



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة  
بين جودة الخدمة  
و ولاء العملاء  
(بالتطبيق على مستشفى الأمل)  
بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز  
**The Mediating Role of Customer Satisfaction in the  
Relationship between Service Quality and Customer Loyalty  
(By Application Alamal Hospital)**

إعداد الطالب: الصديق عبد الله محمد علي  
إشراف الدكتور: أسامة محمد أحمد عناد

2022

## الاستهلال

قال الله تعالى :

(يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَّا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عَجَافٌ وَسَبْعِ  
سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ )

سورة يوسف الآية (46)

## الإهداء

إلى

روح والداي العزيزين رحمهما الله ...

إلى

رفيقة دربي زوجتي الغالية...

إلى

غرة عيني أبنائي الأعزاء...

إلى

أخواني وأخواتي وأصدقائي...

إلى

كل باحث عن العلم تواق للمعرفة...

أهدي هذا الجهد

الباحث ،،،،،

## الشكر و التقدير

في البدء والختام الشكر لله الذي ذلل و يسر وسخر كل شي حتى اكتمل هذا الجهد في صورته هذه .

والشكر أجزله إلى أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ولمجلسها الأكاديمي وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة وعمادة التطوير والجودة لما قدموه لنا من جهد كبير وعلم خلال سنوات دراستي ، فجزآهم الله عنا كل خير ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل/ أسامة محمد أحمد عناد والذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ، حيث بفضل الله تعالى ، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة ، التي أثرت هذا البحث فلم يدخر جهداً أو علماً في إخراجه في أبهى صورة ، فجزاه الله عني كل خير وأدامه مناراً للعلم، وأتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة ، لما كان لإرشادهم من النفع والفائدة في هذا البحث، والشكر موصول إلى إدارة مستشفى الأمل لحسن تعاملهم وتعاونهم معي والشكر إلى المرضى ومرافقيهم بالمستشفى والذين تعاونوا معي في تعبئة الاستبانة ، والشكر موصول لكل من أسهم في أن يكتمل هذا الجهد طول فترة دراستي ، ولجميع هؤلاء كل الشكر والتقدير والامتنان، وجزآهم الله عنا كل خير والله الموفق لما فيه الخير لديننا ودينانا .

وما توفيقي إلا بالله...والله من وراء القصد

## المستخلص

تناولت الدراسة الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين جودة الخدمة و ولاء العملاء و هدفت الدراسة إلى التحقق بصورة رئيسية من أثر رضا العملاء في توسط العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء . وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم استخدام الإمكانات التي تتميز بها المستشفى لتحقيق القدر المطلوب من رضا العملاء والمحاولة للوصول إلى ولاء العملاء . ناقشت الدراسة تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الأمل ومعرفة أثر ذلك علي زيادة رضا وولاء العميل الخارجي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع بيانات الدراسة واختبرت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء و هنالك علاقة بين تطبيق جودة الخدمة و رضا العملاء و هنالك علاقة بين رضا العملاء وولاء العملاء و رضا العملاء يتوسط العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها : هنالك علاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء و رضا العملاء لا يتوسط العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على كسب رضا العميل و الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والاجتهاد في تطبيقها داخل المستشفى بأقصى ما يمكن .

**Abstract :**

The study examined the mediating role of customer satisfaction in the relationship between service quality and customer loyalty and the study aimed to investigate mainly the impact of customer satisfaction in mediating the relationship between service quality and customer loyalty. The study discussed the experience of applying total quality management in Alamal Hospital and knowing its impact on increasing the satisfaction and loyalty of the external customer. The study used the descriptive analytical approach to suit it with the data of the study. The study tested the existence of a relationship between the application of service quality and customer loyalty, and there is a relationship between the application of service quality and customer satisfaction, and there is a relationship between customer satisfaction and customer loyalty, and customer satisfaction mediates the relationship between the application of service quality and customer loyalty. The study used the analytical descriptive approach, and the study reached several results, the most important of which are: There is a relationship between the application of service quality and customer loyalty and customer satisfaction that does not mediate the relationship between the application of service quality and customer loyalty. Total quality management and diligence in applying it within the hospital as much as possible .

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
-	البسمة	1
أ	الاستهلال	2
ب	الإهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د	المستخلص	5
هـ	Abstract	6
و	قائمة الموضوعات	7
ط	قائمة الجداول	8
ك	قائمة الأشكال	9
<b>الفصل الأول: المقدمة</b>		
1	المقدمة	1-1
1	تمهيد	1-1-1
2	مشكلة البحث	2-1-1
3	أهمية البحث	3-1-1
3	أهداف البحث	4-1-1

4	فرضيات البحث	5-1-1
4	منهجية البحث	6-1-1
4	مصادر و أدوات البحث	7-1-1
4	حدود البحث	8-1-1
5	الدراسات السابقة	2-1
10	هيكل البحث	3-1
10	المصطلحات الإجرائية	4-1
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري</b>		
13	المبحث الأول : التطور التاريخي للجودة	1-2
21	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	2-2
29	المبحث الثالث: جودة الخدمة	3-2
61	المبحث الرابع : رضا العم لاء	4-2
65	المبحث الخامس : ولاء العملاء	5-2
<b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b>		
70	المبحث الأول : منهجية البحث	1-3
77	المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن مستشفى الأمل	2-3
<b>الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها</b>		
87	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	1-4

90	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية	2-4
99	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	3-4
110	مخلص النتائج	4-4
111	مناقشة النتائج	5-4
	<b>الفصل الخامس: الخاتمة</b>	<b>5</b>
113	التوصيات	1-5
114	قائمة المصادر والمراجع	2-5
118	الملاحق	-

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها	1-2
31	تصنيف درجة الملموسية	2-2
45	مؤشرات تقييم الجودة	3-2
75	توزيع محاور الدراسة	1-3
76	مقياس درجة الموافقة	2-3
87	الاستبيانات الموزعة والمعادة	1-4
88	توزيع محاور الدراسة	2-4
88	مقياس درجة الموافقة	3-4
90	تحليل البيانات الأولية	4-4
92	التحليل العملي الاستكشافي تطبيق جودة الخدمة	5-4
93	التحليل العملي الاستكشافي لرضا العملاء	6-4
93	التحليل العملي الاستكشافي لولاء العملاء	7-4
96	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	8-4
97	تحليل الارتباط	9-4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	10-4

98	Multicollinearity التداخل الخطي المتعدد	11-4
99	اختبارات التوزيع الطبيعي	12-4
102	مؤشرات جودة النموذج من الفرضية الأولى	13-4
103	قيم تحليل المسار من الفرضية الأولى	14-4
104	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثانية	15-4
104	قيم تحليل المسار للفرضية الثانية	16-4
106	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثالثة	17-4
106	قيم تحليل المسار للفرضية الثالثة	18-4
108	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الرابعة	19-4
108	قيم تحليل المسار للفرضية الرابعة	20-4
109	الأثر المباشر للفرضية الرابعة	21-4
109	الأثر الغير مباشر (التوسط) للفرضية الرابعة	22-4
110	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	1-5

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	مؤشرات تقييم الجودة	1-2
67	إجراءات تعظيم الرضا والولاء عند المستهلك	2-2
71	نموذج الدراسة الرئيسي	1-3
73	الفرضية الأولى	2-3
73	الفرضية الثانية	3-3
73	الفرضية الثالثة	4-3
74	الفرضية الرابعة	5-3
81	الهيكل الإداري لمستشفى الأمل	6-3
101	يؤثر تطبيق جودة الخدمة تأثيراً إيجابياً على ولاء العملاء	1-4
103	العلاقة بين جودة الخدمة و رضا العملاء	2-4
105	العلاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء	3-4
107	الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة و ولاء العملاء	4-4

## الفصل الأول

### المقدمة

## 1-1 المقدمة

### 1-1-1 تمهيد :

إذا امكنا تعريف جودة الخدمة فإنه يمكننا القول بانها تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة. وبما أن الاهتمام بجودة الخدمات تكافىء أو قد تفوق الاهتمام بجودة السلع فإن جودة الخدمة الصحية قد حظيت باهتمام أكبر عن غيرها من الخدمات نظراً لتعلق الأمر بصحة وحياء الإنسان الذي هو قيمة عليا على الأرض ، وقد تبلور هذا الاهتمام بجودة الخدمة الصحية بقيام المهتمين بهذا المجال بتطبيق أبعاد جودة الخدمة الصحية وهذه الأبعاد تعد بمثابة مؤشرات لقياس مستوى جودة الخدمة الصحية .

في الآونة الأخيرة صار هنالك اتجاه واهتمام بمدخل إدارة الجودة لتطبيقها علي المؤسسات الصحية ، وذلك باعتبارها احد الآليات التي يمكن أن تقدم الكثير لهذه المؤسسات مثل تقليل تكلفة التشغيل وإقتصاد الموارد والحد من الهدر إضافة للتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة للعميل .

وبما ان المنافسة بين مقدمي الخدمات ذات القيمة المضافة نحو الازدياد فإن علي كل منظمة ومنها المستشفيات أن تكون قادرة علي توفير خدمات عالية الجودة وبالتالي إرضاء زبائنها وضمنان ولأنهم لتستمر في النمو والمنافسة في العمل . كما أن إستمرارية المؤسسات الخدمية في أداء نشاطها بشكل جيد وضمنان نموها وتطورها مرهون بتلبية حاجات ورغبات العملاء ، ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة . ومن أجل التطور والنمو أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل هاجساً للمؤسسات الخدمية ، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، ودائمة البحث والتعرف علي حاجاتها وتوقعاتها ، وتقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها. ويعتبر رضا العملاء هو الغاية التي من أجلها أنشئت المؤسسة ويمثل مقياس لمدي قدرة المنتجات التي تقدمها المستشفى لتحقيق أو تجاوز توقعات العملاء . أما الولاء هو إحساس العميل و اعتقاده المستمر بان خدمتك هي الأفضل علي الإطلاق وأنه يمثل أفضل قيمة ويمكن للعميل أن يختارك متى ما تعرض لقرار شراء الخدمة.

يهدف هذا البحث الي إيجاد علاقات الأثر بين متغيرات البحث فضلاً عن بيان دور متغير رضا العميل كوسيط بين جودة الخدمة وولاء العميل . وتتبع أهميته كذلك من خلال مساهمته العلمية في التعرف علي طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا وولاء العملاء وتعزيزهما في المستشفى عينة البحث .

مستشفى الأمل الوطني و الذي سمي لاحقاً مستشفى الأمل هو عبارة عن مؤسسة صحية تقدم الخدمات الوقائية والعلاجية لمنسوبي جهاز المخابرات العامة و سكان منطقة كوبر و المواطنين في قسم الحوادث و قسم العلاج الاقتصادي. ولديه مسؤولية مجتمعية تجعله يساهم في دعم القوافل الطبية في أوقات الكوارث ، يتميز بموقعه الجيد في الخرطوم بحري حي كوبر و لديه مستشفيات طرفية أمدومان والابيض ومراكز متخصصة في الخرطوم 2 و شارع مكة و الاكاديمي العليا للدراسات الاستراتيجية والامنية . يوفر المستشفى خدمات الرعاية الاولية والثانوية لعضوية الجهاز في كل الخدمات التشخيصية مع دفع نسبة 10% من قيمة الدواء و لديه لائحة علاجية تنظم عمله . يمتلك المستشفى كادر مميز و بيئة جيدة و تجهيزات طبية حديثة و لدى المستشفى تعاقدات مع مستشفيات وطنية لتقديم الخدمات الغير متوفره لديه ، ولديه تعاقدات مع مستشفيات عالمية لتقديم خدمات العلاج بالخارج عبر القمسيون الوطني.

## 1 1 2 مشكلة البحث :

يملك المستشفى عينة الدراسة معدات واجهزة طبية حديثة وكادر طبي مميز ويقدم خدماته المتمثلة في الطوارئ والاصابات وعيادات الاختصاصيين و الاستشاريين عبر قسم السجل الطبي في عدد (35) تخصص طبي في كل من ( الباطنية ، الجراحة العامه ، النساء والتوليد ، طب الاطفال ، علم الامراض ، التخصصات الاخرى ) كما يقدم خدمات الفحوصات المعملية وخدمات التصوير الطبي بكل انواعها وخدمات التنويم حيث يمتلك ( 174 ) سرير في اقسام الباطنية والجراحة والنساء والتوليد و الاطفال وحديثي الولادة و العنايات المكثف ة والوسيط ة والقلبية. يقدم المستشفى خدمات غسيل الكلى وخدمات العمليات الجراحية حيث يتم تقديم خدمات العمليات الجراحية في عدد (12) تخصص طبي ويتم تقديم خدمات مناظير الجهاز الهضمي وتفتيت حصوي الكلى و رسم القلب و رسم و وظائف الرؤية و موجات صوتيه للقلب و موجات

صوتية للنساء و فحوصات البصريات ، وفي العام 2019م تم افتتاح قسم العلاج الاقتصادي و الاستثمار الطبي بهدف بيع الخدمة الطبية للمواطنين بتكاليف مناسبة في اطار المسؤولية المجتمعية للمستشفى . بالرغم من كل هذه الامكانيات تحتاج ادارة المستشفى الي المزيد من العمليات لتحقيق القدر المطلوب من رضا العملاء والمحاولة للوصول الي ولاء العملاء . ناقشت الدراسة تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الأمل ومعرفة أثر ذلك علي زيادة رضا وولاء العميل الخارجي ، وذلك من خلال الاجابة علي الأسئلة الآتية :

1. هل يتأثر رضا العميل بجودة الخدمة المقدمة.
2. هل يتأثر ولاء العملاء بجودة الخدمة المقدمة .
3. هل يتأثر ولاء العميل برضاه عن جودة الخدمة .

### **1-1-3 أهمية البحث**

#### **1-1-3-1 الأهمية العلمية للبحث:**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الدراسة حسب حد معرفة الباحث وأنها سوف ترفد المكتبات والباحثين بموضوع البحث وأنه سوف يسد الفجوة العلمية والمعرفية بتوفير الإطار النظري فيما يلي ادارة الجودة في المستشفيات . وفتح أفاق جديدة للباحثين لدراسة ادارة الجودة الشاملة في ادارة المستشفيات بالسودان .

#### **1-1-3-2 الأهمية العملية للدراسة :**

قد تسهم نتائج الدراسة في الاستفادة القصوى من إمكانيات المستشفى لخدمة العملاء وتوفير نتائج ربما يمكنها أن تساعد متخذي القرار في إدارة المستشفى والمؤسسات ذات الصلة على اتخاذ القرارات التي تساهم في التحسين المستمر لجودة الخدمة بالمستشفيات.

### **1-1-4 أهداف البحث:**

الهدف الرئيسي للدراسة هو التحقق من أثر رضا العملاء في توسط العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء تفرعت منه الأهداف التالية :

1. بيان أثر جودة الخدمة على رضا العملاء.
2. تسليط الضوء بئثر جودة الخدمة على ولاء العملاء.
3. توضيح أثر رضا العملاء على ولاء العملاء.

4. دراسة أثر توسط رضا العملاء العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء.

### 1-1-5 فرضيات البحث

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق جودة الخدمة ورضا العملاء.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وولاء العملاء .
4. رضا العملاء يتوسط العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء.

### 1-1-6 منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لتتناسبه مع بيانات الدراسة حيث تم القيام بدراسة بحثية في مراجع الجودة الشاملة والتسويق وإدارة الأعمال والتي تناقش جودة الخدمات الصحية ومواكبة المؤسسات الصحية للتطور وتقديم الخدمة وفق وجهة نظر العميل ، وأتبع فيها التحليلي الإحصائي في توضيح الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء .

### 1-1-7 مصادر و أدوات البحث:

تم جمع البيانات كما هو محدد حول هذا الموضوع علي النحو التالي:  
المصادر الثانوية : الكتب المرجعية والمقالات وأوراق العمل والمجلات والإنترنت.  
المصادر الأساسية : البيانات التي تم جمعها من المبحوثين بواسطة أداة الاستبانة والتي إعتمدت عليها الدراسة بصورة رئيسية بالاضافة للمقابلات .

### 1-1-8 حدود البحث:

الحدود الزمانية : 2022م.

الحدود المكانية: مستشفى الأمل.

الحدود البشرية: عملاء مستشفى الأمل (مرضى و مرافقين).

## 1-2 الدراسات السابقة :

1-2-1 أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين ، 2022م ، دراسة بمؤسسات التعليم العالي السودانية- بالتطبيق على جامعتي السودان للعلوم والتكنولوجيا وبحري في الفترة 2011م-2021م دراسة نزار الجيلي محمد عبدالوهاب .

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين وقد أجريت الدراسة على جامعتي السودان للعلوم والتكنولوجيا وبحري و تم اختبار الفرضيات الآتية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي ، هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وأداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تعمل الإدارة العليا في كل من جامعتي السودان للعلوم والتكنولوجيا و بحري لنشر ثقافة الجودة الشاملة على كافة المستويات الرادارية. وعلى ضوء تلك النتائج فقد تم تقديم التوصيات أهمها: العمل على تحسين برامج الجودة الشاملة بما في ذلك هيكل تنظيمي لإدارة الجودة الشاملة.

1-2-2 أثر جودة الخدمة المصرفية في تبني الموبايل المصرفي ، 2016م ، دراسة لمجلة العلوم الإقتصادية ، دراسة الباحثان مضوي موسى علي عمر وأمنة محمد عمر .

هدفت الدراسة للتعرف على أثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تبني الموبايل المصرفي وإستخدمت الدراسة البرنامج الوصفي التحليلي ونموزج الاستبانة لجمع البيانات من عينات عشوائية لعملاء البنوك المختارة (امدرمان الوطني وفيصل الإسلامي بالخرطوم)، وأشارت نتائج الدراسة الي موافقة المبحوثين إستخدام الموبايل المصرفي في جميع معاملاتهم ،ووجدت الدراسة علاقة ذات دلالة الموبايل المصرفي ،وأهم ماأوصت به الدراسة ضرورة التوسع في الخدمات المصرفية المقدمة عبر القنوات الإلكترونية.

1-2-3 أثر محددات جودة الخدمات علي رضا العملاء ، 2011م ، بحث لنيل درجة

الماجستير، دراسة مزيان عبدالقادر .

هدفت الدراسة الي توضيح دور محددات جودة الخدمات علي رضا العملاء في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بالجزائر من خلال تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل وتبني فلسفة إدارة علاقات الزبائن وقياس رضا العميل. وإفترضت الدراسة بعدم وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين محددات جودة الخدمة ومستويات رضا العميل وقد وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات مدلول ايجابي بين محددات جودة الخدمات (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والامان والتعاطف) ومستويات رضا العملاء.

#### 1-2-4 دراسة نظام موسي سويدان ، 2011م ، مجلة جامعة الازهر ، غزة ، سلسلة العلوم الانسانية.

هدفت الدراسة الي معرفة مدى تطبيق الجودة الشاملة بمكوناتها من منظور الموظفين والمدراء المبحوثين والتعرف علي مدى تحقيق درجة رضا زبائن الشركة وولائهم لها وابرار نقاط القوة والضعف في قدرة الشركة علي تبني فلسفة الجودة الشاملة وإفترضت الدراسة بأن العميل لا يدرك جودة الخدمة المقدمة له وانه لا يشعر بالرضا منها كما يعتقد بان الشركة ليس لديها سياسة واضحة للإحتفاظ به وتوصلت الي ان الزبائن يدركون تماما أن شركتهم تمارس الجودة بكل مستوياتها ومن قبل جميع العاملين ، كما وأنها تمارس فلسفة التسويق الداخلي بجميع عناصره والتركيز علي العاملين مما نتج عنه رضا وولاء شديدين من قبلهم كما وأثبتت الدراسة بان هنالك علاقة بين رضا العاملين ورضا العميل .

#### 1-2-5 تطبيق الجودة الشاملة في مستشفى الخرطوم، 2010م ، بحث لنيل درجة

الماجستير ، دراسة محمد محمد علي أحمد .

هدفت الدراسة الي تقويم تطبيق إدارة الجودة في مستشفى الخرطوم وتوصلت للآتي:  
يوجد عدم رضا وظيفي لدى العاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي .  
إن مستشفى الخرطوم التعليمي لا يطبق الجودة الشاملة بالطريقة العلمية الصحيحة وإقتصر تطبيقها علي إعداد الدلائل الفنية والتطبيقية فقط وإعتمد بصورة رئيسية علي المؤسسات الخاصة للتدريب علي برامج الجودة.

وأوصت الدراسة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق رضا العاملين وبذل مزيد من الجهد للمحافظة علي رضا المرضى وإستدامته والتخطيط للجودة بالطريقة العلمية السليمة.

### 1-2-6 إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة لبعض

مستشفيات محافظة نينوى بالعراق، 2009م ، بحث علمي ، دراسة : د. أكرم أحمد الطويل  
وآخرون .

هدفت الدراسة الى معرفة إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية في مستشفيات محافظة نينوى بالعراق وأفترضت الدراسة الآتي: توفر أبعاد جودة الخدمات في المستشفيات المبحوثة أو انها موجودة ولكنها متباينة. وتوصلت الي ان محددات جودة الخدمات متباينة في المستشفيات المذكورة وتحصل محدد الملموسية والاعتمادية على أعلى نسبة إتفاق بين المبحوثين.

### 1-2-7 تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل ، 2008 ، بحث لنيل درجة الماجستير،

صليحة رقاد .

هدفت الدراسة لتقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل في خدمة البريد والبرق بالجزائر وأفترضت ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة البريدية ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة وتوصلت للآتي:  
أن هنالك علاقة طردية قوية بين أبعاد جودة الخدمة البريدية المقدمة ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة المقدمة.

يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل بمدى قدرة المنظمة علي تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها .

وجود انطباع ايجابي ورضا زبائن مكاتب البريد والبرق عن الجوانب المتعلقة بالملموسية والاعتمادية والضمان ، اما الجوانب المتعلقة بالاستجابة والتعاطف فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الايجابي عن الجودة ورضا الزبائن عنها ، مما يلقي علي عاتق صانعي القرار في هذه المؤسسات البريدية مسؤولية العمل علي تحسين هذين الجانبين لزيادة مستويات الجودة فيها ورضا الزبائن عنها.

### 1-2-8 الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات ، 1429هـ (2007) ، دراسة تطبيقية علي

المستشفيات العاملة بجدة ، عبدالعزيز بن عبدالله العرب .

هدفت الي دراسة تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات الخاصة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية وأفترضت الدراسة أن هنالك علاقة جوهرية بين السياسات الادارية ونمط القيادة

والتوجه الاستراتيجي للجودة الشاملة وكذلك هنالك علاقة جوهرية بين السياسات الادارية الخاصة بتشجيع التجديد والابتكار وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة وهنالك علاقة جوهرية بين السياسات واللوائح الخاصة بالتقدير والمكافآت والترقية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة كما أن هنالك علاقة بين السياسات والممارسات الخاصة بنظم التدريب وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة لصحة كل الفرضيات اعلاه .

**1-2-9 إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز ، 2007م، ورقة علمية لصالح مجلة الباحث العدد الخامس ،الباحث بومدين يوسف ،**

هدفت الدراسة الي محاولة إيجاد صلة وثيقة بين تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بما يحقق النمو والتطور . وإفترضت أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز وبناء الميزة التنافسية. وتوصلت للآتي :

أ. تهدف ادارة الجودة الشاملة الي تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

ب. تشكل ادارة الجودة الشاملة إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفاً إستراتيجياً إضافة الي التركيز علي رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين ومايترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولاً لتحقيق الاداء المتميز .

**1-2-10 رضا العميل كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء العميل ، ورقة بحثية ، بدون تاريخ ، المدرس حاكم جبوري الخفاجي .**

هدفت الدراسة الي معرفة رضا العميل بين جودة الخدمة وولاء العميل في قطاع المصارف بالعراق وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء العميل . وأوصت بالاهتمام برضا العميل لان دوره ينعكس علي ولاء العميل وضرورة الاهتمام بإعتماد جودة الخدمات المقدمة للزبائن من خلال معرفة آراءهم .

## 1-2-11 رضا العاملين وأثره في جودة الخدمة الفندقية ، ورقة بحثية ، بدون تاريخ ،

محمد فاضل عباس .

هدفت الدراسة لمعرفة رضا العاملين وأثره في جودة الخدمات الفندقية في العراق وقد توصلت الدراسة الي الاتي:

أ. متطلبات وحاجات العاملين المؤثرة علي رضاهم متعددة ولايمكن إدراكها من قبل الادارة بسهولة ممايمثل تحدي يواجه تلك الادارات.

ب. الجودة مفهوم يحتاج لعدة أطراف وجهات من أجل تحقيقها لأن الاستفادة منها تكون لعدة اطراف.

ج. جان تبني مفهوم رضا العاملين كسلوك لدي الادارات يعد من سمات الادارة الحديثة التي تعمل بمنهج ادارة الجودة الشاملة.

د. العلاقة بين رضا العاملين وجودة الخدمة علاقة طردية اذ كلما تحقق الرضا زادت جودة وتميز الخدمات المقدمة للزبائن والعكس صحيح .

## 1-2-12 إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء ، بدون تاريخ ، ورقة علمية لصالح جامعة

العلوم التطبيقية بالاردن ، أياد فاضل محمد التميمي .

هدفت الدراسة الي التعرف علي ابعاد الجودة الشاملة وتأثيرها في الاداء وبيان الانعكاسات الايجابية نتيجة لتطبيقها. وإفترضت الدراسة بان هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وأثرها في الأداء وأوصت بالآتي:

أ. ضرورة تفعيل دور العاملين في المشاركة بعمليات إتخاذ القرارات في المنظمات وخاصة في مايتعلق بتحسين وتطوير الاعمال.

ب. ضرورة التعرف علي التغير في رغبات وحاجات الزبائن والعمل علي تلبية تلك الحاجات مع ضرورة الاهتمام بالشكاوي والمقترحات المقدمة منهم .

ج. ضرورة إستمرار الادارة العليا في المنظمات بتوفير الدعم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها وذلك بإستحداث أقسام متخصصة لضمان ومتابعة الجودة في تقديم الخدمات .

د. علي إدارات المنظمات العمل علي نشر ثقافة الجودة الشاملة والتركيز علي بيان أهمية تطبيقها في مجالات الاعمال وبين جميع العاملين.

### 1-2-3 التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تأثير وعلاقة متغيرات مختلفة بجودة الخدمة والجودة الشاملة ، حيث اتفقت الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها للجودة وانفقت مع البعض الآخر في تناولها لولاء العملاء ورضا العملاء .

بينما اختلفت عن بعض الدراسات في عدم تناول الدراسة الحالية متغير الأداء المؤسسي .

### 1-3 هيكل البحث :

تضمن هذا البحث خمسة فصول رئيسية خصص الفصل الأول المقدمة فيما تناول الفصل الثاني الإطار النظري ومراجعة الأدبيات وناقش الفصل الثالث منهجية البحث وخصص الفصل الرابع لعرض البيانات وتحليلها ومناقشتها وخصص الفصل الخامس للخاتمة بالإضافة لقائمة المصادر والمراجع والملاحق .

### 1-4 المصطلحات الإجرائية :

لأغراض هذه الدراسة يتم اعتماد المصطلحات الإجرائية الآتية:

1. جودة الخدمة: مدي توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل لتلك الخدمة ويتم قياسها

بالابعاد التالية : (الملموسية والاعتمادية ،الاستجابة ، الأمان )

أ/ الملموسية: Tangibility

وهي تعني التسهيلات المادية الموجودة لدي المؤسسة حيث تقيس توفر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة ، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية ، والمظهر الأنيق لموظفيها ، وتأثير المظهر العام للمنظمة بالإضافة للتكنولوجيا المستخدمة والموقع والشكل الخارجي .

ب/ الاعتمادية (المصدقية): Reliability

ونعني بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والإتقان حيث تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملائها، واهتمامها بحل مشاكلهم ، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت به عملائها ، وإحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

ج/ الاستجابة: Responsiveness

تشير الي رغبة وإستعداد مقدمي الخدمات لمساعدة وخدمة الزبائن مهما كانت الظروف ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملاءها بوقت تقديم الخدمة ، وحرص موظفيها علي تقديم خدمات فورية لهم ، والرغبة الدائمة لموظفيها علي معاونة العملاء، وعدم انشغال موظفيها عن الاستجابة الفورية لهم.

د/ الأمان (الثقة في التعامل): Assurance:

ونعني به غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة و يقيس هذا المتغير حرص الموظفين علي زرع الثقة في نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة معهم ، وإلمامهم بالمعرفة الكاملة للإجابة علي أسئلتهم .

2. رضا العميل Customer Satisfaction:

هو شعوره الشخصي بالسرور الناتج عن المنفعة التي حصل عليها من تلقي الخدمة مقابل التضحيات التي بذلها في سبيل الحصول عليها ، وهو مقياس لمدي قدرة المنتجات التي تقدمها المستشفى لتحقيق أو تجاوز توقعات العميل .

3. ولاء العملاء : customer loyalty

هو إحساس العميل و اعتقاده المستمر بان سلعتك/خدمتك هي الأفضل علي الإطلاق وأنه يمثل أفضل قيمة ويمكن للعميل أن يختارك متى ما تعرض لقرار شراء الخدمة أو السلعة. ويتم قياسها بالاتي:

أ/ الإتصالات الشفوية : oral communication

يعني هذا المؤشر تزويد الزبائن بالمعلومات باللغة التي يفهمونها وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.

ب/ حساسية السعر : price sensitivity

تعني درجة التغيير في سعر الخدمة المقدمة للزبون وفقاً لدرجة الجودة المضمنة في العملية.

ج/ الاستمرارية في التعامل : continuity In dealing

تمثل إمكانية إستمرار العميل في شراء الخدمة من المنظمة المعينة مهما تغيرت الظروف المحيطة به.

## الفصل الثاني الإطار النظري

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول : 1-2 التطور التاريخي للجودة

لمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء علي بعض التعاريف المختلفة لها وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم وتحديد اهم متطلبات الجودة.

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان ، وذلك في بداية القرن العشرين ثم إنتشر بعد ذلك في شمال امريكا ودول أوروبا الغربية الي أن اصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الادارة القديم ليتماشي مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد علي تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ، ومما ساعد علي انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الامريكية والاوربية لجزء من حصصها في الاسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله للأذواق العالمية والي تحقيق رضا العملاء ، في حين ان المؤسسات الاخرى وخاصة الامريكية كانت تولي إهتمامها الاول لمسألة العلاقة بين الانتاجية والتكلفة علي إعتبار ان السعر هو هاجس العميل الأول .

#### 1-1-2 مفهوم الجودة :

لقد إختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ ولما كان مفهوم الجودة متعدد الابعاد لم يتفق المفكرون والباحثون علي إعطائه مفهوماً موحداً ودقيقاً حيث عرفه الكثير منى المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

1. **الجودة لغة** " : أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء.

2. **تعريف الجودة من الناحية الاصطلاحية**

يرجع مفهوم الجودة ( Quality ) الي الكلمة اللاتينية ( Qualitas ) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشئ ودرجة صلابته ، وكانت تعني قديماً الدقة والاتقان . ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة علي المنتج الجيد او الخدمة الجيدة . لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الاكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات والخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الاداء المرتفع والتكلفة المنخفضة

وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب. أما قاموس petit Larousse

فيعرف الجودة علي إنها : طبيعة الشيء الذي يكون أكثر او أقل تميزاً بمعني جيد أو سيئ.

بالإضافة لما سبق يمكن تعريف الجودة علي إنها:

1. **تعريف جوران:** " هي الملائمة للإستخدام" ويقصد بذلك ان يكون مستخدم السلعة أو الخدمة

قادراً علي الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها.

2. **تعريف جونسون:** هي القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته

، وبحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة له.

3. **وتعرف الجودة علي إنها :** " حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد

والعمليات والبيئة المحيطة ، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات ."

4. **كما تعرف علي إنها :** " جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الانتاج وتعظيم الاستفادة

منها، كما أنها العنصر الذي يأتي بعد إستخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية

الانتاجية وعليه فالجودة هي القدرة علي الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع

سلعة أو تقديم خدمة تفي بإحتياجات ومتطلبات المستهلك ."

5. **كما عرفتھا الجمعية الامريكية لضبط الجودة بأنها:** " مجموعة من المزايا وخصائص المنتج

أو الخدمة القادرة علي تلبية حاجات المستهلكين ."

6. **عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين علي إنها:** " قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات

الجوهريّة علي إرضاء المتطلبات المعلنة والضمنية لمجموعة من العملاء ."

7. من خلال هذا التعريف يتضح بان الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط إنما في

قدرة هذه الخصائص والمميزات علي إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء .

8. ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا ان نستنتج بان الجودة تشتمل علي مجموعة من

الخصائص المتعلقة بالسلعة او الخدمة المقدمة الي جانب الخصائص الخاصة بالعملية

الانتاجية والتسويقية والعمليات والأفراد والتي لها القدرة علي تلبية حاجات وتوقعات العملاء.

(بوعنان نور الدين، 2007، ص 2)

## 2-1-2 مراحل تطور مفهوم الجودة :

### 1 - المرحلة الاولى ضبط الجودة :

- وتمتد هذه المرحلة ما بين ( 1890 - 1920 ) وتميزت هذه المرحلة بان مسؤولية تحديد الجودة تقع علي مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها علي المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

### 2 - المرحلة الثانية :الضبط الاحصائي للجودة:

وإمتدت هذه المرحلة خلال ( 1920-1940 ) واتسمت هذه المرحلة بإستخدام وظيفة التفتيش- ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة.

### 3 - المرحلة الثالثة : ظهور منظمات متخصصة في الجودة:

وتميزت هذه المرحلة بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة ( 1929-1933 ) مما ادي الي ظهور منظمات متخصصة في ضبط الجودة مثل الجمعية الامريكية لضبط الجودة ASQC الأمر الذي أدي الي تحديد مستوى مقبول للجودة عند انتاج وبيع المنتجات . كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وماحدث عليها من تطورات بعد هذا التاريخ.

### 4 - المرحلة الرابعة: تحسين الجودة :

- إمتدت هذه المرحلة من ( 1960-1980 ) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان الي مفهوم الجودة الشاملة TQM وكذلك ظهور مفهوم التلف الصفري (كروسبي) بجانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية .

### 5 - المرحلة الخامسة : إدارة الجودة :

امتدت هذه المرحلة بين ( 1980-2000 ) وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة ، الايزو ، وظهر برامج الحاسوب في التصميم والإنتاج وظهر فكرة الانتاج المتكامل وأنظمة الانتاج المرن وغيرها.

## 6 - المرحلة السادسة : مرحلة القرن 21 :

وهي مرحلة الاهتمام بالعميل وهي مرحلة الأبحاث العلمية في الميدان لتقديم ما يرغب به العميل من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب .

أشار (فوكر كروكر، 1999) الي أهمية اهمية الاهتمام بالإرث الذي تركته أوروبا في الجودة ، وأن الجودة لاتحدها ثقافة ويمكن تطبيقها علي السلع والخدمات في المؤسسات الخاصة والعامه وفي هيكليات مختلفة الاحجام وفي أي شركة بغض النظر عن خلفيتها الثقافية أو الإجتماعية.

(فوكر كروكر، مجلة إدارة الجودة الشاملة ، المجلد 11، العدد 4،1999،4)

### 2-1-3 أهمية الجودة وأهدافها وتكلفتها:

أولاً: أهمية الجودة :

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب علي منتجات المؤسسة وتكون الاهمية كما يلي:

#### 1. بالنسبة للمؤسسة :

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم ، ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات وحاجات العملاء ، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

#### 2. المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد وبإستمرار عدد المحاكم في العالم والتي تتولي النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقدم خدمات غير جيدة في انتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات او الخدمات.

#### 3. المنافسة العالمية:

ان التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات الي درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع الي تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد

بشكل عام والتوغل في الاسواق العالمية فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة ادي ذلك الي الحاق الضرر بأرباحها.

#### 4- حماية المستهلك :

- تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة لتساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.
- عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك الي إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة ، وعدم رضا المستهلك هي فشل المنتج الذي يقوم بشراءه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك.
- وفي أغلب الاحيان يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متعلقة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمناً باهظاً ، وبسبب إنخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك، لحمايته وإرشاده إلي أفضل المنتجات والأكثر جودة واماناً.

#### 5 - التكاليف وحصه السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه ان يتيح الفرص لإكتشاف الاخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية الي الاستفادة القصوى من زمن المكائن والالات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة والشكل .

#### ثانياً: أهداف الجودة:

بشكل عام هنالك نوعان من اهداف الجودة وهما:

1. أهداف تخدم ضبط الجودة وهي المتعلقة بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير علي مستوى ككل ، وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى ادني تتعلق بصفات مميزة مثل الامان وإرضاء العملاء ..... الخ .
2. أهداف تحسين الجودة : وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الاخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفاعلية اكبر .

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها الي خمس فئات هي:

أ - أهداف الاداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الاسواق والبيئة والمجتمع.

- ب - أهداف الاداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- ج - أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- د - أهداف الاداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

هـ - أهداف الاداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

### ثالثاً: تكلفة الجودة:

عندما تود المؤسسة التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها ، عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة الي :

#### 1 - تكلفة الاخفاق:

وتشمل تكاليف وأخطاء الانتاج الموجودة سواء في اجزاء المنتج تحت التصنيع او المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه (أو الاخطاء الموجودة في تقديم الخدمة) فإستبعاد اجزاء من المنتج الذي يوجد بها عيوب ، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من اجل تحسين الجودة ، وله تكلفة تتمثل في خسارة الوقت ، والمواد الاولية ، واستهلاك الالات والتجهيزات والجهد البشري .....الخ .

#### 2 - تكاليف القياس:

- وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار ، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة او الخدمة إلي العميل بدون عيوب مثل: الاجور ، الوقت ، آلات الفحص ، .....الخ.

#### 3 - تكاليف الوقاية :

- وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الاخطاء قبل حدوثها مثل: نفقات أنظمة التخطيط والرقابة، التدريب، مراجعة تصميم السلعة/الخدمة بشكل مستمر للقضاء علي احتمالية حدوث الاخطاء.

- إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد ، يتمثل في الحصول علي رضا العميل وكسب ولاءه، وجذب زبائن جدد وحصّة أكبر في السوق ، وبوجه عام يمكن القول ان تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة الي العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي الي تكاليف باهظة تتمثل في:

أ - عدم رضا العميل.

ب - خسارة العميل.

ج - نشر معلومات سلبية عن المؤسسة.

د - فقدان جزء من حصة السوق.

هـ - أرباح

#### • متطلبات الجودة:

إن جودة المنتج او الخدمة تتوقف علي احتواءهما علي جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات ، إذا تم إحترامها يتحقق التطابق مع متطلبات العميل المعلنة والضمنية ، يمكن تصنيف هذه المواصفات الي خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: إحترام معايير الاداء:

ويعبر الاداء عن الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه، ويتحقق الاداء في المنتج من خلال توفره علي العديد من الصفات العامة او الرئيسية مثل: السرعة، القوة ، الصلابة ..... الخ .

وعموماً فإن العميل ينتظر الحصول علي منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها إضافة الي الحصول علي الثقة في قدرة المؤسسة علي تقديم المطلوب من المنتج والحفاظ علي هذا الاداء واستمراره لمدة طويلة من الزمن ، وبالتالي تتحقق ماتعرف بالاعتمادية المعبر عنها بالفترة الزمنية التي يمكن ان يستمر فيها المنتج دون الحاجة الي أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر علي جودته.

#### ثانياً: التكلفة:

تشير التكلفة الي الجوانب الاقتصادية للمنتج والتي يمكن الاستدلال الانتاج ، وقد اخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عند الانتقال من اقتصاد التوزيع الي اقتصاد السوق، ومن ثم لم يعد العميل يهتم فقط بتوفير المنتج في الاجال المحددة. وإنما يهتم بالتكاليف أيضاً ، فعندما يقوم بالشراء فإنه يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمداً في ذلك علي معيار السعر . وهذا الاخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية ، فعند تحديد هذه التكاليف ، فالعميل يأخذ بعين الاعتبار كل من تكاليف الحصول علي المنتج، تكاليف الصيانة ،

تكاليف التوقف عن التشغيل ، الاصلاح ، إضافة الي تكاليف محتملة لتوقف المنتج عن الخدمة.

### ثالثاً: فترة التسليم

تعبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد والكمية والنوعية المطلوبة من قبل العميل الذي أصبحت له الامكانية في الاختيار ، ليس فقط فيما يتعلق بالاداء والتكلفة وإنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة ، فبالنسبة لآداءات متماثلة(منتجات لها نفس الخصائص التقنية) العميل اليوم له القدرة علي اتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه ولايفضل الانتظار .

يعتبر كل من الاداء والتكلفة وفترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة ، وتكمن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة. فالاداء المرتفع عادة مايكون مكلفاً ، كذلك هو الحال بالنسبة لفترات التسليم بسبب مصاريف التخزين او تجميد الاموال المنقولة.

وتكمن كفاءة المسير في هذه الحالة في تعظيم هذه المتطلبات الثلاثة مع الاخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء، فمن اجل فترات تسليم محددة سيبحث المسير عن تدني العلاقة (تكلفة/أداء) والمعرفة كما يلي :

- بالنسبة لتكلفة محددة وموضوعية سيحاول المسير الحصول علي أداء مرتفع .
- بالنسبة لاداء محدد سيبحث المسير علي تقليص التكلفة والمقصود بالتكلفة هنا هي تلك التكلفة التي سيتحملها العميل والممثلة في سعر الشراء.

### رابعاً: الخدمات:

تم إضافة الخدمات كمطلب أساسي يساهم في تنمية وتطوير مفهوم الجودة وخاصة الخدمات التكميلية او مايعرف بخدمات ما بعد البيع ، وتشير هذه الخدمات الي مستوي الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء بعد حصولهم علي السلعة أو الخدمة وقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل المعيار الاكثر أهمية في التأثير علي جودة المنتجات ،فإذا كانت الخدمات الاساسية تشكل 80% من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية تمثل 80% من التأثير علي العميل.

## خامساً : الأمن:

أصبح توفير الامن عند إستخدام السلعة مطلوباً من قبل العملاء اليوم ، حيث يعتبر معياراً في حد ذاته فلا يمكن ان يكون نظام ذو جودة عالية الا اذا كان قادراً علي ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي الي الموت أو تسبب أضراراً أو خسائر في البضائع.

فبالنسبة للعميل يعتبر الامن مطلباً ضمناً لا يرتبط فقط بالمنتجات إنما يرتبط أيضاً بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه لذلك فأغلب المؤسسات تسعى للحصول علي أحسن التجهيزات والموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف أثراً سلبية علي البيئة التي تتواجد فيها جميع الأطراف التي يتعامل معها.

من الواضح ان متطلبات الجودة أصبحت مكوناً هاماً في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر علي تحقيق التوافق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الاجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المافسة.

## المبحث الثاني : 2-2 الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين في حقول المعارف الادارية الهادفة الي التطوير والتحسين المستمر في الاداء الانتاجي في مختلف المؤسسات ، وكغيره من المفاهيم الادارية تتباين بشأنه الافكار وفقاً لؤية كل باحث ، الا ان الاختلاف يتمحور مضمونه أساساً حول الهدف الذي تسعى المؤسسة الي تحقيقه والتمثل في إرضاء العملاء من خلال تفاعل جميع الانشطة داخل المؤسسة.

لاهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء سيتم تعريفها وتحديد مبادئها وعناصرها وفوائدها ومراحل تطبيقها:

### 2-2-1 تعريف ادارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول ابراز تعريف محدد لغدارة الجودة الشاملة لذلك يمكننا ادراج بعض التعاريف المختلفة لها كما يلي :

1. يعرفها بهارات واكهلو علي انها: " التفوق في الاداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل

المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة

ذات قيمة من خلال تادية العمل الصحيح ،بالشكل الصحيح ، وممن المرة الاولي وفي كل وقت."

2. يعرفها هوفر وزملاءه بانها: " فلسفة غدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين ، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي بأقل تكلفة".

3. كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند علي انها:"التطوير والمحافظة علي إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف علي احتياجات العميل وانتهاءً بمعرفة مدي رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".

4. يعرفها هودجاتس أنها:" عبارة عن نظام إداري يعتمد علي الموارد البشرية والذي يسعى الي التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".

5. عرفها معهد الجودة الفدرالي علي إنها:" القيان بالعمل الصحيح وبشكل صحيح من اول مرة مع الاعتماد علي تقييم المستهلك في معرفة تحسين الاداء".

6. ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف الي خدمة العميل فهي لا تهدف الي الجودة في مجال معين وانما هي عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف بحيث يكون هنالك تنسيق وترابط بينها، والتركيز علي العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة.

## 2-2-2 مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا بد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتبر هذه السمات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي الي الوصول أفضل أداء ممكن وتتمثل هذه المبادئ في :

## 1 - التركيز على العميل:

والمقصود هنا بالعميل ليس العميل الخارجي فقط الذي تركز المؤسسة جهودها علي حاجاته ورغباته من سلع وخدمات ، ولكن يقصد به أيضاً العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد . فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه .  
(بوعنان نور الدين ، 2007).

## 2 - التركيز علي العمليات :

إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة (عميل داخلي أو خارجي) فإنه عندما يتحصلون علي منتج لا يحقق توقعاتهم عادة مايتوجهون إلي منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم ، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشرات لعدم الجودة في العمليات ذاتها ، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات ، وعلي ذلك فلا بد من أن يكون هناك تركيز كبير علي العمليات ولا يكون التركيز فقط علي الإنتاج .

## 3 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن تطبيق المبدأ الثاني وهو التركيز علي العمليات فإنه قد تحقق تطبيق هذا المبدأ يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من أستخدمها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد.

## 4 - شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة علي كفاءة العاملين لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير ، فالعاملين لايجبون الاجر وحده وإنما يجبون الثناء والامتتان ايضاً مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ماتحرص عليه ادارة الجودة الشاملة وتؤيده من أجل إشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل في المؤسسة.

## 5 - إتخاذ القرارات المرتكزة علي الحقائق :

إن توفر المعلومات والحقائق القيمة والاعتماد الأساليب العلمية لحل المشاكل من خلال فرض التحسين بإشراك كافة العاملين علي اختلاف مستوياتهم وكذلك إشراك العملاء من خلال التفهم

الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلمات التي تمثل الاساس في اتخاذ القرارات ، لذلك لا بد من توفر نظام معلومات كفاء لتوفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

## 6 - التغذية العكسية :

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول علي المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

من خلال المبادئ السابقة لغدارة الجودة الشاملة نلاحظ ان هذه المبادئ تمثل نظام إجتماعي وفني تحقق التكامل بين جميع الانشطة في المؤسسة ، بحيث يركز علي العاملين والعملاء والموردين والتغذية العكسية من اجل ضمان التحسين المستمر.

## 2-2-3 عناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

### أولاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج الي الربط والتكامل من اجل تحقيق اهداف نظام الجودة ، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

1. **عملية الجودة** : ويشتمل نظام عملية الجودة علي كل العمليات .
2. **التكنولوجيا**: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة علي العديد من المكونات والفقرات الضرورية لاداء المهام بشكل كامل.
3. **الهيكل التنظيمي** : ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.
4. **نظام الافراد**: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم ، التدريب ، وتغيير الثقافة وغيرها.
5. **المهام**: وتشمل مهام الجودة، وظائف الاعمال، وغيرها .
6. **الجدول التالي** يوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكونات كل عنصر بحيث وجود أي خلل في تحقيق التوازن في هذه العناصر يؤدي الي ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة.

## جدول (1-2) عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها

المهام	الافراد العاملين	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
قضايا الجودة. تغيير الثقافة. الأعمال. الوظائف.	بناء فرق العمل. التنظيم والتدريب. تطوير الادارة. الحوافز والمكافآت.	المسئوليات . الاتصالات . الادارة.	خط الانتاج. نظام المعلومات.	تنظيم أنظمة تخطيط الجودة. قياس التنظيم والضبط. مراجعة طرق التنظيم.

(بوعنان نورالدين ، 2007، ص17)

ثانياً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد الفوائد الناتجة عن تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض أنجح التجارب في العديد من الشركات العالمية مثل : شركة Xerox ، شركة الخطوط الجوية البريطانية، وغيرها. حيث سمح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات من تحقيق العديد من الفوائد في مجال تحسين وتدعيم المركز التنافسي . (بوعنان نور الدين ، 2007) وتتلخص أهم الفوائد فيما يلي:

1. انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
2. زيادة المبيعات ، الحصة السوقية والأرباح .
3. تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون تخفيض الأخطاء ، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف.
4. زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
5. الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول الي مستوى الجودة العالمية.
6. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة.

7. تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتبين ولكن أيضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للمؤسسة .
8. تخفيض شكاوي العاملين ، و انخفاض نسبة الحوادث الصناعية.
9. تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم علي التجديد والتطوير.
10. زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر.
11. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول الي تحقيق هذه الفوائد يجب أن يكون من خلال تطبيق سليم وناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث لا بد من إتباع مجموعة من المراحل الضرورية لتحقيق ذلك.

## 2-1-4 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قدم جوريف جابلونسكي خمس مراحل أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المراحل في التالي :

### 1- مرحلة التحضير :

تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذلك لأنها تساهم في تحديد مدى الاستفادة المرجوة من تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث مقارنة بالتكلفة المحتملة، وسيتم خلالها توفير عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين ليتمكنوا من الفهم وبشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسستهم .

خلال هذه المرحلة يقوم المديرون التنفيذيون بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ، ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى مع سعي الجودة التحسين المستمر ، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية ، ووضع الهياكل التنظيمية الملائمة للتكفل بقضايا الجودة داخل المؤسسة وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 2- مرحلة التخطيط :

خلال هذه المرحلة يتم إعداد إستراتيجية دقيقة وخطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهم الخطوات التي تنطوي عليها هذه المرحلة فيما يلي :

#### أ- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة :

يتكون المجلس الاستشاري من رئيس مجلس الإدارة والمديرين الموظفين ، ويضم الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في مرحلة التحضير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لضمان دعم جيد لفريق العمل ، يقوم المجلس الاستشاري بمراجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة ، وتمثل

مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات بين مختلف وظائف المؤسسة ، وتسهيل الاتصال

لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها فرق العمل .

وبالنسبة لمنسق الجودة فيتم إختياره إما من الخريطة التنظيمية الحالية للمؤسسة أو من خارجها ، يتلقى تدريباً خاصاً يمكنه من الربط والتنسيق بين جميع نواحي مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما يجب أن تتوفر فيه جملة من الصفات تتمثل في قدرته على القيادة ، التفاعل ، الالتزام التنظيمي ، والإيمان بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال .

#### ب- عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

خلال هذا الاجتماع يقوم المجلس ، بتقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة ، وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات نظام إدارة الجودة الشاملة ، وبرنامج الاجتماعات التقييمية الدورية . وبالنسبة لمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري بمشاركة ممثلي العمال، منسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور المسؤول عن التدريب أمراً ضرورياً باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

#### ج - تخصيص الموارد اللازمة وإختيار إستراتيجية التطبيق :

تعتبر عملية اختيار الموارد من أصعب الخطوات على اعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية معتبرة قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الميزانية داخل المؤسسة ، أو الاقتراض من الخارج ، خاصة وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتبر استثمار طويل الأجل لا تظهر نتائجه في فترة زمنية قصيرة وفيما يخص اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق فتتم بعد انتقاء فرق العمل المكلفة بالعمليات ، حيث توكل لها مهام محددة وفق منهجية يحددها المجلس الاستشاري .

### 3 - مرحلة تقدير وتقويم التركيبة البشرية :

تعتبر هذه العملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق ذلك لأن المجموعات البشرية داخل المؤسسة تتكون من مزيج من الأفراد ذوي سلوكيات ، أفكار ومعتقدات متباينة ، لذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تركز عليها عملية التقدير والتقويم يجب أن تكون مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد ، مما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر تجانسا وفعالية ، كما يتيح للمؤسسة بأن تخطو بشكل أسرع نحو التحسين المستمر .

### 4 - مرحلة التطبيق :

خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مهياً للانطلاق في عمليات التحسين المستمر ، وتتمثل أهم المراحل الضرورية لإنجاح هذا التحسين في :

#### أ - اختيار المديرين وتدريبهم :

وهم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة ، وتعتبر مهمتهم امتداداً لمهمة منسق الجودة حيث يتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، ولأجل ذلك يتلقون تدريباً مكثفاً لإكسابهم الخبرة اللازمة لأداء مهمتهم ، وبعد الانتهاء من عملية تدريب المديرين يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يحبون ، حيث يوجه البعض إلى التدريب على بعض الأدوات التقنية مثل استخدام نموذج باريتو ، والبعض الآخر للتعريف بمبادئ والأهداف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

#### ب - تدريب فريق الإدارة والعمال :

بعد تهيئة المديرين يشرفون على عملية تدريب أعضاء الإدارة والعاملين وتتلخص البرامج التدريبية في عدة نقاط أساسية :

- خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهان المشاركين ، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه .
- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك من خلال تعريف كل مشارك بإستراتيجية المؤسسة ، والسبب وراء جعل إدارة الجودة الشاملة منهاجاً لها ، كما توضح للمشاركين الأهداف المرحلية ، والجدول الزمنية لتحقيق هذه الأهداف والجهود التي يجب بذلها لذلك .

- تدريبات خاصة تتعلق بكيفية تنشيط عمل الفريق ، وشروط إنجاز الاجتماعات .
- تدريبات تطبيقية على منهجية حل مشكلات الجودة واستعمال الأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة داخل كل وظيفة من وظائف المؤسسة .
- كما يمكن أن يشمل التدريب إكساب المهارات للأفراد ، كالتدريب على القيادة ومهاراتها.

#### 5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

تشمل هذه المرحلة أساسا على دعوة جميع المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة وفروعها ، الموردین الذين يتعاملون معها وحتى عملاءها ، وبالتالي تتمكن المؤسسة من نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ، ويزيد من ثقة العملاء بها ، ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة . ما يمكن استنتاجه من هذه المراحل هو أنها تركز على عمليات التدريب في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنها تتطلب تغييرات جذرية على أساليب العمل التقليدية ، وفهم وإدراك أساليب العمل الجديدة لا بد من تعريف وتدريب العاملين عليها وكيفية إدارتها لتحقيق أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

#### المبحث الثالث : جودة الخدمة

لقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أصبح العملاء أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها ، ومما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات ، وتعد توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة ، إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمراً صعباً بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها ، كذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية الخدمة وجودة تقديمها بالإضافة إلى تناول عملية تقييم جودة الخدمة وطرق تحسينها وتطويرها .

#### 2-3-1 ماهية الخدمة :

يستعمل الناس في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثلما يستهلكون السلع، خدمات الهاتف، التعليم، الصحة والخدمات المصرفية وغيرها، إلا أنه يعترى طبيعة الخدمة، حدودها وخصائصها بعض الغموض، في هذا المبحث سنسلط الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالخدمة وخصائصها وأنواعها.

## 2-3-2 مفهوم الخدمة :

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها :

يعرف PHKATLEL الخدمة بأنها : " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون " .

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها : " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " .

وتعرف أنها : " منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا " .

وتعرف الخدمة بأنها : " نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة ، وليس نتيجة لانقلها للمالك " .

يعرفها JUDD بأنها " معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة " .

وتعرف كذلك أنها : " نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموسا " . نستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن الخدمة عبارة عن نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع ، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته وإملاكه .

## 2-3-3 خصائص الخدمة :

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرفالمختصين ، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها مايلي :

### 1- اللالموسية :

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

الجدول رقم (2-2) تصنيف درجة الملموسية

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

(بوعنان نور الدين ، 2007، ص 52)

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

**2- التلازمية ( عدم الانفصال ) :**

ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها فالعميل هنا يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه ، كمن يخدمه في البنك ، ويصف شعره ومن يعلم أبناءه في المدرسة ، على العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من أنتج معجون الأسنان أو مسحوق الغسيل وكيف تم إنتاجه .

كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل ، أي أنه يوجد إتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة ، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر .

**عدم التجانس :**

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة ، على الرغم من إستخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة ، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد

من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل ، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية ، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية ، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة ، وإختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى إختلاف في تقديم الخدمة ، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة ، فتقديم القهوة في فندق بدرجة حرارة معينة فهناك من يراها باردة وهناك من يراها ساخنة، فالمعايير الشخصية هي التي تحكم على مذاق القهوة أكان جيد أم لا .

### **عدم القابلية للتخزين :**

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

### **عدم إنتقال الملكية :**

صفة عدم إنتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة ، وذلك لأن العميل يمكنه إستعمال الخدمة لمدة معينة دون إمتلاكها كإستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة ، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق إمتلاكها والتصرف فيها .

### **2-3-4 أصناف الخدمة :**

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي

#### **1- الخدمة الخالصة :**

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

## 2-الخدمة المرفقة بمنتوج مادي :

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

## 3-المنتوج المرافق بعدة خدمات :

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل ، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي ، كلما كان يبيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل ، الصيانة ، الضمان . (سميحة بالحسن ، 2012).

## 2-3-5 أنواع الخدمة :

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

### 1 - طريقة المبرد للخدمة ( الخدمة الباردة ):

2 - وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز:

أولاً: الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة :

- خدمة بطيئة .

- خدمة غير متناسقة .

- خدمة غير منظمة .

- خدمة غير مريحة .

ثانياً : الجانب الشخصي للخدمة :

- غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة .

- الخدمة تكون فاترة .
- متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الإنبساط والفرح.
- غير مرغوبة من طرف العميل.
- والرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن لا نهتم " .

## 2 - طريقة المصنع للخدمة :

وتتميز هذه الطريقة بإرتفاع الإهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وإنخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصور التالية :

أولاً: من الناحية الإجرائية:

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

ثانياً : من الناحية الشخصية :

- خدمة غير شفافة .
- خدمة فاترة .
- خدمة متحفظة .
- غير مرغوبة من طرف العملاء .
- الرسالة الموجهة للعملاء هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " .

## 3 - طريقة الحديقة الوردية للخدمة :

وتتميز هذه الطريقة بإهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وإنخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور التالية :

أولاً : الجانب الإجرائي :

- الخدمة بطيئة .
- الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع .
- الخدمة غير منتظمة .

ثانياً : الجانب الشخصي :

- خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم .
- خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة .
- طرق تقديم الخدمة بارعة .

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماماً ما نقوم به".

#### 4- طريقة جودة خدمة العميل :

وتتميز هذه الطريقة بإرتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل

الطرق التي يتم إستخدامها في تقديم الخدمة للعملاء ، لذا فهي تأخذ الصور التالية :

أولاً : الجانب الإجرائي :

1. تقديم الخدمة في الوقت المناسب .
2. الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة .
3. الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء .
4. ثانيا : الجانب الشخصي :
5. المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم .
6. طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر .
7. طرق تقديم الخدمة بارعة .
8. الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء .
9. الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم " .

#### 2-3-4 جودة تقديم الخدمة

#### 2-3-4-1 مفهوم جودة الخدمة :

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن

جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة

لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء

العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية :

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

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

**التعريف الثالث :** " تعرف جودة الخدمة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد إستعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له " .

**التعريف الرابع:** " يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات " .

البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة .

الإمكانات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة .

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

العملاء عادة لا يستطيعون التعرف بسهولة علي جودة الخدمات، بأن يقوموا بعملية تقدير او تخمين لهذه الجودة، ويؤدي ذلك الي قياس غير موضوعي لجودة الخدمة مقارنة بالواقع ، ومن ثم فإن قياس جودة الخدمات يجب أن يعتمد علي الجودة المدركة بدلاً من الجودة الفعلية ، وذلك لأن الخدمات تكون غير ملموسة ، أو غير متجانسة ، يتم إنتاجها وإستهلاكها في آن واحد. (مجلة العلوم الإقتصادية 2016 لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

## 2-4-3-2 أهمية جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن إستخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بإنتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على

أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيمايلي:

**نمو مجال الخدمة:** لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر .

**إزدياد المنافسة :** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة .

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

#### **المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة :**

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل إجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة . (سميحة بالحسن، 2012م).

#### **خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة :**

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية :

#### **1- جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء :**

إن جذب إنتباه العملاء وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والإبتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها بإستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية :

أ. الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.

- ب. حسن المظهر .
- ج. الإبتسامة والرفقة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- د. الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس ، والعمر والمظهر .
- هـ. هـ - الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل .
- و. إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها .
- ز. عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل .
- ح. التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعمل وتنتهي به في توفير الخدمة .

## 2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم :

- إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي :
- أ. العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته .
- ب. التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الإلتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور .
- ج. إعتداد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق...إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الإستماع .
- د. ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لإستكمال إجراءات إقتناء الخدمة .
- هـ. التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والإبتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء .

### 3- إقناع العميل ومعالجة الإعتراضات لديه :

إن عملية إقناع العميل بإقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الإعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يرضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود إعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كمايلي :

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

- الإقلال من الإعتماد على النفي المباشر مع الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه .
- طريقة التعويض : وتقوم على تعويض إعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها .
- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الإعتراض إلى ميزة .
- طريقة الإستجواب ، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه .
- يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه .
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغبا في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق .

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بإنهزامه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح .

#### 4- التأكد من إستمرارية العملاء في التعامل مع المؤسسة :

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

أ- الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال :

- الاعتذار لهم وأشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم .
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك .
- إستبدال السلع المستخدمة في الخدمات .
- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة .

ب- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا بإستمرار تقديم قطع الغيار ومتابعتهم الدورية فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على إستمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي إستمرار وجودها وإستقرارها .(حاكم خفاجي ، بدون تاريخ) .

#### أبعاد جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أبعاد هي :

أ. الإتصالات :

وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير .

ب. الفهم والإدراك :

ويتمثل في إستعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية .

ت. التوقيت :

ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده .

ث. الثقة في أداء الخدمة :

وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة .

ج. المضمون الذاتي للخدمة :

يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة

وإقناع الزبائن بها .

ح. الإستمرارية :

وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت .

خ. المطابقة :

أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي

يتطلع إليها العميل.

د. الأدوات :

قد يتطلب تقديم بعض الخدمات إستعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي

يستخدمها الطبيب ، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

(سميحة بالحسن ، 2012م) .

## 2-3-5 تقييم جودة الخدمة

### 2-3-5-1 تقييم جودة الخدمة من طرف العميل :

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر ، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة

ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها ، أما وجهة النظر الخارجية فتركز

على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل .

وعلى إعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه " التوجه بالعميل -

orientation client " بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة

العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة .

فقد عرف ( zeithaml ) الجودة المدركة بأنها : " حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر وخاصية الشيء " .

إذن فالجودة المدركة عبارة عن إتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه ، والناتج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء . وبناءا على ذلك، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لإختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم ، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة .  
قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة .  
قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً

قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها ، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء ، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.

يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية ( الملموسة ) وغير الملموسة ( التفاعلية ) المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة.

### 2-3-5-2 مؤشرات تقييم جودة الخدمة :

حتى تقدم مؤسسات الخدمات ، خدمة تتلائم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة ، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم ، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة مايلي :

#### أ. الإعتماذية :

وهي القرّة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن تكون بشكل يمكن الإعتماذ عليها ، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى إعتماذه على مقدم الخدمة في أداءها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الإعتماذ عليه .

#### ب. مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة :

وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في القوت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه ، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت إنتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة .

#### ت. الأمان :

وهي يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أي يتتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة ، أو مقدمها أو كلاهما ، مثل درجة الأمان المترتبة عن إستئجار شقة أو غرفة في فندق .

#### ث. المصداقية :

وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والإلتزام بالوعد التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية .

#### ج. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل ( العاطفة ) :

ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدتها وتزويده بالرعاية والعناية ، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه .

#### الإستجابة :

وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة فيالوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند

تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعد وراغب في خدمة العملاء.

#### ح. الكفاءة والجدارة :

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والإنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمياً، مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

#### خ. الملموسية :

ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم ، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية ، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة ، المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل .

#### د. الإتصالات :

وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه ، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة . وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الإتصال بالعميل واضحة بالإعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.

يرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الإعتدالية ( الثقة ) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الإستجابة، ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) مؤشرات تقييم الجودة

المؤشر	الشرح
الملموسية	. حادثة وجازبية مظهر المؤسسة. . ظهور العنصر المادي. . مظهر العاملين . . التسهيلات المادية . ... الخ.
الاعتمادية	. القدرة علي الوفاء بالوعد في الأجل المحدد. . الأداء الصادق. . المعلومات دقيقة وصحيحة. . مصداقية الأداء وإمكانية الإعتماد علي مؤهلات وكفاءات ومعارف.
الإستجابة	. إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة. . السرعة والمساعدة. . سرعة تنفيذ المعاملات. . سرعة الرد علي شكاوي العملاء.
المصداقية	. ضمان الحصول علي الخدمة حسب الوعد. . ثقة العملاء في المؤسسة. . إنعدام الخطر والشك في المؤسسة. . أداء سليم من طرف الموظفين.
الإتصالات	. فهم ومعرفة حاجة العميل والإهتمام به. . الوعي باهمية العمل. . ملائمة ساعات العمل مع إلتزاماته.

(دراسة مزيان عبدالقادر ، 2011، ص 73)

شكل (1-2) مؤشرات تقييم الجودة



( مجلة البحوث التجارية الدولية ، الإصدار 3 ، العدد ، 4 ، 2010 )

## 2-3-5-3 نماذج تقييم جودة الخدمة :

لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة ، يعتمد هذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة .

### أولاً: نموذج الفجوة :

يسمى نموذج الفجوة بـ " Servqual " \* ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من ( parasuraman, Zeilhal et berry ) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها .

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.

وقد توصل berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها.

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

### الفجوة 1 :

وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية ، فقد لا تدرك دائماً وبدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقلّة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب .

### الفجوة 2 :

وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة .

### الفجوة 3 :

وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها ، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة ، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة ، وعدم تدريب العاملين على أداءها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة ، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة .

### الفجوة 4 :

وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة ، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية .

### الفجوة 5 :

وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة ، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية .

### ثانيا : نموذج الإتجاه :

ويعرف هذا النموذج بإسم ( Servperf ) \* ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من ( Taylor et cronin ) ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاها يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الإتجاه على أنه : " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة " .

يقوم نموذج الإتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة .

فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل .

وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الأولى نحو الخدمة ( أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة ) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة .

وبتعبير آخر ، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما إنعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء ، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي ، بمعنى أن : الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة .

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية :

في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها .

بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة ، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولى للجودة .

إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة ، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة ، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة ، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المداخلات الرئيسية في عملية التقييم .

وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية :

أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبياً .

تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة ( الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان ، والملموسية ) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERF . (نظام موسى سويدان ، 2010).

## 2-3-5-4 مؤشر الاعتمادية في تقييم الخدمة :

يعتبر مؤشر الاعتمادية من أهم المؤشرات في تقييم جودة الخدمة من طرف العميل لأنها تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها ومصداقيتها لذلك سنتطرق إلى أسباب صعوبة تطبيقها في المؤسسات الخدمية مقارنة بالمؤسسات التي تنتج السلع الملموسة إلى جانب استعراض أهم الأنشطة التي يجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة .

### أولاً : أسباب صعوبة تطبيق مؤشر الاعتمادية :

إن عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء والعيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل المؤسسة تهيء مقدمي الخدمة وتدعمهم للقيام بذلك ، لكن تواجه المؤسسة الخدمية صعوبة في خلق مثل هذه الثقافة للأسباب التالية :

عملية الانفصال التي توجد في السلع بين عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تمكن من انتقاء المنتجات المعيبة عزلها قبل تسويقها ، بينما على العكس من ذلك لا يوجد انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة والمكان الذي تسوق إليه ، فالرغبة في ضمان تقديم خدمة صحيحة وخالية من العيوب والأخطاء من أول مرة يتطلب قدراً أعلى من الفهم والتبصر لدى مقدمي الخدمة مقارنة بعملية تقديم سلع مادية خالية من العيوب .

المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على وجود خطأ في الخدمة عادة ما تكون شخصية ( تتوقف على التقدير الشخصي للعميل ) وذلك نظراً لأن الخدمة منتج غير ملموس ، بينما المعايير التي يتم من خلالها الحكم على خلو السلعة من الأخطاء تكون موضوعية ، فدرجة الثقة والاعتمادية بالنسبة للسيارة يمكن الحكم عليها بشكل موضوعي ، مقارنة بدرجة الثقة في خدمة تشخيص الطبيب ، فقد يقيم المريض درجة الثقة في تشخيص الطبيب على الوقت الذي قضاه هذا الأخير في عملية التشخيص ، على الرغم من أن الوقت قد لا يكون مهماً لأداء التشخيص . إن مصطلح " عيوب " له معنى أوسع في عالم الخدمات مقارنة مع المصطلح نفسه في السلع، فالخدمة التي تؤدي بشكل صحيح من الناحية الفنية تعد معيبة وتقل فيها درجة الثقة إذا أدت بشعور العميل بالإحباط أو الغموض أو القلق . إن ارتباك العميل وإحباطه يؤدي إلى غرق المؤسسة بالعديد من الشكاوي ومن ثم يؤثر ذلك على فعالية النشاط التسويقي بها وكفاءة نظامها الإنتاجي .

ويتضح مما سبق بأن درجة التعقيد التي تحيط بمحاولة المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الاعتمادية والثقة في خدماتها أو الوصول إلى تقديم خدمات خالية من الأخطاء يمثل نوعاً من التحدي للمؤسسات الخدمية ، التي يجب عليها مواجهة هذا التحدي للمحافظة على مصداقيتها .  
(صلا الدين مفتاح الباهي ، 2016م).

### ثانياً : الأنشطة الواجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة :

يمكن تصنيف الأنشطة إلى ثلاث مجموعات أساسية متداخلة يعتمد بعضها على بعض وهي:

#### 1- القيادة في تقديم الخدمة :

إن الالتزام بتقديم الخدمة يعتبر الركيزة الأساسية الخاصة بجودة الخدمة وإمكانية اعتماد العميل عليها ، فالمؤسسة القائدة في مجال خدمتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بأداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة ، فالمؤسسات التي تسعى إلى درجة عالية من الدقة والإتقان في أداء الخدمة هي المؤسسات التي يؤمن فيها مديري التسويق بمايلي :

إن الوصول إلى درجة الدقة في خدمتها بنسبة 100% هو أمر ممكن ويستحق أن يكون هدفاً للمؤسسة وشعاراً تسعى دائماً إلى تحقيقه .

إنه من المهم أن يسود مفهوم صحة ودقة جودة الخدمة في كل المؤسسة وحتى بالنسبة للعاملين في أدنى السلم الإداري .

#### 2- الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها :

إن عملية تقديم الخدمة الجديدة للسوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها يعبر عن عدم دقة وجودة الخدمة ، فالعديد من المؤسسات الخدمية لا تهتم بتجربة الخدمة الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الإنتاجية التي تطرح السلع الجديدة في السوق لتجربتها قبل تسويقها على نطاق أوسع ، وقد يعود السبب إلى أن الخدمة غير ملموسة ومن الصعب تجربتها قبل تقديمها إلى السوق .

ورغم ذلك يجب على المؤسسة الخدمية أن تبحث عن الطرق التي تمكنها من التغلب على هذا التحدي بحيث تكون قادرة على تجربة الخدمة على نطاق ضيق ، وذلك بعرضها على العملاء المتوقعين أو العاملين لديها أو بعض الخبراء لكشف الجوانب التي تؤثر على دقة وصحة الخدمة حتى تتمكن من أداءها على نطاق أوسع .

وتتطلب عملية فحص واختبار الخدمة الجديدة أن تمر المؤسسة بالمراحل التالية :

#### أ- مرحلة الاختبار قبل التقديم :

تستخدم المؤسسة مكانا يشبه المكان الذي سيتم فيه تقديم الخدمة الجديدة ، بعد ذلك يتم اختبار عينة محدودة من العملاء المحتملين لإبداء آرائهم وتوجهاتهم فيما يخص الخدمة المقدمة والمشاكل التي يواجهونها ثم العمل على تعديلها وفقا لهذه النتائج .

#### ب - إعداد تصميم مطبوع :

إن أحد الأساليب الجيدة في فحص الخدمة والتأكد من صحتها هو قيام المؤسسة بإعداد وتصميم خرائط للخدمة للمساعدة في كشف النقاط التي يحتمل أن تؤثر في دقة الخدمة .

وتصميم الخدمة هو عبارة عن مستند تخطيطي وتشخيصي لكل عناصر الخدمة ومراحلها في صورة خريطة تدفق ( Flow chart ) ، ومثل هذا التصميم يعطي جانبا ملموسا يسهل إدراكه من قبل العاملين لتقديم الخدمة بدلا من التعامل على الخدمة المجردة وغير الملموسة ، فهو يقدم للمؤسسة طريقة متتابعة لتقييم مراحل تقديم الخدمة سواء في إنتاجها أو تسليمها للعميل الأمر الذي يمكنها من اكتشاف كافة الأخطاء المحتملة على الورق وقبل حدوثها بالفعل .

#### ج- التقييم بعد تقديم الخدمة :

إن عملية اختبار الخدمة الجديدة قبل تقديمها ليست كافية لضمان دقة وصحة الخدمة ، فالخدمة الجديدة تتطلب وجود نظام مستمر لتقييمها بعد عملية تقديمها على نطاق أوسع ، لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب والعمل على تجنبها والتعلم منها ، إذ أن الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي في تقديمها هي خدمات غير متجانسة وتختلف من مؤدي إلى آخر ومن عميل إلى آخر ، وبالتالي مهما كانت دقة عملية إختبار وفحص الخدمة قبل تقديمها فإنها غير كافية لضمان دقتها وصحتها بعد التقديم .

ومن الطرق التي تستخدمها بعض المؤسسات إجراء الدراسات والبحوث لتقييم جودة الخدمة بالإستعانة بآراء العملاء والعاملين والخبراء ، بالإضافة إلى الإستفادة من شكاوي العملاء وإقتراحاتهم وإستخراج النتائج لتطوير جودة الخدمة .

### 3- بناء بنية أساسية داخل المؤسسة :

يستخدم مصطلح البنية الأساسية للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة والواجب وجودها حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة دقيقة مرتبطة بالعنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل داخل المؤسسة .

إن إتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لا بد وأن يؤدي إلى تدعيم أو تهديم سمعة المؤسسة في عيون عملاءها وتشمل هذه الاتجاهات في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى أداء الخدمة ، أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل على تطوير وتحسين جودة الخدمات . لذلك فعلى المؤسسات الخدمية أن تضع معايير لاختيار العاملين ، ووضع الإجراءات المساعدة في تحقيق خدمات جيدة ، والتركيز على جانب الثقة في تعاملاتها مع العملاء ، بالإضافة للاهتمام بالتدريب و استمراريته . (بن اشهو ، 2009م).

### 2-3-5-6 تطوير جودة الخدمة

إن عملية التطوير والتحسين المستمر للجودة يمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها في السوق وإستمرارها وفي هذا المجال سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات الخدمية من تحقيق ذلك .

### 2-3-5-6-1 وضع نظام لقيادة الجودة :

إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في التوجه بالعميل ويتكون هذا النظام من :

#### أولا : نظام اليقظة :

ويتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين ، والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها ، ومن أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات .

يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية توقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد .

## ثانياً : تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة :

إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقاً لما يتوقعه العميل ويشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد

وإرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في :

على المستوى التسويقي: تكوين " حزمة الخصائص " المميزة للخدمة.

على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الإشهارية .

على المستوى الإداري: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية .

## ثالثاً : تحديد سياسة الجودة :

بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة ، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف والمتعلقة بالموارد البشرية ، الطرق والأدوات ، التنظيم ، الاتصال والتمويل والتخطيط ، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء .

## رابعاً : نظام تقييم رضا العملاء :

إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى :

استقبال وتحليل شكاوي العملاء .

البحوث الخاصة برضا العملاء .

البحوث مع العملاء القدامى .

اختبار المنتجات .

## خامساً : نظام التحسين المستمر :

يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر ولاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم .

مما سبق نستنتج بأن عملية بناء نظام قيادة الجودة تتبع الخطوات التالية :

1. وضع نظام اليقظة خاص بالجودة .
2. تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل .
3. توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة .
4. الإعتماد على الإصغاء للعميل لتطوير النشاط .
5. وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط .

### 2-3-5-6-2 تحقيق التميز في العلاقة مع العميل :

يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق ، فتواصل العلاقة مع العميل تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم العميل للنتيجة المتحصل عليها من جهة والتقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات العميل .

يحدث اتصال بين المؤسسة والعميل خلال سيرورة التسويق لمعرفة حاجاته وعملياته ورغباته ويتم ترجمتها إلى المواصفات التي على أساسها يتم تحديد خصائص الخدمة ومواصفات الرقابة على جودتها قبل تقديمها ، وبعد ضبط هذه المواصفات يتم أداء الخدمة ( التداخل بين العميل والمؤسسة ) ، وبعد ذلك تتم عملية التقييم على المستويين الداخلي والخارجي وإستغلال نتائج التقييم في إعادة تصميم الخدمة ومواصفات أداءها وإستغلالها في ضبط سيرورة الأداء . وعليه يمكن القول أن التميز في العلاقة مع العميل لغرض تفعيل عملية تحسين الجودة وتتطلب وضع عدة إستراتيجيات منها :

### إدارة فترة انتظار العميل :

إن الفترة التي يقضيها العميل في انتظار الحصول على الخدمة أو في انتظار إنجاز معاملته، تؤثر تأثيراً سلبياً على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المؤسسة ومستوى الجودة في

خدماتها ، ولذلك ينبغي على المؤسسة استثمار فترة انتظار عملائها يجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة ، فالعميل الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من العميل الذي ينتظر وهو غير مشغول ، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات ، نشرات إعلامية للعملاء للتعريف بالمؤسسة ، أو تهيئة قاعات وأماكن مناسبة للانتظار .

### التعامل مع شكاوي العملاء :

إن شكوى العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمؤسسة ويرجع ذلك

للأسباب التالية:

أ. عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت ، السلوك ، أنماط الاتصال ، ... إلخ مما يتسبب في وجود مشاكل لدى العميل .

ب. ضعف المصداقية أو الثقة في المؤسسة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات العميل .

ج. مقاومة التغيير من طرف العميل فقد تقوم المؤسسة بتغيير السياسات أو الإجراءات أو أنظمة العمل أو شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة ، ما يؤدي إلى تدمير العميل ورفضه للتغيير .

د. الحالة المزاجية للعميل أو لقدم الخدمة فقد يواجه العميل أو مقدم الخدمة ظروفًا غير مرغوبة تؤثر على حالته المزاجية ، وبالتالي تؤثر على تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر ، وقد يترتب عن ذلك مشكلات في التعامل بين الطرفين .

هـ. التمييز بين العملاء فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة.

و. نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى العميل .

ز. عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل .

لدى يقترح بعض الباحثين العديد من الأساليب للتعامل مع شكاوي العملاء منها :

- التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة .
- التحديد الجيد لمجالات الشكاوي .
- تطوير إجراءات العمل وتبسيط متطلبات الحصول على الخدمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة .

- تقديم الضمان وتوفير الأمان في التعامل مع المؤسسة لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء الخدمة .
- أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى .
- الاتصال الفعال بالعملاء .
- تحويل المشكلات إلى فرص بهدف كسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.
- تجاوز توقعات العميل وتحقيق التميز في تقديم الخدمة .
- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات .
- وضع الإرشادات اللازمة للتعامل مع شكاوي العملاء .
- تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية لدعم الجودة .

### 3- جعل العلاقة مع العميل شخصية :

في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المؤسسة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن إستراتيجية الولاء لدى العملاء أقل تكلفة من إستراتيجية غزو أسواق جديدة. فعدم الرضا لدى العميل سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع العميل شخصية أي أنه حتى تتميز العلاقة مع العميل لا بد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حدوداتها .

لجعل العلاقة مع العميل شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل، أي أن توظف المؤسسة الموظف المناسب والخاص بكل عميل حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى إحتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب العملاء الذين تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها، فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على العملاء وخدمتهم بما يعرف بـ: " محفظة العملاء " ويتم ذلك حسب نوع العملاء و طريقة التعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته، وحتى تخلق

المؤسسة الولاء لدى عملاءها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالعملاء المفضلين لديها.

## 2-3-5-6-3 تطوير ثقافة الجودة :

إن الجودة في تقديم الخدمة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها، والتفوق في ذلك يتطلب خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، أي جعل الجودة محور الاهتمام ، فبوجود هذه الثقافة يسهل على المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة عن طريق تطبيق المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بالنشاط الخدمي .  
يعتبر مفهوم ثقافة الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وارتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### 1- تعريف ثقافة الجودة :

تعرف ثقافة الجودة على أنها " الأسلوب الذي من خلاله تمنهج المؤسسة المشاكل والقرارات والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة".

يتسم هذا التعريف بالرؤية الضيقة والمحدودة نسبيا لمفهوم ثقافة الجودة ، إذ أنه يركز على الجوانب الفكرية بدرجة أكثر .

يمكن القول أن ثقافة الجودة عبارة عن: نمط العادات والقيم والمعتقدات الأساسية، والسلوك الإنساني المرتبط بجودة الخدمة، وبالتالي فنثقافة الجودة في المؤسسة تعكس شخصيتها، وهي بمثابة القلب النابض لها .

ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة الجودة هما :

#### ثقافة جودة سلبية :

وتقوم على أساس عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية تؤثر سلبيا على كفاءة وفعالية المؤسسة مثل : إخفاء الأخطاء .

#### ثقافة جودة إيجابية :

تنشأ من خلال القيام بخطوات غير عادية من أجل إسعاد العملاء ، بمعنى تحمل المتاعب من أجل تحقيق رضا العميل و تتجاوز توقعاته .

## 2- الأسس المختلفة لثقافة الجودة :

تستند ثقافة الجودة إلى عدة أسس أهمها :

### أ- القيم الأساسية :

القيم هي تلك الأشياء التي يعتبرها الفرد هامة ، وتتسم بأنها ذات جدور أكثر عمقا من اتجاهات الفرد ومواقفه ، وهي أكثر سيطرة على سلوك الفرد ، إذ تلعب دورا جوهريا في نظام الإدارة لأنها تحدد الأولويات ، ومن ثم فهي توحد أية قرارات يتم اتخاذها داخل المؤسسة .

### إستراتيجية التشغيل الأساسية :

تشير الإستراتيجية هنا إلى القاعدة أو المعيار الأساسي الضروري من أجل التنفيذ الشامل لأي نشاط أو صنع أي قرار ، وتمثل في أن الجودة تأتي أولا ، حيث توفر الخطوط المرشدة للعاملين في المواقف المختلفة ، بهدف فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى .

### التحسين المستمر :

إن عملية تحسين الجودة تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه ، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها ، مما يمكنها من إستغلال الفرص المتاحة ، وتفادي التهديدات التي قد تواجهها ويتطلب ذلك :

ضرورة التحول من رد الفعل في العمل إلى المبادرة فيما يتعلق بتحسين الجودة ، لذلك فإنه ينبغي على كافة الأقسام بالمؤسسة تطوير فهمها لاحتياجات العميل وتوقعاته .

ضرورة أن يصبح التحسين جزءا من العمل اليومي الروتيني أي أن يصبح " عادة " لدى العاملين في كافة المستويات .

ضرورة أن ينظر أعضاء المؤسسة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة إلى تحسين الجودة على أنه يمثل عملا إستراتيجيا يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة في أسواقها وبيئتها توسعها في أسواق أخرى.

## 3- المقومات الأساسية لثقافة الجودة :

إن الارتقاء بمستوى جودة الخدمة يتطلب توفر مجموعة من العناصر أهمها :

خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها ، ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة ، مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها ، وبالتالي توفر

الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة أساسه وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل .

توفير دليل القيادة الإدارية : بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها ، ويكون ذلك من خلال :

- إنشاء والمشاركة في مجلس الجودة .
- وضع سياسات الجودة .
- تحديد ونشر أهداف الجودة .
- توفير الموارد .
- توفير التدريب للعاملين نحو المشاكل الخاصة بالجودة ( التدريب على جودة الخدمة )
- تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير .
- مشاركة الأفراد في جهود التطوير من خلال الاقتراحات التي يقدمونها كحل للمشاكل المختلفة للجودة .

وجود نظام واضح للرقابة يساعد نظام الرقابة على توفير المعلومات الضرورية للإدارة ، ويقوم هذا النظام على افتراض أساسي هو : " لكي تكون قادرا على حل مشكلة ما ، يجب أن تكون قادرا على رؤيتها أولا " وبالتالي فإن هذا النظام يسمح بالتعرف على الإنحرافات في الوقت المناسب ، ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة .

## 2-3-5-6-4 تنشيط الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات ، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمة في حد ذاتها ، وخاصة اللاملموسية و العلاقاتية للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع العملاء ، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها ( عدم القابلية للتخزين ) يجعل الاتصال مع العملاء بما يعرف " لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع العميل يعتمد بشكل كبير على كفاءة العاملين وسلوكياتهم تجاه العميل .

إن أهمية الموارد البشرية تكمن في تقسيم رأس المال المعنوي للمؤسسة ، حيث أن المؤسسة تعتمد على الصورة ، الاتصال ، قاعدة بيانات العملاء ، مراقبة أداء الخدمات ، أما العاملين

يعتمدون مباشرة على الخبرة، العقلنة، المصادقية، والمعرفة، إذن لا بد من توفر موارد إستراتيجية .

إن مكانة الموارد البشرية في جودة الخدمات مهمة جدا وهي مرتبطة مباشرة بالعلاقة التفاعلية " عميل - مقدم الخدمة " ثم تبدأ هذه العلاقة تقوى وتنمو أكثر، ويزيد اعتمادها على الخبرة، لذلك فالموارد البشرية عامل مهم للتحكم في جودة الخدمة .

إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محورين كمايلي :

### 1- تحديد، إكتساب، وتطوير الكفاءات الضرورية :

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك، خاصة احتياجاتها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات حيث تعرف الكفاءة على أنها : " القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات، المعارف والخبرات".

### 2- التحكم في الإستقلالية التنظيمية للموارد البشرية :

يعتبر تكيف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي :

نتيجة للخاصية العلائقية للخدمة لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات العملاء، وإدارة المواقف الغير متوقعة، وفي بعض الأحيان الارتجال من أجل إرضاء العملاء .

للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة .

إن المشكلة التنظيمية تقود عموماً المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين: اللامركزية والمراقبة، والاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط .

### 2-4-5-6-5 العلاقة بين رضا العاملين وجودة الخدمة.

هنالك علاقة واضحة وقوية ما بين رضا العاملين وجودة الخدمة، وبرز ما يؤكد على تلك العلاقة هو اتفاق رواد الجودة الاوائل ( Deming , Juran, Crosby ) على أن مبدأ تطبيق الجودة

يحتاج الى جهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة ، وايضاً تضع منهجية ادارة الجودة الشاملة رضا العاملين بجانب رضا الزبائن من خلال مبدأ التركيز على العميل وتعددهم زبوناً داخلياً يجب تحقيق رضاه اولاً عن المنظمة حتى يتمكن من تقديم خدمة ذات جودة وتميز تحقق رضا الزبائن، و لذا تعد القوى العاملة متغير مستقل والمسؤول الرئيس عن تحقيق الجودة ورضا الزبائن اللذان يعتمدان عليه لذا يرى الباحث مسألة تحقيق متطلبات العاملين وتحفيزهم امراساسي في المنظمات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز وان هناك علاقة مستمرة ومتكاملة ما بين رضا العاملين وجودة الخدمة كون نتيجتها واحدة تؤدي الى زبون سعيد. (مجلة الادارة والاقتصاد العدد (74) 2009).

## المبحث الرابع: رضا العملاء

### 1-4 مفهوم رضا العملاء :

تناول كل من العلماء والمتخصصين في مجال التسويق ومقدمي الخدمات منذ فترة طويلة أهمية رضا الزبائن، فهو يسهم في زيادة الحصة السوقية لأي منظمة أعمال، وفي العائد على الاستثمار. وقد تم تعريف رضا العميل من عديد العلماء. وأجري عليه الكثير من البحوث مستنديين في ذلك على نظرية ( disconfirmation ) من التوقعات وهي تشير الى أن اقتناع العميل أو عندما يشعر أن أداء المنتج او الخدمة يساوي أو أكثر مما كان متوقعا منه كان هناك رضا للزبون. ولكن إذا كان الأداء أقل من توقعات ( disconfirmation )، فلن النتيجة عدم رضا العميل والرضا هو تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا زبائنها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية والبرامج اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والفئة التي تخدمها.

فيما وصف كل من FhethHoward الرضا هو الانطباع بالمكافأة أو عدمها لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء. اما ( Zeithimal, et Coll ) فعرفا الرضا بأنه الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والاداء الفعلي. أما ( Gises and Cote ) فقد عرفا الرضا بأنه نوع من الإستجابة العاطفية والمعرفية و/ أو الإدراكية. (مجلة اكاديمية علوم التسويق، العدد الأول ، 2002).

ومن خلال جودة الخدمة يظهر العميل رضاه من عدمه بالاعتماد على خبرته المترجمة بالتعامل مع المنظمات التي تعمل بنفس القطاع إذ يتمثل رضا العميل من خلال تقييمه

لمرحلة ما بعد الشراء للمنتج أو حصوله على الخدمة وهي خلاصة تجربته على مر الزمن (اما عدم الرضا فقد عرفه ( Handg ) على انه الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي. فيما ربط ( Cohen ) بين التوقع وعدم الرضا واقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون، والتي تزيد من الخصائص التي يحصل عليه او درجة توقعه . نستنتج بان الرضا شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين اداء الخدمة المدركة وتوقعات العميل وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من رضا العميل : (بوعنان ، 2007) (عاصم رشاد 2015).

أ - الأداء > التوقعات ← عديمة الجودة ← العميل غير راض.

ب - الأداء = التوقعات ← جودة ← العميل راض.

ج - الأداء < التوقعات ← جودة عالية ← العميل راض جداً.

د - وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعاً من الإرتباط العاطفي بين العميل

والمؤسسة وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة .

يكتسب رضا العميل وجه مزدوج الأول إقتصادي يعتمد علي تقييم أداء المنتجات والخدمات علي حسب الأهداف المبدئية للفرد ، أما الوجه الثاني فهو إجتماعي يعتمد علي الإدراك المستمر للعلاقات الإجتماعية التي أقامها اطراف المبادلة خلال عملية شراء المنتج او إستهلاك الخدمة . (بن إثنهو سيدي محمد، 2009م).

#### 2-4 تحديات رضا العميل :

تتمثل التحديات بالاتي :

أ- النظرة للجودة داخليا وخارجيا :

كان معيار الجودة سابقا مبني على ما تمتلكه المنظمة من تقنيات هندسية وموارد بشرية وموارد إنتاجية وعلى مدى توفرها تعد جودة للمنتج. في حين قدمت دراسات التسويق الكثير والمتعلقة بالمنتجات من اجل تطوير النظرة الخارجية للجودة والمبنية من العميل إلى العميل .

ب - جودة الخدمة :

تتولى المنظمة عملية مراقبة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إذ إن العميل ليس له علاقة ، فقط يحصل على الخدمة، لذلك عليها أن تتخذ الإجراءات والوسائل الفعالة لتقديم الخدمة بالشكل

المطلوب وفي حالة حدوث خلل فيها عليها أن تقدم الإقناع إلى العميل للخلل الحاصل والتخفيف عن الحالة.

### ج- الجودة تحقق الربح:

بعد إجراء الكثير من الدراسات من المنظمات تؤكد لها بوجود علاقة بين الجودة والربح فالجودة تعد مصدر للميزة التنافسية للمنظمة تؤدي إلى :

- إرضاء العميل .
- زيادة درجة الولاء.
- زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.
- وهذا يعني أن تتحقق العلاقات الآتية:
- **الجودة تؤدي إلى الرضا:** إن الجودة تعبر عن توقعات العميل فعندما يكون الفرق بين المتوقع اكبر من الفعلي سيتحقق له رضا كبير .
- **الرضا يؤدي إلى الولاء:** إن العميل يميل إلى إعادة عملية الشراء من جديد من الخدمات والتي حققت له الرضا وبذلك لن يتحول إلى منظمات اخرى أو خدمات اخرى منافسة فيتحقق ولاء العميل .
- **الولاء يؤدي إلى الربح:** العميل الذي يتسم بالولاء يحقق أرباح إلى المنظمة من خلال الآتي:

- العميل يأتي إلى المنظمة لتكرار عملية الشراء وبذلك لا تدفع أي مبالغ بقصد جذبه.
- يقوم بالإشهار عن طريق الحديث ايجابيا في المحيط الذي يعيش فيه لذا يعد وسيلة ترويج مجانية للمنظمة.
- يدفع العميل سعر أعلى ولا يتحسس منه لأنه من وجهة نظره هو يحقق راحته وثقته بالعلامة.

### 3-4 مقياس رضا العميل

أولاً: اختيار مقياس رضا العميل :

ويتكون من ثلاثة أبعاد هي الرضا عن الإجراءات، الرضا عن العاملين، والرضا عن خدمات المستشفى

#### ثانياً: أبعاد رضا العميل

يفترض البحث أنّ جودة الخدمات تتكوّن من ثلاثة أبعاد رئيسية ، وهذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على رضا متلقّي الخدمة، هذه الأبعاد هي:

- بُعد اجراءات سير المعاملات، ويشمل: انجاز المعاملات في وقت محدد دون تأخير، ووضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين.
- بُعد كفاءة العاملين وحسن تعاملهم، ويشمل: لطف العاملين في تعاملهم مع المتعاملين، واستجابتهم لاحتياجاتهم، وتواجدهم دائماً على أرس أعمالهم، وتنفيذهم المعاملات دون تمييز، وتقيدهم بالمواعيد المحددة لانجاز المعاملات.
- بُعد الخدمات المقدّمة من الدائرة ، ويشمل : فاعلية مكتب خدمة الجمهور، توفّر مواقف سيا ارت ، ملائمة اللوحات الإرشادية الدالة على مواقع المكاتب والأقسام ، تواجد النماذج والوثائق الخاصّة بسير المعاملة دائماً ، وتوفر قاعات انتظار مناسبة مع خدماتها .

#### 4-3-1 أهمية قياس رضا العميل :

يكتسب رضا العميل اهمية كبيرة لذا تحتاج جميع المنظمات الراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في السوق قياسه، إذ إن رضا الزبائن هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أي الأعمال سواء التقليدية أو عبر الإنترنت ، وتبرز اهمية قياس رضا العميل من خلال الاتي:

- أ. الوقوف على تحديد مدى رضا العميل .
- ب. تقديم النتائج للشركاء في أي منظمة .
- ج. يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق أهداف المنظمات.
- د. معرفة هل إن الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة.
- هـ. يساعد المشرفين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة لتشمل مجتمعات أخرى.
- و. تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي سوف تقدمها المنظمة.
- ز. معرفة اذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا الزبائن ام يحتاج إلى مراجعة.

## المبحث الخامس : ولاء العملاء

### 1-5 مفهوم ولاء العميل

ان من مستلزمات نجاح أي منظمة سوء إنتاجية أو خدمية يعتمد على مدى قوة العلاقة مع الزبائن الموالين لها، وقد عرف الولاء بأنه مقياس العميل ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة. وأضيف تعريف شامل للولاء بأبعاده المختلفة على انه ارتباط نفسي دائم من الزبائن تجاه مقدمي الخدمة، والذي يؤدي بالنتيجة إلى عدم تحول زبائن المنظمة نحو المنافسين، مع التوافق الكبير مع مقدم الخدمة، مع وجود التفضيل لمقدم الخدمة على المنافسين الآخرين. وعرف أيضاً بأنه يمثل مجموعة من الزبائن الذين يحملون المواقف الايجابية نحو أي منظمة تلتزم إعادة شراء المنتج المادي او الخدمة، والتوصية به للآخرين. وتبرز أهمية ولاء العميل من خلال التكاليف اذ ان تكلفة الاحتفاظ بالزبائن ذوي الولاء اقل بالمقارنة بتكاليف اجتذاب زبائن جدد، ان انخفاض فقدان الزبائن بنسبة 5% يؤدي إلى زيادة الأرباح من (25 % إلى 85%) إذ أهتم الفكر التسويقي بموضوع ولاء العميل في مجال الأعمال التجارية والخدمية و يعرف ولاء العميل بأنه السلوك المقصود والناجم عن الولاء لخدمة معينة أو منتج بوصفها نية إعادة الشراء، واستعداد العميل لتقديم كلمة من فم ايجابية تجاه الخدمة أو المنتج أو المنظمة. فالولاء هو السلوك الذي يمكن أن يرى في أشكال مختلفة مثل استمرار العلاقة، عبر عمليات البيع، وحتى عمليات البيع اللاحقة، وكلمة من فم العميل أو التوصية إلى زبائن جدد أو معارف. هذا النوع من السلوكيات يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تعزيز الإيرادات وخفض التكاليف للحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وان مستوى الأسعار لا يسبب حساسية للزبائن أصحاب الولاء.

هناك نوعان من الولاء وهما ولاء العميل ويكون تجاه المنتج أو الخدمة ويكون للمنظمة (للشركة) أو للسلعة والثاني سلوكي فالأول تجاه المنظمة أو الشركة يعني ولائه لمنتجات الشركة ومعاودته الشراء منها باستمرار مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم لجذبه. والولاء تجاه السلعة ويقصد به تفضيلهم لاقتناء سلعة معينة او خدمة خلال فترة محددة، وإطرائهم لها ويصر على اقتنائها ولا يرضى بديلا عنها. أما النوع الثاني ولاء سلوكي يتمثل في شكل من أشكال إعادة الشراء مثل الكلمة الايجابية تجاه المنتج أو الخدمة أو التوصية إلى

المعارف وغيرها . وتهتم إدارات علاقات العميل (العميل ) ليس بتحقيق الولاء فقط بل تهتم بادخال البهجة في نفس العميل اذ عند ذلك سوف يتكلم الزبائن مع الآخرين في مصلحة المنظمة ومنتجاتها.وقد بينت الدراسات اختلافات كبيرة في ولاء الزبائن، والذين يكونوا اقل رضا، والراضين بعض الشيء، والراضين تماما، وحتى الانخفاض البسيط من الرضا التام يمكن ان يؤدي الى انخفاض كبير في الولاء.فمن الأكثر ترجيحاً ان الزبائن الراضين لهم ولاء، ويعطوا المنظمة حصة أكبر في أعمالها.

الولاء هو السلوك المقصود الناجم عن الخدمة وتفعيلها ولاء نية إعادة الشراء واستعداده لتقديم كلمة من الفم إيجابية.

### 5-2 قياس ولاء العميل :

على الرغم من العديد من الدراسات عن ولاء العملاء، فليس هناك توافق في الآراء بشأن أنسب طريقة لقياس الولاء. ويمكن تصنيف الدراسات الموجودة في ولاء العملاء إلى ثلاث مجموعات :

1. الولاء وتكرار الشراء وكلمة من الفم تجاه المنظمة .
  2. ولاء ومركب رعاية مشتركة من تكرار المواقف .
  3. الولاء نفسي الاحتمال ويعرف ولاء العملاء من السلوك كلمة من الفم.
- يعد مقياس ولاء العميل من أهم المقاييس والذي طبق في كثير من الدراسات واثبت نجاحه، ويتألف من أربعة أبعاد وهي اتصالات الكلمة المنطوقة والتي تعني التوصية بالمنتج أو المنظمة للآخرين، نية إعادة التعامل والذي يعني التعامل المتكرر مع المنظمة، وعدم الحساسية للسعر وذلك من خلال الاستعداد من قبل العميل لدفع أسعار أعلى، وسلوك الشكوى من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المنظمة.

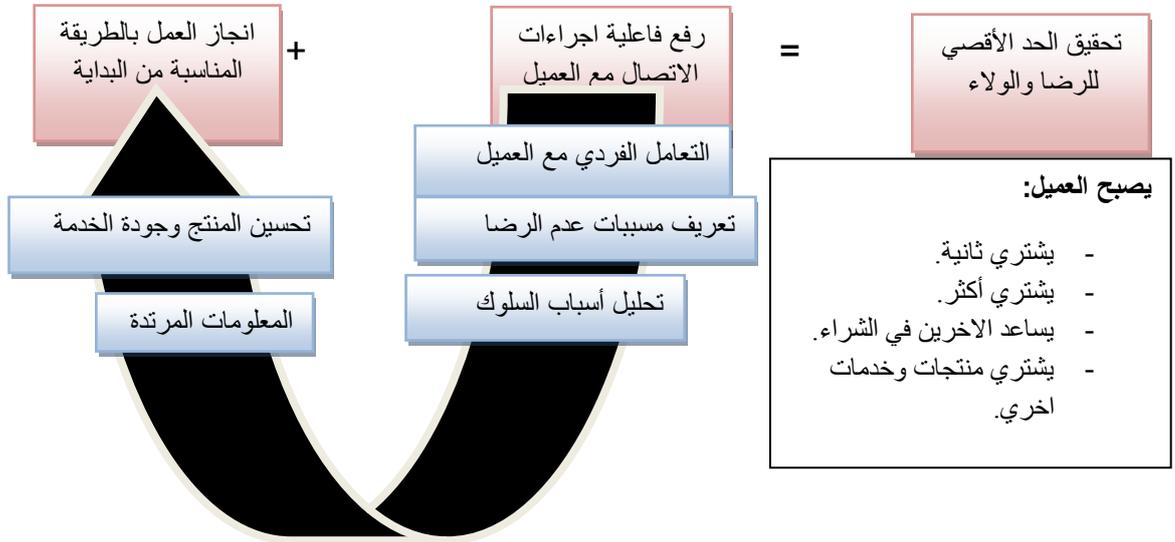
### 5-3 العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبائن:

إن زبائن المنظمة الخدمية سوف يظلون على ولائهم لمنظمة الخدمة اذا كانت قيمة ما يحصلون عليه اعظم نسبيا مما يتوقعون الحصول عليه من المنافسين 'وبما ان الولاء يعبر عن معاودة العميل وتك ارره التعامل مع منظمة الخدمة فان ذلك يؤثر على مدى قناعة العميل بما تقدمه المنظمة من خدمات حيث يفضل الزبائن دائما المنظمة التي تتسم بجودة ومواصفات و

خصائص تتطابق مع احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي تؤدي الى بناء الولاء لتلك المنظمة و يتضح ان العديد من المنظمات قد ادركت ان الحفاظ على التميز مرهون بكسب الزبائن خصوصاً وان جودة الخدمة تمثل مقوماً ضرورياً من اجل إقناع الزبائن باختيار منظمة دون أخرى فهي تعد الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة الخدمية بالزبائن الموالين فضلا عن تفوقها على منافسيها من خلال الاحتفاظ بالزبائن الموالين لها .

تشير نتائج العديد من الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين جودة الخدمة ودرجة الولاء خصوصا وان ولاء العميل غالبا ما يكون احد المتغيرات التابعة في نموذج جودة الخدمة .

### الشكل (2-2) إجراءات تعظيم الرضا والولاء عند المستهلك



(براهيمي عبدالرازق، 2016)

### البحث المستمر عن الحلول .

يأتي كل ربح المؤسسة من ولاء الزبائن وتكرار الشراء وهو ما يظهره الشكل أعلاه إذ أن تحقيق الحد الأقصى للرضا والولاء يمكن من الحصول علي فرص مهمة فيصبح العميل ينمي حصته بشكل مستمر ، وهذا بفضل البحث المستمر من قبل المؤسسة عن الحلول المثلي من منطلق رفع فاعلية تسيير العلاقة مع العميل والوصول الي مستوي عالي من الجودة يكون فيه العمل منجز بطريقة صحيحة من البداية. (براهيمي عبدالرازق، 2016)

ب/ الكلفة الكلية للزبون : وتنقسم الي الأتي:

1. القيمة المالية : السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلي أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها العميل .
  2. كلفة الوقت: الوقت الضائع للحصول علي المنتج فبعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلي من الكلفة النقدية وهذا يظهر بوضوح لدي الزبائن الذين لا يرغبون بان يكون لديهم وقت ضائع.
  3. كلفة المجهود : وهو الجهد الذي يبذله العميل في سبيل الحصول علي المنتج .
  4. الكلفة النفسية: تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من اجل التكيف مع الاشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدي العميل في حالة عدم إضافة قيمة له عن إقتناؤه منتج معين.
- أسباب فشل العلاقة مع العميل :**
- لتحسين العلاقة بين المؤسسة والعميل يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيداً إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة وهي تظهر في حركة مستمرة كما يلي:
1. عندما لاتصل المعلومات الي العميل بشكل جيد .
  2. عندما تصل المعلومات الي العميل ولكن تنعدم لديه الرغبة في التعامل مع المنظمة.
  3. عندما قد تصل المعلومات للزبون وتتوفر لديه الرغبة في الاتصال ولكن المنظمة لاتستمع اليه.
  4. عندما تستمع المنظمة للزبون ولكن لاتدرك إحتياجاته .
  5. عندما تدرك المنظمة إحتياجات العميل ولكن لاتستجيب لها.
  6. عندما تستجيب المنظمة لإحتياجات العميل ولكن بوسائل غير فعالة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

ويشتمل على الآتي

المبحث الأول منهجية البحث:

المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن مستشفى الأمل

### 3-1 المبحث الأول: منهجية البحث

#### 3-1-1 منهج البحث:

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يستخدمها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة .

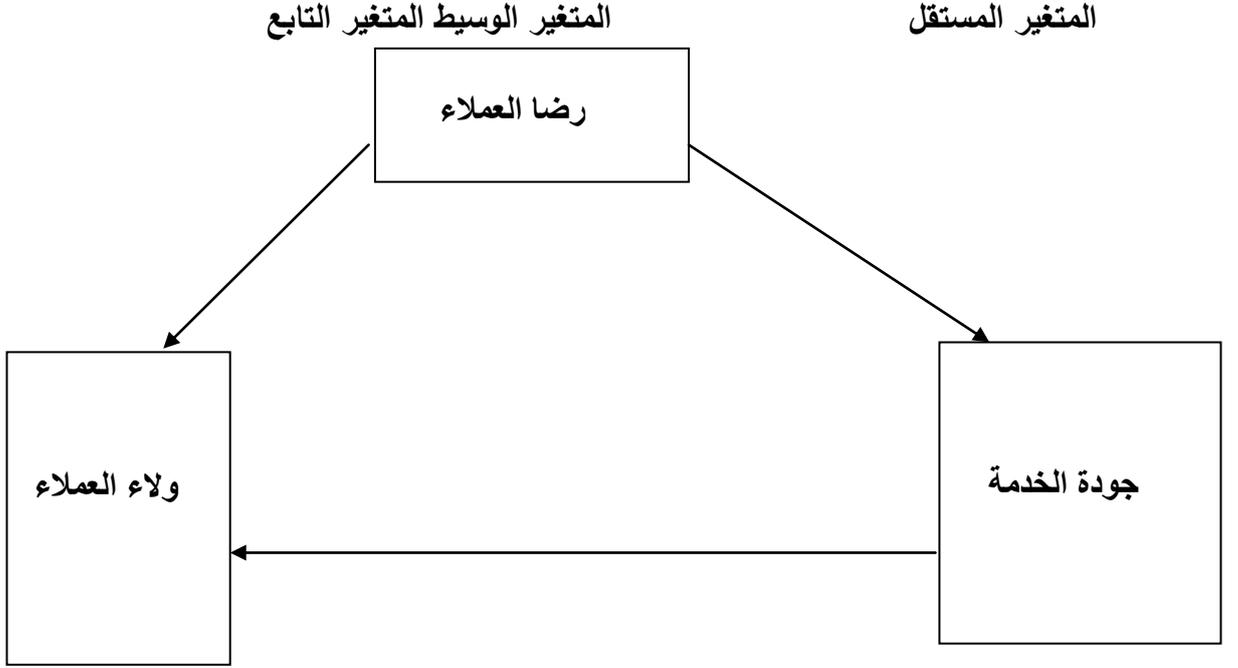
يعرف أيضا على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها، وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها وجب أن تكون لكل دراسة منهاجا خاصا يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض علي مدي تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال وطبعا لطبيعة موضوع الدراسة (الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء )

تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب إذ يهدف إلي فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثر فيها، كما انه يشمل علي جميع البيانات، تصنيفها، تبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من اجل استخلاص النتائج، والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل . تم القيام بدراسة بحثية في مراجع الجودة الشاملة والتسويق وإدارة الأعمال والتي تناقش جودة الخدمات الصحية ومواكبة المؤسسات الصحية للتطور وتقديم الخدمة وفق وجهة نظر العميل .

### 3-1-2 نموذج البحث:

بناءً على نظرية الموارد وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، توصل الباحث إلى نموذج للدراسة.

#### الشكل رقم (3-1) نموذج البحث الرئيسي



المصدر: إعداد الباحث ، 2022م

يوضح نموذج البحث العلاقات بين متغيرات الدراسة كالتالي:

1. العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء .
2. العلاقة بين جودة الخدمة و رضا العملاء .
3. العلاقة بين رضا العملاء وولاء العملاء .
4. الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء .

### 3-1-3 فرضيات الدراسة:

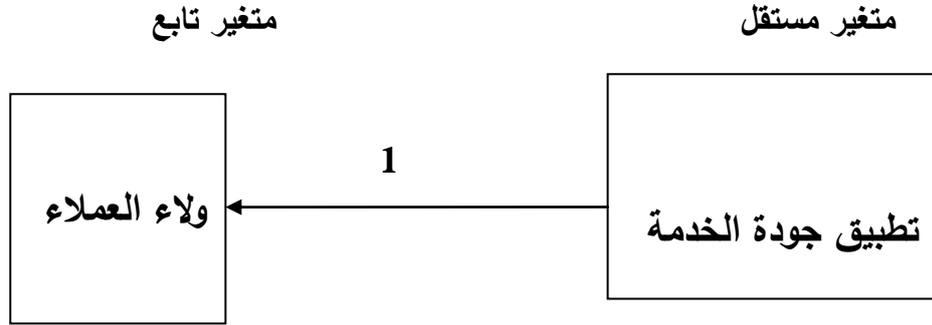
بناء على نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

#### 3-1-3-1 فرضيات الدراسة:

من أجل وصول إلى أهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة فرضيات أساسية لاختبار نموذج الدراسة  
أولاً: العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء :

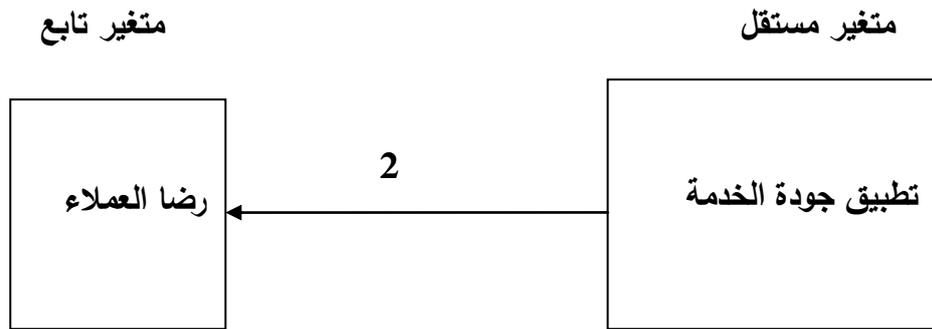
من وجهة النظر الاقتصادية يعتبر ولاء العملاء هو ذلك الانطباع الذي يؤدي به لإتخاذ موقف من تراكم التجارب الإيجابية ويمكن ان يتحول الي مسوق للمؤسسة ومدافعاً عنها أما الخدمة فهي عبارة عن نشاط غير ملموس ليس مرتبط بسلعة ، ومن خلال دراسات سابقة أظهرت إرتباط وثيق بين ولاء العميل وجودة الخدمة المقدمة له حيث أظهرت نتائج دراسة الباحث (حاكم جبوري الخفاجي، بدون تاريخ) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة المقدمة من بنك بابل بالعراق مع ولاء العميل . كما أثبتت دراسة(سارة بوعلاق، 2014) هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمة المقدمة من بعض شركات الاتصالات بالجزائر على ولاء العملاء ولكن ليس بدرجات متساوية كما كشفت دراسة (الطيب محمد اسماعيل، 2014) وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين ابعاد جودة الخدمة وولاء العملاء. أظهرت دراسة (د.أحمد خليفة وآخرون، بدون تاريخ) الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد جودة الخدمة وولاء العملاء . وبناء على ماسبق ، واستنادا الي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء وعلى الأساس النظري لنظريتي جودة الخدمة وولاء العملاء تفترض الدراسة الحالية أن ولاء العملاء يرتبط بصورة كبيرة علي جودة الخدمة المقدمة له ويمكن بالتالي التوصل الي ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وولاء العملاء.

الفرضية الأولى: يؤثر تطبيق جودة الخدمة تأثيراً إيجابياً على ولاء العملاء:  
الشكل (2-3) الفرضية الأولى



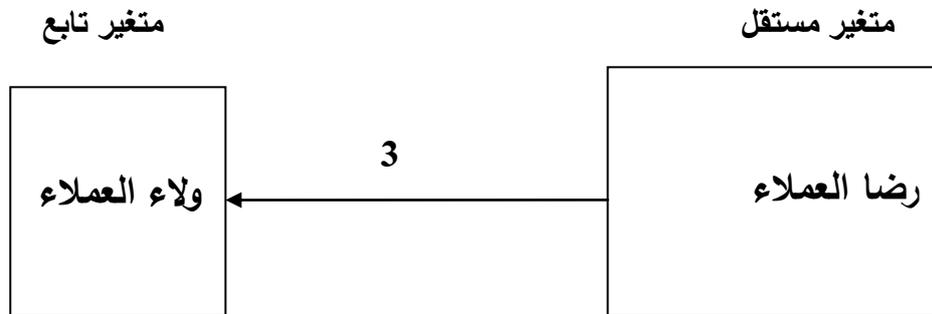
المصدر: إعداد الباحث، 2022م

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين تطبيق جودة الخدمة و رضا العملاء.  
الشكل (3-3) الفرضية الثانية:



المصدر: إعداد الباحث، 2022م

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء.  
الشكل (4-3) الفرضية الثالثة:



المصدر: إعداد الباحث، 2022م



### القسم الأول: خطاب وجه للعملاء .

يحتوى على عدد (3) فقرات تناولت خصائص البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة

في:

1. النوع.
2. العمر .
3. المستوى التعليمي .

القسم الثاني: محاور الدراسة و يتكون من خمسة محاور وعددها ( 23) فقرة ، وذلك على

النحو التالي:

### جدول رقم ( 3-1) توزيع محاور البحث

عدد الفقرات	محاور الدراسة	المتغير
6	جودة الخدمة	المستقل
6	الفائدة المدركة	الوسيط الأول
6	رضا العميل	الوسيط (الثاني)
5	ولاء العميل	التابع

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2022م

### 3-1-7 مقياس البحث:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان ، وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة، كما هو موضح في جدول رقم (2/1/3).

جدول رقم (2-3) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

عليه يصبح الوسط الفرضي للبحث:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات (  $5/15=5/(1+2+3+4+5)$  ) وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (  $3=$  ) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

3-1-8 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في البحث :

1. أساليب الإحصاء الوصفي:

ذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- أ - حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة ( 3 ) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي ( 3 )، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
- ب - الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

## 2. تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ - معامل الارتباط (R) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب - معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

ج - اختبار (P) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة).

## 3-2 المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن مستشفى الأمل

### 3-2-1 تمهيد:

مستشفى الأمل الوطني و الذي سمي لاحقاً مستشفى الأمل و كان مؤسساً لفكرة المستشفى العالمي هو عبارة عن مؤسسة صحية تقدم الخدمات الوقائية والعلاجية لمنسوبي جهاز المخابرات العامة و سكان منطقة كوبر و المواطنين في قسم الحوادث و قسم العلاج الاقتصادي.

لديه مسؤولية مجتمعية تجعله يساهم في دعم القوافل الطبية في اوقات الكوارث ، يتميز بموقعه الجيد في الخرطوم بحري حي كوبر و لديه مستشفيات طرفيه امدران و الابيض ومراكز متخصصة في الخرطوم 2 و شارع مكة و الاكاديمية العليا للدراسات الاستراتيجية والامنبة . يوفر المستشفى خدمات الرعاية الاولية و الثانويه لعضوية الجهاز مجانا في كل الخدمات التشخيصية مع دفع نسبة 10% من قيمة الدواء و لديه لائحة علاجية تنظم عمله . يمتلك المستشفى كادر مميز و بيئة جيدة و تجهيزات طبية حديثة .

لدى المستشفى تعاقدات مع مستشفيات وطنية لتقديم الخدمات الغير متوفره لديه ، ولديه تعاقدات مع مستشفيات عالمية لتقديم خدمات العلاج بالخارج عبر القمسيون الوطني.

### التطور الاداري لمستشفى الامل :

بدأت مستشفى الامل في مستوى شفاخانه في 1987م يديرها مساعد طبي خلف الله انتدب من عيادة القصر الجمهوري .

في العام 1992 توسعت الشفاخانه لتحتوي على عيادة صغيرة جداً بالخرطوم بحري تضم عدد (1) طبيب عمومي، ومساعد طبي، ومساعد طبيب أسنان، وممرضين، وعدد من المساعدين الطبيين في قسم المختبر، يديرها نقيب طبيب صديق بابكر علي الروى منتدب من مستشفى الشرطة .

في يونيو 1996 بدأ التوسع الى مستوى مركز طبي و سميت انذاك ادارة الخدمات الطبية بقيادة السيد رائد صديق بابكر علي الروى منتدب من الشرطة و تم تعيين الممرضين صديق فضل المولى ،الطبيب الامين ،عماد التجانى و محمد الامين و تم الإنتقال إلى الموقع الكائن تحت كبري القوات المسلحة. في العام 1997م غادر رائد طبيب صديق المستشفى 1997م للتخصص و تم تعيين المقدم ط د .محمد الامام احمد الهادى من السلاح الطبى مديرا حيث تم ترقيتها الى مستوى مستشفى تجرى فيه العمليات الجراحية وبه عدد من التخصصات و التتويم .

( مقابلة مع مساعد اول /صديق فضل المولى ادم محمد ،5-6-2022 )

في العام 2000م انهي انتداب المقدم طبيب محمد امام و اعيد للعمل بالقوات المسلحة وذلك بغرض التخصص و استمرت المستشفى بدون مدير معين و كانت تعمل تحت اشراف العقيد الجميعابي حتى تم تكليفه مديرا غير مفرغ من القوات المسلحة.

في عام 2003م تم تعيين عقيد ط د . اسامة الجميعابي مدير للمستشفى من السلاح الطبي وتوسعت المستشفى بدخول قسم الولادة والنساء ،كان حينها السيد الرائد طبيب سامى مديرا طبيا و تدرج الى ان وصل الى رتبة اللواء .

في العام 2007م تم تفريغ لواء جراح اسامه الجميعابي من مستشفى الامل للعمل مدير لمشروع مستشفى الامل الجديد و في نفس العام ظهرت شركة تركية للتفاوض حول شراكة مع مستشفى في السودان ( UHG) , وتم الاتفاق على شراكة بين الشركة والجهاز بنسبة 40%-60% و تم بعدها تغيير المسمى من مستشفى الامل الى المستشفى العالمي .

ثم في عام 2007م تعيين د .الكرديفانى مدير للمستشفى واللواء م عز الدين نائب المدير للشئون المالية والادارية .

في العام 2009 م تم تعيين الفريق اول طبيب صديق الحسين مدير للمستشفى من السلاح الطبي و الذي استمر لمدة عام ثم قدم استقاله .

في عام 2010م تعيين د .محمد ميرغنى مدير للمستشفى و اللواء الهادى الجاك نائب للشئون المالية والادارية وكان المدير الطبي د .سر الختم الخليفة .

في العام 2011م و تم افتتاح مركز الأمل التشخيصي ويضم مجموعة من الأجهزة التشخيصية المتطورة مثل جهاز الرنين المغنطيسي، وجهاز الأشعة المقطعية، وجهاز الأشعة المرئية وجهاز أشعة عادية وجهاز موجات صوتية، كما يضم نخبة من الإختصاصيين والتقنيين،

في عام 2012م تعيين اللواء طبيب الصادق الوكيل من السلاح الطبي وتعيين العميد فارس نائب للشئون المالية و تم إدخال خدمة اسعاف عناية مكثفة. و لمواكبة التوسع والزيادة المطردة في التردد على المستشفى تم إنشاء مجمعات خارجية وعيادات طرفية بمدينة امدرمان والخرطوم كما تم شراء قطعة أرض بالقرب من المستشفى تم تخصيص جزء منها للمخازن والمركبات، كما تم ضم مستشفى الأمل الوطني الأبيض لادارة المستشفى .

في العام 2013م تم تأسيس مركز جبره ليم تقديم الخدمه العلاجيه للعضويه بمنطقة الخرطوم جنوب و مركز الملازمين ليقدم الخدمه للعضويه بمنطقة امدرمان و من ثم انتقل مركز جبره الى موقعه الحالي بالخرطوم 2 و سمي مركز الامل الخرطوم ، وانتقل مركز الملازمين الى مستشفى الامل امدرمان .

فى عام 2016م تم تعيين د . عبد الباقى الزين مدير والعقيد الباقر رحمه الله رحمة واسعه نائب مدير للشئون المالية والادارية .

فى العام 2016م تم تعيين د . سليمان عبد الرحمن سليمان مدير للمستشفى و عميد طبيب سامى نائب للشؤون الطبيه وعقيد عبد الباقى البشير نائب للشئون الادارية .  
فى العام 2017م تم تعيين الفريق اسماعيل حمد على نائب للشؤون المالية والاداريه بديلاً للعقيد عبد الباقى.

فى العام 2018 م تمت اجازة نظام اساسي للمستشفى يحوي الهيكل الاداري و لوائح اداريه ومالية تنظم عمل المستشفى و لكنه خضع لتعديل عدة مرات فى اطار خطة التطوير المستمر.  
فى العام 2019م تم الغاء منصبى النائب ادارية وطبية و انشاء دائرة الخدمات الطبية تحت ادارة اللواء مصطفى محمد مصطفى ومن بعده تم تعيين اللواء احمد على مديراً لدائرة الخدمات الطبية.

فى العام 2020م اعيد منصبى النائب طبيه والنائب ادارية و تم تعيين د . بشير ليما نائب للشئون الطبية واللواء ركن معاش قمر الدين محمد فضل المولى نائب للشئون الادارية .  
فى العام نهاية العام 2021 م تم الغاء منصب نائب طبية و الاكتفاء بمنصب المدير الطبي العام و تعيين رائد اخصائى باطنيه مصعب عبدالحى مديراً طبيا عاما و تعيين عميد عمر عبد الحميد شمت نائب المدير للشؤون الماليه والاداريه.

## شكل رقم (3-6) الهيكل الإداري لمستشفى الأمل



(مقابلة مع مساعد اول صديق فضل المولى ادم محمد ، 24-5-2022 )

### تطور الخدمات الطبية بمستشفى الأمل :

تم إنشاء مستشفى الأمل الوطني في العام 1987م حيث بدأت كشفخانة بمعهد الامن الوطني بموقف شندى بمبادرة من السيد /عقيد عز الدين جاد كريم كان مدير معهد الامن الوطني انذاك، حيث قام باحضار السيد المساعد طبي / خلف الله من عيادة و شفخانة القصر الجمهورى بقوات الشعب المسلحة و كل من مساعد صيدلى محمد المصطفى ، ممرض عمر ذكريا حمد، ممرض حسن بابكر ومساعد اسنان /محمد عثمان عليه رحمة الله وكانت العيادة تحت اشراف السيد نقيب بشرى الجعلى الذي تدرج حتى رتبة اللواء و توفي رحمه الله رحمة واسعة .

في العام 1992 توسعت الشفخانه لتحتوي على عيادة صغيرة جداً بالخرطوم بحري تضم عدد (1) طبيب عمومي، ومساعد طبي، ومساعد طبيب أسنان، وممرضين، وعدد من المساعدين الطبيين في قسم المختبر، يديرها نقيب طبيب صديق بابكر علي الروي منتدب من مستشفى الشرطة. حيث أحتوت العيادة في ذلك الوقت على طبيب عمومي ومعمل وخدمات أسنان على مستوى المساعد الطبي، وكانت هذه الخدمات تقدم في الفترة الصباحية فقط ، في العام 1997 تم التعاقد مع مستشفى الشرطة لمدة عامين وتم استيعاب اختصاصيين في كل التخصصات بالعيادة المحولة فقط ، و تم اضافة قسم للتوليم ، و تعيين كل من السيد طبيب عبدالحليم محجوب (تدرج حتى رتبة لواء معاش و تخصص في النساء و التوليد ) و المرحوم د.طارق عباس . (مقابلة مع مساعد اول صديق فضل المولى ادم محمد ، 24-5-2022 )

وفي العام 1998 تمت اضافة اختصاصيين من مستشفى الشرطة والسلاح الطبي ووزارة الصحة، في العام 2000 م تم عمل مجمع عمليات وغرفة ولادة وتجهيز الموقع بمعدات لهذا القسم وتم اضافة جهاز موجات صوتية وأشعة وتم استيعاب كوادر مساعدة لمواكبة التوسع وظلت المستشفى تنمو على هذا النحو إلى أن تم ترحيلها . ( تقرير الأداء السنوي مستشفى الامل العام 2018م)

في العام 1998م تم تعيين د. الجميعابي كأخصائي جراحة بمستشفى الامل و كان حينها موجود د. طارق عباس و د. عبد الحليم و د. صديق الروا ويديرها المقدم طبي محمد امام و يتبع المستوصف حينها لادارة الخدمات التي كان يديرها العميد عبدالحى و العميد اللزم .

في 1999م تم البدء في تأسيس قسم الجراحة و النساء والتوليد و غرفتين عمليات و كانت تصدق الخطط و البرامج التطويرية عبر ادارة الخدمات بالجهاز بفرعيه الداخلي و الخارجي بنسبة تمويل 1:3 على التوالي.

في العام 2000م تم افتتاح اقسام الباطنية و المناظير وبقية الاقسام الاخرى و كانت تجرى ارقى العمليات الجراحية مثل عمليات السلسلة الفقرية بواسطة طاقم رسي و عمليات اطفال الانابيب بواسطة د. السر ابو الحسن و و غسيل الكلى بواسطة د جابر كبلو و د عثمان بكري في العظام و د بهاء الدين سيد احمد جراحة الاسنان و عمليات الاطفال بروف احمد بركة

وبروف صلاح عبدالرازق وبروف ناهد كمبال في النفسيه و قسم التخدير د.مساعد الجيلي و سيد الشعار و بروف محمد علي سليمان في قسم الحضانات.

في العام 2005م تم شراء مركز صحي كوبر و بدء اجراءات الانتقال الى الموقع الحالي مستشفى الامل وتم ذلك بمبادرة من عميد د .اسامة الجميعابي .

تم عمل اول لائحة للعلاج في العام 2005م ولم تجدد وتراجع الا في العام 2013م استجابة للتوسع في الخدمات الطبية وزيادة عدد المستفيدين من الخدمة وتزامنت مع تطور الخدمة

المقدمة بالامل ،تم تجديد لائحة العام 2013م في العام 2018م وهي المعمول بها حتى الان.

في العام 2006 تم إفتتاح الموقع الجديد الكائن بحي كوبر ويشمل الموقع المبنى الرئيسي الذي

يتكون من طابقين بالإضافة الى الطابق الارضي، واستمر المستشفى في التطور والتوسع حيث

تم إنشاء قسم غسيل الكلى والعنايات المكثفة ICU , CCU , HDU . (مقابلة مع عقيد طبيب

سفيان الطيب مدير مستشفى الأمل مجمع الخرطوم 2 ، 5-6-2022م)

#### الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفى حاليا :

1. خدمات الاستشارات الطبية : يتم تقديم الخدمة الطبيه في الطوارئ و عيادة الحالات الباردة و من ثم يتم تحويل المرضى للعيادات المتخصصة لمقابلة الاخصائيين او الاستشاريين عبر قسم السجل الطبي في عدد 35 تخصص طبي في كل من ( الباطنية ، الجراحة العامه ، النساء والتوليد ، طب الاطفال ، علم الامراض ، التخصصات الاخرى ) .
2. خدمات الفحوصات المعملية : يتم تقديم خدمة الفحوصات المعملية في مستشفى الامل كوبر و المراكز الطرفيه في عدد من اقسام المختبرات الطبيه الروتين والكيمياء وامراض الدم والاحياء الدقيقة والهرمونات و الانسجه و خدمات نقل الدم .
3. خدمات الطوارئ و الاصابات : تقدم خدمات الطوارئ مجانا للعضويه والمواطنين التزاما اخلاقيا و مجتمعيًا من مؤسسة جهاز المخابرات تجاه المجتمع.
4. خدمات التصوير الطبي : يتم تقديم خدمات التصوير الطبي باستخدام التقنيات الموجات الصوتيه والاشعه العاديه و الاشعه المرئيه والاشعه المقطعيه والرنين المغناطيسي في العام 2014م .

5. خدمات التنويم :ارتفع عدد الاسرة من 161م في العا 2013م الى 174 سرير في العام 2014م ، وتقدم خدمة التنويم في اقسام الباطنية والجراحة والنساء والتوليد و الاطفال وحديثي الولادة و العنايات المكثفه والوسيطه والقلبيه .
6. خدمات غسيل الكلى : يتم تقديم خدمات غسيل الكلى لعضوية جهاز المخبرات و للمواطنين ضمن برنامج المركز القومي لغسيل الكلى .
7. خدمات العمليات الجراحية :يتم تقديم خدمات العمليات الجراحية في عدد 12 تخصص طبي و كانت في العام 2014م تضم التخصصات الاتية الجراحة العامه ، النساء و التوليد و جراحة الاطفال و المسالك البولية و الانف والاذن والحجرة والعظام و التجميل و العيون و الاوعية الدموية و السلسلة الفقرية و المخ و الاعصاب و الوجه والفكين ) .
8. خدمات تشخيصية متنوعه :يتم تقديم خدمات مناظير الجهاز الهضمي وتفتيت حصاوي الكلى و رسم القلب و رسم القلب المجهود و ظائف الرئه و موجات صوتيه للقلب و موجات صوتيه للنساء و فحوصات البصريات .
9. خدمات الصيدليه و توفر الدواء : يتم توفير الدواء عبر صيدلية الطوارئ للحالات الطارئه و التي تحتوي على جميع الادويه المنقذه للحياه و الصيدلية الداخلية لقسم التنويم ، و الصيدلية الخارجية لمرضى العيادات المحوله والعيادات المتخصصة في الامل كوبر و المراكز الطرفيه.
10. خدمات العلاج بالمراكز الخارجيه : تقدم الخدمه الطبيه في مراكز خارجيه تابعه لمستشفى الامل و هي مركز الامل الخرطوم و مستشفى الامل امدرمان و مركز الامل للعيون و الوحده الطبية بالاكاديمية العليا للدراسات الامنيه والاستراتيجية والعياده الخاصه .
11. خدمات العلاج بالولايات : تقدم الخدمه بمستشفى الامل الابيض و مركز شاكرين بمدني و تم التعاقد مع التأمين الصحي لتقديم الخدمه للعضويه بالولايات.
12. خدمات القمسيون الطبي و العلاج بالخارج : يتم تقديم خدمات العلاج بالخارج وفق لائحة مضبوطة و مرتبطة بلائحة القمسيون القومي تعتمد عدم توفر الخدمه الطبيه بالسودان كشرط اساسي ، كما يتم تقديم خدمات الكشف الطبي و تحديد نسب العجز و الصلاحيه للعضويه .

13. خدمات شراء الخدمة :يتم تقديم خدمة شراء الخدمة الغير متوفره بالمستشفى للعضو اذا توفرت في مستشفيات اخرى بالسودان كخدمات امراض العقم و القساطر القلبيه مثال .
14. خدمات الصحة الوقائية : يتم تقديم خدمات الارشاد والتغذية العلاجيه لكل المرضى خاصة مرضى الامراض المزمنه كالسكري و الضغط والنقرس وغيرها ، وخدمات التطعيم والتحصين للاطفال خماسي ، درن ، شلل ، حصبه ،روتا ، مكورات و الامهات التتائوس و الكبار التهاب الكبد الوبائي و السحائي و كوفيد 19 ، كما تقدم خدمات مكافحة نواقل الامراض بالمستشف و جميع المكاتب و المجمعات السكنيه الخاصة بالجهاز .
15. العلاج الاقتصادي و الاستثمار الطبي : اسست الوحدة في العام 2019م بهدف بيع الخدمه الطبيه للمواطنين بتكاليف مناسبه و ذلك لتساهم في دعم الخدمه الطبيه المقدمه للعضويه عبر دعم موازنة المستشفى و بدأت ببيع خدمات المعمل و المناظير و التقنيت و تطورت حتى شملت عمليات اليوم الواحد و معمل فحص كورونا للمسافرين.

#### **العملية الادارية بمستشفى الامل :**

##### **• محور الاجتماعات :**

تتم العملية الاداريه بمستشفى الامل عبر الاجتماعات الراتبه للمستويات المختلفه الاقسام مع الموظفين بصوره شهريه و ترفع التقارير الى الادارات وتقوم الادارات بعقد اجتماعاتها مع الاقسام بصوره شهريه و ترفع تقاريرها الى ادارة المستشفى التي بدورها تعقد اجتماعات راتبه و اجتماعات طارئه .

##### **• الزيارات الميدانية :**

تنفذ الادارة بمستوياتها المختلفه زيارات ميدانية راتبه و مفاجئة للاقسام بمعيه قسم الجودة والادارة الطبيه والمدير الاداري ذلك للوقوف على مستوى سير الاداء اليومي و مناقشة المشكلات الطبيه و الاداريه التي تحتاج لمعالجه.

##### **• محور التدريب :**

تنفذ المستشفى سمنارات طبيه و دورات تدريبيه مختلفه وبصوره راتبه للموظفين داخل قاعات المستشفى و بالتنسيق مع مؤسسات تدريب معتمده بالسودان و خارج السودان كما تقوم بتوفير منح للكادر الطبي لنيل درجات الماجستير و الدكتوراه.

## الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

## 1-4 المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

### 0-1-4 تمهيد:

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق إعدادها ، كما يتضمن هذا المبحث تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

### جدول (1-4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
100.0	150	الاستبيانات الموزعة
0.00	0	الاستبيانات التي تم إرجاعها
0.00	0	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0.00	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
0.00	0	الاستبيانات الصالحة للتحليل
100.0	150	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2022م.

### 1-1-4 وصف أداة الدراسة:

اعتمد الدارس على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

#### القسم الأول:

يحتوي على عدد ( 3 ) فقرات تناولت خصائص المبحوثين والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع.
2. العمر .
3. المستوى العلمي

القسم الثاني: يتكون من خمسة محاور وعدد ( 55 ) فقرة ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4-2) توزيع محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	المتغير
6	جودة الخدمة	المستقل
6	الفائدة المدركة	الوسيط الأول
6	رضا العميل	الوسيط (الثاني)
5	ولاء العميل	التابع

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2022م

4-1-2 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له ( 5 ) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له و الذي أعطى له ( 1 ) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة، كما هو موضح في جدول رقم (4-3).

جدول رقم (4-3) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

عليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة :

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات)  $(1+2+3+4+5) \div 5 = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة والعكس صحيح.

#### 4-1-3 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

##### (1) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- أ - حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة ( 3 ) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي ( 3 )، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
- ب - الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

##### (2) - تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تم استخدام تحليل المسار والارتباط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. معامل الارتباط ( R ) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2. معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات

فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية

للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على

عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

3. اختبار ( $P$ ) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة

الاحتمالية ( $Prob$ ) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية

اكبر من ( $0.05$ ) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً

ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات)، إما إذا كانت

القيمة الاحتمالية أقل من ( $0.05$ ) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك

على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة) .

#### 2-4 المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

#### 1-2-4 تحليل البيانات الأولية:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة،

وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على

صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة

الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

#### جدول (4-4) : تحليل البيانات الأولية

النسبة %	التكرارات		
44.0	66	ذكر	النوع
56.0	84	أنثى	
100.0	150	المجموع	
30.7	46	أقل من 30 سنة	العمر
39.3	59	30 وأقل 40 سنة	
16.7	25	40 وأقل 50 سنة	

7.3	11	50 وأقل 60 سنة	
6.0	9	أكثر من 60 سنة	
<b>100.0</b>	<b>150</b>	<b>المجموع</b>	
10.7	16	أساس	المؤهل التعليمي
30.7	46	ثانوي	
46.0	69	جامعي	
12.7	19	فوق الجامعي	
<b>100.0</b>	<b>150</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2022م.

جودة القياس:

#### 4-2-2 التحليل العاملي الاستكشافي : Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافه عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003: 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009: 43)، حيث تستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al, 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في

العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

حيث تم التحليل لكل متغير على حده

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل:

الدعم التنظيمي المدرك :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ( 4-2 ) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 16 عبارة) .

الجدول (4-5) التحليل العاملي الاستكشافي لتطبيق جودة الخدمة (حجم العينة: 150)

Extraction	Initial	
.488	1.000	لدي المستشفى معدات حديثة.
.438	1.000	يبدو شكل المستشفى جميل ومريح للعين
.318	1.000	يتميز العاملين في المستشفى بحسن المظهر واناقة الملابس
.658	1.000	يقدم المستشفى خدماته بشكل صحيح من أول مرة.
.565	1.000	ينجز المستشفى خدماته خلال الفترة المتفق عليها
.593	1.000	يشعر العميل بالأمان والثقة أثناء القيام بالمعاملات لدي المستشفى

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

الجدول (4-6) التحليل العاملي الاستكشافي لرضا العملاء (حجم العينة: 150)

Extraction	Initial	
.341	1.000	المستشفى تقع في مكان ملائم
.470	1.000	يعكس مظهر المستشفى طبيعة الخدمة المقدمة.
.564	1.000	تعتبر العاملين بالمستشفى اهل للثقة.
.627	1.000	تشعر بالارتياح لإتخاذ قرار التعامل مع هذا المستشفى.
.704	1.000	الموظفون مؤهلون بشكل جيد
.477	1.000	الخدمات المقدمة تفوق التوقعات.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

الجدول (4-7) التحليل العاملي الاستكشافي لولاء العملاء (حجم العينة: 150)

Extraction	Initial	
.582	1.000	سوف تستمر في التعامل مع هذا المستشفى حتى لو توفرت لك خيارات أخرى.
.598	1.000	سوف تتصح الآخرين بالتعامل مع هذا المستشفى.
.208	1.000	إذا واجهت مشكلة فلن أعرضها علي الزبائن القريبين مني.
.286	1.000	إذا واجهت مشكلة في التعامل سأنقلها لإدارة المستشفى بغرض حلها.
.621	1.000	أعتبر المستشفى هي خيارى الأول في حالة حدوث أي مرض أو مراجعة طبية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

1. التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل

بهذا المجال، تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

## 2. مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

### أ - النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF

هي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

### ب - مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996م).

### ج - مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

#### د - مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996).

#### هـ - مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996).

#### و - مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

#### ز - مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995).

### 3. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي ( AMOS ) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

## تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (6/2/4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha).

### الجدول (4-8)

#### معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة : 150)

عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق	محاور الدراسة	المحور
6	0.89	0.80	تطبيق جودة الخدمة	الأول
6	0.91	0.82	الفائدة المدركة	الثاني
6	0.91	0.82	رضا العملاء	الثالث
5	0.82	0.67	ولاء العملاء	الرابع
23	0.96	0.92	الاستبيان ككل	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

الجدول (4-9) تحليل الارتباط (Person Correlation):

ولاء العميل	رضا العميل	الفائدة المدركة	جودة الخدمة		
.610	.570	.722	1	Pearson Correlation	جودة الخدمة
.000	.000	.000	.	Sig. (2-tailed)	
150	150	150	150	N	
.671	1	.646	.570	Pearson Correlation	رضا العميل
.000	.	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
150	150	150	150	N	
1	.671	.652	.610	Pearson Correlation	ولاء العميل
.	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
150	150	150	150	N	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ( 2022م)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقل والمتغير التابع ، والوسيط والمعدل ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من ( 0.30 ) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين ( 0.30 - 0.70 ) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة و من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح انه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج .

### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

### الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	المحور
.87483	3.8413	150	تطبيق جودة الخدمة
.76945	3.6978	150	رضا العملاء
.77369	3.7920	150	ولاء العملاء

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

### اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (8/2/4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### الجدول (4-11) التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
.748	.322	تطبيق جودة الخدمة
.000	16.721	رضا العملاء
.748	.322	ولاء العملاء

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول .

#### الجدول (4-12) اختبارات التوزيع الطبيعي

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

ولاء العملاء	رضا العملاء	الفائدة المدركة	تطبيق جودة الخدمة		
150	150	150	150	N	
3.7920	3.6978	3.9589	3.8413	Mean	Normal
.77369	.76945	.77606	.87483	Std. Deviation	Parameters(a,b)
.093	.086	.107	.121	Absolute	Most Extreme Differences
.059	.051	.090	.093	Positive	
-.093	-.086	-.107	-.121	Negative	
1.135	1.054	1.313	1.481	Kolmogorov-Smirnov Z	
.152	.216	.064	.025	Asymp. Sig. (2-tailed)	

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

\* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

بالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعاده كانت طبيعية، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة .

#### 3-4 المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

#### نمذجة المعادلة البنائية : [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات ، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

## تحليل المسار: Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

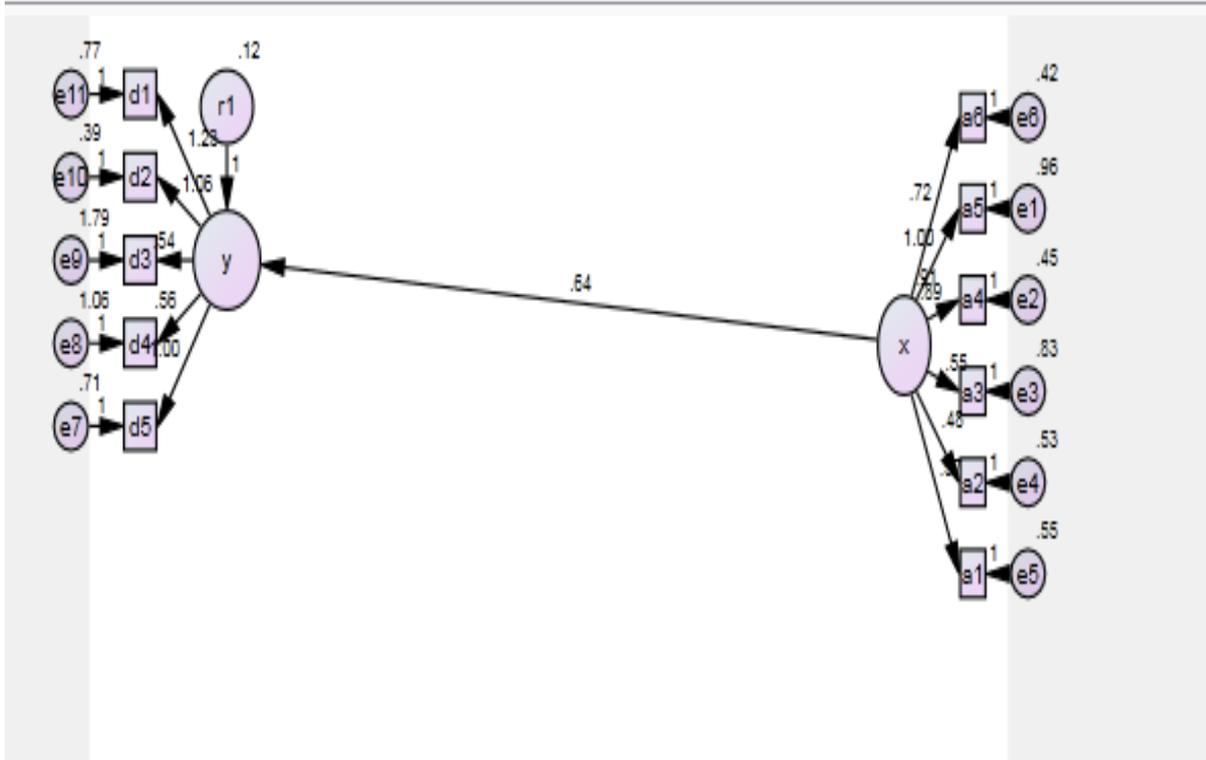
يستخدم تحليل المسار فيما يمثلاً لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of جودة التفاعل s وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر .
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحثة، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات .
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

الفرضية الأولى: تؤثر تطبيق جودة الخدمة تأثيراً إيجابياً على ولاء العملاء

الشكل (1-4) الفرضية الأولى : يؤثر تطبيق جودة الخدمة تأثيراً إيجابياً على ولاء العملاء



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

## مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

### الجدول (4-13) مؤشرات جودة النموذج من الفرضية الأولى

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	68.449	--
درجات الحرية	43	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	1.592	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.948	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	.921	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	.063	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.873	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.873	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.933	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م  
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

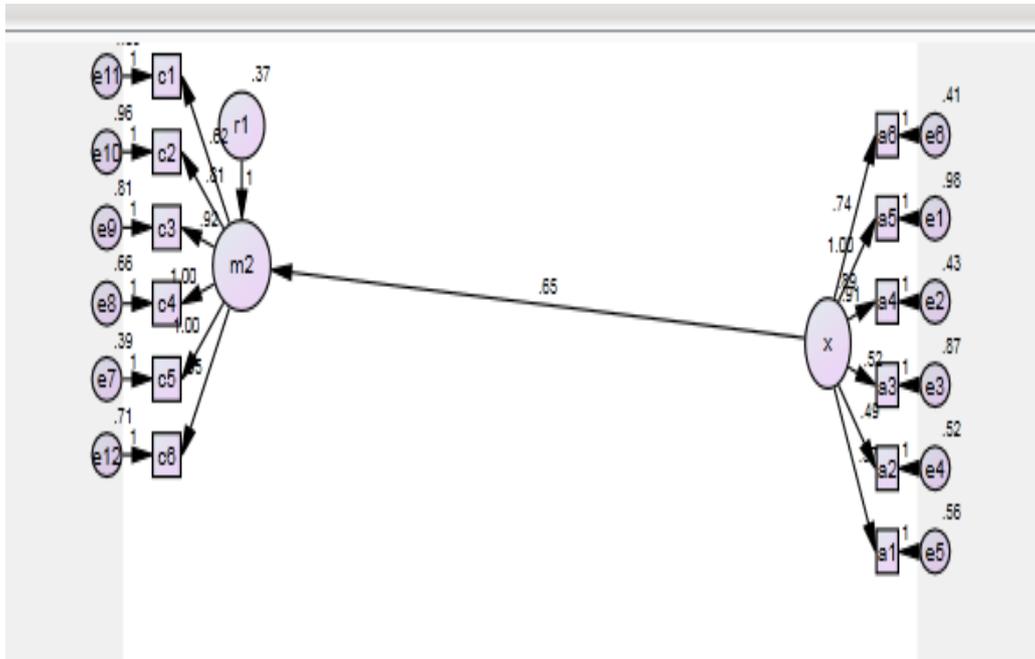
الجدول (4-14) قيم تحليل المسار من الفرضية الأولى

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
قبول الفرضية	0.00	6.466	0.100	0.644	<---	ولاء العملاء

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين جودة الخدمة و رضا العملاء

الشكل (4-2) العلاقة بين جودة الخدمة و رضا العملاء



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-15) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثانية

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	113.289	--
درجات الحرية	53	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	2.138	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.905	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	.087	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.838	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.907	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.881	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

من وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-16) قيم تحليل المسار للفرضية الثانية : العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة و

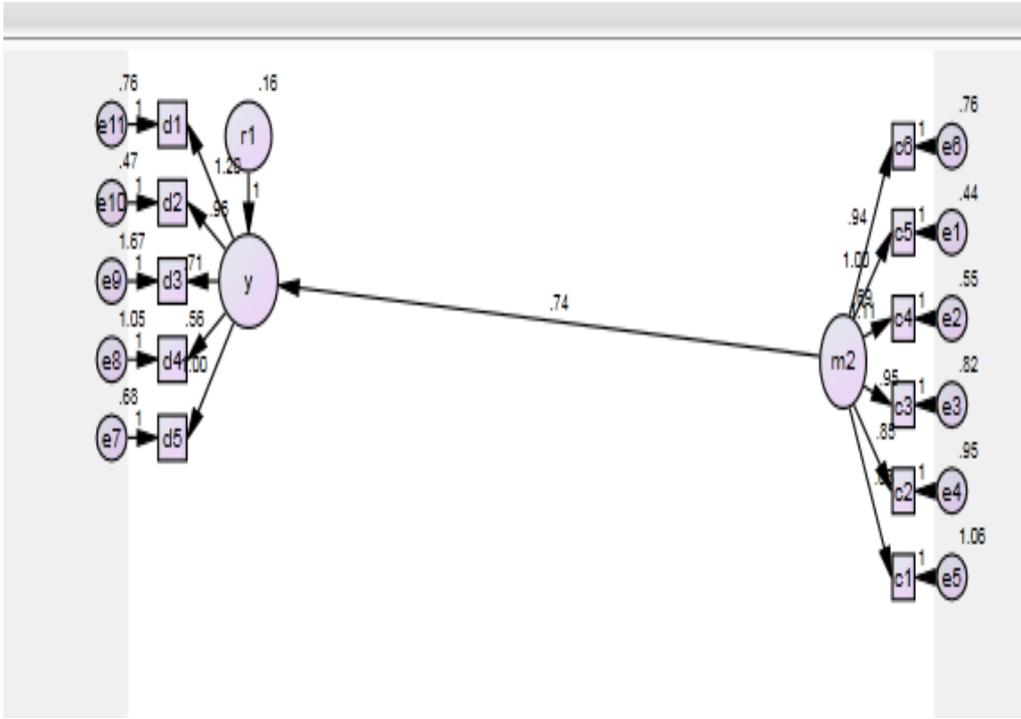
رضا العملاء

النتيجة	P	C.R.	S.E	Estimate		
قبول الفرضية	0.00	6.499	.100	.648	تطبيق جودة الخدمة	رضا العملاء <---

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

4/ الفرضية الثالثة: هنالك علاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء

الشكل (3-4) العلاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-17) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثالثة : العلاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	107.322	--
درجات الحرية	43	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	2.496	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.882	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	.096	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.821	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.884	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.849	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م  
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-18) قيم تحليل المسار للفرضية الثالثة العلاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء

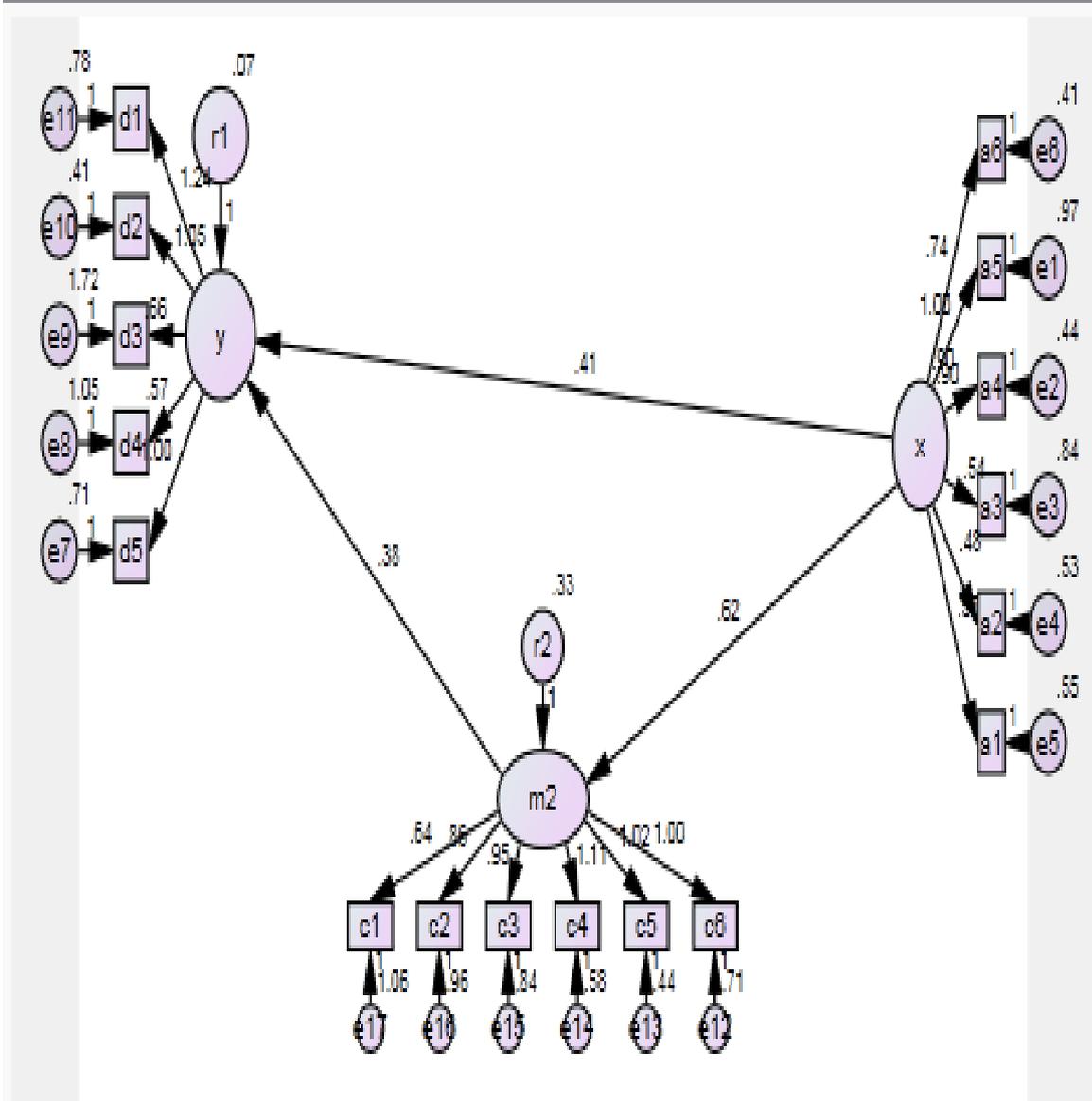
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	رضا العملاء	رضا العملاء
قبول الفرضية	0.00	6.690	.110	.736	رضا العملاء	رضا العملاء

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

الفرضية الرابعة: الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة و ولاء

العملاء

الشكل (4-4) الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة و ولاء العملاء



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول (4-19) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الرابعة

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	229.198	--
درجات الحرية	116	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	1.976	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.879	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	.091	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.786	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.882	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.858	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م  
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى  
الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب  
أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.  
جدول (4-20) قيم تحليل المسار للفرضية الرابعة : الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة  
بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	تطبيق جودة الخدمة	رضا العملاء
قبول	0.00	5.735	.108	.619	رضا العملاء	<---
قبول	0.00	4.087	.100	.409	ولاء العملاء	<---
قبول	0.00	3.447	.110	.380	ولاء العملاء	رضا العملاء <---

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

بغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects).

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط لإدارة المعرفة كشرط الميزة التنافسية وكنتيجة ل التخطيط الاستراتيجي تمت الاستعانة باختبار (Indirect Effects - Two Tailed ) bootstrap (Significance) جدول (4-21) الأثر المباشر للفرضية الرابعة :

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	تطبيق جودة الخدمة	رضا العملاء	ولاء العملاء
رضا العملاء	0.717	0.000	0.000
ولاء العملاء	0.551	0.443	0.000

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

جدول (4-22) الأثر الغير مباشر (التوسط) للفرضية الرابعة :

	تطبيق جودة الخدمة	رضا العملاء	ولاء العملاء
رضا العملاء	0.000	0.000	0.000
ولاء العملاء	0.236	0.000	0.000

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

#### 4-3-1 ملخص نتائج الفرضيات

جدول (4-23) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

حالة الإثبات	الفروض
تدعم	1. العلاقة الأولى: العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء.
تدعم	2. العلاقة الثانية: العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة و رضا العملاء.
تدعم	3. العلاقة الثالثة: العلاقة بين رضا العملاء وولاء العملاء.
لا تتوسط	4. العلاقة الرابعة : الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2022م.

#### 4-4 ملخص النتائج:

1. هنالك علاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء .
2. هنالك علاقة بين تطبيق جودة الخدمة و رضا العملاء .
3. هنالك علاقة بين رضا العملاء وولاء العملاء.
4. رضا العملاء لا يتوسط العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء .

#### 5-4 مناقشة النتائج :

##### 4-5-1 النتيجة الأولى: يؤثر تطبيق جودة الخدمة تأثيراً إيجابياً على ولاء العملاء.

خلصت الدراسة إلى انه يؤثر تطبيق جودة الخدمة تأثيراً إيجابياً على ولاء العملاء ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص إلى وجود تأثير إيجابي ، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (حاكم جبوري الخفاجي ، بدون تاريخ)

##### 4-5-2 النتيجة الثالثة: هنالك علاقة بين تطبيق جودة الخدمة و رضا العملاء.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق جودة الخدمة و رضا العملاء ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص أن هنالك علاقة بين تطبيق جودة الخدمة و رضا العملاء وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (محمد محمد علي أحمد ، 2010)

##### 4-5-3 النتيجة الخامسة: هنالك علاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص أن هنالك علاقة بين رضا العملاء و ولاء العملاء وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (صليحة رقاد ، 2008) .

##### 4-5-4 النتيجة السابعة: رضا العملاء يتوسط العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء.

توصلت الدراسة إلى أن رضا العملاء لا يتوسط العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء ويضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي أوضح عدم وجود تأثير لرضا العملاء في العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء ، وهذا يبين على إن رضا العملاء لا يتوسط العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة وولاء العملاء وهذا مما تفردت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

## الفصل الخامس

### الخاتمة

## 5-1 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالتالي:

1. الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على كسب رضا العميل.
2. الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والاجتهاد في تطبيقها داخل المستشفى بأقصى ما يمكن .
3. العمل على تعظيم الفوائد المدركة بتطبيق أبعاد جودة الخدمة لتحقيق ولاء العملاء .
4. يجب على إدارة مستشفى الأمل الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين تدريباً مستمراً لضمان تحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

## 5-1-1 التوصية بالدراسات المستقبلية:

1. إجراء الدراسة بنفس المتغيرات على مجتمع المستشفيات الحكومية العامة.
2. عمل دراسة منفصلة عن العلاقة بين الفائدة المدركة لعملاء المستشفى ورضاهم عنها.
3. عمل دراسة منفصلة عن تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل .
4. عمل دراسة عن تقييم رضا الموظفين بالمستشفى عن بيئة العمل بالمستشفى .

## 5-2 قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر المصادر :

-القران الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1. أحمد خليفة و عبد الحفيظ حسب الله وأ. عيسى علي، بدون تاريخ، أثر جودة الخدمة علي ولاء العملاء، دراسة تطبيقية علي الخدمات الفندقية بمدينة عدن، بدون تاريخ.
2. فوكر كروكر، مجلة إدارة الجودة الشاملة ، المجلد 11، العدد 1999، 4.

المجلات و الدوريات والتقارير:

1. مجلة العلوم الاقتصادية التابعة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. مجلة البحوث التجارية الدولية ، الإصدار 3 ، العدد 4، 2010.
3. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد ، 74، 2009.
4. مجلة اكااديمية علوم التسويق ،العدد الأول ، 2002.
5. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 15 العدد3 لسنة 2013 .
6. تقرير الأداء السنوي مستشفى الأمل العام 2018م

المقابلات :

1. مقابلة مع عقيد طبيب سفيان الطيب مدير مستشفى الأمل مجمع الخرطوم 2 ، 5-6-2022م.
2. مقابلة مع مساعد أول / صديق فضل المولى ادم محمد من مؤسسى الشفخانة بموقف شندى، 24-5-2022م .

الدراسات والرسائل العلمية :

1. أكرم أحمد الطويل واخرون ، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة لبعض مستشفيات محافظة نينوى بالعراق ، 2009م ، بحث علمي .
2. أياد فاضل محمد التميمي ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء ، بدون تاريخ ، ورقة علمية لصالح جامعة العلوم التطبيقية بالاردن.

3. براهمي عبدالرازق ، تسيير العلاقة مع العميل علي تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، 2016
4. بوغان نور الدين ،جودة الخدمات وأثرها في رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة بالجزائر ، بحث لنيل درجة الماجستير ، 2007.
5. بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز ، 2007م، ورقة علمية لصالح مجلة الباحث العدد الخامس ،الباحث .
6. حاكم جبوري الخفاجي ، رضا العميل كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء العميل دراسة حالة البنك الاهلي فرع النجف بالعراق، ورقة بحثية ، بدون تاريخ.
7. زكري واخرون ، أثر جودة الخدمة التأمينية على رضا العميل ، 2014.
8. سارة بوعلاق ، أثر جودة الخدمة عل ولاء العميل -حالة الهاتف النقال الجزائر، بحث لنيل الماجستير، (2014).
9. سميحة بلحسن ، أثر تطبيق جودة الخدمات علي تحقيق رضا الزبائن \_ دراسة حالة مؤسسة موبيليس بمحافظة ورقلة بالجزائر، 2012.
10. صليحة رقاد ، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل ، 2008، بحث لنيل درجة الماجستير.
11. عاصم رشاد ابوفزع ، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل وقيمة العميل مقارنة بين البنوك الاسلامية والتجارية بالاردن ، 2015 ، بحث لنيل درجة الماجستير.
12. عبدالعزيز بن عبدالله العرب ، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات ، 1429هـ ، دراسة تطبيقية علي المستشفيات العاملة بجدة.
13. محمد فاضل عباس رضا العاملين وأثره في جودة الخدمة الفندقية ، ورقة بحثية ، بدون تاريخ .
14. محمد محمد علي أحمد ، تطبيق الجودة الشاملة في مستشفى الخرطوم، 2010م ، بحث لنيل درجة الماجستير.
15. مزيان عبدالقادر ، أثر محددات جودة الخدمات علي رضا العملاء ، 2011م ، بحث لنيل درجة الماجستير.

16. مضوي موسى علي عمر وأمنة محمد عمر ، أثر جودة الخدمة المصرفية في تبني الموبايل المصرفي ، 2016م ، دراسة لمجلة العلوم الإقتصادية.
17. نزار الجيلي محمد عبدالوهاب ، أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي السودانية- بالتطبيق علي جامعتي السودان للعلوم والتكنولوجيا وبحري في الفترة 2011م-2021م ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، السودان ، 2022م.
18. نظام موسى سويدان ، 2011م ، مجلة جامعة الأزهر ، غزة ، سلسلة العلوم الانسانية.
19. أطروحة دكتوراة ، بن إشنهوسيدي محمد ، 2009م

#### المراجع الانجليزية :

1. Rahim Mosahab, Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation,2010.

الملاحق

## الملاحق

ملحق رقم (1) استبيان البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا - قسم ادارة الجودة والامتياز

أثر تطبيق جودة الخدمة في ولاء العملاء

الدور الوسيط للفائدة المدركة و رضا العملاء



كلية الدراسات العليا



المستجيب الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان يختص بجمع المعلومات عن الدراسة الخاصة بأثر تطبيق جودة الخدمة في ولاء العملاء

الدور الوسيط للفائدة المدركة ورضا عملاء مستشفى الأمل .

تتكون استمارة أسئلة الاستبيان من أربعة أقسام ، رجاء الإجابة عن كل الأسئلة حسب

ماترونيه مناسباً. كل المعلومات التي تدلون بها ستعامل بشكل سري، وسيتم استعمالها للإغراض الأكاديمية فقط.

نشركم مقدما على حسن تعاونكم معنا لدفع عجلة المعرفة ولكم منا كل الود والتقدير .

اسم الباحث: الصديق عبدالله محمد علي

موبايل رقم: 0123116430

عنوان البريد الإلكتروني: Siddigap150@gmail.com

### • ملحوظة:

الذين يودون أن يحصلوا على نسخة مجانية من نتائج هذه الدراسة سترسل لهم عند الانتهاء من البحث ، فقط رجاء ادرج عنوانك ورقم هاتفك في الصندوق أدناه:

	الاسم:
	رقم التلفون أو البريد الإلكتروني
	العنوان

مع أكيد الشكر والتقدير

### القسم الأول :

هذا القسم يتكون من أسئلة عامة مهمة بالنسبة لنا لمعرفة خلفية عن المبحوثين رجاءً أجب على جميع الاسئلة باستعمال الرمز ( ٧ ) في الحقل المناسب

- 1 - النوع : ذكر ( ) أنثى ( ) .
- 2 - العمر : اقل من 30 ( ) 30 واقل من 40 ( ) 40 واقل من 50 ( ) 50 واقل من 60 ( ) 60 فأكثر ( )
- 3-المستوى التعليمي: اساس ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) فوق الجامعي ( )

القسم الثاني: محاور الاستبانة : رجاءاً أجب على جميع الاسئلة باستعمال الرمز ( ٧ ) في

الحقل المناسب

المحور الأول : جودة الخدمة:

{أ}	جودة الخدمة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي المستشفى معدات حديثة.					
2	يبدو شكل المستشفى جميل .					
3	يتميز العاملين في المستشفى بحسن المظهر .					
4	يقدم المستشفى خدماته بشكل صحيح من أول مرة.					
5	ينجز المستشفى خدماته خلال الفترة المتفق عليها					
6	يشعر العميل بالأمان والثقة أثناء القيام بالمعاملات لدي المستشفى					

المحور الثاني : رضا العميل

{ج}	رضا العميل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المستشفى تقع في مكان ملائم					
2	يعكس مظهر المستشفى طبيعة الخدمة المقدمة.					
3	تعتبر العاملين بالمستشفى اهل للثقة.					
4	تشعر بالارتياح لإتخاذ قرار التعامل مع هذا المستشفى.					
5	الموظفون مؤهلون بشكل جيد					
6	الخدمات المقدمة تفوق التوقعات.					

المحور الرابع : ولاء العميل :

{ج}	ولاء العميل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	سوف تستمر في التعامل مع هذا المستشفى حتي لو توفرت لك خيارات اخري.					
2	سوف تتصح الآخرين بالتعامل مع هذا المستشفى.					
3	إذا واجهت مشكلة فلن أعرضها علي الزبائن القريبين مني.					
4	إذا واجهت مشكلة في التعامل سأنقلها لإدارة المستشفى بغرض حلها .					
5	أعتبر المستشفى هي خيارى الأول في حالة حدوث أي مرض أو مراجعة طبية					

شكراً على مشاركتك في هذا الاستبيان

ملحق رقم(2)

محكمو استبيان الدراسة الميدانية

الرقم	الاسم	الدرجة العلمي
1	طارق عثمان عبد الله هلال	أستاذ مشارك
2	عبد الخارق أبكر سليمان	أستاذ مشارك