to Manage**, Nashuha, N.H. : Conway Quality, 1992.
4. TOQUER (G), LANGLOI (M): **Marketing des services, le défi relationnel**, Ed Dunod, Paris, 1992.
5. Cohen S. et Brand R., **Total Quality Management in Government**, Jossey-Bass, USA, 1993.
6. Centre du commerce international (CCI), **application des systèmes de qualité ISO 9000**, Genève, 1996.
7. BHOTE (Keki R.), **World Class Quality**, Edition MASSON, Paris, 1997.
8. VALENTIN (Paul), **Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches**, Revue Française de Marketing, ADETEM (l'Association Nationale de Marketing), N° 163, France, 1997.
9. DETRIE(Philippe), **Le client retrouve**, Edition d'Organisation, Paris, 1998.
10. LAMBIN (Jean Jaques), **Marketing Stratégique (du Marketing a l'orientation Marché)**, Edition International, Paris, 4^{ème} édition, 1998.
11. DERBAIX (Christian), Joél BREE, **Comportement du consommateur**, ECONOMICA, Paris, 2000.
12. KOTLER(Philip), Bernard DUBOIS, **Marketing Management**, 10^{ème} édition, publi-union, Paris, 2000.
13. OCTAVE (Jokung), **Introduction au Management de valeur**, DUNOD, Paris, 2001.
14. RAY (Daniel), **Mesurer et développer la satisfaction clients**, Edition d'Organisation, Paris, 2^{ème} tirage, 2001.
15. DIRIDOLLOU (Bernard), **Le client au cœur de l'organisation (La Qualité en Action)**, Edition d'Organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001.
16. AUDIGER (Guy), **Marketing pour l'entreprise**, Gualino éditeur, Paris, 2003.
17. DEMEURE (Claude), **Marketing**, DALLOZ, Paris, 4^{ème} édition, 2003.
18. LADWIN (Richard), **Le comportement de consommateur et l'acheteur**, ECONOMICA, Paris, 2^{ème} édition, 2003.