

جامعة 8 ماي 1945  
قـالـمـة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة المشاريع

تحت عنوان

**تقييم مستوى الخدمة في المشاريع العمومية للنقل الحضري**  
-دراسة مقارنة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولايتي تبسة وقالمة-  
-ETUSTebessa- ETUSGuelma-

إشراف الأستاذ:

بركات غنية

إعداد الطلبة:

منصوري رشدي

منايعية إيمان

السنة الجامعية 2015\_2016



# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل القائل:

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

اللهم نحمدك حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقتنا للقيام بهذا العمل ويسرته لنا سبيل انجازة بمنة وبفضل منك.

و يقول صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بتقديرنا واحترامنا وتشكراتنا الخالصة لأستاذة المشرفة بركات غنية لقبولها الإشراف على رسالتنا، والتي طالما حرصت على إمدادنا بالمعلومات اللازمة وتوجيهنا

والشكر موصول إلى كل الأساتذة الفاضلين على كل الدعم الذي قدموه لنا طوال تلك السنوات.

ونختتم شكرنا إلى جميع موظفي " المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية تيسة وقائمة " على مساعدتهم لنا من أجل إنجاز هذا العمل

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة.

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر و تقدير
II - VII	فهرس المحتويات
IX- X	فهرس الاشكال
XII	فهرس الجداول
أ-هـ	مقدمة
94-1	الباب الأول: الدراسة النظرية.
27-3	الفصل الأول: إدارة الخدمة
3	مقدمة الفصل
17-4	المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الخدمة .
6-4	المطلب الأول : مفهوم الخدمة .
7-6	المطلب الثاني : أهمية الخدمة .
8-7	المطلب الثالث : خصائص الخدمة
7	الفرع الأول: الالاملموسية
7	الفرع الثاني: التلازمية
8	الفرع الثالث: عدم التماثل أو عدم التجانس ( التغييرية )
8	الفرع الرابع: تذبذب الطلب
17-8	المطلب الرابع : تصنيفات و مكونات الخدمة
14-8	الفرع الأول : تصنيف الخدمات .
17-15	الفرع الثاني: مكونات الخدمة.
27-18	المبحث الثاني: مدخل عام إلى إدارة الخدمة العمومية.
20-18	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

18	الفرع الأول: مفهوم الخدمة العامة كعملية
20-19	الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العامة كنظام
22-21	المطلب الثاني: منظمات الخدمة العمومية.
21	الفرع الأول: مفهوم المنظمة العامة
21	الفرع الثاني: أهداف المنظمات العامة
23-21	الفرع الثالث: أسباب إقامة المنظمات العامة .
24-23	المطلب الثالث: نظم و أنواع الخدمة العمومية.
23	الفرع الأول: نظام الخدمة العامة المفتوحة
24-23	الفرع الثاني: نظام الخدمة العامة المقفلة
26-25	المطلب الرابع: أهم المعايير المميزة للخدمة العمومية.
27	خلاصة الفصل
68-29	الفصل الثاني: جودة الخدمة ورضا الزبون
29	مقدمة الفصل
50-30	المبحث الأول: جودة الخدمة
36-30	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة
32-31	الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة.
33-32	الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة .
36-33	الفرع الثالث : أبعاد الجودة ومعايير تقويمها
44-36	المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة
46-44	المطلب الثالث : تقييم الخدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية
50-47	. المطلب الرابع : إدارة توقعات الزبائن وتلبيتها
48-47	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على توقعات العملاء

50-48	الفرع الثاني: كيفية إدارة توقعات العميل
68-51	المبحث الثاني : الجودة و رضا وولاء الزبون
54-51	المطلب الأول ماهية الزبون
62-55	المطلب الثاني : رضا الزبون.
56-55	الفرع الأول : مفهوم الرضا
58-56	الفرع الثاني: النظريات المفسرة للرضا
62-56	. الفرع الثالث: تحليل محددات الرضا.
66-62	المطلب الثالث :ولاء الزبون
62	. الفرع الأول: مفهوم الولاء.
62	الفرع الثاني أبعاد الولاء
66-64	الفرع الثالث: مصفوفة الولاء.
67-66	المطلب الرابع: علاقات الرضا
66	الفرع الأول: علاقة الرضا بالجودة.
67	الفرع الثاني: علاقة الرضا بربحية المؤسسة (سلسلة الرضا - الربح).
68	خلاصة الفصل
94-70	الفصل الثالث:المشاريع العمومية للنقل الحضري
70	مقدمة الفصل
81-71	المبحث الأول: مدخل عام إلى المشاريع العمومية
74-71	المطلب الأول: ماهية المشاريع العمومية.
71	الفرع الأول :المشروع العام والمرفق العام والخدمة العامة
72	الفرع الثاني: مفهوم المشروع العمومي.
72	الفرع الثالث: أشكال المشروعات العامة:

74-73	الفرع الرابع: مبررات وجود المشروعات العامة
75	المطلب الثاني: مبررات إنشاء المشاريع العمومية ودورها في التنمية الاقتصادية.
75	الفرع الأول: مبررات إنشاء المشاريع العمومية.
75	الفرع الثاني: دور المشاريع العامة في العملية التنموية
79-76	المطلب الثالث: اعتماد المشاريع العمومية وتقييم أداءها
78-76	الفرع الأول: اعتماد المشاريع العمومية.
78	الفرع الثاني: مشاكل ومتطلبات تقييم أداء المشاريع العامة
79-78	الفرع الثالث: معايير تقييم الاداء للمشاريع العامة
81-79	المطلب الرابع: إشكالية المشاريع العمومية والتحول للقطاع الخاص في عصر الدولة الحديثة
80-79	الفرع الأول: بيع المشاريع العامة في المملكة المتحدة والعبر والدروس المستخلص
80	الفرع الثاني: إمكانيات استفادة الدول النامية من التجربة البريطانية
81-80	الفرع الرابع: برنامج تحرير واصلاح المشاريع العامة إذا أنه على الرغم من أن التخصيصية الكاملة بمعنى بيع المشاريع
94-81	المبحث الثاني: المشاريع العمومية للنقل الحضري
84-81	المطلب الأول: ماهية النقل.
82-81	الفرع الأول: مفهوم النقل
82	الفرع الثاني: أنواع وسائل النقل
83	الفرع الثالث: الأهداف من النقل
83	الفرع الرابع: تكاليف قطاع النقل
84-83	الفرع الخامس: أبعاد إدارة النقل.
87-84	المطلب الثاني : النقل الحضري واستراتيجياته.
84	الفرع الأول: مفهوم النقل الحضري
85-84	الفرع الثاني: مفهوم التنقلات الحضرية

85	الفرع الثالث: أنواع التنقلات.
86-85	الفرع الرابع : استراتيجيات النقل الحضري
87-86	الفرع الخامس: سياسات النقل الحضري
91-87	المطلب الثالث: نوعية الخدمة في ميدان النقل ومعايير الحكم عليها
87	الفرع الأول: نوعية خدمة النقل
88-87	الفرع الثاني : عوامل مستوى الخدمة
91-88	الفرع الثالث: معايير نوعية الخدمة في النقل
93-91	المطلب الرابع: تسعيرة النقل الحضري.
91	الفرع الأول: مفهوم تسعيرة خدمات النقل
91	الفرع الثاني: سياسات التسعير
93-91	الفرع الثالث : أساليب التسعير
94	خلاصة الفصل
132-95	الباب الثاني الجانب التطبيقي (دراسة مقارنة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة وقالة)
112-97	الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
97	مقدمة
102-97	المبحث الاول:الاطار المكاني و الزماني للدراسة
102-97	المطلب الاول:الاطار المكاني
101-97	الفرع الاول: مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة .
102-101	الفرع الثاني:مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري لولاية قالة.
102	المطلب الثاني: الاطار الزماني للدراسة:
112-103	المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة وعينة الدراسة
106-103	المطلب الاول: منهج وعينةالدراسة
103	الفرع الاول: منهج الدراسة



103	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة:
106-103	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والاساليب الإحصائية للتحليل :
105-103	الفرع الأول: أدوات الدراسة
106-105	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية للتحليل
111-106	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة
112	خاتمة
132-114	الفصل الخامس تحليل النتائج في ضوء الفرضيات
114	تمهيد
129-115	المبحث الأول : التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة
119-115	المطلب الأول :المقاييس الوصفية للمحور الأول (الملموسية ورضا الزبون)
124-120	المطلب الثاني المقاييس الوصفية للمحور الثاني (الإستجابة وولاء الزبون )
129-125	المطلب الثالث:المقاييس الوصفية للمحور الثالث (الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء
132-130	المبحث الثاني : إختبار الفرضيات
130	المطلب الأول إختبار الفرضية الأولى:
131-130	المطلب الثاني :إختبار الفرضية الثانية
132-131	المطلب الثالث:إختبار الفرضية الثالثة
138-134	الخاتمة العامة
137-134	النتائج
138	التقييم
144-140	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-II	يمثل أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي	52
2-II	أنماط الزبون	54-52
1-IV	عدد خطوط النقل وتسمية وطول كل خط .	100
02-IV	توزيع الإطارات والعمال داخل المؤسسة .	101-100
03-IV	توزيع المسافرين على خطوط النقل لولاية قلمة .	102
04-IV	مراحل و تواريخ اجراء الدراسة الميدانية	102
5-IV	الإطار العام لعينة الدراسة	103
06-IV	متغيرات الدراسة	104
07-IV	يمثل العبارات التي عدلت	105
08-IV	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة	105
09-IV	مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانها.	106
10-IV	معايير تحديد الاتجاه	106
11-IV	توزيع العينة حسب الجنس	107
12-IV	توزيع العينة حسب العمر	108
13-IV	توزيع العينة حسب طبيعة النشاط	109
14-IV	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	110
1-v	الشواهد الإحصائية للمحور الأول	118-115
2- v	الشواهد الإحصائية للمحور الثاني	122-120
3-v	الشواهد الإحصائية للمحور الثالث	127-125
4-v	نموذج T- test لإختبار الفرضية الأولى	130
5-v	نموذج T- test لإختبار الفرضية الثانية	131
6-v	نموذج T- test لإختبار الفرضية الثالثة	131

## مقدمة الفصل

إن الإهتمام الذي حظت به الخدمات بأنواعها المختلفة لم يكن وليد اللحظة الآنية، بل إنه تنامي بشكل كبير وذلك توافقاً مع تنامي دور وأهمية الخدمات في حياة الأفراد، حيث أن قطاع الخدمات يساهم بشكل كبير في الناتج الوطني وتشغيل الأيدي العاملة قد بلغ نسبة تتعدى 70 بالمائة في الدول النامية.

إن هذه المساهمة دفعت الكثير من الباحثين والمختصين في القطاع الخدمي أمثال (wirtz ، bither lovlock ، berry ، sasser ، zeithaml ، gronroos ، parasuraman) وغيرهم، بالقيام بعدت محاولات لتحديد مفهوم الخدمة وخصائصها وتصنيفاتها التي تختلف عن السلع المادية .

ولقد حاولنا الإحاطة من خلال هذا الفصل بموضوع الخدمة بصفة عامة والخدمة العمومية بصفة خاصة من جوانبهم المختلفة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث إلى أربع مطالب مدرجة تحت العناوين كما يلي :

**المبحث الأول: مدخل عام إلى إدارة الخدمة ويضم أربع مطالب كما يلي :**

المطلب الأول : مفهوم الخدمة.

المطلب الثاني : أهمية الخدمة وأهدافها .

المطلب الثالث : خصائص الخدمة .

المطلب الرابع : تصنيفات ومكونات الخدمة.

**أما المبحث الثاني : مدخل عام إلى إدارة الخدمة العمومية وهو أيضا يضم أربع مطالب كما يلي :**

المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية .

المطلب الثاني : منظمات الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : نظم وأنواع الخدمة العمومية .

المطلب الرابع : المعايير المميزة للخدمة العمومية.

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الخدمة .

المطلب الأول : مفهوم الخدمة .

يعد الافتقار إلى تعريف واضح و دقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية ، من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام تمكين مؤسسات الخدمة من رسم استراتيجيات تسويقية فاعلة في قطاع الخدمات ، فلو كان بالإمكان تصنيف الخدمات بطريقة واحدة ليصبح من السهل حصر الخصائص و السلوكيات ذات الصلة المباشرة بالخدمات ، والعمل باتجاه إدراجها في أدبيات تسويق الخدمة كحقل قائم بحد ذاته .

الفرع الأول: مفهوم الخدمة.

تعرف الخدمة على أنها<sup>1</sup>

الجمعية الأمريكية للتسويق عرفت الخدمة بأنها : "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة ." .

كما عرفها ( stanton ) يقول أن الخدمة هي : "النشاطات غير الملموسة و التي تحقق منفعة للزبون أو العميل ، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى ، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية ." .

أما<sup>2</sup>

( kotlerx armstrong ) فقد عرف الخدمة بأنها : "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية . فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون ." .  
وعرف ( adrain pdmer ) الخدمة بالقول : "أن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس ، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل لإشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد ." .

ويقول ( gronroos ) أن الخدمة : "هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية ." .

و الخدمات هي منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك و تحقق له منفعة .  
ووفقاً لهذا التعريف لا تشمل الخدمات تلك التي يقدمها المنتج أو التاجر مع المنتجات المباعة للمستهلك أو المستعمل الصناعي كخدمات النصب و التشغيل و الصيانة ، وإنما تشمل الخدمات الأنواع التالية :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير العلاق ، إدارة عمليات الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 16

<sup>2</sup> بشير العلاق ، ثقافة الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 37

<sup>3</sup> -زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 35

الخدمات التعليمية : المنتجات التي تقدمها المدارس و الجامعات بمختلف تخصصاتها العلمية بغرض تأهيل المجتمع

الخدمات الصحية : المنتجات التي تقدمها المستشفيات و المستوصفات و المراكز الصحية ، والعيادات ، والجهات ذات العلاقة بغرض المحافظة على سلامة الإنسان الجسمية و العقلية .

الخدمات الثقافية : المنتجات التي تقدمها المنتديات الثقافية والنشاطات ذات العلاقة ، والتي تغذي الإنسان بالمعرفة وتيسر عليه عملية حل مشكلاته بأسلوب مرضي .

الخدمات الاستشارية : المنتجات التي تقدمها الجهات ذات العلاقة بنوع المعلومات المطلوبة والأشخاص المتخصصين بنوع الاستشارة المطلوبة .

الخدمات الاجتماعية : المنتجات التي تقدمها المنتديات الاجتماعية والجهات المتخصصة في هذا المجال .

الخدمات السياحية : المنتجات التي تقدمها المنظمات السياحية والمراكز السياحية كل حسب تخصصه سواء كانت سياحية طبيعية ، أم سياحة أثرية ، أم سياحة دينية ، بغرض تقديم الخبرة و المعلومة للسائح .

الخدمات الدينية : المنتجات التي تقدمها المراكز الدينية لطالبيها بغرض تحقيق الصفاء الروحي ، وغرس الإيمان ، والثقة والأمانة والصدق .

الخدمات المصرفية : المنتجات التي تقدمها المصارف و المنظمات المالية الأخرى سواء الخاصة منها أو العامة لحفظ أموال المودعين وتسهيل العمليات المالية لطالبها .

الخدمات المرورية : المنتجات التي تقدمها أجهزة المرور بغرض إرشاد السائقين ، وتنظيم العمليات المرورية لحفظ حياة المستفيد وتسهيل وصولهم و أموالهم بأمان .

الخدمات الترفيهية : المنتجات التي تقدمها بعض المنظمات كالنوادي و الجمعيات إلى الجمهور بغرض الترفيه والترفيه عنهم بعد الجهد و العناء .

الخدمات الحكومية : مجموعة متنوعة من المنتجات تقدمها الدولة للمواطنين ، وذلك لتسهيل حياتهم والإجراءات التي يرغبون في إنجازها .

الخدمات القضائية : المنتجات التي تقدمها المنظمات القضائية بغرض الفصل في المشاكل التي تحدث بين الناس، وتحقيق العدالة وذلك بإعادة الحق إلى نصابه .

الخدمات التأمينية : المنتجات التي تقدمها المنظمات التأمينية للمواطن ، سواء كانوا أشخاصا أم منتجات لاطمئنان صاحب العلاقة على حياته و ماله .

خدمات النقل : المنتجات التي تقدمها المنظمات الخاصة بالنقل البري و البحري و الجوي، لتسهيل عملية نقل الأشخاص و منتجاتهم والتأمين عليهم وعليها من المكان المنقولة منه إلى المكان المنقولة إليه .

خدمات الاتصالات : منتجات تقدم للمستفيدين بغرض تيسير عملية اتصالهم بجهات أخرى ، بعيدة أو قريبة بغرض تقديم معلومات تسهل أعمالهم .

خدمات الماء و الكهرباء والغاز : خدمات يتم بموجبها تجهيز الماء والكهرباء و الغاز، إلى المستفيدين بغرض تسهيل حياتهم وتوفير احتياجاتهم ، والذين يعجزون عن الحصول عليه لولا وجود تلك المنظمات .  
الخدمات الأمنية : وهي الخدمات التي تقدمها الأجهزة الأمنية ( من الجيش والشرطة ) لتأمين حيات المواطن من الأضرار بحياتهم وممتلكاتهم، التي ربما يحدثها أناس آخرون من خارج القطر و داخله .  
كما يرى<sup>1</sup>(zeitaml and bitner)

الخدمة :هي عبارة عن أفعال أو عمليات ،وإنجازات أعمال .  
الخدمة: هي كل الأنشطة التي تكون مخرجاتها ليست منتجات مادية ، وهي بشكل عام تستعمل عند وقت إنتاجها ، وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة .  
أن الخدمة هي النشاط أو الأداء الغير ملموس والذي يحدث من خلال عملية التفاعل بين مقدم الخدمة ومنتج الخدمة ،تهدف إلى تلبية توقعات العملاء وإرضاءهم ،وهذه الخدمة هي منتج مادي غير ملموس أي عند الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنه نقل الملكية .  
المطلب الثاني : أهمية الخدمة .

لقد أولت الدول اهتماما متزايدا إقطاع الخدمات بعد ما كانت تصب جل جهودها على القطاع الصناعي فقط،ومرد هذا الاهتمام إلى أن قطاع الخدمات أصبح يمثل محورا أساسيا في تشكيل باقي القطاعات الاقتصادية.تكتسي الخدمات أهمية بالغة في حياة الشعوب و الأمم لأنها تمثل البنية التحتية للتنمية الخاصة فيما يتعلق بالخدمات العامة كالتعليم والصحة و الأمن و ..... ، كما تترجم مدى تقدم المجتمعات ،حيث يعتمد عليها في تصنيف الشعوب .

إضافة إلى خدمة الزبائن من المستهلكين النهائيين ، يمتد دور صناعة الخدمات ليشمل خدمة القطاعات الاقتصادية الأخرى ، حيث تتزايد الحاجة إلى الخدمات البنكية وخدمات التأمين والاستشارات التي تدعم تطور قطاعي الصناعة و الزراعة ، وبذلك تساهم الخدمات في التكامل الاقتصادي<sup>2</sup> .  
تعتمد أغلب مؤسسات الخدمة بالدرجة الأولى في صناعة الخدمات على الطاقات البشرية ، وبذلك فانه لها دور مهم في خلق العديد من مناصب الشغل ، وقد أثبتت دراسة علمية أجريت في مجال الخدمات السياحية بأن السرير الواحد في الفندق يخلق منصب أو منصبين على الأقل من العمل المباشر وعدة أعمال أخرى غير مباشرة .  
أما على المستوى الوطني والدولي ازداد دور صناعة الخدمات نتيجة لمساهمتها الفعالة في إجمالي الدخل الوطني ودخول الأفراد العاملين في هذا القطاع .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص299

<sup>2</sup> عبد الرزاق حواس ، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية،دراسة حالة الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2005/2006، ص53-54

كما أن للخدمات وصناعاتها ، خاصة ذات الطابع الدولي دور هام في جلب العملة الصعبة للدول ، مثل خدمات الفنادق والمتاحف و النقل الجوي وخدمات البنوك .  
يستوعب قطاع الخدمات نسبة كبيرة من الأيدي العاملة ، سواء في الخدمات القائمة أو تأسيس خدمات جديدة وهذا مما يجعله يعكس آثارا إيجابية على الاقتصاد لتخفف نسبة البطالة وتوفر العديد من فرص العمل للأفراد حتى يستأنفوا معاشهم وحياتهم ويحققوا أهدافهم .

### المطلب الثالث : خصائص الخدمة

تفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات و الخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين ، ومن أبرز هذه السمات و الخصائص الآتي :

الفرع الأول:.. اللائحة الموسمية

إن ابرز ما يميز الخدمة عن السلعة ، أن الخدمة غير ملموسة ، بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها .<sup>1</sup>  
والخدمة من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، وهذا أهم ما يميز الخدمة عن السلعة ، وبالتالي فإن شراء الخدمة شراء غير ملموس.

و قد ترتب على اللائحة الموسمية الخدمات العديد من النتائج ، أهمها<sup>2</sup>:

- . أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها ، بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة .
- . استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع .
- . اقتصر توزيعها على الوكلاء والسماسة ، أي عدم انتقال الملكية لان هذا ينصب على الأشياء الملموسة فقط.
- . يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات .

### الفرع الثاني: التلازمية

و نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها . فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع . ويترتب على خاصية التلازمية الآتي :

. وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة و المستفيد .<sup>3</sup>

. ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون ( المستفيد من الخدمة ) في إنتاجها .

. ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير .

الفرع الثالث: عدم التماثل أو عدم التجانس ( التغييرية )

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ، ص 308،

<sup>2</sup> تامر البكري ، أحمد الرجومي ، تسويق الخدمات المالية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص778

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النصور ، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية مدخل مفاهيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان

الأردن، 2008، ص57

يعني أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام ، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع ، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل التنبؤ بما سيكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها .<sup>1</sup>

الفرع الرابع: تذبذب الطلب

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب و عدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد .

فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف ، ودور السينما لا تمتلئ إلا في أيام معينة من الأسبوع ( غالبا في عطلة نهاية الأسبوع ) أو حتى في ساعات معينة من اليوم.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع : تصنيفات و مكونات الخدمة .**

الفرع الأول : تصنيف الخدمات .

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية :

أولا: التصنيف المبسط<sup>3</sup>

أ . حسب نوع السوق ( أو حسب الزبون ) : وتنقسم

✓ خدمات استهلاكية : وهي خدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية والصحية ، النقل و التجميل . ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية .

✓ خدمات منشآت : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية ، و الخدمات المحاسبية ، وصيانة المباني و الأماكن و المعدات .

ب . حسب درجة كثافة قوة العمل : وتنقسم

✓ . خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة ، ومن أمثلتها خدمات الحلاقة ، رعاية الأطفال التدريس و غيرها.

✓ . خدمات تعتمد على المستلزمات المادية ، ومن أمثلتها خدمات الاتصال السلكية و اللاسلكية ، النقل العام البيع الآلي ، النقل الجوي ، خدمات غسل السيارات آليا ...إلخ .

ج . حسب درجة الاتصال بالمستفيد : وتنقسم :

✓ . خدمات ذات اتصال شخصي عال ، مثل خدمات الطبيب ، المخامي ، النقل الجوي و غيرها .

<sup>1</sup>أياد عبد الفتاح النصور، المرجع نفسه،ص58

<sup>2</sup>حميد الطائي ، بشير العلاق ، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2009،ص43-56

<sup>3</sup>هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005، ص33



- ✓ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض ، مثل خدمات الصراف الآلي ، مواقف السيارات آلية ، وخدمات البريدية .
- ✓ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط ، مثل خدمات المطاعم الوجبات السريعة ، خدمات المسرح .
- د. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات : وتتمثل في
- ✓ 1 . مهنية مثل خدمات الأطباء ، المحامين ، والمستشارين الإداريين ، والصناعيين ، والخبراء ذوي المهارات الذهنية و البدنية .
- ثانياً:التصنيف المتعمق<sup>1</sup>
- أ . الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق :
- يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق و تلك التي لا تعتمد على أساس السوق ومن أمثلة الغير قابلة للتسويق ، الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة دون مقابل .
- ب . الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي :
- تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة ، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى .
- أما خدمات المشتري الصناعي ، فهي خدمات تقدم إلى منشأة أعمال حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية .
- ج . الثقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج :
- يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها . وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد :
- ✓ توجد خدمة صرفة عندما يكون هناك دليل ضعيف ، أو عدم وجود دليل على الإطلاق على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة .
- ✓ توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة . ويحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة ، مثل ضمانات ما بعد البيع . وفي حالات أخرى ، تباع الخدمة كسلعة متفردة يشتريها المستفيد لإضافة قيمة لسلعته .
- ✓ أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الأول . هذه الخدمات تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد ، أو توفير وسائل أو تسهيلات ائتمانية من شأنها تمكين شراء السلع الملموسة .

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص50

د - الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة :

أن مستوى اللاملموسية الحاضرة في عرض الخدمة يتأتى من ثلاثة مصادر رئيسية :

✓ سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمة و تستهلك من قبل المستفيد .

✓ البيئة المادية التي تحصل فيها عملية إنتاج / استهلاك الخدمة .

✓ البرهان الملموس لأداء الخدمة .

وعندما تشكل السلع جزءا مهما و كبيرا في عرض الخدمة ، فإن معظم الممارسات التي يلجأ إليها رجل التسويق السلع يمكن تطبيقها على عرض الخدمة ، و هذا الجزء الملموس من عرض أو تقديم الخدمة .  
إن العناصر الملموسة في الخدمة تتألف ليس فقط من السلع التي يتم تبادلها ، وإنما أيضا من البيئة المادية التي تحصل فيها عملية تقديم الخدمة .

كما يمكن الوقوف على الملموسية من خلال معرفة طرق إنتاج الخدمة . فبعض الخدمات تقدم فرصا عديدة للمستفيدين للاطلاع على عملية الإنتاج . والواقع أن الغرض الرئيسي للخدمة قد يكون رؤية العملية الإنتاجية . وغالبا ما يتم الإطلاع على هذا الدليل الملموس قبل اتخاذ قرار شراء الخدمة . فخدمات إدارة المحفظة ، مثلا ، ليس فقط لا يراها المستفيد ، وإنما هذه الخدمات يصعب أيضا تحديدها أو تحديد نتائجها .

ويمكن القول أن اللاملموسية تميل إلى رفع مستوى حالة عدم التيقن المدركة من قبل المستفيدين خلال عملية اتخاذ قرار الشراء . وتحاول إدارة التسويق التعويض عن ذلك بالتركيز على إدارة الدليل الملموس في تقديم الخدمة . كما تحاول إدارة التسويق التخفيف من حالة عدم التيقن المرتبطة باللاملموسية والناجمة عنها من خلال تطوير علامات تجارية قوية تعمل بمثابة ضمانات أو تأكيدات للجودة المرتبطة بالخدمة المعينة .

ر - مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة :

هناك بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستفيدين، بينما توجد خدمات أخرى لا تتطلب من المستفيدين إلا دورا بسيطا لتحريك عملية إنتاج الخدمة . ففي الفئة الأولى ، تحتاج خدمات الرعاية الشخصية إلى مشاركة كاملة من قبل المستفيدين ، خلال عمليتي إنتاج وتقديم الخدمة معا . وهذه في الغالب عملية ذات طبيعة تفاعلية .

أما بالنسبة للخدمات الأخرى ، فإن الأمر قد لا يتطلب مشاركة كاملة من قبل المستفيد في عملية إنتاج الخدمة . فالمستمعون للموسيقى عبر الإذاعة لا يحتاجون إلى أي مشاركة للحصول على الخدمة .

ولأنه يصعب وضع معايير ثابتة و مؤكدة لإنتاج الخدمات وباعتبار الخدمات غير ملموسة فإن معظم المؤسسات العامة في مجال تسويق الخدمات تحاول تقليص مستوى مشاركة المستفيدين في العملية الإنتاجية ولتحقيق ذلك ، تم اللجوء إلى تبسيط عملية إنتاج الخدمة ، وأيضا إلى انتهاج أسلوب الاتصال عن بعد من خلال البريد أو الهاتف أو الانترنت أو أية وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة .

ز - درجة عدم التماثل أو عدم التجانس :

يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات هما :

✓ مدى تباين معايير الإنتاج عن ما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج الخدمة و عمليات إنتاجها أو تقديمها .

✓ مدى التباين المتعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين .

إن حالات عدم التجانس في معايير الإنتاج تعد في غاية الأهمية بالنسبة لمؤسسات الخدمة التي يكون فيها المستفيدون مشاركين في عملية الإنتاج بشكل كبير ، خصوصا عندما تقف طرق الإنتاج حائلا أمام مراقبة إنتاج أو تقديم الخدمة .

هذه الحالة تنطبق بشكل جلي على الخدمات الشخصية كثيفة العمل ، مثل خدمات الحلاقة و التجميل . وهناك خدمات تسمح بنطاق عال من اختبارات الرقابة على الجودة خلال عملية الإنتاج ، مما يتيح لمؤسسة الخدمة فرصة تقديم خدمة راقية بشكل منتظم .

إن هذا التوجه يقوم على اعتبار الخدمات المستندة على المعدات أو الآلات أكثر نمطية من تلك الخدمات التي تتطلب أو تتضمن درجة عالية من التدخل الشخصي في عملية الإنتاج . وقد دأبت كثير من مؤسسات الخدمة إلى تقليص درجة عدم التماثل من خلال تبني طرق إنتاج مستندة على المعدات أو الآلات .

وفي حالات معينة ، تم تقليص درجة عدم التماثل من خلال إسناد جزء من عملية الإنتاج إلى المستفيد . أما البعد الثاني ، فهو مدى التباين المعتمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين . و لان الخدمات تستهلك أثناء إنتاجها ، وبما أن المستفيد عادة ما يشارك في عملية الإنتاج ، فإن إمكانية إنتاج الخدمات حسب رغبات العميل هي أكبر بكثير بالمقارنة مع السلطة المصنعة . إن مدى إنتاج خدمات تطابق رغبات وحاجات العملاء تعتمد على طرق الإنتاج المستخدمة . وعليه فإن الخدمات التي تنتج لعدد كبير من العملاء في آن واحد قد لا توفر إلا نطاقا ضيقا من تلبية الرغبات الخاصة للعميل .

أيضا ، فإن مدى توفير خدمات تطابق الاحتياجات الخاصة للعملاء ، يعد جزئيا دالة للقرارات الإدارية على مستوى السلطة المخولة للأفراد الذين يقدمون الخدمة للمستفيد ويتعاملون معه في المقام الأول . فبينما نجد أن بعض المؤسسات الخدمة تمنح حرية أكبر لهؤلاء الأفراد في تقديم الخدمة ، نجد أن هناك أجاها شائعا لدى كثير من مؤسسات الخدمة لمكنة عملية تقديم الخدمة . هذا يتطلب انتهاج إجراءات وخطوات ومعايير محددة سلفا في عملية تقديم الخدمة . إن المكنة هنا ، وإن كانت تقلص مرونة مورد الخدمة في تلبية احتياجات العملاء ، إلا أنها تسهم في تقليص درجة عدم تماثل العمليات و النتائج .

و - نمط تقديم الخدمة :

يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة هما :

- ✓ - ما إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة .
  - ✓ ما إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة و المستفيد .
- إن استمرارية تقديم الخدمة غالبا ما ترتبط بالعلاقة القائمة ما بين مورد الخدمة و المستفيد . فالعلاقة الطويلة الأمد مع مورد الخدمة تعد مهمة للعملاء في العديد من الحالات التالية :
- عندما تكون عملية إنتاج / استهلاك الخدمة ممتدة على مدى زمني طويل .
  - عندما لا يتم الانتفاع من الخدمة إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة .
  - عندما يواجه المستفيد درجة عالية من المخاطرة المدركة .
- إن توفير الخدمة على أساس الاستمرارية، بدلا من العمليات المنفصلة، يساهم أيضا في تقليص تكاليف العمليات حيث لا يضطر المورد في كل حالة إلى البحث عن الطلب و تلبيةه.
- وفي بعض الحالات يكون من الأمور المقبولة و المعقولة توفير عنصر مركزي للخدمة من خلال العلاقة المتواصلة ما بين مورد الخدمة و المستفيد ، إلا أنه لا بأس من توفير منافع خدمية إضافية في حالة حاجة المستفيد إليها .
- الشكل (I-1): كيفية تصنيف الخدمات طبقا لطبيعة عرضها و تقديمها.

علاقة تصميمية	نداءات هاتفية من المسكن .	التأمين خدمات التصليح وصيانة السيارة.(إذا كان العميل مشتركا في نادي للسيارات مثلا)
	خدمات الماء و الكهرباء.	
علاقة المستخدمين بمورد الخدمة	خدمات تأجير سيارة.	محطة إذاعية. خدمات عامة(طرق، منتزهات إلخ)
	مطاعم الوجبات السريعة . الهواتف العامة .	
علاقة عارضه		

( تعاملات مستمرة ) ( تعاملات منفصلة )

المصدر : بشير العلاق ؛ ثقافة الخدمة ؛ دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ؛ الأردن 2009 ص 67

و يحاول مسوقو الخدمات جذب العملاء للاستفادة من الخدمات المقدمة بشكل مستمر، كبديل عن التعاملات المنفصلة. أي أن المسوقين يحاولون استمالة العميل إليهم لبناء علاقات صميمة ذات طبيعة مستمرة معهم.

و هذا يحصل عندما يقدم المورد الخدمة محفزات للعميل تدعو الأخير للاستمرار في شراء الخدمة منه و عدم التحول إلى مورد آخر منافس . و يمكن تعزيز العلاقات الصميمة ما بين المورد و المستفيد من خلال برنامج

اتصالي فعال ، يوفر للمستفيد فرصة دائمة للتعرف على طبيعة و أبعاد و مضامين الخدمات التي يقدمها المورد أولاً بأول .

ع - نمط الطلب :

يمكن تصنيف الخدمات طبقاً لنمط الطلب الزمني عليها. فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها ثابتاً على مر الزمن. فالكثير من الخدمات يكون الطلب عليها متبايناً و متذبذباً . وقد يكون التذبذب على مدى يومي ، أو على مدى أسبوعي أو يكون الطلب موسمياً أو دورياً ، أو قد يكون غير متوقع إطلاقاً .

هـ - خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات:

إن بعض الخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية. فالعراق مثلاً، يستخدم طريقة إنتاج تعتمد بالكامل على العنصر البشري. إلا أن هناك خدمات لا يعتمد إنتاجها على العنصر البشري ، مثل خدمة مواقف السيارات الآلية .

إن إدارة الخدمات المستندة على قوة العمل قد تختلف عن تلك الخدمات التي تستند في تقديمها على الآلة. فالنوع الأول من الخدمات يسمح بتقديم خدمة قد تتلاءم مع رغبات و تطلعات المستفيد بدرجة أكبر بكثير من النوع الثاني .

ي - أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد :

إن بعض الخدمات تشتري بشكل دائم ، و قد تكون هذه الخدمات منخفضة القيمة ، و تستهلك بشكل سريع و هي غالباً ما تشتري نزوي دون دراسة و تمحيص مسبقين . هذه الخدمات قد لا تمثل إلا جزءاً بسيطاً من إجمالي مصروفات المستفيد ، و يطلق على هذه الخدمات اسم الخدمات السريعة . و في الطرف الآخر ، نجد خدمات تدوم طويلاً ولا تشتري بشكل دوري ، كما أنها لا تشتري إلا بعد دراسة متأنية مسبقة . ومن أمثلة ذلك الرحلات السياحية المتكاملة .

ثالثاً: تصنيف الخدمات التكميلية:

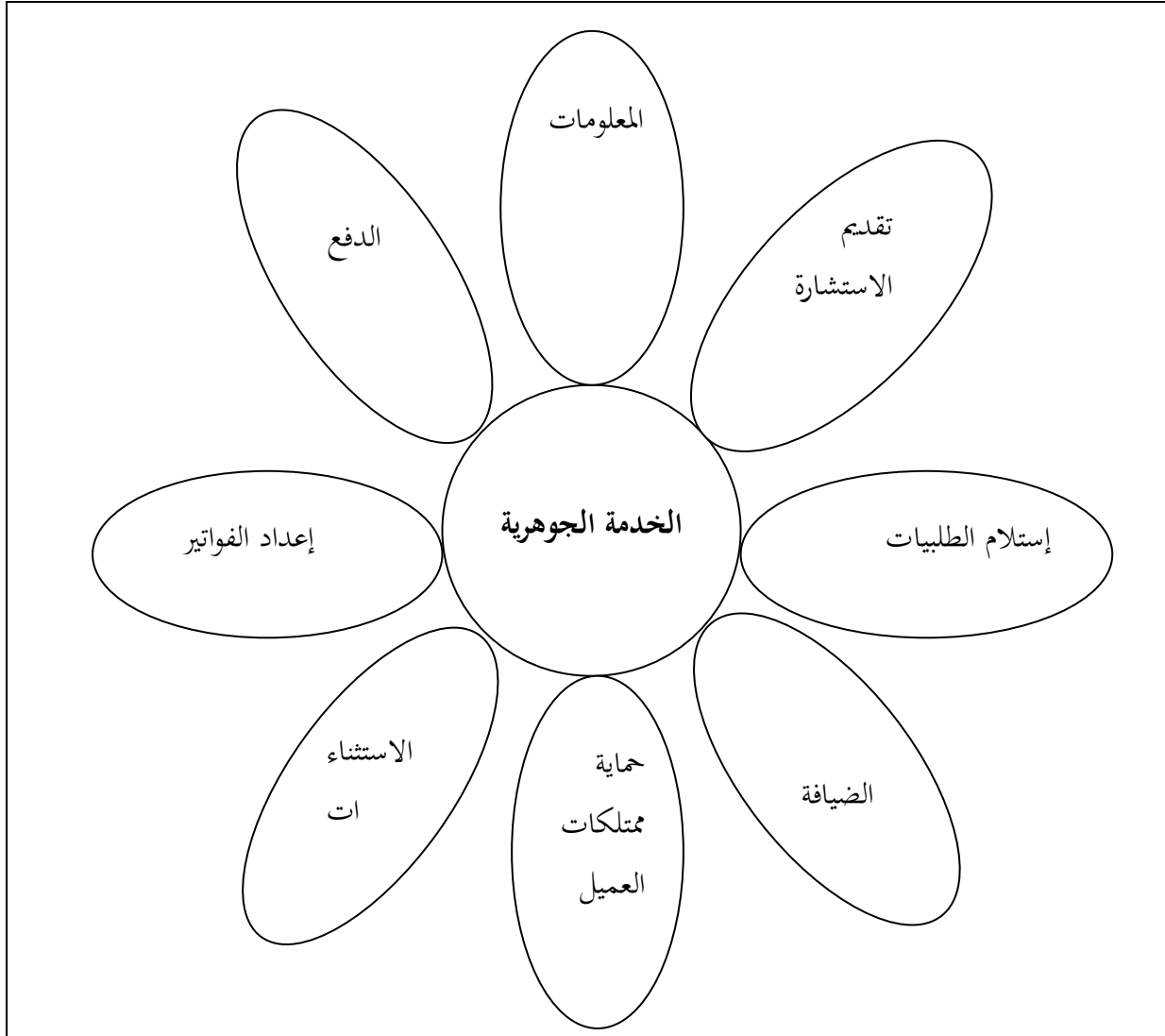
غالباً ما تلجأ منظمات الخدمة إلى وضع الخدمات التكميلية في مجموعات سعياً وراء اختيار المجموعات التي تتناسب مع حاجات المستفيدين من الخدمة أو الخدمات المعروضة. ومن الخدمات التكميلية التي تضاف إلى الخدمة الجوهر المتمثلة في ما يلي :<sup>1</sup>

- ✓ المعلومات.
- ✓ تقديم الاستشارة.
- ✓ استلام الطلبات .
- ✓ الضيافة : رعاية العميل.

<sup>1</sup> حميد الطائي ، بشير العلاق ، مرجع سابق ص 59-80

- ✓ حماية ممتلكات المستفيدين.
- ✓ الاستثناءات.
- ✓ إعداد الفواتير.
- ✓ الدفع .

الشكل (I- 2): زهرة الخدمة



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص71.

الفرع الثاني: مكونات الخدمة.

تتألف الخدمة الحقيقية من مكونين اثنين متلازمين لا بد من توافرها لكي تكتمل صورة الخدمة في جميع أبعادها،  
وهما: <sup>1</sup>

أولاً: الخدمة الجوهر ( core service )

ثانياً: الخدمات الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر ( supplementary services )

ولتوضيح ماهية الخدمة الجوهر و الخدمات الإضافية الداعمة و المكملة للخدمة الجوهر ، دعنا نستعرض الحالة العلمية التالية ، التي تميز ما بين هذين المكونين .

التمييز ما بين الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر طور ( frederick w .smith ) مفهوم التسليم الفوري و السريع للطرود عندما أسس عام 1971 شركة أطلق عليها اسم ( federal express ) .

بدأت أعمال الشركة بعد سنتين من التأسيس ، حيث استطاعت أن تقدم خدمة كانت في وقتها فريدة ، لقد واجهت الشركة منافسة من شركات تعمل في نفس الحقل و تؤدي خدمات استلام الطرود ونقلها طوال الليل وتسليمها في الصباح التالي . لقد توصلت إدارة الشركة إلى استنتاج مفاده أن عليها أن تعيد النظر في تعريفها للخدمة إذا ما أرادت الاستمرار كشركة قائمة في السوق ، ورائدة في تحديد السعر . وبعد فترة استطاعت إدارة الشركة إعادة تعريف الخدمة ، حيث جاءت بالتعريف التالي : " جميع الأعمال و الأفعال و ردود الأفعال التي يدرك المنتفعون أنهم قد اشتروها .

هذا التعريف يوضح بأن منتج الخدمة هو أساس حزمة من النشاطات مؤلفة من جوهر بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات التكميلية . وطبقاً للشكل - تشمل العناصر التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر في الشركة على الآتي :

✓ تقديم المشورة و المعلومات للعملاء الحاليين و المحتملين.

✓ استلام الطلبات على الهاتف .

✓ توفير العلامات و أنواع من مواد التعبئة و التغليف.

✓ استلام الطرود من موقع المرسل.

✓ توفير وثائق الشحن.

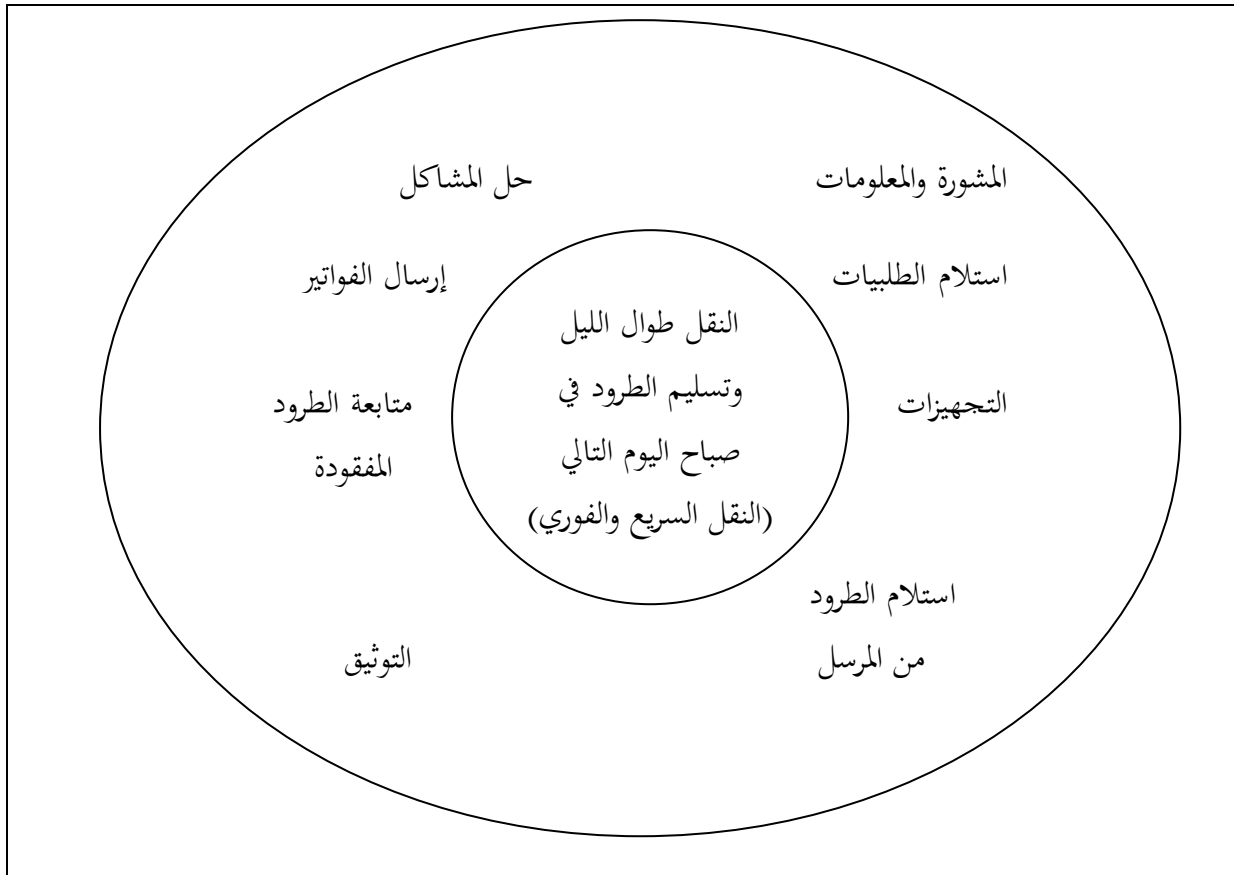
✓ إرسال فواتير الشحن.

✓ حل مشاكل العملاء بسرعة و كفاءة .

✓ متابعة مصير الطرود المفقودة.

<sup>1</sup>حميد الطائي بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 30-35

الشكل رقم (I-3): الخدمة الجوهر و العناصر التكميلية الداعمة لشركة fedex



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

نلاحظ أنه على الرغم من أن الخدمة الجوهر و بعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية ، فإن هناك خدمات تكميلية تتطلب و تتضمن عملية معالجة المعلومات . إن بعض الخدمات تتضمن الأنواع الثلاثة من المعالجة ( نغني معالجة الناس ، معالجة الممتلكات ، ومعالجة المعلومات ) .

يتطلب من جميع مؤسسات الخدمة أن تحصر تفكيرها وجودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة والتي يدرك المستفيد أنه يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها. وهذا يتطلب من مديري التسويق أن يجمعوا هذه الإدراكات من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية ، وأن يحددوا مكوناتها وبالتالي ينبغي على المنظمة أن تؤدي واجباتها إزاء كل من هذه العناصر .

إن مفهوم المنتج الإضافي أو المضاف هو من المفاهيم الرئيسية في أدبيات التسويق. فمهمة رجل التسويق تنحصر في تنفيذ هذا المفهوم . وكما يقول ( levitt ) : " أننا لا نبيع الشيء الرئيسي الشاخص أمامنا ، بل نبيع بالفعل مجموعة من حالات الرضا والإشباع التي تحيط بهذا الشيء الرئيسي." .



و من الطرق المستخدمة في تحديد وتشخيص الخدمات التكميلية المرافقة للمنتج الجوهر ، وضع خارطة تدفق لعملية تسليم الخدمة .

في كل الصناعات الخدمية والإنتاجية ، فإن المنتج الجوهر يتحول عاجلا أم آجلا إلى سلعة عندما تزداد المنافسة وتنضج الصناعة . وكنتيجة لذلك ، فإن الميزة التنافسية عادة ما تركز على أداء عناصر الخدمة التكميلية . فالشركة التي لا تستطيع أن تبدع في العنصر الجور لا يمكن أن يكتب لها النجاح.

إن ضمان أداء فاعل على مستوى الجوهر يعد بمثابة مسألة حياة أو موت. إلا أن هناك بعض الاختلافات حول الدور النسبي والأهمية النسبية لمختلف عناصر الخدمة التكميلية. فالكثير من الشركات قد وجدت أن القيام بنشاطات مثل تزويد العملاء بالمعلومات ( عن طريق الهاتف والفاكس والانترنت الخ ) ، واستلام الطلبات والقيام بأعمال الحجز ، وعمل الفواتير وحل مشاكلهم ، تعد ضرورية لتحقيق النجاح المطلوب ، فإذا ما فشلت الشركة في أداء مثل هذه النشاطات بشكل جيد ، فإنها سوف تبدو عاجزة وغير مهتمة بالعملاء .وبالتأكيد فإن هذه الشركة لن تكون قادرة على المنافسة ، وقد تضطر للانسحاب من السوق بخسارة .

إن مستوى الأداء للخدمات التكميلية الأخرى قد يكون مسألة استراتيجية تنافسية ومعايير سائدة في الصناعة . فعند استهداف قطاع معين من السوق ، يتساءل المسوق عن ذلك الجزء من القطاع الذي يوفر ميزة تنافسية إذا ما تم انتهاج سياسة الأداء المتميز في تقديم الخدمات التكميلية . على الشركة أن تحدد مكامن الفرص السانحة لها، وأن تستثمر هذه الفرص بفعالية لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية. فلا يكفي تقديم خدمات تكميلية معيارية في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

إن التميز في تقديم الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر يعد الضمانة الوحيدة لنمو الكثير من المنظمات العاملة في قطاع الخدمات ، خصوصا في ظل تنامي المنافسة .

المبحث الثاني: مدخل عام إلى إدارة الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية ، و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات ، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة ، ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين :

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العامة كعملية

يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات الحكومية أو العامة على أنها عملية متكاملة تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات . وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع مختلفة يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة .<sup>1</sup>

أولاً: الأفراد

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 . مثل عندما يدخل مريض مستشفى حكومي فإن الخدمة الصحية تجرى عليه ، ومن ثم فإن عملية الخدمة تؤدي عليه بذاته.

ثانياً: المواد

وقد تكون الأشياء أو المواد هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة . أي أن عمليات الخدمة يتم إجراؤها على الأشياء وليس الأفراد ، وعندئذ يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأشياء المملوكة . مثال على ذلك عمليات خدمة ترخيص السيارة في المرور ، وعمليات خدمة الضرائب أو العوائد على المباني و العقارات .

ثالثاً: المعلومات

إن المعلومات قد تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة ، حيث يتم القيام بعمليات التشغيل اللازمة للخدمة على المعلومات ، وعندئذ يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات . ويمثل هذا النوع من مدخلات عمليات الخدمة الجانب الحديث للخدمة العامة والذي يعكس التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات . كما لا تقتصر عمليات تشغيل المعلومات على التكنولوجيا المتمثلة الأقمار الصناعية ، بل وتمتد إلى العقول البشرية . ومن أمثلة التي توضح هذا النوع من المعلومات و مجلس الوزراء، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث القومية، والجامعات، وعمليات خدمة المستشارين و القضاة التي تعتمد على تشغيل المعلومات باستخدام العقل البشري، وعمليات الخدمة المالية والمحاسبية والإدارية، وعمليات خدمات التنبؤ بالأحوال الجوية.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003، ص455-457

وبالرغم من التفرقة السابقة بين الأنواع الثلاثة من المدخلات في نظام عمليات الخدمة ، فإنه من الممكن في الحياة العملية أن تتضمن الخدمة العامة المعقدة للمواطن أكثر من نوع واحد من هذه المدخلات ، أو تتضمن الأنواع الثلاثة في وقت واحد . مثال ذلك عمليات خدمة الإطفاء الحريق فإنها قد تنطوي على عمليات تشغيل موجهة للأفراد بداخل المبنى الخاضع للحريق ، وللمبنى نفسه وما بداخله من ممتلكات ، إضافة إلى عمليات تشغيل للمعلومات عن حجم المبنى وعدد السكان فيه وغير ذلك من المعلومات الهامة ، والتي يتم القيام بها من خلال التفكير البشري و الاستنتاج أو من خلال الأجهزة والمعدات الالكترونية .

الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العامة كنظام

وفقا لمفهوم النظم فإنه يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات العامة كنظام يتكون من الأجزاء الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

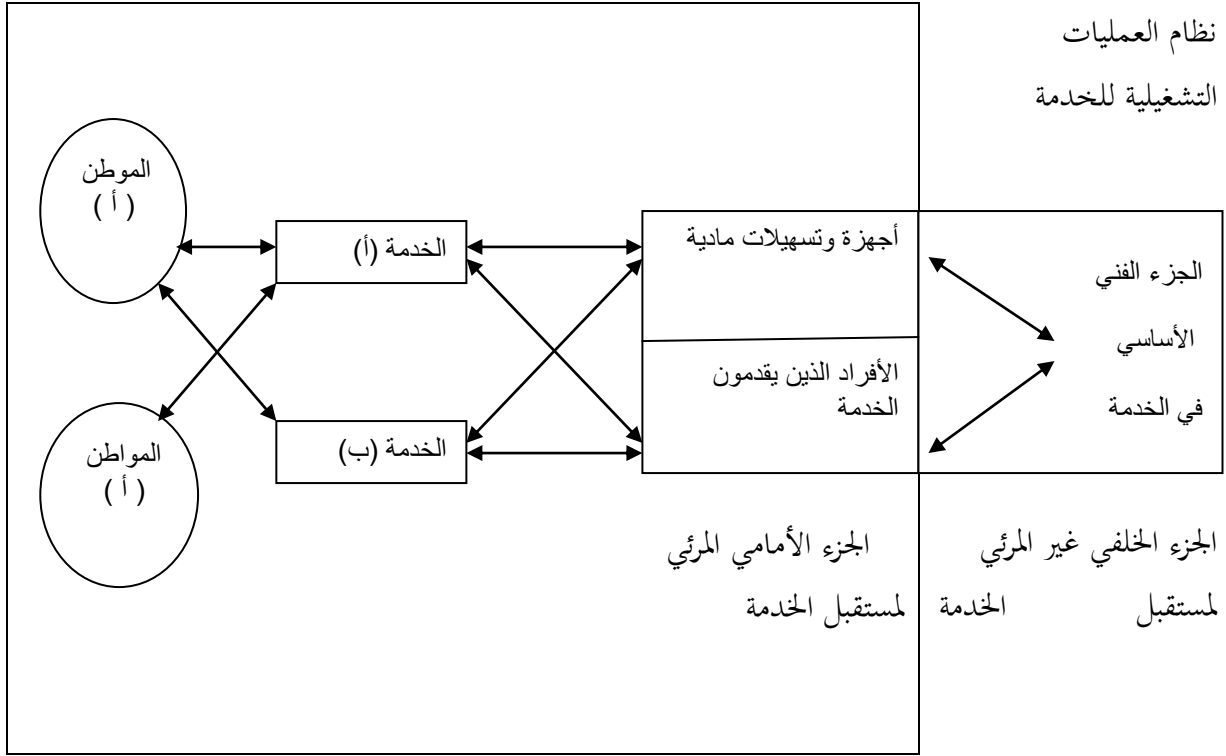
نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة والذي تتم من خلاله عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .

نظام تسليم الخدمة، والذي يتم من خلاله التجميع النهائي للخدمة للمواطن طالب الخدمة. ويوضح الشكل التالي مفهوم الخدمة كنظام حيث يلاحظ أن هناك أجزاء من هذا النظام تعد منظورة أو مرئية لمستقبل الخدمة ، بينما الأجزاء الأخرى من النظام تعد غير منظورة أو غير مرئية ، و التي يطلق عليها جوهر الخدمة الفني . كما أن المواطن طالب الخدمة قد لا يعلم بوجود هذه الأجزاء أصلا . وفي هذا الصدد يميل بعض الكتاب استخدام تعبير المكتب الأمامي ، بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة ، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة . كما يطلق البعض على الأجزاء المنظورة تعبير المسرح الأمامي . وعلى الأجزاء غير المنظورة تعبير المسرح الخلفي .

ولزيادة الفهم لفكرة الخدمة كنظام دعنا نتعرض لأحد الأمثلة للخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع . فمثلا عندما يذهب المواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة السيارة، فإنه في البداية يقدم الأوراق و المستندات اللازمة للموظف المسئول، ويدفع المبلغ المطلوب من النقود في الخزينة، وربما يستريح على مقعد انتظار لإنهاء الخدمة. إن هذا الجزء من خدمة المرور يمثل الجزء المرئي للمواطن والذي يراه بنفسه حيث يرى الموظفين وأجهزة الحاسب الآلي و المكاتب والمقاعد والمبنى وما شابه ذلك. ولكن في نفس الوقت وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة هناك أعمال و أنشطة أخرى يتم القيام بها داخل مكتب المرور مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة ومخالفاتها . والتوقيعات اللازمة ، والتسجيل والمراجعة الداخلية وغيرها ، إن هذه الأعمال والأنشطة تتم في الجزء الخلفي الذي لا يراه المواطن ، ويعد ضروريا لاستكمال إنتاج الخدمة وتقديمها له.

<sup>1</sup> عبد الرحمان ثابت إدريس، مرجع سابق، ص457-458

الشكل (I-4): الخدمة المقدمة من المنظمات العامة كنظام.



المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية 2002 /2003 ص 459.

### المطلب الثاني: منظمات الخدمة العمومية.

تنتشر المنظمات في كل مجالات حياتنا ، ونحن غالبا على اتصال بالعديد منها في حياتنا اليومية . والواقع أن جزءا كبيرا من عمرنا قد ارتبط وتأثر بالمنظمات التي توجد في المجتمع وهذه المنظمات تركز نشاطاتها مباشرة على تقديم الخدمات للمواطنين، والتي تعرف بمنظمات أو مؤسسات الخدمة العامة.

الفرع الأول: مفهوم المنظمة العامة.

المنظمة العامة هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج وتوفير خدمة عامة بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع ، أو هي كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد و الجماعات الخاصة عن القيام به ، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات ، أو قلة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في أجل قصير .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، 92-93

الفرع الثاني: أهداف المنظمات العامة.<sup>1</sup>

أولاً: الأهداف الاقتصادية

و تتمثل في توفير السلع والخدمات اللازمة لبقاء المجتمع وتحقيق الاستقرار الاقتصادي ، وتنمية وزيادة كفاءة السياسة الاقتصادية المتبعة لضمان النمو الحقيقي للاقتصاد القومي . والنمو و الازدهار الاقتصادي للمجتمع يقود بالتالي إلى المزيد من التوسع في إنتاج السلع و الخدمات .

ثانياً: الأهداف السياسية

وتشمل تحقيق النظام والاستقرار السياسي ، وحماية النظام الاجتماعي السائد ، والتعامل مع المشاكل الخارجية وتحقيق أهداف السياسة الخارجية وحماية المجتمع و الدفاع عنه من أي اعتداءات خارجية .

ثالثاً: الأهداف الثقافية

وتتمثل في مسؤولية الحكومة في نشر التعليم وتوفيره لأفراد المجتمع . والنهوض بمستوى التعليم ، ونشر الثقافة وتبادلها بين الأفراد و المجتمعات .

رابعاً: الأهداف الأخلاقية

هي مجموعة الأهداف المتصلة بتحقيق العدل والمساواة و الحرية وما شابه ذلك. وهي التصرفات التي يتبعها الأفراد و التي تعد مقبولة من واقع المفاهيم الأخلاقية السائدة في المجتمع و العرف و التقاليد المتعارف عليها بين الأفراد في المجتمع.

خامساً: الأهداف الروحية

تتمثل في إشباع الحاجات الدينية التي تنبع من المعتقدات و الإيمان بالكتب السماوية . وغالبا ما تتدخل الدولة بإصدار القوانين وإنشاء المنظمات لتحقيق الأهداف الروحية للمجتمع .

سادساً: الأهداف التي تتعلق بالصحة العامة

ويقصد بها تلك الأهداف التي تؤدي إلى الحفاظ على الصحة العامة في المجتمع ، ومكافحة الأمراض ، و ذلك بإنشاء المستشفيات و التأمين الصحي و غيرها .....

الفرع الثالث: أسباب إقامة المنظمات العامة .

تتمثل أهم أو جل الأسباب التي أدت إلى قيام هذه المنظمات العامة ما يلي :<sup>2</sup>

- أسباب تتعلق بعدم إقبال رأس المال الخاص عليها وذلك إما لضخامة رؤوس الأموال اللازمة ، أو لارتفاع تكاليف تشغيلها ، أو لانخفاض معدل العائد وصافي الأرباح المتوقعة .

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 94 - 95

<sup>2</sup> أحمد عثمان طلحة ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية: منظور استراتيجي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 94

- أسباب تتعلق بعدم استغلال صغار المنتجين ، حيث تقوم الدولة بإقامة مشروعات لتقديم خدمات معينة لفئة من صغار المنتجين .
- أسباب تتعلق بارتفاع المخاطر التجارية ، حيث تتولى الدولة إقامة المشروعات التي تواجه أخطارا تجارية عالية .
- أسباب تتعلق بالأمن القومي، مثل إنشاء الدولة لمشاريع الأسلحة، والطاقة النووية.
- أسباب تتعلق بالتأميم نتيجة اعتبارات قومية، حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات إليها لتجنب استغلال طبقات الشعب، أو من استغلال ثروات وموارد المجتمع.
- أسباب تتعلق بالإشراف والرقابة حيث تتدخل الدولة بحصة في رأس مال بعض المشروعات مقابل تزويدها ببعض المشروعات مقابل تزويدها ببعض التسهيلات والمرافق أو تعهدها بتحصيل أو تغطية ما تتعرض له من خسائر. وذلك لأحكام الرقابة عليها .
- أسباب تتعلق بحماية الموارد. فكثير من المنظمات العامة والأجهزة الحكومية وظيفتها الأساسية هي حماية مظاهر الحياة في المجتمع، وحماية الممتلكات والموارد.
- مما سبق يمكن القول أن إقامة المنظمات العامة جاء تجسيدا لدور القطاع العمومي، كي يلعب دورا رئيسيا في أسلوب إدارة منظمات الخدمة، ويتفرد بدور واسع في رعاية الحاجات العامة للمواطنين، وفق منطق الدولة المتدخلة.

### المطلب الثالث: نظم و أنواع الخدمة العمومية.

- يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين: نظام الخدمة المفتوحة، ونظام الخدمة العامة المقفلة.
- الفرع الأول: نظام الخدمة العامة المفتوحة

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية ، يتم إعداد الفرد لها ، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية ، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة ( اقتصادية ، زراعية ، تجارية ) حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية ، بهدف تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ومن هنا يمكننا القول بأن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة ، وكذلك إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة ، بهدف الحد من التضارب في الاختصاصات و الازدواجية في المسؤوليات ، بحيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى ( كتيب المهام).

وتتمثل أهم الخصائص التي يتميز بها نظام الخدمة العامة المفتوحة في ما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد محمود النعيمي ، " مبادئ الإدارة العامة " منشورات ، elge ، دون بلد نشر ، 1997 ، ص 164 . 165

أولاً: البساطة

ويظهر ذلك من خلال :

- لا تبذل المنظمة جهداً في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم ، وتحمل نفقات هذا الإعداد .
- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل ، سواء بدورات تدريبية أو غيرها ( الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه ) ، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي :
- تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحاً على الدوام .
- تقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

ثانياً: مرونة النظام

- ترجم حرية الإدارة في التحلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش الحرية للموظف، كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله، واستعداداته أو تضمن له عائد أكبر.
- ثالثاً: اقتصادية النظام

تبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية :

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب.
- عنصر الانفتاح على المجتمع، وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.
- أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما ، وذهنية خاصة ، ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة ، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات ، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين ، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة ، وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور ، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام ، بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات .

الفرع الثاني: نظام الخدمة العامة المقفلة

- وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالباً بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل ، واستمرار التدريب أثناء العمل بهدف رفع المستويات المهنية ، وتنمية القدرات ، واكتشاف الاستعدادات ، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات . ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد محمود النعيمي، مرجع السابق، ص 169 - 160

أولاً: قانون الموظفين

هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية ، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى ، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة ، تتعلق بالتعيين ، والعمالة المالية ، والإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة ، كما يحدد أيضاً كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف ، ومختلف الإجراءات الجزائية ، خاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة .

ثانياً: حياة وظيفية متميزة

إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة ، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل ، استناداً إلى العديد من الاعتبارات ، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة ، وما يمكن أن يقدمه طوال حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة .

يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات و هي:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها .
- رعاية الموظفين، وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.
- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العنصر البشري، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.
- وتتمثل عيوب هذا النظام في العناصر الآتية :

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات و العلاقات ، مما يزيد من التعقيد في الهياكل الإدارية .
- مشكلات قياس حجم الإنتاجية، ومقارنتها بين القطاع العام و الخاص ( إنتاجية الموظف ) .
- منح الحقوق و الامتيازات للعاملين بصورة كبيرة تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول ، والانتكالية ، والقضاء على عنصر التجديد والابتكار ، مع مشكلة الرواتب ، وإمكانية استقطابها للكفاءات، والخبرات التي تحتاجها الإدارة .
- وتمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجاً آخر لنظام الخدمة المقفلة ، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا ، هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية ( تعليم ، أمن ، صحة ) ، ومع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة ، شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي ، وتختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات الاقتصادية .



### المطلب الرابع: أهم المعايير المميزة للخدمة العمومية.

أكد العلماء والباحثين في مجال المناجنت العمومي أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها والمتمثلة في المعايير التالية: <sup>1</sup>  
أولاً: معيار المساواة

يعبر هذا المعيار عن دعم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الإلتناء الحزبي... إلخ فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات مماثلة .  
ثانياً: معيار الاستمرارية

هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرقي العام للمواطنين ، و الرفاهية الاجتماعية من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم وهذا ما يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية في حالات الفشل والإفلاس ، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي الإلتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمة العمومية .  
ثالثاً: معيار التطور

يسمح هذا المعيار بتكليف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة ، واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى ، مثلاً تحديث وسائل النقل الجماعي كالميترو و الترامواي والقطار الكهربائي.... إلخ .

رابعاً: معيار المجانية النسبية

إمتداداً لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة ( من حيث مستوى الدخل ) يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيًا للجميع مثلاً خدمة الصحة والأمن .... إلخ تم ترتيب الخدمات تنازلياً حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلع ، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل ، الحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية ، كالسكن ، التأمين ، السياحة والترفيه ... إلخ ، ويكون هذا التسعير خاضعاً لثمن تقريبي قابل للمراجعة دورياً .

خامساً: معيار الشمولية

إنطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان ، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين ، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

سادساً: معيار الفعالية

<sup>1</sup> فريق بحث الإدارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية ، المدرسة الوطنية للإدارة الجزائر، 2006، ص17

الخدمة العمومية في كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الإستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن ، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة ، يسمح في خاق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الإقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى ، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية .

سابعاً: معيار التضامن

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجيده ميدانيا ، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في :

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش .
- مهام تهدف إلى المحافظة على الإنسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة .
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى بعض النقاط الأساسية والمهمة ،حيث تم استخلاص أن الخدمة هي النشاط أو الأداء الغير ملموس ، والذي يحدث من خلال عملية التفاعل بين مقدم الخدمة ومنتج الخدمة ،تهدف إلى تلبية توقعات العملاء وإرضاءهم ،وهذه الخدمة هي منتج مادي غير ملموس أي عند الإستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنه نقل الملكية .

من خلال ما سبق وكنتيجة وحوصلة لما جاء في هذا الفصل نستنتج أن قطاع الخدمة بصفة عامة والخدمة العمومية بصفة خاصة يحضى باهتمام كبير من طرف الدولة وهذا لما تقدمه من عوائد على الإقتصاد فهي ذات أهمية بالغة للمجتمع فالخدمات العمومية من الأشياء التي لا يستغني عنها أفراد المجتمع ويطلبونها بكثرة في الحياة اليومية .

## مقدمة الفصل

لم يعد الزبون يبحث عن منتجات بل يبحث عن حلول لمشاكله، ومن هنا لم تعد مهمة المؤسسة هي تقديم منتجات وخدمات بل إيجاد حلول لمشاكل زبائننا، فعملية معالجة نقاط ضعف تهدف لتحقيق رضا الزبون. مما يخلق لديهم حافزا لاقتناء المنتجات والخدمات، والعكس في حالة عدم رضا الزبون واستيائه فذلك يؤدي إلى فقدان زبون من زبائن المؤسسة، ويشكل خطرا فقادها لزبائن محتملين نتيجة عملية الاتصال السلبي التي يقوم بها الزبون غير الراضي .

إذن فمن أجل إثبات وجود المؤسسة يجب أن نثبت قدرتها على إرضاء الزبون رضا مادي ونفسي وحتى اجتماعي، والقيام بقياسه باستمرار وتوجيه كل إمكانياتها لتحسينه، فان كان الرضا هو النتيجة الايجابية التي يبدي عنها الزبون فهذا لا بد من دلالة على رضاه عن جودة المنتج، وتحقيق الجودة المدركة للجودة المتوقعة وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل بعنوان **جودة الخدمة ورضا الزبون** الذي تم تقسيمه كما يلي:

**المبحث الأول: جودة الخدمة** حيث تم تقسيم المبحث بدوره إلى أربع مطالب كالتالي:

المطلب الأول ماهية جودة الخدمة .

المطلب الثاني قياس جودة الخدمة.

المطلب الثالث تقييم خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية.

المطلب الرابع إدارة توقعات الزبون وتلبيتها.

**المبحث الثاني الجودة ورضا وولاء الزبون** تم تقسيمه إلى ريع مطالب كالتالي:

المطلب الأول ماهية الزبون.

المطلب الثاني رضا الزبون.

المطلب الثالث ولاء الزبون.

المطلب الرابع علاقات الرضا.

المبحث الأول: جودة الخدمة

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعد مثالا يبغي الجميع الوصول إليه وتحقيقه. حيث تقوم منظمات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة الخدمة، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للزبائن سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم)، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة.

إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو الزبون أو كليهما فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة.

للتطرق إلى جودة الخدمة لا بد أولا من إعطاء لمحة عن الجودة حيث تعرف الجودة كما يلي<sup>1</sup>

يعرف "فيشر" الجودة أنها تعبير عن درجة التآلق والتميز، وكون الأداء ممتازا أون كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون . كما يرى "دافيد" الجودة هي عبارة تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار.

أما "كوان" فقد وصف الجودة في خمسة اتجاهات وهي:

أ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.

ب- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.

ج- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

د- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.

د- الجودة هي قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

أما "فيدلو، ستانتي" يعرفان الجودة أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن.

أما المنظمة الأوروبية لضبط الجودة فتري أن الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم .

وحسب تعريف الجامعة الأمريكية للجودة أنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتج التي تظهر قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية.

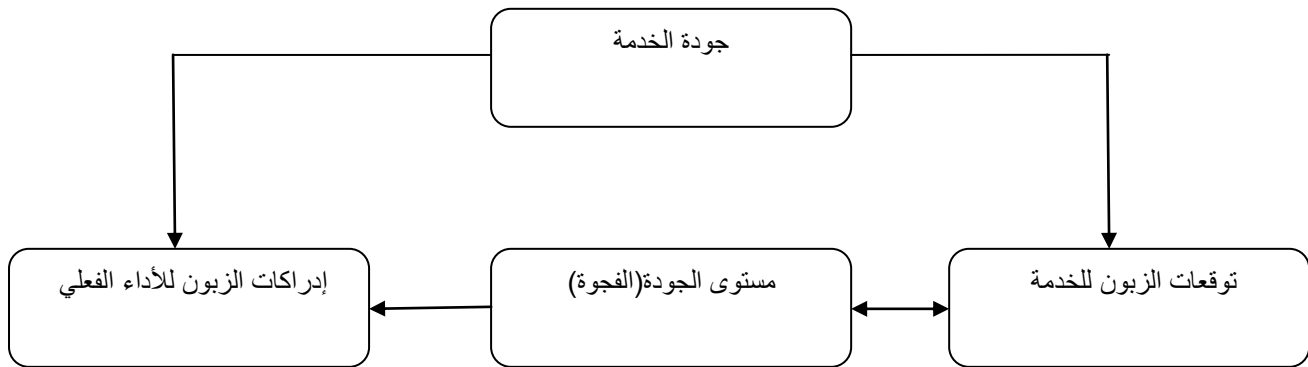
<sup>1</sup>قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص24-25

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة.

إن جودة الخدمة ليس متن السهل تعريفها بطريقة دقيقة، فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين. ففي بعض الأحيان قد يكون هذا التعبير واسعاً للغاية بحيث يصبح لامتني له ويكون من الصعب وضعه موضع التطبيق. وفي بعض المواقف الأخرى فإن الأفراد يضعون تعريفاً مفصلاً للجودة والذي قد يكون ملائماً لبعض الخدمات، ولكنه يصعب تعميمه على مستوى كافة الخدمات.

( من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً (quality service) وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة إلى السلع المادية. وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معياري لدرجة تتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة". وذلك على النحو التالي الذي يوضحه الشكل:

### الشكل رقم (II-1) نموذج لتوقعات الزبون للخدمة



المصدر: عوض حسن، تسويق الخدمات المصرفية، ط1 دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص، 337

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كما يلي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

يتطلب وضع تعريف للجودة الخاصة بالخدمات ضرورة التعرف المسبق على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمة وهي:

أ- البعد الفني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

ب- البعد الوظيفي (غير الفني) وهو عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون

ج- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

أن جودة الخدمة لا بد أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة (stewart and Walsh) ويرى ستوارت و والش تشبع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى مدى تم تحقيق ذلك<sup>1</sup>

1 يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 109-

ينظر لجودة الخدمة على أنها "التركيز على التفاء (lewis orledge and mitchel 1994) أما الاحتياجات والمتطلبات وتسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن، وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة، ووجهة النظر هي ناتجة عن توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم على الأداء الفعلي للخدمة<sup>1</sup>

لا تتعلق فقط بالقيمة التي يحصل عليها العميل مقابل أن "جودة الخدمة (kaga and ryson)1999 ويرى السعر، ولكن تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل المؤسسة الخدمية للوفاء بالاحتياجات لكافة العملاء."<sup>2</sup> جودة الخدمة أنها "التفوق على توقعات العملاء"، والمقصود هنا بجودة الخدمة (williams 1999) كما عرف تفرق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة هي ذلك التناسق والتفاعل بين منتج الخدمة ومقدمها، حيث تلي هذه الأخيرة توقعات الزبون المحتملة تجاهها من حيث الخصائص المتوفرة فيها، ومدى تفوقها وتميزها عن باقي المنافسين. الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة .

إن المنظمات المنتجة للخدمة تحاول تقديم خدماتها بجودة أفضل مما يقدمها المنافسون وذلك من خلال تجاوزها لما يتوقع الزبون من جودة الخدمة المطلوبة . وإن هذا يشكل الأساس الذي يقارن الزبون به ما بين جودة الخدمة المتوقعة التي تولدت لديه نتيجة الخبرة السابقة وبين الخدمة الفعلية . وقد أظهر الكثير من الدراسات أن منظمات الخدمة ذات الادارة المتميزة تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة .

أولا: الرؤيا الإستراتيجية

حيث تتكون لدى منظمات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تريح ولائهم الدائم. ان مثل هذا التصور أو الرؤيا واساسي للمنظمات إذا ما أرادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها، وإن هذه الرؤيا يجب أن تتحول إل اتجاهها ونهجها استراتيجيا للعمل به . ثانيا: التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة

إن إحدى سمات المنظمات الخدمية التي تميزها هو التزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها ، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي وإنما عن كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل وبواقع معدل كل شهر ويتم التخلص من كل شيء لا ينطبق عليه المواصفات التي لا تنسجم مع طموحات المستفيد وادارة المنظمة الخدمية .

<sup>1</sup> رعد حسن الصرف ،عولمة جودة الخدمة المصرفية ،دار التواصل العربي للطبعة والنشر ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،2007،ص61

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن ،دار الفكر العربي للتوزيع، مصر ،2003-2004،ص40

<sup>3</sup> صليحة رقاد، أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة، دراسة حالة بريد الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسة الاقتصادية-

الجزائرية، جامعة قلمة، ج2، يومي 26-27/11/2007،ص134

ثالثا: وضع قياسات عليا للجودة

ضرورة أن تقوم المنظمات الخدمية بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة ، ويتم في كل فترة اختبارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء زبائنها من أجل تعديل تلك القياسات بما يناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع الخدمي بشكل عام .

رابعا: وضع انظمة لمراقبة اداء الخدمة

إن المنظمات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها وخدمات منافسيها وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن والمقترحات والشكاوى وفرق مراقبة الخدمة ، وتقوم المنظمات الخدمية بإرسال بطاقات معينة إلى منازل زبائنها لمعرفة مستوى أداء خدمات العاملين فيها .

خامسا: أنظمة إرضاء المشتكين من الزبائن

إن احد المؤشرات الأساسية لتمييز المنظمة الخدمية هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة لشكاوي زبائنها ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم ، ويولد لديهم الشعور بأن هناك من يهتم بهم و برغبتهم وهذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المنظمة والزبائن .

سادسا: ارضاء العاملين والزبائن في آن واحد

إن ما تقدمه المنظمات الخدمية المتميزة من خدمات لزبائنها في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة فإنها أيضا تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة العاملين ومكافئة أدائهم الجيد نظرا لإيمانها بان علاقة المنظمة الخدمية تنعكس سلبا أو إيجابا على علاقتهم بالزبون .

الفرع الثالث : أبعاد الجودة ومعايير تقويمها

أولا:أبعاد جودة الخدمة<sup>1</sup>

جاء في بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة،على

أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما الجودة (Swan and comb 1976)سبيل المثال يرى كل من المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حال حصوله على الخدمة،والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستفيدين .

أن لجودة الخدمة بعدين اثنين هما:(gronroos ,1996) في حين يرى

Technicalqualityأ-الجودة الفنية

Functionalquality ب-الجودة الوظيفية

وكلاهما مهما بالنسبة للمستفيد من الخدمة،فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية،بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي ،أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية ) فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية

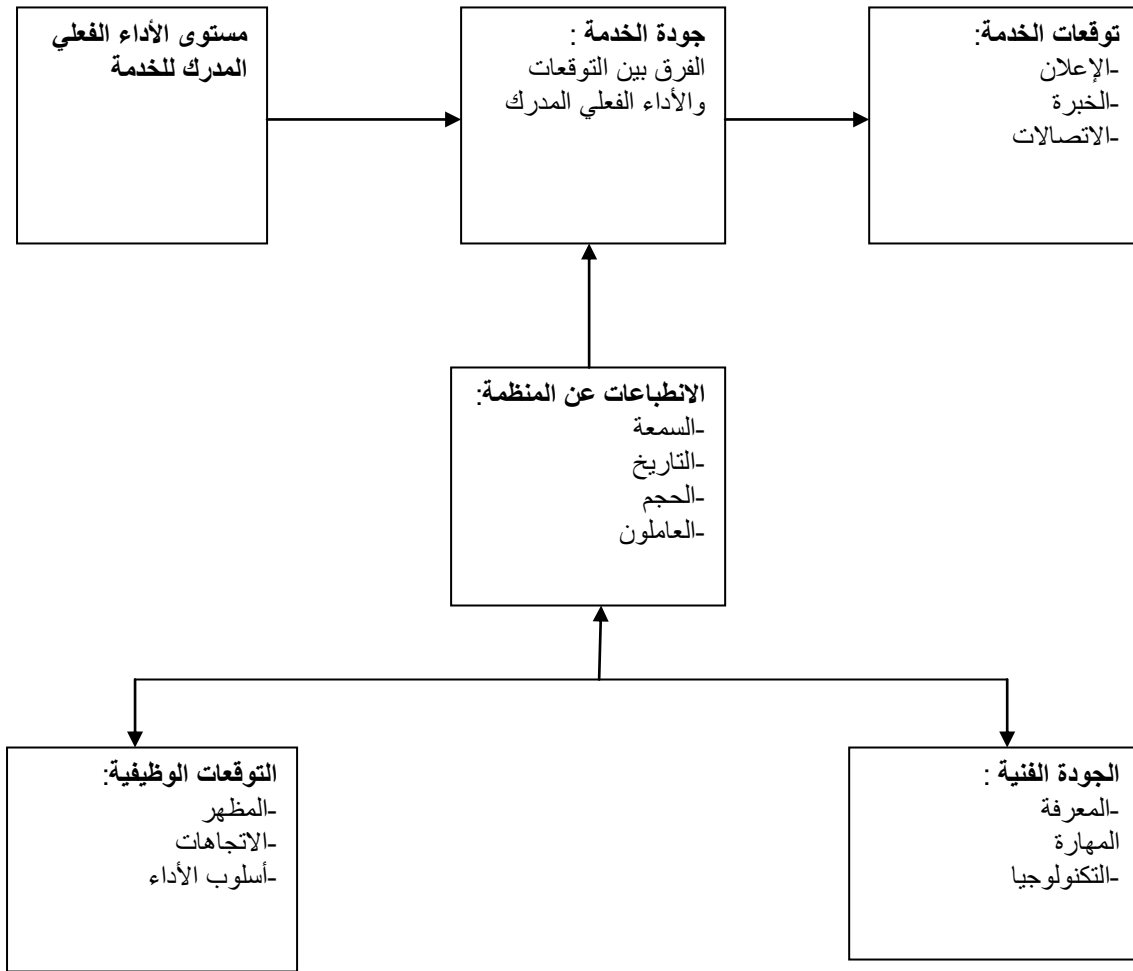
<sup>1</sup>قاسم نايف علوان،مرجع سابق،ص34-35



من ناحية أخرى ، يميز البعض الآخر بين ثلاث أبعاد مختلفة للجودة ، الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال التالي : ما الذي تقدمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال التالي: كيف تتم عملية تقديم الخدمة

أبعاد جودة الخدمة الملخصة في الشكل التالي: ( richardson and robinson ) ويرى

الشكل رقم (II-2) أبعاد جودة الخدمة



المصدر : قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2008، ص 93 وتلخص أبعاد الجودة في الخدمة فيما يلي<sup>1</sup> :

✓ الاعتمادية :

والتي تتمثل في مدى وفاء المؤسسة بوعودها التي وعدت بها العملاء بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدمته .

الملموسات:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن ، 2013، ص 163-165

وهي كافة المستلزمات المادية والتجهيزات ذات الالتماس المباشر مع العملاء، حيث ينتظر أن تكون الملموسات في الخدمة أعلى من توقعات العميل.  
✓ المصدقية:

تعني الثقة المتبادلة والصدق في الأداء، التي تركز على تنفيذ الخدمات المعلنة وفق لما روج.  
✓ فهم معرفة العميل:

يتطلب ذلك من المؤسسة الخدمية بذل المزيد من الجهود لتفهم حاجات ورغبات العملاء من خلال البحوث والاستبيانات والمقابلات لغرض التعرف على الخدمة المطلوبة المؤدية إلى تحقيق رضاهم.  
✓ الاتصالات:

تعتمد أساسا على استعمال اللغة المعبرة التي يفهمها العميل و تولد انطبعا ايجابيا لديهم، تحلي مقدمي الخدمات باللباقة في التحدث وحسن الاستماع وغيره.  
✓ الأمان:

ينبغي أن تتوفر هذه الخاصية في الخدمة بما يفوق توقعات العميل، ويتمثل ذلك من خلال توفير أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها على مستوى المؤسسة الخدمية.  
✓ التمكن:

يظهر التمكن من خلال المهارات والقدرات والمعارف التي تمكن مقدمي الخدمات من أداء مهامهم بشكل دقيق و متقن.  
✓ سهولة الوصول والحصول على الخدمة :

إن الموقع المناسب لمؤسسة تقديم الخدمة، وكذا توفر وسائل النقل المؤدية إليها يساهم بشكل كبير في سهولة الحصول على خدماتها، مما من شأنه أن يكون محفزا على تفضيلها من قبل العملاء على غيرها من المؤسسات الماثلة.  
✓ الاستجابة:

التي تعتمد أساسا على مدى قدرة العاملين في تقديم الخدمة بصورة فورية و متقنة وفقا لما يتطلع له العميل، وكذا التفاعل السريع مع المشاكل غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة وفقا لتصوره.  
✓ الجاملة:

تتطلب من مقدم الخدمة أن يتحلى بالمحاذثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة، وهي صفات جد مؤثرة في نفسية العميل يبنى على أساس انطباعه حول مستوى الخدمة المقدمة.  
ثانيا: معايير تقويم جودة الخدمة.

هناك خمس معايير لتقويم بعاد الجودة في الخدمة هي كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رعد حسن، مرجع سابق، ص 207-208

✓ الجدارة بالثقة : أي العهد الذي يأخذه مقدم الخدمة بتقديم خدمة ذات جودة متميزة تعكس الثقة بمقدم الخدمة وتحقق ولاء الزبون له.

التأكد من جودة الخدمة: أي المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها موظفو المؤسسة الخدمية بحيث تعكس ثقة الزبون بالمؤسسة.

✓ الاهتمام :توقع الاهتمام العالي المستوى من قبل المؤسسة بالزبون الذي يتعامل معها بحيث يستمتع بالرعاية التي تبديها المؤسسة تجاهه.

سرعة تقديم الخدمة :أي السرعة في تلبية احتياجات ورغبات الزبون.

✓ الواقعية:أي تقويم الزبون لفعاليات وإدارات المؤسسة التي يتلقى منها الخدمة . فمهما كانت الخدمات التي تقدمها المؤسسة صغيرة أو كبيرة فإن الزبون يلتبس واقعيته.

علاوة على ذلك يجب أن تسعى المؤسسة لوضع برامج متميزة لجودة خدمتها تجذب من خلالها انتباه الزبون و تشجعه أولا : على المشاركة المباشرة للزبائن فبالرغم من أن المؤسسة يجب أن تعرف زبائنها بشكل كافي لمعرفة ما يتوقعونه، إلا أنه يكون هناك ضمانة لهذا الأمر . وهذا يعد واقعيًا عند القيام بمحاولة معرفة متطلبات خدمة الزبون.

وثانيا : معرفة تأثير جميع أعمال موظفي المؤسسة في الأقسام المختلفة على الزبائن . وهذه المعرفة ذات أثر بالغ الأهمية على نجاح برنامج جودة الخدمة في الأجل الطويل . وثالثا: وضع الإرشادات المناسبة لبرنامج جودة الخدمة بهدف مساعدة المديرين و الموظفين على اتخاذ القرارات و وضع أوقات البدء و الانتهاء من البرنامج . و رابعا : تحفيز الأفراد على استعمال المعلومات المتعلقة بجودة الخدمة في المؤسسة فإذا اعتبرت المؤسسة أن رضا الزبون هو الأولوية الأولى فيجب أن يعكس ذلك في نظم للجوائز و الحوافز . وأخيرا : من الضروري تحقيق التكامل في جميع جوانب برنامج جودة الخدمة مع نظم معلومات جودة الخدمة

### المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة

الفرع الأول:تقييم جودة الخدمة

إن جودة الخدمة من طرف العملاء لا تتعلق بمدى مطابقة جودة الخدمة لاحتياجات وتوقعات العملاء، من هذا المنطق سوف نتناول أهم الطرق الشائعة لقياس الجودة من هذه الزاوية.

أولا: تقييم جودة الخدمة من منظور العميل.

حيث يمكن التفرقة بين خمس طرق أساسية لقياس جودة الخدمة من طرف العميل وهي:

-مقاييس عدد الشكاوي.

-مقاييس الرضا.

-مقاييس الفجوة.

-مقياس الأداء الفعلي.

-مقياس القيمة.

أ- عدد الشكاوي:

تعتبر من أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمة وهي عملية حصر عدد الشكاوي المقدمة من طرف العميل خلال فترة زمنية معينة، وتصنيفها حسب نوع الشكاوي فهذه الطريقة تتميز بالسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك العميل للخدمة المقدمة لهم، وبالرغم من أنها سهلة إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لها وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

✓ عدد الشكاوي يعتمد بالدرجة الأولى على مدى سهولة تقدم العلاء بشكواهم. فعدم وجود بعض الشكاوي قد يكون نتيجة أن العملاء لا يعرفون كيفية تقديم الشكاوي، أو أنهم ليس لديهم الشجاعة الكافية لتقديم الشكوى.

✓ هناك عدد قليل من المستفيدين من الخدمة سوف يتقدمون بشكاويهم بينما الغالبية سوف يترددون في ذلك.

✓ أن هذه الطريقة قد لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى العملاء، أو أهمية الشكوى لأداء خدمة في السوق.

✓ هذه الطريقة قد لا تستطيع التفرقة بين أهمية الشكوى وترتيبها حسب الدرجة الأكثر تأثيراً على سمعة المؤسسة.

ب- مقاييس الرضا :

تعتبر من أكثر الطرق استخداماً لقياس اتجاه العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت المكون من سبعة نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء ، ويتم قياس الأهمية بعد حصول العملاء على الخدمة بتوجه مجموعة من الأسئلة من خلال قائمة استبيان ، بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات .

وتمتاز هذه الطريقة في أنها تزود المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها ، كما يمكن للمؤسسة الخدمية تبني الاستراتيجية التسويقية التي تتلاءم مع احتياجات السوق ، بالإضافة إلى تحسين جهودها لتلبية حاجاتهم بشكل أفضل .

وعلى الرغم من هذه المزايا فإن هذه الطريقة لم تسلم من بعض الانتقادات أهمها :

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

✓ لا يوفر هذا المقياس معلومات كافية للمنشأة يمكن الاعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها في نفس الصناعة .

✓ الافتقار إلى صياغة جيدة وتسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء فضلا عن قلة الردود أو الاستجابة.

<sup>1</sup>توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص54-56

✓ إن هذه الطريقة لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الجودة بالنسبة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء والتي تهدف المنشأة الخدمية إلى جذبهم والمحافظة عليهم، فالتعرف على هذه الأبعاد يحتاج إلى طرق للقياس أكثر تخصصاً

ولتجنب بعض المشكلات يمكن إجراء دراسة استكشافية قبل تصميم قائمة الاستبيان، وحسن اختيار العينة التي يشملها مجتمع الدراسة، مراعاة الأساليب العملية للاستبيان فضلاً عن اختياره في الواقع العملي.  
ج- مقياس الفجوة:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين التوقعات والإدراكات .  
حيث أن:

توقعات الزبون: هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.  
إدراكات الزبون: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعلياً كما قدمت له .

والواقع أن معظم الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبون كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة .  
ويمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة التالية:  
جودة الخدمة = التوقعات - الأداء.

وذلك لقياس خمس فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة، وبالزبون، وباللائنين معا، وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ الفجوة رقم 1: وتنتج عن اختلاف بين ما يرغبه الزبون وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن.
- ❖ نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم احتياجات الزبون ورغباته من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.
- ✓ الفجوة رقم 2: وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية.
- ❖ نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة ، والعكس صحيح
- ✓ الفجوة رقم 3: تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن، 2010، ص281-283

❖ نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فهذا يعني أن هناك اختلافا بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ماتدركه الإدارة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

✓ الفجوة رقم 4: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤدات وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة .

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

✓ الفجوة رقم 5: هي نتاج واحدة وأكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية

❖ نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن منظمات الخدمة.

ولقد حظيت كل من الفجوة الاولى والخامسة باهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة ، وذلك بالتطبيق على خدمات متنوعة منها الخدمة الصحية ، والخدمة المصرفية ، والنقل الجوي ، والتعليم والوجبات السريعة ، والخدمة الهندسية الاستشارية وخدمة التنظيف الجاف .

ولجودة الخدمات وفقا لمدخل الفجوة خمسة مستويات هي:

1 الجودة المتوقعة من قبل الزبائن وتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب وجودها .

2 الجودة من قبل إدارة المنظمة الخدمية وتراها مناسبة .

3 الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة .

4 الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة .

5 الخدمة المروجة للزبائن .

ويمكن استنتاج ما تم استعراضه حول العلاقة بين الزبون والادارة من خلال المتغيرات العديدة والخاصة بجودة الخدمة ، أن الفجوة الخامسة تكمن في جودة الخدمة التي يراها الزبون و الفجوات من (1-4) تقع أساسا في خدمة المنظمة ، لذلك فإن الفجوات (1-4) تسهم في تكوين الفجوة (5).

إن الفجوات لا تظهر أساسا إلا بوجود طرفين ، سواء كانا متناقضين أم متوافقين إلى حد ما فإن الفجوة تظهر بمداهم الواسع أو المحدد ، ومتى ما شعرت الادارة بوجود مثل هذه الفجوات فإن الأمر يتطلب التقليل ما أمكن من سعة الفجوة بطرق عديدة ومتنوعة ويمكن تناول الاساليب اللازمة لتقليل الفجوات كما يلي :

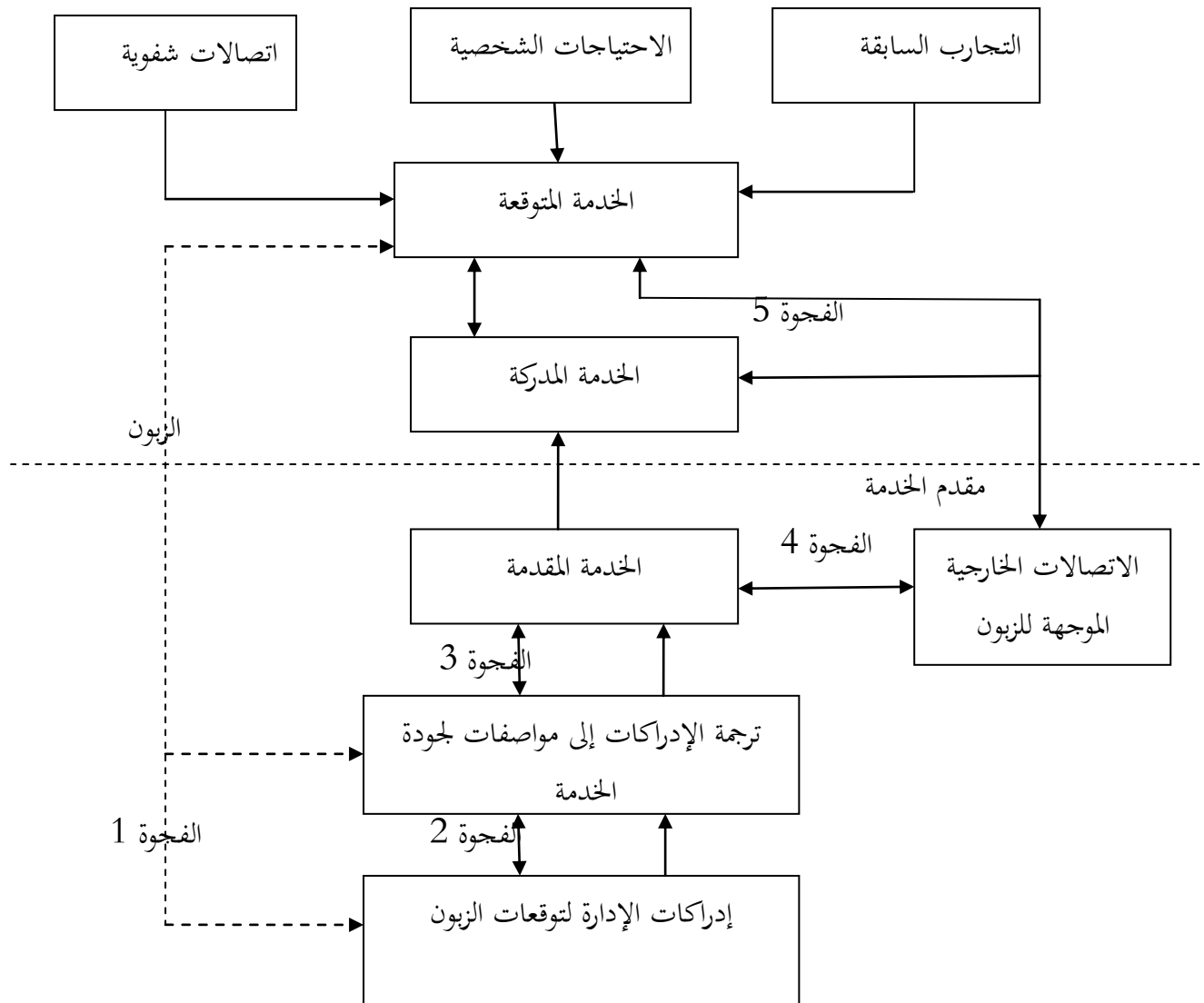
أساليب معالجة الفجوات:<sup>1</sup>

إن أساليب معالجة الفجوات يجب أن تتسم بالديناميكية ، فهناك العديد من الاساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهذه الأساليب هي :

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص، 102-103

- 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 المعينة أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة.
- صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها : من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريريا ، وأن يفهمها جميع العاملين في منظمة الخدمة ، و أن يمارسوها ميدانيا في اتصالحهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة حقيقيا لتوقعات الزبائن .
- وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة : حيث تتضمن المنظمات الخدمية مبادئ ممارسة العمل وعودا عامة بإخبار الزبائن تحريرا بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة .
- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة :قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على الخدمة وهذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء بها .
- 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 الاساليب والطرق الايجابية في التعامل مع الزبائن .
- تحقيق التميز في الخدمة : بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة ، يتولد عنها الاشباع والرضا والحفز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقية تفصل ما بين منظمة الخدمة وزبائنهما.

الشكل رقم (II-3) نموذج الفجوة



Source: philip kotler and others , **marketing managment** , person éducation 12 th edition , paris, 2006,p478

د-مقياس الأداء الفعلي للخدمة:

نتيجة الانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن الجودة في الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء ،ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية

$$( \text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} = \text{service quality} = \text{performonce} )$$

ويعتبر ( cronin and taylor ) من أوائل الباحثين الذين تبنو مقياس servperf في قياس جودة الخدمة ، حيث شككت دراستهم في صلاحية servperf للحكم على جودة الخدمة واعتبروا أن مقياس servperf يعتبر أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس servqual نظرا لأن الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلا عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العلمي.



هـ- مقياس القيمة:

تقوم هذه الفكرة الأساسية على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات ، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمة المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات ، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب منظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة ، ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة .

ثانيا: قياس الجودة المهنية.

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة ، وعلى ذلك فإن مقياس الجودة المهنية تتناول قدرة المنظمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

في إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

أولا: قياس الجودة بدلالة المدخلات

يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها ، فإذا ما توافر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء ، والقوانين واللوائح المحكمة والأدوات والنظم المساعدة الكافية فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة والزبون المستفيد لتلقي الخدمة ، وإذا توافر للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك.

كما أن تزايد معدل التكلفة لكل زبون يكفل جودة المدخلات ، التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل ، ومن هنا يقيسون الجودة بدلالة تكلفة المدخلات .

ورغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة ، إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة ، فهناك عوامل أخرى مكتملة ، من أهمها طرق تناول المدخلات ، و التفاعل فيعمل بينها وما يربط بذلك من عمليات تحدد جدوى هذه المدخلات ، مثل نظام إجراءات وأساليب العمل ، وتنظيمات العاملين ، نظام السجلات و المعلومات وغير ذلك ، فالعبرة في الخدمة ليست مجرد توافر المدخلات أو الموارد الجيدة وإنما في كيفية استغلالها عمليا في أحسن صورة ممكنة .

وبالرغم من منطوقية هذا المدخل ، والترحيب به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخدمة ، فإن عدم انتشاره يرجع إلى ما يلي :

✓ الإختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

✓ عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة .

✓ التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل .

ثانيا: قياس الجودة بدلالة العمليات

يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة ، وإن كان أصحاب هذا المدخل لم يفعلوا كلية المدخلات خاصة عند تتبعهم لعلاقة السبب والتأثير . وينطوي هذا المدخل على مجموعة المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المعقولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كمدخلات جيدة . وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا وذو أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها .

ثالثا: قياس الجودة بدلالة المخرجات

وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية ، حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون ، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق التالية :

✓ القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلا .

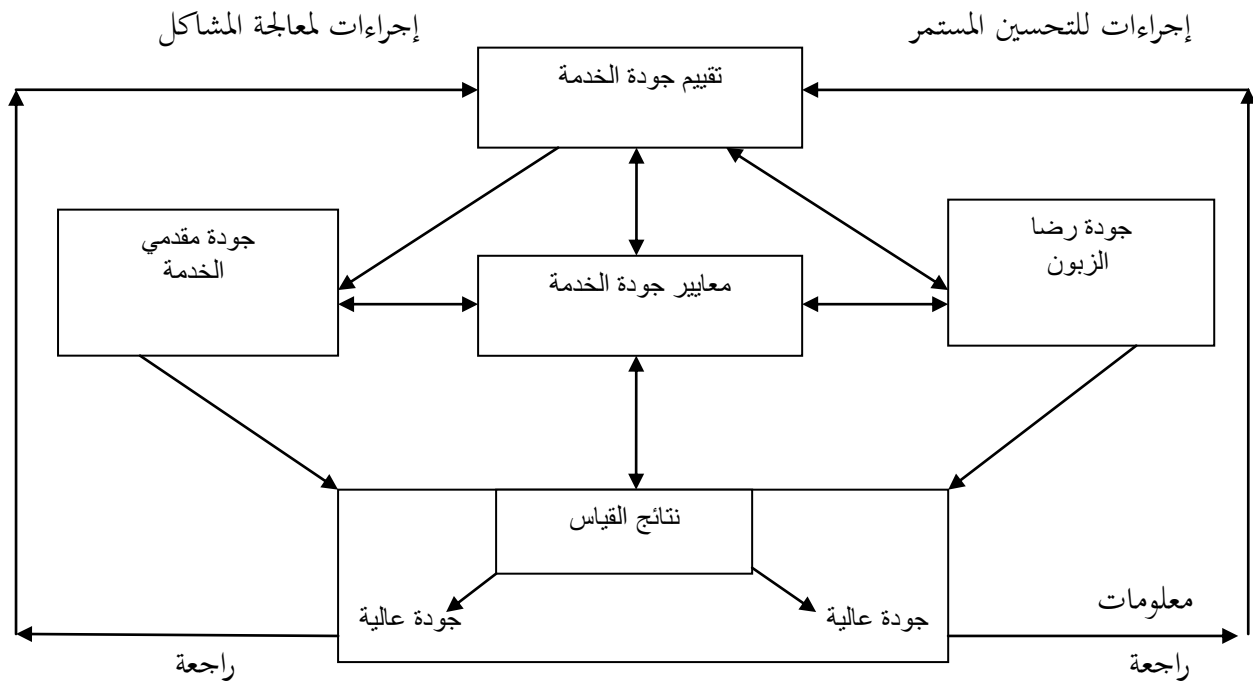
✓ إستقصاء رضا الزبون بخصوص الخدمات المقدمة .

✓ استقصاء العاملين في منطقة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود .

ثالثا: قياس الجودة من المنظور الشامل:

رغم كل ما أسهمت به كل المداخل السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقييمها ، إلا أنها جميعا يغلب عليها الطابع الجزئي ، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقييمها والشكل التالي يوضح نموذجا شاملا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ، ونظر مقدم الخدمة .

الشكل رقم (II-4): نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008، ص108.

### المطلب الثالث : تقييم الخدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية .

إن عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء أو العيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل المؤسسة تهيء أفراد الخدمة وتدعمهم للقيام بذلك ، والواقع أن خلق مثل هذه الثقافة في مؤسسات الخدمات تعد أكثر صعوبة مقارنة بمحاولة خلقها في المؤسسات التي تنتج السلع الملموسة ، وتعود هذه الصعوبة إلى عدة أسباب أهمها<sup>1</sup> :

✓ إن عملية الانفصال التي توجد في عالم السلع بين عمليتي الانتاج والاستهلاك تمكن الشركات من انتقاء المنتجات المعيبة وعزلها قبل تسويقها . بينما على العكس من ذلك لا يوجد انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمات والمكان الذي تسوق به.

✓ ان المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على وجود خطأ في الخدمة عادة ما تكون شخصية (أي تتوقف على التقدير الشخصي للعميل ) وذلك نظرا لأن الخدمة منتج غير ملموس . كما قلنا من قبل ، بينما في المقابل نجد أ، المعايير التي يتم من خلالها الحكم على خلو السلع المادية من الأخطاء معايير موضوعية .

✓ إن مصطلح " عيوب " له معنى أوسع في عالم الخدمات مقارنة مع المصطلح نفسه في عالم السلع المادية ، فالخدمة التي تؤدي بشكل صحيح من الناحية الفنية سوف تعد معيبة ، وتقل فيها درجة الثقة إذا هي أدت بشعور المستهلك إلى الاحباط أو الغموض أو القلق . ان ارتباك العميل أو احباطه قد يؤدي إلى

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور ,مرجع سابق،ص446-447

اغراق المؤسسة بالعديد من الاستفسارات و الشكاوي ومن ثم يؤثر ذلك على فعالية النشاط التسويقي بها وكفاءة نظامها الانتاجي.

ويتضح مما سبق أن درجة التعقيد المحيطة بمحاولة وصول المؤسسة إلى درجة عالية من الاعتمادية والثقة في خدماتها أو الوصول إلى تقديم خدمات خالية من الاخطاء يمثل نوعا من التحدي لمؤسسات الخدمة التي لا بد عليها من مواجهتها للحفاظ على مصداقيتها . ويتطلب مثل هذا التحدي قيام المؤسسة بعدة أنشطة بهدف تجنب فشل خدماتها . وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات أساسية متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض وهي:<sup>1</sup>

• القيادة في تقديم الخدمة .

• القيام بفحص واختبار الخدمة بشكل شمولي ثم إعادة فحصها واختبارها .

بناء البنية الأساسية داخل المؤسسة اللازمة لتقديم خدمات خالية من العيوب والعمل على تقوية وتدعيم هذه البنية بشكل مستمر .

أولاً: القيادة في تقديم الخدمة

المؤسسة القائدة في مجال خدمتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بثقافة أساسية في عملها " أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة " . فالمؤسسات التي تسعى إلى درجة عالية من صحة ودقة الخدمة هي المؤسسات التي يؤمن فيها مديري التسويق بما يلي :

• ان الوصول إلى درجة صحة في خدمتها بنسبة 100% هو أمر ممكن ويستحق ان يكون هدفا للمؤسسة وشعارا تسعى دائما إلى تحقيقه .

• أنه من المهم أن ينتشر ويسود مفهوم صحة ودقة وجود الخدمة في كافة أرجاء المؤسسة وحتى بالنسبة للعاملين في أدنى السلم الإداري.

ثانياً: الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها

مؤسسات الخدمات لا بد وأن تعرض خدماتها الجديدة على عدد صغير من العملاء المتوقعين، وكذلك على العاملين لديها وعلى بعض الخبراء وذلك لاكتشاف أية جوانب قد تسبب عدم صحة أو دقة الخدمة، ثم العمل على معالجتها سواء في تصميم انتاج الخدمة أو في نظام تسليمها للأفراد، ثم يكون عليها بعد تعديل خدماتها وفقا لنتائج هذا العرض ان تقوم بتقديم خدماتها للسوق على نطاق صغير للتأكد مرة أخرى قبل تقديمها على نطاق واسع .

ويتطلب عملية فحص وتقييم الخدمات الجديدة مرور المؤسسة في المراحل التالية :

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور ، مرجع سابق،ص، 247-248

✓ مرحلة الاختبار قبل التقديم : هنا تستخدم المؤسسة مكانا بداخلها يحاكي المكان الذي سيتم تقديم الخدمة الجديدة ، ثم يتم اختيار عينة محدودة من العملاء المحتملين الذين يطلب منهم إبداء آرائهم واتجاهاتهم حول الخدمة المقدمة والمشاكل التي يواجهونها ، ثم تعمل على تعديل خدماتها وفقا لهذه النتائج

✓ إعداد تصميم مطبوع للخدمة : يعد من أحد الاساليب الجيدة في التأكد من صحة الخدمة وذلك عن طريق اعداد وتصميم خرائط للخدمة تساعد على اكتشاف النقاط التي تؤثر على صحة الخدمة ، وتصميم الخدمة هو عبارة عن مستند تخطيطي لكل عناصر الخدمة في صورة خريطة تدفق ، فهو يقدم للمؤسسة طريقة متتابعة لعملية تقييم كافة مراحل الخدمة واكتشاف كافة الاخطاء المحتملة على الورق وقبل حدوثها بالفعل .

✓ التقييم بعد تقديم الخدمة:الخدمة الجديدة تتطلب لدقتها وجود نظام مستمر لتقييمها بعد عملية تقديمها على نطاق واسع بحيث يمكن اكتشاف لأخطاء في الوقت المناسب والعمل على تجنبها والتعلم منها.

ومن الطرق التي تستخدمها بعض المؤسسات هي إجراء الدراسات والبحوث على جودة ما تقدمه من خلال الاستعانة بآراء العملاء والعاملين والخبراء . بالإضافة إلى الاستفادة من الشكاوي والاستفسارات التي يقدمها العملاء أو اقتراحات العاملين ، وهذا بالطبع يتطلب وجود نظام دقيق يسمح بتحليل هذه الشكاوي والاقتراحات واستخراج ما يمكن الاستفادة منه في تطوير جودة العمل .

ثالثا:بناء بنية أساسية داخل المؤسسة :

يستخدم مصطلح البنية الأساسية للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة الواجب وجودها حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة صحيحة وترتبط بقضايا العنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل داخل المؤسسة.

إن اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لا بد أن يؤدي إلى تفويض أو تدعيم سمعة المؤسسة ككل في عيون عملائها ، خصوصا لدى مؤسسات الخدمات التي تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري ومن هذه الاتجاهات التي قد تشكل عقبة في طريق تحقيق المؤسسة لخدمات خالية من العيوب تتمثل في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى ما يقدمونه من خدمات، أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل على تطوير وتحسين ما يقدمونه من خدمات للعملاء .

ولذلك فإن المؤسسات التي ترغب ان تقدم خدمات صحيحة وموثوق بها عليها أن تتأكد من استعداد العاملين وقدراتهم .ومن الإجراءات التي تساعد على تحقيق ذلك هو حسن اختيار العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والاستعداد على أداء الخدمة بشكل صحيح ، بالإضافة إلى وضع مجموعة من المعايير التي يجب عليهم الالتزام بها في أدائهم للخدمة والعمل باستمرار على التركيز على جانب الثقة في الخدمة في كافة اتصالاتها مع العاملين وتوجيهاتها بالإضافة إلى استمرارية الاهتمام بالتدريب .

### المطلب الرابع : إدارة توقعات الزبائن وتلبيتها<sup>1</sup>.

لقد ذكرنا أن توقعات العملاء تعد المحور الأساسي للحكم على جودة خدمة المؤسسة . فالعملاء يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون وما يحصلون عليه فعليا . وحتى تبني المؤسسات الخدمية سمعة طيبة في السوق من خلال الحكم على خدماتها بأنها خدمات ذات جودة عالية ، فإن عليها أن تؤدي هذه الخدمات وفقا لمستوى توقعات عملائها أو أعلى من هذا المستوى .

والعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة ، إلا أن مصطلح التوقعات كأساس للمقارنة عادة ما يستخدم بطريقتين وهما :

أ \_ ما الذي يتوقعه المستهلك عند تقدمه للحصول على الخدمة ؟

ب \_ ما الذي يرغبه المستهلك عند تقدمه للحصول على الخدمة ؟

تشير الأبحاث والدراسات إلى أن التوقعات العملاء توجد على مستويين مختلفين :

● المستوى المرغوب : ويتمثل في المستوى من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه ، فهو خليط مما يعتقد العميل أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه .

● المستوى الملائم من التوقعات : فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة والذي يجده العميل مقبولا عنده ، ويتكون جزئيا من تقدير العميل مقدما لما سيكون عليه مستوى الخدمة .

ويوجد بين هذين المستويين نطاق يعرف باسم منطقة التحمل ويقصد بها ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده العميل مرضيا . فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالإحباط والندم وتنخفض درجة ولائه للمؤسسة . أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولائه للمؤسسة .

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على توقعات العملاء

لقد دلت الدراسات التي أجريت بشأن مستوى توقعات الأفراد على هذه المستويات أنها قابلة للتغيير والتعديل كاستجابة لعدد من العوامل والتي تسبب حدوث تغيرات في منطقة التحمل الخاصة بهم ومن أهم هذه العوامل :  
أولا: الحاجات الشخصية : وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي قد تتحد وتتناثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية .

ثانيا: البدائل المتاحة للخدمة : وتشير إلى إدراك ومعرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها .

ثالثا: الخبرة السابقة : وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة .

رابعا: الأحاديث والأقوال الشخصية : وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدمتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من الأفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء .

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، دون بلدنشر، 1999، ص337

خامسا: الوعود المصرحة بها من المؤسسة بشأن خدمتها ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها .

سادسا: المثيرات الدائمة لحساسية العميل تجاه الخدمة وتشير هذه العوامل إلى تلك العناصر التي تزيد من حساسية العميل تجاه جودة الخدمة وذلك على أساس دائم ومعتمد ومن أمثلة تلك المثيرات الأصدقاء أو الزملاء ...إلخ . والواقع إن التميز والتفوق على مستوى توقعات العملاء يعطي الفرصة لأن يدخل العميل والمؤسسة في علاقة تحكمها درجة عالية من الولاء من قبل العميل للمؤسسة .

الفرع الثاني: كيفية إدارة توقعات العميل

تستطيع مؤسسات الخدمات إدارة توقعات عملائها بشكل فعال من خلال الالتزام بالوعد التي تقطعها على نفسها لهم حول خدماتها ، وكذلك الاعتماد على الاتصال الفعال معهم ، وهذا يحتاج منها إلى التأكيد على العوامل التالية :

أولا: التأكد من الوعود واقعية

وهذا يعني ان على المؤسسة أن لا تغالي في وعودها أو أن تعطي وعودا خلاصة لا تعكس ما تقدم في الواقع . فالوعدو الخلاصة والحلوة التي لا تتمكن المؤسسة من تحقيقها للعميل سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبينها . وحتى يمكن ضمان أن يتوافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعد المعطاة من قبل المؤسسة للعملاء فلا بد على إدارة التسويق مراعاة ما يلي :

- التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها ، وذلك من قبل المقدمين للخدمة أنفسهم أو مجموعة من العملاء ويكون الهدف من هذا هو التأكد من صحة الوعد التي سوف تطلقها هذه الحملة .
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها ، والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمؤسسة .
- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات العملاء مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات .

ثانيا: التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة

الثقة في الخدمة هي المعيار الأكثر أهمية للعميل عند تقييم الجودة ، كما أن وجود درجة عالية من الثقة لدى العميل بخدمات المؤسسة سيقول من حاجته لعملية معالجة أخطاء ومشاكل الخدمة . فإن التأكيد على أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة يتطلب أن يكون هناك توجه لدى المؤسسة نحو القيادة في جودة الخدمة ،

وأن يتم الاختيار الشامل والدوري للخدمة سواء قبل أو بعد تقديمها على نطاق تجاري بالإضافة إلى خلق بنية تنظيمية سليمة تمكنها من أداء خدماتها بشكل موثوق به.

ثالثاً: الاتصال الدائم مع العملاء

تشير الدراسات إلى أن الاتصال الذي تجريه المؤسسة مع العملاء والذي يعكس في طياته مدى العناية والاهتمام بمشاكلهم وحاجتهم يؤدي دائماً إلى توسيع منطقة التحمل لديهم. فالخدمة ما هي إلا تفاعل مع العميل ولو قامت المؤسسة بالاتصال الدائم مع هذا العميل لا استطاعت أن تتجنب العديد من المشاكل المحتمل أن تتعرض لها عند تقديم الخدمة .

### الشكل رقم (II-5) المكونات الرئيسية للاتصال الفعال مع العملاء

- جعل أفراد الخدمة من السهل الوصول إليهم عند طلبهم أو الحاجة من قبل العملاء .
- تشجيع العملاء على الاتصال بالمؤسسة بشكل دائم ومستمر .
- إقامة وسيلة اتصال مع العملاء والحفاظ عليها مع مرور الزمن .
- تدريب أفراد الخدمة وتوفير الوسائل اللازمة لتقديم خدمة تتصف بكونها تمثل الجانب الشخصي فيها والاستجابة العالية لحاجات العملاء والاهتمام بهم والرغبة في رعايتهم .
- مكافأة الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يستطيعون من خلال سلوكهم تقوية العلاقة مع عملائها .

المصدر : عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة والنشر ، ط1، 1999 ، ص335  
 وحتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمات تفوق مستواها المستوى الذي يتوقعه العملاء فإن عليها أن تقوم:  
 ✓ التمييز في تسليم الخدمة :

يشعر العملاء عند عملية تسليم الخدمة بمستوى مهارة مقدمي الخدمة لهم ، وهذا بالتالي يعطي مؤسسة الخدمة فرصة لتزيد من درجة ثقة العملاء بخدماتها وذلك بالطريقة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في السوق . وكون التوقعات الخاصة بالعملاء فيما يتعلق بعناصر الخدمة المرتبطة بعملية الخدمة ذاتها هي أقل من توقعات بشأن نتائج الخدمة ( الثقة ) ، وكذلك كون منطقة التحمل تكون كبيرة في حالة تقييم تلك العناصر مقارنة بمنطقة التحمل عند التعامل مع نتائجها ، وهذا يعطي للمؤسسة فرصة أفضل لزيادة نطاق تحمل العملاء وكذلك في إمكانية إن تتفوق في خدماتها التي تؤديها بالفعل على مستوى التوقعات التي يحملها العميل تجاه هذه الخدمات .

وتشير نتائج الدراسات بهذا الصدد إلى أن العملاء عند اهتمامهم بأداء الخدمة من قبل المؤسسات بشكل يفوق توقعاتهم عادة ما يركزون على جانب عمليات الخدمة وأدائها وليس على نتائج الخدمة . فالمكان الذي تؤدي فيه الخدمة هنا لها تأثير كبير والعاملين الذين يقدمون الخدمة للعميل ويتفاعلون معه وجها لوجه يعدون من أكثر العناصر أهمية بهذا الشأن .



✓ استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة :

إن قيام المؤسسة بمعالجة الأخطاء التي قد تحدث في أداؤها لخدمتها تمثل فرصة ذهبية للمؤسسة لكي تستطيع أن تقدم للعملاء خدمة تفوق توقعاتهم ، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيد وسريع يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المؤسسة إن العميل قد يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة ، وتشير الدراسات التي أجريت على عدد من المؤسسات الخدمية الناجحة أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة يؤدي إلى شعور العميل بالرضا ومن ثم تزداد عملية توصيته بالتعامل مع المؤسسة ويحسن من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها ، ومثل هذا النظام يقوم على إتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة ، وعلى الرغم من أن تفاصيل هذا النظام قد يختلف من مؤسسة لأخرى إلا أن نظام عمليات العلاج لا بد وأن يتضمن بصفة عامة المكونات التالية :

- تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة : وهذا يتطلب القيام بمتابعة شكاوي العميل والقيام ببحوث تتعلق بالعملاء ومتابعة عملية الخدمة ذاتها وإجراءات القيام بها .
- القيام بحل المشكلات بشكل فعال : ويتطلب القيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.
- التعلم من خلال العلاج : إن على كل مؤسسة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدمتها ، وتتطلب عملية التعلم الفعالة البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة والعمل على تصحيحها والقيام بعملية تعديل نظام مراقبة عملية الخدمة ووجود نظام للمعلومات الذي يعمل على حصر ومتابعة المشكلات .

### المبحث الثاني : الجودة و رضا وولاء الزبون

لدراسة والتطرق إلى الجودة في الخدمة وكيفية تأثيرها على رضا الزبون لابد أولاً التطرق إلى الزبون من جميع النواحي ومسببات الرضاء أو عدمه وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب كما يلي:

#### المطلب الأول ماهية الزبون

الفرع الأول: مفهوم الزبون وأنماطه.

أولاً: مفهوم الزبون.

يعرف الزبون يعرف علاء فرحان طالب الزبون على أنه مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة سواء كانوا فرداً أو مجموعة من الأفراد والتي تربط بينهم علاقة تبادلية هدفها البحث عن السلع والخدمات وشرائها واستخدامها في الحياة اليومية<sup>1</sup>

كما عرف "عبيدات" الزبون على أنه ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن السلعة أو الخدمة بغرض شرائها واستخدامها بالشكل الخاص أو إستخداماً عائلياً<sup>2</sup>

أما "الجناني" فيعرف الزبون على أنه المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب، وعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفصيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات<sup>3</sup>

وميز كل من ( الدرادكة، الشبلي )، (القزاز، المالك )، (نجم عبود نجم) بين نوعين من الزبائن هما:<sup>4</sup>

- الزبائن الداخليين : وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

- الزبائن الخارجيين: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المنتجات النهائية منها.

إذ أن توسيع فكرة الزبون بوصفه أحد موجودات المنظمة (الزبون الداخلي) و(الزبون الخارجي) ، تعد فكرة منطقية فلا فرق بين زبون يحتاج لمنتج أو خدمة خارج المنظمة وآخر يحتاج لمنتج أو خدمة داخل المنظمة.<sup>5</sup> والجدول التالي يوضح أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي كما يلي:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب ، أميرة الجناني ،إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس ،إدارة علاقات الزبون ،دار الوراق للنشر ،ط1، عمان الأردن ،2009، ص59

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص59

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، مرجع سابق، ص73

<sup>5</sup> مرجع نفسه، ص74

الجدول رقم (II-1) يمثل أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام من	العملية لإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالوقت والملائم وبالمواصفات المتفق عليها	الإستلام بالموعد
الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الإنتظار أو تأخر التسليم
النتائج	رضا العامل	رضا وولاء الزبون

المصدر: نجم عبود نجم، المدخل البياني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية النظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 218

من التعاريف السابقة نستنتج أن الزبون هو الفرد أو مجموعة الأفراد التي تربطهم علاقة تبادلية مع المؤسسة، بهدف تبادل السلع والخدمات بين المؤسسة منج السلعة أو الخدمة والفرد مشتري السلع والخدمات، لتحقيق أهداف ورغبات كل منها.

ثانياً: أنماط الزبون.

يمكن الإشارة إلى أنماط الزبون من وفق صفاتهم الشخصية وطرق تعاملهم معهم كمايلي<sup>1</sup>

الجدول رقم (II-2) يمثل أنماط الزبون

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق تعامله
زبون سلبي	- يتصف هنا الزبون بالخجل والمزاجية - كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة - البطئ في إتخاذ القرارات - إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح	- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرارات - مسابته للوصول إلى ما يحقق رغباته - أن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه - يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته
الزبون المشكك	- يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة	- معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكله وعدم الثقة

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنان، مرجع سابق، ص 75-78

<p>-عدم محاولته في ما يدعي ويقول. _ وتكيف الحوار معه بطريقة تنزيل شكته وعدم ثقته .</p>	<p>-الهيمنة التهمكية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له -صعوبة معرفة الشيء الذي يريد</p>	
<p>_ محاولة اثناء معاملته بسرعة . _ معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم. _ الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي .</p>	<p>_ يبالغ في ادراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزاعات التميز والسيطرة . _ الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة . _ يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.</p>	<p>الزبون المغرور المندفع .</p>
<p>_ اشعاره بأن فرص الاختيار امامه محددة . اشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق . _ اشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم اقواله بالأسباب .</p>	<p>_ يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه . _ يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه . _ لا يتم اجابته بنعم او لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر .</p>	<p>الزبون المتردد</p>
<p>_ الادب والتحلي بالصبر في التعامل معه . _ استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها .</p>	<p>_ تميزه بالغضب وامكانيته الاثارة بسرعة . _ يستمتع بالاساءة للآخرين والحاق الضرر بهم . _ صعوبة ارضائه فأراؤه دائما متشددة وفيها وع من التهجم .</p>	<p>الزبون الغضبان</p>
<p>_ أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون اشعاره بذلك . _ تقلص البراهين التي تثبت بأن ما تقوم المنظمة به هو الأفضل .</p>	<p>_ يميل هذا الزبون إلى التمعن في الاشياء وتفحصها . _ لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق . _ لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه</p>	<p>الزبون المشاهد</p>

	<p>يكف فوراً عن القيام بما يعمل .</p>	
<p>الزبون النزوي</p>	<p>يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة . تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي . يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما يعد ذلك إلى مضیعة الوقت .</p>	<p>تقدم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح . محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء. الطلب منه قراءة أي معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار .</p>
<p>الزبون المفكر الصامت</p>	<p>يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم . يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار . يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الانسب .</p>	<p>استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح . الحرص على اعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه .</p>
<p>الزبون العنيد</p>	<p>متصف بأنه ايجابي النزعة نشيط يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين . محافظ يقاوم التغير وذو عقلية مغلقة .</p>	<p>محاولة مسأيرته في ما يقول والثناء على ذلك . اظهار التقدير والاحترام لمعارفه . اشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها</p>
<p>الزبون الثرثار</p>	<p>يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير . يتصف بالفكاهة والدعابة . لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره .</p>	<p>معاملته بحرص وحذر . الامسك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه . التعبير عن الامتنان والتقدير والاقتراحات التي يقدمها .</p>

### المطلب الثاني : رضا الزبون.

من خلال انتقاء الزبون للمنتج أو العلامة فهو يسعى إلى تلبية مجموعة من الحاجات والرغبات يرى أنها تحقق له مستوى من الرضا وتضمن في نفس الوقت ربحية المؤسسة، وفي المقابل يمكن أن تتحمل هذه الأخيرة خسارة كبيرة نتيجة عدم رضا الزبون، ومنه فالنزول على سلم الرضا لدى الزبون يعني بالضرورة النزول على سلم ربحية المؤسسة، هذا ما يبرر مدى أهمية الرضا في تحديد مصير المؤسسة ويدفعنا للتساؤل الآتي : ما هي أبعاد حالة الرضا ؟

الفرع الأول : مفهوم الرضا .

أهمية الموضوع دفعت الباحثين والمختصين إلى تكثيف وتوسيع الأبحاث والدراسات لإيجاد مفهوم وإطار دقيق لحالة الرضا ، فظهرت نظريات في مختلف علوم الاقتصاد وعلم النفس و علم الاجتماع تحاول إيجاد تفسير وسببا لرضا الزبون.

#### مفهوم حالة الرضا

حاول العديد من المختصين تحديد المعالم الدالة على الرضا لدى الزبون ويمكن أن ندرج بعض التعاريف للرضا: يعرف **Sheth و Haward** الرضا على انه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) مقابل التضحية بالنقود والجهد".<sup>1</sup>

على هذا الأساس فإن الزبون سيقوم بمقارنة قيمة المنتج بالسعر والجهد الذي بذله للحصول عليه وليكون راضيا يكفي أن يتساويا أو تكون قيمة المنتج أكبر ، من دون النظر إلى اثر الخبرات السابقة أو ما كان الزبون يتوقع الحصول عليه ، فهذا التعريف لا ينطبق إلا على الاختراعات الجديدة التي لا يملك الزبون أي فكرة عنها. يعرفه **P. Kotler** بأنه "حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك".<sup>2</sup>

يضيف هذا التعريف فكرة هامة هي مقارنة الزبون لتوقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة بالأداء الفعلي للمنتج ، وقد لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به الزبون ولم يشر إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الرضا، فالحكم الموضوعي يمكن أن يكون نفسه لدى شخصين مختلفين لكن مستوى الشعور بالرضا لا يكون نفسه.

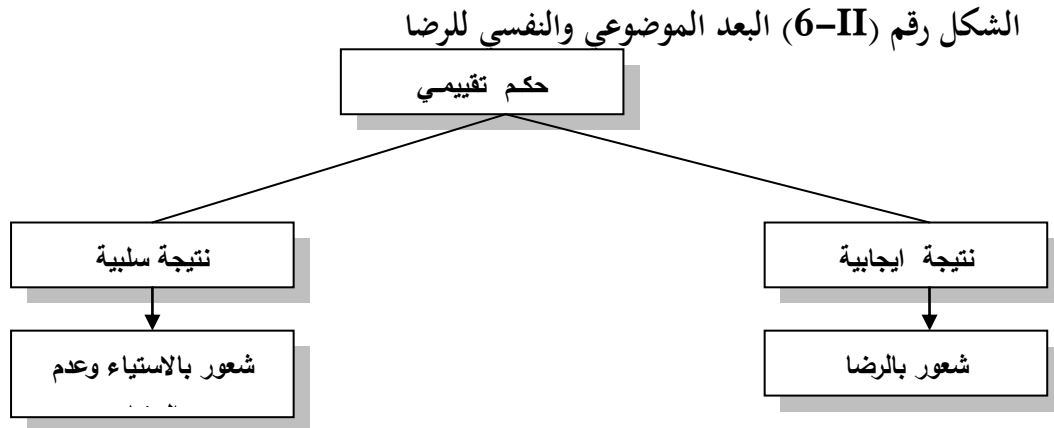
يعرفه **R. Ladwin** بأنه " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة".<sup>3</sup> ، بهذا التعريف الثالث

نستخلص أن الزبون يقوم بعملية تقييم أداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي تم على أساسها اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل، فيصدر حكما بالإيجاب أو السلب على نتيجة التقييم هذه الأخيرة تولد لدى الزبون شعور معين سواء بالرضا أو الاستياء كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 222.

<sup>2</sup>Philippe Kotler, B. Dubois, "Marketing Management", édition Pearson, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 2003.p 68.

<sup>3</sup> Richard Ladwin, "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p 377.



Source: Philippe Kotler, B. Dubois, "Marketing Management", édition Pearson, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 2003., p68

و كما هو موضح في الشكل رقم (II-6) فإن كانت نتيجة التقييم ايجابية بمعنى أن الأداء حقق التوقعات أو فاقها ، سيشعر الزبون بالرضا وقد يصل إلى مستوى معين من السعادة على العكس إذ كانت الفجوة بين التوقعات والأداء الفعلي ( القيمة المدركة) كبيرة زاد استياء الزبون وشعوره بعدم الرضا.

أهمية رضا الزبون: تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة في نفس الوقت منها<sup>1</sup>:

- حالة الرضا تعتبر مزية في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي تجاه موضوع معين؛
- رضا الزبون يحقق ميزة تنافس للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة.

- تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.
  - الرضا يخلق حافز لدى الزبون ليكون وفيا للمؤسسة أو العلامة.
- الفرع الثاني: النظريات المفسرة للرضا.

لم يقتصر الاهتمام بالرضا على مجال الأعمال، فقد كان أول المهتمين بحالة الرضا هم علماء النفس وفيما يلي بعض النظريات التي حاولت إيجاد تفسير حالة الرضا.

أولاً: نظرية تقييم أداء العرض (الجودة المدركة والرضا).

كأساس للفرقة بين الجودة المدركة والرضا نلاحظ توجه قوي نحو توحيد مفهوم الرضا الذي يفهم على انه نتيجة خبرة استهلاكية جزئية، وتبقى الإشكالية في تعريف الجودة المدركة فأول مفهوم يرى أن الجودة المدركة هي التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة الاستهلاكية: و ينبثق من نماذج الموقف (الاتجاه) التي تهدف إلى ربط علاقة بين تقييم خصائص العرض وقياس قوة الموقف اتجاه المنتج أو العلامة<sup>2</sup> وتعطى قوة الموقف بالمعادلة الآتية :

<sup>1</sup> كشيده حبيبة، "استراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2004، ص56

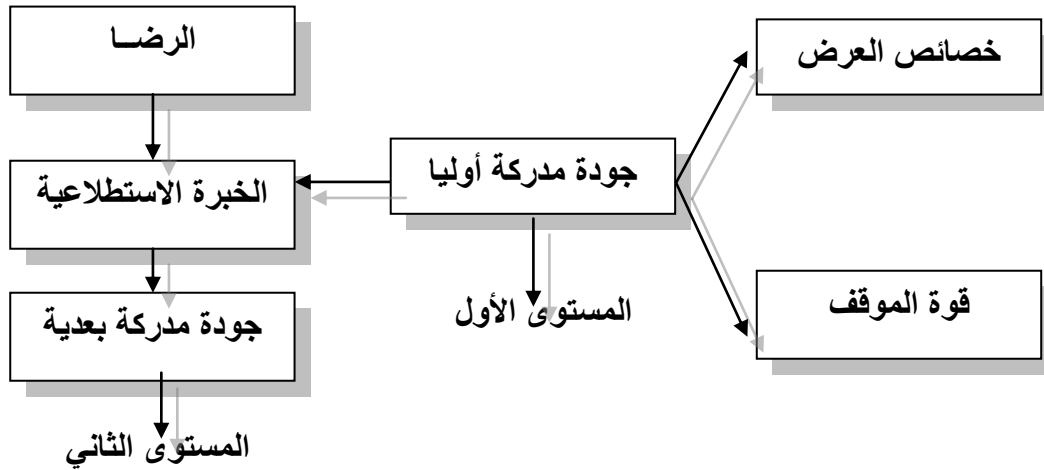
<sup>2</sup>Richard Ladwin, "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003,P 378.

$$\sum_{i=1}^N a_i b_{ij} = A_j$$

قوى الموقف :

ونتيجة هذا الاختلاف بين مفهوم الجودة المدركة والرضا، يمكن أن نميز مستويين للجودة المدركة المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-7) الجودة المدركة والرضا



Source: Richard Ladwin, "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p, P 379

ينشأ المستوى الأول من تقييم خصائص العرض وقوة الموقف الذي يكوّنه الزبون تجاه المنتج أو العلامة و يكون مستقل تماما عن الخبرات السابقة للزبون، أما المستوى فهو الجودة المدركة بعديا تكون مرتبطة بتجربة استهلاك المنتج أو العلامة لكنها لا تعني الرضا .

إلا أن هذا الاختلاف بين الجودة والرضا يبقى غير كافي لفصل المفهومين، فالخبرة أو التجربة الاستهلاكية تعتبر مصدر رد فعل عاطفي ليس مرتبط فقط بالمنفعة أو أداء العرض، أيضا الفعل العاطفي

للمتعة والإثارة وهو ما يساهم بشدة في إظهار الرضا، ومن ناحية أخرى هناك متغيرات مستقلة عن الجودة المدركة يمكن أن تؤثر في رضا الزبون، ومثال ذلك هو وجود مسافرين غير محترمين أو حادّي الطبع في محطة للنقل سيشكل مصدر إزعاج يقود إلى حالة عدم الرضا لدى الزبائن من دون أن يكون هناك تأثير على الجودة المدركة.

فهناك أعراض يمكن ملاحظتها ومراقبتها، ومتغيرات أخرى لا تمنح المجال للمؤسسة حتى لتصحيحها أو تعويضها، هذا ما يقودنا إلى التفكير بأن تقييم الجودة ليس بالضرورة مرتبطا بالرضا، فيمكن ان يتأثر هذا الأخير بحدث عارض أو خاص ناتج عن عوامل ظرفية.

ثانيا :نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة



بالعودة إلى النظرية السابقة نجد أن الظروف التي يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار لتوضيح الاختلاف بين الجودة المدركة والرضا لا تعطينا معلومات عن محددات الرضا.<sup>1</sup>

وقد كان **Cardozo** أول من اعتبر أن الرضا مرتبط بالجهد الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج خاصة عند مستوى تكون فيه التوقعات عالية، وقد أوضح في دراساته أن الزبون الذي تكون توقعاته عالية يكون أقل رضا من الذي تكون توقعاته متوسطة بالنسبة للمنتج أو خبرة الشراء<sup>2</sup>، في حين أن أبحاث أخرى أعطت نتائج مناقضة لنتائج **Cardozo**، تثبت انه إذا لم تكن التوقعات عالية لن يكون الزبون مستعد لتقييم أداء المنتج بشكل ملائم . يفسر هذا التناقض بالرجوع إلى نظرية التناقض الإدراكي **La Coherence Cognitive** باعتبار أن الزبون يسعى لأن يكون متناسقا في مواقفه من أجل تجنب أي مشكل أو صراع في تقييماته، فيعمل على تقليل الاختلاف بين التوقع والأداء بالبحث عن كل ما يمكن أن يؤهل الأداء لمستوى توقعاته.

مبدأ النظرية يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلا إذ أن الزبون يقوم بتقييم المنتجات والخدمات على أساس عدد من الخصائص والميزات حسب توقعاته وأيضا على أساس الخبرة الاستهلاكية، فالرضا يفترض أن يكون نتيجة تركز على الفرق بين التوقع والأداء أو نتيجة عدم المطابقة<sup>3</sup>،

#### ثالثا: نظرية التضاد الإدراكي **La théorie de la dissonance cognitive**

يرى أنصار هذه النظرية أن حالة الرضا تعبر عن حالة نفسية من التضاد تظهر عندما يواجه الزبون وضعية شراء للاختيار بين بديلين بنفس المستوى التقني، لكن بالنسبة لمعايير مختلفة يتخذ الزبون القرار احد البديلين، هذا يقوده إلى حالة من التوتر الداخلي الزبون يتساءل عما إذا كان قد قام بالاختيار الأفضل وبشكل نهائي<sup>4</sup> و إن لم يكن من الأحسن اختيار العلامة التي امتنع عن شرائها، هذه الحالة من التوتر لا تستمر طويلا، فسيحاول الزبون العودة إلى حالة الاستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تبرر القرار الذي اتخذه و للتخفيف من حالة الفرع الثالث: تحليل محددات الرضا.

دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

أولا: التوقعات.

تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو خدمة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Richard Ladwin, OP-CIT p 380.

<sup>2</sup> عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 122.

<sup>3</sup> Richard Ladwin, OP-CIT p 382

<sup>4</sup> Ibid, p 386.

<sup>5</sup> عائشة المناوي مصطفى، مرجع سابق، ص 128.

أ- توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة) :

تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته والتي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة و يمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج ، بالنسبة للسلع المعمرة يمكن أن تتلخص جودتها في الخصائص الآتية<sup>1</sup>:

- سهولة استعمال المنتج.
  - القدرة على الأداء لفترة طويلة.
  - الاقتصادية في التشغيل.
  - الخدمات المرافقة.
  - مدى توفر قطع الغيار في حالة المنتجات الإلكترونية أو الميكانيكية أو إمكانية صيانتها.
- ب- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:

تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من اقتنائه للمنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة<sup>2</sup>، وما يمكن أن يمنحه للزبون من اثر ايجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض .

ج- توقعات عن تكاليف المنتج:

يكون الزبون مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، هي توقعات عن التكاليف أو السعر الذي يجد نفسه ملزماً بدفعه مقابل الحصول على المنتج بمجموع المنافع، والمقصود بالسعر ليس المبلغ فقط بل يتضمن إضافة إلى السعر كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسوق و جمع المعلومات عن المنتج ومختلف الآثار المعنوية والنفسية التي يتحملها.

وقد صنف كل من **Woodside** و **Pitte** التوقع إلى ثلاثة أنواع هي<sup>3</sup>:

- ❖ توقع تنبؤي: يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين و يقاس بقوة الاعتقاد، يمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو الخدمة .
- ❖ التوقع المعياري: يركز هذا التوقع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء منتج أو علامة، يتم إعدادها انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.
- ❖ التوقع المقارن: يقوم الزبون بتكوين توقع عن المنتج أو الخدمة على أساس المقارنة بمنتجات أو خدمات يتوقع أنها في نفس المستوى..

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 64.

<sup>2</sup> Philippe Kotler, B. Dubois, "Marketing Management", édition Pearson, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 2003., p 67.

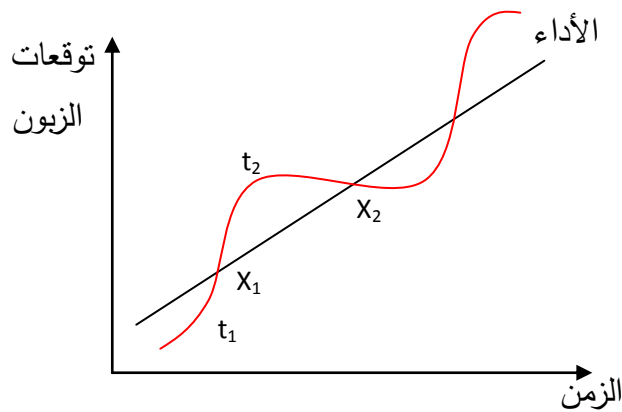
<sup>3</sup> عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 126.

في الواقع نجد العديد من الممارسات الخاطئة لدى العديد من المؤسسات ، والتي تتلخص في رفع مستوى التوقعات بشكل أكبر من الوعود التي يقدمها المنتج أو الخدمة ، مما يؤدي إلى إصابة الزبون بحالة من الإحباط نتيجة عدم تحقق لتوقعاته وهذا من خلال المبالغة في الحملات الاشهارية أو حتى اللجوء إلى المراوغة والخداع. ثانيا: الأداء المدرك.

يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج، ويرى **Permant و Churchill** أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كوّنّها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل و يعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي و الأداء المتوسط ...). ثالثا: المطابقة (التثبيت).

تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج، وتعزّف المطابقة على أنّها "درجة الانحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء".<sup>1</sup>، ونميز بين حالتين من الانحراف الموضحة في الشكل:

#### الشكل رقم (II-8): مطابقة الأداء والتوقعات



Source: Daniel Ray, " Mesurer et developper la satisfaction client", edition d'organisation, 2000, p 17.

أ-الانحراف الموجب: يقصد بالانحراف الموجب أنّ الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من التوقعات التي كوّنّها الزبون قبل عملية الشراء عند النقطة  $t_1$  في الشكل رقم (II-8)، وتعبّر هذه الحالة عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أداءها باستمرار.  
ب-الانحراف السلبي:

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 121.

ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من التوقعات الاعتقادات لدى الزبون كما هو موضح عند النقطة  $t_2$  في الشكل.

إضافة إلى هاتين الوضعيتين الموضحتين في الشكل رقم (16) نلاحظ وجود نقاط تقاطع بين مستوى الأداء المدرك والتوقعات تعبر عن نقاط التساوي  $X_1$  و  $X_2$ , يوضح هذا النموذج تطور التوقعات بالنسبة لأداء معياري و يوجد نموذج آخر وضع من طرف **Miller** الذي حدد مجال للمقارنة والمطابقة محصور بين أعلى مستوى للتوقعات مسموح به (الأداء المثالي) ع و أدنى مستوى أداء مسموح به م إضافة إلى مقارنة الوضعية بالنسبة إلى مستوى مرجعي من الأداء (الأداء المستحق):

- الأداء الفعل (المدرك) = أ .
  - الأداء المثالي (أعلى مستوى توقعات مسموح به) = ع .
  - الأداء المتوقع = و .
  - الأداء المستحق = د ؛
  - أدنى أداء مسموح به = م .
- الشكل رقم (II-9): مطابقة التوقع ومستوى الأداء.

						ع
مستوى الأداء	أ	د		أ	و	
	د	أ	د/و/أ	و	أ	
	1	2	3	4	5	م
						الحالات

**الحالة الأولى :** يكون مستوى الأداء الفعلي أكبر من مستوى الأداء المتوقع والمستحق فيكون الزبون راضي .

**الحالة الثانية :** يكون الأداء المستحق أعلى من الأداء الفعلي أو المتوقع، إذا كان الزبون يستثمر وقتاً وجهداً كبيراً في الحصول على المنتج أو الخدمة.

**الحالة الثالثة :** يكون الأداء المستحق والفعلي وتوقعات الزبون في نفس المستوى فيكون هذا الأخير في حالة اعتدال تؤدي إلى نوع من الرضا.

**الحالة الرابعة :** يكون الأداء المستحق أقل من المتوقع ، وهذا يحدث عندما لا يستغرق شراء المنتج جهد ووقت كبير، و الأداء الفعلي أكبر من التوقعات فيكون الزبون راضي .

**الحالة الخامسة :** في هذه الحالة يكون الأداء الفعلي أقل من المتوقع والمستحق فيكون الزبون غير راضي . إضافة إلى عدة حالات توجد وضعيات أخرى يكون فيها الأداء الفعلي أو المستحق دون المستوى المسموح به (م) أو تفوق فيه التوقعات مستوى الأداء المثالي(ع).

من خلال الشكل رقم (II-9) يتضح أن المؤسسة تحقق عائد كبير من الزبون الراضي نتيجة مجموعة من الاعتقادات و السلوكات التي يبيدها هذا الأخير، و هي:

- الزبون الراضي يبدي استعداد لبذل جهد و دفع سعر اكبر مقابل القيمة التي يحصل عليها من اقتناء المنتج والخدمة .

- الزبون الراضي ومن خلال اتصاله الايجابي ، يمكن أن يجذب زبائن جدد للمؤسسة و الذين يمثلون مصدر ربح جديد.

- الرضا المتزايد يسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بالزبون لأطول مدة، و هذا بدوره يؤدي إلى تقليل التكاليف المتعلقة بإعلامه و تكفله بناء علاقة جديدة.

### المطلب الثالث: ولاء الزبون.

يسلط الباحثون الضوء على فهم السلوك و التوجه الصادر عن الزبون قبل الانتقال إلى تحديد الوسائل و الأدوات الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء الولاء.

الفرع الأول: مفهوم الولاء.

تعددت الأبحاث و الدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبيده الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل، و فيما يلي ندرج تعريفين يلمان بأهم جوانب الولاء.

يعرف **Brown** ولاء الزبون على انه " توقع اقتناء منتج وخدمة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة ايجابية سابقة."<sup>1</sup> بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يقتني نفس المنتج عدة مرات و بشكل متتالي، و منه يمكن تحديد و قياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وبيّ إذا قام باقتناء ثلاث أو أربع مرات نفس المنج والخدمة بشكل متتالي و يكون اعتقاد إيجابي اتجاه هذه المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>

يعرف **Mown** الولاء على أنه " درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للمؤسسة و الالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراؤها."<sup>3</sup>

الفرع الثاني أبعاد الولاء

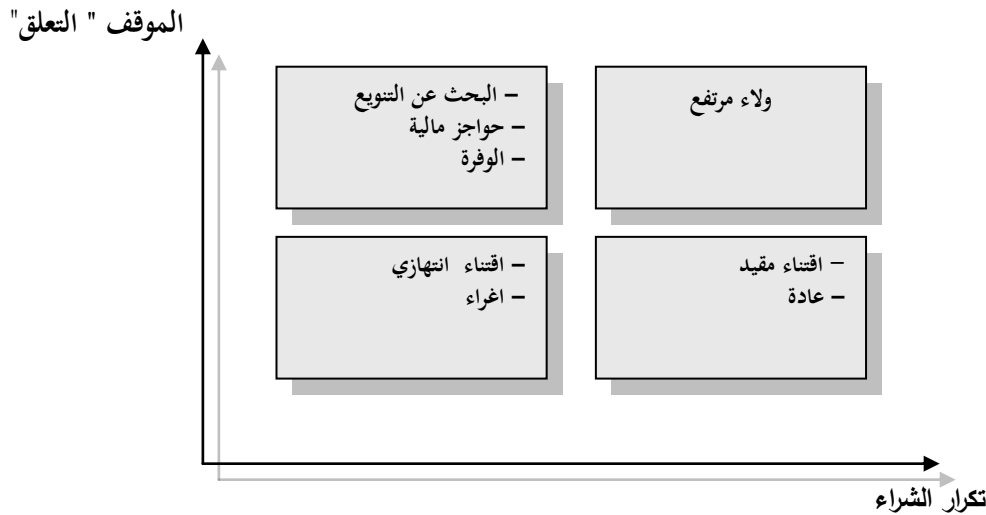
القراءة التحليلية لمضمون التعريفين تسمح بتسطير بعدين أساسيين لولاء الزبون كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> jerôme bon, elisabete tissier, desbordes, "fidélise les clients", la revue française du gestion, adetem, paris, 2002, N127 p.52.

<sup>2</sup> Christian Michon, " Le Merkteur", édition Pearson, Paris, 2003, p 71.

<sup>3</sup> Jérôme Bon, Elisabeth Tissier, Derbordes, OP-CIT p 53.

الشكل رقم (II-10): أبعاد الولاء



Source : jerôme bon, elisabeth tissier, desbordes, "fidélise les clients", la revue française du gestion, adetem, paris, 2002, N127, p53

البعد السلوكي و البعد الإعتقادي، التقاء هذين البعدين في نفس المستوى يخلق أربع وضعيات للزبون و هي:

- الوضعية الأولى: مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك اقتناء منخفض.
  - الوضعية الثانية: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك اقتناء منخفض.
  - الوضعية الثالثة: مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك اقتناء مرتفع.
  - الوضعية الرابعة: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك إقتناء مرتفع.
- و هذه الوضعية الأخيرة هي الوضعية المثلى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و التي تعبر بصفة جيدة عن ولاء الزبون.

الفرع الثالث: مصفوفة الولاء.

يقدم هذا النموذج تجزئة لحقيقية الزبائن إلى مجموعات بالنظر إلى درجة الولاء و نقطة التدخل بالنسبة لكل مجموعة<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-11): مصفوفة الولاء.

مستوى البقاء زبون



Source : Wolker information, **fidélisation et relation client**, p2

تتضمن مصفوفة الولاء المبينة في الشكل رقم (II-11) أربع مجموعات هي:

- أ- **المجموعة الأولى:** تضم زبائن يكون لديهم مستوى عالي من الولاء بتعلق عاطفي قوي بالعلامة أو المؤسسة و لديهم النية في البقاء كزبائن للمؤسسة.
- ب- **المجموعة الثانية:** هم زبائن متعلقون بالمؤسسة أو العلامة لكنهم لا يفكرون في المواصلة في التعامل مع نفس المؤسسة أو العلامة، يشكلون فرصة يجب استغلالها و ذلك بخلق حافز لديهم للاستمرار في العلاقة.
- ج- **المجموعة الثالثة:** الزبون المراقب، هم زبائن لديهم نية الاستمرار في التعامل مع المؤسسة لكن لم يطوّروا تعلق و ارتباط عاطفي قوي، لذلك هناك خطر تخليهم في المدى البعيد عن المؤسسة أو العلامة.
- د- **المجموعة الرابعة:** هم زبائن بمستوى متدني من الولاء فهم ليسوا متعلقون و لا يملكون النية في البقاء زبائن للمؤسسة...

الفرع الثالث أنواع الولاء: يمكن تصنيف أنواع الولاء إلى ما يلي

أولا الولاء المطلق و النسبي<sup>2</sup>:

يسعى المسئولون التسويقيون لتحقيق الولاء المطلق و الذي نادرا ما يحصلون عليه من زبائنهم ففي حالة مؤسسة تقوم بتسويق خدماتها بالاشتراك مع (Bouygues télécoms)، فالزبون الوفيّ هو الذي يجدد اشتراكه، أما الزبون الذي لا يجدد اشتراكه فهو زبون غير وفيّ، دون النظر إلى وجود درجات وسطى، أي وفيّ أو غير وفيّ.

<sup>1</sup>Wolker information, **fidélisation et relation client**, p3

[http://www.csa-tmo.fr/solution/CRA-pdf 15/04/2016](http://www.csa-tmo.fr/solution/CRA-pdf%2015/04/2016)

<sup>2</sup> Jacque Lendrevie, Davi Aaker, "**Capital marque**", edition DALLOZ, Paris, 1998 , p 925.

لكن في غالب الأحيان تصور الولاء الذي يجريه المسؤولون التسويقيون لم يعد مطلق، فهم يعتبرون الزبون الوفيّ هو الذي تكون أغلب تعاملاته معهم أو على الأقل جزء مهم من شرائته من مجموعة معينة من الخدمات أو السلع أو العلامات أو من محل معين، فلم يعد ولاء الزبون خاصية ثنائية (وفيّ/غير وفيّ) لكن أصبح خاصية جد حساسة للتنوع بالدرجات، والهدف التسويقي ليس الحصول على زبون بولاء تام لكن البحث عن زيادة مستوى ولاءه باستمرار، مثل هذه الوضعية تظهر جليا في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك إذ يصبح من غير المنطقي و ليس من الممكن الانتظار من الزبون ولاء مطلق.

في هذا الصدد ندرج حالات الولاء المطلقة و النسبية بالنسبة إلى تكرار سلوك الشراء<sup>1</sup>:

- الولاء المطلق (المثالي): A A A A A A شراء مطلق لنفس العلامة.

- الولاء المقسم: يتميز بالتنوع بين علامتين بالتناوب B A B A B A.

- الولاء غير المستقر: تغير الموقف بشكل غير متتابع B B B A A A.

- لا يوجد ولاء: F E D C B A.

ثانيا: الولاء الموضوعي أو الذاتي.

في مجال العلاقات الإنسانية الوفاء يمكن أن يعرف بشكل موضوعي و الذي يستند إلى سلوكيات فعلية أو بشكل ذاتي يستند إلى مواقف ذهنية و التعلق العاطفي والتفضيل، و هي نفس الشيء في ولاء الزبون.

أغلب المسؤولين التسويقيين يهتمون أساسا بالولاء الموضوعي (السلوكي)، إذ يعتبرون أن ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة هو ما يفعله الزبون و ليس ما يفكر فيه أو ما يرغب فيه، فمختلف طرق قياس الولاء تركز على ملاحظة سلوك الشراء، و يستند الكل ضمنا إلى تعريف موضوعي للولاء، إلا أن القياس الجذ موضوعي للولاء ليس دائما كافيا، بمعنى أنه لا يسمح دائما لوحده بتقدير شدة الولاء كنتيجة مفسرة لسلوكه المستقبلي، إذ يمكن أن نقيس مستوى عال من الولاء لدى زبون خلال فترة زمنية لسبب الراحة أو غياب العروض البديلة و الروتين من دون أن نسجل أي مستوى تعلق حقيقي، في هذه الحالة ولاءه يكون ضعيف و جد حساس يمكن خسارته بين يوم و آخر تحت تأثير تغير ظرفي أو عرض تنافسي مغري، على عكس زبون الذي تكون شدة تعلقه بالعلامة كبير يكون احتمال فقدانه ضعيف.

من هنا يقر الباحثون و أغليبتهم من مسؤولين تسويقيين في مؤسسات، أن الولاء يجب أن يعرف ويقاس على أنه سلوك و موقف ذهني اعتقادي ، و يتكون موقف الولاء بالنسبة للعلامة من ثلاث عناصر أساسية يمكن

<sup>1</sup> Richard Ladwin, OPCIT, p 399.



قياسها بواسطة الاستقصاءات و هي<sup>1</sup>:

- العنصر الإدراكي "Cognitive": مجموعة الاعتقادات و التوجهات الايجابية بالنسبة للعلامة يترجمها الزبون في تفضيل منطقي لها.

- عنصر عاطفي "Affective": يقاس لمعرفة العواطف، الود، المحبة و التعلق بالنسبة للعلامة.

- عنصر معرّف "Conative": معناه ارتفاع أو انخفاض نية شراء علامة المعينة إن أمكن.

المطلب الرابع: علاقات الرضا.

تلعب الجودة دورا هاما في تحقيق رضا وولاء الزبون للمؤسسة الذي يلعب دورا هاما في تحقيق التميز للمؤسسة ويكسبها ميزة عن باقي المنافسين حيث سيتم التطرق الى كيفية تأثير الجودة على الرضا وتأثير هذا الأخير على الربحية والهدف العام للمؤسسة

الفرع الأول: علاقة الرضا بالجودة.

باعتبار الجودة المدركة أحد العناصر الأساسية المكونة للقيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وبالتالي فأثر الجودة المدركة على رضا الزبون يمثل جزء من اثر القيمة الكلية، و ما تجدر الإشارة إليه أن العلاقة "الجودة تساوي الرضا" هي علاقة خاطئة و المعادلة الصحيحة هي أنّ الجودة تؤدي إلى الرضا، هذا يعني أنّ الرضا دالة في مجموعة من المتغيرات من بينها الجودة و التوقعات، فليس دائما الجودة المدركة تعتبر مبررا لحالة الرضا فهناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، و في الجهة المقابلة و بالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضي، ومثال ذلك وجود مسافرين في محطة تقدم خدمة في المستوى لكن في نفس الوقت يوجد أشخاص يسبون إزعاج لهذا المسافر، و هذا ما يولد لديه حالة من الاستياء تقود ربما إلى مقاطعة هذه المحطة.

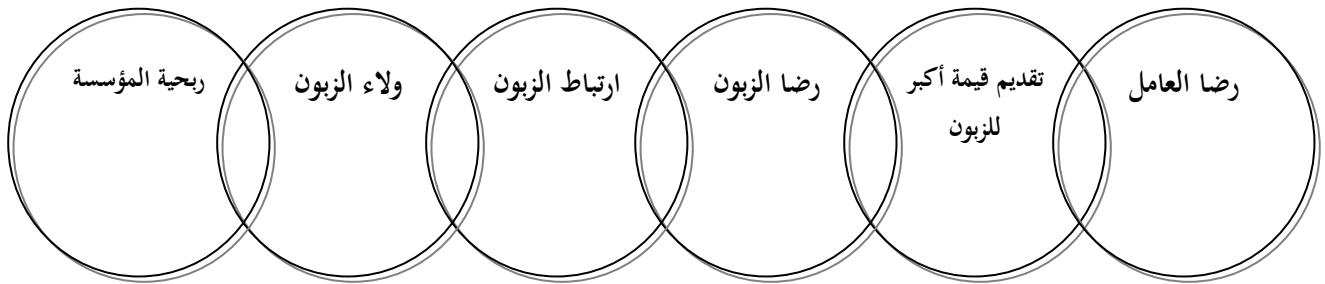
تأكيد هذه العلاقة بين مؤيد و معارض، لكن ما يتفق عليه أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات، تقود بالضرورة إلى الرضا إلا في حالة وجود عناصر تشويش مثل المثال السابق ، هذه الأهمية تدفع المؤسسة للتركيز على جودة منتجاتها من اجل تحسين الرضا.

<sup>1</sup> J . Lendrevie, B.Lindon ,Mercator , édition ,daloz ,paris , 7<sup>ème</sup> édition, p 928.

الفرع الثاني: علاقة الرضا بربحية المؤسسة (سلسلة الرضا - الربح).

مدى الارتباط بين رضا الزبون و نجاح المؤسسة ظل و لوقت طويل مجرد اعتقاد، أكدته اليوم مجموعة من الحجج، ففي كثير من المؤسسات أصبح بالإمكان و من السهل ربط العائد برضا الزبون ورضا الزبون برضا الموظفين. رضا العمال و تبنيهم لثقافة التوجه بالزبون يسمح بتقلص قيمة أكبر لهذا الأخير، مما يؤدي من دون شك إلى رفع مستويات الرضا لديه، و ما يتولد عنه من سلوك ايجابي كولاء الزبون الطي يجعل منه أصل دائم و بتالي قيمة إضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها<sup>1</sup>، كما هو موضح سلسلة الرضا-الربحية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-12): سلسلة "الرضا-الربحية".



Source : - Oliver Netter, Nigel Hill, "Satisfaction client", édition ESKA, Paris, 2000., p 43.

<sup>1</sup>Oliver Netter, Nigel Hill, "Satisfaction client", édition ESKA, Paris, 2000., p 43..

## خلاصة الفصل

وكخلاصة للفصل تم التوصل إلى أن المؤسسة التي تود الوصول إلى التميز والتفوق عن باقي المنافسين، لا بد بالضرورة أن تعنى بالجودة في الخدمة المقدمة والتي تحقق توقعات وتطلعات الزبون الذي يخلق لديه وازع الرضا والولاء للمؤسسة، وذلك من خلال رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة له والعكس صحيح.

فبطبيعة الخدمة المقدمة تتطلب جودة تامة خاصة في مجال القطاع العمومي الذي هو بطبيعة الحال أمام منافسة للقطاع الخاص، فالزبائن يفضلون من يقدم أفضل خدمة وبأكثر جودة ولا يهمه سواء كان قطاعا عاما أو خاصا، وهذا ما يجعلنا نتساءل عن ماهو القطاع العام والمقصود بالمشروع العام، وللإجابة على هذا التساؤل سنتطرق إليه في الفصل المقبل بشكل مفصل.

## مقدمة الفصل

تعتبر خدمة النقل من الضروريات التي لا بد توفرها في كل مجتمع، حتى أنها أصبحت في بعض الدول الأوربية من المعايير التي يقاس عليها مدى رقي وتطور المجتمعات، فالنقل أصبح يلقي عناية كاملة من طرف الدولة لهذا تقوم الدولة بتخصيص ميزانيات خاصة بقطاع الخدمات وبالأخص خدمات النقل، وأصبحت تعطى لها تسميات مشاريع فهي تصنف ضمن المشاريع العمومية للتنمية للدولة. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية المشاريع العامة بشكل مفصل كما سوف يتم التطرق إلى خدمة النقل وهذا كما جاء في الخطة التالية للفصل:

الفصل الثالث: المشاريع العمومية للنقل الحضري.

حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين كما يلي:

### المبحث الأول: مدخل عام للمشاريع العمومية.

وهو بدوره قسم إلى أربع مطالب كآتي:

المطلب الأول: ماهية المشاريع العمومية.

المطلب الثاني: مبررات إنشاء المشاريع العمومية ودورها في التنمية الاقتصادية.

المطلب الثالث: اعتماد المشاريع العمومية وتقييم أداءها.

المطلب الرابع: إشكالية المشاريع العمومية والتحول للقطاع الخاص في عصر الدولة الحديثة.

### المبحث الثاني: المشاريع العمومية للنقل الحضري.

قسم أيضا إلى أربع مطالب :

المطلب الأول: ماهية النقل.

المطلب الثاني: النقل الحضري وإستراتيجياته.

المطلب الثالث: نوعية الخدمة في ميدان النقل ومعايير الحكم عليها.

المطلب الرابع: تسعيرة النقل الحضري.

المبحث الأول: مدخل عام إلى المشاريع العمومية.

المطلب الأول: ماهية المشاريع العمومية.

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى ماهية العمومية بشكل عام وحتى يتسنى لنا التطرق إلى المشاريع العمومية لا بد من التفرقة أولا بين المشروع العام والمرفق العام والخدمة العامة.

الفرع الأول: المشروع العام والمرفق العام والخدمة العامة

هناك عدة تعريفات للمشروعات العامة وفقا لطبيعة الملكية أو الإدارة أو طريقة الرقابة علي أنشطة تلك المشروعات.

المشروع العام هو مجموع المنشآت التي تمتلكها وتديرها الدولة بطريقة مباشرة لإنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات خاصة بالأفراد.

المشروع العام هو المشروع الذي تمتلكه الحكومة أو إحدى الهيئات العامة سواء انفردت بذلك أو شاركها فيه الغير. المشروع العام هو وحدة اقتصادية منفصلة عن الدولة ( اي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي )، وتقوم بنشاط يشبه نشاط المشروع الخاص إلا أنه يخضع بصفه عامه لرقابة الإدارة الحكومية.

المرفق العام:

تسمي المرافق العامة أيضا بالمنافع العامة وتطلق علي الأنشطة الاقتصادية التي تبشرها الدولة ،وذلك بغرض تحقيق النفع العام سواء كانت في يد القطاع الخاص وتخضع لإشرافها ورقابتها.

ويعرف المرفق العام أيضا :

أنه مشروع يعمل انتظام تحت إشراف الدولة.و أداء خدمة عامة للجمهور وخضوعه لنظام قانوني معين ،ويمكن التفرقة بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة التنظيمية والمرافق العامة الاقتصادية.

أما المرافق الإدارية:

فهي ما تدخل في نطاق الوظيفة الادارية للدولة يعجز الافراد والمؤسسات الخاصة عن مباشرتها علي الوجه المرضي .

أما المرافق العامة التنظيمية:

فهي التي يتعلق نشاطها برقابة وتوجيه النشاط المهني مثال ذلك الغرف التجارية والنقابات المهنية.

أما المرافق الاقتصادية:

فهي تلك المشروعات التي يأخذ نشاطها الطابع التجاري او الصناعي او الزراعي .

مفهوم الخدمة العامة :

تفرق الخدمة العامة وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة.

الفرع الثاني: مفهوم المشروع العمومي.

يمكن تعريف المشروع العمومي كما يلي:

هو مجموعة المنشآت التي تمتلكها وتديرها الدولة بطريقة مباشرة لإنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجة الفرد، كما يمكن تعريفه على أنه المشروع الذي تمتلكه وتديره الدولة أو إحدى الهيئات العامة سواء انفردت بذلك أو شاركها فيه الغير<sup>1</sup>

و يتميز المشروع العام بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- المشروع العام وحدة اقتصادية إنتاجية.

- يشترط أن تمتلك الدولة المشروع كلياً أو جزئياً.

- أنه تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي عن أموال الدولة، (ميزانية مستقلة عن الموازنة العامة) يشترط أن تقوم الدولة بإدارة المشروع بواسطة إحدى هيئاتها متبعة في ذلك أسلوب الإدارة الخاصة كما تمارس الدولة الرقابة على المشروع وذلك لارتباطه بتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية العامة.

الفرع الثالث: أشكال المشروعات العامة:

هناك العديد من الأشكال والأنواع للمشاريع العمومية سيتم التطرق لها كما يلي:

أولاً: المشروعات العمومية المستقلة

فهي تلك المشروعات التي تمتلكها السلطة العامة بوجودها كما تتفرد بإدارتها وتحمل تبعاً لذلك كافة مخاطرها ويعتبر المشروع العام في هذه الحال امتداداً لسلطة الحكومة.<sup>3</sup>

ثانياً: المشروعات العمومية المباشرة.

فهي المشروعات التي تمتلكها الدولة ولكنها تتمتع بوجود قانوني مستقل وبالاستقلال الإداري والمالي عن الدولة وينشأ هذه النوع نتيجة تحويل بعض المرافق العامة إلى مشروعات مستقلة.<sup>4</sup>

ثالثاً: المشروعات شبه عمومية

تأخذ عدة أشكال<sup>5</sup>

✓ عقود الامتياز:

<sup>1</sup> المرسى السيد حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة ، النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منجاتها وخصخصتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص26

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 25

<sup>3</sup> حميد قبيلات ، القانون الإداري الجزء الأول ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2008، ص322

<sup>4</sup> حمود قيسي ، الوجيز في القانون الإداري ، دار وائل للنشر، ط1، عمان الأردن ، 1998، ص18

<sup>5</sup> بن حبيب عبد الرزاق ، حوالم حليمة، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، ماي 2002، ص4-5

تعهد الدولة في هذا النوع من المشروعات الي فرد او شركة بامتياز استغلال مرفق عام ذي طبيعة اقتصادية لفئة معينة تقوم الشركة الملتزمة بإدارة المرفق تحت إشراف ورقابة الدولة .

✓ عقود الإدارة:

في هذه العقود تعهد الدولة إلي شخص بإدارة المرافق العامة في مقابل أجر وفي العادة مقابل أيضا جزء من الأرباح التي يحققها المرفق علي أن تتحمل الدولة وحدها مخاطر المشروع.

✓ الشركات المختلطة:

يأخذ المشروع العام هنا شكل الشركة المساهمة والتي يشترك في رأس مالها الأفراد والسلطة العامة، ولهذا يكون من حقهم المساهمة في إدارتها كما يشتركون في تحمل مخاطرها، وتهدف الدولة من وراء المشاركة ضمان رقابتها على القيام بها أو تحقيق الربح.

الفرع الرابع: مبررات وجود المشروعات العامة.<sup>1</sup>

أولا: الاعتبارات التمويلية.

تحتاج الدولة إلي مواد مالية لكي تقوم بالاتفاق على إشباع الحاجات العامة وتلبية الاحتياجات والأعباء المتزايدة للدولة، ولذا تقوم بعض الدول باحتكار إنتاج وتوفير سلع معينة كما هو الحال في فرنسا التي تحتكر إنتاج السجائر.

ثانيا: الاعتبارات الإستراتيجية.

هذه الاعتبارات تجعل الحكومة تقدم خدمات معينة لا ترغب في تركها لدي الأفراد خوفا من استقلال أفراد المجتمع ، كما هو الحال في قطاع الائتمان الزراعي في الولايات المتحدة المملوكة للدولة والتي تتولي اقراض المزارعين بشروط مناسبة من حدث معدلات الفائدة ومواعيد السداد .

كما تظهر نفس هذه الاعتبارات عند رغبة الدولة في حماية المدخرين وتوجيه مدخراتهم إلى مشروعات التنمية الاقتصادية، ولذا تحرص كافة الدول على إنشاء البنوك المركزية للإشراف على أنشطة البنوك التجارية من أجل حماية النظام المصرفي وهو عصب الاقتصاد القومي.

ثالثا: الاعتبارات الاقتصادية.

تحاول الدول هنا تحقيق أهداف رفع كفاءة الاقتصاد القومي وتحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال سيطرة الدولة علي الاقتصاد القومي، وكذلك من خلال سيطرتها على بعض أوجه الاقتصاد الأساسية في المواصلات وأعمال المصارف والصناعات الأساسية ذات المخاطر العالية، مثل صناعة الحديد والصلب ،انشاء الدولة بعض الوحدات النموذجية للإنتاج كمحطات البحوث والتجارب الزراعية، من أجل تطوير الإنتاج الزراعي ،قيام الدولة ببعض المشروعات العامة من أجل اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية للدخل كما هو الحال بالنسبة

<sup>1</sup>المرسي السيد حجازي ،مرجع سابق ،ص25

لمشروع تقسيم الأراضي، وإنشاء التوصيلات الكهربائية وشبكات المياه، والطرق وكافة الحركات اللازمة للمستثمرين .

قد تقوم الدولة بإقامة المشروعات العامة وتوفير فرض العمل وزيادة الاستثمار القومي من خلال زيادة الاستثمار العام.

رابعا: اعتبارات الاجتماعية.

تقوم الدولة هنا بتوفير بعض السلع والخدمات الضرورية لأفراد المجتمع، والتي يتعذر عادة توفيرها بالقدر الكافي خصوصا لذوي الدخل المحدودة، وفي هذه الحالة تقوم الدولة بتوفيرها مجانا أو بأسعار تقل عن تكلفة إنتاجها، مثل خدمات نقل الركاب والبريد والهاتف والكهرباء، والصرف الصحي والخدمات الصحية...  
الفرع الرابع: المعايير التي تميز المشاريع العمومية عن المنظمات الحكومية والخاصة .  
أولا: معيار الملكية.

المشروع العام هو الذي تمتلكه الدولة بالكامل أو جزئيا بنسبة لا تقل عن 50% من رأسماله، بحيث تكون الحكومة هي المساهم الرئيسي في المشروع العام.  
ثانيا: معيار الرقابة الحكومية.

المشروع العام هو الذي يخضع للرقابة الحكومية المباشرة من حيث ضبط عملية القرارات ووضع السياسة العامة له، ومن حيث ممارسة الدولة لسلطتها لحقها في تعيين أو تنحية أعضاء الإدارة العليا للمشروعات العامة.  
ثالثا: معيار طبيعة النشاط والغرض منه.

المشروع العام هو الذي يمارس عملياته وأنشطته عن طريق إنتاج سلع وتقديم خدمات بغرض بيعها في السوق.  
رابعا: معيار توقع الربحية سواء كهدف رئيسي أو هدف تابع.  
وهنا نفرق بين:

✓ المشروعات العامة الغير تقليدية أي ذات الطابع الإنتاجي أو التجاري، والتي تهدف أساسا للإنتاج

المباشر للسلع والخدمات أو الاستثمار المباشر في المشروعات الصناعية والزراعية، والتجارية والمالية.

✓ المشروعات العامة أكثر من أن يكون هدفها تحقيق الربح، ومن ثم فإنه من المتوقع أن تسلك توجهها نحو هدف تعظيم الربح.

خامسا: معيار الاستقلال القانوني والمالي.

المشروع العام هو الذي يتمتع بشخصية قانونية مستقلة وذمة مالية خاصة به ونظم حسابات وموازنة مستقلة . ولا بد من توافر المعايير الخمسة السابقة كشرط لاعتباره مشروعا عام، وأنه في حالة غياب المعيارين الأول والثاني فان المشروع لا يعتبر مشروعا عام بل مشروعا خاصا وأنه في غياب المعيار الثالث أو الرابع والخامس فإنه يعتبر منظمة عامة مثل أحد أجهزة الحكومة التقليدية .



المطلب الثاني: مبررات إنشاء المشاريع العمومية ودورها في التنمية الاقتصادية.

الفرع الأول: مبررات إنشاء المشاريع العمومية.

إن الجاذبية وراء إنشاء المشاريع العامة هي أنها توفر للدولة أداة لدفع وتحريك العملية التنموية في الاتجاه والشكل الذي تريده الدولة، كما أنها أداة لتنمية وضمان إنشاء المشروعات الصناعية والزراعية والمالية الضرورية لدعم العملية التنموية، والتي لو ترك أمر إنشائها لمبادرات القطاع الخاص لما تحققت بالصورة الموجودة أو لما قامت أساسا. وأيضا للمحافظة على الوظيفة الاجتماعية للدولة التي لو تركت للقطاع الخاص تحكمه اعتبارات الربح أولا وأخيرا ولا يعنيه في كثير و قليل الوظيفة الاجتماعية للدولة، ولذلك فإن الدوافع وراء إنشاء المشاريع العامة هي:

- توفير وكفاية المبادرات الشفوية طويلة الأجل وخاصة في مجال المرافق التي لا يقدر على القيام بها إلا الدولة.
- تشجيع وتنمية المدخرات.

- تنمية المناطق المتخلفة وتطوير الخدمات لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية والسياسية.

- تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية والتعجيل بالعملية التنموية.

- إعادة توزيع الدخل وتحسين نظم الضمان الاجتماعي.

- النمو والتعقيد في الوظائف الإدارية والاقتصادية والاجتماعية للدولة مما يجعل الاستقلال الإداري لبعض الأنشطة والخدمات العامة أمرا لا مفر منه.

- ضمان تحقيق الأهداف والأولويات التنموية التي قدمها تتحقق لو تركت بالكامل للقطاع الخاص.

الفرع الثاني: دور المشاريع العامة في العملية التنموية.

تلعب المشاريع العامة دورا مهما وحيويا في الاستراتيجيات التنموية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وعلى الرغم من أن مساهمة المشاريع العامة في جملة الناتج المحلي قد تختلف من بلد لآخرى بحسب الظروف والأحوال السياسية والاقتصادية، فإن من الصعب العثور على دول لا تعتبر مساهمات المشاريع العامة في جملة الناتج المحلي غير مهم، وتلعب المشاريع العامة في العملية التنموية بقوله أن العملية التنموية بكاملها يمكن وصفها بأنها مشروع عام.

ولقد أوضح جون جالبرايت في كتابه "منظور التنمية الاقتصادية" أن الملكية العامة والرقابة على موارد الدولة يعتبران شرطين ضروريين وكافيين لضمان الاستخدام المخطط للموارد، وبأنه في ظل الملكية العامة يصبح من الممكن التخطيط للتنمية وقد لا يكون هناك تخطيط فعال بدور الملكية العامة.

ولقد أوضح مالكوم جيليز في كتابه الشهير اقتصاديات التنمية ان توليد الفوائض والتعبئة للمدخرات تعتبر وحدة للوظائف التي وراء إنشاء المشاريع العامة حيث يجب استخدام الفوائض المتولدة من المشاريع العامة في تمويل الاستثناءات ليس في تحويل الأنشطة الاقتصادية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ضياء مجيد، التخصصة و التصحيحات الهيكلية (آراء و اتجاهات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 15-18

المطلب الثالث: اعتماد المشاريع العمومية وتقييم أداءها.

الفرع الأول: اعتماد المشاريع العمومية.

قبل طرح المشاريع العمومية على البرلمان للمناقشة تمر مختلف مشاريع القطاعات الاقتصادية المدرجة في ميزانية التجهيز العمومي على الوزارات الوصية، والتي تسعى للحصول على الموافقة من مختلف الهيئات والجهات المختصة بالتنسيق ودراسة هذه المشاريع قبل عرضها على البرلمان في نسختها النهائية وذلك كما يلي:

أولاً: مرحلة التحكيم و إعداد المشاريع العمومية.

بعد اعتماد المشاريع العمومية من طرف مختلف الوزارات الوصية عليها يتم وضعها كطلبات استثمارات عمومية على مستوى المديرية العامة للميزانية وبالتحديد على مستوى المديرية الفرعية لميزانية التجهيز العمومي، هذه الأخيرة تحاول وضع نوع من الانسجام بين هذه الطلبات وبين الأهداف التنموية المسطرة من طرف الحكومة، ويتولى وزير المالية تحقيق التوازن المالي والاقتصادي للدولة المتعدد السنوات من خلال محاولته تأمين التعادل بين إيرادات الميزانية ونفقاتها أو تنفيذ سياسة مالية معينة كسياسة زيادة حجم الإنفاق العمومي (العجز المقصود) لتحقيق أهداف اقتصادية معينة، حيث تقوم المديرية العامة للميزانية بتقديم مقترحات ميزانية التجهيز والاستثمار العمومي كالتالي<sup>1</sup>:

- مقترحات على الصعيد المركزي، وتدخل في إطار البرامج القطاعية الممركزة "PSC".
- مقترحات على الصعيد المحلي، ويتعلق بكل من: البرامج القطاعية الغير ممركرة "PSD".
- البرامج المتعلقة بالمخططات البلدية للتنمية "PCD".

وفي إطار هذا تقوم المديرية الفرعية للتجهيز بالتنسيق مع الوزارة الوصية بمناقشة مشروع الميزانية المقترحة وفي حالة نشوء خلاف حول ما تقترحه المديرية العامة للميزانية وما تطالب به الوزارة، وذلك بمروره ابتداء من المديرية الفرعية لكل قطاع ثم المديرية المختصة وصول للمديرية العامة للميزانية، يتم اللجوء الى التحكيم الوزاري وذلك من خلال ارسال ملف لوزير المالية لدراسته مع الوزراء المعنيين للفصل فيه، وهنا يبرز الطابع السياسي في عملية المناقشة حيث يمكن أن تحصل بعض الوزارات ذات الأهمية على تنازلات من المديرية العامة للميزانية، وفي حالة استمرار عدم الموافقة يصل التحكيم إلى غاية رئاسة الحكومة خاصة في المشاريع ذات الأهمية الإستراتيجية، وبانتهاء مرحلة التحكيم في الخلافات تقوم الوزارات بتعديل مشاريع ميزانيتها لتعيد إرسالها للمديرية العامة للميزانية ليتم بعدها بلورة المشروع النهائي لميزانية التجهيز العمومي في وثيقة واحدة.

<sup>1</sup> بن عابد مختار، برامج الاستثمارات العمومية: التأصيل النظري، المحتوى التقني، و أثر التقييس الاقتصادي على المتغيرات الداخلية، ملتقى دولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي، جامعة فرحات عباس، سطيف، مارس 1628، ص 24.

ثانيا: مرحلة اعتماد المشاريع العمومية.

وردت القواعد المتعلقة بالمصادقة على ميزانية التجهيز والاستثمار العمومي في الدستور أول، ثم قانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية، والقانون المتضمن تنظيم المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة الصادر في 08 مارس 1999.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد تعتبر السلطة التشريعية السلطة المختصة باعتماد الميزانية العامة للدولة حيث تحول الميزانية ضمن مشروع قانون المالية للبرلمان لمناقشتها والمصادقة عليها في أجل أقصاه 30 سبتمبر للسنة التي تسبق السنة المعنية<sup>2</sup>، ويمر اعتماد الميزانية العامة للدولة بما فيها المشاريع العمومية التي تدخل ضمن ميزانية التجهيز والاستثمار العمومي بثلاث مراحل داخلية على النحو التالي<sup>3</sup>:

أ- مرحلة المناقشة العامة: بعد عرض مشروع الميزانية العامة على البرلمان يعمل هذا الأخير خلال هذه المرحلة على دراسة مشروع الميزانية وفق الأهداف القومية والخطط التنموية المسطرة، لضمان تحقيق السياسة الاقتصادية والمالية المخطط لها.

ب- مرحلة المناقشة التفصيلية المتخصصة

يقع هذا الدور على لجنة متخصصة داخل السلطة التشريعية تدعى بـ " لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية " ولها أن تستعين بخبراء ومستشارين مختصين من خارج البرلمان، وتقوم اللجنة بدراسة المشروع دراسة تفصيلية لجميع جوانبه ثم ترفع بعد ذلك تقريرها للمجلس.

ج- مرحلة المناقشة النهائية:

يناقش المجلس مجتمعا تقرير اللجنة حيث يتم التصويت على موارد الميزانية بصفة اجمالية، أما فيما يخص النفقات يصوت على نفقات التسيير الموزعة حسب كل دائرة وزارية، كما يصوت على نفقات التجهيز والاستثمار العمومي بحسب كل قطاع، أما بالنسبة للعمليات المالية الأخرى فيجري التصويت في شكل إجمالي على<sup>4</sup>:

- رخص تمويل البرامج.

- إيرادات ونفقات كل ميزانية ملحقة.

- الحد الأقصى للنفقات المرخص بها لكل صنف من اصناف الحسابات الخاصة.

فاذا وافق البرلمان على مشروع الميزانية العامة ف انه يقوم بإصدارها بمقتضى يدعى بـ: "قانون المالية السنوي"، فقانون المالية السنوي يوقع ويرخص لسنة مدنية مجمل إيرادات ونفقات الدولة إضافة إلى باقي الوسائل المالية

<sup>1</sup> قانون رقم 99-02، المؤرخ في 08 مارس 1999، المتضمن تنظيم المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وصلاحياتهم، الجريدة الرسمية، العدد 15، 1999

<sup>2</sup> المادة 67 من قانون 84-17

<sup>3</sup> محرز محمد عباس، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 2008، ص 3، ص 364

<sup>4</sup> بلس شاوش بشير، المالية العامة المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 136

الموجهة لسير المرافق العمومية، أيضا يوقع ويرخص النفقات الموجهة لتجهيز العمومي، وكذا النفقات برأسمال<sup>1</sup>، وقد يأتي قانون المالية التكميلي أو التعديلي لتدارك نقائص قانون المالية السنوي والأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية التي حدثت خلال تنفيذ قانون المالية السنوي لضمان تحقيق أعلى نسبة من الأهداف المسطرة من طرف الحكومة.

الفرع الثاني: مشاكل ومتطلبات تقييم أداء المشاريع العامة

إن قيام الدولة بالتدخل وتحديد أسعار مدخلات أو مخرجات المشاريع العامة بقيم أقل أو أعلى من قيمتها الحقيقية لاعتبارات سياسية واجتماعية ليس لها علاقة بالناحية الاقتصادية، ويؤثر ولاشك على مستوى الأرباح والخسائر التي تحققها المشاريع العامة.

ففي حالة قيام الدولة بدعم بعض المدخلات للمشروعات العامة مثل دعم أسعار الطاقة التي تستخدمها أو أسعار الفائدة على قروضها.

إن قيام الدولة بتكليف المشاريع العامة بتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية، مثل إعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع والتنمية المحلية والاجتماعية وتوظيف العمالة الزائدة، والمحافظة على الأمن القومي واستقرار الأسعار وتحميل المشاريع العامة بتكلفة تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يتعارض ولا شك مع هدف الربحية المالية وتعظيمها.

إن معيار الربحية المالية أو الخاصة لا يصلح لتقييم أداء المشاريع العامة عندما تأخذ بعض تلك المشاريع كما هو واقع الحال لعديد من البلاد النامية طابع الاحتكار أو شبه الاحتكار للسوق المحلي، هذا بالإضافة أن معيار الربحية المالية يصلح لتقييم أداء المشاريع العامة عندما تكون السياسة تعتبر موردا كليا أو جزئيا بواسطة الدولة لاعتبارات ليس لها علاقة بالناحية الاقتصادية.

الفرع الثالث: معايير تقييم الاداء للمشاريع العامة<sup>2</sup>

أولا: معيار الربحية الاجتماعية

الذي يعتمد على الأسعار الظلية أو المحاسبية حيث يمكن أن يستخدم هذا المعيار لتقييم أداء المشاريع العامة خاصا في البلاد التي تعاني من التشوهات في الأسعار السوقية وتعدد الأهداف غير التجارية.

ثانيا: معيار الملكية العامة

حيث يمثل الخطأ بين معيار الربحية المالية والربحية الاجتماعية ويتم حساب الربحية العامة عن طريق تعديل القوائم المالية العامة للمشاريع العامة، وذلك لاستبعاد بعض بنود الضرائب والفوائد.

<sup>1</sup> المادة 03 من قانون 84-17 المتممة والمعدلة بالمادة 1 من قانون 88-05 المؤرخ في 12-01-1988 المعدل والمتمم لقانون 84-18

<sup>2</sup> ناجي حيدان، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مدخل نظري وتطبيقي، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 36

ثالثا: المعايير الجزئية:

التي تهدف إلى تقييم مستوى الكفاءة في استخدام عنصر أو أكثر من مدخلات أو مخرجات المشاريع العامة، مثل صافي أو إجمالي المخرجات ومحمل صادرات حجم المبيعات، تكلفة إنتاج الطاقة المستغلة والطاقة العاطلة.

رابعا: معيار الربحية الاقتصادية البسيطة

يقوم هذا المعيار على أساس تعديل صافي الربح أو الخسارة الذين يظهرهما حساب الأرباح والخسائر العامة، والمشروع العام عن طريق إضافة أو خصم الفرق بين الأسعار السوقية أو الأسعار الاقتصادية المدخلات ومخرجات المشاريع العامة.

**المطلب الرابع: إشكالية المشاريع العمومية والتحول للقطاع الخاص في عصر الدولة الحديثة .**

على مدى ثلاثة قرون أو أكثر وحتى بداية عقد الثمانينيات فإن المشاريع العامة كانت الأداء المفضل الذي استخدمتها الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، لتحريك ودفع العملية التنموية ودليل ذلك أنه في بداية عقد الثمانينيات فإن مساهمات المشاريع العامة في جملة الناتج المحلي فقد بلغت 10 % أو أكثر وذلك في معظم دول العالم، وحتى في الولايات المتحدة الأمريكية وفتح أسواق وميادين عامل لها بالخارج بل أحست أيضا بالمنافسة في بعض المشاريع العامة الأوروبية، مثل الشركات البريطانية وشركة رينو الفرنسية لصناعة السيارات وفي حالات عديدة أخرى، وقد فشلت المشاريع العامة في تحقيق كامل الأهداف التي كانت وراء انشائها نظرا لتحقيق العديد منها خسائر مالية، وهذا لا يعني فقط عدم تحقيقها لأحد أهدافها بل يعني استغراق موارد الدولة المحدودة وتحويلها لتصبح عبئا على العملية التنموية بدلا من ان تكون عاملا معينا لها، مما يعني ذلك من آثار سيئة على الاقتصاد القومي في المدى الطويل خاصة إذا استمرت المشاريع في تحقيق الخسائر.

الفرع الأول: بيع المشاريع العامة في المملكة المتحدة والعبر والدروس المستخلصة<sup>1</sup> .

أولا: أهم ملامح التجربة البريطانية.

إن تجربة المملكة المتحدة في تحويل ملكية مشاريعها إلى القطاع الخاص عادة ما يشار إليه على أنها تجربة متميزة مليئة بالخبرات التي يمكن أن تستفيد منها الدول النامية، فمن حيث حجم وعدد المشاريع العامة المباعة للقطاع الخاص فقد تم منذ بداية البرنامج العام 79 وحتى مارس 90 بيع 29 مشروع عاما كبيرا في قطاعات النقل والاتصالات وصناعات السفر، وكذلك تحويل ما يقرب من 8 آلاف وظيفة إلى القطاع الخاص وذلك بخلاف بيع ما يزيد عن 750 ألف وحدة سكنية عن مستأجرها وفي الحدود العليا التي وضعت للملكية الفردية الأسهم سواء كانت محلية أو أجنبية، وفي تحريك أسعار بيع عاجلة توازن مصالح المواطنين والمستثمرين لتلك المشاريع ومن حيث توسيع ملكية أسهم المشاريع العامة المحولة للقطاع الخاص بتمليكها للمواطنين العاديين، وكذلك العاملون بتلك

<sup>1</sup> فحي أبو الفضل، عزالدين حسن، محمد القاص، دور الدولة والمؤسسات في ظل العولمة، مكتبة الأسرة، 2008، ص 64

المشاريع الأمر الذي ضاعف عدد حملت الأسهم ثلاث مرات بالمقارنة بعام 79 كما أن البرنامج تم التخطيط والتصميم والتنفيذ له جيدا.

الفرع الثاني: إمكانيات استفادة الدول النامية من التجربة البريطانية.

إذا كان بلد متقدم مثل المملكة المتحدة التي يتصف القطاع الخاص بها بالنضج والنمو والاهتمام، والتي تتميز بوجود الخبرات الخاصة وتوافر الخدمات المدعمة لقطاع الاعمال وبوجود نية مالية قوية وسوق مالي واسع قد نجح خلال ما يقارب من اثني عشرة عاما ( منذ بداية البرنامج في عام 1979 وحتى مارس 1990 ) في بيع 29 مشروعا رئيسيا، بخلاف عدد آخر من المشاريع العامة الصغيرة فكم عدد السنين التي يحتاجها بلد نام مثل مصر التي لم يكتمل بعد نمو ونضج القطاع الخاص بها والتي تتصف بضعف بنيتها المالية وبعدم توافر اسواق مالية واسعة ومنظمة او خدمات مدعمة لقطاع الأعمال، والتي تملك ما يزيد عن 500 مشروعا عاما ( ما يقرب من 391 شركة عامة على مستوى الحكومة المركزية ، و 31 مشروعا عاما صغيرا على مستوى المحلي بخلاف ما يقرب من 50 مؤسسة عامة اقتصادية وحوالي 59 مؤسسات عامة خدمية " المصدر وزارة المالية 1997"

الفرع الثالث: أهم المدخل الحديثة لعملية الإصلاح والتطوير للمشاريع العامة.

إن تحويل ملكية المشاريع العامة إلى القطاع الخاص وفي غياب السوق التنافسي غير المحتمل أن يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة المشاريع العامة المحولة إلى القطاع الخاص، وذلك لأن النجاح في تحقيق أهداف التحول إلى القطاع الخاص خاصة بالبلاد النامية يتطلب بضرورة التخطيط والتصميم الجيد للبرامج بدقة الأهداف المطلوبة ووسائل تحقيقها، ودراسة بشأن كل البدائل والخيارات المتاحة والعوائد والتكاليف المحتملة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، ولذلك هناك ضرورة أن يسبق أي برنامج لبيع المشاريع العامة قد تمثل محورا مهما لتحقيق الأهداف المختلفة لتحويل إلى القطاع الخاص فإن من الخطأ اعتبار ما الحال الأفضل أولا والذي ينبغي اللجوء إليه.

الفرع الرابع: برنامج تحرير واصلاح المشاريع العامة إذا أنه على الرغم من أن التخصيص الكاملة بمعنى بيع المشاريع العامة.

أهم مداخل برنامج الإصلاح والتطوير المقترح للمشاريع العامة.

إن العديد من المشاكل التي تعاني منها المشاريع العامة قد سببتها وخلقتها الحكومات المشرفة عليها، فإن الإصلاح المقترح للمشاريع العامة لا بد أن يوازي تطوير وإصلاح للعملية السياسية والحكومية اتجاه المشاريع العامة، من جانب القيادات الحكومية والسياسية بأهمية وضع سياسيات مستقرة ورشيدة للمشاريع العامة، وهدف تحقيق نتائج عميقة وباقية في المدى الطويل بدلا من التركيز على مكاسب سريعة وقرارات سياسية لا تلبث أن تنزل، وكذلك ضرورة محاربة الفساد بكل أشكاله وصوره.

ضرورة قيام السلطة المركزية المختصة بالإشراف على المشاريع العامة بالعمل على تحرير أهداف المشاريع العامة بدقة ووضوح على ألا تكون هذه الأهداف متعارضة ومتابعة تنفيذ الأهداف باستمرار والعمل على تصحيحها. تدعيم مجالس الإدارة المالية بعناصر جديدة من الخبراء والمتخصصين ورجال الأعمال المشهود لهم بكفاءة تحرير المشاريع العامة من النظم والإجراءات واللوائح الحكومية، وفك ارتباطات البيروقراطية الحكومية وتخفيف أو إلغاء بعض صور الرقابة الحكومية.

الاتجاه نحو العمل على تطبيق نفس الأسس والقواعد المحاسبية المطبقة على القطاع الخاص وبما يسمح بإجراء المقارنات بين المشاريع العامة والخاصة.

إلغاء احتكار المشاريع العامة لبعض الأنشطة وهيئة الظروف التي تسمح للمشاريع الخاصة بحرية الدخول للأسواق التي تحتكرها المشاريع العامة.

السماح لجهات من القطاع الخاص مشهود لها بالكفاءة والأمانة بتأجير أو إدارة مثل أو بعض أنشطة المشاريع العامة وفقاً لمفاهيم وأساليب العامل بسوق التنافسية.

التحول من أسلوب التخطيط المركزي من أعلى إلى أسفل تنفيذ السياسات والقرارات دون الاشتراك في وضعها إلى أسلوب التخطيط اللامركزي من أسفل إلى أعلى حيث يتاح للمشروعات العامة القائمة بتنفيذ بالاشتراك في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات.

توفير جو من الثقة المتبادلة بين الحكومة والقطاع الخاص لرفع حافز الاستثمار و القطاع الخاص.

### المبحث الثاني: المشاريع العمومية للنقل الحضري

#### المطلب الأول: ماهية النقل.

الفرع الأول: مفهوم النقل.<sup>1</sup>

يعرف نظام النقل حديثاً على أنه مجموعة منظمة من المؤسسات والخدمات التي تقوم بتوفير وتوزيع مجالات الوصول، لمناطق محددة ومختارة في المنطقة الحضرية. وذلك أن مواقف الأفراد والأعمال في اختيار مواقع الفعاليات المتعلقة بهم، يتأثر لحد كبير بتنفيذ مقترحات النقل. كما ستؤثر هذه المواقف على اختيار الموقع لتلك الفعاليات وبالتالي على كفاءة تأدية نظام النقل على المدى البعيد .

ونتيجة للدراسات الكثيرة المتعلقة بتخطيط النقل فقد ظهرت اتجاهات حديثة لدراسة النقل منها أسلوبان هما:

أولاً: أسلوب الأنظمة .

ثانياً: الأسلوب الدائري.

وقد اقترح أحد الباحثين مجموعة من الأسس لتطبيق أسلوب النظم في دراسة نظام النقل. وقام الأستاذ بروتون

م . جي . باقتراح ما يلي :

<sup>1</sup> علي سالم أحمدان الشواورة ، جغرافيا النقل وتطورها ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن ، 2013 ، ص342-343

✓ إن لكل خدمة من خدمات المرور، وظيفة تسويقية مهمة في التأثير على تكاليف وأسعار الأراضي والمسكن والخدمات، ويكون هذا التأثير في العادة بدرجات متفاوتة، وحسب خصائص كل منطقة، وخصوصا ما يتعلق منها بسهولة الوصول.

✓ تعتمد أسس ومعايير اختيار نظام النقل بوجه عام، وعلى اعتبارات استيعابه للطلب على الرحلات.

✓ ويجب أن يأخذ تصميم نظام النقل الناجح والفعال، بعين الاعتبار عدة أهداف رئيسية هي:

- وضع أهداف بعيدة المدى للإقليم المعني بالدراسة، وتحديد عاصمة الإقليم.
- تعيين نوع ومواقع الاستثمارات المقترحة والتي سوف تؤثر على الأهداف .
- تحديد مستويات الخدمة المطلوبة من حيث إمكانية سهولة الوصول ، وبالتالي تلاءم التغيير في الاستثمار المنشود.
- توضيح مستوى الخدمة الناجمة من وراء هذه الأهداف .

لقد عرف القانون الجزائري خدمة النقل حيث نصت المادة 16 من القانون رقم 17/88 المؤرخ في 10 ماي 1988 على ما يلي:<sup>1</sup>

يعد نقل كل نشاط ينقل بواسطة شخص طبيعي أو معنوي أشخاص أو بضائع من مكان إلى آخر على متن مركبة مهما كان نوعها.

تعتبر وظيفة النقل من الوظائف المهمة التي لها الدور الأساسي في تحريك الأفراد والبضائع من مكان الانطلاق إلى مكان الوصول بأقل التكاليف وبالسرعة المطلوبة وبأمان وسلامة ، وراحة ، لأن أي خلل في جهاز النقل سوى يؤثر سلبيا على نشاط الأفراد والمنظمات ، لذلك يجب اختيار نظام نقل فعال يستند على دراسة الطبيعة الجغرافية للمنطقة ، التوزيع السكاني ، مكان الانطلاق ، تمركز أماكن العمل ، الازدحام ، الرغبة في السفر ، الأجور ، الدخل.... الخ وجميع العوامل التي تؤثر بشكل أساسي على تحديد نشاط قطاع النقل ووسيلة النقل.

الفرع الثاني: أنواع وسائل النقل<sup>2</sup> .

تختلف وسائل النقل المستخدمة باختلاف قطاع النقل حيث أن<sup>3</sup>:

● قطاع النقل البري يعتمد على:

- السيارات.
- القطارات.
- الأتوبيس.

<sup>1</sup> قانون رقم 17/88 المؤرخ في 10 ماي 1988 المتضمن تنظيم النقل البري وتوجيهه ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19، ص785

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف ، إدارة خدمات النقل الجوي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009، ص16

<sup>3</sup> مرجع نفسه ص17



- قطاع النقل البحري يعتمد على:
  - القوارب الصغيرة.
  - القوارب المتوسطة.
  - البواخر الكبيرة الحجم.
- قطاع النقل الجوي يعتمد على:
  - الطائرة.

الفرع الثالث: الأهداف من النقل:<sup>1</sup>

تختلف وسائل النقل وطبيعة القطاع الذي يتم التركيز عليه وإعطاءه أهمية أكبر من بين المشاريع الاقتصادية التي يتم تطويرها أو إنشائها استناداً إلى الأهداف التي تسعى إدارة النقل إلى تحقيقها مثل، ربط المدن داخل الدولة، ربط الدولة بالدولة المجاورة. بتحقيق عملية التبادل التجاري وتحريك الأفراد ، الاتصال بالدولة الخارجية تنمية السياحة .

الفرع الرابع: تكاليف قطاع النقل.<sup>2</sup>

لتكاليف قطاع النقل دور مهم في رسم الخطط والتنفيذ ولا تستطيع الجهات المسؤولة في قطاع النقل إنشاء المشاريع أو تطويرها إلا إذا كانت تكاليفها ضمن إطار الإمكانيات المالية المتاحة، وفي نفس الوقت يجب أن تكون المردودات المالية المتوقعة مجزية ويتم اختيار مشاريع النقل ووسائل النقل المناسبة والتي تحقق أفضل انسياب وتدفق للسلع والخدمات وتساهم في تطوير عجلة التنمية .

الفرع الخامس: أبعاد إدارة النقل.<sup>3</sup>

تعمل إدارة خدمات النقل في إطار بعدين أساسيين :

أولاً: البعد الاستراتيجي

تعتمد إدارة النقل في تحديد هذا البعد استناداً إلى التحليل البيئي وتحديد الدور الذي تلعبه عوامل البيئة المختلفة على خدمات النقل على مستوى السوق المحلية والدولية.

إن هذا البعد يمكن إدارة النقل من تحديد الفرص السوقية المتاحة واختيار الفرصة استناداً إلى مدى ملائمتها لموارد الشركة المالية والبشرية وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والضغوط في البيئة الخارجية للمنظمة وهذا يتم من خلال :

- تحديد الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى .

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق ، ص 26

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 21-23

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 21

- التخطيط للأهداف متوسطة المدى وقصيرة المدى .
- رسم السياسات وتحديد البرامج والقواعد التي يجب أن تتبعها إدارة خدمات النقل والتي تمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة.
- زيادة كفاءة التشغيل لكي تحقق إدارة النقل الأرباح والوفرات المالية التي تمكنها من الاستمرار في تقديم الخدمات وتطوير خدماتها والصمود في سوق تسوده منافسة شديدة.

ثانيا: البعد التكتيكي

تعمل إدارة خدمات النقل على رسم استراتيجيات واضحة المعالم وعلى المدى البعيد والقريب إلا أنها أيضا تعطي أهمية كبيرة لعملية التكتيك لكي تتمكن من الاستجابة إلى التغيرات المفاجئة للبيئة الحيطه والغير محسوبة بشكل دقيق لذلك فإنها تعمل على :

- تحديد الأهداف الثانوية.
- تحديد أفضل الوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف الثانوية .
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الأهداف الثانوية .
- تنفيذ البرامج وفقا للإطار الزمني المحدد وتقييم النتائج.

**المطلب الثاني : النقل الحضري واستراتيجياته.**

الفرع الأول: مفهوم النقل الحضري.

يعرف النقل الحضري بأنه نشاط للخدمات ينتج منفعة في الزمان والمكان، بواسطة شخص طبيعي أو معنوي يضمن التحول الفيزيائي للأشخاص في مجال الحيط الحضري على متن مركبة معدة لهذا الغرض ولمسافة مقبولة.<sup>1</sup> كما يمكن تعريف النقل الحضري على أنه عبارة عن خدمة تربط بين مختلف نقاط التجمع الحضري ، تخص تنقل الأفراد وفقا لخطة تغطي الاحتياجات وتحقق التكامل والانسجام والهدف منه العطاء ديناميكية للحياة في المدينة لكل المستعملين.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مفهوم التنقلات الحضرية.<sup>3</sup>

يعتبر التنقل داخل المدن مجموعة حاجات الاتصال والمبادلات التي تفرز بين تلك الخصائص الثلاثة الكبيرة للمدينة (المسكن ، الشغل ، الترفيه ) والمسببة لحركات الذهاب والإياب المستمرة وتكون شدتها كبيرة ، بمقدار

<sup>1</sup> فارس بوباكور ، سليم بوقنة ، ملتقى وطني بعنوان المداخلة ، استعمال الاساليب الكمية في دراسة سلوك المستهلك نحو خدمات النقل الحضري دراسة حالة النقل الحضري في قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، جانفي 2009 ، ص 3.

<sup>2</sup> رواجي سناء ، النمو الحضري وعلاقته بمشكلات النقل الحضري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الحضري ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008 / 2009 ، ص 64

<sup>3</sup> روبرت اوزيل ، فن تخطيط المدن ، دار المنشورات دويدات ، بيروت ، لبنان ، ط 1 ، 1973 ، ص 138 .

أهمية التجمع العمراني ، وبمقدار اختلاف أعمال سكانه ، وتكون التنقلات في حدتها الأعظم في المدن للتجارة والأعمال والتي يتصاعد حجمها تدريجيا من الصباح حتى بعد الزوال .  
الفرع الثالث: أنواع التنقلات.

تعتبر التنقلات الحضرية من أهم النشاطات المختلفة التي يقوم بها الإنسان لتلبية حاجياته وهي تختلف من حيث أنواعها، بحيث هذه الأنواع هي تقنية دفع أو تسيير آلة بالنسبة للهيكل القاعدي ويتطلب التنقل عدة طرق منها:

- المشي على الأقدام : ويعتبر نوعا طبيعيا تقليديا يتميز بمحدودية المسافة المقطوعة ، يتطلب طاقة جسدية معتبرة ويلتزم هذا النوع التنقل في الشوارع الضيقة والمدن المزدهمة .
- التنقل بالدرجات: يكون هذا النوع في البلدان ذات الكثافة السكانية عالية، ويساهم في تخفيف الازدحام، وهو اقتصادي في الطاقة ويحافظ على البيئة، ويضم الدراجات العادية والنارية ذات المحرك الصغير .
- التنقل بواسطة الحافلات ووسائل النقل العمومي : تمتاز الحافلات بخصائص معينة أدت إلى انتشار استعمالها بين مختلف شرائح المجتمع من أهمها سعة الاستيعاب الكبير للأشخاص وانخفاض تكلفة النقل مقارنة بوسائل أخرى ، بالإضافة إلى الحافلات نجد وسائل أخرى تستخدم في النقل العمومي كالقطار الكهربائي تحت الأرض (الميترو) والحافلة الكهربائية أو القطار الحضري (Tramway) والنقل نصف الجماعي الحضري للمسافرين ( سيارة الأجرة ) ، وتخضع إلى تنظيمات معينة من التوقيت ، الخطوط ، المواقع وفق خدمة النقل العمومي<sup>1</sup>
- التنقل بالسيارات: تعتبر وسيلة نقل جيدة من حيث الراحة والأمن واختصار الوقت، لكنها نموذج مسرف لاستخدام الفضاء والأرض وتلوث المحيط والبيئة ومشاكل المرور.

#### الفرع الرابع : استراتيجيات النقل الحضري<sup>2</sup>.

قام بعض الباحثين بوضع عدة استراتيجيات مثل الأستاذ تومبسون حيث وضع أربع استراتيجيات ، لكل منها تحسين نوع خاص من شبكات النقل الحضري .

#### أولا: إستراتيجية المركز الحضري القوي

يبدو أن هذا النوع من الاستراتيجيات ملائما لحد كبير للمدن ، التي تطورت لتصبح مدنا كبيرة ذات نواة مركزية قوية ، ترتبط بصفة رئيسية مع أحياء المدينة السكنية ، بشبكة نقل عام قوية التأثير ، وذلك قبل انتشار وشيوع استخدام وسائل النقل الخاص . وتهدف شبكة النقل هذه ، في مثل هذا الوضع إلى الاستفادة من المزايا الاقتصادية للموقع المركزي ، والتقليل بقدر الإمكان من القصور الاقتصادي لاحتقان الحركة في قلب المدينة ، مع عصر السيارة الذي نعيش . كما تساهم هذه الشبكة في ربط ضواحي المدينة مع النواة المركزية وأحيائها الداخلية .

<sup>1</sup> بوقنة سليم ، مرجع سابق،ص 111.

<sup>2</sup> علي سالم إحميدان الشواورة ، مرجع سابق ، ص 303.

ثانيا: إستراتيجية استخدام السيارة كلية

ويبدو أن هذه الإستراتيجية تتناسب مع المدن التي قامت بعد ظهور امتلاك السيارات الخصوصي واستخدامها . حيث يقوم على توزيع الخدمات والوظائف حول شرايين النقل . وتتألف الطرق من نمطين أحدهما رئيسية ، والأخرى طرق ثانوية ، شريطة أن تتعاطم مع بعضها بصورة شبكية . وتتوزع الخدمات عند تلك التقاطعات .

ثالثا: إستراتيجية المركز الحضري الضعيف

حتى تأخذ مثل هذه الإستراتيجية شكلها الحقيقي ، فلا بد من أن تجمع بين نوعين من الطرق ، أحدهما إشعاعي ينطلق من القلب الحضري ، وثانيهما دائري يوفر الحركة الميسرة عند حواف المدينة شريطة أن يكون بينهما تكامل حركي تام .

وتتمثل مشكلة هذا النوع من الإستراتيجية ، في عدم الاستقرار نتيجة للشد والجذب بين اتجاهها نحو اللامركزية من جانب والمركزية في وقت واحد ، الأمر الذي يؤدي لوقوع نوع من التناقض تصبح من الصعوبة بمكان معه تحقيق التوازن بينهما .

رابعا: إستراتيجية التكاليف المحدودة

ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تناسب لحد كبير المدن في الدول النامية ، حيث تفتقر تلك الدول إلى التمويل اللازم لبناء الطرق العالية التكاليف ، وتوفير وسائل النقل العام بدون احتقان حركة المرور في قلب المدينة . وترتكز هذه الإستراتيجية على إنشاء طرق إشعاعية تنطلق من قلب المدينة وتحسينها باستمرار، جنبا إلى جنب مع تطوير نظام النقل العام . وفي نفس الوقت تشجع على لامركزية الوظائف والخدمات الحضرية ، لتشتيتها عن مراكز المدن المكتظة بحركة المرور والمشاة ، وإقامته ضمن المواقع العقدية الناشئة حول المدينة .

الفرع الخامس: سياسات النقل الحضري.

تندمج السلطات المحلية مع السلطة المدينة المركزية ، في عملية تكوين ووضع وتنفيذ سياسات النقل الحضري في المراكز المدينة الكبرى ؛ وفي التكتلات الحضرية مع العديد من البلديات والسلطات المحلية كلها ؛ حيث تشترك في هذه العملية ، مهما كانت طبيعة السلطة المحلية في المدينة المركزية هذه ، فلا بد لها أن تقوم بدور رئيس وفاعل في إدارة جهاز النقل العام بكفاءة واقتدار . ولا بد من أن تأخذ في سياستها بهذا الصدد ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ الاهتمام باستخدام الأرض بالمدينة .
- ✓ التركيز على حماية البيئة الحضرية خاصة وبيئة الوطن عامة من أشكال التلوث المختلفة.
- ✓ الاهتمام بالإسكان كخدمة ضرورية لسكان المدينة .
- ✓ العناية باستهلاك الطاقة لتأمين حركة وسائل النقل آتيا ومستقبلا.
- ✓ الاهتمام بتعليمات السير والأمان حفاظا على أرواح المواطنين.

<sup>1</sup> علي سالم إحميدان الشواورة ، مرجع سابق ، ص 347 .

✓ الاهتمام بمعايير الخدمات والصيانة والإجراءات في هذا الجهاز .

✓ الاهتمام بمتابعة ومراقبة وسائل النقل المختلفة من حيث الصيانة والحركة في الوقت المحدد.

**المطلب الثالث: نوعية الخدمة في ميدان النقل ومعايير الحكم عليها.**

الفرع الأول: نوعية خدمة النقل.

في ظل التغيرات الراهنة أصبحت نوعية تقديم الخدمة متغير استراتيجي ذو أهمية بالغة في مجال النقل ، بالإضافة لطريقة إنجاز عملية النقل حيث أن ظهور عدد كبير من الناقلين وبمساعدة وسائل نقل متطورة ، حيث أدى إلى بحث الزبائن إلى نوعية خدمة عالية ، كما تهدف خدمة النقل العام إلى مساعدة المسافرين للوصول إلى أكبر درجة ممكنة من الرفاهية الاجتماعية والراحة البدنية والنفسية ، وخدمة النقل العام تضم الجانب التقني للمركبة وجانب التنظيم في التسيير من أجل ضمان الفعالية في أداء الوظيفة في الواقع .<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف نوعية الخدمة في النقل بأنها تلك الإجراءات والمعايير الواجب توفرها في خدمة النقل لإشباع احتياجات الركاب ورغبتهم بأكبر قدر ممكن مع مراعاة قيود البيئة والمحيط .

ويمكن القول من التعريف السابق أن نوعية الخدمة في النقل ترتكز على عدة معايير منها السلامة والاعتمادية والسعر والتأثير على البيئة واستعمال الطاقة... الخ.

الفرع الثاني : عوامل مستوى الخدمة .

يقصد بمستوى الخدمة " كمية النقل اللازمة لتغطية الطلب المعين " . ويقصد أن مستوى الخدمة هو نوعية الخدمة كما يفهمها الطريق ، وترتبط بحجم المرور ويتضمن مستوى الخدمة في النقل المعايير التالية :<sup>2</sup>

أولاً: السعة

يقصد بالسعة في ميدان النقل قدرة نظام النقل على استيعاب حجم معين من الطلب عليه. وتتضمن السعة

في مستوى خدمة النقل العناصر التالية :

سعة المركبة : تعتمد على عدة عوامل تشمل أبعاد المركبة وقوة العجلات وقوة الدفع.

عدد المركبات : ويشمل طرق علمية لتقدير الطلب على العدد الأمثل للمركبات حتى لا يكون هناك

فائض أو نقص في عرض الخدمات المقدمة .

سعة المسار: تمثل الحد الأقصى لعدد المركبات التي تمر على نقطة معينة في اتجاه واحد وذلك خلال فترة

زمنية معينة.

<sup>1</sup> رواجي سناء ، مرجع سابق ، ص 115.

<sup>2</sup> سليم بوقفة ، مرجع سابق ، ص 117 .

ثانيا: سهولة الوصول والتكرار

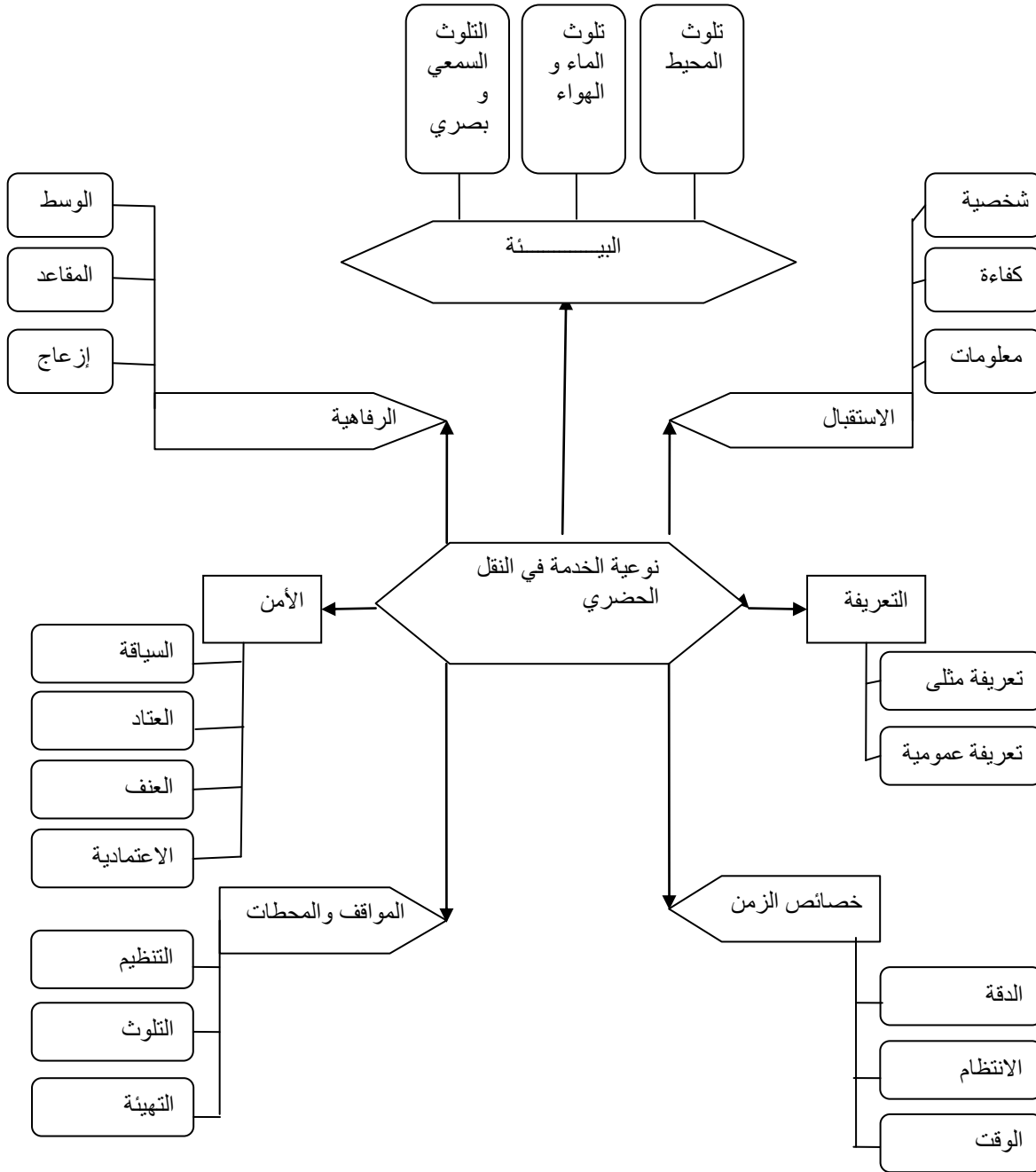
سهولة الوصول: تعتمد سهولة الوصول لمركبات النقل على موقع المسار، وتصميم شبكة الطرق ومرونة وسيلة النقل المعينة وشبكة الطرق وحجم الحركة في ساعات الذروة التي ينجم عنها في أغلب الأحيان ازدحام كبير في حركة المرور.

تكرار الخدمة: ويتطلب ذلك تذليل الصعوبات المتعلقة بالجدولة الزمنية للمركبات ومقدار توافرها. من ويكون من الإسراف إنتاج خدمة نقل أكثر من الحاجة. ويؤدي عدم كفاية السعة في خدمة النقل إلى انخفاض مستوى الخدمة ، وهذا يؤدي إلى فقد السمعة الحسنة وانخفاض الطلب على الخدمة ، حيث يتحول الزبائن إلى وسائل أخرى.

الفرع الثالث: معايير نوعية الخدمة في النقل.

تعتبر هذه المعايير مؤشرات الحكم عن مستوى نوعية الخدمة المقدمة، هذه النوعية تعكس الطريقة التي يتم بها توفير تلك الكمية من النقل، وتتضمن عدة عناصر موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (III-1): رسم تخطيطي يوضح عناصر الخدمة في النقل الحضري الجماعي



المصدر : سليم بوقنة ، دراسة نوعية الخدمة لدى مستعملي النقل الحضري الجماعي ، دراسة ميدانية في مدينة قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة المنتوري ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسنطينة ، 2004/2005 ، ص 119.

يمكن القول أن الشكل يوضح العناصر التي يمكن من خلالها الحكم على نوعية خدمة النقل الحضري الجماعي، وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليم بوقنة ، مرجع سابق ، ص 120 – 122.

أولاً: الوقت

هو عامل يؤثر على نوعية الخدمة ويتعلق بسرعة وسيلة النقل المعتمدة ، وتتأثر بسعة الطريق ومستوى الخدمة ، وهذا العامل يتدخل في اختيار وسيلة النقل حيث أن عددا من المسافرين يختارون الركوب في وسيلة أسرع حتى لو اضطروا للدفع أكثر من أجل ربح الوقت .

ثانياً: الرفاهية

هي من العناصر المهمة بالنسبة للراكب فهو يفضل دفع ثمن أكبر من أجل التنقل في ظروف أحسن ، وتكون الرفاهية في الهدوء داخل المركبة ، بالإضافة إلى التحكم في الحرارة وتكييف الهواء والنظافة داخل الحافلة وتقليل الاكتظاظ ، كما تتضمن تسهيلات الرفاهية في الرحلات .

ثالثاً: الأمن

يتضمن عنصر الأمن السلامة والاعتمادية ، وكلاهما يعبر عن التزام ضمني للناقل أمام الركاب بأن يقوم بعملية النقل بصفة كاملة واعتمادية ومعقولة . والاعتمادية تعني نقل الركاب وتوصيلهم سالمين في الوقت المحدد بدون تأخير أو عطب ، أما السلامة تعني إيصال المسافرين بنفس حالتهم الأولى من مكان الانطلاق إلى المكان المرغوب دون حوادث .

رابعاً: الاستقبال

لعنصر الاستقبال أو المعاملة دور بارز في نوعية خدمة النقل ، فهو المظهر الخارجي لها كما في السلع المادية لما له من تأثير على نفوس الركاب فإذا كان جيداً جلب زبائن أكثر ، ولتحقيقه بشكل صحيح يجب توفر شروط منها اللباقة في الكلام واحترام الراكب وغيرها ....

خامساً: التسعيرة

تعرف بأنها القيمة المقابلة لخدمة النقل المدفوعة من قبل الزبون نظير حصوله على هذه الخدمة ، وتحدد بطريقة مراعاة حاجيات الزبون وتحقيق مردودية للناقل ، وهي نتيجة لتكوين عقد النقل ، وتسعيرة خدمة النقل للمسافرين تتواجد في عدة أنواع منها التسعيرة المثلى والتسعيرة العمومية .

سادساً: المحطات والمواقف

تمثل المحطات والمواقف بالنسبة للراكب البوابة الأولى لقبول النقل لأنها تثير أو تثبط شهية المسافر في استعمال وسائل النقل العمومي أو الوسائل البديلة. وتعرف محطات النقل : " بأنها بداية الخط أو نهايته وهي مجموعة من المرافق وملحقاتها التي تنشأ فيها رحلات النقل وتنتهي فيها والتي يتم فيها التحويل من مركبة إلى أخرى قبل تحركها على الطريق أو أثناءه أو بعده وتشمل مرافق الصيانة . "

سابعاً: البيئة



تأثر عمليات النقل عموماً تأثيرات ضارة على البيئة ، وتختلف درجة مساهمة وسائل النقل المختلفة في التلوث باختلاف نوع المركبة ، كما يؤثر النقل على استخدام الأرض وخاصة في المناطق الحضرية التي تتميز فيها الأرض بالندرة وارتفاع الأسعار وتأثر الحكومات والدولة بخسراتها لعوائد الضرائب التي كانت تجنيها من تلك الأرض .

#### المطلب الرابع: تسعيرة النقل الحضري.

إن نظام التسعيرة يجب أن يكون بسيطاً ومناسباً فيستجيب إلى مختلف حاجيات التنقل ، حيث تعتبر أسعار النقل الشغل الشاغل لمستعمليه ، لذا فلتحسين النقل الجماعي يشترط أن يكون نظام التسعيرة يخدم المستعمل لوسائل النقل مع تغطية لتكلفة النقل المستعمل ويتم عن طريق تحديد معايير لوضع التسعيرة كالمسافة ، الوقت ، والخدمة المقدمة ، كما يجب أن يهدف إلى استعمال الفعال لمختلف شبكات النقل المتواجد على مستوى المنطقة العمرانية .

#### الفرع الأول: مفهوم تسعيرة خدمات النقل:

يقصد بالتسعير : " وضع تعريفية محددة وملائمة مقابل ما يؤدي من خدمات النقل والمواصلات ، تأخذ في الاعتبار الربحية الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات المتباينة المؤثرة في التعريفية ، هذا يعني ترجمة قيم الخدمات المقدمة لنقود ، فسعر الخدمة يعبر عنها بقيم مطلوبة مقابل المنفعة المستمدة من الخدمات متمثلة في السعر لتدفع من المستفيد .<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: سياسات التسعير .

تعتمد سياسات تسعير النقل على نظريتان وهما :

- النظرية الأولى : تعتمد على تكلفة طاقة التحميل المستخدمة بواسطة حمولة المنقول وتعطى أساساً محددات لتوزيع التكاليف الثابتة والمتغيرة على الحمولة المنقولة – لتصل تكلفة نقل كل وحدة من وحدات التي تم نقلها – ومن ثم الوصول للتعريفية التي يمكن تحديدها لنقل كل وحدة .
  - النظرية الثانية : تتمثل في قدرة المنقول على الدفع على أساس أن بعض الأشخاص أو السلع يمكن أن يدفع أكثر من التكلفة الفعلية لنقله ، فراكب الدرجة الأولى يدفع حوالي ضعف تعريفية الراكب في الدرجة الثانية ، وذلك لارتفاع مستوى الخدمة من رعاية وعناية التي يتلقاها الراكب خلال الرحلة .<sup>2</sup>
- الفرع الثالث : أساليب التسعير .

<sup>1</sup>. حمد سليمان المشوحي ، اقتصاديات النقل والمواصلات ، منشأة المعارف ودار الفكر العربي ، القاهرة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 589-

<sup>2</sup> سعد الدين عشموي ، تنظيم وإدارة النقل ( أسس – مشكلات – حلول ) ، دار المريخ للنشر، الرياض ، ط 5، 2005، ص 198 – 200

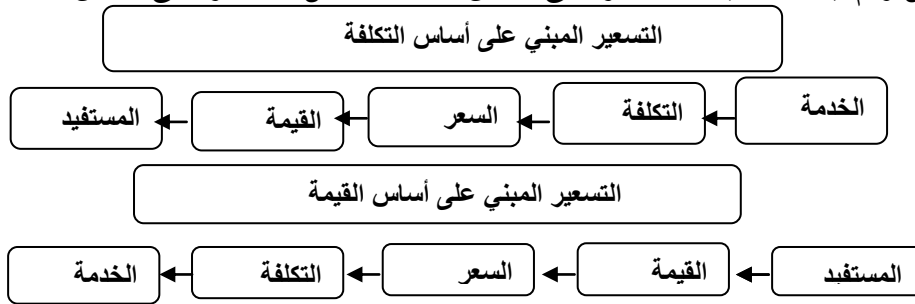
تختلف أساليب وسياسات التسعير وفق الأهداف الفنية والمحاسبية ، ويتم التركيز على الملائمة للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وظروف منظمات النقل عند اختيار السعر الأمثل في ظل تعدد البدائل ، ومن أهم أساليب التسعير نذكر الآتي :<sup>1</sup>

التسعير بالأهداف : هناك العديد من الأهداف يراد تحقيقها من وراء تسعيرة النقل التي قد تكون عامة أو خاصة ، سواء ربحية اقتصادية أو اجتماعية أو حتى تحقيق أهداف سياسية كمنع التهريب أو تحقيق التكامل مع دول الجوار ، أو لخدمة برامج وخطط التنمية وتصحيح الاختلال الهيكلي أو توسيع العمران وخلق فرص العمل أو استغلال موارد مهمة أو المساهمة في عمليات التصدير وغيرها.

التسعير على أساس التكلفة : تعتبر طريقة التكلفة المضافة من أبسط أساليب التسعير المبنية على التكلفة وأكثرها شيوعا ، وفق لهذه الطريقة يتم تسعير الوحدة الواحدة للمنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة الواحدة مضافا إليه نسبة من الأرباح ويمثل هامش الربح نسبة مئوية من التكاليف أو نسبة تحقق إيراد معين على الاستثمار ، تعتبر هذه الطريقة من الأساليب المناسبة لمقدمي الخدمة على أساس أنها تغطي التكاليف وتضمن البقاء في السوق .<sup>2</sup>

التسعير على أساس القيمة : يعتمد هذا الأسلوب على مدى إدراك المستفيد من الخدمة لقيمة الخدمة المقدمة بدلا من التكلفة ، يعكس هذا الأسلوب من تسعير الخدمة مراحل عملية التسعير المبني على التكلفة كالاتي :

الشكل رقم ( III-2 ) : التسعير على أساس التكلفة مقابل التسعير على أساس القيمة .



المصدر : زوليخة قنطري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة تسيير المؤسسات ، سياسات نقل الأشخاص في الجزائر ، واقع وآفاق دراسة حالة منظومة النقل الحضري لمدينة الجزائر العاصمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2014-2015 ، ص 172

التسعير وفق آلية السوق : تظهر آلية السوق بتفاعل قوى العرض والطلب في سوق المنافسة الكاملة ليتحدد السعر ويعكس مستوى السعر في هذه الحالة السعر الأمثل ، تحقيق العدالة ، الاستغلال الجيد للطاقات المتاحة وترشيد التكاليف ، فيحقق بذلك تنامي استثمارات النقل وتكاملها مع البنية التحتية ، إمكانية مواجهة نقل المواسم وساعات الذروة وتكرار معدلات التشغيل ويحقق بذلك هذا الأسلوب الملائمة مع الظروف الاقتصادية .

<sup>1</sup> حمد سليمان المشوحي ، مرجع سابق ص 593

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2004 ، ص 38

السعر الموحد : يقصد منها ثبات المبلغ الذي يدفعه الشخص أو السلعة المنقولة بصرف النظر عن نوعية المنقول أو مسافة النقل وعادة ما يستخدم هذا النوع من التعريفة عندما لا يكون هناك تفاوت كبير في المسافة التي يقطعها المنقول أو في خصائصه التي تؤثر على تكلفة النقل ، فتوحد التعريفة بالنسبة لخطوط نقل الركاب داخل المدن .

تسعيرة المراحل : المراحل هنا يقصد منها المناطق المقسم إليها الخط ، التي على المنقول أن يدفع التعريفة المخصصة لها ، حتى ولو قطع جزء منها فقط ويلاحظ أن أغلبية منظمات النقل في أوروبا وأمريكا ، تستخدم نظم تعريفية تنازلية لكل مرحلة إضافية ، المقصود بالتعريف التنازلية انخفاض التعريف على كل مرحلة إضافية يقطعها المنقول وهذا لتشجيع نمط معين من النقل .

تسعيرة الفئات : حيث يصنف تسعير المنقول وفقا لنوعيته ومستواه ، فتحدد التعريفة - على سبيل المثال - على أساس العناية الخاصة التي يجب أن تعطى له أو على أساس قدرة المنقول على الدفع ، أخذاً في الحسبان ظروف المنافسة وفئات التعريفية التي تقدمها وسائل ووحادات النقل المنافسة ، وأي عوامل أخرى مثل الرقابة الحكومية على التسعير .

تسعيرة التميز : يقصد منها أن يحدد ما يدفعه المنقول كأجر لنقله على أساس قدرته على الدفع ، وليس على أساس التكلفة الفعلية لنقله ، فالتمييز هو التفرقة بين مختلف أنواع المنقول - راكب أو بضاعة - عند تسعير نقلها ، على أساس قدرة كل نوع على تحمل تكلفة النقل ، مع الأخذ في الحسبان تغطية الخسائر التي يتحملها الناقل من الحمولة التي تنقل بأقل من التكلفة الفعلية لنقلها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سابق ، ص 41

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى كل ما هو متعلق بالمشاريع العمومية والنقل الحضري، تم استنتاج أن النقل الحضري يلقي دورا كبيرا وهاما من طرف الدولة التي تعمل دائما وبشكل مستمر على تحديث وتطوير هذا القطاع وتقديمه للزبون على أكمل وجه، فهو يعتبر من القطاعات الحساسة التي يجب أن تمتلك وتدار من طرف الدولة حتى تصل هذه الخدمة إلى متلقيها بالشكل المراد والمرغوب فيه، فالدول المتقدمة أصبحت تعتمد كليا على إدارة هذا القطاع بنفسها وعدم تقديمه للخواص بهدف إرضاء الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم، وهذا ما سوف نحاول دراسته في أرض الواقع من خلال الدراسة التي سيتم فيها مقارنة نوعية الخدمة في أرض الواقع.

مقدمة

يعتبر قطاع النقل من القطاعات الهامة والذي يقوم بدور أساسي على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والعمراني لكل دولة من الدول المتقدمة منها والنامية على السواء.

كما يعتبر النقل الحضري بمثابة الشرايين والأوردة التي بموجبها تتغذى كافة مناطق المدينة بما يلزمها ، وذلك للنهوض بكافة الوظائف التي تؤديها المدينة عموماً من انتقال الخدمات والسكان من مكان لآخر ، لتحقيق أغراضهم من العمل والتسوق والترفيه والتعليم وقضاء مصالحهم الشخصية... الخ.

المبحث الأول: الاطار المكاني و الزماني للدراسة

المطلب الأول: الاطار المكاني: تم اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه حضري لكل من ولايتي تبسة و قالمة و فيما يلي نبذة مختصرة عن كل من المؤسستين الفرع الأول: مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة .

أنشأت مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 498/06 المؤرخ في 24 ديسمبر 2006 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 91/10 المؤرخ في 14 مارس 2010 ، وانطلقت في النشاط بتاريخ 16 جانفي 2009 .

يتواجد مقرها بالمنطقة الصناعية تبسة، وتعد مساحتها 19.971 م<sup>2</sup> منها 4.093 م<sup>2</sup> مبنية تحتوي على: <sup>1</sup>

الجناح الإداري : 575 م<sup>2</sup>

جناح الو رشات : 2.609 م<sup>2</sup> ( ورشة الميكانيك - ورشة الدهن والطلاء- ورشة كهرباء السيارات - ورشة العجلات).

جناح محطة الوقود، التنظيف والتشحيم: 198 م<sup>2</sup>.

الجناح الاجتماعي: 125 م<sup>2</sup>.

جناح المرقد : 180 م<sup>2</sup> .

ملاحق أخرى: 416 م<sup>2</sup>.

ولكونها تتوفر على عمال مؤهلين ذوي خبرة مهنية وإمكانيات معتبرة ، لم تختصر على النقل الحضري وشبه الحضري بل امتد نشاطها إلى خدمات أخرى لتحسين رقم أعمالها دون المساس أو التقصير في النشاط الأولي ، وتتمثل هذه الخدمات في تصليح المركبات، ونقل العمال لبعض المؤسسات المحلية.

<sup>1</sup> المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة ،مكتب مدير مصلحة الاستغلال 2015

الشكل رقم (01-IV) التعريف بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة

الشعار 2013	الشعار 2009-2012
	
الاسم الكامل:	الاختصار: ETUSTébessa
	المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة
	التأسيس و الإنشاء
16 جانفي 2009	تاريخ الانطلاق في النشاط
01 أفريل 2013	تاريخ انطلاق في النقل شبه الحضري
	التعداد
29 حافلة	أسطول الحافلات
160 عامل	العمال
06 خط	الخطوط الحضرية
03 خط	الخطوط شبه الحضرية

المصدر : مديرية النقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة 2015

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (IV-2) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة

الهيكل التنظيمي

المدير العام



المصدر : مديرية النقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة 2015

والمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUSTébéssa و بتوصيات من وزارة النقل ارتأت تطبيق التسلسل الهرمي : أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين و العمال . وتمتد الخدمة من الساعة 06:00 صباحا إلى غاية الساعة 20:00 في الفترة العادية، مع ضبط لأوقات عمل الحافلات كل حسب الخط الذي تعمل فيه مع تقليص في الخدمة أيام: الجمعة ، السبت ، الأعياد الدينية و الوطنية ، أما خلال شهر رمضان الكريم تمتد الخدمة إلى غاية ساعات متأخرة في الليل تصل إلى 02:00 ليلا . من حيث الاستغلال. تتكون حظيرة المؤسسة من 30 حافلة استغلت المؤسسة في البداية إلا أربعة خطوط حضرية وتطورت شبكة الاستغلال إلى 08 خطوط منها 06 حضرية و 02 شبه حضرية التي تم استحداثها خلال شهر فيفري ومارس 2013 بعد إلحاح المواطنين.

الجدول رقم (1-IV) : عدد خطوط النقل وتسمية وطول كل خط .

طول الخط	2.5 كم	7 كم	4.5 كم	5 كم	5 كم	3 كم	16 كم	11 كم
التسمية	الميزاب.	حي أول نوفمبر	فاطمة الزهراء.	حي الشيخ العربي التبسي	لاروكاد	حي البساتين	الحمامات	بكاوية.
رقم الخط	10	13	15	16	17	18	19	20

المصدر : مديرية النقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة 2015

جدول رقم (02-IV) : توزيع الإطارات والعمال داخل المؤسسة .

01	مدير عام
02	رئيس مصلحة
06	رئيس قسم
01	كاتبة الرئيسية
01	محافظ مخازن
01	محاسب مكلف بالأجور
01	مكلف بالإعلام الآلي
01	عون إدارة
02	رئيس فرقة الوقاية و الأمن
01	مكلف بالأمن الداخلي
52	سائق حافلة
13	مثبت عقد محدد المدة
24	قابض حافلة
08	مثبت عقد محدد المدة
22	العقد المدعم
02	رئيس حضيرة
01	رئيس ورشة الطلاء والدهن
02	رئيس فوج للتنظيف والتشحيم
02	رئيس ورشة الميكانيك
01	رئيس ورشة الكهرباء



01	عون تنظيف وتشحيم	
02	سائق درجة 03	
01	بستاني	
01	عاملة نظافة	
02	عامل متعدد الخدمات	
01	كهربائي	
01	موزع الوقود	
01	أمين صندوق رئيسي	
11	عون وقاية و وامن	
01	مفتش النقل الحضري	
04	مراقب الاستغلال	
02	محصل مالي	
02	منظم استغلال	
05	الإدارة	العقد المدعم
04	الحضيرة	
01	مراقب استغلال	
185		

المصدر : مصلحة الاستغلال لمؤسسة النقل الحضري والشبه حضري لولاية تبسة .

الفرع الثاني: مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري لولاية قالملة.

المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري في مدينة قالملة توظف 105 عامل إلى غاية 31 ديسمبر 2015

بنسبة 5.25 عامل لكل حافلة، موزعة كما يلي:

- مصلحة تسيير المستخدمين: 12 منها 06 حراس.

- مصلحة المحاسبة و المالية: 04.

- مصلحة الصيانة: 08.

- مصلحة الاستغلال: 80.

- مصلحة التوريد: 01.

1- توزيع المسافرين على خطوط الشبكة:

سجلت المؤسسة إلى غاية 2015/12/31، 3995600 مسافر موزعين على 05 خطوط كما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري لولاية قالملة 2015.

الجدول رقم (IV-03) : توزيع المسافرين على خطوط النقل لولاية قالمة .

رقم الخط	الانطلاق	الاتجاه	المسافة المقطوعة	عدد المسافرين	النسبة	
01	وسط مدينة قالمة	بلخير	9	1152449	28.84%	
02	وسط مدينة قالمة	هيليبوليس	13	1150863	28.80%	
03	حي الإخوة رحابي	حي 1000 قطعة	16	330092	8.26%	
05	وسط مدينة قالمة	الفجوج	15	874225	21.88%	
06	وسط مدينة قالمة	بومهرة أحمد	16	487971	12.22%	
المجموع					3995600	%100

المصدر : مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري لولاية قالمة 2015

المطلب الثاني: الاطار الزمني للدراسة:

تم اجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 17 جانفي 2016 ال غاية 12 ماي 2016 و كان اجراؤها على مراحل كما هو مبين في الجدول ادناه

الجدول رقم (IV-04) يبين مراحل و تواريخ اجراء الدراسة الميدانية

تيسة	قالمة
المرحلة	التاريخ
مرحلة طلب الموافقة لاجراء الدراسة	17 جانفي 2016
المرحلة	التاريخ
مرحلة طلب الموافقة لاجراء الدراسة	20 جانفي 2016
المصادقة و الموافقة	24 جانفي 2016
المصادقة و الموافقة	21 جانفي 2016
الحصول على معلومات المؤسسة	21 فيفري 2016
الحصول على معلومات المؤسسة	23 فيفري 2016
مرحلة توزيع الاستثمارات و جمعها	من 10 افريل الى غاية 27 افريل 2016
مرحلة توزيع الاستثمارات و جمعها	من 02 ماي الى 10 ماي 2016

المصدر: من اعداد الطلبة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وعينة الدراسة

المطلب الاول: منهج وعينة الدراسة

الفرع الاول: منهج الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة وللإجابة على أسئلتها قمنا باستخدام:

المنهج الوصفي التحليلي

المنهج المقارن

المنهج الاحصائي

وتم استخدام هذه المناهج من خلال

البيانات التي جمعت عن طريق الاستمارة المعدة والموزعة على مستخدمي النقل العمومي في نفس الظروف الزمانية

وإختلافهما في الظروف المكانية حيث تم إختيار نفس المؤسسة بنفس المعدات والوسائل إلا أنهما يختلفان في الظروف

المكانية وتم تخصيص المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولايي تبسة وقلمة كنموذج للدراسة

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الأشخاص المستعملين للنقل الحضري كوسيلة للتنقلات اليومية في كل من

ولايي تبسة و قلمة ، أما بخصوص الطريقة والكيفية التي تم من خلالها حصر حجم عينة الدراسة، فإننا قمنا باختيار

عينة عشوائية قدرت ب 450 فرد من مستعملي النقل الحضري ،موزعة على كل من الولايتين ، كما هي موضحة

بالجدول ، كما يوضح أيضا الجدول رقم (III-1) مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي

والنسب المئوية من اجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

الجدول رقم(IV-5):الإطار العام لعينة الدراسة

العدد	الاستبيانات الموزعة على المبحوثين		الاستبيانات المستردة من المبحوثين		الاستبيانات الخاضعة للتحليل الاحصائي	
	تبسة	قلمة	تبسة	قلمة	تبسة	قلمة
230	220	224	210	219	199	
%100	%100	%97,39	%95,45	%95,21	%90,45	

المصدر من إعداد الطالبين اعتماداً على نسبة الردود.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والاساليب الاحصائية للتحليل :

الفرع الاول: ادوات الدراسة

تأتي أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته وتبعاً لما تقتضي له الحاجة للإجابة عن التساؤلات

المطروحة وكذا من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، ومنه فإن هذه المرحلة تكتسي أهمية خاصة من حيث

اختيار الأداة بعناية ودقة، ومن ذلك نظراً لطبيعة الموضوع وخصائص أفراد العينة تم اللجوء إلى كل من المقابلة

والملاحظة والاستبيان وذلك بغرض الاستفادة من مزايا كل أداة من هذه الأدوات.

1: المقابلة: تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحوث العلمية، حيث تم الإعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض اطارات المؤسستين من أجل الحصول معلومات تتعلق بالهيكل و كيفية سير الانشطة بهما<sup>1</sup>

2- الملاحظة: لقد استخدمت الملاحظة كوسيلة أخرى للبحث بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق منها، وتشخيص المباشر لما يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك للإستفادة منها عند قيامنا بتحليل الميزانيات، جدول حسابات النتائج الخاصة بالمؤسسة للوصول إلى نتائج صحيحة.

3- تصميم الاستمارة: باعتبار الاستمارة أداة أساسية لجمع المعلومات، تم التأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وذلك بإخضاعها للاختبارات التالية:

أ- قمنا بمقابلات شخصية وزيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة لمحاورة العديد من الأفراد المستعملين لحافلات النقل الحضري وذلك للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة؛

ب- قمنا بعدها بتحديد مكونات الإستمارة، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

● القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة النشاط).

● القسم الثاني: وقد خصص لتقييم مستوى الخدمة في المشاريع العمومية للنقل الحضري ، و ينقسم إلى ثلاث محاور أساسية حيث يشمل كل محور مجموعة من العبارات الموضحة وفق الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (IV-06):متغيرات الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	الرمز
الأول	الملموسية ورضا الزبون	19	من 5-23
الثاني	الإستجابة وولاء الزبون	11	من 23 إلى 34
الثالث	الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء	10	من 34-44

المصدر: من إعداد الطالبين.

ج- صدق الأداة وثباتها: قمنا بعرض استبانة الدراسة على عدد من الأساتذة والدكاترة المختصين بعلم المحاسبة والمالية، وذلك لتعرف على حكمهم عن مدى صدق الاستبانة الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات ومدى ارتباطها بإشكالية البحث وفرضياته، وتم بعد ذلك إجراء التعديلات المقترحة من المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

**الصدق الظاهري للاستمارة:** للتأكد من صدق أداة جمع البيانات قمنا بإتباع الخطوات التالية:

- القيام بمراجعة أهم الدراسات والبحوث المتاحة.

- عرضنا الاستمارة الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة في الاختصاص وهم :

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، 214.

جامعة قالمة: الأستاذ بخاخشة موسى، الأستاذ خمقاني بدر الزمان، الأستاذة زدوري أسماء، الأستاذ قيديم لزه

جامعة تبسة: الأستاذة سميرة لغويل، الأستاذ بلغيث سلطان، الأستاذ مزبوة بلقاسم، الأستاذ رابح تويحية، الأستاذ شاوي رياض

وذلك بغرض التحقق من صدق بنود الاستمارة وأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال الاستفادة من آرائهم في مدى شمولية الأسئلة ووضوحها وقد تم الأخذ باقتراحاتهم حيث تم تعديل بعض العبارات إعادة صياغتها.

الجدول (IV-07) يمثل العبارات التي عدلت

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
موقع محطة الحافلات قريبا من حيك	موقع محطة الحافلات قريب ومناسب للحي الذي تقطن به
سرعة عمال المؤسسة في معالجة المشاكل التي قد تحدث	عمال المؤسسة يعالجون المشاكل التي قد تحدث بسرعة (عطل حادث سرقة.....)

وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تم وضع الاستمارة في صورتها النهائية وعرضها على المشرف. وأصبحت قابلة للتطبيق. وللتأكد من ثبات بيانات الاستبيان وقدرته على تحقيق أهدافنا المرجوة منه، استخدمنا معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث بلغ معامل المحاور الأربعة نسبة 0,835 أي بنسبة 83,5 % بالنسبة لمبحوثي ولاية تبسة، أما بالنسبة لمبحوثي ولاية قالمة بلغ 0,877 أي نسبة 87,7 %، وهي نسبة ذات اعتمادية عالية تعني النسبة أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فأنهم سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات لجميع أسئلة الاستبيان.

الجدول (IV-08): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عنوان المحور	تسلسل العبارات	
		تبسة	قالمة
0,832	الملموسية ورضا الزون	0,876	من 5-23
0,862	الإستجابة وولاء الزبون	0,703	من 24-33
0,812	الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء	0,722	من 34-44

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المتحصل عليهما من مخرجات SPSS

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية للتحليل: تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتحديدًا فإنه تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقياس الاحصاء الوصفي:

- الوسط الحسابي Mean: بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل فقرة.
  - التمثيل البياني.
  - الإنحراف المعياري Déviation Standard: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.
  - النسب المئوية Pourcentages: لإستنباط إتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.
  - جداول التوزيع التكراري Fréquences: وهي تعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو لغير صالح فرضية معينة.
- إختبار (One Sample t - test) إذ إستخدم لإختبار فرضيات الدراسة.
- بغرض تسهيل معالجة الإستبيان تم تحديد مقاييس الإجابات بإستخدام مقياس ليكرت ذي خمس درجات، لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن العبارات التي تضمنها الإستبيان، بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على العبارات، وأوزان الإجابات على النحو الآتي:
- الجدول رقم (09-IV): مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانها.**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ليتم بعد ذلك حساب المدى (4 = 1 - 5)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0,8 = 4/5)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليتم بعد ذلك تحديد إتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

**الجدول رقم (10-IV): معايير تحديد الإتجاه**

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[ 2,59-1,80 ]	[ 3,39-2,60 ]	[ 4,19-3,40 ]	[ 5-4,20 ]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

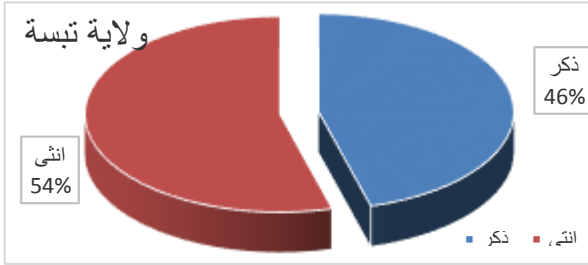
المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة

بعد الإنتهاء من عملية إعداد الإستبيان وتوزيعه وإستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب بإختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي والمقارنة بين البيانات المستخلصة من هذه الإجابات.

أولاً: التحليل الإحصائي للمتغيرات الديمغرافية:

جدول رقم (11-IV) توزيع العينة حسب الجنس

شكل رقم (03-IV) توزيع العينة حسب الجنس لولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

شكل رقم (04-IV) توزيع العينة حسب الجنس لولاية قالمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ولاية تبسة	100	45,7%
	119	54,3%
	219	100%
ولاية قالمة	95	47,7%
	104	52,3%
	199	100%

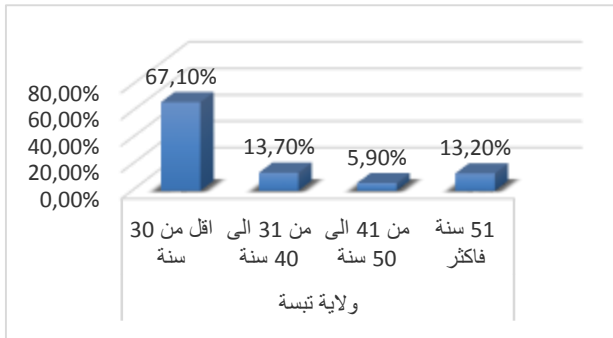
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11-IV) أن عدد المبحوثين متقارب حيث أن نسبة 54,7% هم من فئة الإناث من أفراد العينة، بينما فئة الذكور فتمثل بنسبة 54,3%، وهذا فيما يخص مبحوثي ولاية تبسة أما مبحوثي ولاية قالمة فعدد الإناث مترجم بنسبة 47,7% بالنسبة للذكور و 52,3% إناث كما هو مبين في جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

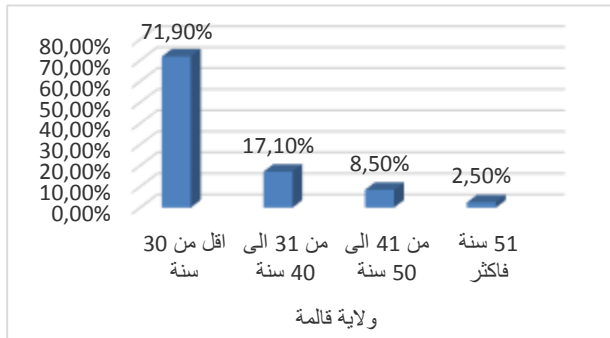
جدول رقم (IV-12): توزيع العينة حسب العمر

شكل رقم (IV-05): توزيع العينة حسب العمر في ولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

شكل رقم (IV-06): توزيع العينة حسب العمر في ولاية قالة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ولاية تبسة	147	67,1%
	30	13,7%
	13	5,9%
	29	13,2%
المجموع	219	100%
ولاية قالة	143	71,9%
	34	17,1%
	17	8,5%
	5	2,5%
	199	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

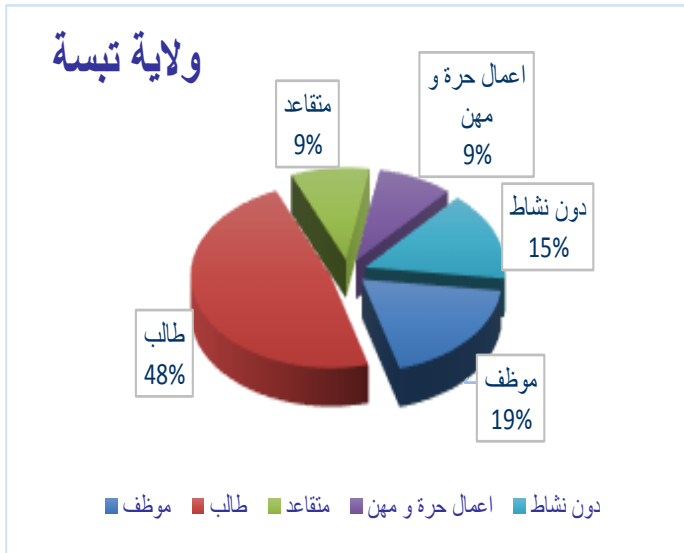
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (IV-12) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، نلاحظ تبيان أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة مئوية 67,1% والفئة العمرية الأقل تكرارا هي الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 5,9% بالنسبة لولاية تبسة، أما بالنسبة لمبحوثي ولاية قالة فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة مئوية 71,9% والفئة العمرية الأقل تكرارا هي الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة مئوية 2,5%.



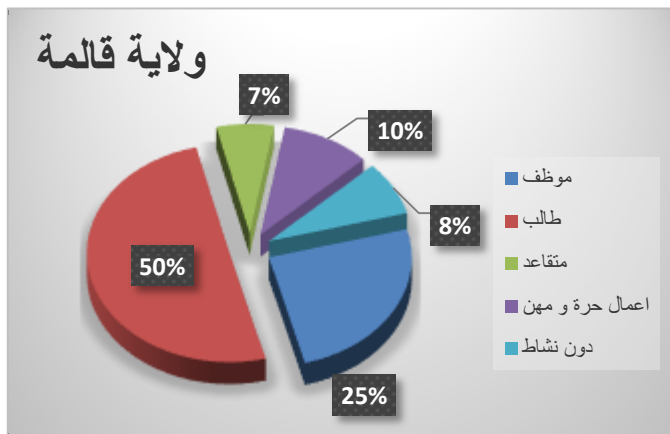
جدول رقم (IV-13): توزيع العينة حسب طبيعة النشاط

شكل رقم (IV-07): توزيع العينة حسب طبيعة النشاط في ولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

شكل رقم (IV-08): توزيع العينة حسب طبيعة النشاط لولاية قالمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

البيان	التكرار	النسبة المئوية	
ولاية تبسة	موظف	41	18,7%
	طالب	105	47,9%
	متقاعد	20	9,1%
	امال حرة و مهين	19	8,7%
	دون نشاط	34	15,5%
المجموع	219	100%	
ولاية قالمة	موظف	50	25,1%
	طالب	100	50,3%
	متقاعد	13	6,5%
	امال حرة و مهين	20	10,1%
	دون نشاط	16	8%
المجموع	199	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

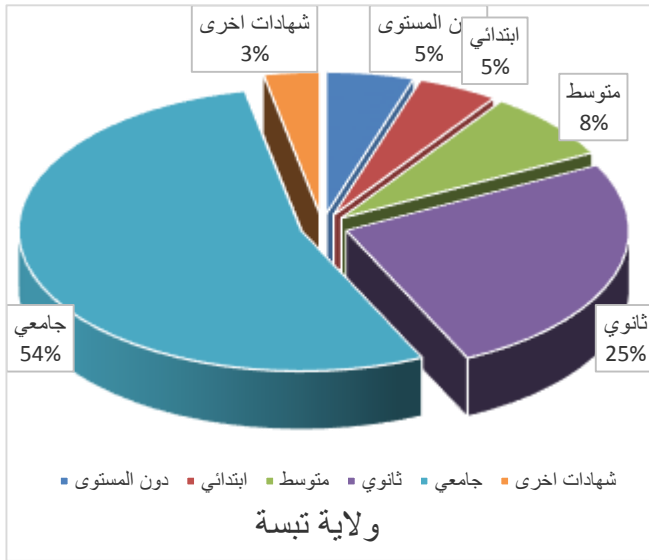
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة النشاط

من خلال الجدول رقم (IV-13) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة النشاط يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هم طلبة في جميع المستويات وقدر عددهم 105 بنسبة مئوية 47,9%، يليه الموظفين بعدد 41 فرد بنسبة مئوية تساوي 18,7%، أما الأقل تكرار فهم الأشخاص ذوي الأعمال الحرة والمهين بعدد مقدر بـ 19 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 9,1%، وهذا فيما يخص مبحوثي ولاية تبسة .

أما مبحوثي ولاية قالمة فنجد أيضا أن الفئة الغالبة على باقي الفئات هي الأشخاص المتدربين حيث قدر عدد الطلبة بـ 100 فرد بنسبة مئوية مقدرة بـ 50,3%، يليها فئة الموظفين بنسبة مئوية تصل إلى 25,1% بالتقريب حيث الأقل تكرارا فئة المتقاعدين بنسبة مئوية تساوي 6,5%.

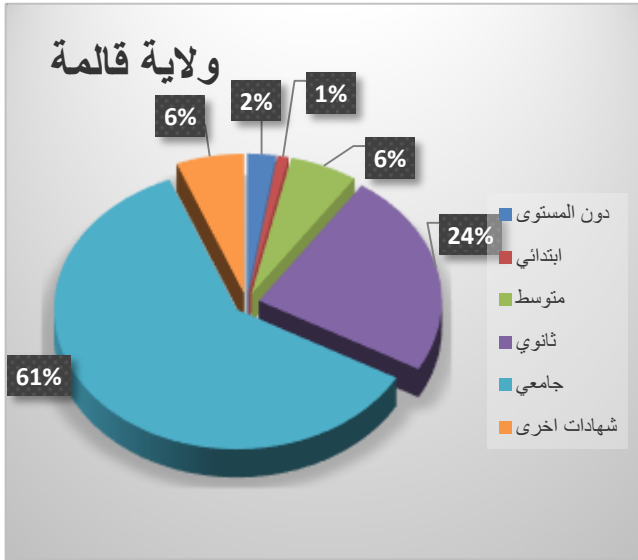
وهذا ما يفسر أن النقل الحضري هو أكثر إستخداما من قبل الطلبة والموظفين وهذا نظرا لطبيعة النشاط المزاو الذي يقتضي بالضرورة ضمان التنقل إلى أماكن نشاطهم بصفة دائمة ومتكررة يوميا .

شكل رقم (IV-09): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

شكل رقم (IV-10): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لولاية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

جدول رقم (IV-14): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ولاية تبسة	دون المستوى	11 (5%)
	ابتدائي	10 (4,6%)
	متوسط	17 (7,8%)
	ثانوي	56 (25,6%)
	جامعي	118 (53,9%)
شهادات اخرى	7 (3,2%)	
المجموع	219	100%
ولاية قلمة	دون المستوى	5 (2,5%)
	ابتدائي	2 (1%)
	متوسط	12 (6%)
	ثانوي	47 (23,6%)
	جامعي	121 (60,8%)
شهادات اخرى	12 (6%)	
المجموع	199	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-14) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 118 فرد بنسبة مئوية 53,9% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالمستويات الأخرى التي بلغت كالتالي ،دون المستوى 5% ، ابتدائي 4,6%، متوسط بنسبة 7,8%، ثانوي 25,6%، أما اقل نسبة فهم الأشخاص ذوي الشهادات الأخرى ،وهذا فيما يتعلق بمبحوثي ولاية

تبسة، أما مبحوثي ولاية قلمة الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى المستوى الجامعي بلغ عددهم 121 فرد بنسبة مئوية تبلغ 60,8% وهي عالية جداً مقارنة بالمستويات الأخرى التي بلغت نسبتها كما يلي ثانوي بنسبة 23,6% دون المستوى بنسبة 2,5% متوسط بنسبة مئوية مقدرة بـ 6%، وكذلك ذوي الشهادات الأخرى بنفس النسبة 6%، أما المستوى الأقل تكراراً فهو ابتدائي بعدد فردان بنسبة مئوية 1% كما هو موضح ومفصل في الجدول

## خاتمة

تم في هذا الفصل إعطاء نذرة مختصرة حول المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولايتي تبسة وقلمة، حيث قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى كل من المنهج المتبع للدراسة الميدانية ومختلف الوسائل التي تم الإعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة .

كما تم من خلاله تحليل الخصائص السيكموترية التي سيتم الإعتماد عليها في الفصل القادم كأساس لتحليل النتائج في ضوء الفرضيات بالإعتماد على معطيات الخصائص السيكموترية وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا .

بعد إجراءنا لكافة المراحل المتعلقة بالدراسة من حيث الجانب النظري والجانب التطبيقي لابد من إجراء الجزء الثاني من الجانب التطبيقي.

حيث أن الجانب الثاني من الجانب التطبيقي هو تحليل النتائج في ضوء الفرضيات وإستخلاص النتائج للدراسة.

قمنا في هذا الفصل بتقسيمه إلى مبحثين كالتالي

المبحث الأول تحت عنوان : التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة قسم بدوره إلى ثلاث مطالب

المطلب الأول تحت عنوان : المقاييس الوصفية للمحور الأول: الملموسية ورضا الزبون

المطلب الثاني تحت عنوان: المقاييس الوصفية للمحور الثاني الإستجابة وولاء الزبون

المطلب الثالث تحت عنوان: المقاييس الوصفية للمحور الثالث الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء

المبحث الثاني تحت عنوان : إختبار الفرضيات قسم إلى أربع مطالب

المطلب الأول تحت عنوان: إختبار الفرضية الأولى

المطلب الثاني تحت عنوان: إختبار الفرضية الثانية

المطلب الثالث تحت عنوان: إختبار الفرضية الثالثة

## الفصل الخامس

## تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

المبحث الأول : التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة

المطلب الأول : المقاييس الوصفية للمحور الأول (الملموسية ورضا الزبون)

الجدول رقم (1-7) يمثل الشواهد الإحصائية للمحور الأول

رتبة البند	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الدرجة					الانحراف المعياري		رتبة البند	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	نسبة		
3	موافق	1,04	3,56	219	19	142	14	30	14	التكرار	نسبة	موقع محطة الحافلات مناسب للمكان الذي تقطن فيه	5
				%100	%8,7	%64,8	%6,4	13,7%	%6,4				
1	موافق	1,249	3,43	199	31	99	16	30	23	التكرار	نسبة	قائمة	6
				%100	%15,6	%49,7	%8	%15,1	%11,6				
12	محايد	1,32	2,89	219	17	88	12	59	43	التكرار	نسبة	عدد الحافلات على الخط الذي تستعمله كاف ويلبي الطلب	6
				%100	%7,8	%40,2	%5,5	%26,9	%19,6				
13	غير موافق بشدة	0,848	1,72	199	1	12	9	85	92	التكرار	نسبة	قائمة	7
				%100	%0,5	%6	%4,5	%42,7	%46,2				
11	محايد	1,12	2,99	219	20	85	23	54	37	التكرار	نسبة	أماكن توقف الحافلات في مختلف جميع الخطوط تغطي جميع توجهاتك	7
				100%	%9,1	%38,8	%10,5	%24,7	%16,9				
13	غير موافق	0,848	1,72	199	1	12	9	85	92	التكرار	نسبة	قائمة	8
				%100	%0,5	%6	%4,5	%42,7	%46,2				
13	محايد	1,30	2,74	219	16	69	22	65	47	التكرار	نسبة	أماكن الإنتظار مناسبة ولائقة	8
				%100	%7,3	31,5	%10	%29,7	%21,5				

الفصل الخامس

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

13	غير موافق بشدة	0,848	1,72	199	1	12	9	85	92	التكرار	قائمة	9	الحافلات المستعملة تتوفر على كافة معايير الراحة ( التكيف، النظافة، راحة المقاعد..... )		
				%100	%0,5	%6	%4,5	%42,7	%46,2	النسبة					
14	محايد	1,30	2,66	219	12	74	12	70	51	التكرار	تبسة				
				%100	%5,5	%33,8	%5,5	%32	%23,3	النسبة					
13	غير موافق بشدة	0,848	1,72	199	1	12	9	85	92	التكرار	قائمة				
				%100	%0,5	%6	%4,5	%42,7	%46,2	النسبة					
19	غير موافق	1,07	2,06	219	3	32	19	87	78	التكرار	تبسة			10	هناك أماكن مخصصة لذوي الإحتياجات الخاصة
				%100	%1,4	%14,6	%8,7	%39,7	%35,6	النسبة					
14	غير موافق بشدة	0,826	1,56	199	1	10	7	64	117	التكرار	قائمة				
				%100	%0,5	%5	%3,5	%32,2	%58,8	النسبة					
18	غير موافق	1,10	2,28	219	1	43	37	73	65	التكرار	تبسة			11	توفر المؤسسة أماكن لتوجيه وإستقبال الركاب
				%100	%0,5	%19,6	%16,9	%33,3	%29,7	النسبة					
12	محايد	0,867	1,82	199	15	9	9	97	77	التكرار	قائمة				
				%100	%0,5	%7,5	%4,5	%48,7	%38,7	النسبة					
9	محايد	1,10	3,22	219	12	109	33	46	19	التكرار	تبسة	12	تتوفر الحافلات على الإعلانات ولوائح الإرشادات		
				%100	%5,5	%49,8	%15,1	%21	%8,7	النسبة					
3	محايد	1,124	2,93	199	3	84	35	51	26	التكرار	قائمة				
				%100	%1,5	%42,2	%17,6	%25,6	%13,1	النسبة					
7	محايد	1,22	3,31	219	23	110	27	30	29	التكرار	تبسة	13	المعاملة من قبل أعوان الأمن جيدة		
				%100	%10,5	%50,2	%12,3	%13,7	%13,2	النسبة					
13	غير موافق بشدة	0,848	1,72	199	1	12	9	85	92	التكرار	قائمة				
				%100	%0,5	%6	%4,5	%42,7	%46,2	النسبة					
5	موافق	1,30	3,42	219	35	115	8	30	31	التكرار	تبسة	14	يتمتع العمال بمظهر لائق		
				%100	%16	%52,5	%3,7	%13,7	%14,2	النسبة					

الفصل الخامس

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

6	محايد	1,259	2,60	199	3	69	27	45	55	التكرار	قائمة		
				%100	%1,5	%34,7	%13,6	%22,6	%27,6	النسبة			
10	محايد	1,22	3,05	219	11	104	19	54	31	التكرار	تبسة	هناك عناية بالمظهر الخارجي والداخلي ونظافة الحافلات	15
				%100	%5	%47,5	%8,7	%24,7	%14,2	النسبة			
8	غير موافق	1,135	2,20	199	2	42	17	70	68	التكرار	قائمة		
				%100	%2	%21,1	%8,5	%35,2	%34,2	النسبة			
15	محايد	1,18	2,56	219	6	60	32	73	48	التكرار	تبسة	هناك تحديثات في في خطوط النقل وزيادة عدد الحافلات	16
				%100	%2,7	%27,4	%14,6	%33,3	%21,9	النسبة			
9	غير موافق	1,098	2,16	199	1	39	15	80	64	التكرار	قائمة		
				%100	%0,5	%19,6	%7,5	%40,2	%32,2	النسبة			
16	غير موافق	1,17	2,45	219	10	45	26	90	48	التكرار	تبسة	تخصص المؤسسة أعوان لمساعدة الركاب	17
				%100	%4,6	%20,5	%11,9	%41,1	%21,9	النسبة			
11	غير موافق	0,974	1,92	199	3	21	6	97	72	التكرار	قائمة		
				%100	%1,5	%10,6	%3	%48,7	%36,2	النسبة			
4	موافق	1,22	3,46	219	34	112	18	31	24	التكرار	تبسة	تحتوي الحافلات على لوحات ترقيم وتسمية للخطوط	18
				%100	%15,5	%51,1	%8,2	%14,2	11	النسبة			
10	غير موافق	1,158	2,15	199	8	28	18	77	68	التكرار	قائمة		
				%100	%4	%14,1	%9	%38,7	%34,2	النسبة			
1	موافق	0,96	3,62	219	34	123	9	37	16	التكرار	تبسة	يتقيد سائقي الحافلات بالمكان المخصص لكل خط	19
				%100	%15,5	%56,2	%4,1	%16,9	%7,3	النسبة			
10	غير موافق	1,158	2,15	219	34	123	9	37	16	التكرار	قائمة		
				%100	%15,5	%56,2	%4,1	%16,9	%7,3	النسبة			
8	محايد	1,23	3,25	219	23	106	16	50	24	التكرار	تبسة	الحافلات المستخدمة تتسع لعدد الركاب	20



## الفصل الخامس

## تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

				%100	%10,5	%48,4	%7,3	%22,8	%11	النسبة		
4		1,256	2,81	199	9	73	30	46	41	التكرار	قائمة	
				%100	%4,5	%36,7	%15,1	%23,1	%20,1	النسبة		
2	موافق	0,98	3,62	219	23	139	14	36	7	التكرار	تبسة	الحافلة المستخدمة حديثة ولا تسبب الإزعاج أثناء الركوب
				%100	%10,5	%63,5	%6,4	%16,4	%3,2	النسبة		
2	محايد	1,288	3,05	199	21	74	29	43	32	التكرار	قائمة	
				%100	%10,6	%37,2	%14,6	%21,6	%16,1	النسبة		
6	محايد	1,129	3,38	219	30	95	35	47	12	التكرار	تبسة	الحافلة المستخدمة لا تسبب تلوث بيئي ( إنبعاث الدخان ..... )
				%100	13,7%	%43,4	%16	%21,5	%5,5	النسبة		
5	محايد	1,148	2,77	199	10	53	48	58	30	التكرار	قائمة	
				%100	%5	%26,6	%24,1	%29,1	%15,1	النسبة		
17	غير موافق	1,304	2,53	219	13	58	23	64	61	التكرار	تبسة	تحتوي الحافلة على أماكن مخصصة للحقائب والأمتعة
				%100	%5,9	%26,5	%10,5	%29,2	27,9%	النسبة		
7	غير موافق	1,213	2,55	199	4	65	12	74	44	التكرار	قائمة	
				%100	%2	%32,7	%6	%37,2	%22,1	النسبة		

المحور الأول a	الولاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
الملموسية ورضا الزبون	ولاية تبسة	3,4438	0,50061	موافق
	ولاية قالمة	2,2478	0,53125	غير موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

من خلال قرائتنا للبيانات المتعلقة بأسئلة المحور الأول والمتضمنة عبارات مدى قبول الملموسية كمصدر لخلق الرضا لدى الزبون حيث فبعد توزيع الإستمارات وتفريغها في برنامج الحزمة الإحصائية تم حساب مختلف المعاملات الإحصائية المتعلقة بكل محور

فبخصوص المحور الأول الذي أدرجه به 19 سؤال بهدف التعرف ما إذا كانت الملموسية من العناصر الأساسية والهامة التي تخلق الرضا لدى الزبون ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول 3,44 وبإنحراف معياري يقدر ب 0,5 وهذا يعكس إتجاه الإجابة إلى موافق هذا فيما يخص إجابات مبحوثي ولاية تبسة .

أما فيما يخص إجابات مبحوثي ولاية قالمة فقد بلغ المتوسط الحسابي مقدار 2,44 وبإنحراف معياري قدر ب 0,531

وهذا ما يبين ان إتجاه الإجابة إتجاه غير موافق فمعظم مبحوثي ولاية قالمة كانت إجاباتهم تعبر عن عدم الرضا عن العناصر المكونة للملموسية كعدد الحافلات وأماكن التوقف..... إلخ على عكس مبحوثي ولاية تبسة التي كان معظمهم راض عن الهياكل والمعدات التي تستخدمها المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري فكانت معظم إجاباتهم إيجابية .

و من خلال الشواهد الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه يمكن ان نلمس تفرقة في الإجابات عن بعض البنود كما يلي :

العبرة الأولى التي تحمل رقم 19 في البند والتي تنص على يتقيد سائقي الحافلات بالمكان المخصص لكل خط هي العبرة التي تلقى أكبر متوسط حسابي قدر ب 3,62 بإنحراف معياري قدر ب 0,98 حيث أن معظم المبحوثين الذين تم توزيع عليهم الأستمارة قد أدلو برضاهم التام حول مدى تنظيم وتسيير الحافلات المخصصة لكل خط وهذا فيما يخص ولاية

تبسة ، أما فيما يخص ولاية قالمة فإن العبرة التي تلقى أكبر متوسط حسابي هي العبرة الأولى التي تحمل رقم 5 بالبند الخاصة بمكان محطة الحافلة قريب ومناسب للحي الذي تقطن فيه حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة ب 3,43 وبإنحراف معياري قدر ب 1,249 أي أن إجابات مختلف المبحوثين كانت بنتيجة إيجابية حول مكان تموقع محطة الحافلات حيث كان معظم المبحوثين راضين عن المكان المخصص لمحطة الحافلات لولاية قالمة .

حيث أن هذه الإجابات تتماشى مع مختلف الملاحظات التي قمنا بتسجيلها أثناء إجراءنا للدراسة الميدانية أي أن إجابات المبحوثين في خصوص هذا المحور كانت بجدية ومصداقية

## الفصل الخامس

## تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

المطلب الثاني المقاييس الوصفية للمحور الثاني (الإستجابة وولاء الزبون )

الجدول رقم ( 2- v) يمثل الشواهد الإحصائية للمحور الثاني

رتبة البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الدرجة					الانحراف المعياري		رتبة البند		
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	التكرار			
5	موافق	0,943	3,68	219	32	120	36	26	5	التكرار	تبسة	مواقيت عمل الحافلة مناسبة	24
				100	14,6	54,8	16,4	11,9	2,3	النسبة			
1	محايد	1,109	3,23	199	10	102	29	40	18	التكرار	قللة		
				100	5	51,3	14,6	20,1	9	النسبة			
1	موافق	0,833	3,85	219	36	137	28	14	4	التكرار	تبسة	تخصص المؤسسة أوقات عمل خلال المناسبات والأعياد	25
				100	16,4	62,6	12,8	6,4	1,8	النسبة			
2	محايد	1,155	2,90	199	3	88	20	62	26	التكرار	قللة		
				100	1,5	44,2	10,1	31,2	13,1	النسبة			
2	موافق	0,945	3,80	219	40	130	21	22	6	التكرار	تبسة	مواقيت انطلاق الحافلة مناسبة	26
				100	18,3	59,4	9,6	10	2,7	النسبة			
3	محايد	1,162	2,83	199	1	88	16	65	29	التكرار	قللة		
				100	5	44,2	8	32,7	14,6	النسبة			
3	موافق	0,998	3,75	219	32	144	11	20	12	التكرار	تبسة	يحتزم السائق الوقت الفاصل بين انطلاق حافلتين على نفس الخط	27
				100	14,6	65,8	5	9,1	5,5	النسبة			
4	محايد	1,181	2,83	199	4	79	28	55	33	التكرار	قللة		

الفصل الخامس

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

				100	2	39,7	14,1	27,6	16,6	النسبة			
7	موافق	1,038	3,48	219	24	119	18	54	4	التكرار	تبسة	تصل الحافلة غالبا إلى وجهتك في الوقت المناسب	28
				100	11	54,3	8,2	24,7	1,8	النسبة			
7	محايد	1,204	2,68	199	5	72	12	75	35	التكرار	قائمة		
				100	2,5	36,2	6	37,7	17,6	النسبة			
6	موافق	1,049	3,57	219	28	124	20	38	9	التكرار	تبسة	أوقات مكوث الحافلة في نقاط التوقف ملائمة	29
				100	12,8	56,6	9,1	17,4	4,1	النسبة			
5	غير موافق	1,168	2,76	199	1	82	17	67	32	التكرار	قائمة		
				100	5	41,2	8,5	33,7	16,1	النسبة			
4	موافق	0,959	3,69	219	35	122	24	36	2	التكرار	تبسة	يجرص سائقي الحافلات ومختلف القائمين عليها على احترام الوقت	30
				100	16	55,7	11	16,4	0,9	النسبة			
8	محايد	1,181	2,67	199	2	71	24	63	39	التكرار	قائمة		
				100	1	35,7	12,1	31,7	19,6	النسبة			
10	محايد	1,322	2,79	219	32	40	32	79	36	التكرار	تبسة	تعلم المؤسسة الركاب مسبقا بالتغيرات الحاصلة في مواقيت العمل ومواعيد انطلاق الحافلات	31
				100	14,6	18,3	14,6	36,1	16,4	النسبة			
10	غير موافق	1,093	2,08	199	5	23	28	70	73	التكرار	قائمة		
				100	2,5	11,6	14,1	35,2	36,7	النسبة			
9	محايد	1,296	3,15	219	33	78	22	61	25	التكرار	تبسة	الوقت الذي تقضيه للوصول إلى وجهتك مناسب ولا يخلق أي مشاكل	32
				100	15,1	35,6	10	27,9	11,4	النسبة			
6	محايد	1,271	2,70	199	19	47	23	75	35	التكرار	قائمة		
				100	9,5	23,6	11,6	37,7	17,6	النسبة			
8	محايد	1,154	3,28	219	23	96	40	40	20	التكرار	تبسة	سرعة عمال المؤسسة في معالجة المشاكل التي قد تحدث	33
				100	10,5	43,8	18,3	18,3	9,1	النسبة			
9	غير موافق	1,158	2,51	199	1	60	23	70	45	التكرار	قائمة		

				100	5	30,2	11,6	35,2	22,6	النسبة		
--	--	--	--	-----	---	------	------	------	------	--------	--	--

المحور الثاني b	الولاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
الإستجابة وولاء الزبون	ولاية تبسة	3,4314	0,52516	موافق
	ولاية قلمة	2,7196	0,78107	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

بعد اعداد البيانات المتعلقة بالبحور الثاني الذي خصصناه لدراسة عناصر الإستجابة وأثرها في تحقق ولاء الزبون للمؤسسة حيث تم تخصيص عبارات لقياس مدى تحقق عنصر الإستجابة والذي يعتبر من الصفات التي تجعل المؤسسة تكسب ولاء الزبون ، فبعد تفريغ الإستمارات وحساب مختلف المقاييس الإحصائية جاءت الشواهد الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني قيمة 3,4314 وبانحراف معياري قدر ب 0,52516 وهذا ما يعكس إتجاه الإجابة إلى إتجاه موافق فأغلب المبحوثين فيما يخص مستخدمي النقل الحضري لولاية تبسة كانت إجاباتهم تتجه نحو القبول والرضاء فبعد دراسة مدى رضاء الزبائن عن الجوانب الملموسة للخدمة والتي على العموم تلقى رضا الزبون وجب تحديدها ما إذا كان هذا الرضاء يخلق ولاء للمؤسسة.

فمبحوثي ولاية تبسة معظمهم يفضلون إستخدام النقل العمومي على حساب باقي الوسائل الأخرى وبالخصوص على حساب النقل الخاص ففي الفترة الأخيرة وبعد دخول المؤسسة العمومية للنقل الحضري مجال الخدمة ومع مرور الوقت لقي قبول كبير من قبل الأشخاص وهذا مع تزايد تدهور الخدمة المقدمة من قبل الخواص التي أصبحت لا ترقى الى المستوى المرغوب خاصة ما يخص نوعية الخدمة وجودتها اين أصبح المبدأ الأساسي هو الربح وليس نوعية الخدمة على عكس النقل العمومي الذي صار الوسيلة المفضلة لمختلف الشرائح و الاعمار في كافة تنقلاتهم وهذا ما يجعلهم راضين و مقتنعين بالخدمات المتوفرة لهم من قبل المؤسسة العمومية و هذا ماننتج عنه بالضرورة ميل مطلق وولاء تام .

أما فيما يخص النقل العمومي في ولاية قلمة فإجابات أفراد العينة حول هذا المحور كانت بمعدل لمتوسط حسابي بلغ 2,7196 و بانحراف معياري قدر ب 0,78107 وهذا ما يعكس إتجاه الإجابة إلى العنصر المحايد أي أن إجابات كانت متضاربة بين من يتجه برأيه نحو الإجابة الموجبة ومع من يتجه برأيه في الإتجاه نحو الإجابة بشكل سلبي وهذا مما يفسر أن المؤسسة لم تكون بعد صورة حسنة لدى زبائنها وهذا راجع إلى المنافسة الشرسة التي تتعرض لها المؤسسة العمومية من قبل القطاع الخاص و هذا انطلاقا من العدد المعبر للحافلات الخاصة المتوفرة في كل الخطوط وفي كل الاوقات و بمستوى خدمة مقبول نوعا ما ، إلا أنه يلقي قبول كبير من قبل أفراد عينة ولاية قلمة، ومن ضمن الأشياء التي تجعل المؤسسة لا تلقى القبول والرضا والولاء من طرف الأشخاص المستخدمين للنقل العمومي هي عنصر الزمن فالمؤسسة بدورها لا تزال حديثة في ولاية قلمة وهذا ما يجعلها غير مقبولة حسب آراء بعض المبحوثين فالولاء لا بد له من أن يكون عبر مدة زمنية طويلة بعض الشيء خاصة إذا وجدت المؤسسة نفسها أمام منافس قوي

و من خلال الشواهد الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه يمكن ان نلمس تفرقة في الإجابات عن بعض البنود كما يلي :

العبرة التي تلقى أكبر متوسط حسابي في هذا المحور هي العبارة التي تحمل رقم 25 في البند والتي تنص على تخصص المؤسسة أوقات عمل خلال المناسبات والأعياد 3,85 و بانحراف معياري مقدر ب 0,833 بإتجاه موافق ، فمعظم المبحوثين إجاباتهم إيجابية في أن المؤسسة بالفعل تقوم على تخصيص أوقات عمل خلال فترات الأعياد والمناسبات وذلك بهدف تقديم خدمة دائمة ومستمرة وفي أحسن الظروف وخاصة في مثل هذه الأوقات التي

يزيد الطلب فيها على النقل العمومي، أما العبارة التي تأخذ أقل متوسط حسابي هي العبارة التي تحمل رقم 32 بالبند والتي تنص على الوقت الذي تقضيه للوصول إلى وجهتك مناسب ولا يخلق أي مشاكل حيث بلغ متوسطها الحسابي ب2,70 وبإنحراف معياري مقدر ب 1,271 وهي ذو إتجاه محايد ، أي أن إتجاه إجابة المبحوثين كان بين من هو موافق على هذه العبارة ومع من هو غير موافق وذلك نتيجة الظروف التي يتنقل بها كل فرد والخط الذي يسلكه فهناك بعض الخطوط التي تواجه مشاكل أثناء السير نتيجة الإزدحام على عكس الخطوط الأخرى التي لا تواجه أي مشاكل أثناء التنقل ، وهذا بخصوص مبحوثي ولاية تبسة .

أما بخصوص مبحوثي ولاية قالمة فالعبارة التي تلقى أكبر متوسط حسابي هي العبارة التي تحمل رقم 23 بالبند والتي تنص أن مواقيت عمل الحافلة مناسبة بلغ متوسطها الحسابي 3,68 وبإنحراف معياري قدر ب 0,943 فهي تحمل إتجاه محايد في هذا المحور ، بالرغم من أن إتجاه الإجابة كان في العنصر المحايد لى أن معظم المبحوثين كانت إجاباتهم إيجابية نحو هذه العبارة وهذا ما استخلصناه من خلال المقابلة الشخصية التي قدمنا فيها أسئلة مباشرة مع مستخدمي النقل الحضري لولاية قالمة ، والعبارة التي كانت بأقل متوسط حسابي هي العبارة التي تحمل الرقم 33 بالبند والتي تنص على سرعة عمال المؤسسة في معالجة المشاكل التي قد تحدث بلغ متوسطها الحسابي 2,51 بإنحراف معياري مقدر ب 1,158 فكان إتجاه الإجابة غير موافق فمعظم المبحوثين أبدوا أنهم غير موافقين على أن عمال المؤسسة يقومون بمعالجة المشاكل التي تحدث داخل الحافلة بالسرعة اللازمة وبجدية في حل هذه المشاكل، فمبحوثي ولاية قالمة غير راضين تماما عن مستوى تعامل العمال مع المشاكل التي تحدث للركاب بالحافلة مثل السرقة ... فعمال المؤسسة لا يولون إهتماما بالمشاكل التي تحدث للزبائن، وهذا ما يجعل الركاب غير راضين عن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة العمومي للنقل الحضري والذي يجعلهم يميلون للنقل الخاص وعدم ولاءهم للنقل العمومي.

أما العبارة التي سجلت أقل متوسط حسابي هي العبارة التي تحمل رقم 31 بالبند والتي تنص على تعلم المؤسسة الركاب مسبقا بالتغيرات الحاصلة في مواقيت العمل ومواعيد انطلاق الحافلات فهي سجلت أقل متوسط في كلتا العينتين فكان المتوسط الحسابي لمبحوثي ولاية تبسة 2,79 بإنحراف معياري قدر ب 1,322 وبإتجاه محايد ، أما عينة ولاية قالمة فبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,08 بإنحراف معياري قدر ب 1,093 وبإتجاه غير موافق ، أي مايفسر من هذه العبارة أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري في كلتا الولايتين لا تعطي أهمية بالغة بخصوص إعلام الركاب مسبقا بأي تحديثات فيما يخص مواقيت العمل من إنطلاق ووصول وبداية العمل ... فهي لا تستخدم الوسائل المتعلقة بتغييرات جدول الأعمال مثل الإعلانات على سبيل المثال .

## الفصل الخامس

## تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

المطلب الثالث: المقاييس الوصفية للمحور الثالث (الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء )

الجدول رقم (3-7) يمثل الشواهد الإحصائية للمحور الثالث

رتبة البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الدرجة					الانحراف المعياري		رتبة البند		
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	التكرار			
5	موافق	1,005	3,79	219	40	133	18	16	12	تيسر	التكرار	34	تنوفر الحافلة على كافة معايير الأمان (منافذ النجدة، المطفأة، علبة الإسعاف.....)
				100	18,3	60,7	8,2	7,3	5,5				
6	محايد	1,205	2,94	199	7	86	25	50	31	قالمة	التكرار	35	هناك رقابة دائمة ومستمرة داخل الحافلة
				100	3,5	43,2	12,6	25,1	15,6				
9	محايد	1,284	3,1	219	32	99	27	57	4	تيسر	التكرار	36	يحترم عمال الحافلة العدد المحدد للركاب
				100	14,6	45,2	12,3	26	1,8				
9	غير موافق	1,141	2,52	199	2	57	24	75	41	قالمة	التكرار	37	يمكنك التعرف على مكان توقف الحافلة التي ستستقلها بسهولة
				100	1	28,6	12,1	37,7	20,6				
10	محايد	1,285	3,1	219	27	84	19	62	27	تيسر	التكرار	36	يحترم عمال الحافلة العدد المحدد للركاب
				100	12,3	38,4	8,7	28,3	12,3				
11	غير موافق	1,237	2,35	199	1	59	15	57	67	قالمة	التكرار	37	يمكنك التعرف على مكان توقف الحافلة التي ستستقلها بسهولة
				100	5	29,6	7,5	28,6	33,7				
2	موافق	0,826	3,97	219	44	147	9	15	4	تيسر	التكرار	37	يمكنك التعرف على مكان توقف الحافلة التي ستستقلها بسهولة
				100	20,1	67,1	4,1	6,8	1,8				



الفصل الخامس

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

7	محايد	1,159	2,92	199	4	88	22	59	26	التكرار	قالمة		
				100	2	44,2	11,1	29,6	13,1	النسبة			
4	موافق	0,869	3,92	219	43	139	20	10	7	التكرار	تبسة	سائقي الحافلات مؤهلين وجديرين بالثقة	38
				100	19,6	63,5	9,1	4,6	3,2	النسبة			
8	محايد	1,136	2,91	199	3	84	32	53	27	التكرار	قالمة		
				100	1,5	42,2	16,1	26,6	13,6	النسبة			
11	محايد	1,077	3	219	6	90	38	67	18	التكرار	تبسة	يتعامل العمال مع المشاكل المقدمة لهم من طرف الركاب بمجدية	39
				100	2,7	41,1	17,4	30,6	8,2	النسبة			
10	غير موافق	1,091	2,51	199	1	52	32	76	38	التكرار	قالمة		
				100	0,5	26,1	16,1	38,2	19,1	النسبة			
3	موافق	0,869	3,95	219	48	137	13	17	4	التكرار	تبسة	سعر تذاكر حافلات النقل العمومي مقارنة بالخدمات المقدمة عادل و مرضي	40
				100	21,9	62,6	5,9	7,8	1,8	النسبة			
2	موافق	1,183	3,73	199	51	99	7	29	13	التكرار	قالمة		
				100	25,6	49,7	3,5	14,6	6,5	النسبة			
7	موافق	1,057	3,58	219	40	99	31	46	3	التكرار	تبسة	تنتظر حافلة النقل العمومي بالرغم من وجود وسائل أخرى	41
				100	18,3	45,2	14,2	21	1,4	النسبة			
4	محايد	1,169	3,26	199	18	95	26	41	19	التكرار	قالمة		
				100	9	47,7	13,1	20,6	9,5	النسبة			
1	موافق	0,891	4,02	219	66	113	21	17	2	التكرار	تبسة	النقل العمومي أكثر أمنا من النقل الخاص	42
				100	30,1	51,6	9,6	7,8	0,9	النسبة			
1	موافق	1,061	3,73	199	45	93	34	17	10	التكرار	قالمة		
				100	22,6	46,7	17,1	8,5	5	النسبة			
6	موافق	0,950	3,77	219	43	114	36	21	5	التكرار	تبسة	يسعى عمال المؤسسة على تقديم الخدمة بأحسن وجه	43

## الفصل الخامس

## تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

				100	19,6	52,1	16,4	9,6	2,3	النسبة			
3	محايد	1,136	3,27	199	22	79	46	35	17	التكرار	قالمة		
				100	11,1	39,7	23,1	17,6	8,5	النسبة			
8	موافق	1,213	3,53	219	38	115	9	38	19	التكرار	تبسة	النقل العام يجعلك تتخلى عن السيارة في بعض الأحيان	44
				100	17,4	52,5	4,1	17,4	8,7	النسبة			
5	محايد	1,5	2,95	199	31	71	8	35	54	التكرار	قالمة		
				100	15,6	35,7	4	17,6	27,1	النسبة			

المحور الثالث C	الولاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء	ولاية تبسة	3,6426	0,52498	موافق
	ولاية قالمة	3,0091	0,70002	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

أما فيما يخص المحور الثالث والمتعلق بعنصري الإعتمادية والأمان كميزة من المميزات التي وجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لجلب العملاء الجدد فإن وبعد تحليل النتائج والشواهد الإحصائية فيما يخص هذا المحور فإننا توصلنا إلى متوسط حسابي يساوي 3,6426 وانحراف معياري قدر ب0,52498 وهذا ما يعكس إتجاه إجابة المبحوثين إلى موافق فيما يخص عينة ولاية تبسة .

فمبحوثي ولاية تبسة وبعد ماتوصلنا إليه في المحور الأول والثاني من نتائج إيجابية حول الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري وكافة العاملين بها على تقديم خدمة بأحسن وجه ومحاولة إرضاء زبائنهم وجعلهم يبدون رضاهم عن الخدمة وخلق ولاء للمؤسسة وهذا ما تحقق فعلا من خلال ماقمنا به أثناء تحليلنا لإجابات المبحوثين .

حيث أن هذا الأخير أدى بالضرورة بالمؤسسة إلى خلق صورة حسنة لدى زبائنهم وكسب رضاهم وثقتهم وولاءهم لها مما جعلها تكسب ميزة جلب العملاء من خلال هاته الصورة ، حيث أصبحت مفضلة ومحبية لدى معظم مستعملي النقل ، فهذه ما توصلنا إليه بالفعل من خلال تحليل الشواهد الإحصائية للمحور الثالث التي كانت معظم الإجابات موافقة، أما فيما يخص العبارة التي لقت أكبر متوسط حسابي هي العبارة التي تحمل رقم 42 بالبند والتي تنص على **النقل العمومي أكثر أمنا من النقل الخاص**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة 4,02 وبانحراف معياري مقدر ب 0,891 ذو إتجاه موافق ، فأغلب المبحوثين يعتبرون النقل العمومي أكثر أمنا من النقل الخاص في جميع النواحي ، أما العبارة التي لقت أقل متوسط حسابي هي العبارة التي تحمل رقم 39 بالبند وتنص على **يتعامل العمال مع المشاكل المقدمة لهم من طرف الركاب بجديّة بمتوسط حسابي قدر ب3 بانحراف معياري 1,077** بإتجاه محايد نحو هذه الإجابة، أي بالرغم من أن المؤسسة تسعى لتقديم الخدمة بأحسن وجه إلا أن هناك بعض النقائص خاصة في مجال تبني المشاكل التي تواجه الركاب بالحافلة فعمال المؤسسة لايسعون للتعامل مع المشاكل التي يواجهها الركاب بجديّة وعدم إحتوائها والبحث عن حلول لهذه المشاكل وهذا فيما يخص عينة ولاية تبسة .

أما عينة ولاية قالمه فكان المتوسط الحسابي لهذا المحور مقدر بقيمة 3,0091 بانحراف معياري يساوي 0,70002 فهي تحمل إتجاه محايد أي أن هناك تضارب في آراء وإجابات المبحوثين في عينة ولاية قالمه البعض يتفق على الإجابة بالإتجاه موافق والبعض الآخر يرى عكس ذلك تماما ، فكما أشرنا سابقا في المحور الأول والثاني في خصوص مبحوثي ولاية قالمه بأن إجاباتهم كانت معظمها بعدم الرضا وعدم التوافق على معظم العناصر المكونة لرضا الزبون والمتمثلة في المموسات وعناصر أخرى تخلق ولاء الزبون وتمثل في الإستجابة وكل هاته العناصر غير متوفرة حسب آراء المبحوثين وهذا ما ينعكس على إجاباتهم المتعلقة بالمحور الثالث المتعلقة بالإعتمادية والأمان كميزة لجلب الزبائن فعدم الرضاء يخلق بالضرورة عدم الولاء للمؤسسة وهذا ما ينعكس بالضرورة على جلب زبائن جدد للمؤسسة نتيجة الصورة الغير المرضية التي كونت لدى مستخدمي هذه الخدمة ما يجعل المؤسسة يصعب عليها جلب الزبائن نتيجة الصورة المكونة من قبل الأفراد المستخدمين للنقل العمومي .

وبخصوص العبارة التي لقت أكبر متوسط حسابي في كلتا العينتين فهي العبارة التي تحمل رقم 36 بالبند والتي تنص على يحترم عمال الحافلة العدد المحدد للركاب بمتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لعينة ولاية تبسة 4,02 وبإنحراف معياري قدر ب 0,891 وبإتجاه موافق اما المتوسط الحسابي لولاية قالمة فقد بلغ 3,73 وبإنحراف معياري قدر ب 1,061 بإتجاه موافق، فمبحوثي ولاية تبسة يعتبرون النقل العام أكثر أمنا من النقل الخاص ، على عكس مبحوثي ولاية قالمة الذين كانت معظم إجاباتهم عن معظم العناصر في المحاور الثلاث بعدم الرضا إلا أننا إستخلصنا بعض العناصر التي تلقى القبول لدى بعض الأفراد حول بعض البنود كالعبارة السابقة مثلا التي لقت معظم إجابات موافقة وهذا بالضرورة لا يعكس رأي العينة ككل ولا يؤثر عن رأي معظم المبحوثين عن كافة العناصر في المحاور الثلاث التي لم تلقى الرضا والقبول لدى مبحوثي ولاية قالمة .

المبحث الثاني : إختبار الفرضيات

المطلب الأول إختبار الفرضية الأولى:

من أجل تفسير نتائج الجدول التالي، لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ولهذا نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

$H_0$ : لا تعتبر الملموسية العنصر الأساسي لتحقيق رضا الزبون حسب آراء المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05؟

$H_1$ : تعتبر الملموسية العنصر الأساسي لتحقيق رضا الزبون حسب آراء المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05؟

الجدول رقم (4-v): نموذج T- test لإختبار الفرضية الأولى

المحور	الولاية	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
المحور الأول a	تبسة	219	0,50061	3,4438	218	101,803	1,6520	0,000
	قالمة	199	0,53125	2,2478	198	59,688	1,6527	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال القراءة لبيانات الجدول رقم(4)، العبارات المكونة لمحور الملموسية ورضا الزبون ، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 219 هي 3,4438 وبانحراف معياري قدره(0,50061)، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (101,803) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(1,6520) وهذا فيما يخص عينة ولاية تبسة، وفيما يخص أفراد عينة ولاية قالمة البالغ عددهم 199 بلغ الوسط الحسابي 2,2478، وبانحراف معياري قدر ب0,53125، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (59,688) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(1,6527) في ولاية قالمة ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أن الملموسية العنصر الأساسي لتحقيق رضا الزبون ، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0,05)

المطلب الثاني :إختبار الفرضية الثانية

من اجل تفسير نتائج الجدول التالي، لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ولهذا نحتاج الى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار ان فرضية العدم خاضعة للاختبار أي انها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

$H_0$ : لا يمكن إعتبار الإستجابة مصدرا لتحقيق ولاء الزبون حسب آراء المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05؟

$H_1$ :تعتبر الإستجابة مصدرا لتحقيق ولاء الزبون حسب آراء المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05؟

الجدول رقم (5-v): نموذج T-test لإختبار الفرضية الثانية

المحور	الولاية	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
المحور الثاني b	نسبة	219	0,52516	3,4314	218	96,694	1,6520	0,000
	قائمة	199	0,78107	2,7196	198	49,118	1,6527	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال القراءة لبيانات الجدول رقم (5-v)، العبارات المكونة لمحور الإستجابة وولاء الزبون ، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 219 هو 3,4314، وبانحراف معياري قدره (0,52516)، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (96,694) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,6520) وهذا فيما يخص عينة ولاية تبسة، وفيما يخص أفراد عينة ولاية قائمة البالغ عددهم 199 بلغ الوسط الحسابي 2,7196، وبانحراف معياري قدر ب 0,78107، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (49,118) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,6527) في ولاية قائمة ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أن المؤسسة تعتبر الإستجابة مصدرا لتحقيق ولاء الزبون ، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)

#### المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

من اجل تفسير نتائج الجدول التالي، لا بد من اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ولهذا نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار ان فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

$H_0$ : لا تعتمد المؤسسة على عنصري الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء حسب آراء المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

$H_1$ : تعتمد المؤسسة على عنصري الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء حسب آراء المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05..

الجدول رقم (6-v): نموذج T-test لإختبار الفرضية الثالثة

المحور	الولاية	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
المحور الثالث c	نسبة	219	0,52498	3,6426	218	102,680	1,6520	0,000
	قائمة	199	0,7002	3,0091	198	60,640	1,6527	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال القراءة لبيانات الجدول رقم (6-v)، العبارات المكونة لمحور الإعتمادية والأمان كميزة لجلب العملاء ، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 219 هو 3,6426، وبانحراف معياري قدره (0,52498)، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (102,680) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,6520)

وهذا فيما يخص عينة ولاية تبسة، وفيما يخص أفراد عينة ولاية قالمة البالغ عددهم 199 بلغ الوسط الحسابي 3,0091، وبإنحراف معياري قدر ب 0,7002، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (60,640) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,6527) في ولاية قالمة ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على إعتقاد المؤسسة على عنصرى الإعتماضية والأمان كميزة لجلب العملاء ، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفرا وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)

## خاتمة عامة

من خلال كل ما سبق في مختلف الفصول النظرية والفصول التطبيقية التي أجريناها في هذه الدراسة حول تقييم مستوى الخدمة في المشاريع العمومية للنقل الحضري، تم التطرق في هذه الدراسة إلى كل المفاهيم المتعلقة بالخدمة بشكل عام والخدمة العمومية بشكل خاص وبشكل أخص خدمات النقل الحضري بالحافلات، حيث تم التوصل إلى مدى وأهمية هذا القطاع الحيوي الذي يلقي اهتمام كبير من قبل أفراد المجتمع .

فالخدمة العمومية تلقي اهتماما كبيرا من قبل أفراد المجتمع، فهم بطبيعة سلوكياتهم يبحثون دوما عن أفضل خدمة بأحسن جودة، حيث من حتميات توفر الخدمة بنوعية جيدة وذات جودة تتطابق مع توقعات الفرد تخلق لديه رضا عن هذه الخدمة فرضاه عن هذه الخدمة يجعله بالضرورة يندفع نحو الميل إلى الولاء للمؤسسة التي تقدم له أفضل خدمة بأفضل جودة ممكنة، ففي حالة ولاء الزبائن للمؤسسة يكسبها صورة حسنة لديهم مما يجعل الأفراد ينقلون انطباعهم عن هذه الخدمة إلى الزبائن الجدد، ففي الحالة والصورة الحسنة التي ينقلها الأشخاص للآخرين فهذا يكسب المؤسسة ويساعدها على تبني سياسات واستراتيجيات جديدة لجلب العملاء من خلال ما حققته لدى زبائنها، حيث أنه يساعدها في على تطبيق استراتيجيات جلب العملاء من خلال تميزها في تقديم الخدمة .

ومن خلال دراستنا للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولايتي تبسة وقلمة حاولنا تطبيق ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على هذه المؤسسة كنموذج عن المشاريع العمومية للنقل الحضري من خلال آراء الباحثين في هذا المجال حيث تم التوصل إلى مجمل من النتائج، منها ما هو بشكل إيجابي ومنها ما هو عكس ذلك فكانت هذه النتائج المستخلصة من الدراسة كما يلي :

## نتائج الدراسة.

تتمثل هذه النتائج في النقاط التالية:

إن النقل الحضري بالحافلات يتكفل بمعظم التنقلات للأفراد فهو يمثل نسبة 78% من مجمل الحركة الحضرية. وعلى ضوء هذا وحسب ماتم التوصل اليه من خلال آراء الباحثين تم تسجيل بعض النتائج المتمثلة في مايلي:



## ولاية تبسة ETUSTebessa

## النتائج الإيجابية

- ✓ أثبتت الدراسة أن عنصر الأمن متوفر (المحطات، المواقف، صعود ونزول المسافرين داخل الحافلة) بالإضافة إلى طريقة السياقة آمنة و أهلية السائقين لذلك.
- ✓ عدد الحافلات المستخدمة كبير فالمؤسسة تخصص عدد كبير من الحافلات لنقل الركاب في كافة الخطوط
- ✓ أما بالنسبة لمستوى الرفاهية فقد أوضحت نتائج البحث أن حالة الحافلة تتراوح بين المتوسطة والجيدة من حيث ملائمة الحافلة لراحة الركاب، وتوفر النظافة داخل الحافلة ووسائل ومنافذ التهوية .
- ✓ كما أن الحافلات المستخدمة جد حديثة ولا تتسبب بإزعاج للركاب كما أنها لا تخلق تلوث بيئي نتيجة دخان المحرك.
- ✓ أما على مستوى الاستقبال فبينت نتائج الدراسة المعاملة الحسنة بالإضافة إلى الهدام اللائق للقباض والسائق فالكثير من المتنقلين يفضلون مرافقة أفراد عائلاتهم في التنقل بحافلات النقل العمومي وهذا لتوفر عنصر الاحترام داخلها مقارنة بالنقل الخاص.
- ✓ كما أثبتت الدراسة أن المؤسسة العمومية تحرص دوما على احترام الوقت في كل جوانبه مواعيد الانطلاق ومواقيت العمل ... إلخ.

## النتائج السلبية

- ✓ بخصوص وجود المحطات والمواقف فقد أثبتت الدراسة أن هناك نقص كامل للمواقف المخصصة للانتظار، ففي ولاية تبسة تم تسجيل أن المحطة غير مهيأة وغير مناسبة في السنة الأخيرة وهذا راجع إلى إعادة تهيئة داخل وسط المدينة ما أدى إلى إزالة كل المواقف المخصصة للانتظار بسبب وقوعها في أماكن الأشغال.
- ✓ كما ذكرنا سابقا أن الحافلات جد آمنة إلا أنه سجل بعض النقص لأدوات الأمن داخل الحافلة (علب الإسعاف، مثلث العطب، ...).
- ✓ بالرغم من تسجيل التقيد التام بالوقت المحدد واحترامه من قبل عمال الحافلة إلا أن هناك بعض الخطوط التي تلقى صعوبات في التنقل داخل المدينة وهذا راجع إلى الاكتظاظ وازدحام الطرقات .

✓ بالرغم من العدد الكبير المخصص لهذه الخدمة إلا أن بعض الحافلات على بعض الخطوط سجلت اكتظاظ كبير داخل هذه الحافلات ، وهذا راجع إلى تزايد عدد مستخدمي حافلات المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري ، نذكر منها خاصة الخط رقم 13 الذي وجهته مخصصة للربط بين وسط المدينة إلى الجامعة بالولاية وهذا ما يجعل عدد مستخدميها في تزايد مستمر ولا يلي الطلب.

✓ من الأشياء التي تكاد تكون مهملة من قبل هذه المؤسسة هي عدد الخطوط للنقل شبه حضري ، فالمؤسسة أهملت هذا النوع من التنقلات بالرغم من أنه يستخدمه عدد كبير من الأفراد فالحافلات المخصصة للنقل شبه حضري خصص لها خطين فقط وعدد الحافلات الإجمالي بها لا يتجاوز 5 حافلات .

## ولاية قالمة ETUSGuelma

### النتائج الإيجابية

من ضمن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فيما يخص المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية قالمة مايلي:

✓ فيما يخص عنصر الأمن تم تسجيل توفر تام للأمن بالحافلات المستخدمة من قبل المؤسسة في ولاية قالمة وهذا فيما يخص (المحطات، المواقف، صعود ونزول المسافرين داخل الحافلة، بالإضافة إلى طريقة السياقة آمنة و أهلية السائقين لذلك).

✓ بالنسبة لعنصر الرفاهية تم تسجيل حالة جيدة من حيث ملائمة الحافلة لراحة الركاب، وتوفير النظافة داخل الحافلة ووسائل ومنافذ التهوية، وهذا راجع إلى أن الحافلات المستخدمة لازالت حديثة ، أي أن المؤسسة في بداية النشاط فهي دخلت حيز الخدمة حديثا.

✓ أما بالنسبة للعمال في هذه المؤسسة سجلت بعض العناصر الإيجابية بشكل كبير متمثلة في :

-هندام لائق وجيد .

-معاملة حسنة للركاب .

-تسيير جيد للحافلة من حيث التقيد بالوقت المحدد للإنتلاق والتوقف .....إلخ

-عناية كاملة بالمظهر الداخلي والخارجي ونظافة الحافلات.

النتائج السلبية

- ✓ إنعدام تام في مواقف الإنتظار وهذا راجع إلى حادثة هذه المؤسسة في هذا المجال .
- ✓ بالرغم من جدية العمال في أداء مهامهم إلا أنه تم تسجيل عدم التقيد بالعدد المخصص للركاب.
- ✓ عدد الحافلات المستخدمة في هذه الخدمة قليل جدا ولا يلي الطلب.
- ✓ عدم تخصيص المؤسسة أماكن توقف لكل خط وتسمية هذه المواقف حسب كل خط ، أي أن أماكن التوقف يصعب على مستخدم لخط ما التعرف على مكان هذا الخط من المرة الأولى.

أما بالنسبة للعنصر السلبي الذي سجل في كلتا الولايتين هو عدم تواجد عمال المراقبة بالرغم من أن المؤسسة وضمن إستراتيجياتها وسياساتها التي خصصت للعناية بالركاب هو توفير عناصر مراقبة دورية في كل الخطوط، إلا أنه عند إعدادنا لهذه الدراسة ومن خلال عنصر الملاحظة والمعينة وأسلوب الإستمارة بالمقابلة أستخلصنا أن عمال المراقبة الدورية المخصصين لهذه الخدمة غير متواجدين تماما، أي عدم تأدية مهامهم بأكمل وجه .

والعنصر الإيجابي لكلتا الولايتين هو توافق جميع الآراء الخاصة بالمبحوثين حول المستوى الجيد المسجل من ناحية النظافة والأمن والتقيد بالوقت المخصص للخدمة والمعاملة الحسنة من قبل عمال المؤسسة . فهذه العناصر الجيدة المسجلة تجعل المؤسسة في صورة حسنة.

## تقييم

ومن خلال هذه النتائج المذكورة قمنا بإعداد تقييم للخدمة المقدمة من حيث النوعية والجودة المقدمة بما تمثلت في بعض العناصر كما يلي:

يتضح أن الوضعية الحالية للنقل الحضري والشبه حضري لولايتي تبسة وقلمة تبرز حقيقة مهمة تتمثل في أن المتنقل يتجه سلوكه نحو استعمال النقل الحضري العمومي الجماعي و هذا نظرا للجوانب الجيدة الكثيرة في هذه الخدمة وينفر من استعمال وسائل النقل البديلة في تنقلاته الحضرية نظرا لضعف وتدني الخدمة في هذه الوسائل خاصة النقل الخاص ، وإذا استعمل النقل بواسطة الوسائل الأخرى فيكون مرغم على ذلك.

كما انه لوحظ على مستوى التنقلات الحضرية باستعمال حافلات النقل والشبه حضري المخصصة من قبل المؤسسة العمومية أنها قوية و متنامية في كامل أوقات النهار، ونجد أيضا تراجع استعمال وسائل النقل الخاص والتنقل بالسيارات الخاصة.

بالرغم من تسجيل الصورة الجيدة للخدمة المقدمة من طرف المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري إلا أنه كما أشرنا سجلت بعض النقائص، ولأجل تحسين خدمات النقل الحضري العمومي و جلب التنقلات الحضرية نحوها نضع جملة من الاقتراحات هي:

● الاعتناء بأمكانات ومحطات توقف الحافلات وتجهيئها بما يتماشى وطموحات الزبون فالعناية بهذا العنصر يخلق الرضا التام والقبول للخدمة من قبل الزبائن.

● زيادة عدد الحافلات المخصصة لكل خط وتنويع في عدد الخطوط وهذا بما يساهم في فك العزلة عن بعض المناطق التي تحوي كثافة سكانية عالية وهذا بالمعنى الآخر زيادة عدد حافلات الشبه حضري .

● توفير المعلومات التامة والكاملة للزبائن حول هذه المؤسسة وإعطاء أهمية لعنصر الإعلانات التي يمكن لأفراد المجتمع من خلالها التعرف على كل ما هو متعلق بالخدمة من أوقات العمل، أماكن التوقف، التحديثات التي قد تحصل ويجب للزبائن الإطلاع عليها.....إلخ

● على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار المنافسة القوية من قبل النقل الخاص وإعداد إستراتيجيات جديدة تتماشى وطبيعة المنافسة في هذا الوسط.

## قائمة المصادر و المراجع

### أ- المصادر

1. قانون رقم 17/88 المؤرخ في 10 ماي 1988 المتضمن تنظيم النقل البري وتوجيهه ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19
2. قانون رقم 99-02، المؤرخ في 08 مارس 1999، المتضمن تنظيم المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وصلاحياتهم، الجريدة الرسمية، العدد 15، 1999
3. المادة 03 من قانون 84-17 المتممة والمعدلة بالمادة 1 من قانون 88-05 المؤرخ في 12-01-1988 المعدل والمتمم للقانون 84-18

### ب- المراجع

#### ✓ الكتب

4. أبو الفضل فتحي ، حسن عزالدين ، القاص محمد ، دور الدولة والمؤسسات في ظل العولمة ، مكتبة الأسرة، 2008،
5. احمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، 214
6. اوزيل روبيير ، فن تخطيط المدن ، دار المنشورات دويدات ، بيروت ، ط1 ، 1973
7. بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن ، 2013،
8. تامر ، الرحومي أحمد ، تسويق الخدمات المالية ، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، البكري
9. حجازي المرسي السيد ، اقتصاديات المشروعات العامة ، النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسيير منجاتها وخصخصتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
10. الحداد عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة والنشر ، ط1، 1999
11. حميدان ناجي ، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مدخل نظري وتطبيقي، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008،

12. ربحي مصطفى عليان ، التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ،2009،
13. الصحن محمد فريد ، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2004
14. الصرف رعد حسن ،عولمة جودة الخدمة المصرفية ،دار التواصل العربي للطباعة والنشر ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،2007،
15. الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن ،2005،
16. طالب علاء فرحان ، الجناني أميرة ،إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن ،2009
17. الطائي حميد والعلاق بشير ، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن2009
18. الطائي حميد والعلاق بشير ،إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009
19. الطائي يوسف حجيم ، فوزي هاشم ، العبادي دباس ،إدارة علاقات الزبون ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،الأردن،2009
20. عبد الرحمان ثابت إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر 2003
21. عبد المحسن توفيق محمد ، قياس الجودة والقياس المقارن ،دار الفكر العربي للتوزيع، مصر ،2003-2004،
22. عبيدات محمد إبراهيم ، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2004
23. عثمان أحمد طلحة ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية: منظور استراتيجي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2008
24. عثمان يوسف ردينة ، إدارة خدمات النقل الجوي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009،

25. عشموي سعد الدين ، تنظيم وادارة النقل ( أسس - مشكلات - حلول ) ، دار المريخ للنشر، الرياض ، ط 5، 2005،
26. العلاق بشير ، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
27. علي سالم أحمدان الشاورة ، جغرافيا النقل وتطورها ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن ، 2013 ،
28. فريق بحث الإدارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية ، ا لمدرسة الوطنية للإدارة الجزائر، 2006،
29. قبيلات حميد ، القانون الإداري الجزء الأول ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2008،
30. قيسي حمود ، الوجيز في القانون الإداري ، دار وائل للنشر، ط1، عمان الأردن ، 1998
31. كشيدة حبيبة، "استراتيجيات رضا العميل"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة 2004،
32. مجيد ضياء ، التخصص و التصحيحات الهيكلية (آراء و اتجاهات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008،
33. محرز محمد عباس، اقتصاديات المالية العامة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون،الجزائر ، ط2008،
34. المحياوي قاسم نايف علوان ،إدارة الجودة في الخدمات ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2008،
35. المساعد خليل زكي ، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006،
36. المشوحي حمد سليمان ، اقتصاديات النقل والمواصلات ، منشأة المعارف ودار الفكر العربي ، القاهرة ، الاسكندرية ، 2003 ،
37. المناوي عائشة مصطفى ، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998،.
38. نجم عبود نجم ،إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن ، 2010،
39. النسور إياد عبد الفتاح، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية مدخل مفاهيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،الأردن، 2008

40. النعيمي عبد الحميد محمود ، "مبادئ الإدارة العامة " منشورات elge ، دون بلد نشر ، 1997

41. يلس شاوش بشير ، المالية العامة المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007،

### ✓ ملتقيات

42. بن حبيب عبد الرزاق ،حوالف حليلة، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية ،جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ،ماي 2002،

43. بن عابد مختار، برامج الاستثمارات العمومية: التأصيل النظرياتي، المحتوى التقني، و أثر التقييس الاقتصادي على المتغيرات الداخلية، ملتقى دولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي، جامعة فرحات عباس، سطيف، مارس 2009

44. بوباكور فارس ، بوقنة سليم ، ملتقى وطني بعنوان المداخلة ، استعمال الاساليب الكمية في دراسة سلوك المستهلك نحو خدمات النقل الحضري دراسة حالة النقل الحضري في قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، جانفي 2009

45. رقاد صليحة ، أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة، دراسة حالة بريد الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة قلمة، ج2، يومي 26-27/11/2007

### ✓ المذكرات

46. بوقنة سليم ، دراسة نوعية الخدمة لدى مستعملي النقل الحضري الجامعي ، دراسة ميدانية في مدينة قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسنطينة ، 2005/2004.

47. رواجي سناء ، النمو الحضري وعلاقته بمشكلات النقل الحضري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الحضري ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009/ 2008



48. عبد الرزاق حواس ، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية،دراسة حالة الخدمات البنكية بينك الجزائر الخارجي ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2006/2005

### ✓ المراجع باللغات الاجنبية

49. Christian Michon," **Le Merkateur**", édition Pearson, Paris, 2003.
50. J.Lendrevie,B.Lindon,**Mercator** , édition ,daloz,paris ,7<sup>ème</sup> édition,2003
51. Jacque Lendrevie, Davi Aaker, "**Capital marque**", édition DALLOZ, Paris, 1998,
52. jerôme bon, elisabete tissier, desbordes, "**fidélise les clients**", la revue française du gestion, adetem, paris, 2002, N127
53. Oliver Netter, Nigel Hill, "**Satisfaction client**", édition ESKA, Paris, 2000
54. Philippe Kotler, B. Dubois, "**Marketing Management**", édition Pearson, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 2003
55. Richard Ladwin, "**Le comportement de consommateur et de l'acheteur**", édition economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003.
56. Wolker information, **fidélisation et relation client**, p3

### ✓ المواقع الالكترونية

57. <http://www.csa-tmo.fr/solution/CRA-pdf> 15/04/2016

**3**

ETUS  
Tebessa

**تعليمات خاصة وتحذيرات متنوعة**

**يمنع على الركاب**

- المكوث داخل الحافلة في المكان الذي يعيق حركة الآخرين.
- مضايقة السائق والمكوث المطول أمامه حتى لا يعيق فتح وعلق الأبواب للحوادث أثناء السير.
- التحدث إلى السائق أثناء السير بدون ضرورة ملحة.
- إحداث أي ضرر للعتاد أو التجهيزات وكذا مختلف المصنقات داخل الحافلة.
- رمي كل أنواع الأوراق أو النفايات بشكل يؤثر على نظافة المكان ويحدث اضطرابات أو أضرار على العتاد أو الركاب.
- استعمال المنبهات الصوتية والأمانة دون ضرورة لذلك.
- التقاط صور فوتوغرافية أو تسجيل صوتي.
- التدخين والصبغ داخل الحافلة.
- الجلوس في مكان السائق أو التحدث معه.
- الدخول إلى غرفة التحكم والتقاط الصور.
- توزيع منشورات وجمع التوقيعات أو الإشهار بدون إذن خاص من المؤسسة وكل ما يؤدي إلى إزعاج الركاب داخل الحافلة أو في المواقع.
- كل فعل غير لائق ومزعج من طرف أي شخص اتجه المراقبة يجب إنزاله فوراً من الحافلة من طرف أعوان الاستغلال وذلك رغم تسديده لسعر التذكرة لأنه اخل بالنظام العام.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة النقل  
MINISTRE DES TRANSPORTS  
المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري - تبسة -  
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN  
ET SUBURBAIN - TEBESSA - ETUSTEBESSA

**دليل الركاب**

037.59.19.42 / الفاكس : 037.59.12.20  
الطيران : المنطقة الخاصة تبسة  
البريد الالكتروني : ETUTebessa@yahoo.fr

**1**

**المدخل إلى الحافلات والأرصفة**

**يمنع على الركاب :**

- \* الصعود والتزول العشوائي من الأبواب الخاصة بذلك في الوقت الغير مناسب.
- \* الصعود والتزول خارج المواعيد المخصصة لذلك قبل التوقف التام للحافلة.
- \* الصعود إلى الحافلة رغم التأشير الخاص "بالحمولة" حافلة ممتلئة
- \* شغل مكان غير مخصص للركاب.
- \* محاولة الصلح إلى الخارج من التوافد.
- \* الدخول إلى الأرصفة والخروج منها في غير الأماكن المخصصة لذلك.
- \* على الركاب احترام تعليمات أعوان مصلحة الاستغلال الخاصة بالمؤسسة.

**2**

**تسديد سعر التذكرة**

**يجب على الركاب :**

- الصعود إلى الحافلة من الباب الخلفي ثم التقرب إلى القابض لاقضاء التذكرة ثم التقدم إلى الأمام لتسهيل عملية صعود ونزول الركاب ثم التزول من البابين الأماميين، وفي كل الحالات على الركاب البقاء في وضعية قانونية طيلة تواجدهم داخل الحافلة. يجب على الركاب التزول من الحافلة في المحطة النهائية.

**كما يمنع على الركاب :**

- استعمال سندان بطريفة غير شرعية.
- استعمال سندان مزور أو يحتمل أي تغيير يساعد على الاحتيال.
- استظهار تذكرة مستعجلة من قبل.

**5**

ETUS  
Tebessa

**أعوان الاستغلال**

كما جندت المؤسسة عمال مسخرين لخدمتكم والسعي لراحتكم وتقديم خدمة عمومية راقية للمواطن، وهذا من خلال التركيز على تكوين جميع عمالها خاصة منهم السواق : في مجال السباقة المحترفة وكذا قانون المرور القياض : فقد قامت المؤسسة بتكوينهم في مجال الاتصال والتعامل مع الرابطين بطريقة حضارية وراقية . منظم استغلال : تنظيم سير اسطول الحافلات على المحطوط والسعي لتوفير وسيلة النقل في المكان والزمان المراقبون : محضهم ارشاد والتوضيح للمواطن كل حقوقه واجباته ، ومعاينة كل مخالفات

**3**

في حالة ضياع أي شيء يمكن للراكب أن يستعلم في مكتب المؤسسة المتواجد بالمحطة البرية مع تقديم كل المعلومات الضرورية ( التذكرة، رقم الحافلة، الخط ، اليوم ، الساعة ، كذا محتوى الشيء الضائع ) .

**4**

**مراقبة الركاب ومعاينة المخالفات**

**يجب على الركاب :**

- أن يكون في وضعية نظامية باستعمال صالحة ومصادق عليها حسب التعليمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة.
- على الركاب الاحتفاظ بالتذكرة إلى غاية نزولهم من الحافلة واستظهارها أي طلب من طرف أعوان المراقبة.
- على كل الركاب المستفيدين من عرض خاص أو بطاقة تنقل مجانية استظهارها عند كل مراقبة.
- كل شخص يخالف التعليمات المحددة في هذا النظام يعاقب.
- تم معاينة جميع المخالفات حسب هذا النظام من طرف أعوان المراقبة المحلفين.

تضع المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ETUT هنا الليل في خدمة الركاب، لكي يتمكن من معرفة الخدمات المقدمة له من جهة، وتوضيحا مختلف انشغالاته اليومية الخاصة بالتنقل في شبكتنا من جهة أخرى.

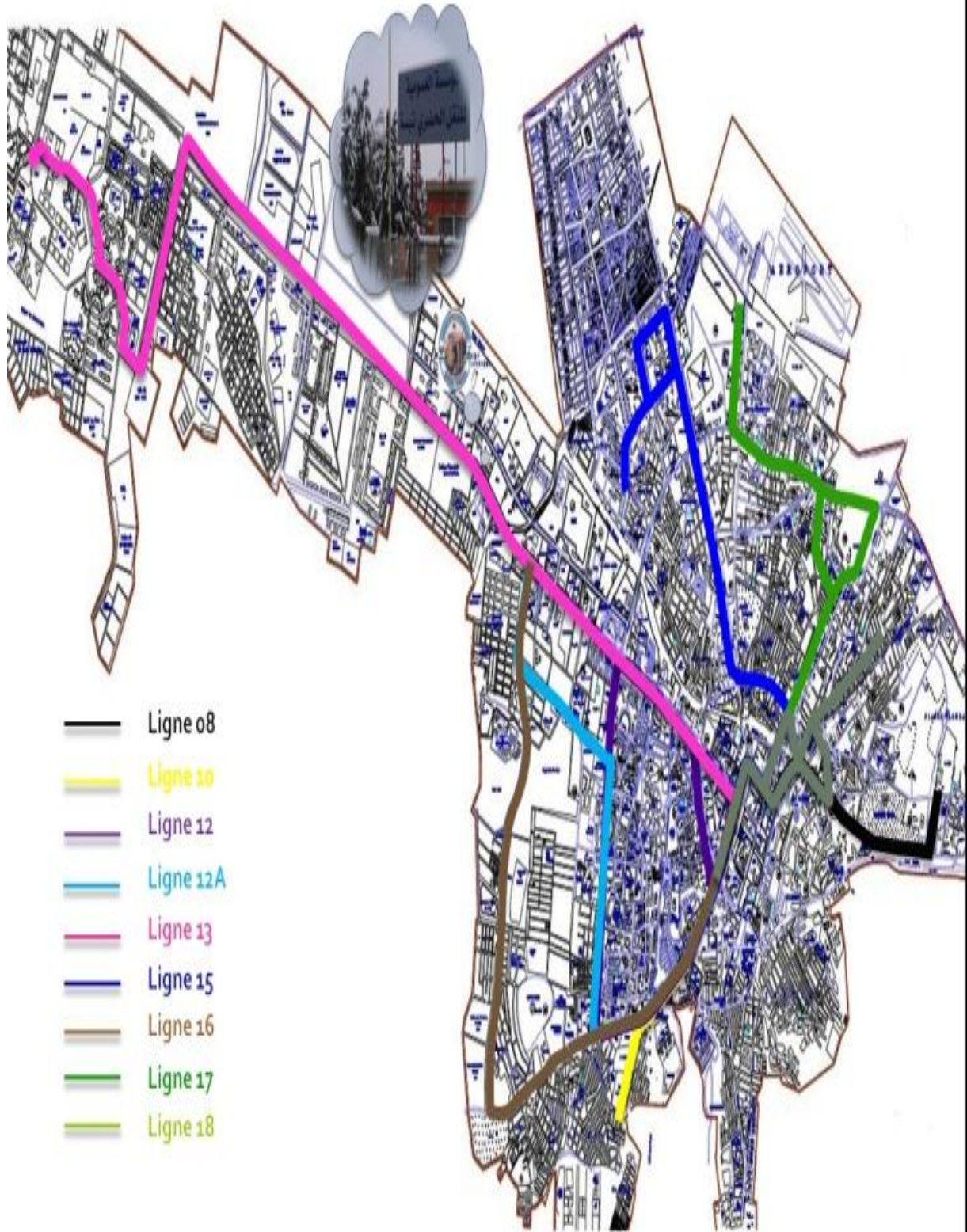
**1**

تتكون شبكة النقل الخاصة بالمؤسسة من 06 خطوط حضرية 02 خطين شبه حضري تغطي معظم أحياء مدينة تبسة وهي :

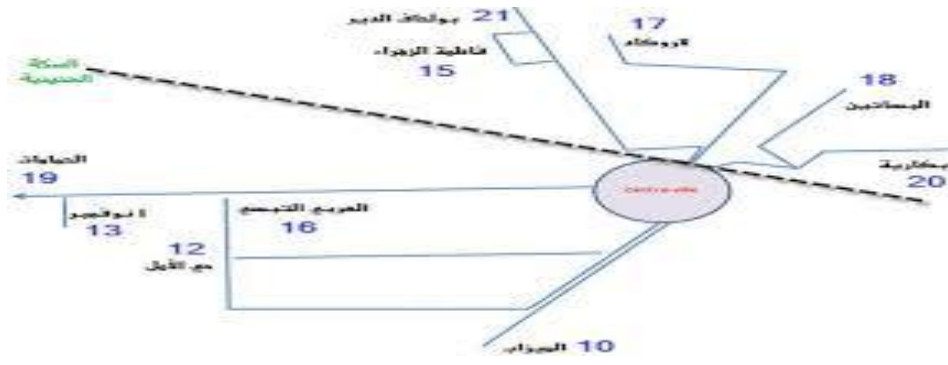
- ✓ الخط 10 الميزاب - محطة النسر حي الميزاب
- ✓ الخط 13 أول نوفمبر - محطة النسر حي أول نوفمبر
- ✓ الخط 15 فاطمة الزهراء - محطة النسر حي فاطمة الزهراء
- ✓ الخط 16 متقنة الشيخ العربي التبسي - محطة النسر
- ✓ الخط 17 لاروكاد - محطة النسر حي لاروكاد
- ✓ الخط 18 حي البساتين - محطة النسر حي البساتين
- ✓ الخط 19 الحمامات - محطة النسر بلدية الحمامات
- ✓ الخط 20 بكارية - محطة النسر بلدية بكارية

**2**

تمتد الخدمة من الساعة 06:00 صباحاً إلى غاية الساعة 20:00 في الفترة العادية، مع ضبط لأوقات عمل الحافلات كل حسب الخط الذي تعمل فيه مع تقليص في الخدمة أيام: الجمعة ، السبت ، الأعياد الدينية و الوطنية ، أما خلال شهر رمضان الكريم تمتد الخدمة إلى غاية ساعات متأخرة في الليل تصل إلى 02:00 ليلاً .



الملحق رقم 03 معلومات عن المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية تيسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قالمة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion		كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
Réf : .....D.S.G / F.S.E.S.G / UG / ..... Guelma le : .....		الرقم : 58 ق.ع.ت / ك.ع.ا.ع.ت / ج.ق. / ك.ا.ا.ت قالمة في : 16 2019

إلى السيد: ..... مدير مؤسسة النقل الحضري  
لولاية .....  
.....

الموضوع : ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن :

الطالب (ة) : .....  
الطالب (ة) : .....

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر ميدان : (علوم التسيير) / (علوم مالية)

تخصص : .....  
في حاجة لأجراء زيارة ميدانية بمؤسستكم

موضوع الزيارة : .....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير والاحترام


إمضاء رئيس قسم علوم التسيير

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف



.....  
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قالمة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion		كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
Réf : .....D.S.G / F.S.E.S.G / UG / ..... Guelma le : .....		الرقم : 58 ق.ع.ت / ك.ع.إ.ع.ت / ج.ق. / 2015 قالمة في : .....

إلى السيد: .....  
للمجلس الأعلى للدراسات والبحوث  
.....

الموضوع : ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن :  
الطالب(ة) : .....  
الطالب(ة) : .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر ميدان : (علوم التسيير) / (علوم مائية)  
تخصص : .....  
موضوع الزيارة : .....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.  
ولكم منافائق التقدير والاحترام

إمضاء رئيس قسم علوم التسيير  
رئيس قسم علوم التسيير  
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
إمضاء : جلايلية مكنية

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف  
عبد بركان

تأشيرة المؤسسة المستقبلة  
من الوزير وبتفويض منه  
المدير العام بالنيابة  
هيندي فاتح

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة مشاريع



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة مشاريع  
موضوع الاستبيان

تقييم مستوى الخدمة في المشاريع العمومية للنقل الحضري -دراسة ميدانية المؤسسة  
العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية -قالمة -ETUSGuelma-

تحية طيبة وبعد:

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، مع العلم أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي ستحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي.  
ونشكركم مسبقاً على وقتكم وتعاونكم، ونقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لنا لإنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذة:

- بركات غنية

من إعداد الطالبين:

- منصور رشدي

- منايعة إيمان

الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

### البيانات الشخصية

الرقم	المعيار	الاجابة
1	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
2	العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 40 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
3	طبيعة النشاط	موظف <input type="checkbox"/> طالب <input type="checkbox"/> متقاعد <input type="checkbox"/> أعمال حرة ومهن <input type="checkbox"/> دون نشاط <input type="checkbox"/>
4	المستوى التعليمي	دون المستوى <input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> شهادات أخرى <input type="checkbox"/>

### المحور الأول: الملموسية ورضا الزبون

الرقم	العبارة	الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	موقع محطة الحافلات مناسب للمكان الذي تقطن فيه						
6	عدد الحافلات على الخط الذي تستعمله كاف ويلي الطلب						
7	أماكن توقف الحافلات في مختلف الخطوط تغطي جميع توجهاتك						
8	أماكن الانتظار مناسبة ولائقة						
9	الحافلات المستعملة تتوفر على كافة معايير الراحة ( التكييف ، النظافة ، راحة المقاعد...)						
10	هناك أماكن مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة						
11	توفر المؤسسة أماكن لتوجيه و استقبال الركاب						
12	تتوفر الحافلات على الإعلانات ولوائح الإرشادات						
13	المعاملة من قبل أعوان القبض جيدة						
14	يتمتع عمال الحافلة بمظهر لائق						
15	هناك عناية بالمظهر الداخلي و الخارجي و نظافة الحافلات						
16	هناك تحديثات في خطوط النقل وزيادة عدد الحافلات						
17	تخصص المؤسسة أعوان بالمحطة لمساعدة الركاب						
18	تحتوي الحافلات على لوحات ترقيم وتسمية للخطوط						
19	يتقيد سائقي الحافلات بالمكان المخصص لكل خط						
20	الحافلات المستخدمة تتسع لعدد الركاب						
21	الحافلة المستخدمة حديثة ولا تسبب الإزعاج أثناء الركوب						
22	الحافلة المستخدمة لا تسبب تلوث بيئي						
23	تحتوي الحافلة على أماكن مخصصة للأمتعة والحقائب						



## المحور الثاني: الاستجابة وولاء الزبون

الرقم	العبارة	الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	مواقيت عمل الحافلة مناسبة						
25	تخصص المؤسسة أوقات عمل خلال المناسبات والأعياد						
26	مواقيت انطلاق الحافلة مناسبة						
27	يحترم السائق الوقت الفاصل بين انطلاق حافلتين على نفس الخط						
28	تصل الحافلة غالبا إلى وجهتك في الوقت المناسب						
29	أوقات مكوث الحافلة في نقاط التوقف ملائمة						
30	يحرص سائقي الحافلات ومختلف القائمين عليها على احترام الوقت						
31	تعلم المؤسسة الركاب مسبقا بالتغيرات الحاصلة في مواقيت العمل ومواعيد انطلاق الحافلات						
32	الوقت الذي تقضيه للوصول إلى وجهتك مناسب ولا يخلق أي مشاكل						
33	عمال المؤسسة يعالجون المشاكل التي قد تحدث بسرعة (عطل حادث سرقة						

## المحور الثالث: الاعتمادية و الأمان كميزة لجلب العملاء

الرقم	العبارة	الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
34	تتوفر الحافلة على كافة معايير الأمان (منافذ النجدة، المطفأة، علبة الإسعاف.....)						
35	هناك رقابة دائمة ومستمرة داخل الحافلة						
36	يحترم عمال الحافلة العدد المحدد للركاب						
37	يمكنك التعرف على مكان توقف الحافلة التي ستستقلها بسهولة						
38	سائقي الحافلات مؤهلين وجديرين بالثقة						
39	يتعامل العمال مع المشاكل المقدمة لهم من طرف الركاب بجدية						
40	سعر تذاكر حافلات النقل العمومي مقارنة بالخدمات المقدمة عادل و مرضي						
41	تنتظر حافلة النقل العمومي بالرغم من وجود وسائل أخرى						
42	النقل العمومي أكثر أمنا من النقل الخاص						
43	يسعى عمال المؤسسة على تقديم الخدمة بأحسن وجه						
44	النقل العام يجعلك تتخلى عن السيارة في بعض الأحيان						

نشكركم على تعاونكم معنا بصدق

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الخدمة في المشاريع العمومية للنقل الحضري في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولايتي تبسة وقالة ، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج المقارن ، حيث استخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المبحوثة في كل من ولايتي تبسة وقالة ، وكان عدد هذه العينة 450 فرد ، وتم تحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .spss

حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولايتي تبسة وقالة، على العموم هي ذات مستوى يلقي القبول والرضا من قبل الزبائن .

الكلمات المفتاحية : الخدمة ، جودة الخدمة العمومية ، المشاريع العمومية ، الولاء ، الرضا ، النقل الحضري ، الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة.

### Abstract :

This study aims to identify the level of service in public projects for urban transport in public institution urban transport and semi-urban in the states of Tebessa and Guelma, and to achieve the purposes of the study we use of descriptive and analytical approach in addition to the comparative method, which used a questionnaire to collect data from the surveyed respondents in each state Tebessa and Guelma, and the number of this sample was 450 individuals were analyzed by SPSS program,

we reached through this study that the service provided by the public institution urban transport and urban similarities to the states of Tebessa and Guelma, was generally in the level of acceptance and satisfaction by customers.

**Key words:** Service, Quality of public service, public enterprises, loyalty, satisfaction, urban transport, tangibility, reliability, responsiveness.