

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

معهد علوم الطبيعة والحياة  
قسم التربية البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي بعنوان:

تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بالقاعات  
متعددة الرياضات

دراسة ميدانية بولاية سكيكدة

تحت إشراف :

الدكتور مسعود بورغدة محمد

إعداد الطالب:

نوار أحمد

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سوق اهراس	أستاذ محاضر-أ-	د. فيصل قاسمي	01
مشرفا و مقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر-أ-	د. محمد مسعود بورغدة	02
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مراد بوطبة	03
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر-أ-	د. السعيد يحيوي	04

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا  
مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صدق الله العظيم

سورة البقرة (الآية 32)

# شكر و عرفان

أشكر الله العلي القدير الذي به استعنا على انجاز هذا العمل المتواضع و نثني عليه سبحانه على أن وفقني لاتمام هذا العمل وأسأل الله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان ينفعني به وان ينفع به من بعدي .

واعترافا مني لأهل الفضل بعد فضل الله تعالى ، لا يسعني إلا أن كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "مسعود بور غدة محمد" على تدريسه لنا وإشرافه وتشجيعه ومساعدته وكذا صبره علينا، وعلى تقصيري في حقه وسعة صدره ومرونته في المواقف.

كما أتقدم بأجمل عبارات الشكر و التقدير إلى إلى الدكتور "فيصل قاسمي" رئيس مشروع الماجستير وكل الدكاترة والأساتذة: "بوطبة، يحيوي، بوسكرة، بوخرص، عميرات، رواب على ما قدموه لنا من مساعدة وتوجيه المسار العلمي دون أن أنسى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

# الإهداء

إلى من ترتاح لها نفسي بعد العناء وتأمين لها روعي بعد الوجع

إلى قلب يظل يتمزق خوفا علي ، إلى من كان بدعائها نجاحي وتوفيقني ...

أمي الحبيبة الغالية .

إلى الذي ضحى بالغالي و النفيس لأجل أن يراني أخطو على درب العلم و المعرفة ، ومنارتي التي أرسو

إليها حين أخطئ الطريق ،

وقدوتي في الحياة ..أبي العزيز .

إلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا .

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء و الرفقاء .

إلى كل من علمني حرفا، و لقتني درسا، و أعطاني نصحا .

إلى كل من جمعني بهم لحظة صدق و فرقتني عنهم لحظة صدق .

إلى كل من ينشد الجودة في عمله

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي .



# فهرس المحتويات

ت	شكر وتقدير.....
ث	الاهداء.....
ج	فهرس المحتويات.....
د	فهرس الجداول.....
ر	فهرس الاشكال.....

## الجانب التمهيدى

### الإطار العام للدراسة

2	1-المقدمة وإشكالية البحث.....
3	2-تساؤلات البحث:.....
3	3-فرضيات البحث:.....
4	4-أهمية البحث.....
4	5-أهداف البحث.....
5	6-مصطلحات البحث.....
6	7-الدراسات السابقة.....

## الجانب النظرى

### الفصل الأول: الجودة

16	1-مفهوم الجودة.....
16	2-تعريف الجودة.....
17	3-التطور التاريخى للجودة.....
24	4-رؤاد إدارة الجودة.....
42	5-أهمية الجودة.....
44	6-أهداف الجودة.....
45	7-العوامل المؤثرة فى الجودة.....
46	8-خصائص الجودة.....

### الفصل الثانى: إدارة الجودة الشاملة

50	1-ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
52	2-مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
55	3-المتطلبات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.....

4-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....	56
5-عناصر إدارة الجودة الشاملة .....	60
6-فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....	61
7-الأخطاء الشائعة عند تطبيق الجودة الشاملة.....	63
8-المواصفات القياسية لايزو 9000.....	64
9-نشأة وتطور مواصفات الايزو9000 .....	67
10-علاقة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة.....	71

#### الفصل الثالث :جودة الخدمة

1-مفهوم الخدمة .....	77
2-أهمية الخدمة.....	81
3-خصائص الخدمة.....	82
4-أصناف الخدمة .....	85
5-دورة حياة الخدمة .....	85
6-أنواع الخدمة .....	87
7-مفهوم جودة الخدمة وأهميتها.....	91
8-خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.....	95
9-أبعاد جودة الخدمة.....	98
10- قياس جودة الخدمة.....	100
11-مفهوم خدمة العملاء و أصنافهم .....	111

#### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع :منهجية البحث

تمهيد .....	117
1-منهج البحث.....	118
2-الدراسة الاستطلاعية.....	118
3-مجتمع الدراسة.....	119
4-عينة الدراسة.....	119
5-مجالات البحث.....	121
6-إجراءات البحث.....	121
7-أدوات التحليل الإحصائي.....	141
8-صعوبات البحث.....	141

#### الفصل الخامس:عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

1-تحليل ومناقشة النتائج بمقياس ليكرت الخماسي .....	144
2-تحليل ومناقشةالنتائج في ضوء الفرضيات.....	160

179.....الاستنتاجات

180.....التوصيات

182.....خاتمة

183.....المراجع

الملاحق .

ملخص البحث باللغة العربية.

ملخص البحث باللغة الفرنسية.

ملخص البحث باللغة الانجليزية.

## قائمة الجداول :

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
01	جدول يوضح التطور التاريخي لإدارة الجودة	18
02	جدول يوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها	61
03	جدول يوضح مقارنة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة الجودة الأيزو	73
04	جدول يوضح تصنيف درجة الملموسية لخدمات المنتج والمستهلك	82
05	جدول يوضح مقارنة بين منتج الخدمة والسلعة	83
06	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة	120
07	جدول يوضح صدق محتوى محور الجوانب المادية الملموسة	124
08	جدول يوضح صدق محتو محور الثقة والاعتمادية	125
09	جدول يوضح صدق محتوى محور الاستجابة	126
10	جدول يوضح صدق محتوى محور الضمان والامان	127
11	جدول يوضح صدق محتوى محور التعاطف	128
12	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس التوقعات بين عبارات الجوانب المادية الملموسة والمجموع الكلي للبعد	129
13	صدق الاتساق الداخلي لمقياس التوقعات بين عبارات الثقة والاعتمادية والمجموع الكلي للبعد	130
14	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس التوقعات بين عبارات الاستجابة والمجموع الكلي للبعد	131
15	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس التوقعات بين عبارات الضمان والامان والمجموع الكلي للبعد	132
16	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس التوقعات بين عبارات التعاطف والمجموع الكلي للبعد	133
17	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الادراكات بين عبارات الجوانب المادية الملموسة والمجموع الكلي للبعد	134
18	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الادراكات بين عبارات الثقة والاعتمادية والمجموع الكلي للبعد	135
19	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الادراكات بين عبارات الاستجابة والمجموع الكلي للبعد	136
20	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الادراكات بين عبارات الضمان والامان والمجموع الكلي للبعد	137
21	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الادراكات بين عبارات التعاطف والمجموع الكلي للبعد	138
22	جدول يوضح معامل الثبات لاستبيان نموذج الفجوة لمقياس التوقعات .	139
23	جدول يوضح معامل الثبات لاستبيان نموذج الفجوة لمقياس الادراكات.	140

## قائمة الجداول :

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
144	يوضح توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الجوانب المادية الملموسة	24
146	يوضح توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الثقة والاعتمادية	25
147	يوضح توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الاستجابة	26
148	يوضح توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الضمان والامان	27
149	يوضح توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور التعاطف	28
150	يوضح إجمالي توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات	29
151	يوضح ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الجوانب المادية الملموسة	30
153	يوضح ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الثقة والاعتمادية	31
155	يوضح ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الاستجابة	32
156	يوضح ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الضمان والامان	33
157	يوضح ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور التعاطف	34
159	يوضح اجمالي ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات	35
160	يوضح جدول يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الجوانب المادية الملموسة	36
163	يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الثقة والاعتمادية	37
167	يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الاستجابة	38
170	يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الضمان والامان	39
173	يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور تعاطف	40
176	يوضح فُروق (T-test) لاجمالي الاستمارة	41

## قائمة الأشكال :

رقم الشكل	الأشكال	الصفحة
01	شكل يوضح مراحل تطور مفهوم الجودة .	23
02	شكل يوضح مثلث ديمنج للتحسين .	27
03	شكل يوضح دورة ديمنج للتحسين المستمر .	28
04	شكل يوضح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران .	32
05	شكل يوضح أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة .	39
06	شكل يوضح أهداف الجودة .	44
07	شكل يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	52
08	شكل يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	59
09	شكل يوضح العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة .	60
10	شكل يوضح نموذج لقياس ولاء الزبون .	62
11	شكل يوضح مراحل دورة حياة منتج الخدمة .	86
12	شكل يوضح طريقة الخدمة الباردة .	87
13	شكل يوضح طريقة المصنع للخدمة .	88
14	طريقة الحديقة الوردية للخدمة .	89
15	شكل يوضح طريقة جودة خدمة العميل .	90
16	شكل يوضح أبعاد جودة الخدمة .	99
17	شكل يوضح نموذج الفجوة Servqual لقياس جودة الخدمة العامة .	107
18	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم وتوقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الجوانب المادية الملموسة .	162
19	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم وتوقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الثقة والاعتمادية .	166
20	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم وتوقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الاستجابة .	169
21	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم وتوقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الضمان والأمان .	172
22	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم وتوقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد التعاطف .	175
23	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في أبعاد مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة .	178

الحمد لله الذي  
جعلنا من عباده

**تمهيد:**

يعتمد الباحث في دراسته على خطوات في الجانب التمهيدي من الفصل النظري ، وهذه الخطوات تبدأ بإشكالية الدراسة ، حيث يتم صياغتها وضبطها ضبطا دقيقا ومن ثم تحديد تساؤلات الدراسة وتتبع بالفرضيات التي تعتبر إجابات احتمالية للأسئلة المحورية التي دارت حولها إشكالية الدراسة ، وبعدها يتم تحديد أهداف الدراسة حيث يتعرض الباحث إلى الغايات التي ترقى من وراء دراستها والأغراض التي يسعى إلى تحقيقها وتأتي بعدها أهمية الدراسة ، ثم نتطرق إلى المفاهيم الأساسية لمصطلحات الدراسة وهذا لأن أي باحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات ومن ثم فهو مطالب بأن يتعرض إلى تحديد المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ، وأخيرا يتناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراسته بالذات أو ما شابهه ، والتي تساعد الباحث على توسيع نظرتة للموضوع .



**1-المقدمة واشكالية البحث:**

باتت الإدارة الحديثة جانبا أساسية من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع فالإدارة تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، كما تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ولذا أعطت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لتأثيرها ف دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي.

وأصبحت القاعات الرياضية المتعددة الاختصاصات كمؤسسات رياضية ذات أهمية بالغة في ممارسة الأنشطة الترويحية و التعليمية و التدريبية للارتقاء بمستوى الرياضيين لتحقيق بطولات أولمبية و دولية من خلال جودة الخدمات المقدمة بهذه القاعات.

لذلك فإن الدولة تولي اهتماما خاصا بها لزيادة أعدادها و دعمها ماديا لتطويرها و تحسين طرق الأداء فيها بما يكفل الوصول إلى الهدف المنشود من إنشائها.

كما أن الخدمات التي تقدمها القاعات متعددة الرياضات لم يتم قياسها بطرق علمية من قبل و ذلك للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق جودة الخدمة لعملائها ة هو أمر يستوجب البحث و الدراسة.

وقد لاحظ الباحث انخفاض مستوى أداء الخدمات التي تقدمها القاعات متعددة الرياضات وبالتالي تؤدي إلى عدم الوصول إلى الهدف المنشود من إنشائها .

وفي حدود ما اطلع عليه الباحث من دراسات ومراجع علمية تبين له أن الخدمات التي تقدمها القاعات المتعددة الرياضات لم يتم قياسها بطرق علمية من قبل وذلك للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق جودة الخدمة لعملائها حيث أن جودة الخدمة في القاعات متعددة الرياضات وفي ضوء ما سبق تعد عاملا رئيسيا لتحقيق النجاح بها لذلك فقد رأى الباحث انه أمر يستوجب البحث و الدراسة .

و ذلك ما أحيا لدى الباحث الشعور بالمشكلة و السعي لدراسة "تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات" و قد حاز موضوع جودة الخدمة و قياسها على اهتمام الدارسين في السنوات القليلة المنقضية و قد تعددت الدراسات التي استهدفت قياس جودة الخدمة و طبيعتها و مكوناتها و تقويمها و في حدود ما استطعنا الحصول عليه من دراسات سابقة تبين ندرة الدراسات الخاصة بقياس جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية متباينة المجالات و خاصة في المجال الرياضي و هذا ما أدى بالباحث إلى طرح الإشكالية التالية: هل توجد فجوة بين توقعات المستفيدين و إدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات؟

**2-تساؤلات البحث:**

- ❖ هل هناك فروق بين توقعات المستفيدين وبين إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الجوانب المادية الملموسة؟
- ❖ هل هناك فروق بين توقعات المستفيدين وبين إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الثقة والاعتمادية؟
- ❖ هل هناك فروق بين توقعات المستفيدين وبين إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الاستجابة؟
- ❖ هل هناك فروق بين توقعات المستفيدين وبين إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الأمان؟
- ❖ هل هناك فروق بين توقعات المستفيدين وبين إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد التعاطف؟

**3-فرضيات البحث:****3-1الفرضية العامة :**

- ❖ هناك فروق دالة إحصائية بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في القاعات متعددة الرياضات.

**3-2الفرضيات الجزئية:**

- ❖ هناك فروق دالة إحصائية بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الجوانب المادية الملموسة .
- ❖ هناك فروق دالة إحصائية بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الثقة والاعتمادية .
- ❖ هناك فروق دالة إحصائية بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الاستجابة .
- ❖ هناك فروق دالة إحصائية بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعدا لامن .
- ❖ هناك فروق دالة إحصائية بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد التعاطف .

**4- أهمية البحث:**

تتلخص أهمية البحث في النقاط التالية:

- اتجاه الفكر الإداري الحديث إلى أهمية قياس جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية سواء كانت تعليمية أو صناعية أو صحية أو تجارية أو اجتماعية أو رياضية مثل القاعات متعددة الرياضات لذلك تعتبر مثل هذه الدراسات من الدراسات القليلة المطبقة حديثا في المجال الرياضي.
- التوصل إلى تقديم مقترحات لتحسين جودة الخدمات المقدمة بالقاعات المتعددة الرياضات بالجزائر من خلال التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة القاعات المتعددة الرياضات.

**5- أهداف البحث:**

- يهدف البحث إلى قياس جودة الخدمة المقدمة بالقاعات المتعددة الرياضات بتطبيق أسلوب الفجوة من خلال:
- الكشف عن الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة و بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات.
- الكشف عن الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين و بين إدراكاتها للمواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل بالقاعات المتعددة الرياضات.
- الكشف عن الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بالقاعات المتعددة الرياضات و بين إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة بها.
- وضع نموذج مقترح لإدارة القاعات متعددة الرياضات في ضوء مقياس جودة الخدمة.

**6-مصطلحات البحث:**

**أسلوب الفجوة:** هو عبارة عن نموذج يحتوي على بعض المحاور التي تقيس جودة الخدمة في المؤسسة من خلال التعرف على الاختلاف بين التوقعات و الإدراكات لمستوى الخدمة المقدمة بالفعل<sup>(1)</sup> .  
**الخدمة:**

هي عبارة عن أداء و مجهودات مبذولة موجهة لإشباع حاجات معينة ووفقا للطلبات المختلفة .  
**الجودة:**

**اللمعة:**وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء،والجواد يعني السخي ومن اشتقاقاته، الجيد :ضد الرديء،وجاد الشيء ،يوجد جودة أي صار جيدا.

**ب-اصطلاحا:**يرجع الى الكلمة اللاتينية (qualitas) والتي تعني درجة الصلابة.

**ج-اجرائيا:**هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات أو متطلبات معينة أو معروفة ضمنا<sup>(2)</sup> .

**جودة الخدمة:**

هي التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أي عيوب ومن أول مرة فضلا عن تحقيق الاستمرارية في تحسين الأداء<sup>(3)</sup> .

**إدراكات المستفيدين :**

هي انطباعات المستفيدين عن الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم بالفعل.

**توقعات المستفيدين:**

هي تلك المعتقدات الناتجة عن احتياجات أو طموحات أو تجارب سابقة وتتعلق بالخدمة والتي يستخدمها الفرد كمعايير يتم على أساسها الحكم على أداء الخدمة<sup>(4)</sup> .

<sup>1</sup> - أمين النبوي، إدارة الجودة الشاملة ، المجلد الأول ، العدد الثالث، مجلة المستقبل للتربية العربية، كلية التربية، جامعة أسيوط 1995، ص15.

<sup>2</sup> - [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) le 04-10-2011.a 10 :06h pm.

<sup>3</sup> - محمد عبد المنعم هلال، "قياس جودة الخدمة في المنشآت المركزية بوزارة التربية والتعليم" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، 2004 ،ص21.

<sup>4</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول، 1996، ص17.

**7-الدراسات السابقة :****1-7 الدراسات العربية :**

1- دراسة السيد عبد الحافظ علي 1991: استهدفت الدراسة وضع تصور لإدارة حمامات السباحة بالأندية الرياضية والاجتماعية واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على 1100 من أعضاء نادي سموحة الاجتماعيين ومديري حمامات السباحة بمحافظة القاهرة والإسكندرية واستخدم الباحث الاستبيان وكانت أهم النتائج انه لا توجد خطة لإدارة حمامات السباحة بمحافظة القاهرة والإسكندرية واستخدم الباحث الاستبيان وكانت أهم النتائج انه لا توجد خطة لإدارة حمامات السباحة حيث يتم التخطيط لإدارتها ارتجاليا .

2- دراسة ثابت إدريس جمال الدين مرسى 1993 :استهدفت المقارنة بين مقياس جودة الخدمة وبين مقياس الأداء الفعلي للخدمة وذلك بالنسبة و للخدمات الخاضعة للدراسة كما يهدف الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين المحددات الرئيسية لجودة الخدمة وبين الميل لشراء الخدمة وتحديد العلاقة بين محددات الشعور بالرضا وعدم الرضا عن الخدمة وبين الميل لشراء الخدمة واستخدم الباحث المنهج الصفي والدراسات المسحية واشتملت العينة على بنك الكويت الوطني (15) منفذ ومؤسسة الخطوط الجوية الكويتية (7) منافذ واستخدم الباحث مقياس جودة الخدمة ومقاييس لرضا المستهلك ومقياس الإقرار الشخصي المباشر للميل للشراء والتعامل وكانت أهم النتائج أن جودة الخدمة يجب النظر إليها وقياسها كاتجاه ومن ثم فان مقياس الأداء الفعلي أكثر صلاحية من مقياس الفجوة (Servqual).

3- دراسة عز الدين راضي 1999: استهدفت تقويم التنظيم الرياضي في مصر واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على 118 ممن يعملون في المجال الرياضي واستخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل المراجع وكانت أهم النتائج اعتماد التمويل في مصر على الدعم الحكومي وان الهيكل الرياضي الحالي لا يساعد في تحقيق أهداف الرياضة في جمهورية مصر العربية .

4- دراسة خالد صقر المرى 2000م : استهدفت قياس جودة الخدمة المرورية لإمارة دبي واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على بعض المستفيدين من الخدمات المرورية واستخدم الباحث مقياس الفجوة وكانت أهم النتائج وجود فجوة سلبية بين توقعات وإدراكات المستفيدين وكذلك صلاحية مقياس الفجوة في قياس جودة الخدمة المرورية .

5- دراسة بهجت عطية 2002 : استهدفت التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية للوصول إلى مدخل مقترح لإدارة الندية الرياضية من خلال فلسفة الجودة

الشاملة واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة 22 فرد من الإدارة العليا بالأندية و184 من العاملين بالأندية و الأعضاء العاملين بها واستخدم الباحث المقابلة الشخصية وفحص الوثائق والسجلات والاستبيانات وكانت أهم النتائج وكانت أهم النتائج توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية قيد الدراسة.

6- دراسة إبراهيم نزيه 2004م: استهدفت تقييم جودة الخدمة بمراكز الشباب من خلال مقارنة توقعات المستفيدين و إدراكاتهم للخدمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على 79 من أعضاء الإدارة بمراكز الشباب و727 من الشباب المستفيدين من خدمات مراكز الشباب واستخدم الباحث مقياس servqual نموذج الفجوة وكانت أهم النتائج وجود فجوة سلبية نتيجة انخفاض مقدرة الإدارة على ترجمة توقعات المستفيدين لمظاهر الامتياز والجودة إلى مواصفات فعلية في الخدمة بمراكز الشباب.

7- دراسة رحاب علي أمين 2004م: استهدفت التعرف على بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة بمحافظة الإسكندرية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واشتملت العينة على 211 فرد من أعضاء مجالس إدارات الأندية والمديرين الفنيين والمشرفين والمدربين وفنيي المواد الكيميائية والعاملين بحمامات السباحة واستخدمت الباحثة الاستبيان وكانت أهم النتائج عدم وجود إدارة مؤهلة بحمامات السباحة .

8- دراسة حامد حسين عبد الله فرغلي 2004م: استهدفت التعرف على جودة الخدمات التي يقدمها الاتحاد المصري لألعاب القوى للاعبين والمدربين والحكام واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على 406 من الحكام والمدربين واللاعبين بالاتحاد واستخدم الباحث الاستبيان وكانت أهم النتائج أن درجة الثقافة الجودة عند المستفيدين لا تتحقق بالدرجة المطلوبة.

9- دراسة أسامة الميمي وآخرون 2004م: استهدفت قياس جودة إجراءات الجامعات الفلسطينية في برامجها واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على 20 عاملا من 10 جامعات فلسطينية واستخدم الباحث الاستبيان والتحليل المرجعي وكانت أهم النتائج أن الجامعات الفلسطينية تتبنى إلى حد كبير الإجراءات الخاصة بالجودة.

10- دراسة عليان الحولي 2004م: استهدفت اقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة البحث على أعضاء هيئة التدريس والطلاب واستخدم الباحث الاستبيانات وكانت أهم النتائج اقتراح إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية.

11- دراسة محمد عبد المنعم هلال 2004م: استهدفت قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على 17 فرد من الإدارة و1424 من المستفيدين بالمنشآت الرياضية بوزارة التربية والتعليم واستخدم الباحث نموذج الفجوة وكانت أهم النتائج وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة.

12- دراسة عمرو إبراهيم 2005م: استهدفت التعرف على جودة الخدمات التي يقدمها الاتحاد المصري للسباحة واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على لاعبين والحكام والمدربين بإجمالي 250 فرد واستخدم الباحث الاستبيانات وكانت أهم النتائج أن جودة الخدمات المقدمة من الاتحاد غير كافية للاعبين والمدربين والحكام الإداريين .

13- دراسة منى عبد المنعم 2005م: استهدفت بناء نموذج مقترح للجودة الشاملة بالاتحاد المصري لتنس الطاولة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واشتملت العينة على 15 من العاملين و40 من أعضاء مجلس الإدارة و430 من العملاء بالاتحاد وفروعه واستخدمت الباحثة الاستبيانات وكانت أهم النتائج انه يوجد لدى الإدارة العليا إدراك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في الاتحاد .

14- دراسة محمد علي شهاب وآخرون 2005م: استهدفت بلورة مستوى جودة البرامج التعليمية المختلفة التي تقدمها كلية التجارة بجامعة القاهرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على طلاب الشعب المختلفة بالكلية واستخدم الباحث الاستبيانات وكانت أهم النتائج أن النظام الإداري يمثل العنصر الأساسي في تفسير التباين بين مستويات الجودة .

## 2-7 الدراسات الأجنبية:

15- دراسة باراشورامان **parashuramanat at all** وزملائه 1985م: استهدفت التوصل إلى نموذج الفجوة لجودة الخدمة وتحديد الأبعاد لها وكانت أهم النتائج التوصل إلى تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة يعتمد عليها العملاء عند تكوين توقعاتهم عن جودة الخدمة وهي: الجوانب المادية والملموسة-الثقة والاعتمادية - الاتصالات -الاستجابة -تفهم الاحتياجات -الوصول إلى الخدمة-المصادقية - الجدارة - الأمان -التعاطف.كما أشار الباحثون إلى أن هذه الأبعاد هي عناصر عامة لا تتأثر باختلاف نوعية الخدمة .

16- دراسة باراشورامان **parashuramanat at all** وزملائه 1988م: استهدفت تطوير مقياس جودة الخدمة والذي أطلق عليه مقياس **servqual** نموذج الفجوة وكانت أهم النتائج اختصار ابتعاد جودة الخدمة العشرة السابق التوصل إليها عام 1985م إلى خمسة أبعاد وهي:  
-الجوانب المادية الملموسة - الثقة والاعتمادية -الاستجابة -الضمان -التعاطف .

17- دراسة ريجوتي وبيت **1992riggoti & pitt** م: استهدفت الدراسة التحقق من مصداقية وصلاحية مقياس الفجوة والذي أعده باراشورامان وزملاءه 1988م في قياس جودة الخدمة وكانت أهم النتائج أن مقياس **servqual** يتمتع بدرجة عالية من المصداقية والصلاحية في قياس جودة الخدمة التعليمية .

18- دراسة باراشورامان **parashuramanat at all** وزملائه 1994م استهدفت إعادة تقييم مقياس **servqual** لقياس جودة الخدمة بغرض الرد على دراسة كلا من كرونين وتايلور **cronin & taylor** 1992م التي شككت في نتائج مقياس الفجوة وتوصلت لعدم صلاحيته كأداة لقياس جودة الخدمة وكانت أهم النتائج أن مقياس الفجوة بين التوقعات و الإدراكات أداة لقياس جودة الخدمة وذات درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية كما أشارت الدراسة أن كلا من كرونين وتايلور قد اغفلا في دراستهما عنصرا بالغ الأهمية وهو قياس التوقعات لدى العملاء .

19- دراسة كاسكي **1995 kasky**م: استهدفت فهم العلاقة بين خصائص اللعبة ورضاء العملاء واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على 1000 من المشجعين الرياضيين واستخدم الباحث الاستبيان وكانت أهم النتائج أن جوانب خدمة العميل أعلى العوامل التي ترتبط بالفريق واللعبة كوسائل نقل الجماهير وتوفير الراحة لهم في الملعب .

20- دراسة أبراهم راميريز و هاتس دوريز **1997 abraham ramirez & hates dris** واستهدفت التعرف على مدى تقبل أعضاء الكليات لمبادئ وتحسين الجودة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت العينة على العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكليات واستخدم الباحثان فحص الوثائق والاستبيان البريدي وكانت أهم النتائج أن هناك علاقة طردية بين التزام الإدارة ومدى التحسين المستمر.

21- دراسة رودجرز كولين جروف **1998 RODGERS colleen grove**م استهدفت التعرف على مدى اختلاف إدراك المعلم في المداس المطبقة للجودة الشاملة وبين الغير مطبقة لها واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت العينة على القيادات التعليمية والمدرسون والموظفون وأولياء الأمور واستخدم الباحث المقابلة والاستبيان وكانت أهم النتائج ان الجودة الشاملة تساعد على رضا العاملين .

22- اوبكي ماركوس **1998 oebbke markus**م استهدفت التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الرياضية للجودة الشاملة واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على القيادات الرياضية والموظفون بمنظمة فرق رياضة المحترفين واستخدم الباحث جائزة مالكوم بالدر يدج وكانت أهم النتائج التوصل لإدارة صالحة لتحديد مدى تطبيق المؤسسات الرياضية لفلسفة الجودة الشاملة .



23- دراسة كوك, كولين, توميسون ,بروس cook,colleen , thomtson,bruce 2000م استهدفت الدراسة التحقق من الاعتمادية والصلاحية الداخلية لمقياس servqual في تقييم جودة خدمة المكتبات الجامعية في جامعة تكساس كمؤسسة غير هادفة للربح واستخدم الباحثون مقياس الفجوة واشتملت العينة على 298 من موظفي الجامعة وطلاب الجامعة من عشر كليات وكانت أهم النتائج أن مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات يتمتع بقدر كبير من الثقة والاعتمادية وصلاحيته في قياس جودة الخدمة المكتبية .

24- دراسة تشادويك **2002 G.chadwick R**م: بهدف تقويم جودة الخدمة التعليمية لطلاب الفرقة الثانية بكلية طب الأسنان واستخدم الباحث استمارة للتوقعات في بداية العام الجامعي للطلاب ثم استخدم استمارة لقياس الإدراكات في نهاية العام الجامعي وذلك بعد انتهاء الطلاب من الدراسة وكانت أهم النتائج وجود فجوة سلبية بين التوقعات وإدراكات الطلاب كما أشار إلى أن هذه النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استخدام نموذج الفجوة سوف تساعد عند وضع الأهداف وإتباع أساليب جديدة في التدريس وذلك من خلال التعرف على توقعات الطلاب .

**7-3-التعليق على الدراسات السابقة :**

من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة والتي تيسر له الحصول عليها في مجال جودة الخدمة وجد الباحث أن بعض الدراسات تعلقت بتحديد أبعاد جودة الخدمة وكيفية قياسها ومحاولة التوصل إلى نموذج لقياس جودة الخدمة وتطويرها كدراسة باراشورامان وزملاءه سنة 1985م ودراسة باراشورامان وزملاءه 1988م ودراسة باراشورامان 1994م واتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في استخدام النموذج التي توصلت إليه تلك الدراسات .

وتعرضت بعض الدراسات السابقة إلى التحقق من صلاحية مقياس الفجوة SERVQUAL لقياس جودة الخدمات بصفة عامة مثل دراسة ثابت إدريس وجمال المرسي سنة 1993م ودراسة باراشورامان وزملاءه سنة 1994م ودراسة كوك,كولين ,توميسون , بروس سنة 2000م ريجوتي وبيت سنة 1992م وسوف تتحقق الدراسة الحالية من صلاحية نموذج servqual لقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات .

وتناولت العديد من الدراسات السابقة التعرف على جودة الخدمة وقياسها في المجالات والمؤسسات الخدمية المختلفة كدراسة ثابت إدريس وجمال المرسي سنة 1993م ودراسة خالد المرى 2000م ودراسة بهجت عطية سنة 2002م ودراسة أسامة الميمي سنة 2004م ودراسة عليان الحولي سنة 2004م ودراسة محمد علي سنة 2005م ودراسة ريجوتي وبيت سنة 1992م ودراسة أبراهم راميرز وهاتس دوريز سنة 1997م ودراسة رودجرز كولين سنة 1998م ودراسة كوك,كولين ,توميسون , بروس سنة 2000م ودراسة تشادويك 2002م وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في قياس جودة الخدمة في المجال الرياضي .

وقد تعرضت بعض الدراسات السابقة إلى التعرف على جودة الخدمات في المجال الرياضي كدراسة عز الدين راضي 1999م ودراسة بهجت عطية سنة 2002م ودراسة حامد حسين وعبد الله فرغلي سنة 2004م ودراسة عمرو محمد إبراهيم سنة 2005م ودراسة منى عبد المنعم سنة 2005م ودراسة موسى محمد علام 2005م ودراسة كاسكي سنة 1995م ودراسة أوبكي ماركوس سنة 1998م والدراسة الحالية تتعرض لجودة الخدمة وذلك بقياسها .

وتناولت بعض الدراسات السابقة الخدمات في مجال السباحة مثل دراسة السيد عبد الحافظ سنة 1991م ودراسة عبد الحق عبد الباسط 2001م ودراسة رحاب علي سنة 2004م ودراسة عمرو محمد سنة 2004م ودراسة عمرو محمد سنة 2005م وعلى العموم لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة على حد علمه والتي تناولت قياس جودة الخدمات في المجال الرياضي قليلة ونادرة عدا دراسة إبراهيم نزيه سنة

2004م ودراسة محمد عبد المنعم سنة 2004م وذلك بالتطبيق على مراكز الشباب والمنشآت الرياضية بوزارة التربية والتعليم ولكنها لم تتناول القاعات المتعددة الرياضات .  
ومن خلال عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث بما يلي :

✚ تعتبر الدراسات السابقة بالإضافة إلى المراجع والكتب والدوريات عوناً كبيراً للباحث في رصد ووصف المشكلات المرتبطة بمجال وقياس جودة الخدمات وذلك من خلال المفهوم والتطبيق الأمر الذي استطاع من الباحث من خلاله التعرف على الصعوبات التي تواجهه والمداخل المختلفة التي تمكنه من مناقشة ودراسة مشكلة البحث كما أوضحت الدراسات السابقة المناهج والأساليب البحثية المختلفة التي استطاع الباحث من خلالها دراسة مشكلة البحث وكذلك التوصل إلى نتائج البحث .

✚ علاوة على ما أوضحته الدراسات السابقة من الأدوات والأساليب المختلفة لقياس جودة الخدمات الحديثة والمرتبطة بجمع البيانات قيد البحث والدراسة وكذلك الجوانب الهامة الواجب التعرف عليها لقياس جودة الخدمات بالقاعات متعددة الرياضات كما يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي :

✚ المنهج المستخدم: اتفقت الدراسات السابقة على استخدام ما يلي :

✚ المنهج الوصفي - المنهج التحليلي

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة البحث .

العينة : اختلفت العينات في الدراسات السابقة حسب طبيعة وإجراءات كل بحث تنوعت العينات وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على -المستفيدين من الخدمات في القاعات متعددة الرياضات .  
أدوات جمع البيانات: تعددت أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة طبقاً لنوع ومتغيرات الدراسة واستخدمت معظمها أدوات جمع البيانات التالية:

-مقياس الفجوة

-مقياس الأداء الفعلي

-استمارات الاستبيان

-المقابلات الشخصية

-تحليل المراجع

-الملاحظة

- أدوات تطبيق نظم الجودة الشاملة

وقد استعان الباحث بنتائج الدراسات السابقة في تدعيم نتائج الدراسة الحالية وذلك للتعرف على الأبعاد الرئيسية لقياس جودة الخدمات في القاعات متعددة الرياضات.



# الفصل الأول الجودة

**تمهيد:**

لقد بات أمراً مقبولاً الآن وبصورة شائعة أنه يتوجب على المنظمات في القطاعين العام والخاص البحث عن أساليب جديدة في مزاولة عملها، وقد أدى هذا المفهوم إلى ظهور المزيد من المطبوعات في مختلف وسائل الإعلام الشعبية المتخصصة والمصممة للإجابة عن الأسئلة مثار الشكوى والتذمر حول كيفية تطوير إدارتنا ومنظمتنا <sup>(1)</sup> ومن أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق.

ويحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء بعد أن انتبعت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاتجاه نحو العولمة، والاهتمام بقضايا البيئة، والتغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينظر إلى الجودة كمعيار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع رغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها.

<sup>1</sup> - راي سين اومان واخرون :ترجمة فهد بن معيقل العلي، راجع الترجمة معدي بن محمد آل مذهب، "التحليل الإداري في المنظمات العامة، تاريخه، مفاهيمه، أساليبه"، مركز البحوث، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد إدارة الجامعة، المملكة العربية السعودية، 2006 ص12.

## 1- مفهوم الجودة:

بالرغم من تعدد الآراء حول مفهوم الجودة إلا أنها تدور حول مجموعة من المتطلبات المبنية على رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته والتي تتطلب جهداً مستمراً يشمل جميع أفراد المنظمة والذي يعمل على التطوير والتحسين المستمر في السلعة أو الخدمة المقدمة بهدف الحصول على رضا العملاء مع القدرة على مواكبة التنافس المستمر بين المنظمات.

والجودة لها معانٍ كثيرة، إذ تشير إلى الدقة والامتياز، أو مطابقة متطلبات العميل، وتعد الجودة مجموعة الصفات لكيان، سواء كان هذا الكيان منتجاً أم خدمة، التي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية، وتشير الجودة أيضاً إلى درجة مطابقة الخدمة أو المنتج لمواصفاته، أي أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات.

ومن هنا يرى البعض أن مفهوم الجودة يشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء باحتياجات المستهلكين والعملاء<sup>(1)</sup>.

ولذلك تعددت وتباينت التعريفات الخاصة بمفهوم الجودة ومن الصعب أن نجد تعريفاً موحداً وذلك لاختلاف مفهوم الجودة من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لنوع الخدمة أو السلعة التي تقدمها.

فقد ذكر "أحمد سيد مصطفى" أن الجودة تشير إلى ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته<sup>(2)</sup>.

ويتفق هذا المفهوم مع مفهوم الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة حيث أشار "دايفيد جارفين" نقلاً عن الجمعيات الأمريكية إلى أن "الجودة هي إجمالي الصفات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة التي عن طريقها يتم الوفاء باحتياجات معينة"<sup>(3)</sup>.

## 2- تعريف الجودة:

تعني درجة الامتياز كما في معجم أكسفورد "oxford"<sup>(4)</sup> ويمكن حصر تعريفات الجودة وتقسيمها إلى عدة نوعيات يعتمد بعضها في تعريفها على أساس المستخدم user based ويميل إلى

<sup>1</sup>- يوسف محمد سالم، انعكاسات الجودة الشاملة على الأمن الاقتصادي دراسة ميدانية بدولة الإمارات العربية المتحدة، درجة العضوية في العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002، ص56.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل علمي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 1998 ص39.

<sup>3</sup>- David a Garvin, what does product quality really mean Sloan management, review .vol .26.no.1.fall, 1984, p39.

<sup>4</sup>- أحمد عبد الغفار، تقويم نظام ضبط ومراقبة جودة الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002، ص32.

الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة العالية تعني الأداء الأفضل، أما رجال الإنتاج والخدمة فالجودة من وجهة نظرهم تقوم على أساس التصنيع حيث يرون أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يتم إنتاجها وتقديمها بطريقة صحيحة ومن أول مرة، أما وجهة النظر الثالثة والمبنية على أساس المنتج فإنها تنظر إلى الجودة على أنها المتغير الخاضع للقياس الدقيق (1) .

وقد عرفت الجودة بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات" (2).

كما عرف البعض الجودة على أنها "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والأمان والتوفر و الموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال" (3)، كما عرفت الجودة بأنها "صنف السلعة المنتجة" (4) أي أن الجودة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة، فإذا قسمت السلعة إلى درجات حسب الترتيب التالي (D,C,B,A) فإن الجودة تعني الصنف A و تختلف حدود وعناصر الجودة من منشأة إلى أخرى تبعاً لنوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة فيجب على من يتجه نحو الجودة فهم أهداف المنشأة أولاً، وتحديد الأبعاد الأساسية لتحقيق الجودة بهذه المنشأة، وتعود الجودة على حجم الخصائص الغير مقدر بثمن التي يحتويها كل نشاط رياضي تدريبي او اداري أو تدريس أو ترويح في المؤسسات الرياضية المختلفة (5)

### 3- التطور التاريخي لإدارة الجودة:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا أنه لم يظهر كوسيلة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة من الفكر الإداري على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف الإدارية وتتسم مراحل التطور التاريخي للجودة بالثبات والاستقرار حيث أن نمو وتطور الفكر الإداري للجودة قد يشكل انعكاساً تدريجياً لتطوير الصناعة والخدمات المصاحبة لها.

وقد استمرت كل مرحلة حوالي 20 عاماً وقد ارتبطت كل مرحلة بالمرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة والجدول الآتي يوضح التطور التاريخي لإدارة الجودة :

1- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ETRAC 1996 ص10.

2- Avidl goatsch, stanly davis , total quality, MAC Milan college publishing, new York , 1994, p4

3- Dale .H. Besterfield ,Quality control buy prentice, Hall newGersy, 1986,p1.

4- Willim j. Stevenson, Production and Operations management, Irwin Inc, 1986 p15.

5- احمد حسن الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، طبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006ص48.



جدول رقم: (01) التطور التاريخي لإدارة الجودة :

م	الفترة	التطور	أهم السمات لهذا التطور
1	قبل عام 1900	الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ ( operator control )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ يتميز الإنتاج والعمل بالبساطة</li> <li>➤ يقوم العامل بجميع مراحل العمل ومراقبة المنتج أيضا</li> </ul>
2	منذ عام 1900- 1920	الرقابة بواسطة مشرف العمال ( forman control )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ أصبح العمل أكثر تعقيدا.</li> <li>➤ يقوم المشرف بالمراقبة على مجموعة العمال</li> </ul>
3	منذ عام 1920- 1940	الرقابة بواسطة الشخص المتخصص ( inspector control )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ازدياد الطلب على المنتجات مع تطور المنشآت الصناعية وكبر حجمها</li> <li>➤ توجد إدارة متخصصة في الرقابة على الجودة ويوجد فاحص متخصص يقوم بعملية الرقابة.</li> </ul>
4	منذ عام 1940- 1960	الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج statistical control	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تميزت هذه المرحلة بزيادة حجم الإنتاج</li> <li>➤ استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة كخرائط ضبط الجودة</li> </ul>
5	منذ عام 1960- 1980	تأكيد الجودة ( quality assurance )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تميزت بالعمل على وضع تأكيدات على مواصفات المنتج ومنع ظهور الخدمات والمنظمات غير مطابقة للمواصفات</li> <li>➤ ظهرت أساليب متعددة أخرى بجانب الأسلوب الإحصائي تتم في مرحلة التعميم وليس في مرحلة الرقابة كما هو الحال في المداخل السابقة</li> </ul>
6	1980 حتى الآن	إدارة الجودة الشاملة total quality management	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تميزت بالاهتمام بالجودة في كل إدارات المنشأة، التحسين المستمر، التركيز على العميل</li> <li>➤ اتخاذ كل الأساليب الرقابية في مرحلة ما قبل التصنيع، أثناء التصنيع، بعد التصنيع</li> <li>➤ مع تعدد المنظمات وكثرة المنتجات وزيادة عدد العملاء والرغبة في توكيد الجودة والاهتمام بمراجعة جودة المنتج والحصول على رضا العملاء ظهرت الرغبة في توثيق الجودة بشهادات معتمدة + ظهور معايير ومواصفات قياسية كسلسلة ايزو 9000</li> </ul>

المصدر: منى عبد المنعم عبد المعبود، نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري

لتنس الطاولة، ص 29 (1).

<sup>1</sup> - منى عبد المنعم عبد المعبود , نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة ، أطروحة دكتوراه ، قسم الإدارة الرياضية والترويح ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، 2005 ص29.

- ويتضح من الجدول أن عملية الرقابة على الجودة لم تحظ بأهمية خاصة قبل عام 1920 حيث كان قبل ذلك تتم الرقابة على الجودة عن طريق العمال الذين يقومون بالأعمال ذاتها أو عن طريق مشرف العمال الذي يقوم بدوره يقوم بمراقبة مجموعة من العمال والإشراف على جودة إنتاج هؤلاء العمال ولكن مع التطور الفني والإداري وزيادة حجم المنظمات وعدد الأفراد بها وتنوع الإدارات ظهر الاتجاه نحو ظهور وظيفة جديدة وإدارة جديدة ضمن إدارات المنظمة تعنى بالجودة وكيفية تحسينها.

وبالتالي أصبحت العصور الأخيرة هي الأكثر اهتماماً بالجودة حيث يؤكد فريد عبد الفتاح زين الدين (1) على أن الاهتمام بالجودة من إلى أربعة عصور أو مراحل تاريخية متميزة لإدارة الجودة وهي الفحص inspection، المراقبة الإحصائية للجودة Statistical quality control وضمان توكيد الجودة quality assurance وإدارة الجودة الكلية (T.Q.M) Total quality management وفيما يلي عرض لأهم الملامح لهذه المراحل، بهدف الوقوف على التطور الذي أحدثته الفكر الإداري الخاص بالجودة:

### 1-3 مرحلة الفحص (1940 – 1920) inspection :

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر تلبية لمتطلبات الثورة الصناعية، وما صاحبها من إنتاج وفير يتطلب تسويقاً مما تطلب اهتماماً كبيراً نحو استخدام الوسائل الفنية لفحص المنتجات . وقد أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً بعد الحرب العالمية الأولى مما استوجب ضرورة الفحص بدرجة كبيرة (2).

وبالتالي تركزت هذه المرحلة على منع وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء والمستهلكين، ولكنها لا تمنع من وقوع الخطأ الذي وقع فعلاً، فهي تنظر للجودة على أنها مطابقة للمواصفات ولذا يتم التأكد منها بعد الإنتاج، فهي تفترض أن المواصفات كانت صحيحة وأنها ستلبي احتياجات المستهلكين مع أن هذا الافتراض لم يكن للمستهلك دخل فيه، أي أنه لم يتم مسح رأي العملاء لمعرفة مدى تلبية هذا المنتج لاحتياجاتهم (3).

1- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص 83 .  
2- فاخر احمد فريد، نظام الإدارة المتكاملة للجودة المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء، نموذج مقترح المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات لعلوم الإدارية القاهرة 1997 ص 6  
3- احمد محمد برقعان، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسبوط، 2001 ص 69.

وترى الدراسة أن مرحلة الفحص والتفتيش كمفهوم إداري ليست قاصرة على المجال الإنتاجي فقط بل تأثر بها المجال الخدمي أيضا حيث يتم تطبيق لجنة التفتيش في بعض الهيئات الخدمية كالبنوك في ضوء الأهداف الموضوعية لكل مؤسسة ويتمثل ذلك في المجال الرياضي في لجنة التفتيش المالي والإداري التي تشكلها وزارة الشباب للتأكد من أن السياسات المالية والإدارية والفنية للاتحادات الرياضية وغيرها من المؤسسات التي تدعمها وزارة الشباب والرياضة تسير نحو تحقيق الأهداف من أجل محاسبة الأفراد في حالة التقصير.

ومن هنا ترى الدراسة أن مرحلة الفحص تعتبر خطوة مبدئية لخلق الثقة بين المؤسسة والعميل حيث يتم التركيز فيها على بعض القصور حيث أنها لا توفر مبدأ الوقاية من العيوب وبالتالي فهي تعمل على تحميل المؤسسة تكاليف باهظة في حالة استبعاد المنتجات بعد إنتاجها ويضيف "جوران guran" أنه بالرغم من العيوب والقصور في هذه المرحلة إلا أنها تمثل "شرا لا بد منه إلى أن يحين الوقت الذي نعمل بدونه" وهذا يتجلى في الحاجة الملحة للتحسين والتطوير إذ كلما زادت التحسينات والتطويرات على إدارة الجودة تراجعت أنشطة الفحص وقل الاعتماد عليها إلى الحد الأدنى<sup>(1)</sup>.

### 2-3 مرحلة مراقبة الجودة (1940 – 1960) Quality control :

تأتي هذه المرحلة تاريخيا بعد مرحلة الفحص وكانت بداياتها في أوائل القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ففي عام 1922 قام رادفورد بنشر كتابه عن الرقابة على جودة المنتجات وقد كان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة<sup>(2)</sup>. ويتضمن أسلوب مراقبة الجودة على نشاطين أساسيين أولهما الفحص لتحديد مقدار العيوب وأسبابها وكيفية معالجتها لكي لا يتكرر وقوع الخطأ مرة أخرى. وبالتالي فمراقبة الجودة يحد من الأنظمة التي تستخدم للمحافظة على المستوى المرغوب من الجودة في المنتج، ويعود الفضل في استخدام الأسلوب الإحصائي في هذه المرحلة إلى الإحصائي الأمريكي "والتر شيوارت Walter shewart" الذي ابتكر دورته المعروفة باسم دورة "Shewart cyrlec" ذات المراحل الثلاثة المكونة من (المواصفة، الإنتاج، المراقبة) التي تهدف إلى جودة المنتج من خلال المراقبة باعتبارها عملية تتم بالاستمرارية في مراجعة وتعديل المواصفات وليست وظيفة في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء.

<sup>1</sup>- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق ، ص 16-17.  
<sup>2</sup>- محمد توفيق علي ماضي، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف القاهرة 1995 ص 68.

وبالرغم من التطور الحادث في هذا المدخل عن سابقه إلا أن التقدم المستمر في إدارة الجودة لم يجعل الاعتماد على مراقبة الجودة بمفردها كافيا لأحداث التحسين المستمر ولكنها مهدت لدخول مدخل جديد أكثر تطورا يمكن استخدامه مع مدخل الرقابة على الجودة وهو مدخل تأكيد الجودة<sup>(1)</sup>.

### 3-3 مرحلة تأكيد الجودة (1960 – 1980) Assurance :

بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control (TQC) التي قدمتها Feigenbaum في إحدى مقالاتها في نهاية عام 1956 والتي يركز فيها بوضوح على مبدأ التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة في بداية عملية التصميم للمنتج إلى أن يكون المنتج سلعة في يده<sup>(2)</sup>. ويعرف تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة بأنه: "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة للحصول على الجودة بانتظام"<sup>(3)</sup>.

ويمتد نطاق تأكيد الجودة لأبعد من عمليات الإنتاج فهو يشمل باقي وظائف المؤسسة وأنشطتها بدءا بأنشطة التسويق للتعرف على توقعات العملاء وخصائص المنتجات المناسبة مرورا بالموارد البشرية وعمليات الشراء والتخزين عمليات الإنتاج عمليات المالية والبحوث والتطوير والانتهاؤ بتقديم المنتج او الخدمة ومتابعة العميل .

ويمكن وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ويزيد إنتاجه بوضوح على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصدره بحيث أنه يمنع ظهور المنتجات والخدمات الغير مطابقة، ولذلك يوصف مدخل أكثر فعالية من مدخل الفحص رغم أنه تأسس طبقا لمنهجه إلى حد بعيد نظم وقائية بطبيعتها<sup>(4)</sup>.

فهو يسعى لتقديم مفهوم والتنسيق بين برامج الإدارة ولأول مرة يؤكد أن المستويات المختلفة يجب أن تشارك كلها في تخطيط ومراقبة الجودة، على منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها، كما أن الاهتمام والتحسين يشمل جميع مراحل المنتج أو الخدمة بدلا من التركيز على الفحص بعد الإنتاج، وقد

1- احمد محمد برقعان، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة أسبوط ،مرجع سابق ص30.

2- جوزيف جابلونسكي،تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات المدير ورجال الأعمال ، السنة الأولى، العدد السادس فبراير الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع القاهرة 1993 ص71

3-ربيعي مولود ، تأثير ثقافة المنظمة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة سكيكدة، 2007 ص8 .

4- بهجت عطية بهجت راضي،إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة ، 2002 ص54.

أكد هذا المدخل كذلك على الدور الذي يجب أن تلعبه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة<sup>(1)</sup>.

### 3-4 مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن) Total quality management :

شهدت هذه الفترة الظروف التنافسية الحادة التي شهدتها العالم في العقد الأخير من القرن العشرين، فأدركت تلك المنظمات أن مدخل ضمان تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافياً، إذ لا بد من تحقيق تميز واضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة، كما أصبح من الضروري الاهتمام برغبات العملاء بمعناها الواسع داخل المنظمة لتحقيق تلك الرغبات، وأيضا كان لا بد من وضع تخطيط استراتيجي يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء وكذلك كان العمل ضروريا لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة وتحليل وحل المشكلات، واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد لتحقيق كل هذه المتطلبات في عصر المنافسة الحادة ومحاولة العديد من المنظمات البقاء في السوق وتحسين وضعها التنافسي وأطلق عليه إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للإدارة بدلا من كونها أداة للرقابة<sup>(2)</sup>.

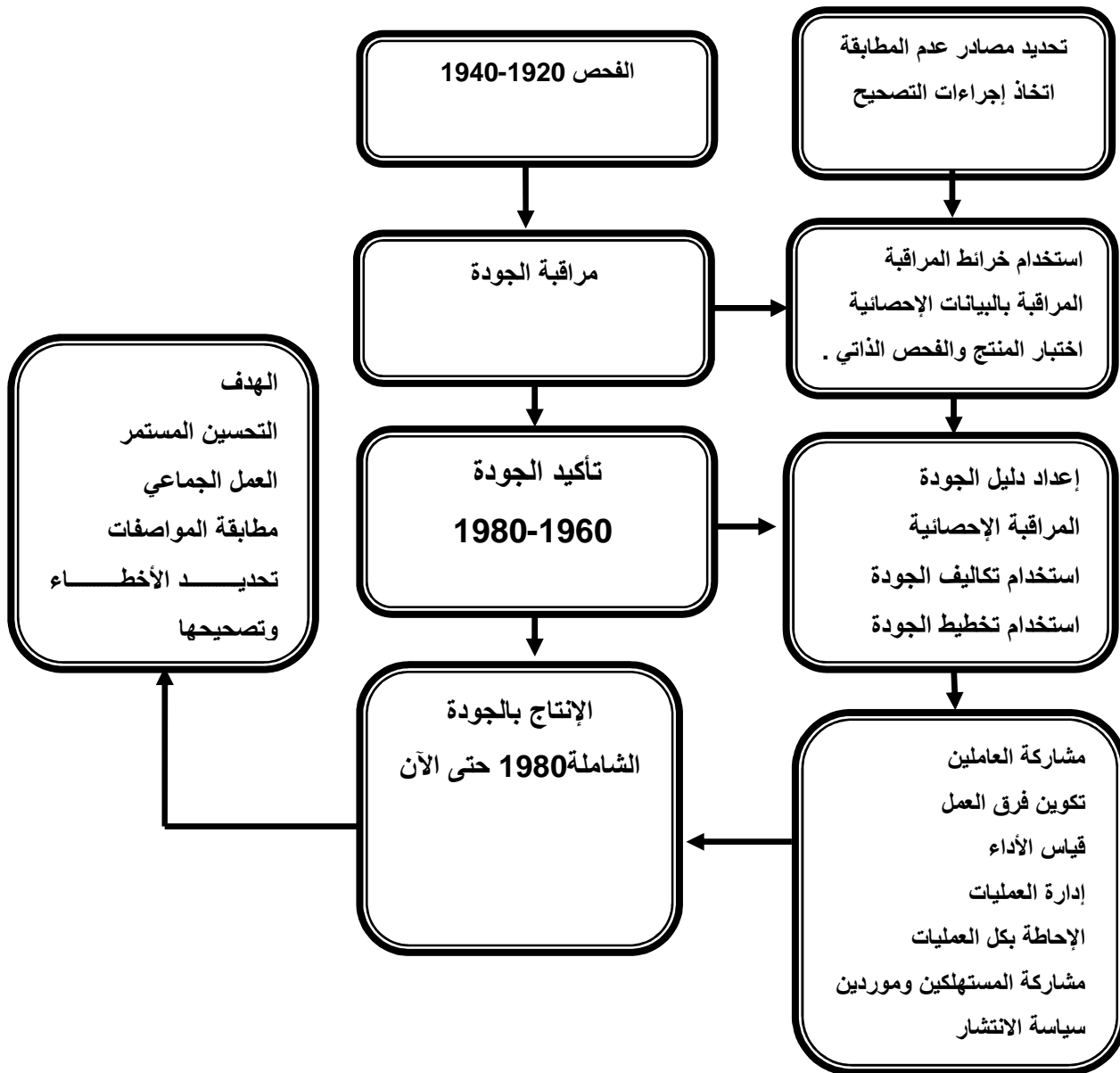
وتعتبر الجودة الشاملة وسيلة دفاع استخدمتها كل من المؤسسات الأمريكية والأوروبية لمواجهة غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، واعتمدت في ذلك على أفكار اليابانيين، كما ان تاسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يعود للامريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل " Deming " و "Juran" ويعتمد هذا المدخل على العناصر الأساسية التالية<sup>(3)</sup>:

- ✚ التركيز على الجودة وإدارتها من منظور تحقيق رغبات وتوقعات العميل
- ✚ واستخدام الطرق العلمية وأساليب الإحصائية لتحسين وتطوير العمليات والتزام رجال الإدارة العليا ورؤساء الشركات بالتحسين المستمر للجودة
- ✚ وإشراك جميع الأفراد العاملين والتعامل معهم كفريق واحد.

1- احمد محمد بركة، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت، مرجع سابق، ص30.  
 2- سيد محمود الخولي، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، مكتبة عين شمس القاهرة 1994 ص9 .  
 3- جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الكلية مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996 ص73.

شكل رقم (01):

يبين مراحل تطور مفهوم الجودة



المصدر: منى عبد المنعم عبد المعبود، نحو نموذج مقترح... ص33 (1)

<sup>1</sup> - منى عبد المنعم عبد المعبود ، نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة ، أطروحة دكتوراه ، مرجع سابق ص33.

#### 4-رواد إدارة الجودة :

ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من العلماء المهتمين بإدارة الجودة في بلورة فلسفة حديثة لها، وقد استمدوا هذه الأفكار من خلال دراستهم المستفيضة وتجاربهم العلمية في عدد من الشركات والمؤسسات العاملة في أمريكا واليابان والتي شكلت في مجموعها توجها حديثا لإدارة الجودة<sup>(1)</sup> ومن هذه الأفكار:

#### 4-1 الأفكار المرتبطة بـ: والتر أي شيوارت Walter a shewart :

يعد شيوارت الرائد الأول في الرقابة الإحصائية للجودة، في عام 1931 نشر كتابه بعنوان الرقابة الاقتصادية على جودة المنتج المصنع وقد استعمل اليابانيون هذا الكتاب بعد الحرب العالمية الثانية بمساعدة عدد من الخبراء الذين تم استضافتهم في اليابان، لقد ميز شيوارت بين نوعين من الجودة هما<sup>(2)</sup>:

#### أ- الجودة الموضوعية: objective quality :

يقصد بهذا النوع من الجودة هو جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني.

#### ب- الجودة الشخصية: subjective quality :

ويقصد بها جودة الأشياء المنسوبة كمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية. ولقد أكد "شيوارت" بأنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة بدون الرغبات الإنسانية، وهو ربط لجانبي الجودة (الموضوعية والشخصية) مع ضرورة وجودهما في المنتج.

يؤكد "شيوارت" بأن هناك حالة موضوعية للرقابة، يمكن من خلالها تقديم جودة المنتج ضمن حدود معينة يحدد من خلالها أسباب قابلية.

التغيرات غير المعروفة والتي يمكن تحديدها من خلال الرقابة فإذا حققنا ذلك، يمكن أن نحصل على الفوائد التالية:

<sup>1</sup>- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 ص 52 .  
<sup>2</sup>- رعد حسن، معجزة الجودة الشاملة والايزو ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص 62-63.

- 1- تخفيض تكلفة معاينة فحص المنتج.
- 2- تخفيض تكلفة المنتجات المعيشية.
- 3- ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع.
- 4- الاحتفاظ بجودة واحدة لاختبارات المعاينة.
- 5- تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات.

#### 2-4 الأفكار المرتبطة بـ: و ادوارد ديمينج w. edward deming

هو عالم أمريكي أطلق عليه لقب أبو الجودة، أو أبو إدارة الجودة الشاملة، عمل مستشاراً، عمل في وظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينيات من القرن الماضي، وله إسهامات واضحة في مجال الإحصاء التقى "ديمنج" العالم "شيوارت" عام 1927 وتعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة (Statistical quality control (SQC) والتي طورها "شيوارت" لحساب مختبرات "بيل" للهواتف والتي أصبحت بمثابة إحصائية للجودة.

لقد ساهم بشكل كبير في تطوير الجودة في اليابان خلال الخمسينيات من القرن الماضي ففي عام 1950 وجه اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (juse) دعوة إلى "ديمنج" لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط الإحصائي وفي عام 1951 أصدر (JUSE) جائزة باسم جائزة "ديمنج" تقديراً للدور الذي قام به للصناعة اليابانية.

وقد سنة 1960 وسام الإمبراطور "هيروهيرو" تكريماً له على إسهامه في نهضة اليابان وهو القائل "إنني أريد أن أخص رسالتي للإدارة، إنني أقول أنها جميعاً تتعلق في تقليل الاختناقات".

لقد رأى "ديمنج" أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم، وكان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها<sup>(1)</sup>.

ولقد أشار بوضوح من خلال تركيزه على أربعة عشر معيار تعد بمثابة أسس وتعد بمثابة برنامج متكامل يمكن الاعتماد عليه في تطبيق إدارة الجودة في المنظمات.

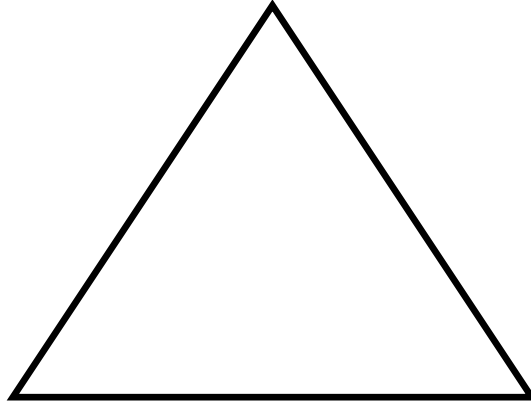
<sup>1</sup> - فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد الأول 1997، ص26.



- ✚ ضرورة الالتزام بأهداف ثابتة تسعى لتطوير السلع والخدمات لكي تكون قادرة على المنافسة والبقاء في السوق وتوفير فرص العمل.
- ✚ تبني فلسفة التحسين والتطوير وان الإدارة يجب أن تقود المنظمة نحو التغيير والتطوير من أجل مواجهة التحديات.
- ✚ التوقف عن أسلوب الفحص لكشف العيوب والاعتماد على مؤشرات الإحصائية التي تعتمد على بناء الجودة في المراحل الأولى (منذ البداية).
- ✚ تكوين علاقات طيبة ومستمرة مع الموردين تعتمد على الجودة والأداء في جميع الجوانب دون النظر إلى السعر فقط.
- ✚ التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة ونظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية.
- ✚ الإهتمام بالتدريب على الأعمال واعتمادها على التطوير.
- ✚ إهتمام القيادات بعمليات التطوير وزيادة التفاعل بينها وبين الموارد البشرية من خلال تبني أساليب حديثة في الإشراف.
- ✚ إبعاد الخوف عن العاملين في المنظمة ليتمكن الجميع من العمل بكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✚ إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات في المنظمة، والعمل كفريق واحد
- ✚ عدم الاعتماد على المعايير الرقمية للإنتاج لأن ذلك يبعد العامل عن تطبيق الجودة.
- ✚ إزالة الحواجز التي تفصل بين العاملين، والأعمال التي يقومون بها وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بثلاث الأعمال.
- ✚ وضع برنامج ثابت للتعلم وتطوير الذات حتى يمكن العاملين من المشاركة في التخطيط، والقيام بتنفيذ الأعمال على أكمل وجه، وتدريبهم على ممارسة الرقابة الذاتية.
- ✚ إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والاعتزاز والتفاخر بعملهم.
- ✚ جعل جميع الأفراد في المنظمة يعملون كفريق واحد<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - منى عبد المنعم عبد المعبود ، مرجع سابق ص 37.

دعم ومؤازرة الإدارة لتحسين النقاط (14.2.1.)



تحسين العلاقات الداخلية

تطبيق المنهج الإحصائي

النقاط (12.11.10.9.8.7.4)

النقاط (13.6.5.3)

شكل رقم: (02)

مثلث ديمينج للتحسين:

ومن خلال عرض النقاط الأربع عشر نجد أن ديمينج ركز على ثلاث نقاط أساسية لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة وهي:

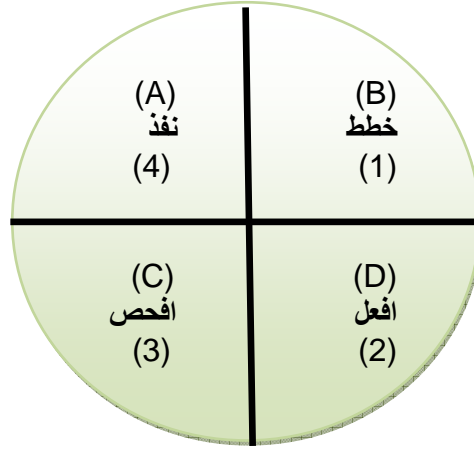
- 1/ ضرورة دعم الإدارة لفكرة الجودة مع التركيز على عملية التحسين المستمر.
- 2/ ضرورة تطبيق المنهج الإحصائي من نظم العمل بالمنظمة مع التأكيد على أهمية التدريب والتعليم لمواكبة التطور.
- 3/ ضرورة خلق جو من التعاون بين جميع أقسام المنظمة وبين العاملين بها وإزالة أي عوائق قد يكون من شأنها إعاقة سير العمل<sup>(1)</sup>.

وقد قام "ديمنج deming" ببعض الأعمال والتي من أهمها تطوير دورة شيوارت ( shewhart cycle) الخاصة بالتحسين المستمر وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل متتابعة هي:

- خطط plan -
- افحص check -
- نفذ act (حسن)
- افعل do

<sup>1</sup> - محمد توفيق علي ماضي، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل ، مرجع سابق ص28.

كما يتم اختيار واستخدام أدوات وأساليب فنية مناسبة ويكون الفحص بطبيعته دافعا أو حافزا على التطوير المستمر.



### شكل رقم: (03) دورة ديمينج deming للتحسين المستمر <sup>(1)</sup>

وقد أكد ديمينج بعد أن أشار إلى أهمية النقاط أو المعايير الأربع عشر إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة وهي:

1- عدم ثبات الأهداف: حيث أن عدم ثبات الأهداف أو الأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها خلق عدم رضا للمستهلك الداخلي (العاملين في المنظمة) وذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقرار نتيجة للتغير المستمر في الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الاستراتيجيات والخطط.

2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأمد والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة حيث أن التأكد على هذه الحالة من شأنه أن يقفل الآفاق الحقيقية للمنظمة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.

3- تقييم الأداء وإعداد التقرير السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما وان الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها ونظرا لكونها لا

<sup>1</sup> - منى عبد المنعم عبد المعبود , مرجع سابق ص 39.

تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط له لذا فقد ركز ديمينج على ضرورة فهم الأسباب الكامنة وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء.

4- عدم ثبات الإدارة خصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.

5- اعتماد الإدارة على المعايير والمؤشرات الرقمية التي تشاهدها فقط وإغفال الأرقام التي لا تشاهدها في الوقت ذاته أي أن الأرقام المبيعات للمستهلكين يمكن ملاحظتها وحسابها إلى إن عدم رضا المستهلكين عن السلعة لا يمكن مشاهدتها لذلك يجب أن لا نغفل تلك المعايير في اعتماد السياسات المختلفة للمنظمة في تطوير سياستها النوعية

#### 4-3 جوزاف أم جوران: joseph M. juran :

جوران عالم أمريكي يعد المعلم الأول للجودة في العالم ،حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وقد تقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافا بفضله في الرقابة الإحصائية للجودة الذي أمكنه التوصل إليها،قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينيات وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة ،ويرى جوران أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما دور المنشأة في تقديم منتج ذو جودة عالية ودور كل قسم أو إدارة داخل المنشأة في أن تقوم بالعملية الإنتاجية بمستوى جودة مرتفع<sup>(1)</sup>.

وقد ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على إدارة الجودة ولذا فهو يرى ان مواصفات المنتج التي تشبع حاجيات المستهلكين وتعال رضاهم مع عدم احتوائها على المبيعات او النواقص .

ولذا فان جوران يرى ان تخطيط الجودة يمر بعدة مراحل هي كما يلي :

1-تحديد المستهلكين الحاليين والمرتبين.

2-تحديد حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.

3-تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين .

4-تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق انجاز المواصفات او المعايير المطلوبة.

5-نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .

<sup>1</sup>-عبد الله بن فرحان المازني الزهراني ،مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الاعلامية الامنية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، 2004 ص ص 37،38 .

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فان **جوران** يرى بان الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب ، وكذلك المشكلات التي بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها أو تفادها، وتقليل آثارها، ولذا فان الرقابة على الجودة تتضمن عددا من الخطوات ، وهي كما :

- 1-تحديد المعايير والمواصفات القياسية (المعيارية).
- 2-تقييم الأداء الفعلي (المحقق) للعمل.
- 3-مقارنة الأداء المحقق (الفعلي) بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعية.
- 4-معالجة الاختلافات أو الانحرافات بانجاز الإجراءات التصحيحية .

وقد أشار **جوران** إلى تطوير المنتج وهذا يمثل احد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة ،بحيث أن الرقابة على النوعية تعكس دور الصيانة التي يتم انجازها على مستوى منتج معين،في حين أن تطوير المنتج كما يراه **جوران** يمثل صميم الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة تكاد لا تنتهي ولذا فانه يتعرض من خلال ذلك لنوعين من المستهلكين ،وهما:

#### أ-المستهلك الخارجي : external customer :

ويمثل العميل الذي يشتري السلع او يقتني الخدمات ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو احد العاملين فيها .

#### ب-المستهلك الداخلي internal customer :

ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة ذاتها (1).

وفي عام 1951م تمكن من صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة في

كتابه "السيطرة على الجودة" ثم جهوده واهتماماته التي يمكن بيانها بالآتي:

#### 4-3-1ثلاثية عمليات الإدارة لجوران : The juran Trilogy of management processes :

لقد كان اهتمام تفكيره حول إدارة الجودة وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم ولقد قدم أفكاره في ثلاثية وهي كما يلي:

<sup>1</sup>-عبدالله المازني بن فرحان الزهراني،نفس المرجع السابق ص37.

### أ-تخطيط الجودة : quality planing

- يقصد بتخطيط الجودة وفقاً لفلسفة جوران هو تحديد الزبون الذي يؤثر في العملية حيث يتضمن ذلك الزبون الداخلي والخارجي ويمكن تحديد الخطوات التي تضمنها بعد تخطيط الجودة وهي كما يلي:
- تحديد الزبون.
  - تحديد احتياجات الزبون.
  - تطوير مواصفات المنتج للإيفاء لحاجات الزبون.
  - تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك المتطلبات.
  - تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذ.

### ب- ضبط الجودة : quality control

تركز على وحدات القياس وعمليات المراقبة المتكررة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على عملية لاشباع متطلبات العملاء ويتم فيها التقويم الفعلي للخدمات ومقارنتها بالمواصفات المرغوبة للعمل مع حل المشكلات التي تكشف عنها عملية التقويم.

ويتضمن هذا البعد على عدة خطوات هي:

- ❖ تقييم الأداء.
- ❖ مقارنة النتائج مع الأهداف المخططة.
- ❖ القيام بالإجراءات التصحيحية.

### ج- تحسين الجودة :

لقد اهتم جوران كثيراً بهذا النوع لأنه يمثل القلب النابض لإدارة الجودة والتحسينات التي لا تنتهي ولكنها مستمرة في جميع النواحي، ويتضمن :

اعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة.

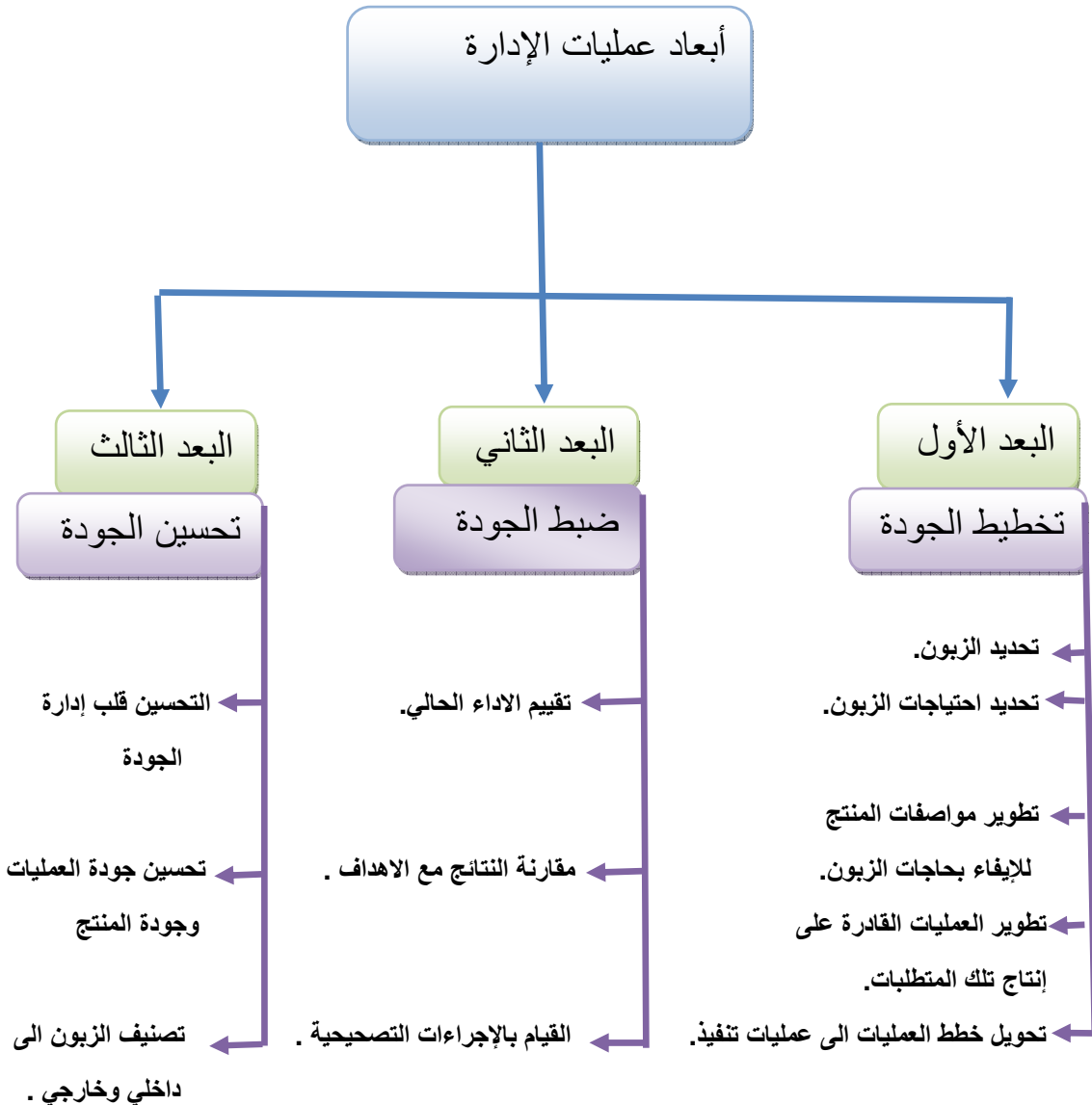
تعدي التحسين إلى جودة العمليات وليس فقط جودة المنتج.

تصنيف الزبائن إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة <sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص 123-124.

هذه الأفكار التي قدمها جوران لعبت دورا بارزا في تنمية وتطوير الجودة خاصة عند الوفاء باحتياجات الزبون باعتبارها الأساس للفلسفة جميعها والشكل رقم (04) يوضح الأبعاد الثلاثة لجوران.

ثلاثية عمليات الإدارة لجوران<sup>(1)</sup>



المصدر : قاسم نايف المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، ص124.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص124.

### 2-3-4 مدخل جوران لتحسين الجودة Juran approach for improvement:

قد وضع "جوران" عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة أن تتبناها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة<sup>(1)</sup> :

- إشاعة الوعي بعملية التحسين والحاجة إلى الجودة.
  - تحديد أهداف التحسين.
  - تهيئة التنظيم لتحقيق الهدف.
  - تقييم التدريب.
  - تبني أسلوب حل المشاكل في المنظمة.
  - توثيق الأهداف والنتائج المتحققة.
  - الاعتراف بالجهود المتميزة للعاملين.
  - خلق المنافسة والتوسع في بناء التحسين المستمر وجعله جزء من النظام وعمليات المنظمة.
  - الاهتمام بتقديم تقارير سنوية ودورية عن وضع المنظمة وتقديم العمل فيه.
  - الاهتمام بعملية الاتصال بين أجزاء المنظمة والتركيز على عملية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للوحدات التنظيمية المختلفة.
- وقد ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجيات المستهلكين وتنال رضاهم مع عدم احتوائها على المبيعات أو النواقص<sup>(2)</sup> .

ويعتبر "جوران" مسؤولاً عن تنظيم مفهوم الإدارة الجودة وهو أسلوب يعتمد على تنفيذ البرنامج لتحسين الجودة عبر الأجزاء المختلفة في المنظمة، ويمكن اعتبار مساهمة جوران أكثر أهمية من مساهمة ديمينج لأنه اعتمد على مفهوم واسع للجودة، بينما اهتم ديمينج بالسيطرة الإحصائية على الجودة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 125.

<sup>2</sup> - عبد الله بن فرحان المازني الزهراني، مرجع سابق ص 37.



#### 4-4 فيليب بي كروسبي ( philip.B.Crosby ) :

لقد عمل كروسبي مهندساً متخصصاً في العولمة (Reliability) شركة مارتن ماريتا (Martin Maritta)، ومن ثم ساهم في مشروع بيرش للصواريخ التي حققت مستوى عالياً من الجودة<sup>(1)</sup>.

وفي عام 1965م عين كروسبي نائباً لرئيس وحدة الجودة في شركة (ITT) الذي استحدثت لأول مرة في الولايات الأمريكية، وفي عام 1976م أسس منظمة استشارية متخصصة في الجودة، وقد كسب شهرة واسعة عندما ذكر أن الجودة الرديئة في أية منظمة تبلغ كلفتها (20%) من العائد، وكثير من هذه التكلفة يمكن تجنبها بإتباع ممارسات جودة سليمة، ومن ثم دعا كروسبي إلى جعل المنتج خالياً من العيوب (zéro defect) وقد عرف الجودة أنها مطابقة المنتج للمتطلبات.

إن الفلسفة التي يقوم عليها فكر كروسبي في إدارة الجودة تتلخص في النقاط الأربع التالية<sup>(2)</sup>:

- تعريف الجودة وتعني المطابقة للمتطلبات.
- إن النظام الذي يحقق الجودة هو المنع وليس التقييم.
- ومعيار الأداء هو المعيب الصفري.
- قياس الأداء هي كلفة الجودة، حيث أكد على كلف عدم المطابقة، والعمل المعاد، والمخزون والفحص والاختبارات.

#### 4-4-1 مبادئ كروسبي: principles of crosby :

أيقظ كروسبي العالم حو فكرة أن الجودة هي في أيادي الإداريين بدل أن تكون في عهدة قسم ضبط الجودة في المنظمة، وبعد عدة عقود من الزمن والعديد من التغييرات العنيفة فقد غدت هذه الحقائق بينة بحد ذاتها<sup>(3)</sup>.

لقد اقترح كروسبي برنامج عمل لتحسين الجودة يشتمل على أربع عشر مبدأ (كما هو الحال لمنهج ديمينج)، ويمكن تناولها كما يأتي:

- اقتناع الإدارة العليا بالجودة، وأن تحسينها يمثل حاجة ملحة.

<sup>1</sup>-خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 1997 ص141.

<sup>2</sup>-محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص51.

<sup>3</sup>-جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص33.

- تكوين فريق تحسين الجودة يستعمل ممثلين عن كل أجزاء المنظمة.
- تأسيس منظمة متخصصة بوضع مقاييس للجودة.
- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.
- تقييم تكلفة الجودة وتوضيح كيفية استخدامها للرقابة.
- زيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين في المنظمة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لحل المشاكل التي تؤدي لتحسين الجودة.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج، وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري.
- تعليم جميع العاملين لكي يتحمل كل منهم جزءا من برنامج تحسين الجودة.
- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير.
- القضاء على المعوقات التي تمنع العاملين من تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال تشجيعهم على إعلام الإدارة عن ذلك.
- تشجيع وتقدير المشاركة في برنامج تحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة تكون مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعا للعاملين على إزالة معوقات الجودة باستمرار.

#### 4-4-2 فلسفة "كروسبي" Crosby philosophy :

لقد ركز "كروسبي" على أربعة محاور أساسية من خل مبادئه الأربع عشر والتي أطلق عليها اسم الأسس وهي تمثل الفلسفة التي يقوم عليها نموذج كروسبي وتتلخص في<sup>(1)</sup>:

**الأساس الأول:** يرى كروسبي أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات وهو يعني بذلك الجهاز الإداري وجميع العاملين في المنظمة من الضروري الالتزام بمطابقة المنتج للمواصفات الأساسية الموضوعية لتحسين الجودة، وهو ما يتضمن توقعات الزبون من جودة المنتج<sup>(2)</sup>.

**الأساس الثاني:** أكد كروسبي على أهمية تنفيذ الأعمال بشكل جيد من اللحظة الأولى بدلا من القيام بتصحيحها لاحقا.

1- إبراهيم عبد الله، الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسفة والمنطلقات، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، البحرين 2005 ص13.

2-قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق ص127.

**الأساس الثالث:** يجب أن يكون معيارا لأداء خاليا من العيوب، و يمكن أن يكون من أهداف المنظمة.  
**الأساس الرابع:** الاستثمار في مجال التدريب والخدمات المساندة لتجنب الأخطاء واسترداد تكاليف التالف، وقد قدر "كروسبي" تكاليف الجودة أن تكون بين ( 20% - 40% ) من عوائد المنظمة.

#### 3-4-4 المعيب الصفري لكروسبي zero defect for crosby :

لقد كان كروسبي صاحب مفهوم المعيب الصفري، الذي تختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي تضع هدفا أن تكون الجودة 95% أو 97% بدون عيوب في التوريد وتقبل المعدلات التي تزيد عن ذلك المستوى.

لقد اختلف كل من "ديمنج وجوران" مع "كروسبي" حول مفهوم المعيب الصفري، حيث يرى جوران أن المعيب الصفري يتعارض مع قانون تناقض القلة، بمعنى أن إجراء التحسينات على جانب أو لقطة معينة أكثر من مرة، سيؤدي ذلك إلى تحمل تكلفة أكثر لمستوى الفشل أما ديمنج فلا يؤيد استخدام المعيب الصفري لقوة العمل، يرى أن العامل له سيطرة محدودة على العوامل التي تكون سببا في تدهور الجودة، ويؤكد ضرورة تحمل إدارة المنظمة المسؤولية في بناء الجودة للنظم والأدوات والمواد التي يستخدمها الفرد العامل في المنظمة.

إن كروسبي في حقيقة الأمر يختلف مع ديمنج حول مسؤولية الإدارة والدليل على ذلك، أنه نسب أكثر مشاكل الجودة للإرادة، حيث تتحمل ما نسبته (80%) من المشاكل ويرجع أيضا علاجها إلى الإدارة .

بهذا الصدد يؤكد "كروسبي" أن طرق تحسين الجودة هي<sup>(1)</sup>:

- الإيمان والافتناع الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.
- التزام الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.
- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أس دائمة.

1- فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة المجلد الثالث، العدد الأول، 1997 ص19.

## 4- 5 أرماند ف. فيجنباوم Armand V. Feigenbaum :

إن "فيجنباوم" أمريكي عمل في شركة جنرال إلكتريك عام 1944 و بعدها عمت أستاذا في جامعة ماسا شوش التكنولوجية (MIT). حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة (TQM) عام 1950 (1) .

لقد عرف الجودة الشاملة بأنها مفهوم التميز بدلا من يركز على العيوب فقط ومن وجهة نظره أن الزبون يحدد الجودة وهذا ما يتفق معه " جوران ". وقد أوضح "فيجنباوم" بأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود مراكز الأداء لكي تشمل جميع أنشطة المنظمة . وهنا يتطابق مع وجهة نظر "كروسي" والمتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة.

ويؤكد فيجنباوم في كتابه السيطرة الشاملة للجودة الطبعة الثالثة عام 1991 على الآتي(2):

أ- إدارة جودة الأعمال حيث يبييت فيجنباوم في هذا الجزء من الكتاب على مجموعة العلاقات التي تربط بين المنتجات والسيطرة الشاملة للجودة ، وبين الزبون والمنظمة والإنتاجية والتكنولوجيا وغيرها.

ب- نظام الجودة الشاملة ويؤكد في هذا الجزء من كتابه على مدخل النظم وأهميته في دراسة الجودة الشاملة وتكاليف الجودة.

ج- إدارة استراتيجيات الجودة : استمل هذا الجزء على الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها في الجودة بهدف تطبيق الجودة في المنظمة.

د- التكنولوجيا الهندسية للجودة يتضمن هذا الجزء الجودة من الناحية الفنية من حيث التكنولوجيا المطلوبة للجودة، و الضبط التي للآلات و المعدات و تكنولوجيا المعلومات.

هـ- السيطرة الإحصائية للجودة، واشتمل هذا الجزء على كيفية تطبيق السيطرة الشاملة للجودة في المنظمة بدءا من جودة التصميم والمواد المشتراة و العمليات وغيرها.

<sup>1</sup> - قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2005 ، ص 891.  
<sup>2</sup> - رعد حسن ، معجزة الجودة الشاملة والايزو ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص 77-79.

**4-6 - كايرو إيشيكوا: KAORU ISHIKAWA**

عرف بأنه الأب الحقيقي لحلقات الجودة (Quality cycles) واعتبر التدريب والتعليم للعاملين كبدائية و نهاية للجودة الشاملة وأكد ضرورة الإدارة العليا في ذلك و يمكن تلخيص ما جاء به إيشيكوا لليابان كالآتي:

**4-6-1 حلقات الجودة :** يقول فيها " إيشيكوا " بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح بين (8-4) عمال، وأن انضمامهم للحلقات يكون طوعيا، وتكون مهمتها هو تحديد المشاكل التي يواجهها فيها عند قيامهم بأعمالهم، ومن ثم اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، مستهدفين في ذلك تحسين و تطوير المستوى لأداء العاملين. واعتبر " إيشيكوا " حلقات الجودة مكمل لإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما تسعيان إلى التحسين المستمر.

**4-6-2 مراحل الجودة الشاملة :** إن أبرز مراحل الجودة الشاملة التي اقترحها " إيشيكوا " هي:

1- العمل على اشتراك العاملين بالمنظمة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها قدر الإمكان.

2- التركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أداءهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم في المنظمة.

3- بناء حلقات السيطرة على الجودة.

4- مواجهة السيطرة الشاملة للجودة.

5- التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة .

6- العمل على تشجيع برنامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي.

كذلك من إسهامات إيشيكوا تطويره لأساليب وأدوات إحصائية سماها (الأدوات السبعة)، لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذكر أن ذلك يمكن المنظمة من السيطرة على أكثر من (95%) من مشاكلها وهذه الأدوات يستفاد منها في معالجة وتحليل البيانات المتدفقة من عمليات المنظمة وهي: خريطة باريتو، مزلع إيشيكوا ، المدرج التكراري ،خريطة الانتشار،خريطة المراقبة ،خرائط التدفق،وقائمة الفحص<sup>(1)</sup>.

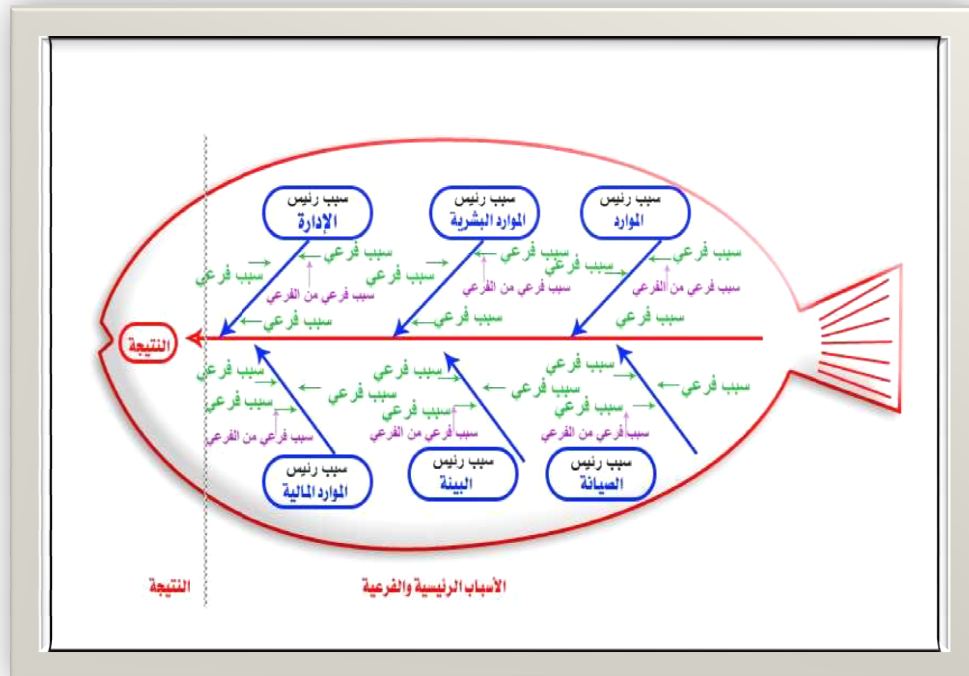
1- عطيات محمد حسن، جودة الإنتاج، كلية التجارة، جامعة الزهر، القاهرة، مصر 1996، ص ص 12-13 .

ويذكر أن ايشيكاوا ناشد جميع اقسام وإدارات المنظمة أن تلتزم بعمليات التحسين المستمر للجودة، بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وطالب بضرورة التحسين المستمر للجودة، بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وطالب بضرورة تفكيك نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من أجل التعرف على المشكلات ومناطق الاختناق ومن ثم التخلص منها.

ولعل أبرز إسهامات ايشيكاوا في تطوير إدارة الجودة الشاملة تتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع للعمل من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل المستمر على حل المشكلات .

وقام ايشيكاوا أيضاً باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة، ومعرفة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوثها، والشكل رقم (1) يوضح أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتائج<sup>(1)</sup>.

### رقم شكل(05): أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة



<sup>1</sup>حازم ياسر عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 31.

## 7-4 ويليام إي. كونوي: william E.conway

يعتبر كونوي إنساناً محدثاً في حقل إدارة الجودة الشاملة، ظهر في تسعينيات القرن الماضي فهو لم يبدأ انتشاراته في الجودة إلا في السنوات الأخيرة من القرن الماضي . ويعرف "كونوي" الجودة بأنها إنتاج إدارة الجودة التي تتمثل في تطوير وصناعة وإدارة وتوزيع المنتجات (سلع وخدمات). ويدعو كونوي إلى نظام جديد في الإدارة يتم من خلاله النهوض بعملية التحسين المستمر مستخدمين الأدوات الستة<sup>(1)</sup> وهي كما يأتي:

أ- توظيف المهارات في العلاقات الإنسانية في تحضير و تدريب العاملين في المنظمة.

ب- القيام بمسودات إحصائية لجميع البيانات حول الزبون .

ج- تمثيل البيانات التي تم جمعها بأشكال إحصائية بسيطة.

د- استخدام الخيال لحل المشاكل التي تواجه العاملين .

هـ- استخدام السيطرة الإحصائية على جميع عمليات المنظمة.

و- استخدام الهندسة الصناعية في عمليات التحسين المستمر .

كل ذلك يساعد المنظمة على تحديد ما يجب القيام به وكذلك تمكنها من وضع مؤشرات لقياس

عملية التحسين المستمر.

إن إدارة الجودة الشاملة، يشير إلى أن هذا المدخل، لم يكن ثمرة جهود فردية بل هو نتيجة لتضافر جهود عديدة ارتبط بعضها ببعض لإثراء حقل الإدارة لمدخل حديث في منهجية، كانت نشأته الأولى كفكر في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن مجالات تطبيقه تمت في الإدارة اليابانية وكان ذلك في بداية الخمسينيات من القرن الماضي<sup>(2)</sup>.

1- Bank ,john ,the essence of total quality management, prentice international, ltd, uk. , 1992 Page 80.

2- رضا صاحب وسان كاظم ،مفاهيم إدارية معاصرة -نظرة عامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 24 .

**4-8 جينيكي تاجوكي: Genicki Taguchi .**

تاجوكي مهندس ياباني، أكد على الجانب الهندسي للجودة من خلال عمله في شركة نيبون للهاتف والتلغراف (Nippon Téléphone and Telegraph) حيث أدخل تصميم التجارب كوسيلة للسيطرة الإحصائية على جودة المنتج مما جعل يحصل على جائزة يمنح عام 1960، وحاز عليها لثلاث مرات في فترات متتالية، وقد كان ينظر تاجوكي للجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، وقد نظر للجودة بنفس منظار كروسي على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة، بالرغم من أن مدخل تاجوكي في الجودة يعتبر أكثر المداخل تعقيدا إلا أنه قد أثبت بأنه ذو فاعلية وقوة كبيرتين في تقييم تصميم المنتج والجديد والعمليات الجديدة للمنظمة.

ويركز "تاجوكي" على تصميم الجودة من خلال ثلاثة جوانب أساسية للتصميم وهي <sup>(1)</sup>:

- أ- **تصميم النظام:** وهو التصميم الذي لوظائف المنظمة بحيث يتطابق مع متطلبات الزبون .
- ب- **تصميم المؤشرات:** وهي الأدوات التي تساهم في تحقيق تكاليف الجودة واستخدام لذلك تصميم التجارب الإحصائية لغرض تحديد هذه المؤشرات (المعلومات عن العملية).
- ج- **تصميم التفاوت المسموح به :** وهي الوسائل التي تخفض التغيير بدون رفع تكاليف الجودة إن الهدف من ذلك هو تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا ومن ثم حصر هذه التفاوتات للأجزاء الداخلة في المنتج ويعكس الباحث "كاشار" فلسفة تاجوكي في الجودة من خلال ثلاثة مفاهيم <sup>(2)</sup> :
  - 1- **متانة الجودة للمنتج :** ويقصد بها إنتاج منتجات في ظل ظروف بيئية معاكسة فإن فكرة تاجوكي هنا هي إزالة الظروف المعاكسة بدلا من إزالة المسببات .
  - 2- **دالة خسارة الجودة:** حدد تاجوكي ما أطلق عليه دالة خسارة الجودة بموجب ذلك يتم تحديد جميع التكاليف المرتبطة بالجودة الرديئة وهذه تتضمن تكاليف عدم رضا الزبون، تكاليف الخدمة، والفحص وغيرها .
  - 3- **الجودة الموجهة بالهدف (الجودة المستهدفة) :** وهذه فلسفة لاستمرارية التحسين لكي يكون المنتج ضمن الهدف المطلوب.

1-Ansell , *tony managing for quality in the financial service industry* , Chapman and hall London 1993 page 42.

2- Kachar .r. taguchi quality control, parameter design and taguchi method journal of quality technology ,October ,1985 page 179.



## 5-أهمية الجودة :

مع تزايد أهمية الجودة و تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية،ومما لا شك فيه أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات بصرف النظر إذا كانت إلى تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام لأن تحقيق الجودة، وتراجع الجودة يعني تراجع الوجود، فالجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن النكوص عنه، وإنما هي التزام لا بد يل له وإلا أصبح وجود الإدارة أو استمرارها محاطا بالشكوك<sup>(1)</sup>.

وتعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة ، وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية، وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة ،حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعيا وراء رضا الزبون<sup>(2)</sup>.

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وبيئته الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات وأصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساسيا لفلسفة إدارية شاملة<sup>3</sup> وللجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد. إذا أنها أحد أهم العناصر الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ويمكن تناول هته الأهمية كما يأتي:

### أ- سمعة المنظمة: company reputation:

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم المنظمة منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة .

فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمنعها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

1- منصور العور، تجربة القيادة العامة لشرطة دبي في تحقيق الجودة والتميز المستمر ،مجلة الإداري ،مسقط ،2002 ، ص269 .  
2- خالد بن سعد ،إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي،مرجع سابق ص 42.

**ب- المسؤولية القانونية للجودة: Produit Responsibclaty:**

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في القضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

**ج- المنافسة العالمية Global competition:**

إن التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على مواطئ قدم السوق العالمية .

**د- حماية الزبون consumer protection:**

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة. إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم المواصفات الموضوعية أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا .

**هـ- التكاليف وحصة السوق costs and market share:**

تنفيذ الجودة المطلوبة لجمع مراحل و عمليات الإنتاج من شأنه أن ينتج الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من الزمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة<sup>(1)</sup>.

1- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق ص32 .

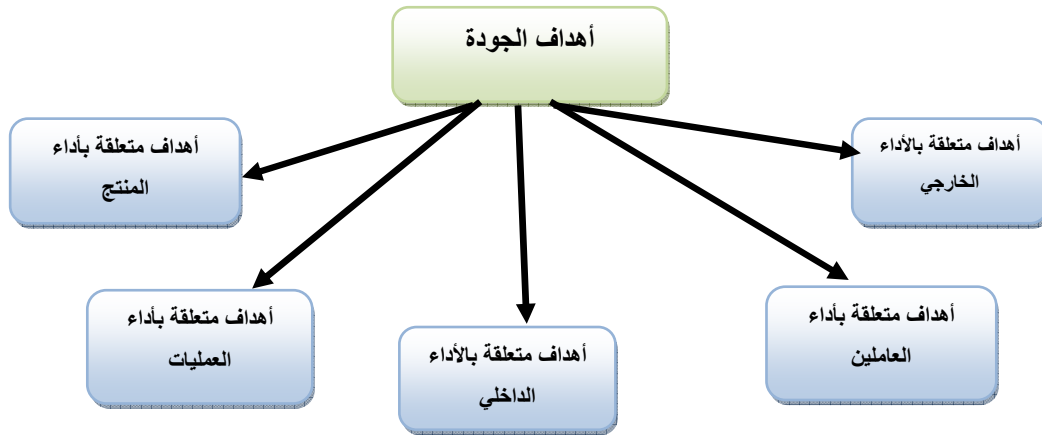
## 6- أهداف الجودة :

هناك نوعان من أهداف الجودة هما<sup>(1)</sup>:

أ- أهداف تخدم ضبط الجودة هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

ب- أهداف تحسين الجودة : وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر. وهذا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها على خمس صفات هي:

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأهداف والأسواق والبيئة والمجتمع.
- 2- أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة .
- 3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- 5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحضير وتطوير العاملين.



شكل رقم (06) أهداف الجودة

المصدر : عبد الفتاح الصيرفي, الإدارة الرائدة, دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2003 , 207ص<sup>(2)</sup>

1- المرجع السابق، ص 39.

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي, الإدارة الرائدة, دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2003 , 207ص .

**7-العوامل المؤثرة في الجودة:**

تشمل ستة عوامل أساسية هي (1):

**أ- الأسواق:** بديهى أنه إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ولن يكون اهتمام بالجودة وأساليبها وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق لكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.

**ب- العامل:** لقد أدى التقدم الكبير في الوسائل الإنتاج المختلفة إلى الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالمية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

**ج- رأس المال:** قد أدت زيارة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

**د- الإدارة:**

يجب أن يكون نظام إداري واعي لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وصارت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

**هـ- المواد الأولية:**

نتيجة لزيارة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي .

**و- الآلات والوسائل الفنية الحديثة:**

لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول غالى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

1- عطيات محمد حسن ،جودة الإنتاج، كلية التجارة جامعة الأزهر القاهرة، مرجع سابق ص23-24.

**8-خصائص الجودة:**

يمكن إجمال مجموعة من الخصائص أو الأبعاد التي ترمي إليها الجودة في عدة عناصر:

**1-8 النجاعة (La performance):**

يمكن تحديدها من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج إذ أن تصنيف المنتجات يعتمد على هذه الخصائص، ففي ميدان الخدمات كالمطاعم أو خدمات الطيران فإن الأمر يتعلق بنوع الخدمة المقدمة وبالنسبة للسيارات فإن ذلك يتمثل في السرعة، الاستهلاك... الخ.

**2-8 الخصائص الثانوية:**

تتمثل في مختلف جوانب المنتج والخدمات وهي العناصر التي يمكنها شيء إلى المعروض الأساسي ومثال ذلك بالنسبة لجهاز التسجيل فإن هذه الخاصية تتمثل في القراءة المزدوجة على الوجهين "La lecture double face". غالبا ما تكون الخصائص الثانوية هي المحددة في عملية لاختيار المنتج أو تلبية رغبات الزبون وهذا عندما تكون للمنتجات نفس الخصائص الرئيسية.

**3-8 المطابقة: "Lacofirmite":**

تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا، وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة بذلك يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح<sup>(1)</sup>.

**4-8 الدوام : La langenvite :**

ومعناها المدى الزمني الذي يستعمل فيه المنتج إلى أن يتبدل نتيجة الاستعمال.

**5-8 الخدمات المشتركة:**

كل منتج ترافقه مجموعة خدمات، فقبل البيع تتمثل الدراسات الأولية وبعد البيع هي النشاطات المساندة التي تسمح باستعمال المنتجات ضمن شروط حسنة.

**6-8 الجمالية :**

ويقصد بها المعايير الدوقية؟! لأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل اللمس، الصوت الذوق.

1-قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 44 .

**خلاصة الفصل :**

أصبحت الجودة تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للأهمية التي تكسبها سواء للمؤسسة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب والأخطاء ومطابقة للتصميم، وبالنسبة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

و يمكن تحديد مستوى الجودة في المؤسسة من خلال تقييم تكاليف عدم الجودة الإيجابية منها والسلبية.

بالرغم من أن ظهور الجودة والاهتمام بها كان لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن اليابان كانت سباقة إلى زرعها وتطبيقها في مؤسساتها ، وبالتالي ساهمت بقوة في زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها، وقد تولد عن ذلك الاهتمام بمجال الجودة ظهور إدارة الجودة الشاملة التي تشمل جودة النظام ككل، والتي من أهم مرتكزاتها هو التحسين المستمر للعمليات ومن ثم المنتجات باستمرار مع الحفاظ على تكلفة منخفضة قدر الإمكان، وبالتالي تلبية احتياجات العملاء والإيفاء بمتطلباتهم.

## الفصل الثاني

### إدارة الجودة الشاملة

## تمهيد:

عرف العالم في الآونة الأخيرة، مجموعة كبيرة ومتنوعة من التحديات يتمثل أبرزها في قلة الموارد وازدياد شدة المنافسة تعدد وزيادة المنتجات وبروز متطلبات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة والآجال بالإضافة إلى السعر وقد إضافة وقد فرضت هذه التحديات تطوير أساليب الأداء والاستفادة من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم بغية الوصول إلى خدمة أفضل أو منتج أكثر قدرة على الصمود في أسواق المنافسة التي تعددت منافذها والتقنيات التي استخدمت فيها بعد أن صارت تتعامل مع زبون أكثر وعيا وتطلعا للخدمة أو المنتج الأكثر جودة .

إن الظروف ف سالفة الذكر جعلت المؤسسات تهتم وتركز على جودة المنتجات بهدف إرضاء الزبائن وفي نفس الوقت اعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المؤسسات المنافسة كما أدركت المؤسسات أن الأساليب السائدة غير قادرة على مجاراة التطورات في المجالات المختلفة فهي أساليب جزئية وغير متكاملة وقد تجسد هذا الإدراك باعتماد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصرها وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الركائز الفكرية والنظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره أرقى ما وصلت إليه الأساليب الإدارية المعتمدة على الجودة وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ونشأة مواصفات خاصة بها .



**1-1- ماهية إدارة الجودة الشاملة:****1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

هو منهج تستخدمه المنظمة لتحسين أدائها وفق أسس محددة وبشكل منظم ومستمر ويتحقق ذلك عن طريق اشتراك جميع العاملين في تلبية رغبات العملاء سواء الخارجيين أو الداخليين والتحسين المستمر في العمليات والخلو من الأخطاء، حيث تؤكد كل من أمينة محمود حسين، إيمان عبد الوهاب حجاج، وهالة محمد لبيب على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يدور حول فكرة سلسلة في جميع أجزاء المنظمة<sup>(1)</sup>.

وتسعى إدارة الجودة الشاملة غالى خلق جو من التعاون أثناء تأدية الخدمة أو إنتاج السلعة بين مقدم الخدمة وبين المتلقي للخدمة بهدف اكتساب ثقة ورضاء العملاء عن طريق تقديم خدمة أو سلعة ذات مواصفات عالية الجودة.

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي مازال الخلاف في تحديد أبعاده الأساسية و مبادئه الرئيسية واضحا بين الباحثين والمختصين. وقد تباينت الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذاك.

**1-2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:** لقد وردت تعريفات كثيرة لإدارة الجودة الشاملة وان كان اغلبها ركز على كونها أسلوب جديد تنتهجه الإدارة لتحقيق انتاج بأقل تكلفة بهدف توفير الميزة التنافسية للمنتج وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات وإبراز أهمية كل منها:

➤ **الشاملة TOTAL:** تعني أن كل شخص في المنظمة أن يشترك في برنامج الجودة سواء من خلال إدارته أو بالتعاون مع كل الإدارات المكونة للمنظمة.

➤ **الجودة Quality:** تعني التأكيد من أن المنظمة تحقق رغبات عملائها وتحاول توفير متطلباتها مع العميل ومعرفة رغباته ومحاولة التفوق على هذه التوقعات وتلبية رغباتهم.

➤ **الإدارة "Management":** تعني وجود فلسفة إدارية تعمل على التركيز على سواء

الخارجي أو الداخلي وذلك من خلال تنظيم العمل<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - أمينة محمود، وآخرون، تقييم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة للتطبيق على جامعة القاهرة ، العدد الثاني، ابريل، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة عين شمس، 1998، ص256.

<sup>2</sup> - جمال محمد علي، أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، 1993 ص149.

ويعرفها خالد بن سعد نقلا عن كول **coll** بأنها نظام يشمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع المستوى رضاء العميل والموظف على سواء<sup>(1)</sup>.

بينما يعرفها جوزيف جابلونسكي **Joseph Jablonski** بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل"<sup>(2)</sup>.

ويعرفها علي أحمد ثان بن عبود نقلا عن جونسون Johnson بأنها "المقدرة على تحقيق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة إليه"<sup>(3)</sup>.

وإدارة الجودة الشاملة حسب عبد الفتاح محمود سليمان فهي "عبارة عن طريقة لإدارة المنظمة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع"<sup>(4)</sup>.

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العمل، مع معرفة مدى تحسن الأداء"<sup>(5)</sup>.

ويعرفها رودز بأنها "عملية إدارية تركز على عدة قيم و معلومات تم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة"<sup>(6)</sup>.

عرفها ديمنج على "انها عملية تتكون من ثلاث عمليات ادارية هي تخطيط الجودة ، والرقابة على الجودة، وتحسين الجودة"<sup>(7)</sup>.

1- خالد بن سعد بن عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997 ص70 .  
2-جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة :نظرة عامة،تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996 ص 26.

3-علي احمد ثاني بن عبود، إدارة الجودة الشاملة :مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة عين شمس، 2003 ص51.

4-عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،ايتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، مصر ، 2001،ص8.

5- عبد الستار العلي ،تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان 2008،ص23.

6- توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001 ص 119 .

7-Francois,CABY,La qualité dans les services ;2 eme édition, economica,PARIS 2002 p20.

## 2-مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

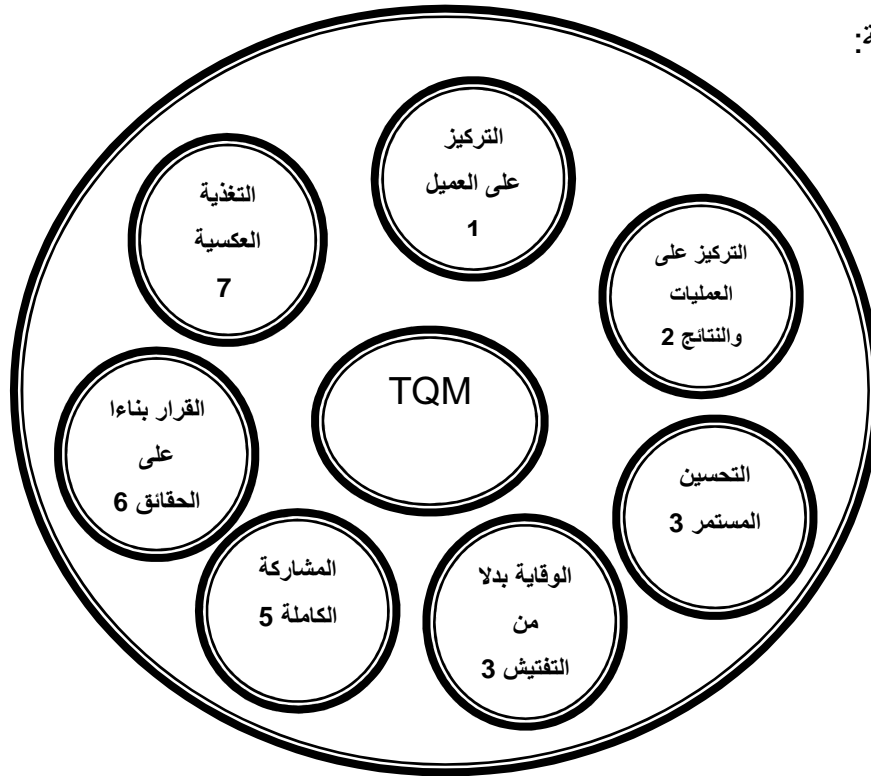
تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح لأي منظمة بالتطبيق

هذه المبادئ في:

- 1- التركيز على العميل.
- 2- التركيز على العمليات والنتائج معا.
- 3- التحسين المستمر.
- 4- الوقاية من الأخطاء بدلا من التفتيش.
- 5- المشاركة الكاملة.
- 6- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- 7- إرجاع الأثر.

ويوضح الشكل التالي أن المبادئ إنما هي منظومة متكاملة تعمل على توضيح مبادئ إدارة

الجودة الشاملة:



شكل رقم (07) مبادئ إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-منى عبد المنعم عبد المعبود، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وتعمل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ رئيس هو أن المنظمة تتشكل من مجموعة من العمليات التي تكون في شكل منظومة متكاملة ، بحيث تحقق أهداف محددة تؤدي إلى تطوير الأداء وزيادة الفعالية وسوف يتم شرح المبادئ الأساسية لنظام الجودة الشاملة .

## 2-1 التركيز على العميل:

ويقصد بذلك أن تكون رغبات و احتياجات العميل المتجددة والمتغيرة هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة وحتى يمكن تحقيق ذلك يجب أن يكون هناك قنوات اتصال بين المنظمة وعملائها في شكل لقاءات متكررة و زيارات متبادلة، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق رغبات العملاء يعتبر المهمة الأساسية للمنشأة والتي سوف يترتب عليها تحقيق كافة الأغراض الأخرى التي تسعى المنشأة لتحقيقها<sup>(1)</sup>، ويقصد بالمستهلك ليس المستهلكين الخارجيين للمنظمة فقط، ولكن لفظ مستهلك هنا يمتد ليشمل أيضا المستهلكين الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد وتهدف إدارة الجودة إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

## 2-2 الوقاية بدلا من التفتيش:

يجب إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، ولذلك لا بد أن تكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة<sup>(2)</sup>.

## 2-3 اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

تمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد توقعات شخصية، وتتيح للمنظمة تبني مفهوم مؤسسي كل المشكلات من خلال ما يطلق عليه بفرص التحسين، ويشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم بالإضافة إلى اشتراك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا ما يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفي لنظم المعلومات بالمنظمة<sup>(3)</sup>.

ولا يعد قاصرا على مستويات الإدارة العليا فقط، بل إن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على وجود طريقة منظمة تضمن قيام الممارسين أنفسهم بجمع بيانات عن أداء العمليات.

<sup>1</sup> - محمد توفيق علي ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالس الصحة والتعليم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية 2002 ص31.

<sup>2</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ،مرجع سابق، ص44.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 44.

**2-4 التركيز على العمليات والنتائج:**

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المنظمة، وليس المنتج فقط ويرجع ذلك إلى تأثير العمليات المباشر على وجود المنتج، فاستخدام لفظ TOTAL الشاملة) يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات، وفي جميع المجالات، وأنه يجب أن يتم إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، وعلى ذلك فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

**2-5 إرجاع الأثر (التغذية العكسية):**

وهذا المبدأ يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والتي تتحقق في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية، التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع (1).

**2-6 المشاركة الكاملة:** وتقوم على تعامل كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وداخل المنظمة ككل، وعلى كافة المستويات الإدارية بل إن الإدارة يجب أن تعي أن غير المديرين يمكنهم تقديم إسهامات قيمة للمنظمة، وحتى تكون جماعات العمل فعالة فإنه يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية حيث تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويمكن الهدف الأساسي في تشجيع الأفراد وبحيث يتم الحصول على أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي، كما يشير المبدأ أيضا إلى العلاقة مع الموردين، هي علاقة شركاء ومصالحة مشتركة (2).

**2-7 التحسين المستمر:** ويقصد بذلك الرغبة الدائمة في تحسين التدريجي والبناء في كل العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، حيث تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس أن العمل ما هو إلا ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى نهاية محددة ولا بد أن تكفي كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر، كما أنها تؤكد دائما أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال، أي أن التطوير المستمر يجب أن يكون هدفا مستمرا وثابتا للمنظمة.

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>2</sup> - محمد توفيق علي ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالس الصحة والتعليم، مرجع سابق ص34.

**3- المتطلبات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة:-**

**3-1 التزام الإدارة:** ويعني ذلك ضرورة إيمان واقتناع الإدارة العليا لإدارة شاملة العناصر، حيث يشكل ذلك جزء من ثقافة المنظمة اتجاه الجودة الشاملة والعمل على تحقيق أهدافها التي تترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات تعمل على تحقيقها.

ويشير جمال طاهر أبو الفتوح 1996 إلى أن التزام الإدارة العليا بمفاهيم إدارة الجودة مع تسهيل الحصول على البيانات اللازمة وضرورة دعم فرق تحسين الجودة من خلال التدريب وإعداد القادة وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم والتنسيق بينها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

**3-2 التركيز على إرضاء العملاء:** حيث يجب أن توضع أهداف المنظمة على أساس احتياجات ورغبات العملاء، ويتمثل عمال المنظمة من المستفيدين من منتجاتها أو خدماتها، والعاملين بالمنظمة، ويجب أن يتم وضع أهداف المنظمة بطريقة موضوعية من خلال وسائل ونظم الاتصال المختلفة وإدارة العلاقات الخارجية.

**3-3 إدارة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية هي القوة الدافعة لاستمرار ونجاح إدارة الجودة الشاملة ولذلك فمن الضروري توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها والتركيز على وضع نظم الاختيار والتعيين وشكل الوظائف وتقويم الأداء وبرنامج التدريب والتحفيز المناسبة والمستمرة وكذلك بناء فرق عمل ذاتية الإدارة، وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ووفقاً ل فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن المهم في إدارة الموارد البشرية هو التعاون الذي ينشأ بين العاملين والعمل على الاعتراف بالأداء الإيجابي<sup>(2)</sup>.

**3-4 إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** استناداً على أن أهم مبادئ الجودة هو رضا العملاء، وفكرة أن العميل يدير المنظمة فلا بد من توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات لتصبح أداة فعالة لرفع مستوى الجودة من خلال نشر المعرفة بين العاملين بالمنظمة مما يساعد على نجاح تطبيق الجودة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- جمال طاهر أبو الفتوح ، إدارة الجودة الكلية مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التجارة جامعة الزقازيق ،1996 ص122.

<sup>2</sup>- نفس المرجع ، ص123.

<sup>3</sup>- صونيا محمد البكري ،تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية الإسكندرية، 1994 ص356.

**3-5 التعليم والتدريب:**

يتطلب تطبيق هذا المدخل ضرورة وضع خطة للتعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين بالمنظمة وللإدارة العليا بهدف توصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لهم وإكسابهم طرق استخدام أدوات وأساليب تحسين الجودة في المنظمة.

**3-6 مشاركة العاملين:**

وفي هذه الفلسفة يجب أن يشارك العاملون بمنظمة الإدارة العليا في وضع أهداف المنظمة والعمل كفريق واحد مما يساعد على خلق الابتكار واختيار طرق لقيادة المجموعة.

**3-7 الإيمان بفكرة التحسين المستمر:**

يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة الإيمان بأهمية الحاجة إلى التقييم المستمر لطاقة أقسام المنظمة والعمل على تحسين وتطوير الأقسام بصورة مستمرة.

**3-8 استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات:**

ولكي يتم تطبيق هذا النظام بنجاح يجب إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل المشكلات الإدارية، ومشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج<sup>(1)</sup>.

**4- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هناك

العديد من النماذج الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لا توجد طريقة محددة بذاتها، حيث اختلف الباحثون في عددها، ويرجع هذا الاختلاف إلى إدماج بعض المراحل لدى البعض وتفصيلها لدى البعض الآخر، ولكنها لا تختلف في المضمون وبناءً على ذلك يتم استعراض الإطار العام لها والتي يمكن تحديدها في خمس مراحل متتابعة وهي:

**4-1 مرحلة الإعداد:**

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

1-سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 ص 42-7.

➤ تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها.

➤ تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارهم أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المنظمة.

➤ تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

➤ التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلاً عن مساعدتها لتطوير أداء العاملين في ضوء الفكر.

**2-4 مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة، والتزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة الشاملة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

➤ تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.

➤ تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمنظمة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

➤ تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

➤ إعداد خطة شاملة، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آراءهم وضمن التزامهم، وكسب رضاهم.

➤ وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، مما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات<sup>(1)</sup>.

**3-4 مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

➤ تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

<sup>1</sup> - جوزيف جابولونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مرجع سابق، ص70.



➤ تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

➤ مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

#### 4-4 مرحلة التطوير:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- تحديد المسؤوليات وتحريف جميع العاملين بدوره في عمليات التغيير.
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه، وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة.

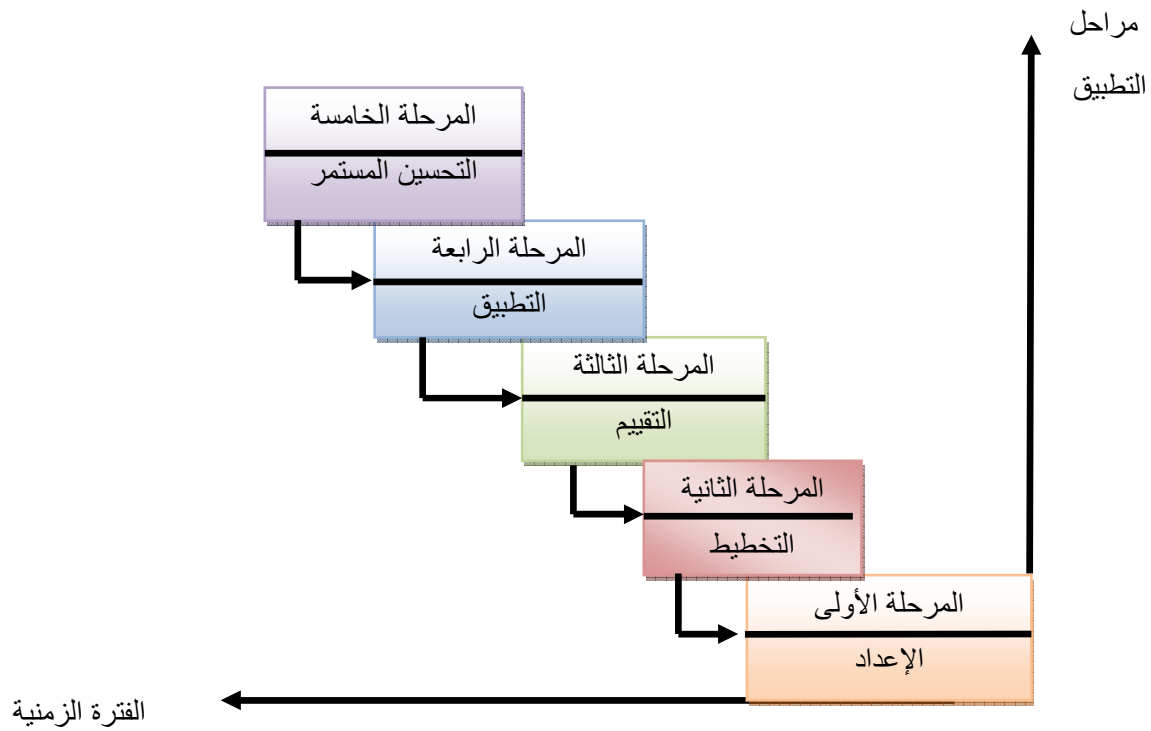
#### 5-4 مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة التعرف على الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات مستمرة، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.
  - إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات متماثلة.
  - دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عمل التطبيق.
  - تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن النتائج، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.
  - إن تطبيق كل مرحلة وخطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لها.
- وعليه يتضح مما سبق أن مدخل الجودة الشاملة، قد تتطور على فترات، فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة، تم الانتقال إلى ضبط العملية ومراقبتها وحصر نسبة

العيوب إحصائياً، ومن الانتقال للاهتمام بكل ما سبق والذي يؤكد على رضا الزبون وتحقيق التحسين المستمر، كما اتضح ذلك من خلال فلسفة الرواد الأوائل<sup>(1)</sup>.

والشكل يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الخدمة:



شكل رقم ( 08 ) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ص 195<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق ، ص194.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص195.

### 5-عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفير عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي <sup>(1)</sup>:

#### 1- عملية الجودة:

وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.

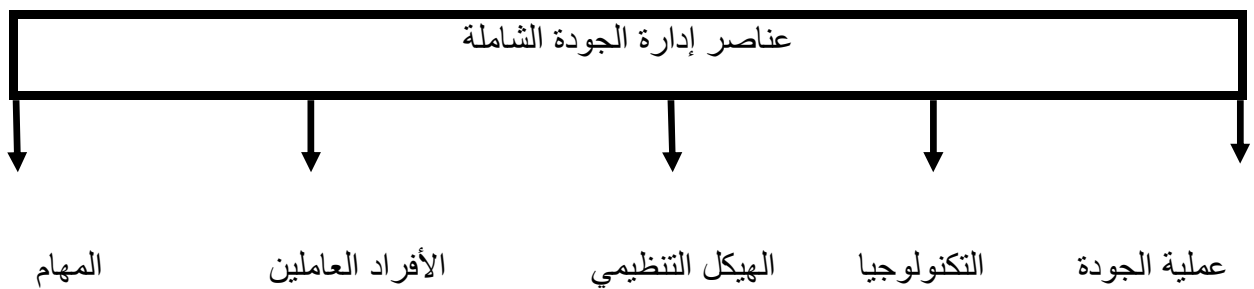
2- التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

3- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.

4- نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، التدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.

5- المهام : وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:

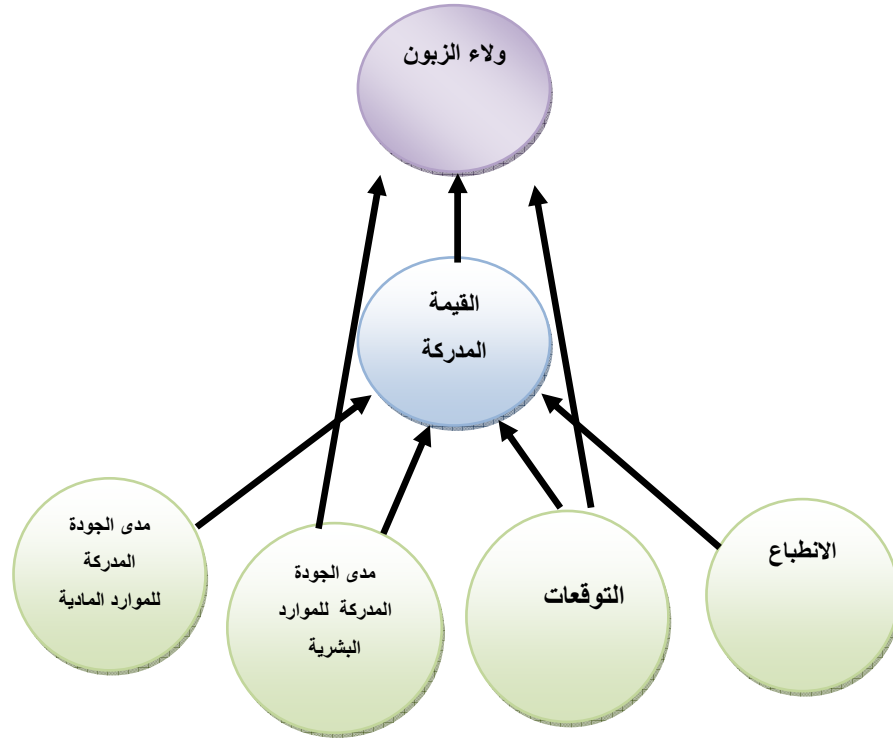
شكل رقم (09) : العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



<sup>1</sup>- بوغان نور الدين، جودة الخدمات واثرا على رضا العملاء ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية،جامعة المسيلة،الجزائر، 2007 ،ص46 .



شكل رقم (10) : نموذج لقياس ولاء الزبون<sup>(2)</sup>



وإزاء تلك المسؤوليات فإن **ديمنج** يؤكد على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه يرمي ضرورة أن لا تتخلف أية منظمة نحو السيطرة في هذا الاتجاه، وحتى تستطيع الصمود والبقاء وملاحقة المنافسة والاستمرار في السوق. ولقد أكدت العديد من الدراسات تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها، وهذا راجع إلى ما حققته هذه المنظمة من تميز واضح في نتائجها من خلال تطبيق هذا المدخل، وما حققته من نتائج متميزة في الجودة، ولقد قامت هذه الدراسات بتحديد أهم الفوائد المتحققة من تطبيق المنظمات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتلخص أهم الفوائد فيما يلي:

1- انخفاض شكاوى العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع المقدمة لهم.

<sup>1</sup> -خيرمين احمد كمال حسين كريمة، معايير الجودة الشاملة، لتطوير إدارة النشاط الرياضي برعاية الشباب جامعة طنطا، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2009 ص ص 14-15.

<sup>2</sup> - Martensen, Anne, Et.al., "measuring student oriented Quality in higher Education": Application of Ecsi Méthodologie , verona 2000, p3.

- 2- زيادة المبيعات، الحصة السوقية والأرباح.
  - 3- زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
  - 4- تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء، تخفيض فترة التسليم، تخفيض التكاليف.
  - 5- الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
  - 6- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة.
  - 7- تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتقبين، ولكن أيضا مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر، ومن ثم تأييدهم للمؤسسة.
  - 8- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب المشاكل وتجزأتها حتى يمكن السيطرة عليها.
  - 9- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير.
  - 10- زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر.
  - 11- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
  - 12- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر<sup>(1)</sup>.
- وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق هذه الفوائد يجب أن يكون من خلال تطبيق سليم وناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بحيث لا بد من إتباع مجموعة من المراحل لتطبيق ذلك.
- 7- الأخطاء الشائعة عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة:**
- لقد تم ذكر العديد من الفوائد التي قد تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنه من الممكن أن تصاحبها بعض الأخطاء التي قد تساهم في فشل هذا التطبيق في المنظمات ومن بين الأخطاء الشائعة نذكر<sup>(2)</sup>:

1- بدء التطبيق قبل تهيئة البيئة الملائمة لإدارة الجودة الشاملة.

2- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.

<sup>1</sup> - وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة الخليل 2010 ص17.

<sup>2</sup> - كمال حمدي أبو الخير ، التنظيم وإدارة الجودة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1997 ص318-319 .

- 3- الاعتقاد بأن التكنولوجيا هي الأساس وأن العنصر البشري مكمل لها.
  - 4- ان يكون التعاون وليس التنافس أساس العمل معا .
  - 5- عدم وضع سياسة سليمة لبرامج التدريب بحيث تقوم على دراسة الاحتياجات الفعلية
  - 6- التنقل المتلاحق للمديرين على الوظيفة الواحدة مما يشجع التفكير قصير الأجل
  - 7- الاعتماد على مقاييس للجودة غير ملائمة وغير مرنة .
  - 8- عدم إعطاء الوقت الكافي من قبل الإدارة العليا لمناقشة القضايا والمشكلات
  - 9 - عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم
  - 10 - الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة .
  - 11-مواجهة بعض المشكلات الكبيرة مع بداية التطبيق يعمل على تأخير ظهور التحسن
  - 12- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
  - 13-التدريب الواعي لطرق حل المشكلات بالأساليب الإحصائية الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى بيانات خاطئة ومظلة
  - 14-التركيز على كشف العيوب دون التركيز على الوقاية منها .
  - 15-توسع اختصاصات قسم الجودة بحيث تسلب العاملين دورهم في تحقيق الجودة
  - 16-عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين
  - 17-القصور في الدراسات الخاصة بالسوق والمجتمعات .
- 8-المواصفات القياسية لإيزو 9000:**
- تعتبر المواصفات القياسية الايزو 9000 كمعيار تعتمد عليها المؤسسات في بناء الجودة من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مقبولة على المستوى المحلي وحتى العالمي لأن الحصول على شهادة الايزو يمكن المؤسسة من مطابقة منجاته وخدماتها مع هذه المواصفات، الشيء الذي يجعل العملاء أكثر ثقة بها و منتجاتها وخدماتها مما يزيد من حصتها السوقية و تعظيم أرباحها (1).
- 8-1 مفهوم مواصفات الإيزو 9000:** قبل التطرق إلى إعطاء عب بعض التعاريف لمواصفات الإيزو 9000 ونشأته لابد من التعرف على المقصود من التقييس:

<sup>1</sup> - بو عنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير مرجع سبق ذكره، ص21.

## 8-2- تعريف التقييس:

نتيجة للتطورات والتحسينات السريعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات برز الاهتمام بالتقييس من أجل الوصول إلى لغة واضحة ومشتركة ترجمت في شكل مواصفات وأساليب موحدة، وبالتالي يمكن عطاء بعض التعاريف للتقييس كما يلي:

✓ يعرف عل أنه "مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها والمصادق عليها من طرف جهاز معتمد، تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين، من منتجين، مستعملين وشركاء موصين (ممثلي الإدارات والوزارات) من أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تطهيرا وتحسينها، وتكون موجهة لاستعمال متكرر حسب نتيجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة"<sup>(1)</sup>.

✓ وتعرفه المنظمة العالمي للتقنين ISO على أنه: "نشاط يعطي حولا ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق بهذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها"<sup>(2)</sup>.

✓ وتعرفه المنظمة الفرنسية للتقييس AFNOR التي تعتبر الجهاز المسؤول عن نشاط التقييس بفرنسا على أنه: "عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشأ نتيجة اتفاق مشترك بين السلطات العمومية والتنظيمات المهنية"<sup>(3)</sup>.

من خلال هذه التعاريف يتبين بأن التقييس يتعلق بالمواصفات الفنية الموضوعة من طرف الهيئات المختصة حتى تتطابق معها السلع والخدمات المقدمة، و يتفق عليها الأطراف المشاركة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

لكن إذا كان هناك بعض الأطراف غير مشاركة في نشاط التقييس على المستويين المحلي والدولي فلا يمكنهم مواجهة الصعوبات التي تشكلها المتطلبات المشتركة، وذلك بعدم توفير المعلومات الكافية والمعدة من قبل الأطراف المشاركة.

1- Jean Noger , Normalisation et certification des composants électroniques, édition Dunod , Paris , 1991 , PP12-13 .

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003، ص 197 .

3- Sahri Fadila , l'activité de normalisation : Support de la qualité des produits et services , Revue perspective N° 2 , publication de URTOSO , université BEDji Mokhtar d' Annaba , Alger , Décembre 1996 P 23 .



**3-8 تعريف المواصفات:**

تعد المواصفة الأداة العلمية لإدارة الجودة فمن خلال المواصفات يمكن تقديم منتجات أو خدمات ذات مستويات جودة مطلوبة من قبل العميل، حيث يعتبر الهدف الأساسي لوضع هذه المواصفات إلى جانب ذلك يمكن تحقيق الجودة في العمليات والأنظمة ونظرا لأهمية المواصفات يتم إعطاء بعض التعاريف لها.

- ✓ عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفات على أنها: "عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج ما أو مادة أو عملية" (1) .
- ✓ تعرف أيضا المواصفة على أنها: "عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام، وتركز على النتائج المترجمة للعلم، التكنولوجيا، الخبرة والتوجيه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني، الإقليمي والدولي" (2).

من خلال التعاريف يتضح أن المواصفات تشتمل على مجموعة من الخصائص الفنية والشروط الواجب توافرها في المواد، المنتجات، الخدمات، حتى تكون ذات مستوى من الجودة، ولا تتعلق المواصفات بالمنتجات والخدمات فقط وإنما تتعلق أيضا بالعمليات والمراحل التي يمر بها إنتاجها إلى جانب التحكم في الطرق والأساليب المستعملة في التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة وتوجد عدة أنواع من المواصفات هي (3)

**1-3-8 المواصفات القاعدية:**

تتعلق هذه المواصفات باللغة، المصطلحات وعام القياس والوحدات والرموز وطلق القياس والتوثيق والتصنيف والترقيم، وتوضع هذه المواصفات بالتوافق مع العوامل الفنية، التجارية والسياسية المعاصرة.

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، مرجع سبق ذكره ، ص222.

2- Anne Gratacap , Pierre Medan , Management de production : concepts , méthodes , cas , édition Dunod , Paris , 2001 , P 407 .

3- Anne marie feuille , normalisation des plastiques , A3503, vam3 ,Technique de l'ingénieur, traité plastique et composites,Paris,1996.

**8-3-2 المواصفات الخاصة:**

تتعلق هذه المواصفات بتوصيف المنتج من خلال تحديد خصائصه الفنية فهي بذلك تهدف إلى ترشيد الإنتاج والأداء، وإمكانية الاستعمال.

**8-3-3 مواصفات أدوات التحليل والتجريب:**

تهدف إلى تحليل تقنيات وأساليب قياس خصائص المنتج وهي بذلك تتعلق لعمليات الرقابة، وتشمل أساليب أخذ العينات وطرق الاختبار والفحص، ويتعين على هذه المواصفات في مثل هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار مدى توفر أجهزة القياس في الأسواق وإمكانات الإنتاج المستعملة.

**8-3-4 مواصفات التنظيم والخدمات:**

تهتم هذه المواصفات بوصف وظائف وأنشطة المؤسسة والعلاقات الموجودة بينهما، إضافة إلى منهجية عمليات الخدمة ووضع أسس التنظيم والتقنية لمنشآت التركيب والصيانة.

**9-نشأة وتطور مواصفات الإيزو 9000:**

خلال الحرب العالمية الثانية ونتيجة للتطور الكبير في ميدان الصناعات العسكرية وزيادة الاهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، كان من الضروري التأكد من جودة هذه المنتجات وضمان خلوها من العيوب لذلك أصدرت المواصفة العسكرية الأمريكية سنة 1959 MIL-Q-9858A كبرنامج لإدارة الجودة (1).

وفي عام 1968 تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة وAQAP\* والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلفاء (2).  
فبالنسبة للنظام البريطاني فقد كانت بداية التفكير في مواصفات الجودة عندما اتجهاته وزارة الدفاع البريطانية لتحديد هيكل مواصفات الموردة للجيش البريطاني فأصدرت سنة 1970 المواصفة العسكرية DEF-08-STA-05 المماثلة إلى حد كبير لمواصفات الحلفاء.

1- مأمون السلمي ، سهيل إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى ، دمشق، 1999، ص23 .

\* Allied Quality Assurance Publication.

2- علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص91 .

\*\*British standard institution .

بعدها تم تطوير هذه المواصفة من طرف المعهد البريطاني للتقييس BSI\*\* لتصبح صالحة للتطبيق في الجوانب العسكرية والمدنية على السواء.

وفي سنة 1979 أصدر هذا المعهد المواصفة BS7550 في ثلاثة أجزاء لأغراض تعاقدية، وبهذا تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد وجهات التسجيل<sup>(1)</sup>.

تمنت هذه المواصفة شروط تسجيل المؤسسة طبقاً للمواصفة، وتطوير نظام الاعتماد الجهات، وقد كان ظهور الإيزو كهيكل عالمي للمواصفات نتيجة للتزاوج بين نظام المواصفات البريطاني BS7550 ونظام المواصفات الكندي CSAZ299<sup>(2)</sup>

و تلبية للطب العالمي تم في عام 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظام الجودة ISO 9000 وهي مطابقة تمام للمواصفة البريطانية BS7550 وبالتالي أطلق عليها المواصفة<sup>(3)</sup> BS5750/ISO900، وبعد صدور هذه المواصفات دون التغيير فيها تم تبنيها واعتمادها كمواصفات وطنية في 51 دولة تتضمن 14 دولة أوروبية كما تم تبنيها من طرف اليابان والولاية المتحدة الأمريكية وهي الآن مطبقة في حوالي 350000 مؤسسة عمومية وخاصة متواجدة في أكثر من 150 دولة<sup>(4)</sup> ، وفي عام 1994 تم تعديل اسم المواصفة (BS5750/ISO900) ليصبح متضمناً الحرفين EN\* اللذان يعبران عن البعد الأوروبي فأصبح الاسم الجديد EN/ISO9000<sup>(5)</sup> ويطلق على الإيزو تسميات محلية في العديد من الدول منها: - NFX50 في فرنسا.

❖ NE66900 في إسبانيا.

❖ CSAZ299 في كندا

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى ANSI/ASQC 99000 أو Q 90 وهي مواصفات تتبناها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASAC\* وهي جمعية خاصة معنية بالتجارة

1-رضا صاحب أبو حمد آل علي ، حسان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، مرجع سبق ذكره، ص177 .

2-احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مرجع سابق، ص13 .

3- علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص 91

4- Anne Garatacap , Pierre Medan , op cité , P 408 .

5-أديجي باديرو ، " الدليل الصناعي في الإيزو 9000 "، ترجمة فؤاد هلال مراجعة محسن عاطف ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995 ، ص39 .

\* American society for quality control .

والصناعة، والمعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI\*\* ، وهو ممثل الولايات المتحدة الأمريكية لدى منظمة الإيزو ولكن هذه المواصفة غير معتمدة حكومياً.

### 9-1- تعريف مواصفات الإيزو 9000: إن مصطلح الإيزو مشق من الحروف الأولى لاسم

المنظمة العالمية للتقييس (International Organisation For Standardisation) وهي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول (1).

وقد تأسست المنظمة العالمية للتقييس عام 1946 وباشرت عملها سنة 1947 وتقع إدارتها في جنيف بسويسرا، وتتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة (عضو واحد عن كل دولة)، وترتبط مع المنظمة الدولية للكهربائية والفنية (IEC)، وتعملان معاً كنظام مشترك تسيير تطوير إجمالي عالمي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة (2). وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمعايير على المستوى العالمي وفي جميع المجالات الصناعية، التجارية، والخدماتية باستثناء الموصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء، وتهدف هذه المواصفة إلى (3):

❖ تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد.

❖ تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالاً صناعة المنتجات، التجارة، الاتصالات، إضافة إلى رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها.

تنظيم وتنسيق وتوحيد المواصفات الوطنية والدولية وإعداد مواصفات دولية وتحقيق الهدف الأخير أصدرت الإيزو سنة 1987 سلسلة من الموصفات القياسية عرفت باسم مواصفات الإيزو 9000 كمعيار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها لضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالعمليات التصنيعية في المؤسسة ومن خلال ذلك، يمكن تعريف سلسلة الإيزو 9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في

\*\* American national standard Institute

<sup>1</sup>- بو عنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup>- رضا صاحب أبو حمد آل علي، نسان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 174-175.

نظام الجودة الذي يجب أن تنتهه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم<sup>(1)</sup>.

و يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة".

وتعتبر اللجنة التقنية ISO/TC176 المسؤولة لدى منظمة الإيزو عن تطوير عائلة المواصفات القياسية للإيزو والمتعلقة بأنظمة إدارة الجودة حيث تتولى إعداد المتطلبات والإرشادات الضرورية لبناء أنظمة الجودة إدارة الجودة وتقييمها، وتهدف من وراء ذلك إلى:

- ❖ توفير لغة تفاهم مشتركة تضمن تطبيق أنظمة جودة معيارية في جميع الدول.
- ❖ وضع أنظمة للمراجعة الداخلية مكن المؤسسة من تقييم فاعلية نظامها والتأكد من مدى مطابقتها مع مواصفات الإيزو 9000.

تحديد طرق وأساليب عمل تساعد على الاستخدام الأمثل لمواردها وتضمن الانسجام والتكامل في الأداء بين جميع وظائفها.

إن سلسلة مواصفات الإيزو 9000 لا ترتبط فقط بالمواصفة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات، وإنما تعتبر أيضا كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عليان، كما أنها تعتبر كنظام لتأكيد الجودة يركز على تنظيم العلاقات التعاقدية بين العميل والمورد وتدعيمها من خلال وثائق الالتزام بالمتطلبات الواردة في هذه المواصفات وتدعم ثقة العملاء في مخرجات هذا النظام.

**2-9 نظام إدارة الجودة الإيزو 9000:** إن عملية تصميم مواصفات الإيزو 9000 ومراجعتها الدورية تهدف إلى أكثر من تحقيق الجودة في السلع والخدمات حيث تسعى المؤسسة من خلال تبني هذه المواصفات والتوافق مع متطلباته والالتزام بالإرشادات الواردة فيها، إلى تجسيد مبادئ إدارة الجودة من أجل الوصول إلى أنظمة أكثر شمولاً وتطوراً.

يعتبر الإيزو 9000 المعيار الذي يقاس عليه نظام إدارة الجودة بحيث يعتبر الحد الأدنى لعناصر هذا النظام الذي تعمل به المؤسسة من أجل تأكيد جود سلعها وخدماتها، وتطابقه مع حاجات وتوقعات العملاء حيث يمكن تعريف نظام إدارة الجودة كما يلي:

<sup>1</sup>سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و1001، رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص119.

يعرف على أنه: "ذلك الإطار الذي يضم الهيكل التنظيمي والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة"<sup>(1)</sup>.

و يعرف كذلك على أنه: "مجموعة من إجراءات عمل إدارية وفنية والتي يتطلب إنجازها استخدام موارد مختلفة في ظل بناء تنظيمي محدد قادر على تحقيق نظام الجودة الذي يسعى إلى تحقيق رغبات العميل من خلال إنتاجه لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة لجميع مراحل وعمليات شراء المواد وتصميم المنتج"

### 10-علاقة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة:

يخلط الكثير بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 وذلك لعدم وضوح المفهومين لديهم حيث ان الربط بين الحصول على شهادة الإيزو وبين إدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب. إن المنافسة الشديدة التي تسود السوق العالمي جعل المؤسسات تتجه إلى الحصول على ما يثبت أداءها المتميز، من أجل المحافظة على عملائها وزيادة حصصها السوقية ومن أبرز النماذج على المستوى العالمي التي تحقق ذلك أنظمة إدارة الإيزو 9000 حيث تسارع الكثير من المؤسسات في العالم إلى التطابق مع مواصفاتها كما توجهت بعض المؤسسات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والسؤال الذي يمكن طرحه هو عن طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة وبتحديد ذلك يمكن الوقوف على أهم أوجه التشابه والاختلاف بينهما:

#### 10-1 أوجه التشابه:

توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- ❖ التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال الالتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة النظامين بين عمالها وإقناعهم بأهمية الالتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور.
- ❖ الاهتمام بالعمليات حيث تعتبر النظام أن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية، لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية يبدأ تحديد حاجات ورغبات العميل إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفق رغبة العميل.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>-أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص82.  
<sup>2</sup>-بوعنان نور الدين، مرجع سابق ص 54.

- ❖ يعتبر التحسين المستمر للعمليات والنتائج بالإضافة إلى إرضاء وتحقيق متطلبات العملاء مبدئين أساسيين يقوم عليهما كلا النظامين.
- ❖ يهتم بالنظامين بضرورة تحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعامل معها وخاصة الموردين باعتبارهم شركاء في تحقيق الجودة وخلق القيمة داخل المؤسسة.
- ❖ يعتبر كلا النظامين أن اتخاذ القرارات الفعالة يعتمد على وجود نظام للمعلومات و التغذية العكسية يسمح بتوفير تحليل وتخزين المعطيات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القارات في المؤسسة.

### 10-2 أوجه الاختلاف:

- تتمثل العناصر التي تحدد الاختلاف بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة في:- يحدد هذا النظام أهداف الجودة وإجراءاتها ووسائلها والمستندات المطلوبة لانجاز الأعمال وعلى جميع المستويات.
- ❖ يسعى نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إلى تحقيق مستوى جودة وطابع عالمي عمومي وليس خاصة بمؤسسة معينة لكن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة تتجلى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة .
- ❖ جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تخضع لعملية مراجعة دورية من قبل منظمة الإيزو للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت منظمة الإيزو بتغيير معاييرها أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيعتبر نموذج خاص بالمؤسسات ولها حرية التصرف فيه.
- ❖ لا يشترط نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 التوسع في استخدام الطرق والأدوات الإحصائية، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ، ضرورة معرفة العمال والمراقبين بالطرق والأدوات الإحصائية لرصد المشكلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.
- ❖ عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة على التطور والتحسين المستمر في اطار العمليات التشغيلية والانتاجية كاحد المرتكزات (1).
- ❖ ومن خلال ذلك نستطيع القول بأن نظام إدارة الجودة الشاملة أشمل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لأنه يرتبط في جزء كبير منه، كما أنه عبارة عن فلسفة وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر ما يرتكز نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 على تطبيق عناصر المواصفة

<sup>1</sup>-خضير كاظم محمود وسلطان ابو تايه ،متطلبات التاهيل لشهادة الايزو (iso9000)، دار اليقظة للنشر ، عمان، 2001 صص 68-69.

والالتزام بذلك وتوثيق إجراءات تحقيقها وبذلك فإن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ضروري لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنها.

جدول رقم (03): يبين مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة الجودة (الإيزو)

المعيار	إدارة الجودة الشاملة	معايير إدارة الجودة الشاملة (إيزو 9000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الزبون</li> <li>-العلاقات</li> <li>-الإستراتيجية</li> <li>-التركيز</li> <li>-المنظور</li> <li>-مشاركة العاملين</li> <li>-الاهتمام بالأنشطة</li> <li>-مسؤولية الجودة</li> <li>-تهتم</li> <li>-عملية التدريب</li> <li>-تمثل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الزبون أساس عملها؛</li> <li>-ترتبط بإستراتيجية الشركة؛</li> <li>-تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب.</li> <li>-تنطلق من منظور شامل.</li> <li>-تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين.</li> <li>-تهتم بجميع أنشطة الشركة بشكل كامل.</li> <li>-الجودة مسؤولية الجميع.</li> <li>-تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني.</li> <li>-تهتم بعملية التحسين والتدريب المستمر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الزبون ليس أساس عملها؛</li> <li>-لا ترتبط بإستراتيجية الشركة.</li> <li>-تركز على الأدوات والأساليب الفنية.</li> <li>-تنطلق من مواصفات موثقة.</li> <li>-مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها.</li> <li>-تهتم بالجزء أو بالكل حسب الهدف.</li> <li>-الجودة مسؤولية قسم الجودة بالشركة.</li> <li>-تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.</li> <li>-لا تلتزم بالتركيز على التحسين المستمر لأنها لا تمثل إلا مجرد قرار.</li> </ul>

المصدر: إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية: 17 و18 افريل 2006 ص 713.



## الخلاصة:

تطور مفهوم الجودة عبر التاريخ، وصولاً إلى أسلوب أكثر تطوراً يعرف بنظام إدارة الجودة الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة التي أحدثت ثورة إدارية وتورفكري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل فرد حتى يتمكن من أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى.

وتعتبر نظام إدارة الجودة من المداخل الحديثة التي لقيت إقبالا وقبولا من طرف المؤسسات في مختلف أنحاء العالم الذي يعتمد على التزام الإدارة العليا ودعمها له وتقديم السبل الكفيلة لتطبيقه والمحافظة عليه، وحتى تنجح المؤسسة في ذلك يجب أن تفهم جيدا معنى معايير الإيزو التي تهدف إلى التحسين والمراجعة المستمرة، وإدخال الإجراءات التصحيحية والوقائية التي ترفع من فعالية نظام إدارة الجودة وتحقيق جودة الأداء.

الفصل الثالث

جودة الخدمة

**تمهيد:**

لاشك أن التغييرات التي مست جميع دول العالم قد فرضت نفسها بالاتجاه نحو التحسين المستمر والتفوق الدائم خاصة مع تزايد حجم المنظمات وتنامي حدة المنافسة بينها، فاتجهت معظمها خاصة الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدمتها باعتبار أن قطاع الخدمات أصبح يمثل ثلاث أرباع الناتج الوطني الإجمالي ويوفر الخدمات فرص اكبر للعمل إذا ما قورنت بالصناعات المنتجة للسلع المادية، وهذا بعد تطور مستوى معيشة الأفراد وازدياد متطلبات الحياة العصرية، فبدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات وازدياد الحاجة إليها يوماً بعد يوم وتم اللجوء الدائم للتحسين الدائم للخدمات وتطوير أداء المنظمات الخدمية والبحث عن سبيل تنمية هذا القطاع خاصة في مجال التحديات التي يواجهها .

## 1- مفهوم الخدمة:

لقد أثار ظهور مفهوم الجودة الشاملة Total quality management وتطبيقاته في الفكر الإداري والتسويقي الحديث اهتمام الباحثين في مجال الخدمات فبعد أن سيطرت الجودة على ممارسات وقرارات الإدارة في المنظمات الصناعة والتجارية لسنوات عديدة بدأ المنظمات الخدمية توجيه اهتماماتها في الأونة الأخيرة لموضوع الجودة في الخدمات التي تقدمها<sup>(1)</sup>.

حيث تقوم المنظمة العامة سواء كانت خدمية أو إنتاجية وتقديم تقديم الخدمات المتنوعة لجمهور المواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمة مثل التعليم والثقافة والصحة والنقل والسياحة والرياضة وتختلف الخدمة التي تنتجها منظمات الخدمات عن السلع المادية من حيث خصائصها ومعايير الحكم على جودتها فالسلع أشياء مادية ملموسة objects تستخدم في إشباع حاجا معينة، بينما الخدمات عبارة عن أداء "performance" ومجهودات مبذولة efforts وموجهة لإشباع حاجات معينة ووفقا للطلبات المختلفة<sup>(2)</sup>.

وقد أشار لوف لوك love loke 1996 أن هناك مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة أن تساهم في زيادة الفهم المتعمق للاختلاف بين الخدمات والسلع ومن ثم القدرة على التمييز بينها وهي:

- ❖ عدم الملموسية Intangibility
- ❖ عدم التجانس Heterogeneity
- ❖ غياب القدرة على التخزين Absence of inventories
- ❖ الإنتاج والاستهلاك في وقت واحدة
- ❖ طبيعة المنتج Nature of product
- ❖ الأفراد جزء من المنتج People as part of the product
- ❖ صعوبات الرقابة على الجودة Quality control difficulties
- ❖ أكثر في تقييمها من جانب المستهلك
- ❖ أهمية عامل الوقت time factor

<sup>1</sup> - محمد عبد المنعم هلال، قياس جودة الخدمة في المنشآت المركزية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2004 ص 10.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000 ص 451.

و يعتبر تحديد هذه الخصائص المميزة للخدمة مدخلا أساسيا عند معالجة قضية الجودة في منتظمات الخدمات وذلك لأن عدم الملموسية في الخدمة يجعل هناك جانبا من الصعوبة عند الحكم على هذا الجانب غير الملموس في الخدمة حيث يتوقف بدرجة كبيرة على إدراكات واتجاهات وتوقعات العملاء أو المستفيدين من الخدمة واختلاف مقامي الخدمة أنفسهم؛ ذلك ما ستوجب التعرف الدائم على الرغبات والاحتياجات الشخصية للعملاء أو المستفيدين والعمل باستمرار على تطوير نظام تقديم الخدمة بما يتناسب مع الاحتياجات الفردية للعملاء أو المستفيدين من ناحية أخرى فإن التفاعل والاتصال بين مقدم الخدمة ومستقبلها من شأنه أن يضيف بعدا سلوكيا هاما عند تقديم الخدمة.

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم الخدمة :

"الخدمات هي إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق والسياسة والبنوك والمؤسسات والهيئات مثل مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات والمصالح الحكومية مثل الاتصالات والمرور والتعليم" (1).

"وتعرف على أنها نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف لآخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وان إنتاجها وتقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو ألا يكون" (2).

إستطاع جرونروز Gronroos 1990 أن يقدم تعريفا متكامل للخدمة حيث يرى أن الخدمة : هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وعادية، ولكن ليس ضروريا أن تنطوي على التفاعل بين العميل من جهة وبين عناصر عملية تقديم الخدمة من أفراد وموارد مادية وسلع ونظم ويتم تقديمها كحل لبعض المشكلات التي يواجهها العميل ويعرف ثابت إدريس الخدمة على أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تؤدي بهدف إشباع رغبات واحتياجات المستفيدين بما يحقق أهداف منظمة الخدمة.

### 1-1 مفهوم الخدمة كعملية:

يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمة الحكومية أو العامة أو الرياضية على أنها عملية متكاملة تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع مختلفة يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي الأفراد والمواد والمعلومات.

1- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998 ص 465.

2- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص 18.

أ- **الأفراد People**: يصبح المواطن الذي يطلب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة عندما تؤدي هذه العمليات عليه بذاته، وعندئذ يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأفراد **people processing** (ومثال ذلك تلقي خدمة بالقاعات متعددة الرياضات لأحد الأفراد سواء أكانت تدريب أو تعليم مع توفير لنوع الخدمة المقدمة للفرد).

ب- **المواد Materials**: وقد تكون الأشياء أو المواد هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة أي أن عمليات الخدمية يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد وعندئذ يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأشياء المملوكة **possession processing** (ومثال ذلك عمليات خدمة انتظار السيارات في الأماكن المخصصة لها بالقاعات متعددة الرياضيات، أو عمليات الصيانة لهذه القاعات).

ج- **المعلومات information**: و المعلومات العامة قد تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، حيث يتم القيام بعمليات تشغيل المعلومات **processing informtion** ويمثل هذا النوع من المدخلات عمليات الخدمة الجانب الحديث للخدمة العامة والذي يعكس التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات<sup>(1)</sup> ويمكن التعرف على معلومات لإقامة بطولة دولية من خلال إعلان البيانات الخاصة بالقاعة المتعددة الرياضات كالمدينة الكائنة بها والفنادق والمطاعم المحيطة بها وأنواعها.

و بالرغم من اختلاف الأنواع الثلاثة من المدخلات في نظام عمليات الخدمة فإنه من الممكن في الحياة العملية أن تتضمن الخدمة العامة المقدمة للمواطن أكثر من نوع واحد من هذه المدخلات في وقت واحد أو تتضمن الثلاثة أنواع في نفس الوقت.

**2-1 الخدمة كنظام**: وفقا لمفهوم النظم فإنه يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات العامة كنظام يتكون من الأجزاء الرئيسية التالية:

❖ نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة والذي تم من خلاله عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

❖ نظام تسليم الخدمة: والذي يتم من خلاله التجميع النهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة للمستفيد الذي يطلبها.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 454-457.

ويلاحظ على مفهوم الخدمة كنظام أن هناك أجزاء من هذا النظام تعد منظورة أو مرئية للمستفيدين من الخدمة، بينما لأجزاء الأخرى من النظام تعد غير منظورة أو غير مرئية من واتي يطلق عليها جوهر الخدمة الفني **technical core** كما أن المستفيد طالب الخدمة قد لا يعلم بوجود هذه الأجزاء أثلا، ذلك يستخدم تعبير المكتب الأمامي **front office** بالنسبة للأجزاء المرئية أو الظاهرة في نظام الخدمة، كما يستخدم تعبير المكتب الخلفي **office back** بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو الغير ظاهرة في نظام الخدمة (1).

ولتوضيح فكرة الخدمة كنظام نجد المستفيد بالقاعات متعددة الرياضيات عندما يذهب للقيام أو الاستفادة من نشاط ما فإنه عد تغيير ملابسه، ومقابلة أحد مقدمي الخدمة لاستقبال الخدمة، فإنه في نفس الوقت هناك أعمال وأنشطة أخرى يتم القيام لها، داخل القاعة مثل أعمال النظافة والصيانة وتسخين مياه الأدشاش للاستحمام التي تتم في الجزء الخلفي الذي لا يراه المستفيد من الخدمات المقدمة بالقاعة، ولا يمكن إغفال أنه إذا فشل الأداء الخاص بالعمليات التشغيلية والفنية في المكتب الخلفي فإن آثارها سوف تكون ظاهرة لدى مستقبل الخدمة والتي تتمثل في سوء الأداء في تقديم الخدمة.

**3-1 المنتج الرئيسي والخدمات الإضافية:** من المفاهيم الهامة للخدمة والتي يمكن تطبيقها على الخدمات العامة تلك الخاصة بالنظر إلى أي خدمة من زاويتين رئيسيتين وهما:

أ. **المنتج الرئيسي أو الجوهري في الخدمة core product:** و يتصل المنتج الرئيسي بالمنافع الأساسية في الخدمة والتي تتعلق بإشباع حاجات المستفيدين، طالبي الخدمة هو الأساسي في إنشاء وتأمين المنظمة وبقائها (2).

ب. **الخدمات الإضافية أو المدعمة supplementary service:** و تتمثل في الأنشطة المدعمة للمنتج الرئيسي والتي يمكن أن تزيد من درجة رضا المستفيدين من الخدمة وتحقيق التمييز في الأداء (3).

ففي تقديم الخدمة بالقاعات المتعددة الرياضيات للمستفيدين فإن المنتج الرئيسي هو ممارسة أنشطة رياضية: كرة السلة، الكرة الطائرة، كرة اليد.. إلخ، أما الخدمات الإضافية والمدعمة للخدمة يجب أن تكون ذات جودة فمثلا:

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، المرجع السابق ص458.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص463.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص464.

1. حجات خلع الملابس، دورات المياه، أذشاش الاستحمام، يراعى مناسبها بعدد المستفيدين ونظافتها المستمرة مع مراعاة الاشتراطات الصحية بها.
2. مكان لتقديم المشروبات المتلجة الساخنة وبعض المأكولات السريعة وتوفير أماكن الاستراحة أولياء الأمور على أن تكون مغطاة وارتداء الزي المناسب لكل فريق عمل بالقاعة.
3. إذاعة داخلية بالقاعة متعددة الرياضية وخاصة لإذاعة التعليمات الهامة للمستفيدين ولوحات إرشادية بها تعليمات ومعلومات عن القاعة وتلفون خاص بالقاعة لسهول عملية الاتصال.
4. وحدة طبية مجهزة ببعض أدوات الإسعافات الأولية وبها طبيب وبصفة مستمرة وسيارة إسعاف لنقل المصابين في حالات الخطر<sup>(1)</sup>.

## 2- أهمية الخدمة:

إن التطورات والتحويلات الهامة في منظمات الأعمال في الفترة الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع فلفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى منظمات الأعمال ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية وكمورد هام لدخل الدولة.

ويلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادية لأي دولة، ففي حالة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيسي للسلع وباعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات وعلى الصناعات الإستخراجية فمع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى المواد الأولية، ولقد كان ظهور الصناعات لمختلفة أشكالها يعني ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن ومن هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة والسلع الصناعية واكتسب خصوصية في هذا الميدان، بعدها تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات<sup>(2)</sup> فقد نما قطاع الخدمة بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية ويرجع ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل الاختراعات كالحاسوب وتطور الاتصالات ومن مسبباتها:

أ. ازدياد أعمار السكان مما دفع بالحاجة إلى الخدمة الطبية وبذلك زادت مراكز الرعاية الصحية.

<sup>1</sup> - مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة الرياضية والترويح، جامعة اسيوط، مصر، 2007 ص15.

<sup>2</sup> - عبد الجبار منديل، اسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2002 ص68.



- ب. ازدياد أوقت الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الخل القابل للأنفاس على الخدمات الترفيهية، خاصة تلك الخدمات التي تجعل الحياة أكثر متعة.
- ج. زيادة تعقيد المنتجات مما يتطلب خدمات متنوعة سواء كان ذلك قبل الاستعمال أو بعده.
- د. زيادة نسبة العاملين في صناعة الخدمة حيث أشارت تقارير أن هذا القطاع استحوذ على حوالي 35% في الفترة من 1989 إلى 1991.
- هـ. التغييرات في بيئة منظمات الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر مما كانت عليه في السابق<sup>(1)</sup>.
- و. إن الملاحظ أن الاهتمام بصناعة الخدمات يرتبط أساساً بمستوى المعيشة ودخل أفراد المجتمع.

### 3- خصائص الخدمة:

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهما ما يلي:

**3-1 اللاملموسية:** أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها، أو سماعها، والإحساس بها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة وإن كرر الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة، لذلك اقترن (Wilson 1972) إمكانية تقسيم الملموسية إلى درجات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : تصنيف درجة الملموسية لخدمات المنتج والمستهلك

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
التحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، السفر، المزداد العلني	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الصحية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات	الخدمات التي لا تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات.	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 3، 2005، ص25<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002 ص216.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، 2005 ص25.

يشير هذا الجدول إلى أنه توجد خدمات خالصة وسلع خالصة وبينهما توجد منتجات تجارية أخرى، حيث أن اللاملموسية هي الصفة التي تميز الخدمة عن السلعة.

جدول رقم (05) : مقارنة بين منتج السلعة والخدمة

الخدمة	السلعة	المنتج المعياري	ت
تكون غير قابلة للمس	تكون قابلة للمس	اللمس	1
يكون الإنتاج والاستهلاك متزامنين	يمكن فصل عملية الإنتاج عن الاستهلاك	الإنتاج والاستهلاك	2
لا يمكن تخزينها	يمكن تخزينها	التخزين	3
لا تتكرر عملية البيع أكثر من مرة	السلعة ذاتها يمكن بيعها أكثر من مرة	البيع	4
لا يمكن نقلها إلى مكان الاحتياج في معظم الحالات	يمكن نقلها حسب مكان الحاجة إليها	النقل	5
يتم نقلها فقط من خلال مجهز الخدمة نفسه	يتم نقلها إلى الزبون من خلال وسائل مختلفة	وسيلة النقل	6
لا يمكن تصديرها لارتباطها بمنتجاتها	يمكن تصديرها	التصدير	7
لا يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء	يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء	العرض	8
تكون سهلة لكنها غير محددة	تكون معقدة ومتداخلة	عمليات الإنتاج	9
يشارك الزبون في معظم عمليات الإنتاج	لا يشارك الزبون في عملية الإنتاج	مشاركة الزبون	10

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي إدارة الجودة في الخدمات ص58 بتصرف (1)

**2-3-التلازمية (عدم الانفصال):**

و نعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، لأن وقت إنتاج الخدمة، هو نفسه وقت استهلاكها فالعميل هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه، كما يشارك لعميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل، أي أنه يوجد اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر.

**3-3-عدم التجانس:**

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة على الرغم من استخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص اللذين تحكم فيهم المعايير الشخصية، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط فخلال يوم كامل من العمل وبالتالي لتكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة واختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى الاختلاف في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة.

**4-3-عدم القابلية للتخزين:**

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها، أي أدرجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وها ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يجعل الأمر صعب النسبة للمؤسسات الخدمية، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار، أو استخدام طرق جديدة في الترويج.

**5-3-عدم انتقال الملكية:**

صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة ولذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، على عكس السلعة التي كون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - بوغان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، مرجع سبق ذكره ص60 .

**4- أصناف الخدمة:** يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي<sup>(1)</sup>:

#### 4-1- الخدمة الخالصة:

و هنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين، التعليم، وغيره كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل.

#### 4-2- الخدمة المرافقة بمنتج مادي:

يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل الجرائد، المجلات، المشروبات والتغذية وغيرها، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزا لتقديم خدمات التمريض.

#### 4-3-المنتوج المرافق بعدة خدمات:

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل ، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي ، كلما كان يبيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل ، الصيانة ، الضمان.

### 5-دورة حياة الخدمة SERVICE LIFE CYCLE:

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج، الانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة<sup>(2)</sup>

#### أ. مرحلة التقديم INTRODUCTION STAGE:

يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وتتركز استراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة عن دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة، وهنا

<sup>1</sup>- تيسير العجاردة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ص21.

<sup>2</sup>- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن ،2002،ص ص 198-200.

تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين.

### ب. مرحلة النمو :GROWTH STAGE:

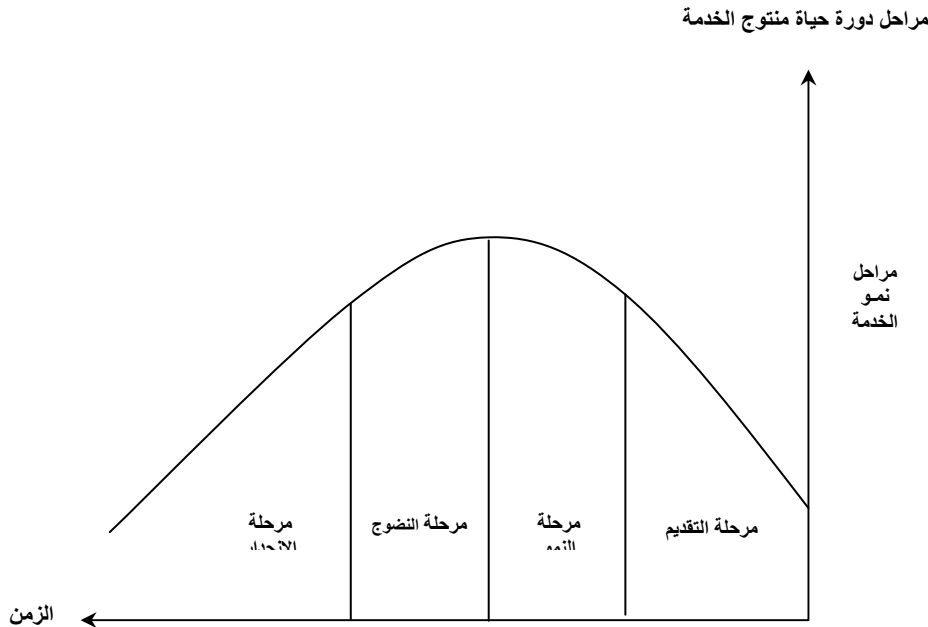
في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر والتدفقات النقدية الإيجابية ، وحيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها وتقليدها يحتاج السوق لجذب الزبائن إلى تقديم خدمات إضافية.

### ج. مرحلة النضوج :MATURITY STAGE:

في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من طرف المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، لذا يجب على المنظمات تعزيز جودة الخدمة فنياً ووظيفياً وإضافة خدمات مجانية وكذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

### د. مرحلة الانحدار :decline stage:

في هذه المرحلة يتحقق مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل، وبالتالي تكون هناك الحاجة الملحة بالنسبة للمنظمة لخدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة.



شكل رقم (11): مراحل دورة حياة منتج الخدمة: المصدر قاسم نايف علوان المحياوي ص78 (1)

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص78.

## 6-أنواع الخدمة:

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة<sup>(1)</sup>:

## 6-1طريقة الخدمة الباردة:

و تتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب مقابلتها في تقديم الخدمة أي وجو تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكات غير مناسبة من طرف العملاء لك فهي تتميز :

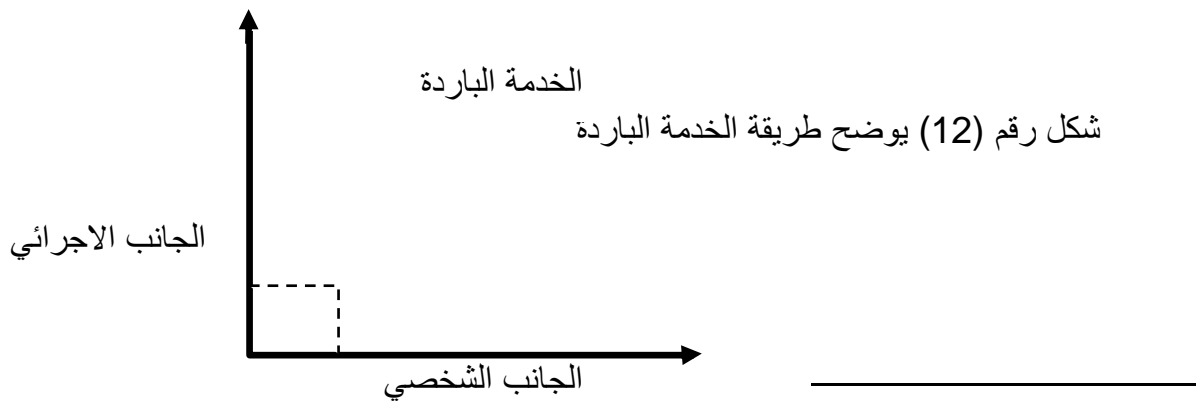
## أولاً: الجانب الإجرائي:

- أ. أخدمة بطيئة.
- ب. غير متناسقة.
- ج. خدمة غير منظمة.
- د. خدمة غير مريحة.

## ثانياً: الجانب الشخصي للخدمة:

- أ. غير شفافة، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة.
- ب. الخدمة تكون فاترة.
- ج. متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح.
- د. غير مرغوبة من طرف العميل.

و الرسالة الموجهة للعملاء هنا "نحن لا نهتم" والشكل التالي يوضح الخدمة الباردة.



<sup>1</sup>- تيسير العجامة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، مرجع سبق ذكره، ص21.

**2-6 طريقة المصنع للخدمة:**

و تتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصور التالية (1):

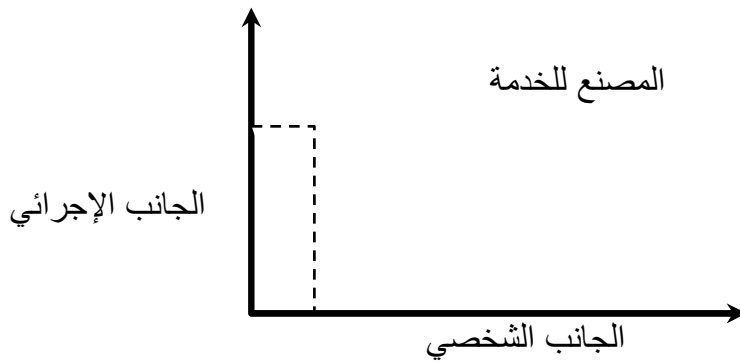
أولا من الناحية الإجرائية:

- أ. تأتي في الوقت المناسب.
- ب. الخدمة متناسقة وموحدة لجميع العملاء.
- ج. بعيدة عن الفوضى.

ثانيا: من الناحية الشخصية:

- أ. خدمة غير شفافة.
- ب. خدمة فاترة.
- ج. متحفظة.
- د. غير مرغوبة من طرف العملاء.

و الرسالة الموجهة للعملاء هنا "أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (13) التالي:

**3-6 طريقة الحديقة الوردية للخدمة:**

و تتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصورة التالية:

<sup>1</sup> - بوغان نورالدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، مرجع سابق، ص 63 .

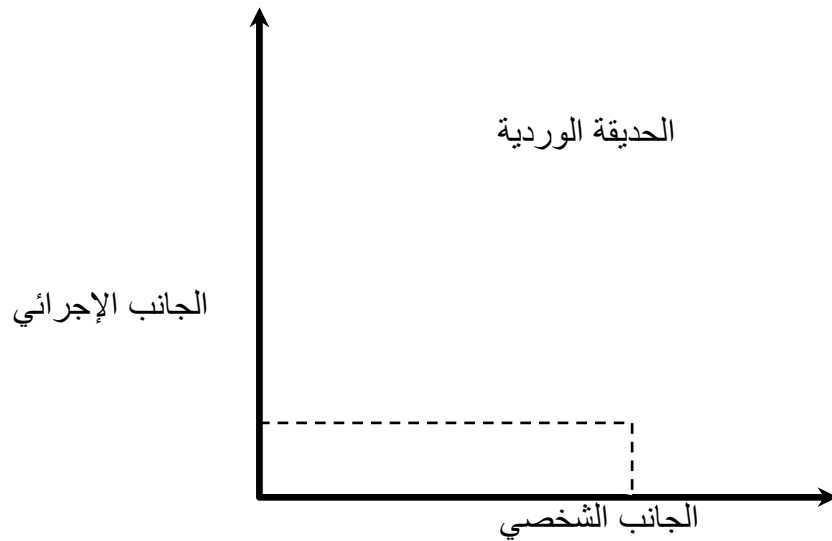
**أولا الجانب الإجرائي:**

- أ. الخدمة بطيئة.
- ب. الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع.
- ج. الخدمة غير منتظمة.

**ثانيا الجانب الشخصي:**

- أ. خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم.
- ب. خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة.
- ج. طرق تقديم الخدمة رابعة.
- د. الرسالة الموجهة للعملاء هنا "نحن نبذل أقصى ما وسعنا ولكن لا نعرف تمام ما تقوم نقوم به"، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

**شكل رقم (14) يوضح طريقة الحديقة الوردية للخدمة**



المصدر: بوعنان نور الدين: جودة الخدمة واثرها على رضا العملاء ص 64 (1)

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين ، مرجع سابق، ص 64.



## 4-6 طريقة جودة خدمة العميل:

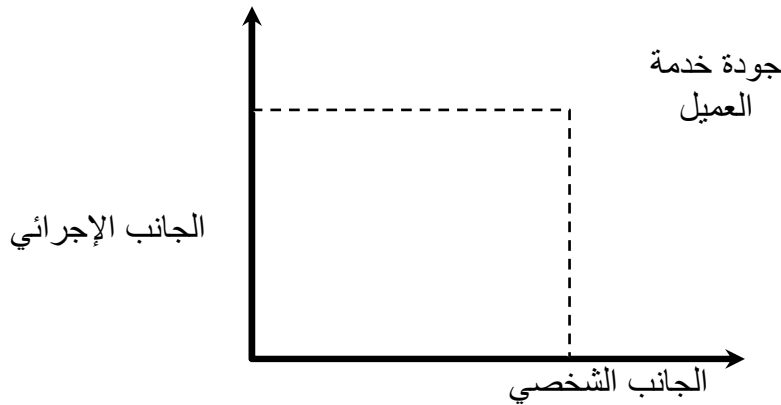
و تتميز هذه الطريقة بارتفاع الجواب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء لذا فهي تأخذ الصور التالية:

## أولا الجانب الإجرائي:

- أ. تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
- ب. الخدمة تكون متناسقة ومنظمة.
- ج. الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء<sup>(1)</sup>.

## ثانيا الجانب الشخصي:

- أ. المعاملة الشخصية تميز بالود والمحبة في التقديم.
  - ب. طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.
  - ج. طرق تقديم الخدمة بارعة.
  - د. الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.
- و الرسالة الموجهة هنا "نحن نعتني بكم ونسى لخدمتكم"  
و الشكل التالي يوضح طريقة خدمة العميل.



شكل رقم (15) طريقة جودة خدمة العميل .

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 209.

**7- مفهوم جودة الخدمة وأهميتها :**

**7-1 مفهوم جودة الخدمة:** تعتبر قضية جودة الخدمة سواء المقدمة من المنظمات العامة أو

الخاصة من القضايا الحيوية والتي استحوذت على اهتمام الحكومات ومنظمات العمل الهادفة للربح والمواطنين والمستفيدين على حد سواء وبالنسبة للخدمة العامة هناك العديد من المحاولات المبذولة من جانب الحكومات وأجهزتها للارتقاء بمستوى الجودة في الخدمات المقدمة ومن ثم زيادة رضا المواطنين والمستفيدين عن المنظمات العامة (1) .

وجودة الخدمة لا تتحدد وفقا لدرجة تطابقها مع المواصفات المحددة من وجهة نظر الإدارة بل بالدرجة الأولى يمكن تحديدها من طرف وجهة نظر العملاء باعتبار أن العملاء هم اللذين يستطيعون القول أن هذه الخدمة جيدة أو سيئة (2) .

وبصفة عامة فإن مراجعة الأدبيات العامة في مجال جودة الخدمة أظهرت أن هناك أكثر من وجهة نظر أو رأي يتعلق بمفهوم جودة الخدمة وفي ما يلي ملخص لهذه الآراء :

**أ- جودة الخدمة أكثر صعوبة للتقييم :**

يعتقد البعض أن جودة الخدمة من المفاهيم غير المحددة والتي يصعب الحكم عليها وتقييمها كما ان المعرفة بجودة السلع المادية لا تعتبر كافية لتفهم جودة الخدمة بسبب الخصائص التي تنفرد بها جودة الخدمة مثل عدم الملموسية وعدم التجانس وعدم القدرة على الفصل بين إنتاجها واستهلاكها وما شابه ذلك كما رأى فريق العمل انه عند قيام الفرد بشراء سلعة معينة فإنه يستخدم ملامح ملموسة للحكم على جودتها بينما عندما يقوم نفس الفرد بشراء خدمة فإنه لا يجد سوى القليل هذه الملامح المادية للحكم على جودتها ونتيجة لذلك فإن جودة الخدمة تعتبر أكثر صعوبة من حيث التعريف والتقييم (3) .

**ب- جودة الخدمة هي نتاج التفاعل بين عدة عناصر:**

ويصف البعض الآخر جودة الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية مع التركيز الخاص على التفاعل بين المستفيدين من الخدمة والعناصر الأخرى في منظمة الخدمة وتشتمل هذه الأبعاد على ما يلي :

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص.487

<sup>2</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، قياس جودة الخدمة الجمركية بجمرك تفتيش الركاب بميناء القاهرة، إنتاج علمي منشور، المؤتمر العلمي الثانوي الثالث : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال المجلس الأعلى للجامعات اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال القاهرة 2001 ص.06.

<sup>3</sup>- Parashurman, Azeithmal, V.A.Berry L.L, A conceptual Model of service quality and its implication for futur research journal of marketing ,vol49(fall)1985,p,p49-50.

✚ **الخدمة المادية physical service**: وهي التسهيلات والأجهزة المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة .

✚ **جودة المنظمة : corporate quality**: وهي عبارة عن الانطباع الذهني عن المنظمة والخدمة فيها.

✚ **الجودة التفاعلية interactive quality**: وهي التي تنتج عن التفاعل بين الأفراد مقدمي الخدمة وبين المستفيدين الفعليين من الخدمة وكذلك بين المستفيدين من الخدمة وبين غيرهم من المواطنين أو العملاء<sup>(1)</sup>.

ج- **جودة الخدمة كعملية** : يشير ثابت إدريس(2000) نقلا عن فريق آخر من ابرز رواده ساسر(1978) (sasser) إن جودة الخدمة ربما يمكن وصفها كعملية تشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية وهي المواد والتسهيلات والأفراد ويذكر هذا الفريق أن مفهوم جودة الخدمة ينطوي أيضا على الطريقة التي يتم أتباعها عند تقديم الخدمة وكذلك فان بعض أعضاء هذا الفريق يدعو أن جودة الخدمة يمكن تصنيفها إلى بعدين رئيسيين هما :

◆ **الجودة الفنية technical quality**: والتي تشمل على ما يحصل عليه بالفعل طالب الخدمة (المستفيد ) من الخدمة المقدمة له

◆ **الجودة الوظيفية function quality**: وتتضمن الطريقة التي يتم من خلالها تقيد أو تسليم الخدمة ويتضمن هذا البعد مظاهر عديدة مثل اتجاهات ومظهر وشخصية مقدمي الخدمة من العاملين بالمنظمة والوصول إلى المتخصصين والمسؤولين عن الخدمة والعلاقات الداخلية بين العاملين منتجي ومقدمي الخدمة والاتصالات مع طالب الخدمة (المستفيد) وملائمة موقع مكان الخدمة والمداخل المستخدمة في التعامل مع طالب الخدمة ويتفق أعضاء هذا الفريق على أن عدم رضا المستفيد من الخدمة يرجع ذلك بدرجة كبيرة الى سوء الجودة الوظيفية بالمقارنة بالجودة الفنية<sup>(2)</sup>

د- **الجودة المدركة وهي الامتياز أو التفوق الشامل للخدمة :**

ووفقا لرأي كلا من كرونين وتايلور Cronin and Taylor 1992 فان الجودة المدركة لخدمة معينة يمكن النظر إليها كتقييم المستفيدين الفعليين للامتياز أو التفوق الشامل في هذه الخدمة وانم الجودة المدركة للخدمة تنتج عن المقارنة بين توقعات طالب الخدمة (المستفيد) وبين الأداء

<sup>1</sup> Lehtinen,J.,Service quality :Astudy of Quality Demension Working Paper, Service Management Institue,1982,Helsenki ,Finland, p.p.210-214.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات، مرجع سبق ذكره ،ص 490.

الفعلي للخدمة (ما هو كائن) التي يحصل عليها المستفيد وفي ضوء ذلك فان جودة الخدمة تعتمد في مفهومها على متغيرين رئيسيين هما الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية المدركة .

وقد توصل كلا من لويس وبومس Lewis and booms إلى أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم الذي يريد الحصول على هذه الخدمة أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات ومن هنا فان الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها وبالتالي فان السبيل للتأكد من خدمة ذات جودة هو مقابلة توقعات من الخدمة .

فالخدمة عادة ما يتم إدراكها بشكل شخصي فيمكن الحكم على مستوى اداء خدمة معينة أديت بتعبيرات مختلفة حيث تشتمل على الثقة الإحساس بالأمان والراحة والصدق كل تلك التعبيرات تشير إلى خصائص غير ملموسة للخدمة ويصعب على المستفيد أن يقيمها فلا يمكن وضع قيمة للإحساس والثقة والأمان والصدق فالخدمة شيء غير ملموس تتكون من سلسلة من الأنشطة أو العمليات فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت لذلك فان من الصعوبة اتخاذ القرارات الإدارية في الرقابة على الجودة بالمنظمات الإدارية وتختلف درجة الصعوبة أو السهولة في اتخاذ القرارات حسب اختلاف المواقف وحسب نوعية الخدمة المقدمة .

حيث أن المستهلك في مجال الخدمة قد يكون أحد مصادر إنتاج الخدمة ولا يقتصر دوره على تلقي الخدمة فقط ففي كثير من منظمات الخدمات يكون المستهلك احد مصادر الخدمة ولهذا السبب من الصعب الاحتفاظ بالخدمة في المخازن بنفس طريقة تخزين السلع<sup>(1)</sup>.

كما تصدر موضوع جودة الخدمة إهتمام الباحثين والمفكرين والعلماء في مجال الإدارة حيث تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالشرح والتفسير ولقد تعددت وتباينت الآراء التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع جودة الخدمة في وضع تعريف واضح أو مفهوم محدد لجودة الخدمة وأبعادها المختلفة .

حيث تعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عن البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك لاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعداد التعاريف التالية:

<sup>1</sup> - محمد يسرى عثمان، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني، بدون تاريخ ص35.

**التعريف الأول:** " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء<sup>(1)</sup> .

**التعريف الثاني:** "هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"<sup>(2)</sup> .

**التعريف الثالث:** "تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له"<sup>(3)</sup> .

**التعريف الرابع:** "جودة الخدمة تمثل الفرق بين التوقعات والادراكات للاداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل او العناصر التي تهم طالب الخدمة او العميل"<sup>(4)</sup> .

**التعريف الخامس:** " الاثر الاجمالي للمنتج من خلال خصائص الخدمة المعرضة للاستعمال والتي تحدد درجة تلبية رغبات الزبون "<sup>(5)</sup> .

**التعريف السادس:** يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات<sup>(6)</sup> :

1. البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
2. البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل، وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
3. الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

<sup>1</sup> - مأمون الدراركة ، طارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ، ص 18 .

<sup>2</sup> - مأمون الدراركة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 ، ص 143 .

<sup>3</sup> - Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord ,1992,P45.

<sup>4</sup> -Huberac-jean pierre , Guide des méthodes de la qualité , maxima paris 1998,p52.

<sup>5</sup> - Hanan Bentaleb, La Qualité de service de Systemes, These de doctora spécialité Imformatique, L'université de paul Sabatier, 1998, pp 11-12.

<sup>6</sup> - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ، ص 437 .

**7-2- أهمية جودة الخدمة:**

إن لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء، لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة تقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معا، ذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**7-2-1 نمو مجال الخدمة:**

لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية ما زالت في نمو متزايد ومستمر.

**7-2-2 ازدياد المنافسة:**

إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية، سيؤدي حتما إلى وجود منافسة شديدة بينهما لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

**7-3-3 فهم العملاء:** إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

**7-3-4 المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:**

أصبحت المؤسسات الخدمات في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

**8- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:**

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية<sup>(2)</sup>:

**8-1 جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:**

إن جذب اهتمام العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسام الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على

<sup>1</sup> - مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 217.

الخدمة التي يريدها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

- أ. الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.
  - ب. حسن المظهر.
  - ج. الابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
  - د. الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، العمر، المظهر.
  - هـ. الدقة التامة في إعطاء المواصفات عند الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة والتهويل.
  - و. إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والاهتمام بتقديمها.
  - ز. عدم التصنع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.
  - ح. التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.
- 8-2 خلق الرغبة لدى العملاء وتجديد حاجاتهم:**

إن خلق الرغبة وتحديد احتياطات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

- أ. العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.
- ب. التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.
- ج. اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثر على حاسة السمع واللمس، والنظر والشم والتذوق...إلخ. فالرؤية، اللمس تغني عن الاستماع.
- د. ترك الفرصة للعميل للاستفسار بموضوعية ودقة ما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.
- هـ. التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسام والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - بوغان نور الدين، مرجع سابق ص 67 .

**3-8 إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:** إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست

بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد، من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل، لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

أ. يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهبية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

- الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون فيها مفر من اللجوء إليه.

ب. طريقة التعويض: وتقوم على طريقة اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.

ج. طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.

د. طريقة الاستجواب، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على الميل بحيث يكون متبعا جيدا للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.

هـ. يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، تفقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة ذلك يجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا وإذا مخا تأكد استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

و. يجب على مقدم الخدمة أن لا يشعر العميل بانتهامه في المناقشة وأنه انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما كادت تنتهي بنجاح<sup>(1)</sup>.

**4-8 التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:**

عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ص 222.



1- الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوى العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- ❖ الاعتذار لهم وأشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
- ❖ تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- ❖ استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
- ❖ تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
- ❖ توفير خدمة بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد، فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية، يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي واستمرار وجودها واستقرارها<sup>(1)</sup>.

### 9- أبعاد جودة الخدمة: لجودة الخدمة أبعاد هي:

**1-9 الاعتمادية Reliability:** وتعني الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيقة

يعتمد عليه.

**2-9 الاستجابة Responsivness:** وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة

للزبائن من خلال المرونة ووسائل تقديم الخدمة.

**3-9 الجدارة Competence:** وتعكس مستوى الجدارة الذي يتمتع بها القائم على تقديم

الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل<sup>(2)</sup>.

**4-9 الوصول للخدمة Accessibility:** لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب ولكن كل ما من

شأنه أن يسير من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملائمة موقع المنظمة.

**5-9 المصداقية Credibility:** وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما

يخص الخدمات المقدمة وتحسينها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.

**6-9 الاتصال Communication:** أي وجود قنوات اتصال قوات اتصال واضحة وإجراءات

لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن من أساليب الإخفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد.

<sup>1</sup> - بوغان نور الدين، مرجع سابق ص 68 .

<sup>2</sup> - بشير العلاق واحمد محمود، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون، 2002 ص 21.

**7-9 درجة تفهم مقدم الخدمة للمستفيد Understanding the customer:** وتعكس

الجهد المبذول للتعرف على احتياجات ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه، مثلاً كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟

**8-9 الأشياء الملموسة Tangibles:** غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء

مظهر التسهيلات المادية أمثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة.

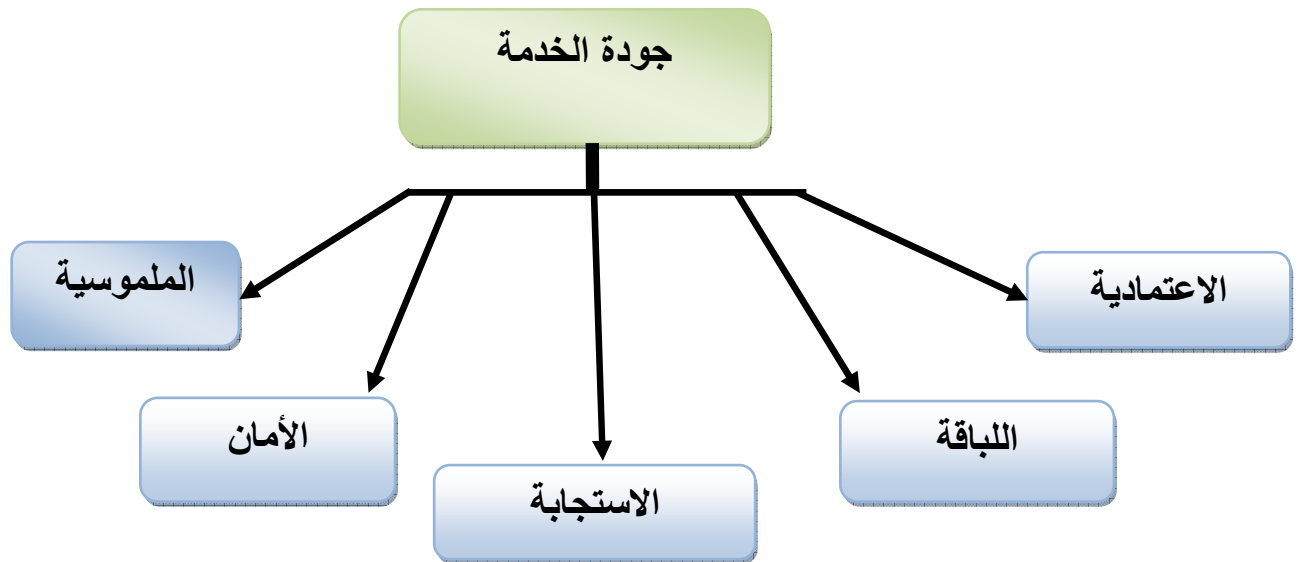
**9-9 اللباقة Courtesy:** وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام، وأن يتسم

بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يصير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون.

إن هذه المعايير التي يعتمدها الزبون لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض بل أن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض وقد تكون أحياناً مكملة لبعضها البعض<sup>(1)</sup>.

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها

نموذج جودة الخدمة وتشمل النواحي المادية الاعتمادية الاستجابة الأمان واللباقة



شكل رقم (16): أبعاد جودة الخدمة المصدر تيسير العجارمة (2005) التسويق المصرفي، عمان دار الحامد ص

333<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- بشير العلاق وحميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ووظيفي، دار العقل للنشر، عمان، الاردن 1999 ص 259.

<sup>2</sup>- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الاردن، 2005 ص 333.

**10-قياس جودة الخدمة Measuring service quality:**

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة لجدل كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض التوصل إلى نموذج يحظى بدرجة كبيرة من القبول والتطبيقي قاييس جودة الخدمة، حتى يستعان به في قياس جودة الخدمة العامة تمهيدا للكشف عن نقاط القوة والضعف بها ومن ثم تحديد الأساليب المناسبة لتحسينها والارتقاء بها إلى مستوى الامتياز ولهذا فهناك مداخل مختلفة لقياس جودة الخدمة.

**أ- مدخل النتائج والعمليات:**

يركز هذا المدخل في قياس جودة الخدمة على مكونات الخدمة والتي تتمثل في النتائج والعمليات، وينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للغاية النهائية من الخدمة التي يسعى إليها طالب الخدمة أو المستفيد من هذه الخدمة، أما العمليات فإنها تمثل الخدمة الوظيفية التي تنطوي على التفاعل بين مقدمي الخدمة والمستفيد الفعلي من هذه الخدمة (1).

أي أن قياس جودة الخدمة لا بد وأن ينصب على أداء الخدمة فنيا وعلى التفاعل والعلاقة مع طالب الخدمة عند تقديم هذه الخدمة، وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا وذو أهمية من حيث التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة وذلك لسببين رئيسيين هما: أولا: أن هذا المدخل يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة أي أنه يركز على عمليات التشغيل وعمليات تسليم الخدمة وذلك بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها. ثانيا: أن هذا المدخل لم يقدم مقياسا محدد يمكن استخدامه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة (2).

**ب- مدخل أبعاد وعناصر جودة الخدمة:**

و من خلال هذا المدخل يمكن تقييم جودة الخدمة، من خلال قياس الأبعاد والعناصر الأساسية التي تنطوي عليها هذه الجودة وبالرغم من ووجاهة هذا المدخل وترحيب العديد من الباحثين به في دعم الجهود المبذولة للتواصل إلى نموذج مقبول لقياس جودة الخدمة فإن عدم انتشاره يرجع للأسباب التالية:

<sup>1</sup>- مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، تطبيق اسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة، مرجع سابق، ص21.

<sup>2</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص493.

- ❖ الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة، حيث اعتبرها البعض ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في كل من الجودة المادية (المعدات والتسهيلات المادية، المباني وغيرها من العناصر المادية) وجودة المنظمة المتمثلة في الانطباع الذهني عنها. وكذلك الجودة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والمستفيدين من الخدمة، ويرى البعض الآخر أن جودة الخدمة تنطوي على الأبعاد الخمسة التالية: المهنية والمهارات لمقدمي الخدمة وكذلك الشهرة لمنظمة الخدمة والمصدقية، وسلوك واتجاهات مقدمي الخدمة، وإمكانية الوصول إلى الخدمة وأخيرا، الثقة وأخيرا الاعتمادية.
  - ❖ عدم القدرة إلى التوصل إلى مقياس كمي يمكن من استخدامه في قياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
  - ❖ التركيز على الجانب النظري والأكاديمي مع الافتقار الواقعي لأفكار هذا المدخل (1)، وبالرغم من أوجه القصور السابقة في هذا المدخل فإنه ساهم بشكل ملموس وفعال في تنمية النماذج اللاحقة لقياس جودة الخدمة، حيث أنه أبرز أهمية الأبعاد والعناصر لجودة الخدمة في عملية القياس والتقييم، وساهم في تحديد بعض هذه الأبعاد والعناصر المقبولة لجودة الخدمة.
- 10-1 طرق قياس جودة الخدمة:**

يمكن التفرقة بين خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور العميل وهي:

❖ مقياس عدد الشكاوى Complaints measure

❖ مقياس الرضا Satisfaction measure

❖ مقياس العميل الموجه بالقيمة User value service quality measure

❖ مقياس الأداء الفعلي Servperf measure

**10-1-1 مقياس عدد الشكاوى:**

و يتم قياس جودة الخدمة في هذه الطريقة بالاعتماد على حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، وهذا الأسلوب يساهم في إعطاء مؤشر نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم، وقد تعرض هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة لبعض الانتقادات نذكر منها:

أ. أن عدم التقديم بشكاوى لا يعني أن الخدمة تؤدي بمستوى مرتفع من الجودة فعدم وجود شكاوى من الخدمة يعني أن العملاء لا يعرفون كيفية التقدم يشكواهم أو ليس لديهم الشجاعة للقيام بذلك.

1- Gronroos, Christian : "Service Management and marketing Maxwell international edition ",Lexington Books Massachusetts, Toronto ,1990 p12.

ب. أن هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى العملاء أو أهمية الشكوى أداء الخدمة.

ج. أن هذه الطريقة لا تفرق بين أهمية الشكاوى المختلفة للعملاء ولا أهميتها أيضا لأداء المنظمة الخدمية.

د. التركيز على تجنب الشكاوى قد يدفع مقدم الخدمة إلى عدم بذل جهد أكبر لتحسين مستوى الخدمة أي تركيز مقدمي الخدمة على منع الشكاوى دون بذل أفضل ما لديهم لزيادة رضاء العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة<sup>(1)</sup>.

### 10-1-2 مقياس الرضا:

تعتبر أكثر الطرق استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة وغالبا ما يتم في هذه الطريقة توجيه الأسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول العملاء على الخدمة من خلال الاستبيان أو المقابلات الشخصية.

ولقد أثبتت دراسة كلا من (بتنر، بومس وماري Bitnr,Booms&Mary) أهمية اللقاء الفعلي بين المستفيد ومقدمي الخدمة في تكوين حكم المستفيدين على جودة الخدمة Service encounter، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وموظفي الخدمة ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء على كيفية التعامل مع العملاء كما يتوقع العملاء ويرغبون، وتتميز هذه الطريقة في كونها تمد المؤسسة الخدمية بمعلومات عامة: تتعلق بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف فيها، وبشكل يمكن المؤسسة الخدمية من تبني إستراتيجية تسويقية تتلاءم مع احتياجات السوق، كما أن فهم اتجاهات العملاء نحو الخدمة سوف بمد المؤسسة الخدمية بمعلومات تساعد في تحسين جودتها لمقابلة احتياجات المستفيدين بشكل أفضل وعلى الرغم من كل هذه المزايا فإن هذه الطريقة لم تسلم من انتقادات بعض الباحثين ومن أهمها

أ- أن العملاء الذين يتم استقصاؤهم ربما قد لا تعكس آراؤهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.

ب- أن هذا المقياس لا يمد المنشأة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها.

1- توفيق محمد عبد المحسن، قياس جودة الخدمة الجمركية بجمرك تفتيش الركاب بميناء القاهرة، مرجع سبق ذكره، ص14-16.

ج- هذه الطريقة لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء والتي تهدف المنشأة الخدمية إلى جذبهم والمحافظة عليهم.

### 10-1-3 قياس العميل الموجه بالقيمة:

و من أجل المنافسة بفاعلية وتحقيق المميزات التنافسية في السوق ظهرت الحاجة إلى تطوير مفاييس جديدة لقياس جودة الخدمات، تأخذ في الحسبان سلوك المستهلك في السوق ويعتبر مقياس التكلفة أو مقياس القيمة من منظور العميل أحد هذه المقاييس. حيث نجد أن القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من كلا الجانبين العميل والتمن الذي يجب أن يدفعه للحصول على هذه الخدمات.

فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالمدركات قياسا بالسعر كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما زاد إقبالهم على الشراء، وعندما يزيد السعر المطلوب عن المنفعة فإن القيمة المدركة للخدمات المقدمة تصبح دون المستوى وقد تدفع طالب الخدمة إلى عدم التعامل مع المؤسسة أو التحويل إلى مؤسسة خدمية أخرى تقدم قيمة أفضل، وهنا تصبح مهمة المؤسسة الخدمية هي اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدرجة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر حصول العميل على الخدمة<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها هذا المقياس إلا أنه حول القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة، وهدفه الأساسي العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يدفعه طالب الخدمة للحصول على الخدمة ولم يهتم بقياس عمليات تقديم الخدمة وإجراءاتها وكذلك فإن العملاء اللذين يتم استقصاؤهم ربما قد لا يؤثر السعر أو القيمة في آرائهم نسبة إلى الأفراد اللذين لم يشملهم الاستقصاء.

<sup>1-</sup> Parashurman, Azeithmal, , op,cit, ,p 132.

**4-1-10 نموذج الفجوة بين الإدراكات والتوقعات ServQual model:**

إن المفهوم الذي أصبح مسيطرا في الأوساط البحثية والعلمية لجودة الخدمة هو أنها تمثل الفرق بين التوقعات والإدراك للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم المستفيد من الخدمة المقدمة<sup>(1)</sup>.

حيث أن المفاهيم التي توصلت إليها الدراسات والبحوث أجمعت على أن قضية جودة الخدمة تتجسد في أنها مفهوم متعدد الأبعاد Multidimensional concept ولا يمكن تحديده أو قياسه باستخدام مقياس فردي<sup>(2)</sup>.

وقد تمكن باراشورمان ParaShurman وزملاؤه من بلورة وتحديد المحددات الرئيسية و الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المتعمقة والتي وصلت من حيث عددها إلى عشرة أبعاد وتتمثل في:

- ❖ الجوانب الملموسة في الخدمة (حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة والأثاث والديكور ومظهر العاملين في موقع الخدمة).
- ❖ الثقة والاعتمادية (تقديم الخدمة في الوقت المحدد والمعلن عنه، وتقديم الخدمة صحيحة من أول مرة، قلة الأخطاء، الوفاء بالوعود أثناء تقديم الخدمة والسرعة في أداء عمليات الخدمة، الثقة في العاملين والمسؤولين عن الخدمة).
- ❖ الاتصالات (مهارات العاملين في الاتصال بالجمهور، مهارات الإنصات والتخاطب، توفير المعلومات اللازمة، سهولة الاتصال بالإدارة عند الحاجة، سهولة الاتصال بالعاملين من خارج مكان الخدمة).
- ❖ الاستجابة (الاستجابة الفورية لاحتياجات الجمهور، الرد الفوري على الاستفسارات والأسئلة، الاستعداد للتعاون من جانب العاملين والمسؤولين عن الخدمة، سرعة الاستجابة عند حدوث مشكلة لطالب الخدمة).
- ❖ تفهم الاحتياجات (القدرة على تحديد احتياجات الجمهور، تفهم احتياجات طالب الخدمة، تقدير وتفهم المشكلات الخاصة).

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 491-492.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 494.

- ❖ الوصول إلى الخدمة (ملائمة موقع مكان الخدمة، كفاية أماكن انتظار السيارات، سهولة الوصول إلى المكاتب والأفراد والمسؤولين عن الخدمة، سهولة الحصول على الخدمة عن بعد).
  - ❖ المصداقية (السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة لدى العاملين مقدمي الخدمة، الصدق في المخاطبة والوعد وتحديد المواعيد، الصدق في المعلومات المنشورة).
  - ❖ جدارة العاملين (المعرفة الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة من جانب العاملين، المهارات المميزة في تقديم الخدمة، الخبرة في مجال الخدمة، القدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية، الأداء المتميز) (1).
  - ❖ الأمان (الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة، الشعور بالأمان في الحصول على خدمة جيدة، المحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة، الشعور بالطمأنينة على أرواح وممتلكات المستفيدين من الخدمة).
  - ❖ التعاطف (وضع مصلحة الجمهور في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة، توفير العناية الشخصية لكل فرد من جمهور الخدمة، الشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما، احترام عادات وتقاليد الجمهور) (2).
- ولقد تمكن باراشورامان وزملاؤه من دمج الأبعاد العشرة السابقة لجودة الخدمة في خمسة أبعاد فقط بعد سلسلة من الاختبارات باستخدام أسلوب التحليل العملي وأطلق على هذه الأبعاد نموذج الفجوة SERVQUAL لقياس جودة الخدمة، واشتمل النموذج على الأبعاد التالية:
- ❖ الجوانب الملموسة: وتضم التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة إنتاج وتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين في منظمة الخدمة.
  - ❖ الثقة والاعتمادية: وتتمثل في المقدرة على أداء الخدمة وفقا للوعود المقدمة وذلك على النحو الذي يمكن الاعتماد عليها وبدقة (خالية من الأخطاء).
  - ❖ الاستجابة: وتعكس استعداد العاملين لمنظمة الخدمة لمعاونة المهور أو العملاء وتقديم الخدمة بسرعة.
  - ❖ الضمان/الأمان: ويعكس معرفة وخبرة العاملين بمنظمة الخدمة قدرتهم ثقة الجمهوري والعملاء.
  - ❖ التعاطف: ويعكس العناية بالجمهور أو العملاء والاهتمام الشخصي لكل فرد.

<sup>1</sup> - مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ ، مرجع سبق ذكره، ص25.



ولقد انتشر تطبيق هذا النموذج لقياس جودة الخدمة منذ بداية الثمانينات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال العامة والخاصة، كما أن مجال تطبيق النموذج لم يقتصر على حدود الولايات المتحدة الأمريكية بل امتد إلى العديد من الدول الأخرى في أوروبا وأستراليا وآسيا وأفريقيا وبعض الدول العربية وذلك من خلال البحوث والدراسات على المستوى الأكاديمي والعملي، وعلى هذا فإن النموذج وما يتضمنه من مقاييس صار يتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق، و يقوم هذا النموذج على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات وذلك لقياس خمسة فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة والمستفيدين من الخدمة وبالإثنين معا وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي (1):

**الفجوة رقم 01:** وتنتج عن الاختلاف بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة الممتازة وبين إدراكات الإدارة في المنظمة الخدمية لتوقعات العملاء.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة على معرفة وتفهم احتياجات ورغبات المستفيدين من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

**الفجوة رقم 02:** وتنتج عن الاختلاف بين إدراكات الإدارة في المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة للمواطنين وبين إدراكاتهم لتوقعات المستفيدين للخدمة الممتازة.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات المستفيدين فإن لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للمواطنين بسبب قيود تتعلق بموارد المنظمة أو عدم قرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة والعكس صحيح.

**الفجوة رقم 03:** وتظهر بسبب كون مواصفة الخدمة المقدمة بالفعل للمواطنين لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني اختلاف مواصفات الخدمة المقدمة للمواطن أو المستفيد عن ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لديهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

<sup>1</sup> - مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ ، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

**الفجوة رقم 04:** وتظهر بسبب اختلاف مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للمواطنين عن ما يتم الإعلان عنه أو ما يقدم من وعود للجمهور حول الخدمة.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في منظمة الخدمة. والعكس صحيح.

**الفجوة رقم 05:** وتعتبر المحور الرئيسي لمقياس جودة الخدمة حيث تركز على الإختلاف بين إدراكات المواطنين أو المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضاء الجمهور والمجتمع عن الخدمة العامة، واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن منظمات الخدمة العامة<sup>(1)</sup>.

وسوف يقوم الباحث باستخدام "الفجوة رقم 05" حيث يرى أنها أكثر الفجوات مناسبة لقياس جودة الخدمة بمؤسسة كالقاعة متعددة الرياضيات.

**شكل رقم (17): نموذج الفجوات servqual لقياس جودة الخدمة العامة**



المصدر: مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، تطبيق اسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة ، مرجع سبق ذكره، ص28

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، مرجع سبق ذكره ص ص 498-501.

و لقد تبنت العديد من الدراسات نموذج لفجوة في محاولة لقياس وتقويم جودة الخدمة في العديد من القطاعات الخدمية، استنادا إلى أن هذا النموذج يتميز بعمومية مجالات تطبيقه وتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات والصلاحية<sup>(1)</sup>.

### 10-1-5 مقياس الاتجاه للأداء الفعلي للخدمة "SERVPERF":

و استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق فقد توصل كلا من (كرونين وتيلور Cronin&Taylor) إلى مقياس آخر لجودة الخدمة لا يعتمد على الفجوات بين الإدراكات والتوقعات وإنما يعتمد على تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس والتقييم إضافة إلى ذلك فإنه يتميز ببساطته من حيث القياس إلا أن له العديد من العيوب :

- يهمل توقعات العملاء والمستفيدين من الخدمة .

-لا يتضمن القياس الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء العاملين .

وكذلك فإن هذا المقياس يمكن أن يساعد في تحديد الأبعاد والعناصر الأساسية لجودة الخدمة الكلية ولكنه يعجز عن مساعدة إدارة المنظمة على الكشف في مجالات القوة والضعف في مستوى الخدمة المقدمة والتي ربما تتعلق بجوانب متعددة وليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها مقياس الأداء الفعلي في قياس وتقويم جودة الخدمة إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج الفجوة بل إن نموذج الفجوة يتفوق على الأداء الفعلي من حيث الدلالات التطبيقية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم<sup>(2)</sup>.

ورغم تعدد محاولات قياس وتقييم جودة الخدمة إلا أن هناك اتفاق عام بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أنه يوجد نموذجين بارزين يتمتعان بقبول واسع في هذا المجال، رغم اختلاف فلسفة القياس التي (إليها كلا منهم- تعبير غير مفهوم)، وهما نموذج servqual، أو ما يطلق عليه نموذج الفجوة إشارة إلى طرح إدراكات مستقبلي الخدمة من توقعاتهم لمستوى هذه الخدمة وقد توصل إلى هذا

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، جودة خدمة المعلومات الفنية واثرها على رضا مندوبي البيع والاداء البيعي، دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1995، ص 10.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ص 11.

النموذج في قياس جودة الخدمة باراشورمان وزملاؤه عام 1985، وقد تم تطويره بدراسات لاحقة في أعوام 1988، 1991، 1993، 1994.

وبمقتضى هذا النموذج يمكن الحكم على مستوى جودة الخدمة من خلال معرفة مدى التطابق بين توقعات المستفيدين للخدمة والأداء الفعلي لها.

أما النموذج الثاني فقد توصل إليه (كرونين وتايلور) عام 1992 معدلا من النموذج الأول، ويطلق عليه نموذج الأداء الفعلي SERVPERF والذي يستند إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة بمعنى أنه يعتمد على قياس جودة الخدمة باعتبارها شكلا من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي لجودة الخدمة.

وبما أن تقديم الخدمات المختلفة بالقاعات متعددة الرياضات جعل منها مؤسسات رياضية خدمية ذات طابع خاص لما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع كتدريب اللاعبين وإعداد الفرق للمنافسات والتعليم والترويج للرواد وكذلك توفير الخدمة لأولياء الأمر فهي تقدم ذلك خدمات مختلفة حسب نوعية استخدام المستفيدين للقاعة متعددة الرياضات.

### 10-2 أساليب معالجة الفجوات:

مع الإقرار بأن توقعات تقييمات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم لها حالة عدم استقرار مستمر، فإن أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالديناميكية طبقا لذلك، فهناك عدد من الأساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهذه الأساليب هي (1):

1. معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة تلعب البحوث الميدانية دورا مهما في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن. سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة.

2. صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها؛ من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريريا وأن نفهمها جميع العاملين في منظمة الخدمة، وإن يمارسوها ميدانيا في اتصالهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعات الزبائن.

<sup>1</sup> - بشير العلاق وحميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي ووظيفي، دار العقل، للنشر، عمان، الاردن، 1999م ص 267.

3. وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة حيث جرت العادة في المنظمات الخدمية أن تتضمن مبادئ ممارسة العمل وعودا عامة بإخبار الزبائن تحريراً بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة.
4. عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة: قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرق إجراءات الحصول على الخدمة وهذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء بها.
5. العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون: بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى الزبون وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه، فإن الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الإيجابية في التعامل مع الزبائن.
6. تحقيق التميز في الخدمة بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة، يتولد عنها الإشباع والرضا والتحفيز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقية تفصل ما بين منظمة الخدمة وزبائنهم.

### 10-3- الدلالات العملية لاستخدام نموذج Servqual في قياس وتقييم الخدمة:

لقد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نموذج servqual في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العلمية فإن هذا النموذج يساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة والتي نلخصها في:

أولاً: مدة قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقه من خلال جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة = توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة المقدمة .

ثانياً: مدى فاعلية المنظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = إدراكات الإدارة لمواصفات الخدمة المقدمة.

ثالثاً: مستوى أداء العاملين في المنظمة ودفاعيتهم في تقديم الخدمة للزبائن في مستوى الجودة يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الإدارة للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة.

رابعاً: مدى المصداقية والثقة في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المروجة.

خامساً: مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة<sup>(1)</sup>.

### 11- مفهوم خدمة العملاء واصنافهم:

**11-1 مفهوم خدمة العملاء :** لقد استأثر الفكر النوعي الشامل لخدمة العملاء بشكل واسع النطاق وتحقيق السبل المثلى لرضاء المستهلك بحيث أصبح المرتكز الرئيس لأي نشاط للأعمال يتخذ من المستهلك وتحقيق رغباته وميوله بل أن البحث والتطلع المستمر يرتكن إلى حقيقة النظر لما يصبو إليه العميل من سلع وخدمات قادرة على زيادة ميوله للخدمة والمنظمة التي تقوم عادة بتقديمها ومن هذا المنطق فإن الجودة المراد تقديمها في إطار مختلف الخدمات أصبحت في ظل المنافسة سلاحاً وميزة تسعى لتحقيقها أية منظمة هادفة إذ أن بدون السعي لتحقيق ذلك الهدف تعاني المنظمة بمرور الوقت عدم القدرة على الاستمرار أو الاستقرار ولذلك لا بد من معرفة الخدمة التي يريد العميل وما هي المواصفات والسمات المميزة لها والقابلة على التطوير والتحسين<sup>(2)</sup>.

ولقد عرف البعض جودة خدمة العميل على أنها "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحدد لتقديم المنتجات أو الخدمة، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف سيتفاعل العاملون بمواقفهم، وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء"<sup>(3)</sup>.

### 11-2 أصناف العملاء:

إن المؤسسة الجيدة، هي التي تجد الأسلوب الجيد للتعامل مع عملاءها، ويتطلب هذا الفهم التام للسلوك الإنساني، وخصوصاً الأنماط الشخصية للعملاء، عاداتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتقاليدهم ويمكن الإشارة إلى، أنماطهم فيما يلي:

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق ص104.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 203.

<sup>3</sup>- مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص181.

**11-2-1 العميل الصديق:**

يعتبر هذا النوع من أفضل العملاء حيث تتوافر معه أكبر فرصة نجاح البيع ويتصف بالمرح وسهولة المقابلة ويتقبل النصيحة ولا يقاطع مقدم الخدمة كثيرا وغالبا ما يميل إلى التحدث في موضوعات مختلفة ويجب على مقدم الخدمة إتاحة الفرصة لهذا النوع وعدم مقاطعته إلا بشكل لبق.

**11-2-2 العميل المعجب بنفسه:**

قد يكون العميل معجب بنفسه لسبب أو لآخر فقد يرجع ذلك لشهرة العميل أو لثرائه أو عمليه أو حسن المظهر أو الوظيفة التي يشغلها وبطبيعة الحال فإن مقدم الخدمة سيدرك ذلك من خلال تصرفاته وطريقة حديثه، وحينها يجب على مقدم الخدمة معرفة أسباب ذلك لدى العميل ويركز عليها ويستميل العميل من خلال الإطراء والتثناء دون مبالغة ويعتبر هذا مفتاح النجاح في المقابلة مع هذا النوع من العملاء مرونا بمعرفة تلك الظاهرة لدى العميل.

**11-2-3 العميل المشكك:**

يتصف هذا النوع من العملاء بالشك والكثير من سوء الظن ولا يأخذ أحاديث مقدم الخدمة كقضايا مسلم بها، فتحده يدقق في كل الأمور، وحتى يمكن النجاح مع هذا النوع لا بد من الصدق الكامل والمنطق السليم والصراحة التامة، وترك الفرصة كاملة للعميل للتأكد من صحة حديث مقدم الخدمة، بتركه يفحص السلعة ولا بد من الصبر وحسن التصرف واللباقة.

**11-2-4 العميل الخشن في المعاملة:**

هذا النوع من العملاء حاد الطبع خشن في تعامله مع مقدم الخدمة وهذا يجب التحلي بالصبر وحسن المعاملة والتماس العذر لهذا العميل فقد تكون أسباب شخصية وراء السلوك وعلى أي حال فالهدف الأساسي لمقدم الخدمة هو تقديم الخدمة للعملاء وليس تهذيب سلوك العملاء.

**11-2-5 العميل المتردد:**

لا يعرف هذا النوع من العملاء بالتحديد المواصفات التي يرغبها ويلاحظ مقدم الخدمة ذلك من خلال حديث العميل ونظراته وتردده وعدم استقراره على أمر محدد وإن هذا النوع من العملاء يحتاج إلى من يفكر له ويقرر له الشراء، ويمكن لمقدم الخدمة القيام بهذا الدور بدلا منه وبالتالي تكون هناك فرصة كبيرة للنجاح معه وعدم عرض أصناف كثير من الخدمات عليه حتى لا تزيد من درجة تردده وعدم استقراره بالحصول على الخدمة المعنية.

**11-2-6 العميل المستقر على أمره:**

و هو عكس النوع السابق فهو يعرف تمام ما يريد ويجب على مقدم الخدمة الناجح أن يكون محدد تماما مع ذلك العميل فيقدم ما يطلبه بالضبط وإلا سوف يستاء العميل وفي حالة عدم توفر الخدمة المحدد يمكن عرض خدمات بديلة لكنها قريبة جدا مما طلبه العميل ويجب الاستماع بدقة لهذا النوع من العملاء (1).

**11-2-7 العميل العصبي:**

يتسم هذا النوع من العملاء بأنه قليل الصبر سريع الحكة وسريع الانفعال كذلك، ويجب على مجهزة الخدمة مجاراته في سرعة تفكيره وسرعة تلبية حاجاته مع ضبط النفس.

ويمكن القول أن أحد الأهداف الإستراتيجية في تقديم الخدمة للعملاء تحقيق رضاهم بقبولهم تلك الخدمة حيث أن مرد سعادة العملاء عند حصول مشكلة معينة معهم تتحقق من خلال ما يلي (2):

1. إذا ما تلقوا اعتذارا.
2. أن يعر عليهم حلا عادلا للمشكلة.
3. أن يعاملوا معاملة تدل على عناية المنظمة واهتمامها بالمشكلة.
4. أن يعرض عليهم تعويض قيمة مضافة.

ومن هنا يتضح بجلاء أن التعامل مع العملاء يجب أن يتسم بروح عالية من الصبر وضبط النفس وأخذ كافة الأبعاد الإنسانية والسلوكية بنظر الاعتبار عند السعي لتحقيق النجاح الهادف مع العملاء.

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق ص 211.

<sup>2</sup>- المرجع سابق ، ص 212.



**خلاصة الفصل:**

المؤسسات الرياضية مرافق عامة تهدف أولاً إلى المصلحة العامة ويمكن أن تحقق الربح في مرحلة تالية وتختص بالعمل في مجال الأنشطة الرياضية لتوفير الخدمات وتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

إن معيار نجاح المنظمات نجاح المنظمات إنما يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف التي من أجلها تم إنشاؤها فالإدارة مسؤولة عن استغلال الموارد المتاحة للمنظمة أفضل استغلال بما يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعية .

والملاحظ لأسباب تعثر وفشل الشركات إنما يرجع إلى عدم قدرة الإدارة على استخدام مواردها المتاحة الاستخدام الأمثل بما يعود على المنظمة بالفوائد المتوقعة وزيادة كفاءة الأداء<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> احمد حسن الشافعي، الخصخصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ص 2006. ص 261.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الاعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، 1997 ص. 8.

الحياة الجميلة

الفصل الرابع

منهجية البحث

**تمهيد:**

يستعمل المنهج العلمي قصد الحصول على المعرفة السليمة، والوصول بالبحث إلى حقيقة علم من العلوم، ويعتبر استخدامه في المجال الرياضي بالخصوص أداة للحصول على المعلومات والمعارف الحديثة والنافعة والحقائق التي تخص هذا المجال، والتي تحقق للبحث ضمان إمكانية تطوير القدرات الإنسانية.

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث لمناقشة ورصد حدودها حيث أن موضوع الدراسة لم يقتصر فقط على الجانب النظري بل تم تناول المسائل العملية والتي ترتبط ارتباط وثيق بالجانب النظري، إذ تعد الدراسة الميدانية جانب مهم في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها التوصل إلى حلول للمشكلة المطروحة ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بأهم الخطوات وذلك من خلال تحديد

منهجه، مجتمعه، عينته، مجالاته، ثم يتم استعراض أداة الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها في جمع المعلومات والبيانات اللازمة، ويحدد الإجراءات الذي قام بها للتأكد من صدقها وثباتها ، وأخيرا يتطرق إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**1-منهج البحث:**

لكل دراسة علمية أسس منهجية يبني عليها الباحث انطلاقته في عملية البحث والدراسة، وتكون بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة و الموضوعية، و المنهج يعني مجموعة من القواعد و الأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة<sup>(1)</sup>، و يتم ذلك عبر تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>(2)</sup>.

يختلف منهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة، ويعتبر المنهج الوصفي مناسباً لدراستنا، فهو حسب محمد زيان عمر " عبارة عن مسح شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة، و في مكان معين ووقت محدد بحيث يحاول الباحث كشف ووصف الأوضاع القائمة و الاستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل<sup>(3)</sup>، وتهتم البحوث الوصفية بظروف العلاقات القائمة بين المتغيرات<sup>(4)</sup> .

المنهج الوصفي لا يتمثل فقط في جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و عرضها، بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات و المعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية<sup>(5)</sup> .

وانطلاقاً مما سبق سنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يلائم حل مشكلة البحث، إذ أنه يعد أكثر الوسائل كفاءة في الوصول إلى معرفة موثوق بها وذلك عندما يمكن استخدامه في حل المشكلات لإعطاء صورة أكثر شمولاً ودقة في استنباط الحقائق وتفسيرها.

**2-الدراسة الاستطلاعية :****2-1الدراسة الاستطلاعية الاولى :**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث، من خلال تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضيات البحث على ضوءها، ويعتبر ميتشيلي (Mucchielli,1983)الدراسة الاستطلاعية المرحلة التحضيرية للبحث لأنها مرحلة البحث عن الفرضيات الممكنة<sup>(6)</sup>.

وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة ، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيراً من أبعادها وجوانبها، واعتباراً لكون الموضوع المقترح للدراسة هو امتداد لدراسات سابقة ومماثلة في هذا

1-عمار بوحوش ومحمد دنيبات،منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1998 ، ص 89 .  
 2-حمد السعاف صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، سلسلة البحث في العلوم السلوكية، الرياض، 1989 ، ص 169.  
 3-محمد زيان عمر ،البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1997 ، ص18.  
 4-خير الدين غويس،دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي القاهرة، ط1 ، 1997، ص96.  
 5-رجي مصطفى وعثمان محمد غنيم،مناهج واساليب البحث العلمي:النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص94.  
 6-ناصر ثابت اضواء على الدراسة الميدانية مكتبة الفلاح ط1 الكويت 1984 ص47

الموضوع، ولكونه له من أهمية ما يجعله جديرا بالاهتمام في تناوله من خلال مختلف مؤشرات ذات الأبعاد الهادفة لمعرفة مستوى الخدمة الفعلية المقدمة للمستفيدين بالقاعات متعددة الرياضات ومدى رضاهم عنها .

ولقد أجريت للإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكل المعالجة في بحثنا هذا حول الواقع الحالي للقاعات متعددة الرياضات قبل الخوض في إجراءات الدراسة الأساسية من خلال القيام بمقابلات شخصية مع المستفيدين وقد توصلنا إلى :

- ❖ ظروف تقديم الخدمة بالنسبة لبعض المستفيدين لا تليق ما يتطلعون إليه .
- ❖ وجود مشاكل بسبب عدم تنظيم أوقات الاستفادة من طرف القائمين على القاعات.
- ❖ التمييز بين المستفيدين من طرف القائمين على القاعات خاصة في تقسيم أوقات الاستفادة دون عدل (بين الفرق والنوادي) اي تمييز نادي على حساب اخر .

## 2-2- الدراسة الاستطلاعية الثانية:

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة بلغ قوامها 40 مفحوصا وقد تم اختيارهم بالأسلوب العشوائي من مجتمع البحث خارج عينة البحث الأصلية خلال الفترة الممتدة 10 ديسمبر 2011 م إلى 25 ديسمبر 2011 وبغرض التأكد من مدى مناسبة العبارات ومدى وضوحها للعينة المطبق عليها المقياس.

-التأكد من مدى فهم المفحوصين للمقياس .

3- **مجتمع البحث:** مجتمع البحث هو "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة"<sup>(1)</sup> . ويتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من المستفيدين من القاعات المتعددة الرياضات التابعة لمديريات الشبيبة والرياضة وهم: اللاعبين ، أولياء الأمور ، الرواد.

## 4- عينة البحث:

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، ويشكل عام تعرف العينة بأنها: "مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصل بحيث تكون ممثلة له تمثيلا

صادقا"<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- عبيدات ذوقان واخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الاردن، 2001 ، ص131.  
<sup>2</sup>-بوداود عبد اليمين، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص68.

والعينة جزء من المجتمع نقوم بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت منه هذه العينة ولكي تصلح النتائج التي نحصل عليها للتعبير عن المجتمع لابد وان تكون العينة ممثلة للمجتمع(أي جميع المراد بحثها) تمثيلا صحيحا (1) .

وفي هذا البحث أخذت عينة عشوائية بسيطة من القاعات المتعددة الرياضات التابعة لمديرية الشبيبة والرياضة بولاية سكيكدة حيث وبلغ حيث بلغ حجم عينة الدراسة (100) مستفيد، وذلك بعد توزيع الاستمارات واستبعاد الاستجابات غير الصالحة للتحليل، ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (06) يبين:

#### توزيع عينة الدراسة

عدد المستفيدين	اسم القاعة	المكان
25	احمد وجاني	سكيكدة
21	الإخوة بوشاش	سكيكدة
19	محمد حمار	القل
15	رابح رمضان	الحروش
20	علي بوستة	عزابة
100		الإجمالي

<sup>1</sup> - محمد القصاص، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة 2007 ص78 .

**5-مجالات البحث:****5-1المجال المكاني:**

يتمثل المجال المكاني للدراسة في مديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة على مستوى القاعات متعددة الرياضات.

**5-2المجال الزمني:** يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي ابتداء من شهر نوفمبر 2010 تاريخ بداية جمع المادة العلمية من مختلف المراجع والمصادر، أما البحث الميداني فكان من خلال الدراسة الاستطلاعية ابتداء من شهر ديسمبر 2011، ثم تلتها الدراسة الرئيسية حتى نهاية شهر جوان 2012.

**5-3المجال البشري:** اشتمل البحث على (100) مستفيد من القاعات متعددة الرياضات بولاية سكيكدة (لاعبين، وأولياء الأمور، ورواد) .

**5-4الحدود الموضوعية:** يقتصر الحد الموضوعي لهذه الدراسة على الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وإدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة لهم بالقاعات متعددة الرياضات بولاية سكيكدة .

**6-اجراءات البحث:**

من خلال مراجعة المواضيع السابقة والمراجع التي تناولت موضوع جودة الخدمة والاطلاع على مقاييس جودة الخدمة، وجد الباحث أن النموذج الذي حصل على اتفاق العديد من الباحثين في الاستعانة به لقياس جودة الخدمة تمهيدا للكشف عن نقاط الضعف والقوة فيها، ومن ثم تحديد الأساليب المناسبة لتحسينها والارتقاء بها إلى مستوى الامتياز ويسمى هذا المقياس بنموذج الفجوة إشارة إلى الفرق بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة، وهذا ما اثبت انه يتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات والصلاحية، وبناءا على ذلك تم اختيار نموذج الفجوة (مقياس servqual) كأحد الطرق الإدارية الحديثة المتعارف عليها لقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات .

ولقد قام الباحث بتصميم استمارة لقياس الاختلاف بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة، وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات.

وقد تم إجراء المعاملات العلمية للمقياس بعد صياغة العبارات لتناسب الخصائص المميزة للخدمة المطلوب قياس جودتها بالقاعات متعددة الرياضات بعد التأكد من مدى ملائمة تطبيق المقياس على عينة البحث وكانت كالآتي :



**6- 1تحديد أبعاد المقياس:**

قام الباحث بتحديد أبعاد المقياس من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت موضوع جودة الخدمة لتحديد أبعاد المقياس والتي كانت موزعة على خمسة محاور متمثلة في :

❖ بعد الجوانب المادية الملموسة :14 عبارة .

❖ بعد الثقة والاعتمادية : 12عبارة.

❖ بعد الاستجابة: 07عبارت .

❖ بعد الأمان: 10عبارات.

❖ بعد التعاطف: 07 عبارات.

وتكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس " ليكرت " الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه ، حيث طلب من العميل إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الخمسين وفق مقياس " ليكرت " كما يلي:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5 = 0,80) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي العدد (1) وعليه فإن نهاية الخلية الأولى تكون (1,80=0,80+1)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :
- من 1 إلى 1,80 يمثل (غير موافق بشدة) وتعني غير راض تماما .
- من 1,81 إلى 2,60 يمثل (غير موافق) وتعني غير راض .
- من 2,61 إلى 3,40 يمثل (محايد) وتعني راض إلى حد ما .
- من 3,41 إلى 4,20 يمثل (موافق) وتعني راض .
- من 4,21 إلى 5,00 يمثل (موافق بشدة) وتعني راض تماما .

ونمثلها كالاتي :

- غير موافق بشدة :لها درجة واحدة (01).
- غير موافق:لها درجتان (02).
- محايد لها ثلاث درجات (03).
- موافق :لها أربع درجات (04).
- موافق بشدة: لها خمس درجات (05).

**2-6 المعاملات العلمية للمقياس :****2-6 الصدق :****1-2-6 صدق المحكمين:**

إن الاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه ما وضع لقياسه، و لقد راعى الباحث في حساب صدق الاستبيان المعد لقياس الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعاً من حيث الاستخدام ، وأيضاً تأكيد العديد من الباحثين على أهميته، فقد قام الباحث باعتماده بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيان بعرضه في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية للعبارات .

-مدى انتماء العبارة للمحور التابعة له .

-درجة ارتباط عبارات المقياس بجودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات.

-مناسبة العبارات للمفحوصين

-سهولة العبارات للمفحوصين

-حذف ما يروونه مناسب وغير مناسب.

وقد قدم المحكمين آراء قيمة وقد تكونت عينة المحكمين من ( 05 ) أساتذة جامعيين.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية :

حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي

$$\text{"laushe"} \text{ والتي مفادها: } \frac{ع \text{ و } -ع}{2/ع} = م \text{ ن ص}$$

حيث أن: ع و هو عدد المحكمين الذين اعتبروا البند صالحاً للقياس .

ع يساوي عدد المحكمين الإجمالي

تجمع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد هذه الأخيرة- أي البنود-والناتج

المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة

صدق كل محور ،وفق ما هو موضح بالجدول التالية:

جدول رقم (07): يوضح صدق محتوى محور الجوانب المادية الملموسة.

محور الجوانب المادية الملموسة			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
1.00	00	05	01
0.6	01	04	02
1.00	00	05	03
0.2	02	03	04
1.00	00	05	05
0.6	01	04	06
1.00	00	05	07
0.6	01	04	08
1.00	00	05	09
0.2	02	03	10
1.00	00	05	11
1.00	00	05	12
0.6	01	04	13
0.6	01	04	14
0.74	صدق المحور		

جدول رقم (08): يوضح صدق محتوى محور الثقة والاعتمادية.

محور الثقة والاعتمادية			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
0.6	01	04	01
0.2	02	03	02
0.6	01	04	03
1.00	00	05	04
0.6	01	04	05
1.00	00	05	06
1.00	00	05	07
0.6	01	04	08
1.00	00	05	09
0.6	01	04	10
0.6	01	04	11
1.00	00	05	12
0.73	صدق المحور		

جدول رقم (09): يوضح صدق محتوى محور الاستجابة.

محور الاستجابة			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
1.00	00	05	01
0.6	01	04	02
0.6	01	04	03
1.00	00	05	04
0.2	02	03	05
1.00	00	05	06
1.00	00	05	07
0.77	صدق المحور		

## جدول رقم (10): يوضح صدق محتوى محور الضمان.

محور الضمان			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
0.6	01	04	01
0.6	01	04	02
1.00	00	05	03
1.00	00	05	04
0.6	01	04	05
1.00	00	05	06
0.6	01	04	07
0.2	02	03	08
0.6	01	04	09
1.00	00	05	10
0.72	صدق المحور		

## جدول رقم(11) :يوضح صدق محتوى محور التعاطف.

محور التعاطف			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		البند
	لا يقيس	يقيس	
1.00	00	05	01
0.2	02	03	02
0.6	01	04	03
1.00	00	05	04
0.6	01	04	05
1.00	00	05	06
1.00	00	05	07
0.77	صدق المحور		

أما فيما يخص قيمة الصدق الإجمالية فقد تم حسابها من خلال كل المحاور وبنفس الطريقة وقد بلغت قيمته (0.74).

## 2-2-6 صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار و الفحص المنطقي لمكوناته و الدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط. يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة و مجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان<sup>(1)</sup>

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد للتأكيد على صدق العبارات للمقياس قيد الدراسة على 40 فرد من مجتمع البحث خارج عينة البحث الأصلية وتوضح الجداول التالية صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات .

<sup>1</sup>-مسعود بورعدة محمد،الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية،جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2007 ص .

## 6-2-2-1 صدق الاتساق الداخلي الخاص بمقياس التوقعات:

أ- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور: لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية :

جدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الجوانب المادية الملموسة والمجموع الكلي للبعد: (ن=40)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.974	0.000
2	**0.972	0.000
3	**0.967	0.000
4	**0.975	0.000
5	**0.977	0.000
6	**0.978	0.000
7	**0.983	0.000
8	**0.867	0.000
9	*0.363	0.000
10	**0.973	0.000
11	**0.979	0.000
12	**0.983	0.000
13	**0.976	0.000
14	**0.977	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .



ب- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية:

جدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الثقة والاعتمادية والمجموع الكلي للبعد

(ن=40)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.975	0.000
2	**0.973	0.000
3	**0.961	0.000
4	**0.983	0.000
5	**0.971	0.000
6	**0.972	0.000
7	**0.977	0.000
8	**0.946	0.000
9	**0.982	0.000
10	**0.979	0.000
11	**0.983	0.000
12	**0.978	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000

النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .

ج- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الاستجابة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الاستجابة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية:

جدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستجابة والمجموع الكلي للبعد (ن=40)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.987	0.000
2	**0.985	0.000
3	**0.986	0.000
4	**0.948	0.000
5	**0.981	0.000
6	**0.962	0.000
7	**0.981	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستجابة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الاستجابة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .

د- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الامان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الأمان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية:

جدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأمان والضمان والمجموع الكلي للبعد

(ن=40)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.979	0.000
2	**0.987	0.000
3	**0.980	0.000
4	**0.987	0.000
5	**0.985	0.000
6	**0.985	0.000
7	**0.981	0.000
8	**0.984	0.000
9	**0.965	0.000
10	**0.966	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأمان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000

النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الأمان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .

هـ- الاتساق الداخلي بين عبارات بعد التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:  
 لدراسة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور  
 قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية :

جدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات التعاطف والمجموع الكلي للبعد (ن=40)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.974	0.000
2	**0.990	0.000
3	**0.987	0.000
4	**0.965	0.000
5	**0.989	0.000
6	**0.986	0.000
7	**0.986	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .

## 6-2-2-2-2 صدق الاتساق الداخلي الخاص بمقياس الادراكات:

أ- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور: لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية :

جدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الجوانب المادية الملموسة والمجموع الكلي للبعد: (ن=40)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.985	0.000
2	**0.988	0.000
3	**0.930	0.000
4	**0.980	0.000
5	**0.986	0.000
6	**0.982	0.000
7	**0.976	0.000
8	**0.978	0.000
9	**0.977	0.000
10	**0.902	0.000
11	**0.983	0.000
12	**0.981	0.000
13	**0.969	0.000
14	**0.971	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الجوانب المادية الملموسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .

ب- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها

في هذا محور:

لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية:

جدول رقم (18): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الثقة والاعتمادية والمجموع الكلي للبعد

(ن=40)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.988	0.000
2	**0.983	0.000
3	**0.938	0.000
4	**0.985	0.000
5	**0.978	0.000
6	**0.978	0.000
7	**0.979	0.000
8	**0.966	0.000
9	**0.985	0.000
10	**0.949	0.000
11	**0.977	0.000
12	**0.977	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الثقة والاعتمادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .

ج- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الاستجابة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا

المحور:

لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الاستجابة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية:

جدول رقم (19): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستجابة والمجموع الكلي للبعد (ن=40)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.000	**0.990	1
0.000	**0.988	2
0.000	**0.987	3
0.000	**0.979	4
0.000	**0.992	5
0.000	**0.990	6
0.000	**0.969	7

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستجابة

والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000

النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الاستجابة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي.

د- صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الامان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

لدراسة صدق الاتساق الداخلي بين عبارات بعد الأمان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية:

جدول رقم (20): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأمان والضمان والمجموع الكلي للبعد

(ن=40)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.977	0.000
2	**0.988	0.000
3	**0.963	0.000
4	**0.991	0.000
5	**0.992	0.000
6	**0.986	0.000
7	**0.993	0.000
8	**0.991	0.000
9	**0.986	0.000
10	**0.941	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأمان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000

النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور الأمان والضمان والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .



هـ- الاتساق الداخلي بين عبارات بعد التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور: لدراسة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور قمنا بحساب معاملات الارتباط بينها وتوصلنا الى النتائج التالية :

جدول رقم (21): صدق الاتساق الداخلي بين عبارات التعاطف والمجموع الكلي للبعد (ن=40)

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.979	0.000
2	**0.984	0.000
3	**0.990	0.000
4	**0.987	0.000
5	**0.989	0.000
6	**0.977	0.000
7	**0.983	0.000

\*\*دالة عند مستوى 0.01

\*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لمعاملات الارتباط توضح تميز عبارات محور التعاطف والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور باتساق داخلي .

## 3-6 الثبات:

يعتبر من العوامل الهامة التي يجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان والمقياس الثابت هو الذي يقدم نفس النتائج عند إجراء القياس لنفس الشخص لمرات عديدة في نفس اليوم أو في أيام مختلفة<sup>(1)</sup>

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستمارة) أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم تحت نفس الظروف والشروط. وللتحقق من ثبات استمارة البحث، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ. "Cronbach's Alpha coefficient"، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية السابقة لقياس الصدق البنائي. ويمكن ملاحظة معامل الثبات لاستبيان نموذج الفجوة للتوقعات، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (22): معامل الثبات لاستبيان نموذج الفجوة لمقياس التوقعات:

الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ $\alpha$
الجوانب المادية الملموسة	0.988
الثقة والاعتمادية	0.995
الاستجابة	0.991
الأمان	0.995
التعاطف	0.994

تميز الثبات كرونباخ  $\alpha$  بمعاملات عالية تراوحت ما بين 0.995 و0.988 وتدل هذه النتائج على ثبات استبيان نموذج الفجوة، وصلاحيته للتطبيق وقدرته على تطبيق أهداف الدراسة.

<sup>1</sup> -ليلي السيد فرحات مرجع سابق ص ص 143-144.

ويمكن ملاحظة معامل الثبات لاستبيان نموذج الفجوة للتوقعات ،من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (23): معامل الثبات لاستبيان نموذج الفجوة لمقياس التوقعات:**

الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ $\alpha$
الجوانب المادية الملموسة	0.994
الثقة والاعتمادية	0.995
الاستجابة	0.995
الأمان	0.995
التعاطف	0.994

تميز الثبات كرونباخ  $\alpha$  بمعاملات عالية تراوحت ما بين 0.994 و 0.995 وتدل هذه النتائج على ثبات استبيان نموذج الفجوة ، وصلاحيته للتطبيق وقدرته على تطبيق أهداف الدراسة.

وتمت إجراءات البحث على النحو التالي :

- تمت الدراسة النظرية بجمع المادة العلمية من مختلف المصادر والمراجع.
- إجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك في ضوء المفاهيم الإجرائية ومنهج الدراسة، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى اختبار صلاحية أداة البحث من حيث الصياغة وسهولة العبارات ووضوح التعليمات وأيضا للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- توزيع الاستمارة على عينة الدراسة الأساسية والحرص على عملية جمع الاستمارة بعد التأكد من استكمال تعبئتها وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستمارات، ثم تصحيحها ورصد علامات كل منها.
- إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بواسطة الحاسب الآلي وعن طريق برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss)، ومن تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

**7- أدوات التحليل الإحصائي :**

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما اعتمد على التقنيات التالية :

لتحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها وللإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستعمال برمجية التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفيما يلي نستعرض مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- ❖ المتوسط الحسابي لقياس مركزية الإجابات .
- ❖ الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات .
- ❖ معامل الارتباط بيرسون " PEARSON " للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- ❖ معامل الثبات كرونباخ  $\alpha$  .
- ❖ اختبار (t) لدراسة الفروق بين مجموعات الدراسة .

**8- صعوبات البحث :**

- ❖ ندرة الدراسات حول الإدارة الرياضية خاصة الدراسات المحلية .
- ❖ قلة دراسات حول جودة الخدمات في المجال الرياضي.
- ❖ غياب الدراسات التي تناولت أسلوب الفجوة في المجال الرياضي .
- ❖ عدم توفر المراجع حول جودة الخدمات في المجال الرياضي.
- ❖ صعوبة إقناع بعض المستفيدين للإجابة على الاستبيان لتخوفهم من استعماله ضدهم .

**الخلاصة :**

تضمن فصل منهجية البحث منهج البحث الذي استعملناه في دراستنا والمتمثل في المنهج الوصفي كما تضمنت الدراستين الاستطلاعية التي كان الهدف منها التعرف على ظروف تقديم الخدمات للمستفيدين بالقاعات متعددة الرياضات والتأكد من صدق وثبات الاستبيان المعد لهذه الدراسة .

قام الباحث في هذا الفصل بالتطرق إلى عينة البحث وخصائصها وحدود البحث ومجالاته كما قام بشرح أدوات البحث المتمثلة في استبيان مقياس الفجوة. نتناول في الفصل الموالي عرض وتحليل النتائج .

## الفصل الخامس

### تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها معتمدا على بعض الدراسات السابقة وبعض الكتب الخاصة بعلم النفس، والعلوم الإدارية والتسيير، والتربية البدنية والرياضية .

1-تحليل النتائج بمقياس ليكرت الخماسي :

جدول رقم (24):يبين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الجوانب المادية الملموسة .

الموافقة	الرتبة	المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة	
		ع	م		
				المحور الأول: الجوانب المادية الملموسة	
محايد	13	1,43	3,11	جاذبية المظهر الداخلي والخارجي للقاعة متعددة الرياضات	
محايد	11	1,38	3,30	حدائثة وتكنولوجيا الأدوات والأجهزة والمعدات .	
محايد	10	1,42	3,40	المظهر الجيد للعاملين بالقاعة متعددة الرياضات	
موافق	6	1,42	3,52	توافر الكفاءات المؤهلة للتأهيل المناسب	
موافق	3	1,32	3,65	توجد أماكن للاستراحة تكفي المترددين وأولياء الأمور.	
موافق	1	1,22	3,92	توافر وحدات كافية ونظيفة وجيدة التهوية لتبديل الملابس .	
موافق	2	1,24	3,87	وجود دورات مياه كافية للمستفيدين ونظيفة.	
محايد	14	1,45	2,75	قرب القاعة من المناطق السكنية .	
موافق	8	1,46	3,42	يتناسب حجم القاعة مع عدد المستفيدين .	
محايد	11	1,48	3,30	توافر وحدات إضاءة تناسب الاستخدام ليلا .	
موافق	4	1,35	3,63	يوجد عدد مناسب من أدشاش الاستحمام بمياه ساخنة .	
موافق	8	1,43	3,42	يوجد أماكن للأمانات والمتعلقات الشخصية .	
موافق	7	1,43	3,45	توافر أماكن لانتظار السيارات الخاصة بالمستفيدين .	
موافق	5	1,36	3,59	تواجد وحدة طبية مجهزة للإسعاف .	
موافق	-	1,35	3,45	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ بان إجمالي توقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة في محور الجوانب المادية الملموسة جاءت بدرجة موافق، بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (1.35) وقد حصلت العبارات(06-07) على أعلى متوسط حسابي في المحور قدر بـ (3.92)، (3.87)، وانحراف معياري(1.22)، (1.24) على التوالي، حيث جاءت توقعات العملاء بوجود وحدات كافية ونظيفة وجديدة التهوية لتبديل الملابس، مع وجود دورات مياه نظيفة وتكفي عدد المستفيدين.

كما حصلت العبارات (4-5-9-11-12-13-14) على درجة موافقة بالنسبة لتوقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة ،وقد بلغ أعلى متوسط فيها (3.65) و اقل متوسط (3.42) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي (موافق) ،وكانت حول توفر الكفاءات المؤهلة التأهيل المناسب، وتوفر القاعات على أماكن للاستراحة تكفي المترددين وأولياء الأمور، كما جاءت توقعاتهم بتناسب حجم القاعة مع عدد المستفيدين ، ووجود عدد مناسب من أدشاش الاستحمام بمياه ساخنة، ووجود أماكن للأمانات والمتعلقات الشخصية، وتوافر أماكن لانتظار السيارات ، ووجود وحدة طبية مجهزة للإسعاف. أما العبارات (1-2-3-8-11) فقد كان أعلى متوسط حسابي بها (3.40) و اقل متوسط (2.75) وهي تقع ضمن الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي أي (محايد) ،وكانت حول جاذبية مظهر القاعات ، وحدثات وتكنولوجيا الأدوات والمعدات وكذا المظهر الجيد للعاملين بالقاعة، وقرب القاعات من المناطق السكنية وتوافر وحدات إضاءة تناسب الاستخدام ليلا .



جدول رقم (25): يبين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الثقة والاعتمادية.

الموافقة	الرتبة	المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة	
		ع	م		
				المحور الثاني: الثقة والاعتمادية	
موافق	08	1,38	3,46	توافر جهاز إداري مؤهل لإدارة القاعة متعددة الرياضات.	15
محايد	11	1,43	3,26	الثقة في مهارات العاملين بالقاعة متعددة الرياضات.	16
موافق	07	1,40	3,47	تقديم الخدمة في الوقت المناسب لتلبية جميع الاحتياجات والرغبات لمختلف الأعمار والطبقات للمستفيدين بالقاعة .	17
موافق	04	1,30	3,65	وفاء الإدارة بالوعدو أثناء تقديم الخدمة للمستفيد.	18
موافق	06	1,35	3,48	قلة الأخطاء في تقديم الخدمة وتقديمها صحيحة من أول مرة .	19
محايد	12	1,51	3,06	الصدق والثقة في العاملين والإداريين بالقاعة متعددة الرياضات .	20
موافق	03	1,30	3,69	الاتساق والتكامل بين أداء العاملين بالقاعة متعددة الرياضات .	21
موافق	01	1,14	4,03	توافر الأنشطة وتنوعها بالقاعة متعددة الرياضات.	22
موافق	05	1,34	3,61	توافر الكفاءة بالمدرسين والمعلمين والمشرفين .	23
محايد	10	1,43	3,29	توافر فترة خاصة بالسيدات مع وجود إدارة نسائية للقاعة .	24
محايد	09	1,42	3,32	توافر فترة خاصة للزوار بالقاعة متعددة الرياضات.	25
موافق	02	1,26	3,75	الاستعداد التام لإقامة بطولات محلية ودولية.	26
موافق		1,32	3,50	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ بان إجمالي توقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة في محور الثقة والاعتمادية جاءت بدرجة موافق، بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قيمته (1.32) وقد حصلت العبارات (22-26) على أعلى متوسط حسابي في المحور قدره (4.03)، (3.75) و انحراف معياري (1.14)، (1.26) على التوالي حيث جاءت توقعات العملاء بتنوع الأنشطة الممارسة بالقاعة واستعداد القاعات لإقامة بطولات محلية ودولية.

كما حصلت العبارات (15-17-18-19-21-23) ببلوغ أعلى متوسط فيها (3.69) واقل متوسط (3.46) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي (موافق) ويتوقع المستفيدون وجود جهاز إداري مؤهل لإدارة القاعة متعددة الرياضات، كما يتوقعون تقديم الخدمات في الوقت المناسب ، ووفاء الإدارة بالوعدو أثناء تقديم الخدمة للمستفيد، ويرون أن الخدمات المقدمة تتسم بقلّة الأخطاء من أول مرة، كما يتوقع المستفيدين بالقاعات متعددة الرياضات وجود الاتساق والتكامل بين أداء العاملين بالقاعة متعددة الرياضات.

أما العبارات (16-20-24-25) فقد قدر أعلى متوسط حسابي بها (3.32) و أقل متوسط حسابي قدره (3.06) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي أي (محايد) وكانت حول الثقة في مهارات العاملين بالقاعة وصدق العاملين والإداريين بالقاعة متعددة الرياضات، وجاءت توقعاتهم محايدة حول وجود فترة خاصة بالسيدات مع وجود إدارة نسائية للقاعة، وتوافر فترة خاصة للرواد لزيارة القاعة والتعرف عليها .

جدول رقم (26): يبين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الاستجابة .

الموافقة	الرتبة	المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة	المحور الثالث: الاستجابة
		ع	م		
موافق	4	1,38	3,52	27	الاستجابة الفورية لاحتياجات المستفيدين .
موافق	3	1,42	3,54	28	إعلام المستفيدين بموعد تقديم الخدمة او التعديل الذي يطرأ .
موافق	1	1,27	3,77	29	الاستعداد للتعاون من جانب العاملين و المسؤولين عن الخدمة.
موافق	2	1,30	3,63	30	سرعة الرد على استفسارات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات.
محايد	5	1,38	3,30	31	سرعة بحث الشكاوى المقدمة من المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات.
محايد	7	1,37	3,06	32	تميز مقدمي الخدمة بسرعة رد الفعل في المواقف الطارئة.
محايد	6	1,40	3,23	33	التحسين والتطوير المستمر للارتقاء بالخدمة في القاعة متعددة الرياضات .
موافق		1,33	3,43		الإجمالي

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ بان إجمالي توقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة في محور الاستجابة جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قيمته (1.33) وقد حصلت العبارة رقم (29) على أعلى متوسط حسابي في المحور قدره (3.77) وانحراف معياري قيمته (1.27) حيث جاءت توقعات العملاء بالاستعداد التام للتعاون من جانب العاملين و المسؤولين عن الخدمة، كما حصلت العبارات (27-28-30) على متوسطات حسابية قدرت (3.52)، (3.54)، (3.63)، على التوالي ، وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي (موافق) ويتوقع المستفيدون الاستجابة الفورية لاحتياجاتهم، وإعلامهم بموعد تقديم الخدمة والتغيير الذي قد يطرأ من قبل إدارة القاعة.

أما العبارات (31)، (32)، (33) فقد جاءت متوسطاتها (3.30)، (3.06)، (3.23) على التوالي وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي (محايد) وكانت حول سرعة بحث الشكاوى المقدمة من طرف المستفيدين ، وتميز مقدمي الخدمة بسرعة رد الفعل في المواقف الطارئة، والتحسين المستمر للارتقاء بالخدمات .

جدول رقم (27): يبين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الجوانب الضمان والأمان.

الموافقة	الرتبة	المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة
		ع	م	
				المحور الرابع: الأمان والضمان
34	موافق	3,94	1,21	توافر الشروط الصحية في القاعة متعددة الرياضية .
35	موافق	4,00	1,06	توافر الشعور بالأمان والسلامة في ممارسة الأنشطة وتلقي الخدمات في محيط القاعة متعددة الرياضات.
36	موافق	3,48	1,38	توافر الطبيب للحالات الخاصة بالوحدة الطبية بصفة مستمرة.
37	موافق	3,72	1,27	توافر لوحات إرشادية للمستفيدين للقاعة المتعددة الرياضات .
38	موافق	3,56	1,38	السلامة في استخدام محتويات القاعة متعددة الرياضات.
39	موافق	3,98	1,12	حسن معاملة الإدارة للمستفيدين من القاعة متعددة الرياضات .
40	موافق	3,78	1,28	توافر السلوك الحميد في مقدمي الخدمة بالقاعة متعددة الرياضات.
41	موافق	3,80	1,27	توافر الأمن والأمان على المتعلقات الشخصية والملابس.
42	محايد	3,40	1,46	توافر الخبرة والكفاءة والمهارة فسي المدربين والمعلمين المؤهلين والعاملين بالقاعة متعددة الرياضات .
43	محايد	3,29	1,44	توافر سيارة إسعاف لنقل المصابين في حالة الخطر .
	موافق	3,69	1,25	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ بان إجمالي توقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة في محور الأمان والضمان جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري قيمته (1.25) وقد حصلت العبارة رقم (35) على أعلى متوسط حسابي في المحور قدره (4.00) وانحراف معياري قيمته (1.06) حيث جاءت توقعات العملاء توافر الشعور بالأمان والسلامة في ممارسة الأنشطة، وتلقي الخدمات في محيط القاعة متعددة الرياضات، كما حصلت العبارات (34)، (36)، (37)، (38)، (39)، (40)، (41)، على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.94) و(3.48) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (موافق)، وكانت حول توقع العملاء بتوافر الشروط الصحية بالقاعات متعددة الرياضات، وتوافر الطبيب للحالات الخاصة بالوحدة الطبية بصفة مستمرة، وتوافر لوحات إرشادية للمستفيدين من القاعة، والسلامة في استخدام محتويات القاعة، كما كانت توقعات العملاء تصب في خانة الأمن والأمان على متعلقاتهم الشخصية. بينما حصلت العبارتان (42)، (43) على متوسطات حسابية قدرت (3.40)، (3.29) ، وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي أي (محايد) وكانت حول توافر عنصر الخبرة والكفاءة في المدربين والعاملين بالقاعة و توافر سيارة إسعاف لنقل المصابين في حالة الخطر.

جدول رقم (28): يبين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور التعاطف.

الموافقة	الرتبة	المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة
		ع	م	المحور الخامس: التعاطف
موافق	1	1,30	3,69	وضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات مقدمي الخدمة.
محايد	7	1,54	3,16	تقدير احتياجات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات .
محايد	5	1,51	3,26	تفهم ظروف المستفيد والتفاعل معه والاهتمام به شخصيا.
محايد	6	1,37	3,17	احترام عادات وتقاليد المستفيد بالقاعة متعددة الرياضات .
موافق	3	1,34	3,55	اهتمام الإدارة بمدى ملائمة وقت الخدمة للمستفيدين.
موافق	2	1,33	3,59	توفير فترات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة.
موافق	4	1,39	3,45	الوقوف بجانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة بالقاعة متعددة الرياضات.
موافق		1,37	3,41	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ بان إجمالي توقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة في محور التعاطف جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قيمته (1.37) وقد حصلت العبارة رقم (44) على أعلى متوسط حسابي في المحور قدره (3.69) وانحراف معياري قيمته (1.30) حيث جاءت توقعات العملاء بان مقدمي الخدمة يضعون مصلحة المستفيد في مقدمة اهتماماتهم، كما حصلت العبارات (48)، (49)، (50)، على متوسطات حسابية قدرت (3.55)، (3.59)، (3.45) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (موافق) وكانت حول اهتمام الإدارة بملائمة وقت الخدمة للمستفيدين، توفير فترات لذوي الاحتياجات الخاصة، وكذا الوقوف بجانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة بالقاعة متعددة الرياضات .

بينما حصلت العبارات (45)، (46)، (47)، على متوسطات حسابية قدرت (3.16)، (3.26)، (3.17)، وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي أي (محايد) وكانت حول تقدير احتياجات المستفيد، وتفهم ظروفه، واحترام عاداته وتقاليد .

جدول رقم (29): إجمالي توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحاور الاستمارة .

الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
موافق	1	1.25	3.69	الأمان والضمان
موافق	2	1.32	3.50	الثقة والاعتمادية
موافق	3	1.35	3.45	الجوانب المادية الملموسة
موافق	4	1.33	3.43	الاستجابة
موافق	5	1.37	3.41	التعاطف
موافق	-	1.32	3.69	الإجمالي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن تقييم توقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة بالقاعات المتعددة الرياضات جاءت بمتوسط إجمالي أبعاد استمارة التوقعات (3.69) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة حسب مقياس ليكرت الخماسي أي (موافق) ،حيث أن أغلبية العملاء يعطون أهمية لجانب الضمان والأمان فقد حصل على أعلى متوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري قيمته (1.25) وجاء بعده محور الثقة والاعتمادية بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.50) وانحراف معياري قيمته (1.32) ثم جاء محور الجوانب المادية الملموسة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري قيمته (1.45) ثم يأتي محور الاستجابة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.43) وانحراف معياري قيمته(1.33) وأخيرا محور التعاطف بمتوسط حسابي قدر بـ (3.41) وانحراف معياري قيمته(1.37).

جدول رقم (30): يبين إدراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الجوانب المادية الملموسة.

الموافقة	الرتبة	الفعلي		أبعاد نموذج الفجوة	المحور الأول: الجوانب المادية الملموسة
		ع	م		
محايد	2	1,35	2,69	جاذبية المظهر الداخلي والخارجي للقاعة متعددة الرياضات	1
محايد	4	1,41	2,62	حدائثة وتكنولوجيا الأدوات والأجهزة والمعدات	2
محايد	1	1,42	3,21	المظهر الجيد للعاملين بالقاعة متعددة الرياضات	3
غير موافق	9	1,27	2,34	توافر الكفاءات المؤهلة التأهيل المناسب	4
غير موافق	10	1,28	2,29	توجد أماكن للاستراحة تكفي المترددين وأولياء الأمور	5
غير موافق	11	1,32	2,22	توافر وحدات كافية ونظيفة وجيدة التهوية لخلع الملابس	6
غير موافق	13	1,19	2,09	وجود دورات مياه كافية للمستفيدين ونظيفة وجيدة التهوية	7
غير موافق	6	1,43	2,54	قرب القاعة من المناطق السكنية	8
غير موافق	12	1,18	2,12	يتناسب حجم القاعة مع عدد المستفيدين	9
محايد	3	1,41	2,67	توافر وحدات إضاءة تناسب الاستخدام ليلا	10
غير موافق	8	1,30	2,35	يوجد عدد مناسب من ادشاش الاستحمام بمياه ساخنة	11
غير موافق	5	1,34	2,58	يوجد أماكن للأمانات والمتعلقات الشخصية	12
غير موافق	7	1,46	2,44	توافر أماكن لانتظار السيارات الخاصة بالمستفيدين	13
غير موافق	14	1,19	2,03	تواجد وحدة طبية مجهزة للإسعاف	14
غير موافق		1,28	2,44	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ بان إجمالي إدراكات العملاء نحو الخدمة الفعلية في محور الجوانب المادية الملموسة جاءت بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري قيمته (1.28) وقد حصلت العبارات (1-2-3-10) على أعلى متوسطات في المحور تراوحت ما بين (3.21) و(2.62) وهي ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (محايد) وكانت حول جاذبية المظهر الداخلي والخارجي للقاعة ، وحدائثة وتكنولوجيا الأجهزة والمعدات والأدوات بالقاعة وتضمنت أيضا المظهر الجيد للعاملين بالقاعة وتوفر وحدات إضاءة تناسب الاستخدام ليلا.

وجاءت درجة عدم الموافقة بالنسبة لباقي عبارات المحور والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي حول إدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة لهم بالقاعة وكان عدم رضا العملاء بسبب عدم وجود أماكن للأمانات والمتعلقات الشخصية بمتوسط حسابي قدره(2.58) وانحراف معياري

قيمته (1.34) وبعد القاعات عن المناطق السكنية فهناك بعض العملاء من يجد صعوبة في التنقل للقاعة لبعدها نسبيا عن أماكن إقامتهم وخاصة بالنسبة للعنصر النسوي بمتوسط حسابي قدره (2.45) وانحراف معياري قيمته (1.43)، كما أن العملاء غير راضين فيما يخص توفير أماكن لانتظار السيارات الخاصة بهم بمتوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري قيمته (1.46)، وقد حصلت العبارة رقم (11) والمتعلقة بوجود أ دشاش كافية للاستحمام بمياه ساخنة حصلت على درجة (غير موافق) من العملاء بمتوسط حسابي قدره (2.35) وانحراف معياري قدره (1.30) لعدم توفر المياه أحيانا أو عدم كفاية الأ دشاش مع عدد المستفيدين في القاعة متعددة الرياضات، وكانت العبارات (4-14-9-7-6-5) حصلت على متوسطات منخفضة تراوحت ما بين (2.34) و أقل متوسط بالمحور (2.03) وهي تدل على عدم الرضا من العملاء أو المستفيدين فيما يخص جانب الكفاءات المؤهلة التأهيل المناسب وعدم كفاية غرف تبديل الملابس ودورات المياه مقارنة بالعدد الإجمالي للمستفيدين الذي يعتبر بنظرهم يفوق طاقة استيعاب القاعات متعددة الرياضات، وكانت العبارة رقم (14) والمتعلقة بتواجد وحدة طبية مجهزة للإسعاف من حصلت على أقل متوسط أي عدم موافقة المستفيدين حول غياب عيادة للإسعاف بالقاعة ما يخلق تدمرا لديهم.

جدول رقم (31): يبين إدراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الثقة والاعتمادية .

الموافقة	الرتبة	الفعلي		أبعاد نموذج الفجوة	المحور الثاني: الثقة والاعتمادية
		ع	م		
غير موافق	4	1,40	2,53	توافر جهاز إداري مؤهل لإدارة القاعة متعددة الرياضات	15
غير موافق	6	1,35	2,45	الثقة في مهارات العاملين بالقاعة متعددة الرياضات	16
غير موافق	9	1,24	2,17	تقديم الخدمة في الوقت المناسب لتلبية جميع الاحتياجات والرغبات لمختلف الأعمار والطبقات للمستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات	17
غير موافق	8	1,25	2,33	وفاء الإدارة بالوعود أثناء تقديم الخدمة للمستفيد	18
غير موافق	7	1,36	2,44	قلة الأخطاء في تقديم الخدمة وتقديمها صحيحة من أول مرة	19
غير موافق	5	1,38	2,47	الصدق والثقة في العاملين والإداريين بالقاعة متعددة الرياضات	20
محايد	1	1,36	2,71	الاتساق والتكامل بين أداء العاملين بالقاعة متعددة الرياضات	21
محايد	2	1,34	2,67	توافر الأنشطة وتنوعها بالقاعة متعددة الرياضات	22
محايد	3	1,37	2,66	توافر الكفاءة بالمدرسين والمعلمين والمشرفين	23
غير موافق	10	1,23	2,12	توافر فترة خاصة بالسيدات مع وجود إدارة نسائية للقاعة	24
غير موافق بشدة	12	0,84	1,79	توافر فترة خاصة للرواد بالقاعة متعددة الرياضات	25
غير موافق	11	1,13	1,90	الاستعداد التام لإقامة بطولات محلية ودولية	26
غير موافق		1,22	2,35	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ بان إجمالي إدراكات العملاء نحو الخدمة الفعلية في محور الثقة والاعتمادية جاءت بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي قدره (2.35) وانحراف معياري قيمته (1.22) وقد وقعت العبارات (23-22-21) في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي بدرجة (محايد) بمتوسطات قدرت (2.71)، (2.67)، (2.66) على التوالي وهذا فيما يخص الاتساق والتكامل بين أداء العاملين، وتوافر الأنشطة وتنوعها بالقاعة متعددة الرياضات، وتوافر عنصر الكفاءة بالمدرسين والمعلمين والمشرفين.

كما وقعت العبارات (15-16-17-18-19-20-24-26) في الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي بدرجة (عدم موافق) وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.53) كأعلى متوسط و (1.90) كأقل متوسط بهذه الفئة وقد كان العملاء غير راضين حول توافر جهاز إداري مؤهل لإدارة القاعة وكذا الصدق والثقة في العاملين بالقاعة متعددة الرياضات، والتأخر في استلام الخدمة وكثرة الأخطاء عند استلامهم للخدمة وعدم تلبية احتياجاتهم، وكذلك عدم الوفاء بالوعود المقدمة من



الإدارة، وعلى الرغم من توفير فترات للفرق النسائية المشاركة في المنافسات إلا أن المستفيدين غير موافقين على عدم وجود إدارة نسائية لتسهيل التعامل مع المستفيدات من القاعة، كما كان اقل متوسط لفئة غير موافق لصالح العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي قدره (1.90) وانحراف معياري قيمته (1.13) حيث يرى المستفيدون أن الخدمة الفعلية المدركة والمقدمة بالقاعة لا ترقى لإقامة محلية ودولية .

وحصلت العبارة رقم (25) على اقل متوسط بمحور الثقة والاعتمادية يقدر بـ (1.79) وانحراف معياري قيمته (0.84) والذي يقع ضمن الفئة الأولى من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (غير موافق بشدة) وذلك لعدم تخصيص إدارة القاعات فترة خاصة للرواد ومنع دخول الأشخاص غير المستفيدين إلى القاعة متعددة الرياضات .

جدول رقم (32): يبين ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الاستجابة .

الموافقة	الرتبة	الفعلي		أبعاد نموذج الفجوة	المحور الثالث: الاستجابة
		ع	م		
غير موافق	6	1,35	2,22		27 الاستجابة الفورية لاحتياجات المستفيدين
غير موافق	7	1,24	2,13		28 إعلام المستفيدين بموعد تقديم الخدمة أو التعديل الذي يطرأ
محايد	1	1,36	2,70		29 الاستعداد للتعاون من جانب العاملين والمسؤولين عن الخدمة
غير موافق	2	1,43	2,44		30 سرعة الرد على استفسارات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات
غير موافق	3	1,37	2,42		31 سرعة بحث الشكاوى المقدمة من المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات
غير موافق	4	1,37	2,39		32 تميز مقدمي الخدمة بسرعة رد الفعل في المواقف الطارئة
غير موافق	5	1,38	2,31		33 التحسين والتطوير المستمر للارتقاء بالخدمة في القاعة متعددة الرياضات
غير موافق		1,33	2,37		الإجمالي

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ بان إجمالي إدراكات العملاء نحو الخدمة الفعلية المقدمة في محور الاستجابة جاءت بدرجة (غير موافق) بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري قيمته (1.33). وقد حصلت العبارة رقم (29) على متوسط حسابي قدره (2.70) وانحراف معياري قيمته (1.36) وهو بذلك يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي أي (محايد) وذلك في جانب الاستعداد للتعاون من قبل المسؤولين ومقدمي الخدمة أما باقي العبارات فقد حصلت على متوسطات حسابية ما بين (2.44) كأعلى متوسط و(2.13) كأقل متوسط وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (عدم موافق) حول سرعة الرد على استفساراتهم وتجاهل الشكاوى المقدمة من طرف المستفيدين أحيانا أخرى، كما يرى المستفيدون انه لا يوجد تطوير وتحسين مستمر للارتقاء بمستوى الخدمة في القاعة لكسب رضاء العملاء، وقد حصلت العبارة رقم (28) على اقل متوسط بالمحور قدره (2.13) أي أن عدم موافقة المستفيدين في هذا المحور كان أكثر فيما يخص إعلامهم من قبل إدارة القاعة بالتغييرات التي قد تطرأ على موعد تقديم الخدمة . وهذا يدل على عدم رضاء المستفيدين من القاعات المتعددة الرياضات عن الخدمة الفعلية المدركة بمحور الاستجابة.

جدول رقم (33): يبين إدراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور الأمان والضمان.

الموافقة	الرتبة	الفعلي		أبعاد نموذج الفجوة	
		ع	م		
				المحور الرابع: الأمان والضمان	
غير موافق	6	1,39	2,39	توافر الشروط الصحية في القاعة متعددة الرياضية	34
محايد	3	1,47	2,66	توافر الشعور بالأمان والسلامة في ممارسة الأنشطة وتلقي الخدمات في محيط القاعة متعددة الرياضات	35
غير موافق	9	1,25	2,02	توافر الطبيب للحالات الخاصة بالوحدة الطبية بصفة مستمرة	36
غير موافق	8	1,22	2,29	توافر لوحات إرشادية للمستفيدين للقاعة المتعددة الرياضات	37
محايد	1	1,41	2,74	السلامة في استخدام محتويات القاعة متعددة الرياضات	38
غير موافق	4	1,37	2,58	حسن معاملة الإدارة للمستفيدين من القاعة متعددة الرياضات	39
محايد	2	1,35	2,68	توافر السلوك الحميد في مقدمي الخدمة بالقاعة متعددة الرياضات	40
غير موافق	5	1,39	2,43	توافر الأمن والأمان على المتعلقات الشخصية والملابس	41
غير موافق	7	1,36	2,32	توافر الخبرة والكفاءة والمهارة ففسي المدربين والمعلمين المؤهلين والعاملين بالقاعة متعددة الرياضات	42
غير موافق بشدة	10	0,53	1,33	توافر سيارة إسعاف لنقل المصابين في حالة الخطر	43
غير موافق	-	1,24	2,34	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ بان إجمالي إدراكات العملاء نحو الخدمة الفعلية المقدمة في محور الأمان والضمان جاءت بدرجة (غير موافق) بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري قيمته (1.33). وقد حصلت العبارات (38-40-35) على أعلى متوسطات في المحور قدرت بـ (2.74)، (2.68)، (2.66) على التوالي وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (محايد) وهذا فيما يخص السلامة في استخدام محتويات القاعة، وتوافر السلوك الحميد في مقدمي الخدمة وكذا توافر الشعور بالأمن والسلامة في ممارسة الأنشطة في محيط القاعات متعددة الرياضات.

أما العبارات (34-36-37-39-41-42) فحصلت على متوسطات حسابية محصورة ما بين (2.58) و (2.02)، وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (غير موافق) وذلك فيما يخص معاملة الإدارة لهم، وتوفر الأمن على المتعلقات الشخصية والملابس، وحول توافر الشروط الصحية بالقاعة وتوافر القاعة على لوحات إرشادية للمستفيدين من القاعة.

أما العبارة رقم (43) فقد حصلت على اقل متوسط حسابي بالمحور قدره (1.33) وانحراف معياري قيمته (0.53) وهي بذلك تقع ضمن الفئة الأولى لمقياس ليكرت الخماسي، أي بدرجة (غير موافق بشدة) وهذا لعدم توفر سيارة إسعاف لنقل المصابين في حالة الخطر ، وهذا يدل على عدم رضاء المستفيدين من القاعات المتعددة الرياضات عن الخدمة الفعلية المدركة بمحور الأمان والضمان.

**جدول رقم (34): يبين إدراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بمحور التعاطف .**

الموافقة	الرتبة	الفعلي		ابعاد نموذج الفجوة
		ع	م	المحور الخامس: التعاطف
غير موافق	7	1,22	2,00	44 وضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات مقدمي الخدمة
غير موافق	4	1,33	2,50	45 تقدير احتياجات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات
غير موافق	5	1,36	2,46	46 تفهم ظروف المستفيد والتفاعل معه والاهتمام به شخصيا
غير موافق	3	1,29	2,54	47 احترام عادات وتقاليد المستفيد بالقاعة متعددة الرياضات
محايد	2	1,40	2,68	48 اهتمام الإدارة بمدى ملائمة وقت الخدمة للمستفيدين
غير موافق	6	1,36	2,32	49 توفير فترات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة
محايد	1	1,43	2,73	50 الوقوف بجانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة بالقاعة متعددة الرياضات
محايد		1,31	2,46	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ بان إجمالي إدراكات العملاء نحو الخدمة الفعلية المقدمة في محور التعاطف جاءت بدرجة (غير موافق) بمتوسط حسابي قدره (2.46) وانحراف معياري قيمته (1.31). فقد كان أعلى متوسطات حسابية بالمحور لصالح العبارتين (48-50) وقدرت بـ (2.73) ، (2.68) على التوالي وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (محايد) وهذا فيما يخص الوقوف بجانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة بالقاعة متعددة الرياضات واهتمام الإدارة بمدى ملائمة وقت الخدمة للمستفيدين.

أما العبارات (45-46-47-49) فقدرت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.54) ، (2.32) وهي بذلك تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي أي بدرجة (عدم موافق) فيما يخص احترام عادات المستفيدين من قبل الإدارة وتقدير احتياجات المستفيد من القاعة وتفهم ظروفهم والتفاعل معهم ، وجاءت إدراكات المستفيدين للخدمات الفعلية المقدمة في القاعات متعددة الرياضات انه لا توجد فترة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة بالقاعة متعددة الرياضات ، وحصلت العبارة رقم (44) على اقل

متوسط حسابي بالمحور قدر بـ (2.00) وانحراف معياري قيمته (1.22) وذلك لان الإدارة لا تضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتماماتها. وهذا يدل على عدم رضاء المستخدمين من القاعات المتعددة الرياضات عن الخدمة الفعلية المدركة بمحور التعاطف.

الجدول (35) يوضح: إجمالي ادراكات المستفيدين للخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الموافقة
الأمان والضمان	2,34	1,24	1	غير موافق
الثقة والاعتمادية	2,35	1,22	2	غير موافق
الجوانب المادية الملموسة	2,44	1,28	4	غير موافق
الاستجابة	2,37	1,33	3	غير موافق
التعاطف	2,46	1,31	5	غير موافق
المجموع	2.39	1.27	-	غير موافق

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) المجموع الكلي للأبعاد الخمسة للاستمارة الخاصة بإدراكات المستفيدين للخدمة الفعلية المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات قد حصل على متوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري قيمته (1.27) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة (عدم موافق) وكانت عدم الموافقة أكثر فيما يخص محور الأمان والضمان وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.34) وانحراف معياري قيمته (1.24)، وكان العملاء غير راضين عن محور الثقة والاعتمادية بدرجة أقل وبمتوسط حسابي قدره (2.35) وانحراف معياري قيمته (1.22)، وجاء محور الاستجابة ثالثا بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري قيمته (1.33)، أما محور الجوانب المادية الملموسة فحصل على متوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري قيمته (1.28) أي عدم الموافقة من قبل المستفيدين كانت أقل، فيما جاء محور التعاطف خامسا بمتوسط حسابي قدره (2.46) وانحراف معياري قيمته (1.31) ونلاحظ أن كل محاور الاستمارة الخاصة بالإدراكات تحصلت على متوسطات وقعت ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت أي بعدم الموافقة عما تقدمه القاعات متعددة الرياضات.

2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- الفرضية الأولى: هناك فروق دالة إحصائية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة و إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الجوانب المادية الملموسة.

جدول رقم (36): يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الجوانب المادية الملموسة.

الدالة	(T) الجدولية	درجة الحرية	(T) المحسوبة	فرق المتوسطات	المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة		المحور الأول: الجوانب المادية الملموسة
					ع	م	ع	م	
دال	1.98	99	6,27	0.42	1,35	2,69	1,43	3,11	1 جاذبية المظهر الداخلي والخارجي للقاعة متعددة الرياضات.
دال	1.98	99	10,73	0.68	1,41	2,62	1,38	3,30	2 حداثة وتكنولوجيا الأدوات والأجهزة والمعدات
دال	1.98	99	4,81	0.19	1,42	3,21	1,42	3,40	3 المظهر الجيد للعاملين بالقاعة متعددة الرياضات.
دال	1.98	99	15,06	1,18	1,27	2,34	1,42	3,52	4 توافر الكفاءات المؤهلة التأهيل المناسب
دال	1.98	99	17,61	1,36	1,28	2,29	1,32	3,65	5 توجد أماكن للاستراحة تكفي المترددين وأولياء الأمور
دال	1.98	99	17,17	1,70	1,32	2,22	1,22	3,92	6 توافر وحدات كافية ونظيفة وجيدة التهوية لتبديل الملابس
دال	1.98	99	17,96	1,78	1,19	2,09	1,24	3,87	7 وجود دورات مياه كافية للمستفيدين ونظيفة وجيدة التهوية
دال	1.98	99	5,13	0.21	1,43	2,54	1,45	2,75	8 قرب القاعة من المناطق السكنية
دال	1.98	99	13,71	1,30	1,183 05	2,12	1,46	3,42	9 يتناسب حجم القاعة مع عدد المستفيدين
دال	1.98	99	9,99	0.63	1,41	2,67	1,48	3,30	10 توافر وحدات إضاءة تناسب الاستخدام ليلا
دال	1.98	99	15,90	1,28	1,30	2,35	1,35	3,63	11 يوجد عدد مناسب من دشاش الاستحمام بمياه ساخنة
دال	1.98	99	11,43	0.84	1,34	2,58	1,43	3,42	12 يوجد أماكن للأمانات والمتعلقات الشخصية
دال	1.98	99	13,55	1,01	1,46	2,44	1,43	3,45	13 توافر أماكن لانتظار السيارات الخاصة بالمستفيدين
دال	1.98	99	16,48	1,56	1,19	2,03	1,36	3,59	14 تواجد وحدة طبية مجهزة للإسعاف
دال	1.98	99	12.55	14.14	1,28	2,44	1,35	3,45	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (36) وجود فروق دالة إحصائية في جميع عبارات المحور الخاص بالجوانب المادية الملموسة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات، حيث تراوحت قيمة (T) المحسوبة ما بين (17.96) و (4.81) وهي أكبر من (T) الجدولية التي قيمتها (1.98) وهي بذلك دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99).

كما تراوحت فروق المتوسطات مابين التوقعات و الإدراكات للعناصر الخاصة ببعد الجوانب المادية الملموسة مابين ( 1.78 ) و(0.19) .

كما جاءت الفروق دالة إحصائيا في نتائج قياس الفجوة لإجمالي البعد حيث حصل على مجموع فروق متوسطات قدره (14.14) وقيمة (T) المحسوبة لإجمالي البعد (12.55).

ومن خلال العرض السابق لنتائج الجدول رقم (30) يتضح وجود فجوة سلبية بإجمالي البعد الأول الخاص بالجوانب المادية الملموسة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات المستفيدين للخدمة المقدمة بالقاعات المتعددة الرياضات، وقد جاءت العبارات (7-6-14) أكثر مساهمة في اتساع حجم الفجوة بهذا البعد، حيث تحصلت على فرق متوسطات قدر ب (1.78)، (1.70)، (1.56) على التوالي، وقد كانت قيمة (T) المحسوبة لها (17.96)، (17.17)، (16.48) على التوالي وهي تتعلق بوجود دورات مياه كافية للمستفيدين، توافر وحدات كافية ونظيفة وجيدة التهوية لتبديل الملابس، وتواجد وحدة طبية مجهزة للإسعاف.

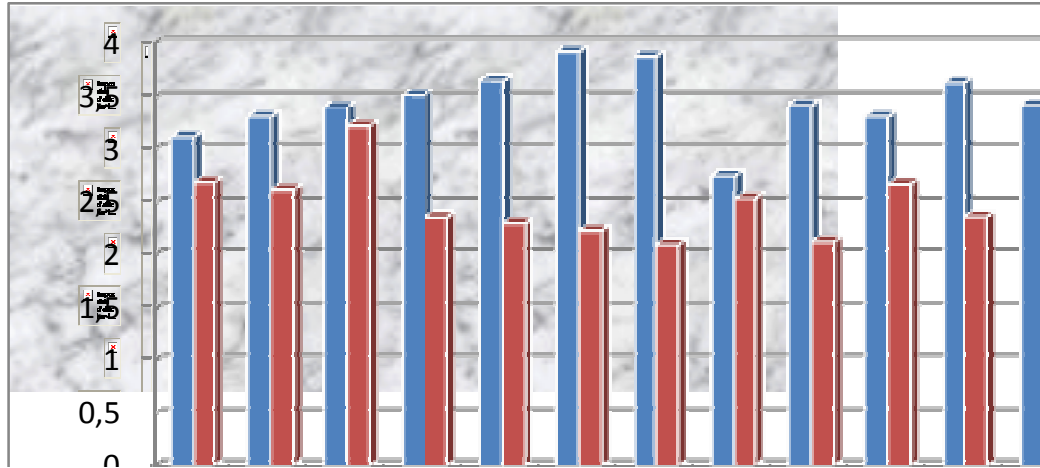
بينما جاءت العبارات (5-9-11-4-13) اقل مساهمة في اتساع حجم الفجوة نسبيا بذلك حيث كانت فروق المتوسطات لها على التوالي (1.36)، (1.30)، (1.28)، (1.18)، (1.01) وكانت قيمة (T) المحسوبة لهذه العبارات (17.61)، (13.71)، (15.90)، (15.06)، (13.55) وهي تتعلق بوجود أماكن للاستراحة تكفي المترددين وأولياء الأمور، وتناسب حجم القاعة مع عدد المستفيدين، ووجود عدد مناسب من الأدشاش للاستحمام بمياه ساخنة، وتوافر الكفاءات المؤهلة التأهيل المناسب، وأيضا فيما يخص توافر أماكن لانتظار السيارات الخاصة بالمستفيدين.

ويمكن تفسير ما سبق عرضه لهذا البعد بعدم قدرة الإدارة بالقاعات متعددة الرياضات على مقابلة الاحتياجات والرغبات المتوقعة للمستفيدين لعناصر الجودة في الخدمة ببعد الجوانب المادية الملموسة بالقاعات متعددة الرياضات، خاصة فيما يتعلق بتوفير دورات مياه نظيفة وجيدة التهوية، توافر وحدات كافية ونظيفة وجيدة التهوية لتبديل الملابس وأيضا لاستخدام نفس غرف الملابس من طرف فريقين عند انتهاء فترة تدريب احد الفرق ودخول الأخر، وعدم وجود وحدة طبية مجهزة للإسعاف في حالة إصابة احد المستفيدين من القاعة متعددة الرياضات، كما أن إدارة القاعة مطالبة بتوفير أدشاش الاستحمام بمياه ساخنة خاصة في فصل الشتاء حتى يتسنى لهم الانتظام في ممارسة الأنشطة صيفا وشتاءا.

ويمكن إرجاع عدم رضاء المستفيدين لإدراكهم بأهمية تلك العناصر في جودة الخدمة، ويرجع ذلك إلى القصور في الإمكانيات المادية والأدوات والأجهزة الحديثة في القاعات متعددة الرياضات وذلك لمقابلة احتياجات وتوقعات ورغبات المستفيدين للخدمة الممتازة .



وعلى اعتبار أن جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وشرط أساسي لإشباع رغبة العميل والاحتفاظ به<sup>(1)</sup>، فإنه على العموم تشكل الجوانب المادية الملموسة رضا لدى المستفيدين والمواطنين، وهذا يتوافق مع ما تشير إليه دراسة الجمل (1992) بأن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تشكيل توقعات وإدراكات العملاء من بينها الأشياء المادية الملموسة<sup>(2)</sup>، ويتفق ذلك مع كل من رحاب علي أمين (2004)<sup>(3)</sup> وكذا نتفق مع دراسة محمد عبد المنعم هلال (2004)<sup>(4)</sup> ودراسة مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ (2007) تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة<sup>(5)</sup> ودراسة سميرة محمد خليل ونجلاء أمين رزق الطناحي التي أثبتت أن توقعات المستفيدين تفوق إدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة في بعد الجوانب المادية الملموسة، وهذا ما نلاحظه على قيم المتوسطات الحسابية المبينة في الشكل الآتي:



شكل رقم 18: يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة و توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الجوانب المادية الملموسة.

1- Cornin J.J., Jr and Taylor S.A, Measuring service quality: a reexamination and extension, Journal of Marketing, Vol.2, No56, 1992, pp55-68.

2- الجمل غانم، إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، 1992، ص20.

3- رحاب علي أمين دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية (2004).

4- محمد عبد المنعم هلال، قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان (2004).

5- مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، مرجع سابق ص90 .

2- الفرضية الثانية:

هناك فروق دالة إحصائية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة و إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الثقة والاعتمادية.

جدول رقم (37) :يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الثقة والاعتمادية.

الدالة	(T) الجدولية	درجة الحرية	(T) المحسوبة	فرق المتوسطات	الفعلي		المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة المحور الثاني: الثقة والاعتمادية	
					ع	م	ع	م		
دال	1.98	99	14,19	0,93	1,40	2,53	1,38	3,46	توافر جهاز إداري مؤهل لإدارة القاعة متعددة الرياضات	15
دال	1.98	99	12,84	0,81	1,35	2,45	1,43	3,26	الثقة في مهارات العاملين بالقاعة متعددة الرياضات	16
دال	1.98	99	15,80	1,30	1,24	2,17	1,40	3,47	تقديم الخدمة في الوقت المناسب لتلبية جميع الاحتياجات والرغبات لمختلف الأعمار والطبقات للمستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات	17
دال	1.98	99	17,58	1,32	1,25	2,33	1,30	3,65	وفاء الإدارة بالوعود أثناء تقديم الخدمة للمستفيد	18
دال	1.98	99	14,37	1,04	1,36	2,44	1,35	3,48	قلة الأخطاء في تقديم الخدمة وتقديمها صحيحة من أول مرة	19
دال	1.98	99	9,26	0,59	1,38	2,47	1,51	3,06	الصدق والثقة في العاملين والإداريين بالقاعة متعددة الرياضات	20
دال	1.98	99	13,79	0,98	1,36	2,71	1,30	3,69	الانساق والتكامل بين أداء العاملين بالقاعة متعددة الرياضات	21
دال	1.98	99	17,04	1,36	1,34	2,67	1,14	4,03	توافر الأنشطة وتنوعها بالقاعة متعددة الرياضات	22
دال	1.98	99	13,26	0,95	1,37	2,66	1,34	3,61	توافر الكفاءة بالمدرسين والمعلمين والمشرفين	23
دال	1.98	99	12,00	1,17	1,23	2,12	1,43	3,29	توافر فترة خاصة بالسيدات مع وجود إدارة نسائية للقاعة	24
دال	1.98	99	16,92	1,53	0,84	1,79	1,42	3,32	توافر فترة خاصة للرواد بالقاعة متعددة الرياضات	25
دال	1.98	99	17,98	1,85	1,13	1,90	1,26	3,75	الاستعداد التام لإقامة بطولات محلية ودولية	26
دال	1.98	99	14,58	13,83	1,22	2,35	1,32	3,50	الإجمالي	

يتضح من خلال الجدول رقم (37) وجود فروق دالة إحصائية في جميع عبارات المحور الخاص بالثقة والاعتمادية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات حيث تراوحت قيمة (T) المحسوبة ما بين (17.98) و (9.26) وهي أكبر من الجدولية التي قيمتها (1.98) وهي بذلك دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99).

كما تراوحت فروق المتوسطات مابين التوقعات و الإدراكات للعناصر الخاصة ببعده الثقة والاعتمادية مابين ( 1.85 ) و (0.59) .

كما جاءت الفروق دالة إحصائيا في نتائج قياس الفجوة لإجمالي البعد حيث حصل على مجموع فروق متوسطات قدره (13.83) وقيمة (T) المحسوبة لإجمالي البعد (14.58). ومن خلال العرض السابق لنتائج الجدول رقم (31) يتضح وجود فجوة سلبية بإجمالي البعد الثاني الخاص بالثقة والاعتمادية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالقاعات المتعددة الرياضات، وقد جاءت العبارات (24-17-18-22-25-26) أكثر مساهمة في اتساع الفجوة في هذا البعد ، حيث كانت فروق المتوسطات بها (1,85) ، (1,53) ، (1,36) ، (1,32) ، (1,30) ، (1,17) على التوالي، وكانت قيمة (T) المحسوبة لهذه العبارات (17,98) ، (16,92) ، (17,04) ، (17,58) ، (15,80) ، (12,00) وهي فيما يخص الاستعداد التام لإقامة بطولات محلية ودولية، وتوافر فترة خاصة للرواد بالقاعة ، وكذا فيما يخص توافر الأنشطة وتنوعها بالقاعات متعددة الرياضات ، ووفاء الإدارة بالوعود عند تقديم الخدمة، ووفاء الإدارة بالوعود عند تقديم الخدمة، وتقديم الخدمة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات ورغبات العملاء وأيضا فيما يخص توفر فترة خاصة للسيدات مع وجود إدارة نسائية للقاعات.

أما العبارات (20-16-15-23-21-19) فقد كانت اقل مساهمة في اتساع الفجوة نسبيا بمحور الثقة والاعتمادية حيث كانت فروق المتوسطات بها (1,04) ، (0, 98) ، (0, 95) ، (0, 93) ، (0, 81) ، (0, 59) على التوالي وهي تتعلق بقلة الأخطاء عند تقديم الخدمة، والاتساق والتكامل بين أداء العمال بالقاعة متعددة الرياضات ، وكذلك حول توفر عنصر الكفاءة في المدربين والمشرفين ، وتوافر جهاز إداري مؤهل والثقة في مهارات العاملين بالقاعة متعددة الرياضات وصدق العاملين بالقاعات متعددة الرياضات.

وما دامت رؤية العملاء التي تتحدد من خلال إدراكاتهم للخدمة المقدمة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على ولائهم<sup>(1)</sup>، فإن نتائج هذه الدراسة توضح نقص كبير في ثقة العملاء والمستفيدين فيما يخص الجودة المقدمة من طرف القاعات المتعددة الرياضات، ويمكن تفسير ما سبق عرضه ببعده الثقة والاعتمادية بعدم قدرة الإدارة بالقاعات متعددة الرياضات على مقابلة الاحتياجات والرغبات المتوقعة للمستفيدين لعناصر الجودة في الخدمة ببعده الثقة والاعتمادية في هذه القاعات ووفاء الإدارة

<sup>1</sup> - Bloemer.J,Ruyter.KD, and Perter, investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image service quality and satisfaction, international journal of bank marketing,(16).7, 1998, pp5-23.

بالعودة عند تقديم الخدمة، وخاصة انه يجب على الإدارة أن تكون مستعدة تمام الاستعداد لإقامة بطولات محلية ودولية حتى تستفيد القاعة متعددة الرياضات من الدعاية والإعلام بها، وكذلك الاستفادة من عائدها المادي لإجراء عمليات التطوير والتحسين المستمر، وأيضا توفير فترات للرواد حتى يتسنى لهم التعرف على الأنشطة المقدمة بالقاعة مما يزيد الإقبال على تلقي الخدمات، والاستماع لانشغالاتهم حول الأنشطة المقدمة بالقاعة وتنوعها، وما يخص وفاء الإدارة بالعودة وتقديم الخدمة في الوقت المناسب لتلبية مطالب واحتياجات العملاء، وكان المستفيدين غير راضين عن عدم وجود إدارة نسائية بالقاعة في الأوقات الخاصة بالعنصر النسوي، وقد كان المستفيدون من القاعات متعددة الرياضات متذمرين لكثرة الأخطاء عند تقديم الخدمة خاصة فيما يخص أوقات الاستفادة من القاعة وأيضا تغيير أوقات التدريب والمنافسات دون إعلامهم وهذا راجع لعدم الاتساق بين العمال بالقاعة متعددة الرياضات، كما لمس المستفيدين نقصا في مستوى بعض المدربين والمشرفين على وهو ما زاد في عدم رضاهم ويرجع ذلك إلى نقص الكفاءات البشرية المؤهلة التأهيل المناسب للعمل بها، كما أن الإدارة بالقاعات متعددة الرياضات تهمل العنصر البشري للعمل بها بما يجعلهم قادرين على تبني فلسفة الجودة في الخدمة وذلك لمقابلة احتياجات وتوقعات ورغبات المستفيدين للخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات .

ويتفق ذلك مع كلا من عمرو إبراهيم (2005) (1)، ومنى عبد المنعم (2005) (2) في ضرورة توفير جهاز إداري مؤهل لإدارة المنظمات الرياضية للحصول على الجودة في الخدمة.

كما تتشابه نتائج دراستنا في محور الاعتمادية والثقة إلى حد كبير مع دراسة معلا (1998) التي تؤكد أن الجودة المتوقعة في الخدمات المصرفية بالأردن كانت عالية مقارنة بالجودة الفعلية والنتائج كانت سلبية في كل الحالات (3).

كما تتطابق نتائج دراستنا مع النتائج التي وصل مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ (2007) (4) وما توصلت إليه الباحثان سميرة محمد خليل ونجلاء أمينة رزق الطناحي تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بالاتحاد المصري للكراتيه، التي أثبتت إن توقعات المستفيدين تفوق إدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة في بعد الثقة والاعتمادية .

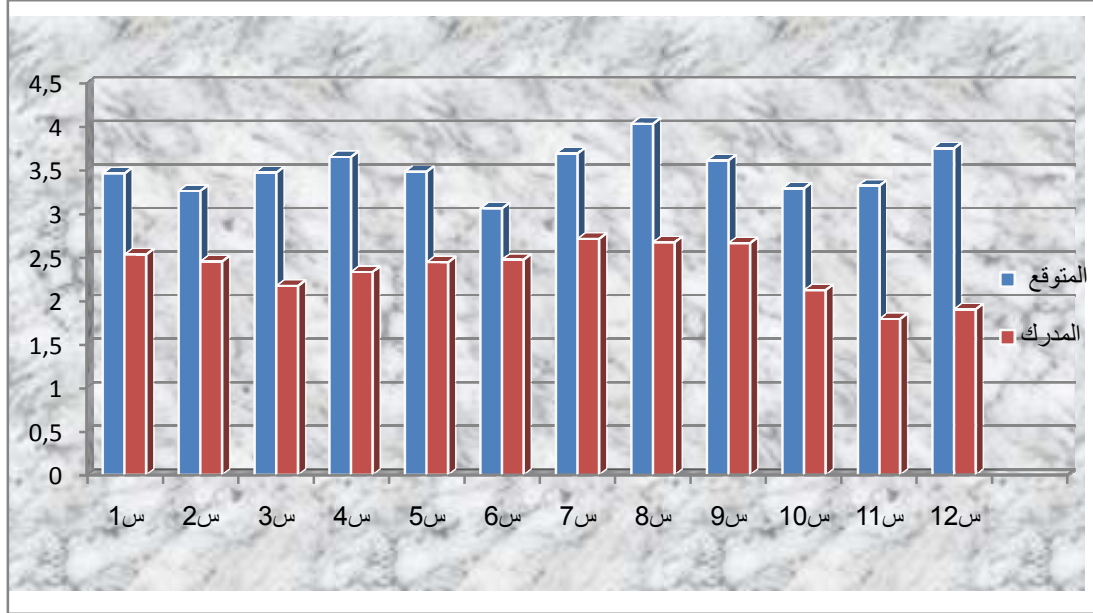
1- عمرو محمد إبراهيم، دراسة تقويمية للاتحاد المصري للسباحة في ضوء ادارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية، جامعة المنوفية، 2005.

2- منى عبد المنعم عبد المعبود، مرجع سبق ذكره، ص 239.

1- معلا ناجي، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، 2004، ص 15.

4- مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، مرجع سابق، ص 91.

وتشير دراستنا كذلك إلى وجود فروق بين التوقعات والإدراكات الفعلية للمستخدمين والمواطنين في محور الثقة والاعتمادية ، وهذا يظهر من خلال فروق المتوسطات الحسابية فيما يخص توقعات جودة الخدمة لهذا البعد ، والشكل الآتي يوضح ذلك:



**شكل رقم 19:** يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المواطنين أو المستخدمين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة و توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الثقة والاعتمادية.

3-الفرضية الثالثة:

هناك فروق دالة إحصائية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة و إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الاستجابة.

جدول رقم(38): يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الاستجابة .

الدالة	(T) الجدولية	درجة الحرية	(T) المحسوبة	فرق المتوسطات	الفعلي		المتوقع		ابعاد نموذج الفجوة المحور الثالث: الاستجابة
					ع	م	ع	م	
دال	1.98	99	15,80	1,30	1,35	2,22	1,38	3,52	27 الاستجابة الفورية لاحتياجات المستفيدين
دال	1.98	99	15,86	1,41	1,24	2,13	1,42	3,54	28 إعلام المستفيدين بموعد تقديم الخدمة أو التعديل الذي يطرأ.
دال	1.98	99	14,98	1,07	1,36	2,70	1,27	3,77	29 الاستعداد للتعاون من جانب العاملين والمسؤولين عن الخدمة .
دال	1.98	99	15,36	1,19	1,43	2,44	1,30	3,63	30 سرعة الرد على استفسارات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات
دال	1.98	99	12,56	0,88	1,37	2,42	1,38	3,30	31 سرعة بحث الشكاوى المقدمة من المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات
دال	1.98	99	11,09	0,67	1,37	2,39	1,37	3,06	32 تميز مقدمي الخدمة بسرعة رد الفعل في المواقف الطارئة
دال	1.98	99	14,23	0,92	1,38	2,31	1,40	3,23	33 التحسين والتطوير المستمر للارتقاء بالخدمة في القاعة متعددة الرياضات
دال	1.98	99	14,26	7,44	1,33	2,37	1,33	3,43	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (38) وجود فروق دالة إحصائية في جميع عبارات المحور الخاص بالاستجابة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات المستفيدين للخدمة المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات حيث تراوحت قيمة (T) المحسوبة ما بين (15.86) و(11.09) وهي أكبر من (T) الجدولية التي قيمتها (1.98) ،وهي بذلك دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99).

كما تراوحت فروق المتوسطات ما بين التوقعات و الإدراكات للعناصر الخاصة ببعد الثقة والاعتمادية ما بين (1,41) و(0,67) .

كما جاءت الفروق دالة إحصائية في نتائج قياس الفجوة لإجمالي البعد حيث حصل على مجموع فروق متوسطات قدره (7.44) وقيمة (T) المحسوبة لإجمالي البعد (14.26).

ومن خلال العرض السابق لنتائج الجدول رقم (32) يتضح وجود فجوة سلبية بإجمالي البعد الثالث الخاص بالاستجابة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالقاعات المتعددة الرياضات، وقد جاءت العبارات (28-27-30-29) أكثر مساهمة في اتساع حجم الفجوة بهذا البعد حيث كانت فروق المتوسطات بها (1,41) ، (1,30) ، (1,19) ، (1,07) ، وهي تتعلق بإعلام المستفيدين بموعد تقديم الخدمة أو التغيير الذي يطرأ، والاستجابة الفوري لاحتياجاتهم ، وسرعة الرد على استفساراتهم والاستعداد للتعاون من جانب العاملين والمشرفين على الخدمة .

أما العبارات (33-31-32) فقد جاءت اقل مساهمة في اتساع الفجوة نسبيا بهذا البعد وقد جاءت فروق المتوسطات بها (0,92) ، (0,88) ، (0,67) ، على التوالي وهي تتعلق بالتحسين والتطوير المستمر للارتقاء بمستوى الخدمة وسرعة بحث الشكاوى المقدمة من المستفيدين ، وتميز مقدمي الخدمة بسرعة رد الفعل في المواقف الطارئة.

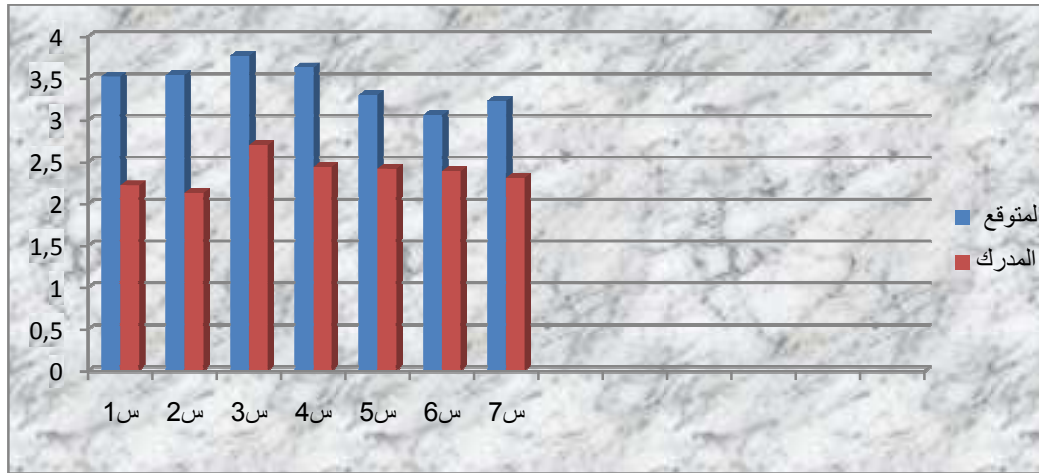
ويمكن تفسير ما سبق ذكره بهذا البعد عدم قدرة إدارة القاعات متعددة الرياضات على مقابلة الاحتياجات والطلبات المتوقعة للمستفيدين لعناصر الجودة في الخدمة ببعدها الاستجابة في القاعات متعددة الرياضات وخاصة انه على الإدارة السعي إلى التحسين والتطوير المستمر للارتقاء بالخدمة لأنه من العوامل الرئيسية لنجاح أي منظمة وبالخصوص في القاعات متعددة الرياضات حتى لا تتعرض إلى الهلاك سوءا ماديا أو في محتويات المنشأة أو سوء الخدمة وتدهورها ، لذلك يجب الاهتمام بتطوير اللوائح الداخلية والأفراد ومقدمي الخدمة والإمكانيات والمنشأة ككل ، ويعتبر استقبال الزائرين ويعتبر تحديد المواعيد من مهام السكرتير وعليه أن يكون لبقا متواضعا مع الغير ويمكنه معالجة الأمور بحكمة وحسن تصرف<sup>(1)</sup>، ولاياتي ذلك إلا بالدراسة للكشف على جوانب القوة وتدعيمها وجوانب الضعف لتلاشيها ، وسرعة بحث الشكاوى المقدمة من المستفيدين حيث أنها تتعلق بمدى تعاون الإدارة ومقدمي الخدمة مع المستفيدين لما لها من تأثير مباشر في استمرارية ترددهم على القاعة لتلقي الخدمات وذلك من خلال التوصل إلى حلول مرضية للمستفيدين فيما يتعلق بالمشكلات التي تعترضهم أثناء تلقي الخدمة وإعلام المستفيدين بموعد تقديم الخدمة والتعديل الذي يطرأ حتى لا يتسبب ذلك في استياء المستفيدين من التخبط في المواعيد أو تعارضها مع أوقات عملهم وذلك من خلال استخدام الهاتف أو البريد الإلكتروني أو في لوحة الإعلانات بالقاعة كي يتمكن المستفيد من الحصول على الخدمة كاملة دون ضياع إحدى الحصص التدريبية ويعزى ذلك ، إلى إحساس المستفيدين بعدم الرضا عن مستوى الاستجابة في الخدمة المقدمة بالقاعة متعددة الرياضات ويرجع ذلك إلى عدم وعي الإدارة بأهمية صقل الكوادر البشرية للارتقاء بالخدمة

<sup>1</sup> -فائق حسني ابو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2004 ، ص ص 217-218 .



المقدمة وذلك بإخضاع العاملين إلى برامج من شأنها رفع مستوى الاستجابة لديهم لمقابلة احتياجات وتوقعات المستفيدين للخدمة الممتازة ، ويتفق ذلك مع دراسة كلا من عمرو إبراهيم (2004) وموسى علام (2005) ، وتتفق دراستنا مع دراسة وسام محمد ناصر الكركي (2010) وقد توصل الباحث في دراسته إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في بعد الاستجابة في جودة الخدمات المصرفية في فلسطين من وجهة نظر الزبائن (1) .

وهذا يتوافق إلى حد بعيد مع نتائج الدراسة التي توصل إليها Athanassopoulos (1997) (1) بأن موقع مقدمي الخدمة في البنوك يجعلهم يفرقون بين قناعاتهم وبين فهمهم لاحتياجات العميل وهذا يؤدي إلى فجوة بين المؤسسة الخدمائية وبين احتياجات العميل ورغباته. وتشير دراستنا كذلك إلى وجود فروق بين التوقعات والإدراكات الفعلية للمستخدمين والمواطنين في محور الاستجابة ، وهذا يظهر من خلال فروق المتوسطات الحسابية فيما يخص توقعات جودة الخدمة لهذا البعد ، والشكل الأتي يوضح ذلك:



**شكل رقم ( 20 ):** يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المواطنين أو المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة و توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في محور الاستجابة.

<sup>1</sup> - وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي بجامعة الخليل، 2010، ص 95 .

(1) – Athanassopoulos, A.D , Anther look into the agenda of Customer satisfaction : focusing on service providers' own and perceived viewpoints, International Journal of Bank Marketing, vol15,pp264-278.



4-الفرضية الرابعة:

هناك فروق دالة إحصائية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة و ادراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الأمان والضمان .

جدول رقم (39): يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور الضمان والامان

الدالة	(T) الجدولية	درجة الحرية	(T) المحسوبة	فرق المتوسطات	الفعلي		المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة
					ع	م	ع	م	
									المحور الرابع: الأمان والضمان
34	1.98	99	16,37	1,55	1,39	2,39	1,21	3,94	توافر الشروط الصحية في القاعة متعددة الرياضية
35	1.98	99	15,88	1,34	1,47	2,66	1,06	4,00	توافر الشعور بالأمان والسلامة في ممارسة الأنشطة وتلقي الخدمات في محيط القاعة متعددة الرياضات
36	1.98	99	16,15	1,46	1,25	2,02	1,38	3,48	توافر الطبيب للحالات الخاصة بالوحدة الطبية بصفة مستمرة
37	1.98	99	18,29	1,43	1,22	2,29	1,27	3,72	توافر لوحات ارشادية للمستفيدين للقاعة المتعددة الرياضات
38	1.98	99	12,47	0,82	1,41	2,74	1,38	3,56	السلامة في استخدام محتويات القاعة متعددة الرياضات
39	1.98	99	17,41	1,40	1,37	2,58	1,12	3,98	حسن معاملة الإدارة للمستفيدين من القاعة متعددة الرياضات
40	1.98	99	14,01	1,10	1,35	2,68	1,28	3,78	توافر السلوك الحميد في مقدمي الخدمة بالقاعة متعددة الرياضات
41	1.98	99	16,61	1,37	1,39	2,43	1,27	3,80	توافر الأمن والأمان على المتعلقات الشخصية والملابس
42	1.98	99	13,50	1,08	1,36	2,32	1,46	3,40	توافر الخبرة والكفاءة والمهارة فني المدربين والمعلمين المؤهلين والعاملين بالقاعة متعددة الرياضات
43	1.98	99	17,38	1,96	0,53	1,33	1,44	3,29	توافر سيارة إسعاف لنقل المصابين في حالة الخطر
	1.98	99	15.80	13.51	1,24	2,34	1,25	3,69	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (39) وجود فروق دالة إحصائية في جميع عبارات المحور الخاص بالضمان والأمان بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات، حيث تراوحت قيمة (T) المحسوبة ما بين (18,29) و(12,47) وهي أكبر من (T) الجدولية التي قيمتها (1.98) وهي بذلك دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99).

كما تراوحت فروق المتوسطات ما بين التوقعات و الإدراكات للعناصر الخاصة ببعد الثقة والاعتمادية ما بين (1,96) و(0,82) .

كما جاءت الفروق دالة إحصائية في نتائج قياس الفجوة لإجمالي البعد حيث حصل على مجموع فروق متوسطات قدره (13.51) وقيمة (T) المحسوبة لإجمالي البعد (15.80).ومن خلال العرض السابق لنتائج الجدول رقم (39) يتضح وجود فجوة سلبية بإجمالي البعد الرابع الخاص بالأمان والضمان بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم المقدمة بالقاعات

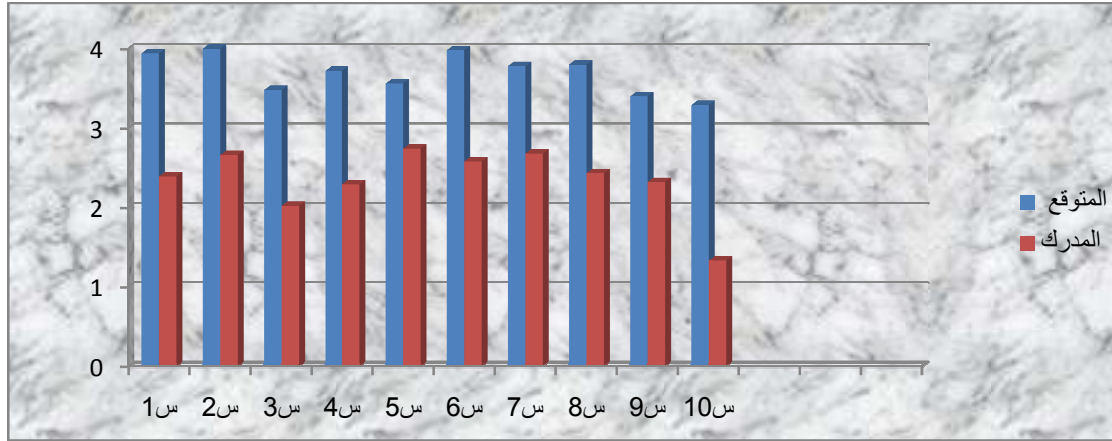
المتعددة الرياضات، وقد جاءت العبارات (39-37-36-34-43) أكثر مساهمة في اتساع الفجوة بهذا البعد حيث حصلت على فرق متوسطات حسابية (1,95) ، (1,55) ، (1,46) ، (1,43) ، (1,40)، وهي تتعلق بوجود سيارة إسعاف لنقل المصابين في حالة الخطر، وتوافر الشروط الصحية بالقاعة متعددة الرياضات ووجود الطبيب للحالات الخاصة بالوحدة الطبية بصفة مستمرة، ووجود لوحات إرشادية للمستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات وحسن معاملة الإدارة للمستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات .

بينما جاءت العبارات (38-42-40-35-41) اقل مساهمة في اتساع الفجوة نسبيا بهذا المحور وقد جاءت فروق المتوسطات بها (1,37) ، (1,34) ، (1,10) ، (1,08) ، (0,82)، وكانت متعلقة بتوفر الأمن والأمان على المتعلقات الشخصية ، وتوافر الشعور بالأمان عند تلقي الخدمات بمحيط القاعة ، إضافة إلى توفر السلوك الحميد في مقدمي الخدمة بالقاعة متعددة الرياضات ، توفر الخبرة والكفاءة والمهارة في المدربين والعاملين والمشرفين والسلامة في استخدام محتوياتها .

ويمكن تفسير ما سبق ذكره لهذا البعد بعدم قدرة الإدارة بالقاعات متعددة الرياضات على مقابلة الاحتياجات والرغبات المتوقعة للمستفيدين لعناصر الجودة في الخدمة المقدمة في بعد الأمان والضمان، وخاصة وجود سيارة إسعاف حتى يمكن نقل المصابين بالقاعة في حالات الخطر في اقرب مستشفى في أقصى سرعة دون تأخر أو انتظار مجيء سيارة الإسعاف لنقله ، وتوفير طبيب للحالات الطارئة ، بالوحدة الطبية بصفة مستمرة وذلك لإجراء الإسعافات الأولية في حالات الإصابة (كسر أو نزيف ) حتى يتم نقله إلى المستشفى لمعالجته وتوفير العناصر الصحية بالقاعة ومثل تلك العناصر السابق التحدث عنها إذا توافرت فإنها تشعر المستفيدين بالأمان في ممارسة الأنشطة وتلقي الخدمات ويرجع ذلك إلى النقص في الإمكانيات المادية وكذلك عدم وعي الإدارة بأهمية مثل هذه العناصر المتعلقة بعوامل الأمن والسلامة في القاعات بجودة الخدمة لمقابلة احتياجات وتوقعات ورغبات المستفيدين ويتفق ذلك مع كل من رحاب أمين (2004) ومحمد عبد المنعم (2004) في القصور في عوامل الأمن والسلامة بحمامات السباحة، ودراسة مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ (2007)(ص95) <sup>(1)</sup> التي تتفق مع دراستنا إلى حد كبير بوجود فرق بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين ادراكاتهم لها ببعد الأمان.

<sup>1</sup> -مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، مرجع سابق، ص95

كما تتشابه إلى حد كبير مع دراسة محمود فوزي سالم عابدين(2006) <sup>(1)</sup> قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن والتي توصلت إلى وجود اختلافات بين مستوى بعد الأمان الفعلية والمتوقعة . ونلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية إعطاء المستفيدين لعنصر العلاقات الإنسانية دور مهما في توقعاتهم، وهذا يوافق مع ما جاء في دراسة Bakakus and Boller (1992) <sup>(2)</sup> إذ يجب زيادة الاهتمام بهذا الجانب لزيادة جودة الخدمة فيما يخص هذا المحور المقدمة من طرف الإدارة والعاملين في هذه القاعات المتعددة الرياضات. ودائماً تبقى المتوسطات الحسابية أعلى لصالح توقعات الجودة مقارنة بالإدراك الفعلية، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم ( 21 ): يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المواطنين أو المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة و توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الأمان والضمان.

<sup>1</sup> -محمود فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص109.

<sup>2</sup> - Bakakus.E, and Boller. G.W, an empirical assessment of the servqual scale, Journal of Business Research, Vol 24, pp253-68.

5- الفرضية الخامسة:

هناك فروق دالة إحصائية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة و إدراكاتهم للخدمة الفعلية بالقاعات متعددة الرياضات في بعد التعاطف.

جدول رقم (40): يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) بالنسبة لمحور التعاطف.

الدالة	(T) الجدولية	درجة الحرية	(T) المحسوبة	فرق المتوسطات	الفعلي		المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة	المحور الخامس: التعاطف
					ع	م	ع	م		
دال	1.98	99	17,40	1,69	1,22	2,00	1,30	3,69	وضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات مقدمي الخدمة	44
دال	1.98	99	9,24	0,66	1,33	2,50	1,54	3,16	تقدير احتياجات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات	45
دال	1.98	99	10,63	0,80	1,36	2,46	1,51	3,26	تفهم ظروف المستفيد والتفاعل معه والاهتمام به شخصيا	46
دال	1.98	99	10,86	0,63	1,29	2,54	1,37	3,17	احترام عادات وتقاليده المستفيد بالقاعة متعددة الرياضات	47
دال	1.98	99	12,58	0,87	1,40	2,68	1,34	3,55	اهتمام الإدارة بمدى ملائمة وقت الخدمة للمستفيدين	48
دال	1.98	99	16,08	1,27	1,36	2,32	1,33	3,59	توفير فترات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة	49
دال	1.98	99	11,91	0,72	1,43	2,73	1,39	3,45	الوقوف بجانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة بالقاعة متعددة الرياضات	50
دال	1.98	99	12,77	6,64	1,31	2,46	1,37	3,41	الاجمالي	

يتضح من خلال الجدول رقم (40) وجود فروق دالة إحصائية في جميع عبارات المحور الخاص بالتعاطف بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات حيث تراوحت قيمة (T) المحسوبة ما بين (17,40) و (09.24) وهي أكبر من (T) الجدولية التي قيمتها (1.98)، وهي بذلك دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (99).

كما تراوحت فروق المتوسطات ما بين التوقعات و الإدراكات للعناصر الخاصة ببعد التعاطف ما بين (1,69) و (0,63) .

كما جاءت الفروق الدالة إحصائية في نتائج قياس فجوة لإجمالي البعد حيث حصل على مجموع فروق متوسطات قدره (06.64) وقيمة (T) المحسوبة لإجمالي البعد (12.77). ومن خلال العرض السابق لنتائج الجدول رقم (34) يتضح وجود فجوة سلبية بإجمالي البعد الخاص بالتعاطف بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات، وقد جاءت العبارات (44-49) أكثر مساهمة في اتساع الفجوة بهذا البعد بمتوسطات

قدرت (1,69) و(0,27) ، وتتعلق بوضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات مقدمي الخدمة ، وتوفير فترات لذوي الاحتياجات الخاصة .

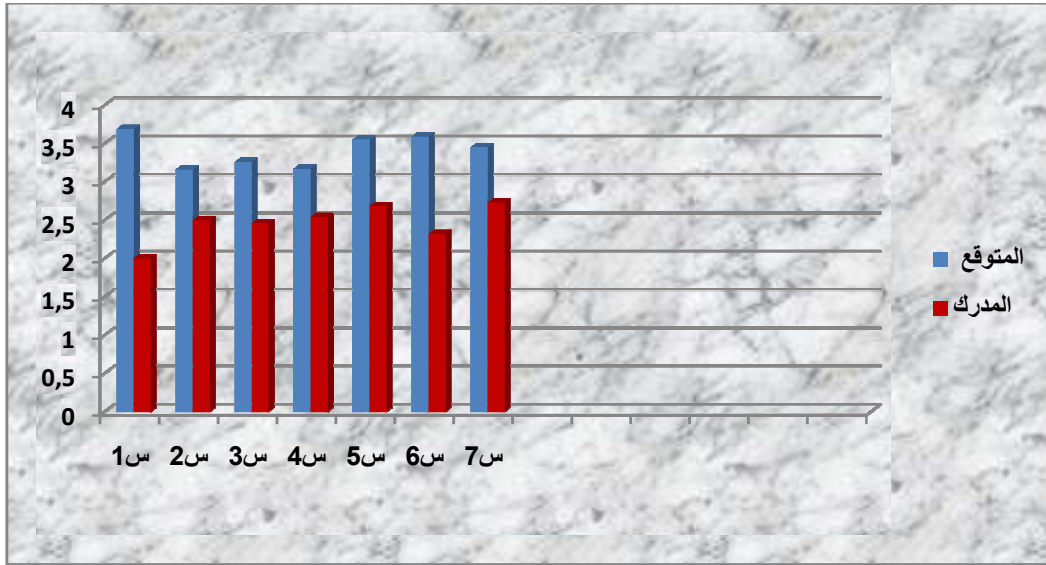
بينما جاءت العبارات (47-45-50-46-48) اقل مساهمة في اتساع حجم الفجوة نسبيا بهذا المحور حيث كانت متوسطاتها ( 0,87 ) ، ( 0,80 ) ، ( 0,72 ) ، ( 0,66 ) ، ( 0,63 )، على التوالي وهي تتعلق باهتمام الإدارة لملائمة وقت الخدمة للمستفيدين ،وتفهم ظروف المستفيد والتفاهم معه ، والوقوف بجانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة، وتقدير احتياجات المستفيد ، واحترام عادات وتقاليد المستفيد.

ويمكن تفسير ماسبق عرضه لهذا البعد بان توقعات المستفيدين تفوق الخدمة المقدمة بالفعل في بعد التعاطف حيث يجب وضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات مقدمي الخدمة وذلك حتى يتولد لديهم الشعور بالرضا عن الخدمة المقدمة وذلك من حيث الاستجابة عن استفساراتهم وتلبية احتياجاتهم وإشباع رغباتهم وصولا بهم إلى تحقيق أهدافهم التي حضروا لتلقيها بالقاعة متعددة الرياضات كما يجب توفير فترات لذوي الاحتياجات الخاصة حتى يتسنى لهم ممارسة الأنشطة الرياضية المقدمة بالقاعة متعددة الرياضات دون الشعور بإعاقتهم وتوفير هيئة إشراف ومدربين مؤهلين للتعامل معهم وإجراء مسابقات ومناقشات خاصة بهم لإشعارهم بالتعاطف معهم والاهتمام بهم، والوقوف إلى جانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة بالقاعة ومساعدته حتى يصل إلى حل يرضيه ويعود لممارسة نشاطه بشكل عادي ويعزى ذلك إلى أهمية التعاطف مع المستفيدين لتحقيق الرضا للمستفيدين من الخدمة ويرجع ذلك إلى نقص الكفاءات البشرية المؤهلة بالقاعات المتعددة الرياضات وقدرتها على تبني فلسفة الجودة في الخدمة لمقابلة احتياجات وتوقعات ورغبات المستفيدين للخدمة الممتازة ، ويتفق ذلك مع كل من ثابت إدريس (1996) وإبراهيم نزيه (2004) في كل ماسبق .

كما تتشابه إلى حد كبير مع دراسة محمود فوزي سالم عابدين(2006) <sup>(1)</sup> قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن والتي توصلت إلى وجود اختلافات بين مستوى توقعات المستفيدين للخدمة وبين إدراكاتهم لها في بعد التعاطف .

<sup>1</sup> - محمد فوزي سالم عابدين،مرجع سابق، ص 101.

ويمكننا تفسير هذا كما جاء في دراسة Kangis and Voukelatos (1997)<sup>(1)</sup> إلى أن هذه القاعات تابعة للقطاع الحكومي، وعلى العكس من هذه المؤسسات الحكومية تكون مستوى الخدمة ذات جودة في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص. وفي الجدول الآتي نوضح المتوسطات الحسابية لكل من توقعات وإدراكات المستفيدين الفعلية حول جودة الخدمة المقدمة في محور التعاطف :



شكل رقم (22): يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المواطنين أو المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة و توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد التعاطف .

1- Kangis,P and Voukelatos.P, private and public banks :a comparison of customer expectations and perceptions, International Journal of Bank Marketing,15/7,pp179-287.

الفرضية العامة:

هناك اختلاف بين إدراكات المواطنين أو المستخدمين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في أبعاد مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة .

جدول رقم (41): جدول يبين فروق (T) لإجمالي الاستمارة.

الدالة	درجة الحرية	(T) الجدولية	(T) المحسوبة	فرق المتوسطات	الفعلي		المتوقع		أبعاد نموذج الفجوة	
					ع	م	ع	م		
دالة	99	1.98	12.55	1.01	1,28	2,44	1,35	3,45	المحور الأول: الجوانب المادية الملموسة	1
دالة	99	1.98	14.58	2.18	1,22	2,35	1,32	3,50	المحور الثاني: الثقة والاعتمادية.	2
دالة	99	1.98	14.26	1.06	1,33	2,37	1,33	3,43	المحور الثالث: الاستجابة	3
دالة	99	1.98	15.80	1.35	1,24	2,34	1,25	3,69	المحور الرابع: الأمان والضمان	4
دالة	99	1.98	12.77	0.66	1,31	2,46	1,37	3,41	المحور الخامس: التعاطف.	5
دالة	99	1.98	13.99	6.52	6.38	11.96	6.62	18.48	الإجمالي	

يوضح الجدول رقم (41) وجود فروق دالة إحصائية بين إجمالي الفجوة بين توقعات المستخدمين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالفعل بالقاعات متعددة الرياضات بفرق متوسطات إجمالي الأبعاد الخمس بلغ (6.52) وقيمة (T) المحسوبة لإجمالي الأبعاد الخمس (13.99) وهي أكبر من (T) الجدولية التي قيمتها (1.98) وهي بذلك دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (99).

ومن خلال العرض السابق لنتائج الجدول رقم (35) يتضح تفاوت اتساع وضيق الفجوات الخاصة بكل بعد في مقياس جودة الخدمة بين توقعات المستخدمين للخدمة الممتازة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالفعل بالقاعات متعددة الرياضات .

وقد جاء اتساع الفجوات لصاح المحور الثاني وهو محور الثقة والاعتمادية بفرق (2.18) يليه مباشرة محور الأمان (1.35) ثم يأتي محور الاستجابة (1.06) ثم يأتي محور الجوانب المادية الملموسة (1.01) ثم أخيرا محور التعاطف (0.66).

ويمكن تفسير ترتيب اتساع الفجوات بالنسبة لإجمالي الأبعاد أن بعد الثقة والاعتمادية جاء في الترتيب الأول حيث انه من الأهمية بمكان توفير جهاز إداري ومقدمي خدمة مؤهلين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية للوصول إلى تحقيق الثقة والاعتماد على الخدمة التي تقدمها القاعة متعددة الرياضات وذلك كما يتوقعها المستفيد مثل الاستعداد التام لإقامة بطولات وتوافر الأنشطة وتنوعها والثقة في مهارات العاملين بالقاعة .

وجاء في الترتيب الثاني لإجمالي الأبعاد بعد الأمان وذلك أما لهذا الجانب من أهمية كبيرة من تعظيم الدور الذي تقوم به القاعات متعددة الرياضات نحو أفراد المجتمع ولهذا فهو يعد عاملا رئيسا وجانبا أساسيا في تقديم الخدمات حيث أن توافر عوامل الأمان والسلامة كما يتوقعها المستفيد أمر ضروري لما لشعور المستفيد بالأمان في تقديم الخدمة من تأثير كبير وذلك مثل توفير سيارة إسعاف مجهزة لنقل المصابين وتوافر طبيب للحالات الطارئة بصفة مستمرة وتوافر الشروط الصحية بالقاعات متعددة الرياضات .

وجاء في الترتيب الثالث لإجمالي الأبعاد بعد الاستجابة حيث أن الوفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيدين والاستجابة لما يتوقعونه اثر كبير في تحقيق الجودة بالخدمة المقدمة بها وذلك بما يقابل احتياجات ورغبات المستفيدين وفقا لتوقعاتهم مثل التحسين والتطوير المستمر للارتقاء بالخدمة وسرعة بحث الشكاوى المقدمة وكذلك إعلام المستفيدين بموعد تقديم الخدمة أو التعديل الذي يطرأ .

وقد جاء في الترتيب الرابع لإجمالي الأبعاد بعد الجوانب المادية الملموسة وذلك لنقص التجهيزات والمباني والأدوات والتسهيلات كما يتوقعها المستفيدون مثل توفير وحدة طبية مجهزة بها أدوات الإسعاف الأولية وتوفر أدشاش للاستحمام بمياه دافئة .

وجاء في الترتيب الأخير بعد التعاطف وهذا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة وبالتالي فان هذا الجانب يتطلب أفراد من ذوي الخبر والكفاءة للعمل بالقاعات متعددة الرياضات وذلك لإشباع حاجات المستفيد ومساعدتهم وحل مشكلاتهم والإصغاء إلى شكاوهم والبحث عن الأسباب التي أدت إليها وهذا لتحقيق أهدافهم وإشعار المستفيد بالرضا عن جودة الخدمة التي يتوقعها مثل توفير أوقات لذوي الاحتياجات الخاصة والاهتمام بالمستفيد والوقوف بجانبه لدى تعرضه لمشكل .

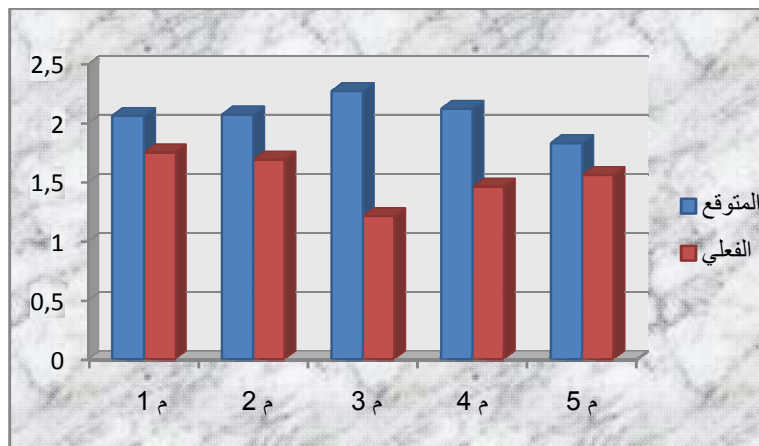


ويشير ذلك إلى أن توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة تفوق ما يحصلون عليه من خدمة فعلية ذلك ما يؤدي إلى عدم الرضا لديهم عن الخدمة المقدمة لهم واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن القاعات متعددة الرياضات ويمكن تفسير ذلك بعجز الإدارة عن مقابلة احتياجات ورغبات المستفيدين وفقا لتوقعاتهم للجودة في الخدمة المقدمة لهم بالفعل ويعزى ذلك إلى نقص الإمكانيات والأجهزة والأدوات الحديثة وعدم تطوير الكفاءات البشرية وصقلها كما انه لا يوجد التخطيط المناسب لإدارة القاعة .

وجاءت النتائج متفقة مع كل من السيد عبد الحافظ 1991، ورحاب علي أمين 2004 ومؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ 2007 في مجال حمامات السباحة .

كما اتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه ثابت إدريس 2000 انه في حالة وجود فجوة سلبية فان هذا يؤدي الى عدم رضاء المستفيدين والمجتمع عن الخدمة وزيادة احتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن المنشأة واتفقت مع ما توصل إليه كلا من ثابت إدريس 1996 وخالد صقر 2000 وإبراهيم نزيه 2004 محمد عبد المنعم 2004 وذلك في مجالات مختلفة لجودة الخدمة ولم تختلف معظم الدراسات السابقة مع النتيجة في مجال جودة الخدمة وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن تساؤلات البحث .

والشكل التالي يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المواطنين أو المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في أبعاد مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة:



شكل رقم ( 23): يوضح المتوسطات الحسابية لإدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في أبعاد مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة .

## الاستنتاجات :

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفي حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الاحصائية يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- 1- وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة في بعد الجوانب المادية الملموسة .
- 2- وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات المستفيدين للأداء الفعلي المقدم لهم في القاعات متعددة الرياضات في بعد الثقة والاعتمادية .
- 3- وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات المستفيدين للأداء الفعلي المقدم لهم في القاعات متعددة الرياضات في بعد الاستجابة .
- 4- وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات المستفيدين للأداء الفعلي المقدم لهم في القاعات متعددة الرياضات في بعد الأمان.
- 5- وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات المستفيدين للأداء الفعلي المقدم لهم في القاعات متعددة الرياضات في بعد التعاطف .
- 6- وجود عدم تطابق بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات المستفيدين للأداء الفعلي المقدم لهم في القاعات المتعددة الرياضات في جميع أبعاد المقياس وكان ترتيب الفجوات كما يأتي:  
توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات تفوق تفوق ما يحصلون عليه من خدمة فعلية ويدل ذلك على عجز الإدارة بالقاعات المتعددة الرياضات عن مقابلة احتياجات ورغبات المستفيدين وفقا لتوقعاتهم للجودة في الخدمة المقدمة لهم بالفعل ووجود حالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات عن السيئة عن القاعات متعددة الرياضات.  
وتشير هذه النتيجة إلى صلاحية مقياس الفجوة قيد البحث لقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات.

## التوصيات :

في ضوء مشكلة البحث ومن خلال أهداف البحث والمنهج الوصفي المتبع والمقاس المتبع والعينة والإجراءات وما أسفرت عنه نتائج البحث وما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن للباحث تقييم التوصيات التالية لإدارة القاعات متعددة الرياضات

1- ضرورة الاستفادة من الكفاءات البشرية المؤهلة من خريجي كليات التربية الرياضية بالجامعات للعمل بالقاعات متعددة الرياضات بجانب الخبرة والكفاءة

2- يجب تدريب مقدمي الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة

3- ضرورة قيام الإدارة بالقاعات متعددة الرياضات بتعديل لوائحها الداخلية والتنظيمية بما يضمن استفادتها من مواردها المالية للصرف على أوجه النشاطات المختلفة بالقاعات متعددة الرياضات ولتطوير وتحديث المنشآت بزيادة الأجهزة والأدوات والمعدات بالقاعات وتحديثها وتطويرها بصفة مستمرة حتى تضمن الجودة في الخدمة المقدمة بها

4- يجب الاهتمام بالصيانة الدورية بالقاعات متعددة الرياضات والمرافق والمعدات والأجهزة المستخدمة بها بما يضمن الاستفادة منها واستغلالها أطول فترة ممكنة

5- يجب العمل على توفير الشروط الصحية بالقاعات متعددة الرياضات من حيث دورات المياه وغرف خلع الملابس وتهويتها وضرورة زيادة عدد الأدشاش للاستحمام بمياه ساخنة وبما يتناسب مع أكبر عدد من المستفيدين

6- يجب توفير وحدة طبية مجهزة وتتوفر فيها أدوات الإسعاف الأولية وطبيب بصفة مستمرة مسعف سيارة إسعاف .

7- ضرورة الاهتمام بجودة الأنشطة وتنوعها بما يضمن الاستغلال المثل للقاعات متعددة الرياضات

8- اهتمام الإدارة بالقاعات المتعددة الرياضات بتجهيز أماكن وفترات لدوي الاحتياجات الخاصة وهيئة إشراف مؤهلة

9- استخدام الحدث وسائل الاتصال الحديثة لإعلام المستفيدين والعاملين بالقاعة بمواعيد تقديم الخدمة والتعديل الذي يطرأ عليها

10- ضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل في الإعلام والتسويق للخدمات المتوفرة في القاعات متعددة الرياضات

11- ضرورة الاهتمام بالأفكار والمقترحات الفعالة للمستفيدين والعاملين وجعلها موضع اهتمام إدارة القاعات المتعددة الرياضات

12- الاهتمام بالدعم والتحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالقاعات المتعددة الرياضات والعمل على حل مشكلاتهم داخل وخارج العمل مما يشعرهم بالانتماء والولاء .

13- ضرورة التوسع في قياس جودة الخدمات في جميع المجالات بصفة عامة والمجال الرياضي بصفة خاصة وصولاً إلى تحقيق فلسفة الجودة الشاملة في المجال الرياضي للنهوض بالمستوى الرياضي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي باعتبار أن الرياضة أصبحت جزء من ثقافة الدول وجانب مهم في اقتصاد هذه الدول

الدراسات المستقبلية المقترحة بالإضافة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وما ارتبط بها من توصيات انه يمكن فتح المجال لدراسات تصلح كبحوث مستقبلية مقترحة لتطوير الرياضة على مستوى القاعات متعددة الرياضات

1-تقويم القاعات متعددة الرياضات في ضوء الجودة الشاملة

2-نموذج مقترح للسياسات الإدارية التنظيمية بالقاعات متعددة الرياضات.

3-أساليب تسويق الخدمات في القاعات متعددة الخدمات

4- برنامج تنمية إدارية مقترح للعاملين بالقاعات متعددة الرياضات .

5- دور الإعلام الرياضي في استثارة الدافعية لدى الجمهور لممارسة مختلف الأنشطة بالقاعات متعددة الرياضات .

6-التخطيط لمواجهة الأزمات المتكررة بالقاعات متعددة الرياضات.

7-قياس جودة الخدمات بالقاعات متعددة الرياضات من حين لآخر للتعرف على جوانب القوة الضعف ووضع الحلول لمعالجتها ومحاولة تدعيمها.

## خاتمة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات وذلك لمعرفة الفرق بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وادراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة لهم بالقاعات متعددة الرياضات، توصلنا إلى وجود فجوة سلبية في جميع أبعاد مقياس الفجوة ما يدل على تدني الخدمات الفعلية التي يتلقاها المستفيدون بهذه القاعات ، وعدم رضاهم عنها .

وباعتبار الدراسات نادرة في المجال الرياضي ،أو بالأحرى في مجال الإدارة الرياضية بالجزائر فإنه يتوجب القيام بدراسات علمية وبحوث ودورات تكوينية من شأنها الارتقاء بمجال الإدارة الرياضية من جهة وتطوير وستساهم من دون شك في رفع كفاءة الإطارات المتخصصة في هذا المجال مما يساهم أيضا في تطوير الرياضة بصفة عامة.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر :

1-القران الكريم .

### 1-الكتب:

- 1-احمد حسن الشافعي الخصصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة الطبعة 1 دارالوفاء لنديا الطباعة والنشر الاسكندرية 2006.
- 2- احمد حسن الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، طبعة1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
- 3-احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل علمي ،مطابع الدار الهندسية ،القاهرة، 1998 .
- 4-أديجي باديرو ، الدليل الصناعي في الإيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال مراجعة محسن عاطف ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995 .
- 5-بشير العلاق واحمد محمود، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون،2002.
- 6-بشير العلاق وحמיד الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ووظيفي، دار العقل للنشر، عمان، الاردن 1999.
- 7-بوداود عبد اليمين،عطاء الله احمد،المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2009 .
- 8-توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- تيسير العجارمة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005.
- 9-تيسير العجارمة،التسويق المصرفي،دار الحامد،عمان،الاردن،2005.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2000.
- 11-جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998 .
- 12-جوزيف جابلونسكي،تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات المدير ورجال الأعمال ، السنة الأولى، العدد السادس فبراير الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع القاهرة 1993 .

- 13- جوزيف جابولونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996 .
- 14- حمد السعاف صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، سلسلة البحث في العلوم السلوكية، الرياض، 1989 .
- 15- خضير كاظم محمود وسلطان أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الايزو (iso9000)، دار اليقظة للنشر، عمان، 2001.
- 16- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، 2002 .
- 17- خير الدين غويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي القاهرة، ط1، 1997 .
- 18- خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 1997.
- 19- راي سين اومان واخرون: "التحليل الإداري في المنظمات العامة، تاريخه، مفاهيمه، أساليبه"، ترجمة فهد بن معيقل العلي، راجع الترجمة معدي بن محمد آل مذهب، مركز البحوث، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد إدارة الجامعة، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 20- ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 21- رضا صاحب وسان كاظم، مفاهيم إدارية معاصرة - نظرة عامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- 22- رضا صاحب أبو حمد آل علي، حسان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2002 .
- 23- رعد حسن معجزة الجودة الشاملة والايزو دار علاء الدين للنشر والتوزيع دمشق 2001 .
- 24- سيد محمود الخولي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 مكتبة عين شمس القاهرة 1994
- 25- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و1001، رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 .
- 26- صونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية الإسكندرية، 1994 .
- 27- صونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 .
- 28- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2002.
- 29- عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2003 .



- 30-عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي:مفهومه وأدواته وأساليبه،دار الفكر، عمان،الأردن، 2001
- 31- عطيات محمد حسن، جودة الإنتاج، كلية التجارة، جامعة الزهر، القاهرة، مصر 1996.
- 32-علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون تاريخ.
- 33-عمار بوحوش ومحمد دنيبات،منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1998.
- 34-فائق حسني أبو حليلة الحديث في الإدارة الرياضية دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2004 .
- 35-فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، 1996ETRAC .
- 36-قاسم نايف علوان المحياوي،إدارة الجودة في الخدمات،مفاهيم،عمليات،تطبيقات،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2006.
- 37- قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001: 2000 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان،2005 .
- 38-كمال حمدي أبو الخير ، التنظيم وإدارة الجودة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة،1997.
- 39-مأمون الدرادكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 .
- 40-مأمون الدرادكة ، طارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2002 .
- 41-مأمون السلطي ، سهيل إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ،دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى ، دمشق،1999.
- 42- مأمون سليمان الدرادكة ،إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان، الطبعة الأولى ، 2006 .
- 43-محمد القصاص، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة 2007 .
- 44-محمد توفيق علي ماضي، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف القاهرة 1995
- 45-محمد توفيق علي ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالس الصحة والتعليم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية 2002

46-محمد زيان عمر ،البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1997.

47- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002 .

48- محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .

49 - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.

50- محمد عبد الوهاب،إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2005.

51- محمد فريد الصحن سعيد محمد المصري إدارة الاعمال الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع جامعة الاسكندرية 1997.

52- محمد يسرى عثمان ،ادارة الجودة الشاملة ،الجزء الثاني ،بدون تاريخ.

53- ناصر ثابت اضواء على الدراسة الميدانية مكتبة الفلاح ط1 الكويت 1984.

54- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2002.

55- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 .

## 2-رسائل الدكتوراه والماجستير:

1-الجمال غانم، إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، 1992.

2-احمد عبد الغفار ،تقويم نظام ضبط ومراقبة جودة الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه غير منشورة ،المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، 2002 .

3- احمد محمد برقعان ، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ،جامعة أسيوط ، 2001 .

4- بهجت عطية بهجت راضي،إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2002.

5-بوعنان نور الدين،جودة الخدمات واثرها على رضاء العملاء ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية،جامعة المسيلة،الجزائر، 2007 .

6-جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية ،2006.

- 7-جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الكلية مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996 .
- 8- جمال محمد علي، أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، 1993.
- 9- حازم ياسر عبد العال، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
- 10-خالد بن سعد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997 .
- 11-ربيعي مولود، تأثير ثقافة المنظمة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007 .
- 12-رحاب علي أمين دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية 2004.
- 13- سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007 .
- 14- عبد الله بن فرحان المازني الزهراني، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2004.
- 15-علي احمد ثاني بن عبود، إدارة الجودة الشاملة :مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003 .
- 16-فاخر احمد فريد، نظام الإدارة المتكاملة للجودة المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء، نموذج مقترح المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات لعلوم الإدارة القاهرة 1997.
- 17-فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.
- 18-محمد عبد المنعم هلال، قياس جودة الخدمة في المنشآت المركزية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2004.

19- مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة الرياضية والترويج، جامعة أسيوط، مصر، 2007.

20- محمد عبد المنعم هلال، قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان 2004.

21- محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

22- مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

23- منى عبد المنعم عبد المعبود، نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2005.

24- نيرمين احمد كمال حسين كريمة، معايير الجودة الشاملة، لتطوير إدارة النشاط الرياضي برعاية الشباب جامعة طنطا، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2009.

25- وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي بجامعة الخليل، 2010.

### 3- قائمة الجرائد والمجلات:

1- أمين النبوي، إدارة الجودة الشاملة، المجلد الأول، العدد الثالث، مجلة المستقبل للتربية العربية، كلية التربية، جامعة أسيوط 1995.

2- أمينة محمود، وآخرون، تقييم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة للتطبيق 3- على جامعة القاهرة، العدد الثاني، ابريل، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة عين شمس، 1998.

4- ثابت عبد الرحمان إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول، 1996.

5- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، جودة خدمة المعلومات الفنية وأثرها على رضاء مندوبي البيع والأداء البيعي، دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1995.

- 6- عمرو محمد ابراهيم، دراسة تقويمية للاتحاد المصري للسباحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية، جامعة المنوفية، 2005.
- 7- فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد الاول، 1997.
- 8- معلا ناجي، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2004.
- 9- منصور العور، تجربة القيادة العامة لشرطة دبي في تحقيق الجودة والتميز المستمر، مجلة الإداري، مسقط، 2002.

#### 4- قائمة الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- إبراهيم عبد الله، الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسفة والمنطلقات، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، البحرين 2005.
- 2- توفيق محمد عبد المحسن، قياس جودة الخدمة الجمركية بجمرك تفنيش الركاب بميناء القاهرة، إنتاج علمي منشور، المؤتمر العلمي الثانوي الثالث: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال المجلس الأعلى للجامعات اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال القاهرة 2001.
- 3- عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية: 17 و18 افريل 2006.
- 4- يوسف محمد سالم، انعكاسات الجودة الشاملة على الأمن الاقتصادي دراسة ميدانية بدولة الإمارات العربية المتحدة، درجة العضوية في العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002.
- قائمة مواقع الانترنت:

[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)<sup>1</sup>

#### قائمة المراجع باللغة الاجنبية :

1- Anne marie feuille , normalisation des plastiques , A3503, vam3  
,Technique de l'ingénieur, traité plastique et composites,Paris,1996.

2-Ansell , tony managing for quality in the financial service industry ,  
Chapman and hall London 1993.

3-Avidl goetsch, stanly davis , total quality, MAC Milan college publishing, new York , 1994.

4-Athanassopoulos, A.D , Anther look into the agenda of Customer satisfaction : focusing on service providers' own and perceived viewpoints, International Journal of Bank Marketing, vol 15.

5-Bakakus.E, and Boller. G.W, an empirical assessment of the servqual scale, Journal of Business Research, Vol 24.

6-Bank ,john ,the essence of total quality management, prentice international, ltd, uk. , 1992.

7-Bloemer.J,Ruyter.KD, and Perter, investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image service quality and satisfaction, international journal of bank marketing, 1998.

8-Cornin J.J.,Jr and Taylor S.A, Measuring service quality: a reexamination and extension, Journal of Marketing, Vol.2, No56, 1992.

9- Dale .H. Besterfield ,Quality control by prentice, Hall newGersy, 1986.

10-David a Garvin, what does product quality really mean Sloan management, review .vol .26.no.1.fall, 1984.

11-Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord ,1992.

12- Gronroos,Christian : "Service Management and marketing Maxwell international edition ",Lexington Books Massachusetts,Toronto ,1990 .

13-Hanan Bentaleb,La Qualité de service de Systemes,These de doctora spécialité Imformatique,L'université de paul Sabatier,1998.

14-Huberac-jean pierre, Guide des méthodes de la qualité, maxima paris 1998.

15-Jean Noger , Normalisation et certification des composants électroniques , édition Dunod , Paris , 1991.

16-Kachar .r. taguchi quality control, parameter design and taguchi method journal of quality technology ,October ,1985.

17-Kangis,P and Voukelatos.P, private and public banks :a comparison of customer expectations and perceptions, International Journal of Bank Marketing,.

18-Lehtinen,J.,Service quality :Astudy of Quality Demension Working Paper, Service Management Institue,Helsenki ,Finland, 1982 .

19-Martensen, Anne,Et.al., ,"measuring student oriented Quality in higher Education" :Application of Ecsi Méthodologie , verona 2000.

20- Sahri Fadila , l'activité de normalisation : Support de la qualité des produits et services , Revue perspective N°2 , publication de URTOSO , université BEdji Mokhtar d'Annaba , Alger , Décembre 1996.

21-Parashurman, Azeithmal,V.A.Berry L.L, A conceptual Model of service quality and its implication for futur research journal of marketing ,vol49(fall)1985.

22- Willim j. Stevenson, Production and Operations management, Irwin Inc, 1986.

# قائمة الملاحق



الملحق رقم 01

جامعة محمد الشريف مسا عدية بسوق أهراس

معهد علوم الطبيعة والحياة

قسم التربية البدنية والرياضية

استمارة استبيان موجهة لاستطلاع رأي المستفيدين حول جودة الخدمات بالقاعات متعددة  
الرياضات

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالب/ نوار احمد بإجراء بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية  
والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي

بعنوان: تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات

نرجوا منكم أن تفضلوا بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان بوضوح وموضوعية ونعدكم أن  
إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث المذكور أعلاه.

والله ولي التوفيق

الباحث/ نوار احمد

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ابعاد نموذج الفجوة	
					<b>المحور الاول الجوانب المادية الملموسة</b>	
					جاذبية المظهر الداخلي والخارجي للقاعة متعددة الرياضات	1
					حدائثة وتكنولوجيا الادوات والاجهزة والمعدات	2
					المظهر الجيد للعاملين بالقاعة متعددة الرياضات	3
					توافر الكفاءات المؤهلة التأهيل المناسب	4
					توجد اماكن للاستراحة تكفي المترددين واولياء الامور	5
					توافر وحدات كافية ونظيفة وجيدة التهوية لخلع الملابس	6
					وجود دورات مياه كافية للمستفيدين ونظيفة وجيدة التهوية	7
					قرب القاعة من المناطق السكنية	8
					يتناسب حجم القاعة مع عدد المستفيدين	9
					توافر وحدات اضاءة تناسب الاستخدام ليلا	10
					يوجد عدد مناسب من ادشاش الاستحمام بمياه ساخنة	11
					يوجد اماكن للامانات والمتعلقت الشخصية	12
					توافر اماكن لانتظار السيارات الخاصة بالمستفيدين	13
					توافر وحدة طبية مجهزة للاسعاف	14
					<b>المحور الثاني الثقة والاعتمادية</b>	
					توافر جهاز اداري مؤهل لادارة القاعة متعددة الرياضات	15
					الثقة في مهارات العاملين بالقاعة متعددة الرياضات	16
					تقديم الخدمة في الوقت المناسب لتلبية جميع الاحتياجات والرغبات لمختلف الاعمار والطبقات للمستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات	17
					وفاء الادارة بالوعود اثناء تقديم الخدمة للمستفيد	18
					قلة الاخطاء في تقديم الخدمة وتقديمها صحيحة من اول مرة	19
					الصدق والثقة في العاملين والاداريين بالقاعة متعددة الرياضات	20
					الاتساق والتكامل بين اداء العاملين بالقاعة متعددة الرياضات	21
					توافر الانشطة وتنوعها بالقاعة متعددة الرياضات	22
					توافر الكفاءة بالمدرسين والمعلمين والمشرفين	23
					توافر فترة خاصة بالسيدات مع وجود ادارة نسائية للحمام	24
					توافر فترة خاصة للزوار بالقاعة متعددة الرياضات	25
					الاستعداد التام لاقامة بطولات محلية ودولية	26
					<b>المحور الثالث الاستجابة</b>	
					الاستجابة الفورية لاحتياجات المستفيدين	27
					اعلام المستفيدين بموعد تقديم الخدمة او التعديل الذي يطرا	28
					الاستعداد للتعاون من جانب العاملين والمسؤولين عن الخدمة	29

					سرعة الرد على استفسارات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات	30
					سرعة بحث الشكاوى المقدمة من المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات	31
					تميز مقدمي الخدمة بسرعة رد الفعل في المواقف الطارئة	32
					التحسين والتطوير المستمر للارتقاء بالخدمة في القاعة متعددة الرياضات	33
					<b>المحور الرابع الامان والضمان</b>	
					توافر الشروط الصحية في القاعة متعددة الرياضية	34
					توافر الشعور بالامان والسلامة في ممارسة الانشطة وتلقي الخدمات في محيط القاعة متعددة الرياضات	35
					توافر الطبيب للحالات الخاصة بالوحدة الطبية بصفة مستمرة	36
					توافر لوحات ارشادية للمستفيدين للقاعة المتعددة الرياضات	37
					السلامة في استخدام محتويات القاعة متعددة الرياضات	38
					حسن معاملة الإدارة للمستفيدين من القاعة متعددة الرياضات	39
					توافر السلوك الحميد في مقدمي الخدمة بالقاعة متعددة الرياضات	40
					توافر الامن والامان على المتعلقات الشخصية والملابس	41
					توافر الخبرة والكفاءة والمهارة ففي المدربين والمعلمين المؤهلين والعاملين بالقاعة متعددة الرياضات	42
					توافر سيارة اسعاف لنقل المصابين في حالة الخطر	43
					<b>المحور الخامس التعاطف</b>	
					وضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات مقدمي الخدمة	44
					تقدير احتياجات المستفيدين بالقاعة متعددة الرياضات	45
					تفهم ظروف المستفيد والتفاعل معه والاهتمام به شخصيا	46
					احترام عادات وتقاليد المستفيد بالقاعة متعددة الرياضات	47
					اهتمام الإدارة بمدى ملائمة وقت الخدمة للمستفيدين	48
					توفير فترات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة	49
					الوقوف بجانب المستفيد لدى تعرضه لمشكلة بالقاعة متعددة الرياضات	50

الملحق رقم 02

## الملحق رقم (02)

قائمة بأسماء الدكاترة المحكمين للاستمارة :

الجامعة	الدرجة العلمية	المحكم
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -سكيكدة-	أستاذ محاضر ب	الدكتور طيار أحسن
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -سكيكدة-	أستاذ محاضر ب	الدكتور شرقوق سمير
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -سكيكدة-	أستاذ محاضر ب	الدكتور زرزار العياشي
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -جامعة سوق أهراس -	أستاذ محاضر -	الدكتور قاسمي فيصل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -علم نفس العمل والتنظيم-سكيكدة-	أستاذ محاضر ب	الدكتور بوعطيط سفيان

الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الشباب والرياضة  
ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سكيكدة

سكيكدة في 1.8 ديسمبر 2011

رقم الارسال طلبها / د.م.م.ر.و.س / 2011

السيد / مدير ديوان المركب المتعدد  
الرياضات  
إلى  
السادة / رؤساء الوحدات (القاعات المتعددة  
الرياضات ) الملحقة بالديوان

الموضوع / ف/ي تسهيل العمل للطلاب / نوار احمد

تبعاً لتحضير شهادة الماجستير للسيد / نوار احمد فرع التربية  
البدنية و الرياضية تخصص الادارة و التسيير الرياضي ، يشرفني ان اطلب  
منكم تسهيل العمل الخاص بالتربص الميداني لإكمال الجانب التطبيقي لمذكرة  
التخرج الخاص بشهادة الماجستير للطلاب المذكور اعلاه على مستوى  
الوحدات الملحقة بالديوان ( القاعات المتعددة الرياضات ) .

ن. نجاج  
مدير الديوان  
ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سكيكدة



## ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة : تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات.
- هدف الدراسة : معرفة الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة في القاعات متعددة الرياضات.
- مشكلة الدراسة : هل توجد فجوة بين توقعات المستفيدين و إدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة بالقاعات متعددة الرياضات؟
- فرضيات الدراسة : 1-هناك فروق دالة إحصائيا بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الجوانب المادية الملموسة .
- 2-هناك فروق دالة إحصائيا بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الثقة والاعتمادية .
- 3-هناك فروق دالة إحصائيا بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الاستجابة .
- 4-هناك فروق دالة إحصائيا بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد الامان.
- 5-هناك فروق دالة إحصائيا بين إدراكات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة بالقاعات متعددة الرياضات في بعد التعاطف .
- إجراءات التطبيق الميداني :تمثلت عينة الدراسة في المستفيدين من (لاعبين،اولياء الامور،رواد).
- المجال الزمني: أجريت الدراسة في الفترة ما بين ديسمبر 2011الى نهاية جوان 2012.
- المجال المكاني:القاعات متعددة الرياضات لولاية سكيكدة.
- المنهج المستخدم:المنهج الوصفي.

-**الادوات المستعملة:**استمارة استبيان موجهة إلى المستفيدين بالقاعات متعددة الرياضات.

**النتائج المتوصل اليها:**-وجود فجوة سلبية في جميع ابعاد جودة الخدمة بين توقعات المستفيدين وادراكاتهم للخدمةالفعلية المقدمة باقاعات متعددة الرياضات.

-**الاقتراحات والتوصيات :**

1-**ضرورة الاستفادة من الكفاءات البشرية المؤهلة من خريجي كليات التربية الرياضية بالجامعات للعمل بالقاعات متعددة الرياضات بجانب الخبرة والكفاءة .**

2-**يجب تدريب مقدمي الخدمة بالقاعات متعددة الرياضات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة.**

3-**ضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل في الإعلام لتسويق الخدمات المتوفرة في القاعات متعددة الرياضات.**

### Le résumé :

\***Titre de l'étude** : Application Méthode des gaps pour mesurer la qualité de service en salles multisport.

\***Objectif de l'étude** : identifier L'écart entre les attentes des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport.

\* **Le problème de l'étude** : Y at-il un écart entre les attentes des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport?

\* **Les Hypothèses d'étude:**

1-Il y a des différences statistiquement significatives entre les perceptions des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport En ce qui concerne le Côté de Corporelles aspects physiques.

2-Il y a des différences statistiquement significatives entre les perceptions des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport En ce qui concerne le Côté de La confiance et la fiabilité.

3-Il y a des différences statistiquement significatives entre les perceptions des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport En ce qui concerne le Côté de réponse.

4-Il y a des différences statistiquement significatives entre les perceptions des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport En ce qui concerne le Côté de sécurité.

5-Il y a des différences statistiquement significatives entre les perceptions des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport En ce qui concerne le Côté de l' empathie.

\* **Les procédures d'application sur le terrain:**

L'échantillons de l'étude:-les joueurs- parents-les pionniers

\* **Le temps:** L'étude a été mené au cours de la période " **décembre 2011** jusqu'à la fin du mois **de juin 2011**".

\* **Domaine spatiale:** une étude sur les salles multisport.

\* **La méthode utilisée:** L'utilisation de La méthode descriptive.

\* **Les outils utilisés:** Questionnaires Réalisé aux bénéficiaires des salles multisport.

\* **Les résultats:** Un écart négatif dans toutes les dimensions de la qualité de service entre les attentes des bénéficiaires et ses perceptions vers le service réelle en salles multisport.

\* **Des propositions:** La nécessité de tirer parti du talent humain qualifié Parmi les diplômés de l'éducation physique de l'universite pour travailler dans les salles multisport aux côtés de l'expérience et de la compétence.

- Les fournisseurs de services dans les salles multisport doivent être formés Et de développer leurs compétences et leurs capacités techniques et administratives et comportementaux Et grâce à des programmes de formation spécialisés.

-Besoin pour tirer parti de l'évolution technologique et d'information massives des services de marketing des médias disponibles dans dans les salles multisport.

**Abstract :**

**Title of the study:** Application Method gaps to measure the quality of service in Halls multisport.

\* **Objective of the study :** identify the gap between expectations and perceptions of the beneficiaries to the actual service in Halls multisport.

\* **The problem of the study :**there is a gap between expectations and perceptions of the beneficiaries to the actual service halls in Sport?

\* **Hypotheses:**

1-There are statistically significant differences between the perceptions of beneficiaries and perceptions towards service real halls multisport Regarding Side of Tangible physical aspects.

2-There are statistically significant differences between the perceptions of beneficiaries and perceptions towards service real halls multisport Regarding Side of confidence and reliability.

3-There are statistically significant differences between the perceptions of beneficiaries and perceptions towards service real halls multisport Regarding the response side.

4-There are statistically significant differences between the perceptions of beneficiaries and perceptions towards service real halls multisport Regarding the side of safety.

5-There are statistically significant differences between the perceptions of beneficiaries and perceptions towards service real halls multisport Regarding the side of empathy.

\* **Procedures for field application:**

The sample of the study-players-parents-pioneers

\* **Time:** The study was conducted during the period "in December 2011 until the end of June 2011."

\* **Spatial domain:** a study on the multisport facilities.

\* **Method used:** The use of the descriptive method.

\* **Tools used:** Questionnaires Directed beneficiaries rooms multisport.

\* **Results:** A negative gap in all dimensions of service quality between expectations and perceptions of the beneficiaries to the actual service rooms in multisport.

\* **Proposals:**

1-The need to take advantage of skilled human talent among graduates of Physical Education university to work in the multisport facilities alongside the experience and competence.

3- Service providers in the multisport facilities must be trained and develop their skills and technical and administrative capacities and behavioral And through specialized training programs.

3-Need to take advantage of technological developments and mass information services media marketing available rooms in multisport.