



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية
تخصص : إدارة العمليات و الإنتاج

الموضوع :

التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية-كمية في البنك الوطني الجزائري BNA

تحت اشراف : أ.د بلمقدم مصطفى

من إعداد الطالب : بوصالح سفيان

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د طاوي مصطفى
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلمقدم مصطفى
ممتحنة	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د زرواط فاطمة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بطاهر سمير
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د.مخفي أمين
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.بن حميدة محمد

السنة الجامعية 2015-2016

إلى كل الذين يتفانون في خدمة الآخرين بضمير وإنسانية....
أساتذتي الكرام

إلى التي لم تتوقف يوماً عن العطاء....

أمي

إلى من ساندتني و اعتذر عن تقصيري في حقها

زوجتي

إلى قرّة عيني ابني

محمد كرم

إلى كل من ساندني ووقف بجانبتي....

إخوتي

إلى الذين ساعدوني وشجعوني ولم ييخلوا علي بيد المساعدة....

اصدقائي وزملائي

اهدي هذه الرسالة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي من علينا والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم، بعد أن وفقني الله تعالى ويسر لي إتمام هذه الرسالة فإنني أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي من قول أو فعل.

وأخص بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى لتحمله عبء الإشراف والتوجيه لوصولي بهذه الدراسة لما هي عليه.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير إلى أساتذتي الكرام، الاستاذ الدكتور بن بوزيان محمد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاستاذ الدكتور بطاهر سمير، والدكتور يحي بروفقات عبد الكريم لما قدموا لي من ملاحظات وآراء قيمة في هذه الدراسة. ولا يفوتني أن أتقدم بشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة مناقشة الأطروحة لما تفضلوا به من ملحوظات قيمة، ولم يخلوا بمقترحاتهم القيمة.

وفي الختام أتقدم بالشكر لكل من ساهم ولم ييخل في تقديم المساعدة جزاهم الله عني كل خير. والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الاهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة عامة
ب	مشكلة البحث
ب	اهمية البحث
ب	اهداف البحث
ج	منهجية البحث
ج	الإشكالية
د	فرضيات الدراسة
د	تنظيم البحث
هـ	البناء المنهجي للبحث
و	الدراسات السابقة
36-01	الفصل الاول : اقتصاد الخدمات كمحرك للتنمية
01	مقدمة
02	1- المنظور التاريخي للنظريات التفسيرية ل نمو قطاع الخدمات
03	1.1- نظرية مجتمع ما بعد الصناعي (postindustrialiste)
03	1.1.1- مؤسسة خدمات
03	1.1.2- مجتمع الوفرة (رغيد الحياة)
03	1.1.3- مجتمع الحضري
03	1.1.4- مجتمع المعرفة
04	1.1.5- مجتمع أكثر عدلا
04	2.1- نظريات مجتمع الصناعة الجديدة (néo-industrielles)
04	1.2.1- الصناعة كنشاط دافع
05	2.2.1- مجتمع الخدمة الذاتية self-service
05	2- خصائص قطاع الخدمات
06	1.2- التعقيد المتزايد والتحول الى خدمات ماذا وكيف (what-how)

06	2.2- الخدمات أنظمة معقدة واقتصاد المخاطرة
07	3- عوامل نمو قطاع الخدمات
08	1-3 الخدمات تظغط تدريجيا
08	2.3- الخدمات تدرس في الجامعات والمعاهد
08	3.3- الخدمات تسيطر على المؤسسات
09	4.3- الخدمات تستخوذ على التكنولوجيات
09	5.3- الخدمات هي مستقبل الصناعة
10	4- اهمية قطاع الخدمات
10	1.4- مساهمة قطاع الخدمات في مناصب الشغل
12	2.4- مساهمة قطاع الخدمات في القيمة المضافة
14	3.4- مساهمة قطاع الخدمات في الاستثمارات و كثافة راس المال
14	5- ماهية الخدمات
15	1.5- التطور التاريخي للخدمة
16	2.5- تعريف الخدمة
18	6- خصائص الخدمات
18	1.6- الخدمة غير ملموسة (غير مادية)
19	2-6 - الخدمة غير متجانسة
20	3.6- الخدمة غير منفصلة
20	4.6- الخدمة هي مؤقتة
21	5.6- مقارنة بين السلع والخدمات
22	7- دورة حياة الخدمة
22	1.7- مرحلة التقديم
22	2.7- مرحلة النمو
23	3.7- مرحلة النضوج
23	4.7- مرحلة التدهور
23	8- جودة الخدمات
23	1.8- تعريف جودة الخدمة
24	2.8- الجودة وخواص الخدمة
25	3-8 أهداف جودة الخدمة
25	4.8- لماذا إرضاء الزبائن
27	5.8- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات
27	1.5.8- الزمن و جودة الخدمة

28	2.5.8- المكان وجودة الخدمة
29	3.5.8- الاتصال وجودة الخدمة
30	9 – أداء المنشأة الخدمية
31	1.9- مفهوم الأداء
31	2.9- معايير الأداء
31	1.2.9- الأداء التقني
31	2.2.9- الأداء البشري
31	3.2.9- الأداء التجاري
32	4.2.9- الأداء المالي
33	3.9- أداء الخدمات
33	1.2.9- قياس إشباع الزبائن
35	2.3.9- التجاوب مع عدم الإشباع
36	خاتمة
65-37	الفصل الثاني : جودة الخدمات البنكية ورضا الزبائن
37	مقدمة
39	1- الخدمات المصرفية
39	1.1- مفهوم الخدمات المصرفية
40	2.1- خصائص الخدمات المصرفية
40	1.2.1- لا يمكن صنع الخدمة مقدماً
40	2.2.1- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة
41	3.2.1- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل
41	4.2.1- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت
41	5.2.1- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء
41	6.2.1- جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبون
41	3.1- مراحل تطور الخدمات المصرفية
42	1.3.1- المرحلة الأولى تنوع الأنشطة و الخدمات
42	2.3.1- المرحلة الثانية : التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات
42	3.3.1- المرحلة الثالثة : النمو عن طريق الاندماج
42	4.3.1- المرحلة الرابعة: التدويل
43	5.3.1- المرحلة الخامسة: التطور التنظيمي و الإداري
43	4-1- زبائن الخدمات المصرفية
43	1.4.1- الأشخاص الطبيعيون

43	2.4.1- الأشخاص المعنويون
44	3.4.1 - علاقة البنك بالزبائن
44	5.1 - العوامل المحفزة لنمو الخدمات المصرفية
45	2- جودة الخدمات المصرفية
46	1.2- مفهوم جودة الخدمات المصرفية
46	2.2- أهداف جودة الخدمات المصرفية
47	3.2 - أهمية جودة الخدمات المصرفية
48	4.2- ابعاد جودة الخدمات المصرفية
49	1.4.2- أبعاد الاستياء
49	2.4.2 - أبعاد الرضا
49	3.4.2- الأبعاد الحرجة
49	4.4.2 - الأبعاد الخطية
50	5.2- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية
53	3- رضا الزبائن أو الاشباع
54	1.3 - مفهوم الرضا او الاشباع
55	2.3- أهمية رضا الزبون
56	3.3 - العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة
57	4.3- ولاء الزبائن
58	5.3 - قياس رضا الزبون
59	2.5.3- مسح رضا الزبون
59	3.5.3- التسوق الخفي
59	4.3.5- تحليل فقدان الزبائن
59	5.3.5- مكونات ادارة علاقات الزبون
60	6.3 - لماذا نهتم بقياس الرضا عند العملاء
62	7.3 - مؤشرات رضا الزبون
62	8.3- تحديات رضا الزبون
62	1.8.3- النظرة للجودة داخليا وخارجيا
63	2.8.3 - جودة الخدمة
63	3.8.3- الجودة تحقق الربح
63	9.3 - المؤسسات الخدمية و المؤسسات السلعية و رضا العملاء
65	خاتمة

107-66	الفصل الثالث : النماذج النوعية والكمية لتحسين جودة الخدمة
66	مقدمة
67	1- العلاقة بين الجودة والاشباع (الرضا)
67	1.1- نموذج تأكيد التوقعات (التصورات)
67	2.1- تجربة الحكم على الخدمة عند الزبون
68	3.1- تجربة (سيناريو) الاشباع
69	4.1- اختلافات اساسية بين الاشباع والجودة
71	5.1- النموذج المتعدد الابعاد او المتعدد الصفات
71	6.1- أبعاد جودة الخدمة
71	1.6.1- التعرف على الابعاد الأكثر أهمية
73	2- نماذج القياس وابعادها
74	1.2- النماذج النوعية
74	1.1.2- نموذج دورة الجودة CYQ
74	1.1.1.2- مفهومه نموذج CYQ
77	2.1.2- نموذج Crosby
77	1.2.1.2- مفهوم نموذج Crosby
78	2.2.1.2- مبادئ خدمة العملاء في المصرف حسب نموذج Crosby
81	3.1.2- نموذج LE SERVQUAL
85	4.1.2- نموذج كانو (Kano's model)
85	1.4.1.2- مفهوم نموذج كانو
86	2.4.1.2- متطلبات رضا الزبون في (نموذج كانو)
87	3.4.1.2- مستويات جودة المنتج او الخدمة في (نموذج كانو):
88	4.4.1.2- مصفوفة رضا الزبون في نموذج كانو
89	5.1.2- نموذج QFD
89	1.5.1.2- مفهوم نموذج QFD
90	2.5.1.2- استخدام نموذج QFD في تحسين جودة خدمة المصرفية
93	6.1.2- نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة servperf
97	2.2- الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرار المتعدد المعايير
99	1.2.2- المتطلبات الأساسية للمساعدة على القرار المتعدد المعايير
100	3.2- الاساليب الكمية في قياس جودة الخدمات المصرفية
100	1.3.2- طريقة الترتيب حسب التشابه الى الحل الامثل TOPSIS
103	2.3.2- طريقة التحليل الهرمي AHP

105	3.3.2- طريقة electre 3
107	خاتمة
-108	الفصل الرابع : قياس جودة الخدمة باستخدام FTOPSIS
108	مقدمة
109	1- مجتمع ومكان الدراسة
109	1.1- النظام البنكي الجزائري بعد الاستقلال
110	2.1- البنك الوطني الجزائري
110	2- الادوات الاحصائية والرياضية المستخدمة في الدراسة
111	1.2- مقياس ليكارت (Likert)
111	2.2- مقياس صدق وثبات الاستبيان (الفاكرو نباخ)
112	3.2- اسلوب المنطق المضب
117	3- مبررات اختيار نموذج واداة الدراسة
117	1.1.3- نموذج تحليل الدراسة servqual
117	2.1.3- البحوث والدراسات السابقة
119	2.3- الطريقة الرياضية المستخدمة في نموذج servqual
121	4- مخطط الدراسة حسب طريقة التشابه نحو الحل الامثل المضببة
121	5- الدراسة
121	1.5- عرض المعلومات الشخصية
122	2.5- عرض وتحليل معطيات الاستبيانة واختبر الفرضيات
123	1.2.5- التأكد من صحة المعطيات
126	2.2.5- صدق الاداة
130	3.5- ترتيب الفجوات باستعمال fuzzyTopsis
131	1.3.5- المرحلة الاولى تحويل المعطيات الى اعداد مضببة
132	2.3.5- المرحلة الثانية وضع الشروط للمنطق المضب
133	3.3.5- المرحلة الثالثة تجميع الدوال العضوية
134	4.3.5- المرحلة الرابعة توحيد الاداء
136	5.3.5- المرحلة الخامسة : ضرب توحيد الاداء في اهمية الفجوات
138	6.3.5- المرحلة السادسة : حساب المسافة بين الحلول غير المثالية والحلول المثالية للاهمية الفجوات الموحدة الاداء
139	7.3.5- المرحلة السابعة : حساب معامل الاقتراب من الهدف المثالي
140	7.3.5- المرحلة السابعة : ترتيب معامل الاقتراب
141	4.5- تحليل وتفسير النتائج

الفهرس

145	خاتمة
146	خاتمة عامة
147	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
و	الدراسات السابقة	1-0
07	نمو قطاع الخدمات	1-1
11	عدد الموظفين حسب القطاعات	2-1
12	معدل النمو حسب القطاعات	3-1
13	إجمالي القيمة المضافة حسب القطاعات بالأسعار الجارية	4-1
16-15	التطور التاريخي للخدمة	5-1
19	تقسيم الخدمات حسب عدم ماديها	6-1
19	تقسيم الخدمات حسب عدم تجانسها	7-1
20	طبيعة العلاقة الخدمية بين المؤسسة والعميل	8-1
21	خصائص السلع والخدمات	9-1
24	علاقة جودة الخدمات بخصائصها	10-1
26	العلاقة بين عدم رضا الزبائن ووفائهم	11-1
28	علاقة المكان بالخدمة	12-1
62	مؤشرات رضا الزبون	1-2
92	رموز مصفوفة العلاقات	1-3
93	رموز مصفوفة المبادلة	2-3
95	صدق وثبات مقياس ليكارت في الجودة الشاملة	3-3
96	التحليل العاملي في خمسة معلمات تحدد الرضا من الخدمة	4-3
104	سلم saaty	5-3
110-109	تطور النظام المصرفي الجزائري	1-4
118-119	الدراسات السابقة لنموذج servqual	2-4
119	النماذج المقترحة لقياس جودة الخدمة	3-4
120	الاساليب المستخدمة على نموذج SERVQUAL	4-4
121	مستويات العودية لتقييم الجودة	5-4
122	(التوزيع التكراري لعملاء حسب المواصفات الشخصية	6-4
125-123	ثبات الاستبانة (اهمية كل فقرة من الابعاد)	7-4
126	تقييم الجودة الكلية للخدمات المصرفية	8-4
127	معاملات الارتباط (الخدمة المدركة والخدمة المنتظرة)	9-4
129-127	الفجوة حسب كل فقرة	10-4

قائمة الجداول

130	الفجوة حسب كل بعد	11-4
130	اختبار الفرضية الاولى	12-4
131	المنسبات الغوية ودالة العضوية	13-4
133-132	القواعد المستخدمة في المنطق المضرب	14-4
134	تجميع الفجوات حسب كل فقرة	15-4
136-135	الاداء الموحد حسب اتجاه التدنية	16-4
137-136	اهمية الاداء الموحد للفجوات	17-4
139-138	المسافة بين الحلول المثلى والحلول غير المثالية	18-4
140	معامل الاقتراب من الحل المثالي	19-4
141-140	ترتيب الفجوات	20-4
142	الفجوات الحرجة او السلبية	21-4
143-142	الفجوات المتوسطة	22-4
144	الفجوات الايجابية	23-4
144	ترتيب الفجوات حسب الابعاد	24-4

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	مسار الدراسة	1-0
26	العلاقة بين الجودة والربح	1-1
27	سلوك الزبائن	2-1
29	العلاقة بين الزمن ، المكان والاتصال	3-1
30	قيمة الخدمة عند الزبون	4-1
55	محددات رضا الزبائن	1-2
61	نموذج شبه مؤكد	2-2
67	نموذج تأكيد التوقعات	1-3
68	الخصائص التي تشارك في تشكيل حكم العميل	2-3
69	المراحل الرئيسية للعملية التي تؤدي إلى تشكيل الاشباع	3-3
70	تفاعلات العملاء و المؤسسة فيما يتعلق بأنواع مختلفة للجودة	4-3
72	مصنوفة الاشباع /الاهمية	5-3
74	الشكل العام لنموذج CYQ	6-3
76	نموذج CYQ منهج ديناميكي	7-3
80	مراحل القيمة التي يحصل عليها الزبون	8-3
86	نموذج كانو kano لمتطلبات رضا الزبون	9-3
88	مصنوفة لرضا الزبون	10-3
89	بيت الجودة	11-3
90	سلسلة بيوت الجودة لنموذج QFD	12-3
91	منهج التخطيط الخاص بنموذج QFD والمستخدم في المصرف	13-3
98	إجراءات لاختيار طريقة المثولية الرياضية	14-3
99	تمثيل عملية دعم اتخاذ القرار	15-3
115	الدالة المثلية ودالة شبه المنحرف	1-4
116	مراحل بنا النموذج المضرب	2-4
120	مخطط الدراسة	3-4
131	التحكم في جودة الخدمة	4-4
131	الدالة العضوية المثالية	5-4
132	الدالة العضوية حسب كل منسب لغوي	6-4

المقدمة العامة

مقدمة عامة

لقد ادى التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى حدوث ثورة في مجال الخدمات وقد اصبحت صناعة الخدمة هي السحر الأساسي في هذه التكنولوجيا، اين العولمة و تعقد العلاقات الاقتصادية المختلفة على مستوى العالم، و زيادة على ذلك ثورة المعلومات و إمكانية الاتصال بالأسواق المالية العالمية والحصول على معلومات منها فيما يتعلق بالصفقات والعمليات المنفذة في الأسواق العالمية.

اصبح قطاع الخدمات بشكله الجديد من أكثر القطاعات ديناميكية بالنسبة للنمو، كما ان التطور الحاصل في القطاعات الأخرى أصبح مرهونا بالتطورات والتحسينات التي تحدث في هذا القطاع، وفي الوقت الحالي ان معظم الأعمال الخدمية تحقق جزءا كبيرا من عوائدها من خلال بيع خدماتها في الأسواق العالمية، ولعل اهم هذه المؤسسات الخدمية نجد مؤسسات البنكية، الفنادق شركات النقل (الجوي البحري والبري)، الشركات التجارية الخ.

ونتيجة لتحرير الأسواق المالية في كل الدول المصدرة والمتلقية لها فقد قامت الكثير من الدول، ومنها الدول النامية بإلغاء القيود على التدفقات المالية عبر الحدود واصبحت هذه الدول متكاملة مع النظام المالي العالمي. وقد دعم هذا الاتجاه التوجه العالمي في اطار اتفاقيات منظمة التجارة العالمية (OMC) من خلال بروز اتفاقية تحرير للتجارة في الخدمات المالية والمصرفية، و ازالة القيود التي تحول دون تدفق رؤوس الأموال، وتعود حرية المؤسسات المالية والمصرفية في ممارسة انشطتها والترويج لخدماتها، وقد ترتب على ذلك ظهور اسواق جديدة لها تواجد جغرافي طبيعي تجمعها وتنظمها شبكات الحواسيب المتصلة مع بعضها البعض لتوفر المعلومات عن الأدوات المالية الجديدة التي تتعامل فيها تلك الأسواق إضافة الى انخفاض تكاليف المعاملات وابتكار ادوات مالية جديدة ساعدت على النمو الكبير للمعاملات المالية الخارجية.

تشكل المصارف القاعدة الاساسية لبناء القطاعات الاقتصادية المختلفة، فالقطاع المصرفي يلعب دورا كبيرا في عملية التنمية الاقتصادية، وخاصة فيما يقدمه المصرف من خدمات مالية وائتمانية متنوعة، فلم يعد الحصول على الخدمة هو اساسا المشكلة الاساسية التي تواجهها منظمات الاعمال، وانما اصبح موضوع تقديمها بالشكل الذي يرضي العملاء يمثل الهم الأكبر بالنسبة للعديد من المصارف، ومن هذا المنطلق تلعب الخدمات دورا هاما في حياة المنظمات، بل وتعتبر ضرورة لازمة لدعم بقائها وتطوير علاقتها التجارية المحلية والعالمية لتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء، وبالنظر الى ما تتميز به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها، اصبح موضوع الجودة السلاح التنافسي المستخدم من قبل المصارف باعتبار ان الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المصارف بدماء جديدة متدفقة والمثملة بجذب المزيد من العملاء وتحقيق التميز في السوق من خلال تطوير خدماتها المصرفية وفقا لمتطلبات الحياة المتغيرة تدريجيا.

ان دراسة الجودة في الخدمات المصرفية ضرورة لا مفر منها وانعكاسها الايجابي على اقتصاد الدول والتجارة العالمية، فان اي اقتصاد لا يمكن ان يعمل بدون بنى هيكلية تحتية تقدم المناخ الملائم للمعاملات كالاتصالات وخدمات المصارف والنقل الخ، وعلى هذا، فإنه كلما تطور الاقتصاد اصبحت الخدمات أكثر أهمية، ويلعب مستوى نضوج وبلوغ ووعي وفهم السكان، الدور الحيوي والهام في النشاطات الخدمية وفي رفع مستوى جودتها.

يتضمن بحثنا عن طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمة في القطاع المصرفي من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين انتظارات الزبائن وادراكاتهم، اين يزخر العلم بالأدوات الجديدة لتحسين وتطوير الجودة ومن ثم معرفة انسب الطرق لإجراء تحليل النتائج باستخدام ادوات التحليل الاحصائي المناسبة لنوع البيانات التي تم جمعها واخيرا تقديم النتائج والحلول وعرض التوصيات والمقترحات التي تجعل من الطريقة المتبناة متكاملة في جميع جوانبها.

2- مشكلة البحث

تشكل الخدمات المصرفية قطاع كبير ومتزايد في جميع الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء و مع قدوم الالفية الثالثة أخذت التجارة في الخدمات المصرفية تزايد بدرجة كبيرة، وان ما يميزها عن الانشطة الخدمية الأخرى هو ارتباطها بالنظام التجاري والاقتصاد القومي ككل، كذلك، فإن هناك اعتماد متبادل بين الخدمة و الجودة و الزبون والرضا والولاء و استمرارية المصرف وسمعته وجودة الخدمة المعروضة ايضا. وتكمن مشكلة الدراسة بان هناك تبايناً في كيفية قياس جودة الخدمة وتحديد ابعادها الرئيسية من ناحية، وتوافر المقاييس الأكثر مصداقية في التطبيق من ناحية اخرى، ولذلك فان هناك حاجة ملحة الى اجراء هذه الدراسة لتعميق مفهوم قياس جودة الخدمات في المصارف.

3- اهمية البحث :

المصارف النامية والمصارف الجزائرية بشكل خاص ستواجه مجموعة من التحديات بسبب الظروف والمتغيرات السابقة التي تعكس أثارها على عولمة جودة الخدمة المصرفية، ومن اهم التحديات للمواجهة ما يلي :

- التغيرات الهيكلية في عمليات التحرر من القيود والإجراءات.
- الاستغناء عن عمليات الوساطة، ولجوء الكثير من الشركات لتوفير احتياجاتها المالية والنقدية بدون وساطة المصارف.
- التطور التكنولوجي السريع في العمليات المصرفية والمالية لاسيما الدولية منها.
- انتشار ظاهرة العولمة والتكامل والاندماج بين المصارف .
- انخفاض إيرادات الأعمال المصرفية والحاجة لظهور وظائف غير تقليدية في المصارف، واللجوء إلى تنمية الإيرادات عن طريق الخدمات المتنوعة وجودة هذه الخدمات .
- ظهور المصارف الشاملة التي تقوم على استراتيجية التنوع في الأعمال والخدمات التي ترغب بممارستها ، قد تقوم هذه المصارف بوظائف المصارف التجارية ووظائف مصارف الاستثمار والتأمين احيانا.
- اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية مما يسمح بنفاذ الخدمات المصرفية المتطورة الى الأسواق الجزائرية وهذا ما يشكل واقعا تنافسيا أمام المصارف الجزائرية.
- اتفاقية بازل التي تهدف الى تقوية وتدعيم استقرار النظام المصرفي العالمي وخلق اوضاع تنافسية متكافئة للمصارف، ويجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية وتحسين الطرق الفنية للرقابة على اعمال المصارف وتسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراء وطرق الرقابة.

وفي ظل التحديات السابقة ، ما هو موقف المصارف الجزائرية ؟ وما هي الطرق الي يمكن ان تتبعها للحفاظ على كيانها ووجودها وزيادة حجم اعمالها ، خصوصا وان مستوى جودة الخدمة المقدمة فيها لا يرقى إلى مستوى جودة الخدمات المصرفية العالمية .

4- اهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الآتي :

1. التعرف على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال مقارنة توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك (التجربة الجزائري) وبين ادراكاتهم لمستوى الاداء الفعلي لتلك الخدمة والكشف عن مجالات التطابق والاختلاف بينها (الفجوة).
2. التحقق من مدى فعالية مقياس الفجوة (SERVQUAL) في قياس جودة الخدمات المصرفية، وكذلك صلاحيته في تحديد أبعاد هذه الجودة.
3. الكشف عن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الجزائرية من وجهة نظر العملاء، وذلك من خلال التعرف على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا وذلك باستخدام مقياس (SERVQUAL) في قياس ابعاد جودة الخدمات المصرفية.
4. تحديد ان كانت هناك فروقات بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية على اساس ترتيب الفجوات باستخدام اسلوب Fuzzy TOPSIS.

5- منهجية البحث :

سنعتمد في دراستنا على جزء نظري الغرض منه هو إعطاء المفاهيم الخاصة باقتصاد الخدمات ومختلف العوامل التي ادت بنمو هذا القطاع الحساس لتتعمق أكثر في مكونات الاساسية وما يميزه عن القطاعات الاخرى من خلال الخدمات التي يقدمها ونستعرض مختلف خصائص التي تميزها عن السلع مع الإشارة الى الخدمات المصرفية و تبني مدخل الجودة في هذه الاخيرة للوصول بها الى التنافسية من خلال تحقيق الرضا لدى عملائها وضرورة قياس انتظاراتهم ومقارنتها بإدراكات ممثلة في مجموعة من الطرق القياسية والتحسينية لجودة الخدمة . أما الشق الثاني فهو عبارة عن إسقاط الخطوات والنظريات الخاصة بطريقة (FUZZY SERVQUAL) بغرض قياس جودة الخدمة المصرفية واستخلاص الفروقات باستخدام FTOPSIS وهذا بطريقة علمية وتطبيقية.

أما اختيارنا لجودة الخدمة البنكية فراجع إلى الكم الهائل من مختلف فئات المجتمع التي تتعامل مع البنك في العديد من الخدمات وظهور الاستياء عند الكثيرين منهم جراء عدم تطابق انتظاراتهم مع ما يقدمه البنك فعلا من خدمات.

6- الإشكالية : من خلال معالجتنا لبحث سنبحث الإشكالية التالية :

- ما مدى اعتماد الإدارة البنكية على الاساليب المتعددة المعايير قصد التحكم في جودة خدماتها المصرفية ؟ هناك حاجة ملحة الى اجراء هذه الدراسة لتعميق مفهوم جودة الخدمات في المصارف وبشكل محدد فان الدراسة سوف تجيب على التساؤلات التالية:
- 1- هل هناك فروقات بين ما يتوقعه العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك وبين ادراكهم لمستوى الاداء الفعلي لتلك الخدمة بشكل عام ولكل بعد من ابعاد الجودة على حده؟
 - 2- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمة المصرفية فعليا باختلاف المتغيرات الشخصية؟

- 3- هل تؤثر الجوانب المادية الملموسة بصورة إيجابية على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المعارف التجارية؟
- 4- يؤثر مستوى الاستجابة بصورة إيجابية على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف التجارية؟
- 5- هل تؤثر الاعتمادية بصورة إيجابية على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف التجارية؟
- 6- هل يؤثر مستوى الأمان بصورة إيجابية على الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف التجارية؟
- 7- هل يؤثر مستوى التعاطف مع عملاء البنك، بصورة إيجابية على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف التجارية؟
- 8- هل هناك فروقات بين جودة الخدمة المصرفية من ناحية ودرجة رضا العملاء عن هذه الخدمة من ناحية أخرى؟

7- فرضيات الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية والتي تنص على ما يلي:
- الفرضية الأولى: هناك فروقات بين ما يتوقعه العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المصرف وبين ادراكاتهم لمستوى الاداء الفعلي لتلك الخدمة بشكل عام ولكل بعد من ابعاد الجودة.
 - الفرضية الثانية : تؤثر الجوانب المادية الملموسة ، مستوى الاستجابة ، الاعتمادية ، مستوى الأمان ، مستوى التعاطف ، بصورة إيجابية على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف.

8- تنظيم البحث :

وللاجابة عن الاشكالية قد ارتأينا أن نقسم البحث إلى أربعة فصول :

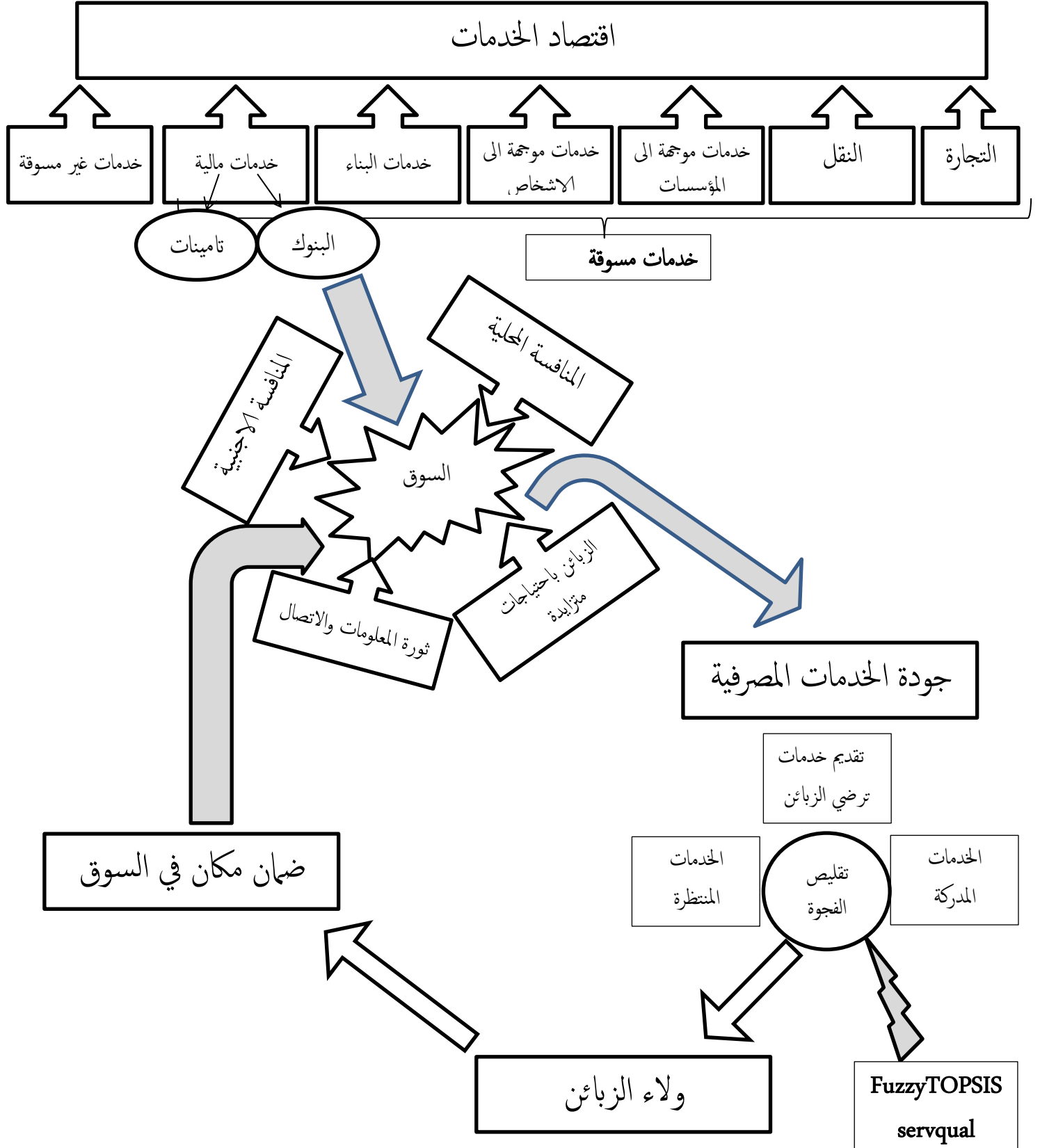
الفصل الأول : سنتعرض في هذا الفصل إلى التعرف على اقتصاد الخدمات و العوامل التي ادت الى نمو هذا القطاع وتطوره وأهميته في اقتصاديات الدول التي لم يكن لها مكان في الاقتصاد الصناعي وكذا التطرق الى الخدمات بصفة عامة ومختلف الخصائص التي تميزها.

الفصل الثاني : في هذا الفصل سنتطرق إلى جودة الخدمات البنكية وكذا العوامل التي تميزها والتي تتأثر بها واطهار العملاء وولائهم كنقطة ارتكاز في الجودة بهدف ضمان استمرارية البنك والحفاظ على سمعته.

الفصل الثالث : هذا الفصل خصص للطرق النوعية (لتحسين جودة الخدمة) و الطرق الكمية لقياس جودة الخدمة بغرض تقديم طريقتين الأولى تساعد على توفير الاطار العام لجودة الخدمة وكيفية تحسينها اما الثاني فهو الاداة التي تساعد على اكتشاف الفروقات و كيفية تصحيحها بتغذية عكسية .

الفصل الرابع : تناول في هذا الفصل طريقة ((FUZZYTOPSIS) على نموذج SERVQUAL ودورها في مساعدة متخذ القرار على تحليل جودة الخدمة المصرفية وكيفية التعامل مع هذا المشكل من خلال منهج وخطوات ، و اقتراح الحلول الممكنة والتي من شأنها أن تحسن من جودة الخدمة المصرفية .

9- البناء المنهجي للبحث :



10-الدراسات السابقة :

الجدول التالي يبين الطرق المستخدمة في تقييم جودة الخدمات المصرفية

الباحثين	الطريقة المستخدمة في قياس جودة الخدمة المصرفية
Karr (2005), Badreldin (2009)	استخدام طريقتي ROA and ROE لقياس الاداء البنكي * ROA : Return on equity ; ROE : return on assets,
Ho & Wu (2009), Minh et al. (2013) Abbott et al. (2013) Grigoroudis et al. (2013) Marie et al. (2013)	قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام DEA * Data Envelopment Analysis تحليل مغلف البيانات (DEA)
Ayadi <i>et al.</i> (1998) Hays <i>et al.</i> (2009) Sayed and Sayed (2013)	CAMEL(C -Capital Adequacy, A - Assets Quality, M - Management Efficiency, E - Earning Quality, L - Liquidity and S - Sensitivity to Market Risk) نظام التقييم الرقابي لتصنيف حالة بنك بشكل عام
Manandhar & Tang (2002) Chen & Chen (2008), Wu et al. (2009) Shaverdi et al. (2011)	بطاقة العلامات المتوازنة (Balance Scorecard (BSC) في تقييم اداء الخدمات المصرفية
Kalhoefer & Salem (2008) Badreldin (2009) Collier & McGowan (2010)	تم تطبيق نظام دوبونت للتحليل المالي (DuPont analysis) تم تقسيم تقييم الاداء البنكي إلى ثلاثة عناصر هي: (1 هامش صافي الربح، 2) دوران مجموع الأصول و (3) ومضاعف حقوق المساهمين.
Ferreira et al. (2011)	تقييم الخدمة المصرفية باستخدام الخرائط المعرفية Cognitive Mapping
Lassar et al.(2000),Newman (2001) Gerrard & Cunningham (2005) Awan et al. (2011) Shlash Mohammad & Mohammad Alhamadani (2011) Toloie-Eshlaghy et al (2011) Amirzadeh & Shoorvarzi (2013)	SERVQUAL نموذج الفجوة
Stankevičienė & Mencaitė (2012) Önder & Hepşen (2013) Dincer & Hacıoglu (2013)	(Analytic Hierarchical Analysis (AHP طريقة التحليل الهرمي لتقييم الخدمة المصرفية
Albayrak & Erensal (2005) Wu et al (2009) Chatterjee et al. (2010) Shaverdi et al. (2011) Amile et al. (2013)	Fuzzy Analytic Hierarchical Analysis (FAHP) طريقة التحليل الهرمي المصنبة
Secme et al. (2009), Wu et al. (2009) Pal & Choudhury (2009) Önder & Hepşen (2013) Amile et al. (2013)	TOPSIS طريقة الترتيب حسب التشابه الى الحل الامثل



الفصل الأول

اقتصاد الخدمات كمحرك للتنمية



يعد قطاع الخدمات أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل وكذا مساهمته المهمة في الإنتاج الإجمالي، بعد ما كان هذا القطاع يعاني الإهمال ويرتب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لامادية منتجاته.

وبعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي نما قطاع الخدمات بسرعة فائقة وحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية وحاليا يعتبر قطاع الخدمات قلب الاقتصاد المعاصر مثل ما كانت الصناعة قلب الاقتصاد الصناعي والزراعة قلب الاقتصاد التقليدي¹.

وبما أننا مستهلكين نجد أنفسنا نتلقى يوميا الخدمات مثل : التكلم في الهاتف، مشاهدة التلفاز، كتابة شيك أو سحب، استعمال النقل، متابعة الدروس، تلقي العلاج... الخ وتعتبر الفنادق، البنوك، المستشفيات، الجامعات... الخ من تقوم بأداء هذه الخدمات ولكن عادة لا توفق هذه المؤسسات في تحقيق الجودة والقيمة المنتظرة فيما يخص التناسب أو التوافق الشخصي مع الزبائن².

ولما كان الزبون أحد طرفي الخدمة وبدونه لا تنتج الخدمة وإن أنتجت فستكون حسب احتياجه و تطلعاته تبلورت فكرة لدى المؤسسات الخدمية محاولة التقرب قدر الإمكان من الزبون وساع تطلعاته و الاستجابة لاحتياجاته بهدف كسب ثقته وولائه مما يتيح لها تعزيز مركزها التنافسي وضمان النمو و الاستمرار .

لقد تبين للمؤسسات الخدمية أن الحفاظ على الزبائن الأصليين أفضل من البحث عن زبائن جدد حيث أن تكلفة البحث عن زبائن جدد هي 5 مرات تكلفة الحفاظ على عملاء أصليين. فانصبت جهود هذه المؤسسات على الاهتمام بجودة خدماتها وتقليص الفارق بين أداء الخدمة وتطلعات الزبائن ولكن في الحقيقة ضبط أداء هذه الخدمة مع انتظارات زبائنها أمر صعب ويتطلب البحث بجدية في العوامل التي من شأنها أن تؤثر في قرارات الاستهلاك لدى الزبائن أي ما يعتمد عليه العميل في تقييم الخدمة .

ومما لا شك فيه أن أداء المؤسسات الخدمية مرتبط أساسا بمدى تطابق أداء خدماتها بتطلعات و إنتظارات زبائنها. ويتوقف نشاطها على مدى إقبال هؤلاء الزبائن على اقتناء منتجاتها.

¹ Revue française de marketing n° 149 1994 p 25

² Revue française de gestion Stratégie de la banque Alexander kamyab samaii p44

1- المنظور التاريخي للنظريات التفسيرية لنمو قطاع الخدمات

تقع النظرية الاقتصادية وراء نمو قطاع الخدمات في مجال الإنتاجية والطلب (Anxo et al., 1996 ; Klodt et al., 1996) يعني أنه عندما يزيد الدخل يؤدي الى تزايد الطلب على الخدمات (زيادة مرونة الدخل)، اما الإنتاجية في قطاع الخدمات تنمو ببطء أكثر من القطاعين الآخرين، اما نمو العمالة هو أكثر سرعة. فالجمع بين كل من المؤشرات يؤدي إلى النمو القوي في قطاع الخدمات³.

هناك خلافات قوية بين الاقتصاديين حول دور الخدمات في الديناميكيات الاقتصادية وعن التحديات التي تواجه النمو في القطاع الثالث. وفي أعقاب أعمال الرائد ألان فيشر (Allan Fisher)، كولن كلارك (Colin Clark) وجان فوراستيه (Jean Fourastié)، ظهرت العديد من النظريات والابحاث التي أثارت تصوراتين مخالفين للفكر الاقتصادي والمؤسسات الخدمية انذاك، افكار مابعد الصناعة postindustrialiste وافكار الصناعة الجديدة néo-industrialiste .

ابتداء من 1930 وتزامنا مع زخم الأعمال المتصلة بوضع الإطار المحاسبي الوطني ظهر عدد من المؤلفين أساسا الأنجلوسكسونية (فيشر، 1935؛ كلارك، 1940)، في ابحاث تهتم بقطاع الخدمات حيث لاحظ آلان فيشر انسياب فرص العمل والاستثمار من القطاع الأولي (الزراعة والتعدين) إلى (الصناعات التحويلية) الثانوية، وأخيرا قطاع الخدمات (الآخر). فمن دون شك ندين الى هذا المؤلف اظهر القطاع الثالث .

كما يرى كولن كلارك تحولا لا مفر منه نحو الخدمات، والتحول ينسبه الى اتجاه الطلب النهائي نحو تلبية الخدمة، حيث ساهمت هذه الافكار في انتشار فكرة الثلاثية القطاعية "الابتدائي والثانوي والثالث" حيث بقت تستخدم على نطاق واسع لتحليل الهياكل الاقتصادية الوطنية. ويشير المؤلف أيضا أنه في الخدمات نجد ان الإنتاجية هي أقل بكثير مما عليه في الصناعة. ومع ذلك فإنه لم يوفق في تحديد تعريف عام لهذا القطاع على عكس جان فوراستيه. وربما هذا هو أول من قدم تعريفا إيجابيا للخدمات..

1960 ابتداء من هذا التاريخ وخاصة تحت إشراف المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية (National Bureau of Economie Research) ظهرت أعمال موجهة بشكل أكثر تحديدا نحو دراسة قطاع الخدمات وديناميكية نموه الخاصة (فوش، Fuchs، 1968). معظم أعماله تركزت في تحليل القطاع الثالث وعلاقته بالنمو الاقتصادي الكلي ويفسر ذلك مع التغير التكنولوجي، الذي من شأنه أن يؤدي إلى عدد من التحولات القطاعية. عمل دانيال بيل (Daniel Bell 1976) الذي يعلن قدوم مجتمع ما بعد الصناعي، من خلال ابراز نمو نصيب الفرد من الدخل في الدول الغربية في القطاع الثالث.

³ * a, Gerhard Bosch, Economies de services en Europe et raisons de la croissance de l'emploi dans les service, b, Alexandra Wagner, edition ELSEVIER 2004 p453

الخدمات، مجتمع رغيد الحياة، والمجتمع الحضري، مجتمع المعرفة، وأخيرا مجتمع أكثر عدلا.

1.1- نظرية مجتمع ما بعد الصناعي (postindustrialiste)

بالرغم من أن دانييل بيل عالم الاجتماع يمكن القول انه واحد من الكتاب الأكثر شهرة في اقتصاد الخدمات و في كتابه الشهير الذي نشر في عام 1976، يعلن المؤلف ظهور "مجتمع ما بعد الصناعي" الذي يتناسب مع نمو المجتمع الصناعي ويتبلور هذا النمو في آن واحد كمؤسسة خدمات، مجتمع رغيد الحياة، والمجتمع الحضري، مجتمع المعرفة، وأخيرا مجتمع أكثر عدلا.

1.1.1- مؤسسة خدمات مجتمع ما بعد الصناعي هو لا محالة مؤسسة خدمات. حيث ان دانييل بيل يسلط الضوء على حتمية ارتفاع الخدمات في التوظيف تحت التأثير المشترك لقانون إنجل (مرونة الدخل المرتفع من الطلب على الخدمات) وانخفاض الإنتاجية (النسبية) للعمل في أنشطة الخدمات. وهكذا، فإن تنامي الثروة في المجتمع يؤدي إلى زيادة في حصة الخدمات الموجهة للاستهلاك العائلي، وعلاوة على ذلك، ارتفاع الطلب الموجهة إليها وانخفاض الإنتاجية التي تميز إنتاجها، الخدمات تظل تستحوذ على حصص متزايدة من القوى العاملة.

2.1.1- مجتمع الوفرة (رغيد الحياة) ساهم التصنيع والإنتاجية الصناعية العالية في وفرة من السلع المادية، مع تكاليف (وبالتالي الأسعار) منخفضة نسبيا، أصبحت الأسر تزيد من مستواها باقتناء المعدات من الأجهزة المنزلية. هذا الوفرة من السلع المادية كوت نظرية الخدمة الذاتية self-service التي دافع عنها Gershuny حيث تشير الميل إلى "الإفراط في الأجهزة المنزلية" للأسر تؤدي الى توفير تقنيات من شأنها إنتاج ذاتي للخدمات في نطاق الأسرة.

3.1.1- مجتمع الحضري مجتمع ما بعد الصناعي هو المجتمع الحضري. هو في الواقع في المدينة، أن تتمكن من التمتع الكامل بمجتمع رغيد الحياة. التوظيف يتركز في المدن الحضرية الكبيرة وهناك هجرة السكان من الريف تدريجيا.

يشير هذا المنظور إلى العديد من الأعمال المعاصرة في الجغرافيا والتخطيط الحضري في تركيز الخدمات، وخاصة الخدمات الموجهة الى المؤسسات (Gallouj وآخرون، 2006).

4.1.1- مجتمع المعرفة يتركز مجتمع ما بعد الصناعي على المعرفة العلمية، والتمكن من الابتكار والتكنولوجيات القائمة على العلم والتي تؤدي في الواقع إلى التحول في البنية الاجتماعية والمهنية. المهن التقنية والمهنية (تتمحور حول أربع اوجه رئيسية: العلمية والتكنولوجية والإدارية والثقافية) والتي تشكل مركزا حيويا للمجتمع ما بعد الصناعي.

حتى يلاحظ المؤلف: "في هذا المجتمع، فمركز الثقل يتحول أكثر وأكثر وضوحا إلى "قطاع المعرفة"، الذي يمثل حصة متزايدة من القوى العاملة وأشكال زيادة حصتها من الناتج المحلي الإجمالي. وأخيرا، يركز المجتمع ما بعد الصناعي على علاج المشاكل والبحث عن المبادئ التوجيهية العقلانية .

5.1.1- مجتمع أكثر عدلا مجتمع ما بعد الصناعي هو في النهاية مجتمع أكثر عدلا:

- أولاً لأن طريقة حكمه أو تقييمه الاقتصادي هي اجتماعية قبل ان تكون اقتصادية إلى حد ما. وبالتالي فإن أساليب الإدارة الجديدة هي وضع عالم الاجتماع على المصلحة العامة والعدالة الاجتماعية. فإنه يثير مسألة تقديم الوظيفة الاقتصادية للأهداف الاجتماعية.

-ثانياً، لأنه في مجتمع ما بعد الصناعي، هناك تدخل الدولة المتزايد، في تعزيز الإيرادات دون السيطرة على أداء الأسواق، فالخدمات تكون ذات طابع جماعي. يعتقد بيل أن وزن القطاع الثالث هو في الخدمات الصحية ، والتعليم، والبحوث، والبيئة، والخدمات الإدارية العامة. في نهاية المطاف، هذه الخدمات ذات الطبيعة الجماعية، التي ترتبط أساساً مع دولة الرفاهية، ينبغي أن تكون لها الأسبقية على فئات أخرى من الخدمات.

2.1- نظريات مجتمع الصناعة الجديدة (néo-industrielles) :

ابتداءً من منتصف 1970 تم الطعن في نظريات ما بعد الصناعية التي تخص نمو القطاع الثالث و الأكثر إتقانا لهذه النزاعات يرجع إلى عالم الاجتماع البريطاني جوناثان Jonathan Gershuny ، وعلى نقيض من المجتمع ما بعد الصناعي، يعلن عن قدوم مجتمع الخدمة الذاتية. أطروحته هي جزء من مجموعة من النظريات والمفاهيم ضمن تيار يعرف الصناعة الجديدة néo-industrielles. فإنها تشترك في عدم النظر الى الخدمات خارج الاقتصاد ذو الأسس الصناعية. ويعود الفضل الى Delaunay و Gadrey (1987) في تصنيف وجهات المظر ذات الصلة، وبصرف النظر عن نظرية الخدمة الذاتية self-service التي هي الأطروحة الأكثر اكتمالاً عند اصحاب الصناعة الجديدة ، فالكتاب يتفقون في ثلاثة اوجه وضعت الصناعة في صلب النقاش .

1.2.1- الصناعة كنشاط دافع :

ويمكن ترتيب افكار رواد الصناعة الجديدة في ثلاثة مسارات رئيسية للبحث.

المسار الأول مستمد من التقاليد الكلاسيكية التي بدأها آدم سميث الذي يرى أن الخدمات هي غير منتجة، والقطاع الثالث هو قطاع طفيلي الذي يفسر النمو إلى حد كبير بالركود الاقتصادي والأزمات المعاصرة.

المسار الثاني، يعود الى فرضية الخدمات غير الإنتاجية، ومع ذلك، هو البعد الأقل سلبية. الخدمات اها وزن في الأداء الاقتصادي، لكنها مع ذلك ضرورية، وخصوصاً بسبب قدرتها على خلق أو الاحتفاظ بالوظائف وهذا ما يجعلنا نتصور القطاع الثالث كـ"ملجأ" أو "اسفنج" للوظائف .

المسار الثالث، الذي يحلل بالتفصيل العلاقات المتبادلة بين الخدمات والصناعة في حين أن الأنشطة الصناعية هي أساس الديناميكية الاقتصادية ولكن تسمح بعض التوسع في القطاع الثالث، وحجة هذا التيار هو أن الخدمات لن تحل محل الصناعة، ولكنها يسيران في شكل مواز.

2.2.1- مجتمع الخدمة الذاتية self-service :

من بين النظريات البارزة عند مجتمع الصناعة الجديدة، النظرية التي طورها Jonathan Gershuny 1978 والتي تعتبر الأكثر تفسيراً، بإعلانها وتحليل ظهور مجتمع أو اقتصاد الخدمة الذاتية حيث تخلى عن فكرة النمو المتواصل في الطلب على الخدمات المتعلقة بالنمو الاقتصادي العام. و سلط الضوء على العلاقة بين الصناعة والخدمات. ووفقاً له فإن الطلب المتزايد على الخدمات سيصاحبه نمو في الطلب على السلع المصنعة وكذلك فإن تزايد المعدات المنزلية المصنعة تساهم في استبدال العديد من الخدمات (التي تم شراؤها في السوق) مع حلول الخدمة الذاتية.

النظرية التي طورها Gershuny تدور حول منطلق الاقتصاد الجزئي فظهور شركات الخدمات لن يكون إلا مجرد نمو مرتبط بوظائف القطاع الثالث، ولكن هذه الوظائف، مثل كل الوظائف الصناعية تحولت في الواقع إلى تصميم وإنتاج وبيع السلع المادية للأسر. بالنسبة إلى Gershuny الصناعة تضمن زيادة في إنتاج السلع المادية، التي يتم الحصول عليها واستخدامها من قبل الأسر للإنتاج الذاتي أي على الصعيد الداخلي، والخدمات التي يحتاجون إليها وعلى هذا الأساس يتطور مجتمع الخدمة الذاتية. واستمرارها في المستقبل على الأقل يكون لسببين رئيسيين:

- الابتكار التكنولوجي يمكن أن يقلل من سعر "الألات المنزلية" العادية.

- التكلفة المرتفعة نسبياً في المجتمعات المتقدمة يجعل تكلفة الخدمات الخارجية باهظة بالمقارنة مع السلع المادية الموجهة للإنتاج الذاتي للخدمات.

وفي الختام، قلب مجتمعاتنا يظل إنتاج السلع المادية التي يقدمها القطاع الوحيد الذي هو قطاع الصناعة، وفي هذه الظروف، وبالرغم من التحولات العديدة يبقى دائماً هو المهيمن .

2- خصائص قطاع الخدمات :

سننتقل إلى منطلق المجتمع الصناعي الذي يبدو أكثر دقة بكثير حول قضية المناظرة بين السلع والخدمات، وعلى عكس ما تطرقنا إليه بشدة في ما يخص الخدمات المنزلية، سنراعي مباشرة الخدمات الموجهة إلى المؤسسات .

1.2- التعقيد المتزايد والتحول الى خدمات ماذا وكيف (what-how)

في أعقاب العمل الريادي خصوصا هاري غرينفيلد (1966)، وكذى العديد من المؤلفين (Stanback وآخرون 1981) على الأهمية المتزايدة للخدمات الموجهة الى المؤسسات والدور المركزي للخدمات الرفيعة المستوى للشركات والمنظمات. فاصحاب هذا التيار الذي يسمى "انتاج الخدمات بوجهة نظر المجتمع الصناعي الجديد" على حد تعبير Delaunay و Gadrey (1987)، وتسلط الضوء على التطور والتنوع وزيادة التمايز في المنتجات (what we produce) و التعقيد المتزايد في الهياكل الإنتاجية للمؤسسات (how we produce). هذا التحول في (what-how) هو سبب توسع نطاق الخدمات الوسيطة الموجهة اساسا للمؤسسات ، في حين يعتبر هذا البعد مهملا أكثر من قبل نموذج فيشر-كلارك ثم يأتي اقل اهمالا في نظريات المجتمع ما بعد الصناعة، وايضا جزء كبير من تيار الصناعة الجديدة.

في هذا السياق، يرجع التوسع في الخدمات أساسا إلى زيادة الاحتياجات من الخدمات الإضافية الموجهة الى الشركات. هذه الخدمات تتمثل في خدمات مصاحبة لتوزيع السلع، تدريب الموارد البشرية، التوزيع المكاني أو التنظيم الشامل للنظام الإنتاجي. ومن هنا يبدو أن النظام الإنتاجي هو الذي يظهر من خلال التغييرات التقنية والتنظيمية، وهو في مركز تحليل اقتصاد الخدمات.

2.2- الخدمات أنظمة معقدة واقتصاد المخاطرة :

خلال سنوات 1980، نسجل ظهور نظرية في نمو الخدمات (Giarini 1986) حجته تتقارب بطريقة معينة مع أن من Stanback وآخرون. من جانب التعقيد. حيث يعتبر Giarini أنه في المجتمعات الحديثة، الأفراد وأيضا المنظمات لا تستري شراء السلع ولكن تشتري الأنظمة المعقدة، اين هذه الأنظمة تنشأ من عدم اليقين في حين هذه الأنظمة هي عرضة للتأثير الشديد. فهذين العنصرين هما سببين قويين لنمو بعض الخدمات التي تهدف إلى الحد من عدم اليقين وتغطية المخاطر المالية ، فمن المفهوم أن قيمة السلع لم تعد تقاس على اساس تكاليف الإنتاج، ولكن أيضا، وبشكل متزايد على أدائها واستخداماتها، فكل من الزراعة والصناعة تحتاج إلى الاعتماد بشكل متزايد على الخدمات لتحسين أدائها الاقتصادي، سواء من حيث الإنتاج أو التوزيع. وبالتالي لاحظ Giarini أن وظائف الخدمة تتمحور في خمسة مستويات للإنتاج واستخدام الثروة:

- على مستوى البحث و التطوير، خطط الاستثمار ودراسات السوق.
- على مستوى التخطيط والصيانة والتخزين ومراقبة الجودة وإجراءات السلامة.
- على مستوى التوزيع.
- على مستوى العمر الافتراضي للمنتجات.
- على مستوى إدارة النفايات والتلوث في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، ولكن أيضا في نهاية العمر الافتراضي للمنتجات.

ويبدو أن الخدمات كوسيلة لاستباق، والتغلب والحد من الضعف الطبيعي للأنظمة التي تزداد تعقيدا، فالامر يتعلق برؤية تأمينية الخدمات⁴.

3- عوامل نمو قطاع الخدمات

النمو الحاد في الخدمات في بعض البلدان ناتج عن مجموعة من العوامل و من بين الأوجه الأكثر أهمية هو الارتفاع الضغوط التنافسية التي وقعت هذه العقود الأخيرة. الإصلاح التنظيمي في الأسواق النقل والاتصالات والخدمات المالية وبعض خدمات الموجهة الى المؤسسات، ترجمت في تقليل العقبات التجارية الدولية والاستثمار في الخدمات، ومع تزايد الفرص التنافسية والتبادل الدولي وفتح الحدود الدولية جراء التقدم التكنولوجي و عقود الخدمات ادى الى فتح اسواق الخدمات⁵.

هناك عدة عوامل ساهمت حاليا في تغيرات ضمن تسيير الخدمات منها :

- عدم وجود قوانين في قطاعات الاتصال، البنوك، النقل، الكهرباء، الخ ، تمنح للزبون إمكانية اختيار المؤسسة الخدمية دون أي عائق جغرافي.
- التوجه إلى خصوصية القطاع العام الخدمي وتحويله إلى وحدات اقتصادية مسيرة من طرف المستثمرين الخواص والذين يتمتعون بأهداف مختلفة.
- الإبداعات التكنولوجية سمحت بالعمل على مبادئ التكنولوجيا للاتصال والمعلومات في العلاقة مع الزبائن.
- اتساع رقعة المؤسسة الخدمية أدى إلى تعميم مستوى الخدمات وتدقيق الجودة⁶.
- وهذا النمو السريع في قطاع الخدمات زاد في حصته السوقية من نفقات المستهلكين وكذا من اهتمامات المؤسسات الخدمية بالجودة.

وهناك عدة أسباب أيضا ساهمت في هذا النمو السريع نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1) نمو قطاع الخدمات

السبب	النتيجة
- ارتفاع المستوى المعيشي.	- استبدال الخدمات الموجهة للاستهلاك الذاتي بالخدمات المسوقة.
- زمن العطل.	- رحلات وخدمات ثقافية.
- المرأة في ميدان الشغل.	- مساعدات عائلية.
- الأمل في الحياة.	- الصحة.
- تعقد المنتجات .	- وكلاء.
- اهتمامات بيئية وانخفاض الموارد.	- كراء، تقاسم.
- عدد كبير من المنتجات الجديدة.	- تكوين، تنصيب.

⁴ Introduction à l'économie des services Faridah Djellal, Camal Gallouj, presses universitaire de grenoble, 2007 p23

⁵ LES SERVICES ET LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ; LES ÉDITIONS DE L'OCDE, 2005, p09

⁶ Alexander samii, p45 مرجع سبق ذكره

المرجع : Schoell.Ivy⁷

1-3 الخدمات تظغط تدريجيا

المعهد الوطني للإحصاءات INSEE نشر دراسات عديدة حول الخدمات محاولا تحديد تقسيمات لها ، من جهة اخرى نجد غرف التجارة والصناعة اقترحت تغيير التسمية بإلحاق كلمة "خدمة" .

على المستوى الدولي، ظهرت جماعات الضغط مثل(منتديات الخدمات الأوروبي ESF: مجموعة ضغط تتكون من خمسين شركة أوروبية كبيرة مثل Allainz ، AXA ، بنك باركليز، فرانس تليكوم، شركة أليطاليا، UGC إلخ)

و GSN الشبكة العالمية للخدمات جماعة ضغط غير رسمية تتكون من شركات أمريكية تعمل في القطاع الخاص الخدمي وقد انشأت هذه المنظمات للدفاع عن مصالح الخدمة خلال مفاوضات منظمة التجارة العالمية OMC في 2000، هذه الضغوطات تبلورت في وضع مقترحات الى الدول بهدف توسيع نطاق المواضيع المحددة للخدمات والتي لم تشهد لها مثيل منذ عدة سنوات حيث عمدت هذه المنظمات ESF و GNS الى عقد مؤتمرات و تقديم تقارير و محاضرات دولية في عدة محافل كمؤتمر بانكوك 2000 و المؤتمر العالمي للخدمات في أتلانتا في عام 1999⁸.

2.3- الخدمات تدرس في الجامعات والمعاهد

في التعليم، منذ أكثر من عشر سنوات، MBA الامريكية وايضا المدارس العليا للتجارة الاوروبية لديها مناهج أكثر او اقل متخصصة بشأن موضوع الخدمات. ونذكر من بين الرواد جامعة اريزونا center for service leadership اما في فرنسا، مبادرات من قبل Aix-en-provence مع شهادة MBA في الخدماء، مبادرة جامعة LYON DESS Management de la production de services و مبادرات اخرى أكثر او اقل موجودة حاليا ترمي الى اعداد الاطارات و المسيرين المستقبلية في التعامل مع الحقائق اليومية للإدارة و تسويق الخدمات التي اصبحت معيار وليس الاستثناء.

3.3- الخدمات تسيطر على المؤسسات

ان أكبر المؤسسات الخدمية كمجموعة Accor قد انشئت منذ فترة طويلة جامعات داخلية خاصة بها، وفي اعقاب سنوات 1990 أنشئت حركة MEDEF (Mouvement des entreprises de France) بعض الاسماء الخدمية مثل Sodexho (مؤسسة خدمية متواجدة في 80 بلد) وهي مبادرة لتعزيز الخدمة تحت اسم معهد روح الخدمة داخل الحركة الفرنسية للجودة، هدفها هو تعزيز الثقافة والسلوك وصورة الخدمة بهدف خلق القيمة.

⁷ Revue française de marketing n° 144-1993 p26

⁸ Construire une strategie de service, Didier Chambareland, edition Dunod 2003, p3

من جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم يعد المسيرين للمؤسسات باعتبارهم المسؤولين عن عملية الانتاج بل اصبحوا يعرفون بصيغة اخرى تمثل في مزود خدمات النظام ومشاريع العمل.

البرامج المجتمعية والإقليمية كانت مخصصة لاعادة تحفيز الصناعات الصغيرة والمتوسطة PMI و الآن هي مكرسة بالكامل لخدمة PME. على سبيل المثال، بعد الإنتاج الهزيل، أطلقت Ceforalp (جمعية الاستشارات لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة، التي تأسست في عام 1997 من قبل منظمات أرباب العمل) برامج قيادية في المرافقة والتكوين حول موضوع احترافية الخدمات.

4.3- الخدمات تستخوذ على التكنولوجيات

الخدمات تمكن الابتكار والتحديث في الشركات ، وخاصة الخدمات الموجهة الى المؤسسات تلعب دورا أساسيا في نشر التقدم التقني، التكامل وتكيف المعرفة الجديدة، التكنولوجيا والمعرفة ومعرفة العمل ساهمت في تطوير البنية داخل الشركات. فهي في نفس الوقت مسير ووسيط يعمل على تسهيل التغير، ففي حالة التغير السريع، بعض الخدمات هي في الواقع عوامل متميزة لإنشاء ونشر وتكييف الابتكارات. ويمكن أيضا اعتبار الخدمات الموجهة الى المؤسسات بمثابة الابتكارات "المؤسسية" أو "الهيكليّة" لدرجة أنها استطاعت إدخال طرق جديدة للسيطرة على توزيع السلع والخدمات (Gallouj Gallouj 1996)⁹.

أحسن مثال على ذلك، ويتعلق الامر ببراءة التكنولوجيا الأمريكية NIKU المتطورة في مجال صناعة البرمجيات الإدارية. تم إنشاؤه في عام 2000 على فكرة بسيطة: اتوماتيكية عملية الخدمات الداخلية مثل البحث والتطوير والتسويق والاستشارات، وخدمة معالجة البيانات سميت بـ mid-office .

بعد موجة انتشار البرامج المتكاملة التي تهتم بالتسيير الإداري والصناعي (مثل على ذلك برنامج ERP: Solutions de gestion intégrées)، بعد أن تركزت البحوث على أنظمة إدارة العميل او الزبائن (CRM ou Gestion de la Relation Client) ظهر أخيرا تسيير الخدمات الداخلية الشاملة (SRM Service Relationship Management).

فالشركات الكبيرة مثل شركة يونيليفر اختارت بالفعل خدمات XIKU في أبريل 2002، فحاليا تموقع الخدمات هو موقع تفسيري حيث يجعل من الخدمة المبرر لتحديد المواقع المبتكرة.

5.3- الخدمات هي مستقبل الصناعة

نجد في غالب الاحيان عند اقتناء السيارات وجود عدة اعلانات مفاده انه عند اقتناءك السيارات ستتحصل على كل وسائل الراحة وكذلك استفادتك من خدمات ما بعد البيع وبالتالي تستنتج انك حصلت على خدمات أكثر منها السيارة في حد ذاتها حيث جاء على لسان شركة بيجو ان الخدمة هي مستقبل السيارات .

⁹ Introduction à l'économie des services, op cit p36

مثال اخر عن شركة IBM هي بالفعل موجودة لسنوات عديدة كأول شركة لخدمات تكنولوجيا المعلومات في العالم والتي لم تعد كشركة مصنعة الكمبيوتر، ولكن هي ايضا ، تزود البرامج الخاصة بمستخدميها وتكونهم و تنصحهم ... في عام 2000 IBM حققت في مجال الخدمات رقم اعمال يمثل 40٪ من إجمالي المجموعة ، حتى ان نائب رئيس IBM العالمية للخدمات يعتقد: "إن حساب البرمجيات والخدمات عن ما يقرب من 50٪ من إجمالي مبيعات IBM وأكثر من 80٪ من الأرباح".

4- أهمية قطاع الخدمات

إن الخدمات المسوقة قد تطورت كثيرا مقارنة بالمعدل الاقتصادي ابتداء من الستينات حيث تضاعف إنتاج الخدمات بخمس مرات والشغل بمرتين، وهذا ينطبق أكثر على الخدمات الموجهة إلى المؤسسات منها إلى الخواص، في الاقتصاديات الكبرى مثل الصناعية فان الخدمات بمفهومها الواسع تستحوذ على ما يقارب 70% من مناصب الشغل وكذا الإنتاج الكلي أخذا بعين الاعتبار الاختلافات بين الدول، وتتكلم هنا عن كل الخدمات وليس فقط المسوقة منها حيث تمثل لوحدها 41.2% من القيمة المضافة وهذا في فرنسا في سنة 2000 وهذا ما يبين أنها تشغل حصة كبيرة في الاقتصاد وكذا سرعة تطورها عن باقي الاقتصاد.

1.4- مساهمة قطاع الخدمات في مناصب الشغل

نسجل في السنوات الاخيرة، مساهمة الخدمات في فرنسا بما يقارب 85٪ من إجمالي العمالة في دوام كامل ما يعادل حوالي 41٪ من القطاع المسوق و 16٪ للقطاع غير المسوق، لوحدها الخدمات الموجهة للمؤسسات تمثل مؤخرا أكثر من 28٪ من فرص العمل، مقابل 25٪ في أوائل 2000.

الجدول رقم (2-1) عدد الموظفين حسب القطاعات (x 1000)

	1999		2013	
	Effectif	%	Effectif	%
Agriculture, sylviculture, pêche	975,38	0,03	756,57	0,02
Industrie	3752,69	0,11	3039,93	0,08
Construction	1435,84	0,04	1838,27	0,05
Tertiaire marchand	13062,65	0,39	15520,27	0,41
Commerce	3297,15	0,10	3685,89	0,10
Transport	1246,04	0,04	1371,92	0,04
Services marchands	8519,45	0,25	10462,46	0,28
Dont services aux entreprises	6087,59	0,18	7455,15	0,20
services aux particuliers	1390,42	0,04	1875,25	0,05
activités immobilières	353,73	0,01	351,18	0,01
Activités financières	687,70	0,02	780,88	0,02
Tertiaire non marchand	5806,23	0,17	6042,03	0,16
secteur de service	27388,33	0,82	32024,76	0,85
Total	33552,25	100,00	37659,54	100,00

المرجع ¹⁰: Comptes nationaux - Base 2010, Insee

خلال الفترة 1999-2013، خلق قطاع الخدمات ما يقارب 250000 فرصة عمل متوسطة سنويا وتتضمن منها ما يقارب 53٪ في القطاع المسوق و5٪ في القطاع غير المسوق. ولا تزال الخدمات الموجهة إلى المؤسسات اقل نشاطا من حيث خلق فرص العمل: ما يفوق 100000 وظيفة سنويا منذ عام 1999. فيما حقق قطاع الخدمات قفزة ب17٪ امام تراجع كل من الصناعة ب19٪ والزراعة ب22٪.

¹⁰ http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous_theme=5.2.2&xml=t_6208d

الجدول رقم (3-1) معدل النمو حسب القطاعات (x 1000)

	الفترة 2013-1999
Agriculture, sylviculture, pêche	-22,43%
Industrie	-18,99%
Construction	28,03%
Tertiaire marchand	18,81%
Commerce	11,79%
Transport	10,10%
Services marchands	22,81%
Dont services aux entreprises	22,46%
services aux particuliers	34,87%
activités immobilières	-0,72%
Activités financières	13,55%
Tertiaire non marchand	4,06%
secteur de service	16,93%
Total	12,24%

Source : Comptes nationaux - Base 2010, Insee.¹¹ المرجع

2.4- مساهمة قطاع الخدمات في القيمة المضافة

الخدمات في مجملها، تسهم اليوم إلى 75٪ من القيمة المضافة الاجمالية منها 54.2٪ في القطاع المسوق (التجارة والنقل) و 20.4٪ للقطاع الغير المسوق (انظر الجدول 3). وتمثل الخدمات التالوجهة للمؤسسات ما يقارب نصف القيمة المضافة للخدمات المسوقة في عام 2005. وارتفعت هذه النسبة بشكل حاد على مدى فترة طويلة، هي ذات الصلة، أولاً، إلى سياسات الاستعانة بمصادر خارجية تنفذها الشركات الصناعية والخدمية، وثانياً وبشكل أعم التغيرات في الممارسات الإدارية لهذه الشركات نفسها .

¹¹ http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous_theme=5.2.2&xml=t_6208d

الجدول رقم (4-1) إجمالي القيمة المضافة حسب القطاعات بالأسعار الجارية (بمليارات اليورو)

	1999		2013	
	En volume	%	En volume	%
Agriculture, sylviculture, pêche	31,56	0,02	30,39	0,02
Industrie	415,25	0,30	465,66	0,23
Construction	13,42	0,01	11,24	0,01
Tertiaire marchand	693,28	0,50	1123,03	0,56
Commerce	139,09	0,10	197,38	0,10
Transport	57,95	0,04	88,10	0,04
Services marchands	496,24	0,36	837,56	0,42
Dont services aux entreprises	260,34	0,19	427,04	0,21
services aux particuliers	47,46	0,03	81,73	0,04
activités immobilières	140,40	0,10	243,25	0,12
Activités financières	48,04	0,03	85,54	0,04
Tertiaire non marchand	240,01	0,17	370,84	0,19
secteur de service	933,29	0,67	1493,87	0,75
Total	1393,51	100,00	2001,16	100,00

Source : Comptes nationaux - Base 2010, Insee: ¹² المرجع¹² http://www.insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous_theme=5.2.2&xml=t_6201d

على مدى العقدين الماضيين، نمت القيمة المضافة في الخدمات بمعدل سنوي أعلى من نمو الاقتصاد ككل (3.16٪ مقابل 2.3٪). أما الخدمات في القطاع المسوق التي ساهمت في معظمها في ديناميكية نمو الخدمات بمتوسط نمو سنوي قدره 3.26٪ بين عامي 1999 و 2013 ، مقابل 2.87٪ في القطاع غير المسوق.

3.4- مساهمة قطاع الخدمات في الاستثمارات وكثافة رأس المال

اعتبر قطاع الخدمات منذ عقود انه قطاع يفتقر الى كثافة رأس المال ويتسم باستثمار محدود، على عكس الصناعة، والتي اعتبرت محرك الاستثمارات. خلال سنوات 1980، في الولايات المتحدة، كوتشر ومارك (Kutscher et Mark 1983) من بين الأوائل من أعادوا النظر في فرضية كثافة رأس المال المنخفضة في الخدمات. هؤلاء المؤلفين قاموا بتصنيف 145 من الأنشطة الاقتصادية حسب كثافة رأس المال (رأس المال لكل ساعة عمل) بترتيب تنازلي (من اعلى كثافة رأس المال الى ادنى كثافة لرأس المال) وتبين بالفعل في عام 1973:

- لا يوجد اي نشاط خدمي ينتمي إلى 30 ٪ من الأنشطة التي ترتب في المراتب الاخيرة ، الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية انخفاض كثافة رأس المال لهذه الأنشطة.
 - العديد من الأنشطة الخدمية من بينها النقل، ظهرت من بين 10 ٪ .
 - ما يقرب من نصف 30 نشاط ذوي أعلى كثافة رأس المال هي أنشطة تخص الخدمات.
- وفما يتعلق بتطور الإنفاق على رأس المال (الاستثمار في المباني والمعدات)، يمكننا أيضا أن نسجل انه منذ 1960، أنشطة الخدمات تفوق الأنشطة الصناعية وهذا حسب الباحثين (F.GALLOUJ و C.GALLOUJ 1996)
- الخدمات هي بوضوح الأنشطة التي تتميز بكثافة رأس المال وتزيد تدريجيا، في اوائل سنوات 2000 و في فرنسا بالتحديد، كان المبلغ الإجمالي لرأس المال الثابت لقطاع الصناعة هو 835 مليار ، بينما تجاوز تجاوز 1130 مليار اورو في القطاع المسوق وعلى مقربة من 2140 مليار يورو لقطاع الخدمي ككل(القطاع المسوق و غير المسوق).
- إذا كان رأس المال الإجمالي للفرد أعلى في الصناعة(راجع الى وجود توظيف أكثر في قطاع الخدمات) وهذا يرجع أساسا، كما فسرها Gadrey (2003)، الى ترتيبات محددة تمس العديد من الخدمات من أجل التحديث، حيث يتم استثمار في رأس المال و العمل بطريقة اضافية او تكميلية (تأثير ومكاسب الجودة) بدلا من الطرق البديلة التقليدية (مكاسب الإنتاجية).¹³

5- ماهية الخدمات :

هناك عدة عوامل ساهمت حاليا في تغيرات ضمن تسيير الخدمات منها :

¹³ Introduction à l'économie des services, op cit ,p35

- عدم وجود قوانين في قطاعات الاتصال، البنوك، النقل، الكهرباء، الحج، تمنح للزبون إمكانية اختيار المؤسسة الخدمية دون أي عائق جغرافي.

- التوجه إلى خصوصية القطاع العام الخدمي وتحويله إلى وحدات اقتصادية مسيرة من طرف المستثمرين الخواص والذين يتمتعون بأهداف مختلفة.

- الإبداعات التكنولوجية سمحت بالعمل على مبادئ التكنولوجيا للاتصال والمعلومات في العلاقة مع الزبائن.

- اتساع رقعة المؤسسة الخدمية أدى إلى تعميم مستوى الخدمات وتدقيق الجودة.¹⁴

وهذا النمو السريع في قطاع الخدمات زاد في حصته السوقية من نفقات المستهلكين وكذا من اهتمامات المؤسسات الخدمية بالجودة.

إن الخدمات المسوقة قد تطورت كثيرا مقارنة بالمعدل الاقتصادي ابتداء من الستينات حيث تضاعف إنتاج الخدمات بخمس مرات والشغل بمرتين، وهذا ينطبق أكثر على الخدمات الموجهة إلى المؤسسات منها إلى الخواص، في الاقتصاديات الكبرى مثل الصناعية فإن الخدمات بمفهومها الواسع تستحوذ على ما يقارب 70% من مناصب الشغل وكذا الإنتاج الكلي أخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الدول، وتتكلم هنا عن كل الخدمات وليس فقط المسوقة منها حيث تمثل لوحدها 41.2% من القيمة المضافة وهذا في فرنسا في سنة 2000 وهذا ما يبين أنها تشغل حصة كبيرة في الاقتصاد وكذا سرعة تطورها عن باقي الاقتصاد.

من جهة أخرى قد اهتمت الدول المتطورة بقطاع الخدمات بعد أن كان يسمى بالقطاع الثالث (tertiaire) وقد قامت بجهود قصد إعطاءه مصطلحات خاصة به من خلال مفاوضات المنظمة العالمية للتجارة في سنة 2000 وأيضا قيام هذه الدول بإدراج الخدمات في مختلف الاختصاصات الجامعية.¹⁵

1.5- التطور التاريخي للخدمة :

يمكن تلخيص التطور التاريخي وكذا آراء الاقتصاديين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5) التطور التاريخي للخدمة

أفكار حول طبيعة الخدمة	رواد الفكرة	دعائم الفكرة	استنتاجات
الخدمات غير منتجة ولا تحقق الثروة	A smith	إن نتائج الخدمة هي غير ملموسة	لا تساهم في خلق الثروة
الثروة	Hsaint.simca	الصناعة هي المصدر الوحيد للثروة	عمل العلماء والفنانين يعد ضروريا
نشاطات خدمية وأخرى غير خدمية	Marx	تعتبر خدمات كل ما تقدم على أساس الطلب وتشمل الأطباء المعلمين، موظفو الدولة	تعتبر نشاطات خدمية

¹⁴ Alexander samii, p45 مرجع سبق ذكره

¹⁵ Construire une stratégie de service, chambretautb Didier, édition dunod 2003 p02

اقتصاد الخدمات كمحرك للتنمية

منتجة للثروة	الخدمات تشارك في الاستهلاك ولها وعاء ضريبي	p.l.boisguilbert	
ضرورة تعاون المنتج والمستهلك في إنتاج الخدمة	نشاطات منتجة	H storch	إنتاجية جزئية للخدمة
بعضها يكون أكثر إنتاج من الأخرى	لها قيمة تبادلية	J b say	
المجتمع التجاري عبارة عن مجموعة من تبادل الخدمات	المفهوم الأساسي للنشاط الاقتصادي ونظرية القيمة	F bastiat	
خدمات منتجة مباشرة وأخرى غير مباشرة	ترتب على أساس النفقات	J S mill	
تدخل في نطاق الإنتاج	كل نشاط هو خدمة	C colson	
مشكل الاقتصاد هو صعوبة نمو الهياكل المرتبطة بالخدمات	قطاع كبير من نشاطات المخصصة للوظائف والخدمات	Allan.G.B.fisher	الاعتراف بإنتاجية الخدمات
هي نشاطات متبقية، معرفة سلبيا للقطاعات الأخرى	نفس الشيء	Colin clack	
صنف الخدمات على أساس درجة إنتاجيتها	ترتب النشاطات على أساس معدل التقدم التقني	J fourastine	
الخدمات قطاع مستقل	للخدمات خصائص وميزات خاصة بها	V r fuchs	الخدمات ستحل محل الصناعة
المجتمع بعد الصناعي هو مجتمع الخدمات	ارتكاز الخدمات على المعرفة والتحكم في المعلومة	D bell	
وضع تقسيم للخدمات : توزيعية، منتجة، اجتماعية شخصية	الخدمات غير متجانسة ولها تصرفات اقتصادية و ميزات اجتماعية	J singelman	

المراجع : من اعداد الباحث

2.5- تعريف الخدمة :

إن من إحدى الصعوبات التي نواجهها هو وضع تعريف للخدمة في حين أن للخدمة جزء مادي أي تنجز على وسائل مادية و السلع أيضا لها جزء خدمي أي في النهاية تؤدي خدمة.

في 1964 وضع judd الفصل بين الخدمة والسلعة حيث أن « الخدمة هي صفقة منجزة من طرف المؤسسة أين موضوع التبادل يختلف عن نقل الملكية لشيء ملموس »¹⁶
مثال لا يمكن تصور قرض بنكي (خدمة) بدون ضمان (شيء ملموس) وأيضا لا يمكننا تصور النقل الجوي بدون طائرة ،
ومن هنا تعددت التعاريف المقدمة من بينها :

« الخدمات هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة على الأقل ملموسة بحيث غالبا وليس بالضرورة تتمثل في العلاقة بين المستهلك و عامل المؤسسة، وأين يكون هناك أشياء ووسائل مادية وأيضا وجود نظام لتقديم الخدمة يحل مشكل المستهلكين»¹⁷

ومن هذا التعريف نستخلص ثلاث مكونات للنشاط الخدمي وهي : المورد البشري ، الوسائل و النظام.

وإذا ذهبنا إلى تعريف rathmell في 1964 الذي يعتبر الخدمة أنها « صنيع ، أداء ، جهد »¹⁸ بالرغم من قدم التعريف إلا أنه واسع حيث أن الخدمة هي ليست بشيء ملموس ولكن عادة ما تعتمد على الأشياء الملموسة التي تؤدي الخدمة ، مثلا فالخدمة ليست قارورة كوكا كولا ولكنها يمكن أن تقدم إليك ، وبنك المعلومات ليست بالخدمة ولكن الاستفادة هي الخدمة.

نستنتج أن الخدمة ليس لها معنى إن لم تستهلك وكذلك أنها تنجز على أشياء ووسائل مادية.
أما flipo في 1989 يعرف الخدمة على أنها حقيقة ، عقد ، سياق ، بالعكس بالنسبة إلى السلع التي هي عبارة عن أشياء ملموسة أو مادية .

أما leujeune في 1989 « الخدمة هي تقديم كل ما تقترحه المؤسسة وتضعه في متناول المستهلكين لقاء سعر معين مما يجعله في السوق »⁴

حسب le petit Larousse et le robert étymologique فان الخدمة هي :

نشاط : القيام بأعمال او واجبات يمكن بيعها مثل : تقديم فجان قهوة .

مدة زمنية : « لا أستطيع ترك منصبي أثناء تأدية الخدمة»

أدب ولباقة : في الخدمات نسمع كثيرا « نحن في خدمتك سيدي »

نتيجة غير ملموسة : مساعدة أو دعم.

قيمة استعاليه : مثل عبارة أو مصطلح « وضع في الخدمة » ، « وضع خارج الخدمة»

أما Veys في 1991 يقول أن « إنتاج الخدمات هو عملية أو سياق يتم من خلالها تقديم خدمة من طرف شخص مادي أو معنوي إلى شخص آخر مادي أو معنوي ، في مجال زمني محدد، ومكان معين »

من هذا تعريف لإنتاج الخدمات نجد أن الوقت والمكان يظهران حين تقدم الخدمة.

ونجد في تعريف Tocquer et Lnglois (1992) « الخدمة هي تجربة مؤقتة يعيشها الزبون حين التقاءه بعامل المؤسسة أين تدعم الخدمة بمعدات وتقنيات»¹⁹

¹⁶BRECHIGNAC ET ROUBAUD ;le marketing des services ;édition d'organisation ;1991 p71

¹⁷Petit Larousse 2003

¹⁸Interactive service marketing ,fisk raymond. Houghton Mifflin,2001p07

¹⁹ La revue des sciences de gestion n° 190 2001 p 47

من هذين التعريفين الأخيرين فإننا نلمس بعض المتغيرات التي تساهم في تركيب الخدمة وقد أشار إليها بطريقة غير مباشرة كل من Veys et Tocquer وهي كل من الوقت، المكان والاتصال وهذه المتغيرات تعتبر من العوامل التي تساهم في إعطاء قيمة للخدمة في نظر الزبون.

Roubaud et Brechingnag وضعوا بعض الخصائص التي تخص تقديم الخدمة :

- المعدات والوسائل تتمثل في أهلية العمال وجودة الآلات.
- وقت الانتظار يتمثل في وقت انجاز الخدمة ومدة النظام .
- قدرة التجاوب تتمثل في سهولة التعامل وديكور وجمال المحيط.
- المهارة تتمثل في حسن التسيير، السرعة، الدقة، مصداقية، فعالية الاتصال.²⁰

6- خصائص الخدمات :

1.6- الخدمة غير ملموسة (غير مادية):

الخدمات ليست بمواد ولكن فهي عملية أو عقد فنجد أن :

- الزبون لا يستطيع أن يتلقى الخدمة كما يتصورها، فتقديمها يتوقف حسب الكيفية التي يتصرف بها مقدم الخدمة ولكنه في الحقيقة هو أيضا يجهل ما ينتظره الزبون منه فيما يخص الخدمة ففي هذه الحالة على الشخص المكلف بتقديم الخدمة أن يتصور جيدا الخدمة (عملية الخدمة) ويقيم جيدا مكسب الزبون (نوعية النتيجة).
- الخدمة لا يمكن تخزينها ، قياسها و تجربتها قبل البيع، لا يمكن لأي من الزبون أو مقدم الخدمة أن يحددان جودة الخدمة قبل بيعها، بالنسبة للزبون فإن قيمة الخدمة لها علاقة وطيدة بقدرة مقدم الخدمة على تسيير مختلف الموارد والمعدات .

إن كون الخدمة غير ملموسة يترتب عليها عدة وقائع وهي :

- لا يمكن تخزين الخدمة في حالة ارتفاع الطلب حيث على المستهلكين انتظار حتى يجين الوقت لتلقي الخدمة، في حين أن مقدم الخدمة يرى مبيعاته محددة بقدرته الإنتاجية وهذا ما يفسر اهتمامات المؤسسات بموازنة العرض (طاقتهم الإنتاجية) و الطلب .
- لا يمكن حماية الخدمة من التقليد.
- الخدمة تظهر حاجز أمام الاتصال مثل الإشهار حيث لا يمكن إظهار وعد إشهاري لخدمة معينة قبل انجازها .
- مشكل التسعير ، إن سعر الخدمة لا يبرره إلا تكلفة العمل الداخلة في تقديمه.
- مثلا على ذلك البنك : فإن الزبون البنكي لا يتصور جيدا الزمن المبذول في تسيير حساباته وكذا تكلفة النظام الموضوع في التسيير (برامج الحاسوب) داخل البنك.
- ولتوضيح أكثر للخدمات وفق طبيعة نشاطاتها الملموسة وغير الملموسة سنعرض الجدول التالي:

²⁰ BRECHIGNAC ET ROUBAUD ;le marketing des services ;édition d'organisation ;1991 p71

الجدول رقم (1-6) تقسيم الخدمات حسب عدم ماديتها

الخدمة موجهة إلى		طبيعة الخدمة
مواد	أشخاص	
خدمات موجهة إلى مواد مملوكة: صيانة، تنظيف الخ	خدمات موجهة إلى الأجسام: صحة، نقل، مطاعم الخ	نشاط ملموس
خدمات موجهة إلى أصول غير مادية : بنوك، خدمات قانونية، محاسبة الخ	خدمات موجهة إلى النفوس: تعليم، اتصال، ثقافة الخ	نشاط غير ملموس

المرجع : (1983) Lovelock p11 marketing et stratégie de la banque

2-6 - الخدمة غير متجانسة :

كل الاقتصاديين عرفوا أن الخدمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وكالة إلى أخرى خاصة تلك الخدمات التي تتركز على التدخل الشخصي، حيث أن الزبون لن يعتمد على الكثير من العوامل قبل اقتناؤه للخدمة ليقرن بين الخدمات، وسيكون صعب على مقدم الخدمة إن يقدم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان.

والتيقن من ثبات الأداء عند المقابلة بين الزبون والشخص الذي يقدم الخدمة هو نسبي حيث أنه كلما تغير الأشخاص والزبائن كلما كان التناسب ضعيف فنستنتج من هذا أن كل من الزبون ومقدم الخدمة يحددان كليهما جودة الخدمة.²¹ إن هذه الخاصية تعكس عدة وقائع منها :

بعكس المنتج المادي لا يمكننا مراقبة الجودة قبل تقديمها للمستهلك، حيث أن كل من الزبائن ومقدمي الخدمة يقررون ما ستكون عليه الخدمة، مما يتعذر وضع مراحل تمكن من مراقبة الخدمات بينما يمكن وضع مراقبة قبلية لجودة النظام، الوسائل و الأشخاص ولكن كل هذه المراحل أو الطرق لا يمكنها أن تحقق إشباع كلي للزبائن.

الجدول رقم (1-7) تقسيم الخدمات حسب عدم تجانسها

درجة تناسب الخدمة مع الزبون		هامش تحرك الأشخاص في المقابلة
ضعيفة	قوية	
تعليم برنامج صحي وقاية	علاج طبي مهندس معماري وكالة عقارية ، طاكسي	مرتفع
نقل عمومي ، أكل سريع مسرح ، تظاهرات رياضية	فندق ، مطاعم كبيرة بنوك (إلا قرض كبير)	ضعيف

المرجع : (op cit) Lovelock p16 marketing et stratégie de la banque

آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ساهل سيدي محمد 2004 ص 160²¹

3.6- الخدمة غير منفصلة :

إن معظم الكتاب يعتبرون هذه الخاصية بعقدة المشكل ، فالخدمة تباع لغرض الاستهلاك وبالتالي لا يوجد نفايات ناتجة عن استهلاكها حيث أن الزبون والمستهلك في اتصال بينهما أي هناك من يقوم بإنتاجها والآخر يستهلكها في نفس الوقت .

فما يراه الزبون في الخدمة هي الوسائل مثل الشاحنات لنقل البضائع وفنادق للندوات ، فأحسن الخدمات هي من تقدم بطريقة جيدة في المرة الأولى وهذه تعتبر من الاستراتيجيات التي تعتبرها المؤسسة من الأولويات ولذلك يعتبر إشباع الزبون وجعله راضيا ليست فقط أحسن مقياس للجودة بل أيضا أحسن تقدير لأداء المؤسسة.

من ناحية أخرى فإن الزبون يلعب دور فعال في تقرير نتيجة الخدمة ، نظريا فإن نفس الخدمة المقدمة للزبونين أ و ب يعطينا خدمة أ و خدمة ب بالرغم من أنها نفس الخدمة وذلك راجع إلى كون الزبونين لا يشاركان بنفس النمط في أداء الخدمة ، وهذا ما يفسر الاختلاف في سلوك الزبائن .²²

تعتبر هذه الخاصية بدون شك عامل محدد لمواصفات التطبيقية للتسويق البنكي الذي يركز على الصلة بين مقدم الخدمة و الزبون.

الزبون البنكي أو المريض في المستشفى يمكننا ملاحظة رضاهم أو عدم رضاهم من خلال انتظارهم ، أثناء اقتناء الخدمة و عند المغادرة.

في الكثير من الأحيان فإن لباس وكلام مقدم الخدمة يعتبر من العوامل التي يرتكز عليها الزبون في تحديد جودة الخدمة المقدمة .

الجدول رقم (8-1) طبيعة العلاقة الخدمية بين المؤسسة والعميل

نوع العلاقة		طبيعة تقديم الخدمة
غياب اتصال مباشر	اتصال مباشر	
إذاعة منارة بحرية	تأمينات ، بنوك تسجيل في المدرسة	خدمة مستمرة
كراء السيارات ، طرق مأجورة بطاقات الهاتف ، نقل عام	اشتراك في المسرح بطاقة اشتراك في النقل	خدمة متقطعة

المرجع : Lovelok (op cit) marketing et stratégie de la banque p14

4.6- الخدمة هي مؤقتة :

نعني بهذه الخاصية أننا لا يمكننا تخزين الخدمة لمواجهة الطلب وغالبا ما يتعذر التنبؤ بالطلب حيث هناك أربع حالات يمكن أن تحدث بين العرض و الطلب :

²² Le marketing des services, Beatrices Brechignag, édition d'organisation 1998 , p72

- الطلب أكبر من الطاقة القصوى للمؤسسة الخدمية، هذا الفائض يسبب صف انتظار طويل يترتب عليه ردة فعل سيئة لدى الزبائن وهذا ليس في صالح المؤسسة الخدمية.
- مستوى الطلب أكبر من المستوى المثالي لعرض الخدمات وهذا أيضا ليس أقل من الأول حيث أن الأشخاص والمعدات التي تساهم في تقديم الخدمة ليسو في حالة تمكنهم من الاستجابة إلى طلب أكبر من الطاقة المثالية مما ينجر عنه أيضا عدم رضي الزبائن عند استقبالهم فوق العدد المطلوب.
- الطلب يمكن أن يكون أقل من طاقة العرض المثالية ويحدث استغلال أقل للوسائل وخاصة أشخاص المؤسسة، وهذه النشاطات المحفزة ليست في صالح المؤسسة من جهة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف العملية ومن جهة أخرى شعور سيء للزبون جراء رؤيته عامل لا يعمل .
- الحالة الأخيرة وهي المثالية أي عندما يكون العرض والطلب في مستويها المثالي ولكن هذه الحالة تبقى خاصة ومرتبطة بمقاييس أين تكون طاقة العرض قابلة للتجاوب وسلوك الزبائن مقدر قليلا.²³

5.6- مقارنة بين السلع والخدمات :

من خلال الجدول التالي سنبين الفرق بين السلع و الخدمات باعتبار كل منها نقيض الآخر وأن كل من شركات التصنيع و الخدمات يمكنها تقديم سلع ملموسة و خدمات غير ملموسة معا، مثلا المطاعم تقدم منتجات ملموسة و في الحقيقة هي منشآت خدمية، شركات تصنيع السيارات تقوم بعملية التصنيع في حين تستعمل هذه السيارات لتقديم خدمات (طاكسي).

الجدول رقم: (1-9) خصائص السلع والخدمات

المنتجات المصنعة	الخدمات
__ منتجات ملموسة	- مخرجات غير ملموسة
__ يمكن تخزينها	- مخرجات لا يمكن تخزينها
- اتصال بسيط مع العميل	- اتصال مكثف مع العميل
- أزمدة توريد طويلة	- أزمدة توريد قصيرة
- كثيفة رأس المال	- كثيفة العمالة
- سهولة تحديد جودة المنتج	- صعوبة تحديد جودة المنتج

المرجع : إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002

1- المنتجات المصنعة عبارة عن سلع ملموسة يمكن رؤيتها و لمسها و شحنها إلى العملاء بينما الخدمات فلا يمكن لمسها ولا رؤية شكائها ولكن العميل يتصورها ويشعر بقيمتها، ولا يمكن أيضا الاحتفاظ بالخدمة بعكس السلع التي يتم تخزينها بل تستهلك بمجرد إنتاجها.

²³ Marketing et stratégie de la banque Monique, zollinger ericlamarque p17

- 2- يمكن التنبؤ بطلب العميل في حالة السلع حيث يمكن إنتاجها مسبقاً و تخزينها لحالة الطلب المرتفع لسد احتياجات الزبائن ومن جهة الخدمات حيث يستحيل إنتاج الخدمة مقدماً حين طلب العميل لها ، كما أنه يجب تقديم الخدمة حسب طلب العميل مما يتطلب التخطيط لمستويات الإنتاج بحيث يتساوى الأداء مع انتظارات الزبائن.
 - 3- في حالة السلع فإن العميل على اتصال ضعيف بالنظام الإنتاجي وفي حالة الخدمات يعتبر الزبون مدخلاً أساسياً لإنتاج العديد من الخدمات.
 - 4- في حالة السلع المصنعة يتم الطلب عليها قبل الحاجة بينما في حالة الخدمة يتم الطلب عليها عند الحاجة مما يجعل الزبون ينتظر في حالة الطلب المرتفع أو أخذ مواعيد.
 - 5- عادة ما تكون مواقع إنتاج السلع في أماكن بعيدة عن العملاء وتستخدم أكثر عامل رأس المال بينما المؤسسات الخدمية هي دائماً قريبة من الزبون وكثيفة العمالة .
 - 7- يتم تحديد مستوى الجودة للسلع باستخدام معايير موضوعة مثل أداء المنتج بينما يصعب قياس جودة الخدمة المقدمة للعميل وكذلك رضاه و مستوى الإشباع.²⁴
- 7- دورة حياة الخدمة :**

يمكن تلخيص دورة حياة الخدمة من خلال المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج: التقديم، النمو، النضوج والانحدار.

1.7- مرحلة التقديم:

تقدم الخدمة في هذه المرحلة للمرة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه وتمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين و ما يميز هذه المرحلة هو :

- قلة المنافسين أو انعدامهم.
- انخفاض هامش الربح.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات.

2.7- مرحلة النمو :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تعكس سياسة وإستراتيجيات المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح مما يشجع دخول منافسين جدد وكذلك مجهودات في تطوير الخدمة قصد البقاء في السوق ويمكن خلال هذه المرحلة تحقيق نمو كبير للمبيعات والأرباح عن طريق المزايا التالية :

- تحسين جودة الخدمة وإضافة مزايا جديدة لها.
- البحث عن قطاعات جديدة في السوق يتم تسويق الخدمة لها .
- زيادة عدد موزعي الخدمة والبحث عن منافذ جديدة للتوزيع وتغطية السوق بأكثر عدد ممكن من الموزعين.
- خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب .

وما يلاحظ أن هذه المرحلة تتميز بتكاليف إضافية ناتجة عن التوسع في المبيعات وبالتالي فإن قرارات التوسع يجب أن تحقق عائداً .

إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002 ص24²⁴

3.7- مرحلة النضوج :

ما يميز هذه المرحلة هو انخفاض المبيعات وتباطؤها مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة ثم تبدأ بالانخفاض النسبي مجدداً مع الزمن وهذا راجع للمنافسة الحادة و ظهور نفس الخدمات بأسعار أقل و بتقنيات متطورة. وحتى تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية يجب عليها التركيز على جودة الخدمة واستعمال مختلف تقنيات التسويق، وما يميز هذه المرحلة هو :

- امتداد المنافسة.
- خروج المؤسسات ذات المستوى الضعيف.
- استمرار مستوى الكمي للخدمات المقدمة أو يبدأ بالانخفاض النسبي وهذا مؤشر لمرحلة التدهور.

وفي هذه الحالة يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية:

- البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالية أو أسواق جديدة.
- العمل على زيادة معدل الاستخدام الخدمة بين المستهلكين الحاليين.
- تحسين جودة الخدمة وتطويرها من حيث الخصائص وإقناع المستهلكين باقتنائها .
- إضافة خصائص جديدة للخدمة مما يؤدي إلى اعتبارها خدمة جديدة.
- تغيير شكل الخدمة من حيث المكان و طريقة المعاملة.
- انتهاز بعض السياسات التحفيزية (مسابقات، جوائز، هدايا...)

4.7- مرحلة التدهور :

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات وهذا راجع إلى ظهور خدمات جديدة وتميز هذه المرحلة ب:

- انخفاض حاد في مستوى الخدمات.
- منافسة ضعيفة.
- ربح قليل²⁵.

8- جودة الخدمات :

1.8- تعريف جودة الخدمة:

لتحقيق الجودة يجب أولاً تعريفها ولكن في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد للجودة. إن معايير تقييم منتج تتغير من زمن لآخر حيث إن معطيات السوق والمنافسة تلعب دور كبير في تغيير معايير الجودة . إن الجودة لا ترتبط بالوضعيات ولكن ترتبط أيضاً بالأشخاص حيث نجد معناها يتحدد من خلال ما تمثله بالنسبة لكل فرد، بالنسبة للوسائل التقنية التي تستعملها، والمهارات وكذا طموحات. حيث نجد للجودة عدة مفاهيم في آن واحد، فتأخذ جوانب غرضيه وذاتية منها مادية و غير مادية.

²⁵ التسويق من المنتج إلى المستهلك، د. طارق الحاج وزملاءه، دار صفاء للنشر والتوزيع 1997 ص 98، 99

هناك تعريف بسيط للجودة والذي يخص أعمال W.EDWARDS DEMING «الجودة هي حسن عمل شيء كما ينبغي» هذا يعني تقديم مجموعة من الخدمات الأكيدة و الفعالة للاستجابة لاحتياجات وخيارات الزبائن. Bernard Monteuil عرف جودة الخدمة أنها المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو الممثلة للطرف المستهلك.

نستنتج أن جودة الخدمة هي مدى التطابق بين الحاجة وما قدم فعلا. وإذا لم تتحقق هذا التطابق فهناك خلل أي سنجد أنفسنا أمام مستوى أقل من الجودة أو أعلى من الجودة.

وبصفة أوضح جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه، وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة و احترام وقته والاهتمام الدائم به .

2.8- الجودة وخواص الخدمة :

بالنسبة إلى جميع الأخصائيين، جودة الخدمات تنتج عن تطابق انتظارات أو تطلعات الزبائن مع أداء المؤسسة وهذا هو أساس المقارنة ، حيث أن جودة الخدمات الملاحظة من طرف المستهلكين ناتجة عن ما ينتظره الزبائن أو يتطلعون أن تكون عليه الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وشعورهم الحقيقي إزاء الأداء الفعلي لمقدم الخدمة ، إذن فهي مقارنة بين ما هو متوقع وما هو حقيقي ، وهذا يعني أن جودة الخدمات هي الفرق بين تطلعات الزبائن وشعورهم بعد تلقي الخدمة.

من هنا نستنتج أن تقييم الخدمة يتطلب وضع مقارنة بين :

- انتظارات الزبائن أو تطلعاتهم.
 - شعور الزبائن إزاء الأداء الخدمي للمؤسسة المقدمة للخدمة .
- وتقييم جودة الخدمة يهتم بأمرين الأول هو النتيجة النهائية وهي تقرير الزبون والثاني هو الكيفية التي قدمت بها الخدمة . وهذا الجدول يبين الصعوبات التي تظهر عند مراقبة جودة الخدمات:
- الجدول رقم (10-1) علاقة جودة الخدمات بخصائصها

خواص الخدمة	نتائجها على الجودة
غير ملموسة (نشاط وليس مادة)	- صعوبة وضع معايير عامة للجودة . - غير ممكن مراقبة الجودة قبل انجاز الخدمة - صعوبة تحديد المعايير التي يقيم على أساسها الزبون جودة الخدمة.
غير متجانسة من منتج لآخر من مستهلك لآخر من يوم لآخر	- صعوبة فرض تقييم موحد للخدمة طرف أشخاص الخدمة. - نقص في التطابق بين ما تريد المؤسسة تطبيقه و الخدمة الفعلية المقدمة للزبون.
عدم انفصالها بين إنتاجها واستهلاكها	الجودة تصنع من خلال : - عند انجازها وليس في المصنع - عند التقاء الزبون والشخص المقدم للخدمة - مشاركة الزبون في انجاز الخدمة وبالتالي يصعب التحكم في ذلك الجزء الخاص بمدخلات الزبون.

المرجع : Revue française du marketing n°144.1993 p25

فجودة الخدمات ليست سهلة المنال وتأمينها صعب وذلك راجع الى :

- تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة .
 - الخدمة تتطلب علاقة شخصية بين المنتج لهذه الخدمة ومستهلكها.²⁶
 - لا يمكن تدارك سوء التفاهم بين مقدم الخدمة و الزبون مما يترك انطباعات سيئة عن الخدمة .
- وبالتالي يبقى القياس البسيكولوجي لانطباع الزبائن أقرب إلى طبيعة الجودة لان الزبون دور كبير في إعلان جودة الخدمة ، ورضاؤه يعني تفادي تعليقاته .

3-8 أهداف جودة الخدمة :

(إن الهدف الأساسي من تطبيق جودة الخدمة في المنظمات هو :²⁷

1. انخفاض شكاوى الزبائن والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
 2. زيادة المبيعات ، الحصة السوقية ، والأرباح.
 3. زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
 4. تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون تخفيض الأخطاء، تخفيض مدة التسليم وتخفيض التكاليف.
 5. الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
 6. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
- كما حدد فرحات، أهداف جودة الخدمة بالآتي²⁸ :
1. خفض التكاليف :إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
 2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للزبون :فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيراً سلبياً في الزبون.
 3. تحقيق الجودة :وذلك بتطوير المنتجات بحسب رغبة الزبائن، وإن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات

4.8- لماذا إرضاء الزبائن:

إن الفائدة المبتغاة لمسئولي المؤسسات من دراسة الجودة و إرضاء أو إشباع الزبائن تتمثل في آخر المطاف في الحصول على ربح حيث يفسرون ذلك بالخطوات التالية :

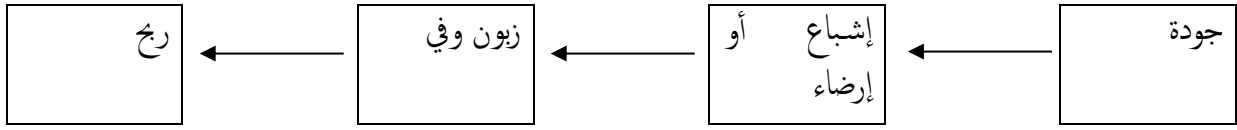
- 1- جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تترجم بإرضاء أو إشباع زبائنهم.
- 2- إشباع الزبائن يترجم بكسب زبائن أوفياء.

²⁶ Revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p46

²⁷ ميا علي ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية: مجلة جامعية ، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22 ، العدد 2 2000 ص18

²⁸ فرحات، احمد نبيل، 2009 ، "المبادئ السبعة للشركات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ص 13

3- زبائن أوفياء يعي استهلاك أكبر لمنتجات المؤسسة على المدى القصير وأيضا على المدى المتوسط والبعيد.²⁹
الشكل رقم (1-1) : العلاقة بين الجودة والربح



المراجع: Revue française du marketing, n°144.1993 p6

لقد تأكد لمسييري المؤسسات أن الاستحواذ على حصة السوق هو دليل على نجاح المؤسسات، وقد اثبتت في سنوات الثمانينات أن عامل وحيد أكثر من العوامل الأخرى يساهم في تنمية حصة السوق ألا وهو الجودة الملاحظة من قبل الزبائن وليس الجودة التقليدية التي تتناسب مع المعايير. يعتبر الزبون من أولويات الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمية والحصول على ولاء الزبائن يعني مكسب كبير للمؤسسة، حيث أثبتت بعض الدراسات التي أجريت على درجة إشباع الزبائن و شكاوي وحلولها أن الاحتفاظ بزبائن قدامى أفضل من البحث عن زبائن جدد حيث الحصول على زبون جديد يكلف في المتوسط 5 مرات تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم.

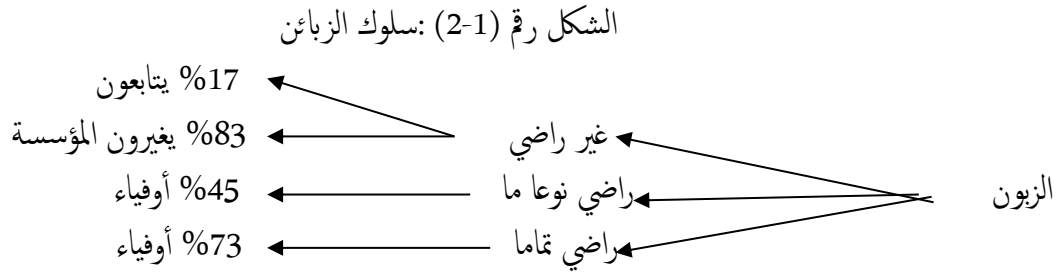
الجدول رقم (11-1) العلاقة بين عدم رضا الزبائن ووفائهم

صنف المنتجات	نسبة الزبائن غير الراضين والذين لا يتقدمون بشكوى	نسبة الزبائن غير الراضين والصامتين ولكن لا يعيدون الشراء
مواد استهلاكية ذات التكلفة الضعيفة (تلفزيون، هاتف...)	96%	63%
خدمات ذات علاقة بالسوق (تلفزيون، هاتف...)	45%	45%
منتجات ذات تكلفة عالية (سيارات، كمبيوتر...)	27%	41%
خدمات باهظة (تأمين، قروض، جراحة...)	37%	50%

المراجع : Revue française du marketing p9 n°144.1993

الجدول السابق يبين أن المؤسسة أكثر حظا في الحفاظ على زبائنها إذا ما تقدموا بشكوى وأقل حظا في كسبهم إذا لم يتقدموا بشكوى وهذا نتيجة عدم رضاهم بأداء الخدمة. أما فالشكل الموالي فسنبين كيف تكون ردة فعل الزبون عندما يتلقى الخدمة فإذا كانت مرضية فان أغلب الزبائن سيكونون أوفياء أما إذا كان العكس فمعظمهم سيلاحظون إلى تغيير المؤسسة التي يتعاملون معها والشكل يعطي نسب مئوية من مجموع الزبائن :

²⁹ Revue française du marketing, n°144.1993 p6



المراجع : Revue française du marketing, n°144.1993 p6

5.8- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات :

لقد رأينا سابقا أن الجودة وتقييمها يرتبط أساسا بالزبون في حد ذاته وكيف يفكر ويقيم الخدمات وبالتالي العوامل التي تؤثر في الزبون ستتأثر مباشرة على جودة الخدمة هذا ما أدى بالمؤسسات إلى دراسة العوامل التي يمكن أن تساهم في خلق قيمة لدى الزبون فحسب Porter فان المؤسسة التي تخلق قيمة في نظر زبائنها وذلك برفع الأداء وتخفيض التكاليف هي المؤسسة التي تهتم بالعوامل التي من شأنها أن تؤثر على صورة الخدمة في ذهن الزبون مما تنتج تطورات أو تصورات لنوعية الخدمة التي ستقدم له، فنجد ثلاثة عوامل أساسية وهي الزمن أو المدة، المكان أو المسافة و الاتصال أو المكالمة وهذا ما يجعل الزبون يركز عليها في تقييم مختلف الخدمات، فالزبون يتصور الخدمة من حيث الوقت (الزمن اللازم لتقديم الخدمة) أما من حيث المكان أو المسافة (مكان تقديم الخدمة، المسافة بين الزبون ومقدم الخدمة) وأخيرا من حيث الاتصال (كيفية التعامل مع الزبون).

كما رأينا سابقا أن الخدمة هي الفرق بين الصورة الخيالية عند الزبون والصورة الحقيقية في أداء الفعلي للخدمة من هنا تحاول المؤسسة الخدمية الاقتراب قدر الإمكان من الصورة التي يرسمها الزبون للخدمة و الصورة بدورها مبنية على الزمن والمكان و الاتصال.³⁰

1.5.8- الزمن و جودة الخدمة :

عندما نطلع على تعريف الخدمة كثيرا ما نجد ظهور عامل الوقت في مختلف التعاريف وهذا ما يؤكد أهميته الاقتصادية عند أداء الخدمة، فالاقتصاديون يرون الوقت عبارة عن مال ومفاده العبارة بالإنجليزية « time is money » في حين أن الوقت لا يمكن التحكم فيه نظرا لطبيعته المستمرة ومروره بشكل منسق و متزن. وتأتي دراستنا للوقت من منطلق كيني وليس من وجهة السيطرة عليه لأنه متأثر بعوامل هي الأخرى تتميز بنفس طبيعته. يعتبر الوقت أحد العوامل التي تساهم في أداء الخدمة أي أنها تنجز خلال وقت معين ونجد وقت الخدمة هو:

* من منظور المؤسسة :

- وقت أداء الخدمة .

- وقت الانتظار انجاز الخدمة.

* من منظور الزبون :

- زمن تلقي الخدمة .

- زمن الانتظار لتلقي الخدمة.

³⁰ Revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p46

إن المؤسسة الخدمية والزبون يتقاسمان وقت ويختصان بالوقت الآخر، فالوقت الذي يشتركان فيه هو وقت أداء الخدمة بينما يبقى وقت الانتظار مشكل لكليهما.

فالزبون يتعامل مع المؤسسات الخدمية في العديد من المرات وبالتالي ينتج عن ذلك جزء من وقته الثمين مخصص لتلقي الخدمة ونشير إلى اختلاف أهمية الوقت بالنسبة إلى الزبائن فكلما كان الزبون أكثر انشغالا كان الوقت مهم لدرجة انه لا يحتمل الانتظار أو التأخير وهذا ما يجعل هذا الزبون ينظر إلى الخدمة من منظور زمني .

إن وقت الخدمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال :

- إذا سرى الوقت قبل إنتاحها و يسمى الوقت القبلي مثل وقت يستعمل في اخذ موعد لتلقي الخدمة .

- إذا سرى الوقت خلال إنتاج الخدمة ويسمى الوقت المباشر .

- إذا سرى الوقت بعد إنتاج الخدمة ويسمى الوقت البعدي مثل المتابعة الطبية بعد الجراحة .

2.5.8- المكان وجودة الخدمة :

إن الزبون عادة ما ينتقل من مكان لآخر قصد اقتناء الخدمة أو يتلقى الخدمة عن بعد، مما يظهر عامل المكان أو المسافة في إنتاج الخدمة سواء في مكان مخصص لها أو في أماكن مختلفة أو عن بعد، فإما الزبون هو الذي ينتج نحو المؤسسة الخدمية أو العكس .

والجدول التالي يبين تقديم الخدمة من خلال عامل المكان :

الجدول رقم (1-12) : علاقة المكان بالخدمة

نقاط الخدمة		العلاقة
مركز واحد	عدة مراكز	زبون/مقدم الخدمة
- مسرح - حلاق	- خدمات النقل	الزبون ينتج نحو مقدم الخدمة
- الاعتناء بالحديقة المنزلية - طاكسي	- توزيع الرسائل	مقدم الخدمة ينتج نحو الزبون
- بطاقات ائتمانية - إذاعة محلية	- هاتف - مركز إذاعي	الخدمة عن بعد

المرجع: 49: lovelock La revue française de gestion

إن المؤسسات الخدمية تتنافس فيما بينها قصد الاقتراب أكثر من الزبون وذلك بغرض تفادي كون عامل المكان يصعب من انتقال الزبون لتلقي الخدمة وهذا ما يفسر التكاليف الباهظة التي تنفقها المؤسسات في كراء أماكن أو شرائها عادة ما تكون هذه الأماكن باهظة الثمن .

ولا تقتصر أهمية المكان على المسافة بل تشمل أيضا ديكور المؤسسة وملحقات من محطات توقف للسيارات وقاعات الاستقبال والانتظار.

فصورة البنك تعد من العوامل التي تجتذب الزبائن وتعتبر ميزة تنافسية عند المؤسسات.

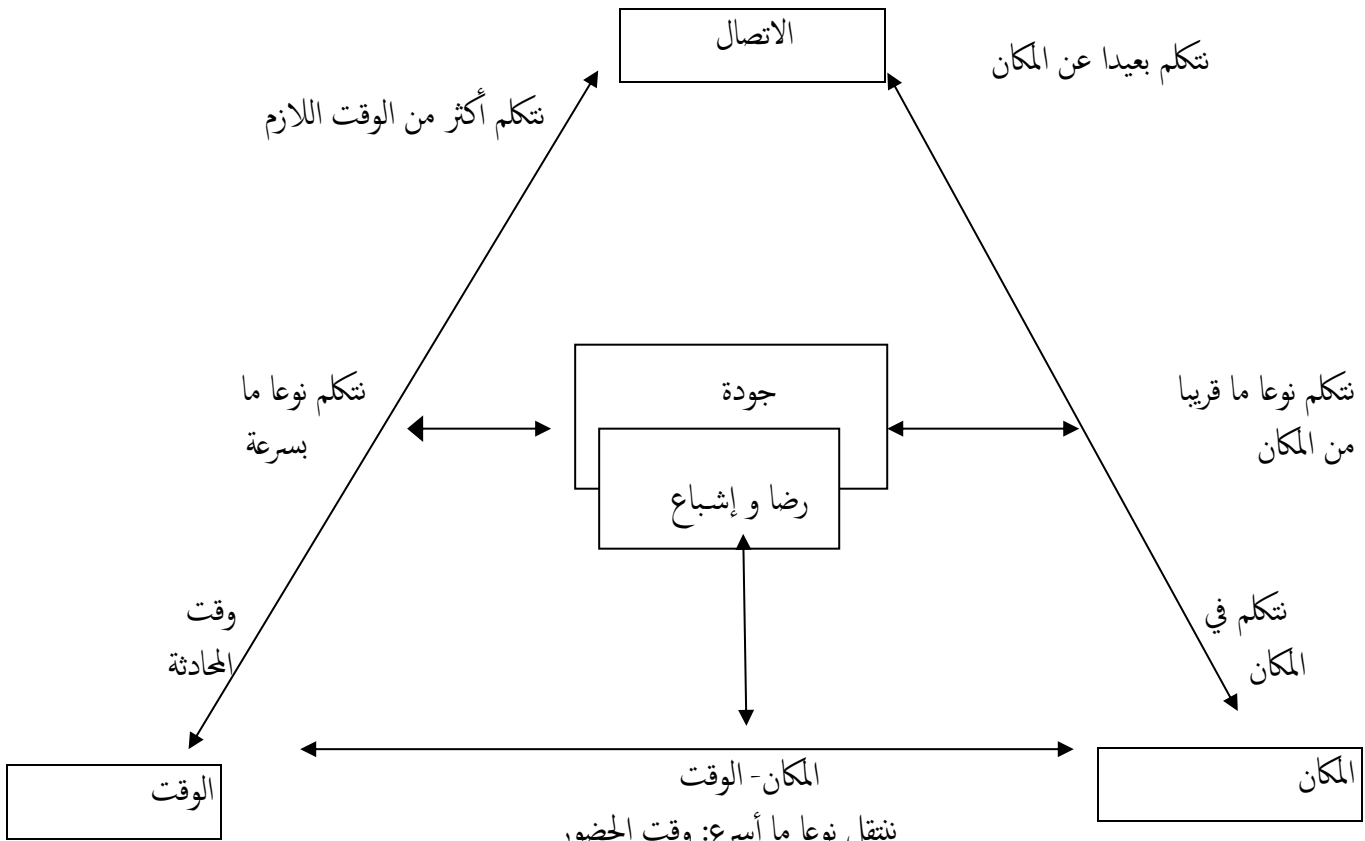
3.5.8- الاتصال وجودة الخدمة :

إن احد أسباب الخلافات التي تقع غالبا سببها الرئيسي هو المحادثة حيث أن الزبون ومقدم الخدمة يلتقيان لانجاز الخدمة احدهما ينتجها والآخر يستهلكها فينتج عن ذلك فترات تتيح لها الفرصة لتبادل الحديث قصد تحديد نوع الخدمة . فالمحدثات لها دور كبير في تحديد مستوى الإشباع المرغوب فيه من طرف الزبون الذي يتوقع من مقدم الخدمة الوضوح والإيجاز و الهدوء وكذا حفظ الأسرار.

مما ينتج عادة عن المحادثات احد الحالات التالية :

- رضا متميز
- رضا مقبول
- غير مرضية
- خلاف بسيط
- خلاف حاد

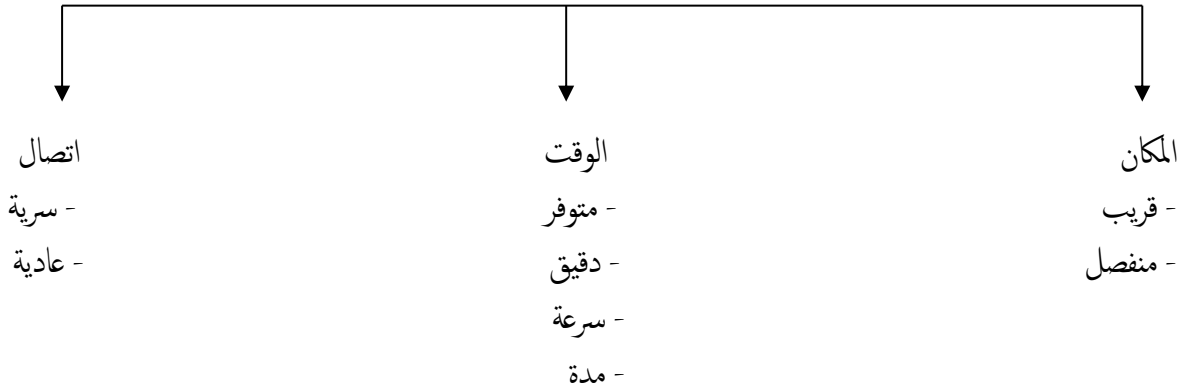
وكل هذه الحالات يمكن التحكم فيها نسبيا لان المؤسسة بمقدورها رفع من مهارات مقدمي الخدمة بينما لا تستطيع التحكم في سلوك الزبائن ويبقى لدور مقدم الخدمة أثر كبير في امتصاص ردود فعل الزبون والاستجابة لها بما يدعم إرضاءه وضمان ولائه، يمكن أن نلخص العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة الزمن / المكان /الاتصال والعلاقة فيما بينها من خلال الشكل التالي : الشكل رقم (1-3): العلاقة بين الزمن ، المكان والاتصال



تصور الوقت يتعلق بالمكان والكيفية التي تنتقل بها

المرجع: la revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p54

الشكل رقم (1-4): قيمة الخدمة عند الزبون



المرجع: 54: p190-191 2001 la revue des sciences de gestion n°

9 – أداء المنشأة الخدمية :

1.9- مفهوم الأداء:

إن للأداء مفهوم ذو حدين حيث يعبر عن النتيجة التي توصلت إليها المؤسسة سواء كانت متوسطة، سيئة أو جيدة، أما الحد الآخر فيعبر عن الفعل الذي يقود إلى النجاح ويتم ذلك على مراحل الإنتاج أو التسيير . فالأداء يعبر عن عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف) و الكفاءة (درجة تحقيق الأرباح) ويعكس عدة أساليب فهو أسلوب يعمل على التحكم في التكاليف و التقدم التقني أو أسلوب يعمل على مراقبة التنظيم وخاصة أداء العمال.

وهو أسلوب يعكس التنظيم الكفء لتحقيق الأهداف وذلك باستعمال الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة ويعبر عنه بمؤشرات تدل على السلم الاجتماعي نهضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن³¹. أصبح الأداء من المفاهيم الأساسية للمدراء في كافة المستويات الهرمية ولكافة أنواع المنشآت، حيث أن مخرجات الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنشأة أو قد تكون أساسية لبقائها واستمرارها، وبناء عليه فان الأداء هو واحد من المؤشرات الهامة عن مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها في استغلال الوارد الإنتاجية المتاحة لها، فنجد عدة تعاريف التي تناولت الأداء وسنستعرض ما نراه مناسباً:

- (Makhamreh,1986) عرف الأداء أنه دالة للمؤشرات والخصائص المنظمية إضافة إلى خيارات قادة المنظمة،.
- (Weiner and Mohney,1981) انه انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .
- (Miller and Bromiley,1990) انه القيام بتنفيذ جزء من العمل أو كله وتحقيق النجاح فيه .

إدارة الأداء ماريون أي هانز، سلسلة لبحوث الإدارية، 1988، ص32³¹

- (Politt1986) عرف الأداء من خلال معايير الفعالية، الكفاءة الاقتصادية، وقد بين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، لأن من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى سيتطلب إنفاق أكثر.
- أما من جهة القانون فيعرف الأداء انه أداء الفعل المطلوب المحدد بموجب العقد، وأن تأثير الأداء الناجح هو التزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية، وأن كل طرف من أطراف العقد ملزم بأداء التزامه استنادا للبنود المنصوص عليها.³²

2.9- معايير الأداء :

هناك عدة عوامل تساهم أساسا في الإنتاج والنتيجة مرتبطة بأداء هذه العوامل نذكر منها التقنيات المستعملة: العمال، التجارة أو السوق والمالية ويبقى الزبون كونه يشارك في الإنتاج عامل يصعب تقييم رضاه لان حكمه عادة ما يكون غير دقيق ويصف تشخيصا جزئيا وغير كامل.

1.2.9- الأداء التقني :

الأداء التقني يهتم بتكلفة الإنتاج ومستوى الجودة والتجاوب معها. فهذا الأداء يترجم بإنتاج خدمات بأقل تكلفة مع مراعاة الجودة، ويعبر عنه بمؤشر النشاط مثل : عدد الأشخاص الراكبين، عدد الأشخاص المعالجين، عدد الأشخاص الذين تلقوا الخدمة. أما الجودة فهي تضم 3 مكونات :

- جودة التسيير

- جودة عمل المستخدمين

- جودة الخدمة

ومؤشرات الجودة فهي تعبر عن الوقت، المكان والاتصال .

وتجاوب المؤسسة مع أداء جديد يعني تجديد وخلق خدمات جديدة وذلك بإعداد الدراسات خاصة التي تخص متطلبات السوق أي البيئة التي ينتظرها العميل لسد حاجاته، مما يستدعي إعداد خطط واستراتيجيات قراره تمكن من اتخاذ الخطوات المثلى قصد بناء الخدمة التي تستجيب لتطلعات العملاء و تراعي قدرات المالية والتنظيمية للمؤسسة.³³

2.2.9- الأداء البشري :

يعتبر الأداء البشري في المؤسسات الخدمية مهم جدا لأنه عامل أساسي في تحديد جودة الخدمة في نظر الزبون وهذا الأداء تحكمه عدة عوامل تخص العامل مثل الأجر، المهارة، الوقت، المستوى الثقافي، مرونة التفاوض، القدرة الفكرية والإبداع، الحوافز المالية، الضمير العملي، أخلاق العمل، الجو التنظيمي للمؤسسة... الخ

³² إدارة البنوك فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000 ص221

³³ تحليل الأداء في الخدمات في مؤسسات البريد ، مذكر الماجستير، من إعداد بوشعور رضية 2003/2002 ص111

كل هذه العوامل تؤثر بنسبة أو بأخرى على أداء مقدم الخدمة مما يستدعي المؤسسة ترتيب سياسات من شأنها تقديم أداء متميز.

وضمن هذا الأداء يمكن أن نميز بين أداء العمال وأداء المديرين.

- أداء العمال : وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشغولين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الايجابي نحو العمل وتجاه المنشأة، ويمكن قياس تلك الميول والاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران العمل .

- أداء المدراء : ويعد هذا المجال معيارا للتقييم، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المدراء إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.³⁴

3.2.9- الأداء التجاري:

إن الأداء التجاري مرتبط بالسوق ويترجم عادة بحصة السوق التي تعد من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنشأة فهي تشير إلى فعالية الإستراتيجية ومدى نجاح عملها، وكذا منتوجاتها وبرامج الإنتاج برامج خاصة بالمنافسين . ويعبر أيضا عن سياسة الأسعار وسياسة التسويق وفعاليتها وهو أيضا يتأثر بعدة عوامل مثل المؤسسات المنافسة، قوانين التجارية، الاتفاقيات التجارية.

ويشمل أيضا وظيفة التسويق وتمثل في عملية التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التسعير، ترويج الخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد والمنظمات و المجتمع ويتم تقييم الأداء التسويقي طبقا لمعايير تخص السوق والمبيعات مثل :

- معدل نمو المبيعات.
- عدد الأسواق الجديدة.
- عدد العملاء الجدد.
- النصيب السوقي.
- عدد شكاوي العملاء.
- الصورة الذهنية للشركة.³⁵

4.2.9- الأداء المالي :

وهو أكثر المعايير البارزة في أداء المؤسسة والذي يسهل قياسه ومن المؤشرات التي تعبر عن ذلك

- التوازن المالي.
- مبلغ المديونية.

إدارة البنوك ، فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000 ص 224³⁴

كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، د. زهير ثابت، دار قباء 2001، ص 54³⁵

- وضعية الصندوق.

- السيولة.

وعلى أساسها تتخذ القرارات التي تخص الاستثمارات أو طلب القروض بغرض تحقيق الأهداف والاستراتيجيات.³⁶ ويعتمد هذا الأداء على عملية التحليل المالي من خلال سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة المنشأة أو ضعفها وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع ونواحي الاختلاف، ويؤدي التحليل المالي إلى تعظيم قيمة أسهم المنشأة في السوق من خلال قيامها بتشخيص ايجابيات (نقاط القوة) وسلبيات (نقاط الضعف) لأدائها الماضي لغرض تعزيز ايجابيات والمعالجة وتستطيع الإدارة المالية استخدام مؤشرات التحليل المالي في عملية التشخيص واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء ورفع مستواه.³⁷

3.9- أداء الخدمات :

يعتبر أداء الخدمات المؤشر الحقيقي لأداء المؤسسة ككل لكونه يخلص النشاط الذي تزاوله المؤسسة وعليه عادة ما نجد الأداء مفسر بمعدلات الأرباح، حصة السوق وعدد الزبائن. والأداء يختلف مفهومه بالنسبة لطرفي الخدمة، فالزبون ينظر إلى الأداء على انه المستوى الفعلي الذي يحققه المنتج مقارنة مع تطلعاته، بينما تعتبره المؤسسة المستوى الحقيقي الذي تنجزه مقارنة مع أهدافها واستراتيجياتها، فالمؤسسة تضع خطط واستراتيجيات من شأنها أن تعود بالربحية والاستمرار مما تضطر إلى التركيز على العنصر الحساس في نشاطها ألا وهو الزبون لما له من دور كبير في الإنتاج خاصة بالنسبة للخدمات. إن أداء الخدمات يتم في مرحلتين الأولى تهتم بقياس إشباع الزبائن وتحديد مستوى الإشباع الذي ترتقي إليه المؤسسة لضمان استهلاك لمنتوجاتها والثانية تدرس كيفية التجاوب مع عدم الإشباع.

1.3.9 - قياس إشباع الزبائن :

إن قياس إشباع الزبائن يحمل عدة متطلبات هامة تتمثل في :

- معرفة احتياجات الزبون.
- فهم انتظارات الزبائن.
- ضبط معايير الخدمة.
- وضع دلائل المردودية.
- تأهيل العمال على التجاوب مع احتياجات الزبائن.
- إعلام الزبائن بمعايير الخدمة وجودتها.

مرجع سبق ذكره ، بوشعور رضية ص110³⁶

فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ص234³⁷

وقياس إشباع الزبائن لا يتم بطريقة عشوائية ولكن يتم بطريقة نظامية تسهل عملية وضع المشروع في الخدمة وذلك عن طريق اتباع 8 خطوات وهي :

الخطوة الأولى: تحديد البرامج، سلع وخدمات الرئيسية:

وتتمثل هذه الخطوة في تحديد البرامج الخاصة والمناسبة للخدمات من خلال معرفة المستعملين المستهلكين للخدمة أو المستفيدين منها لإعطاء أفضل انطلاقة للمشروع.

الخطوة الثانية: تحديد من هم الزبائن:

إن أفضل طريقة لتحديد الزبائن هي البحث عن الذين يتلقون الخدمة، وحسب الخدمة المقدمة يترتب عليه التعامل مع عدة تجزئات مختلفة للزبائن، في هذه الحالة يجب معرفة هل يتم قياس إشباع لكل التجزئات أو لبعض الزبائن.

الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف:

بعد تحديد كل من البرامج والخدمات الرئيسية وأيضاً الزبائن، يجب تحديد الأهداف التي تخص قياس إشباع الزبائن وذلك بطرح التساؤلات التالية:

1) لماذا إشباع الزبائن؟

2) كيف نستعمل المعلومات الخاصة بالزبائن؟

الإجابة عن هذه التساؤلات تساعدنا على تدقيق احتياجات الزبائن معتمدين على المعلومات مما يسمح لنا بوضع إستراتيجية القياس لتفعيل الأهداف.

عند إعداد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار دلائل الخاصة والمستعملة في قياس إشباع الزبائن، لا نكتفي بالتساؤل إن هم راضين أم لا بل بالعكس نحدد الأهمية التي يلونها الزبائن للخدمة ونقيس المدى الذي حققته الخدمة بالنسبة إلى ما ينتظرونه أو يتصورونه.

الخطوة الرابعة: إعداد إستراتيجية القياس:

وفي هذه المرحلة يتم تقرير ، كيف ومع من يجب التعامل والبحث عن المعلومات، في حين هذه الخطوة ترتبط بالأهداف والقيود مثل الغلاف المالي، ودرجة الدقة، وصحة ورسمية المعلومات، و توفر الأشخاص المؤهلين.

الخطوة الخامسة: اختيار طريقة للحصول على ردود فعل الزبائن:

هناك عدة طرق تستعمل في قياس إشباع الزبائن: استطلاعات للرأي عن طريق الهاتف، الرسائل، الرسالة الالكترونية أو مباشرة مع الزبائن عن طريق المقابلات الجماعية، جمعيات، مقابلات فردية و الملاحظات. يمكن استعمال طريقة أو أخرى أو التوفيق بين طريقتين وهذا حسب الأهداف و خاصة قيود المؤسسة.

الخطوة السادسة: وضع واختبار الأدوات:

نقصد بالأدوات التي تستعمل في تجميع المعلومات مثل الاستقصاء أو الاستفتاء، دليل المقابلة و المحادثة يجب أن تكون في خدمة أهداف القياس.

الاستقصاءات يجب أن تكون دائماً مجرية على عينة صغيرة للمستجوبين(عادة ما تتكون من 10 أفراد) وذلك لتحديد وضوح و منطقية الاستقصاء، وبعد ذلك يتم الاستمرار في استقصاء على عينة أكبر أو استبدال المعطيات.

الخطوة السابعة: جمع وتحليل المعلومات:

خلال عملية الجمع والتحليل للمعلومات يجب الحرص على السير الحسن للخطوات كذا على الحفاظ على تكامل ومصداقية النتائج، ولهذا يجب طلب المساعدة من المصالح المختصة في الاحصاءات.

الخطوة الثامنة: استخلاص الفائدة من النتائج:

من الأفضل تدوين الطرق المتبعة وكذا النتائج والاستنتاجات المتعلقة بقياس إشباع الزبائن في تقرير خطي، ويجب أيضا التفكير في إعداد ملخص للمشاركين ووجود المراجع يمكن من وضع مقارنة تحليلية من خلال الزمن.

وأخيرا فإن نجاح البداية يرتبط بما تقدمه النتائج (من وجهة نظر الزبائن).³⁸

في الولايات المتحدة يصدر كل سنة مؤشر يعبر عن رضا وإشباع الزبائن والذي يعطي قياس لجميع أصناف الخدمات بما في ذلك المستشفيات، البنوك، اتصالات، تلفزيون وهذا المؤشر نتيجة لسبر الآراء عبر الهاتف لعينة تبلغ 50 000 مستهلك استجوبوا حول ما ينتظرونه من خدمات تخص القطاعات السالفة الذكر حول تصور القيمة للخدمة المقدمة، معدل رضا هذه الخدمة وأخيرا الوفاء للعلامة التجارية.

النتائج الجديدة تعكس أن الانتظارات ترتفع ولكن قليل من المؤسسات من تجاوزت بجدية.

مثال : في 20 مستشفى أمريكي دلت الدراسة أن 25% من المرضى تلقوا استقبال بارد.

وقد لوحظ أن بعض المؤسسات لا تتوفر على وسائل قياس لتصورات خارجية لمكونات غير ملموسة، وهم غير قادرين على التجاوب ويسمحون بإهمال سلوكيات تؤثر سلبيا على المؤسسة الخدمية. وبالعكس مواد ملموسة فمواصفات الخدمة لا تكون دائما جيدة الوضوح بالنسبة إلى الزبون الطالب للخدمة بحيث أنه يمكن اختيار مقدم الخدمة لا يكون مختص لسد احتياجه.³⁹

2.3.9- التجاوب مع عدم الإشباع :

في حالة عدم الإشباع لمواد ملموسة عادة ما يتم استبداله أو الحصول على تعويض مثل خدمات مقدمة في ميدان التنظيف حيث يتم التنظيف من جديد، ولكن في حالة الخدمات الأخرى مثل : العمليات الجراحية، حلق الشعر، الطلاء حيث تتميز بطبيعة لا تمكن من استدراك الأخطاء .

أما في حالة الخدمات الموجهة للنفس كالتعليم هي الأخرى من الصعب تدارك أو تصحيح الخدمة إذا كانت هذه الأخيرة سيئة، حتى وإن قامت مثلا الجامعة بترتيب دروس استبدالية مع أستاذ آخر فهذا العلاج ليس في مصلحة الطالب حيث أن إطالة وقت الدراسة يسبب التعب والملل.

وحالة الخدمات الموجهة للمواد فعدم الإشباع ممكن أن يؤدي بزبائن غير راضين إلى حرمانهم من تلقي الخدمة نظرا لارتفاع التكلفة المالية.⁴⁰

³⁸ Mémoire de magistère ,L'analyse du niveau de qualité de service ,bengana feriel, 2001 p163

³⁹ Stratégie des services Alexander kamyab samaii p70

⁴⁰ Stratégie des services Alexander kamyab samaii p 71



خاتمة :

لقد تأكد لكل الاقتصاديات المعاصرة أهمية قطاع الخدمات في مسارها التنموي وعلى هذا الأساس تسعى إلى تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على تطور ونمو هذا القطاع وذلك بالتركيز على جودة الخدمة المقدمة والسعي وراء الأداء المتميز الذي يساهم في المفاضلة بين الخدمات المختلفة ولعل أهم الخدمات تلك التي تخص قطاع البنوك والتأمينات نظرا لكثرة وتنافس العديد منها على تقديم الخدمات لمختلف الزبائن قصد تحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية والنمو .

في حياتنا اليومية نهتم دائما بالمال وتنساءل في كيفية إنفاقه وتحويله و أحيانا في الحصول عليه مما يتطلب اللجوء إلى المؤسسات البنكية التي تمارس تقديم مختلف هذه الخدمات المالية أو المصرفية التي تسهل للزبائن الحصول على احتياجاتهم مقابل عمولات .

لقد أصبح قطاع البنوك أحد أهم الاهتمامات الاقتصادية لدوره الفعال في التنمية الاقتصادية حيث يقوم بتقديم الائتمان وقبول الأموال من الجمهور أي يساهم في زيادة ونقصان الكتلة النقدية مما جعله محطة أنظار الحكومات والمراقبة المستمرة. إن عملية قياس جودة الخدمة المصرفية من قبل المصارف التجارية تستدعي الاعتماد على المنهجية العلمية والتي تعتمد على قاعدة معلوماتية عميقة تركز على مفهوم الجودة، بالإضافة الى الابعاد وطريقة القياس ، ولذلك فان الادارات البنكية تستمد قراراتها من خلال السعي للوصول الى مقياس مناسب يمكن الاحتكام اليه فيما يتعلق بقضية جودة الخدمات المصرفية.

و تنبع أهمية الجودة من ضرورة وجود هذا المقياس لتوفير معلومات جديدة لادارة المصارف عن مدى ملائمة الخدمات التي يقدمها المصرف لحاجات عملائها، ومدى رضاهم عن تلك الخدمات، وبالتالي فانه يمكن استخدام هذه المعلومات كأساس لعملية التحسين في اتخاذ القرارات واعادة هيكلة اوضاع المصرف دعما لتحديد موقفها التنافسي والاضاع النسبية للخدمات المقدمة لديها ،بالاضافة الى ان هذه المعلومات تساعد على التحسين والتطوير والاستمرار في ظل التغيرات الاقتصادية، وان استطاع المصرف ان يحقق ذلك يمكن ان يضمن بقاءه واستمراره في بيئة الاعمال، بالاضافة الى تمكنها من مواكبة الكثير من الحقائق والفرص والتحديات التي تساعدها على تغيير جودة خدماتها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة والمتنامية للزبائن.



الفصل الثاني

جودة الخدمات البنكية ورضا الزبائن



مقدمة

تواجه المنظمات اليوم بشتى أنواعها (إنتاجية أو خدمية) منافسة شديدة وذلك بسبب الانعكاسات التي أفرزتها العولمة ومنها فتح الحدود أمام الشركات والأفراد للانتقال الحر بين جميع الدول , وراحت المنظمات تبحث عن وسائل تستخدمها وذلك في سبيل الوقوف في وجه المنافسة , وكانت إحدى هذه الوسائل هي الجودة , فالجودة هي أحد المفاتيح التي أصبحت المنظمات تستخدمها في سبيل ضمان استمراريتها في الأعمال . والمصارف الحكومية في بلادنا هي الأخرى تواجه منافسة قوية خصوصاً بعد إصدار القوانين الخاصة بإحداث المصارف الاجنبية والتي تزداد يوماً بعد يوم . هذا الأمر يحتم على المصارف الحكومية أن تعدل من وضعها الحالي وفي عقليتها الإدارية وذلك بأن تتوجه نحو العميل الذي أصبح في ظل تنوع البدائل المتاحة أمامه سيداً في السوق , فالجودة هي ما يطلبه وينشده العميل وليس ما تريده هذه المصارف , وبالتالي عليها أن تسعى جاهدة للحصول على رضا هذا العميل والأهم من ذلك هو المحافظة على هذا الرضا , ويمكن استخدام الجودة كأحد المدخل من أجل تحقيق رضا عملائها , وبالتالي سننظر إلى التعريف بالخصائص التي تميز الخدمات المصرفية , كما يتعرض إلى مفهوم وأبعاد الجودة , وكذلك قياس جودة الخدمة المصرفية والتي يعتبر العميل هو الحاكم على جودتها.

يعتبر رضا الزبون المقياس الرئيسي لجودة الخدمة المصرفية، ومن الصعوبة بمكان قياس هذا الرضا ، إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة نقصان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون ، مما يؤدي إلى الفشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والوقت المحدد . وهنا تظهر أهمية ادراك توقعات واحتياجات الزبائن وإعلامهم وإخبارهم بطبيعة الخدمات المصرفية التي تقدمها مصارفهم ، وتعود الصعوبة في قياس رضا الزبون إلى وجود اختلافات وفروق معينة ، كالصعوبة في التعبير عن الاستئالة المتعلقة بهذا القياس ، أو اختيار العينة المناسبة ، أو الوقت المناسب لتوجيه الاستئالة والمدخل الأفضل للقيام بذلك هو قوائم الاستقصاء لعينة كبيرة نسبياً تتكرر خلال فترات زمنية منتظمة بهدف معرفة التغيرات المحتمل ظهورها ثم اختيار المقياس المناسب من بين المقاييس المتعددة الخاصة بقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة لتحديد الفجوة بين توقعات الزبون لمستوى خصائص الخدمة وبين مستوى خصائص الخدمة المقدمة فعلاً كما يدركها الزبون.

بعد رضا الزبون من الموضوعات المهمة التي تركز عليها الشركات في الوقت الحالي ، إذ يعد تحقيق رضا العملاء من أهم أهداف رجال التسويق نظراً إلى ما يقدمه من استقرار لإيرادات الشركات ، كما يمنع هذا الرضا تحول العميل إلى منتجات المنافسين رغم جهود المنافسون التسويقية ، وخاصة في القطاعات التي يقدم فيها المنافسون منتجات وخدمات متشابهة بمستوى عالٍ . كما أن المنافسة بين الشركات جعلت العديد من المنتجات والخدمات الجوهرية متشابهة بشكل كبير لذلك بدأت الشركات بالبحث عن مجال للتميز لتحقيق رضا العميل والمحافظة عليه. ومن هذه المجالات خدمة الضمان، فالضمان يشكل وثيقة حماية للمشتري تضمن حصوله على مستوى الجودة المطلوبة من المنتج، كما أنه يشكل وثيقة حماية للمنتج تبعده عنه المتطلبات غير المشروعة من قبل المشتريين بتحديد مسؤولية المنتج بوضوح فيما يتعلق بالسلعة بعد بيعها. لذلك تعد خدمة الضمان من الموضوعات الأساسية التي أصبح التنافس فيها كبيراً في خدمات بعد البيع ، إذ تسهم خدمة الضمان في بناء قرار الشراء لدى العميل ، وزيادة إرضائه ، وبناء علاقة طويلة الأمد معه ، بما يسهم في الوصول إلى ولائه . وقد اهتم الباحث بهذا الموضوع من خلال متابعته وملاحظته لضعف الاهتمام بخدمات بعد البيع ، وخاصة خدمة الضمان في على

الفصل الثاني : جودة الخدمات البنكية ورضا الزبائن

مستوى العديد من السلع والخدمات ,حيث تسود النظرة قصيرة الأمد للعلاقة مع العميل وتغيب ثقافة بناء العلاقة الطويلة الأجل معه .

1- الخدمات المصرفية :

تعد الخدمات المصرفية أحد أهم الخدمات المالية التي تتميز بالإقبال الواسع عليها، ونظرا لدورها الكبير في تسهيل عمليات الدفع و تحصيل الأموال جعلها تحتل مكانة مهمة في قطاع الخدمات وتعد البنوك أحد المؤسسات الرائدة في تقديم مختلف الخدمات.

تحرص المؤسسة البنكية على التطوير المستمر لأنظمتها لاستيعاب المنتجات والتقنيات المصرفية الحديثة وتوفير التمويل الضروري لتحقيق النمو الاقتصادي المتوازن وتلبية حاجة الجمهور من الخدمات المصرفية المقدمة ورفع مستوى خدمات العملاء قامت بعض المصارف بزيادة فروعها وتقديم خدمات ذات جودة عالية و بأسعار تنافسية.

وبتنامي واستمرار احتياجات الزبائن إلى الخدمات المصرفية التي تواكب متطلبات العصر لا سيما مع ظهور التقنيات الجديدة كالخدمات الالكترونية و بنوك الانترنت باتت خدمة العملاء تشكل فنا له أركانه وأساليبه الخاصة من خلال الكيفية التي تقدم بها الخدمة ومتابعة مدى رضاه عن ذلك والوقوف على متطلباته المختلفة وأصبحت جودة الخدمة معيار وعامل المفاضلة بين المصارف وكذا في استقطاب زبائن جدد، مما تطلب أهمية تطوير سياسات واستراتيجيات من شأنها أن تدفع بالبنك بالمضي قدما نحو اكتساب المركز المتميز والمكانة الدائمة في السوق .

1-1 – مفهوم الخدمات المصرفية :

تعد الخدمة المصرفية أحد أهم الخدمات التي تتميز بالإقبال الكبير عليها من طرف الزبائن نظرا لأنها تتعامل بأهم عنصر في حياة الزبون ألا وهو المال .وكغيرها من الخدمات الأخرى تتميز بأنها غير ملموسة و لا تخزن وغير متجانسة مما يصعب ملاحظتها و تقييمها أو قياسها . والخوض في تعريفه يعني التعرف على الخصائص التي تنفرد بها هذه الخدمات:

- المادة الأولية هي النقود .
- تقدم المادة الأولية من طرف الزبون ويطلبها مرة أخرى .
- مشكلة المصرف بخصوص عرض الخدمة أي توزيعها.
- أن الزبون لديه عدة تعاقدات مع البنك من خلال دفتر التوفير، طابت القرض، ودائع...
- المصرف يقدم بعض الخدمات مجاناً مثل خدمات الصندوق، إدارة الحسابات .
- يمكن للمؤسسات التأمين أن تنافس البنك في الخدمات التي يقدمها.
- سوق الخدمات البنكية يمتاز بمنافسة حادة.

- المصرف يقوم بإنتاج الخدمة أي يعرض منتج والعميل يراها خدمة.¹
- لا يمكن حمايتها بحقوق خاصة ومنتج جديد يمكن أن يتعرض للتقليد بسرعة في حالة المنافسة.
- ليست منتظمة و متساوية من مؤسسة لأخرى و بالتالي من الضروري أن تختلف من بنك لآخر.
- المنتج البنكي يخضع دائما لقيود الناتجة عن القوانين البنكية أو الجبائية و التي تتحكم في إنشائه أو إحداث تغيرات عليه أو توقيفه.
- المنتوجات البنكية هي معروضة مباشرة على الزبون، ولا يوجد أي وسيط من صنف أصحاب الجملة أو وكلاء أو لا يمكن إعادة بيعها حيي لا يمكن لأي من هؤلاء الدخول في دائرة التوزيع. وعلى هذا الأساس يجب على البنك أن يغطي كل العلاقات مع زبائنه الذين لكل واحد منهم طلبات مختلفة عن طريق وكالاته التي تمثله وتهتم بتقديم الخدمات نيابة عنه.
- البنك يمكنه أن يطعن في الإنتاج و نظرا لأن الزبون يساهم في إنتاج الخدمة عندما يقوم هذا الأخير بمأ الاستثمارات و التي تخضع إلى آليات المصرفية مما يستدعي من البنك رفض طلب العميل أو يمكنه أن يحرص على أن لا يتجاوز الطلب حدوده مثل حرص البنك أن لا يتعدى القرض الحدود المسموح بها.²

2-1 - خصائص الخدمات المصرفية :

تتميز الخدمات المصرفية كغيرها من الخدمات بعدد من الخصائص وذلك على الشكل التالي:

1.2.1- لا يمكن صنع الخدمة مقدماً:

لا يمكن إنتاج الخدمة مقدماً وتخزينها لحين طلب العميل ، فموظف المصرف يقوم بإنتاج الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه طالباً لتقديم الخدمة ، لذا فإن على الموظف أن يقدم الخدمة بنفس مستوى الجودة المطلوبة من قبل العميل قدر الإمكان في كل مرة ، بالإضافة إلى فن التعامل مع العميل .

2.2.1- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

إن إنتاج والاستفادة من الخدمة تتم في نفس الوقت ، لذا من المستحيل إنتاج الخدمة وإرسال عينات منها إلى العميل بشكل مسبق ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى نظراً لأن كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به أثناء الحصول على الخدمة ، وهذه الحساسيات تختلف عن غيره من العملاء ، لذا فإنه من العسير وضع نموذج موحد يعلنه المصرف لكي يرضي كل عملائه . وهذا بالطبع يفرض على موظفي المصرف الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة .

¹ آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ساهل سيدي محمد 2004 ،رسالة دكتوراه

² la gestion de la banque sylvie de consergues ;édition dunod ;2002 p 224

3.2.1- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

من المعروف أن الخدمات المصرفية ، مثلها مثل الخدمات الأخرى ، تتميز بعدم الملموسية وبما أن كل عميل له حساسية خاصة به أثناء الحصول على الخدمة لذا فإن الحكم النهائي على جودة الخدمة المصرفية يكون من قبل العميل .

4.2.1- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت:

إن الخدمات المصرفية وبحكم أنه لا يمكن إنتاجها مقدماً أو تخزينها ، وبالتالي فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت ، أما العميل فلا يمكنه مطلقاً الحكم على جودتها إلا بعد الاستفادة منها ، وبعد تقديم الخدمة يتم الحكم على جودتها فهذه الجودة إما أن تحقق السعادة في نفس العميل أو تجلب له التعاسة ، لذا تهتم المصارف كثيراً بمعرفة ذلك ، وهذا يمكن أن يتم عن طريق استقصاءات توجه إلى العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن الجودة المقدمة .

5.2.1- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء:

بالنسبة للسلع المادية يحدث في بعض الأحيان أن يسحب المنتجون سلعهم من السوق في حال تبين وجود أخطاء فنية فيها ، أو أنها غير صالحة للاستخدام الآدمي . هذا الأمر يختلف في الخدمات المصرفية وسائر الخدمات الأخرى ، فمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم إلى العميل فإنها تستهلك في التو واللحظة ، لذا فإن على موظفي المصرف أن يدركوا أن تقديم الخدمة والاستفادة منها هو لحظة واحدة ثمينة ، وبالتالي عليهم أن يتأكدوا ليس فقط من أن الخدمة مناسبة ، وإنما أيضاً متفوقة في جميع جوانبها حيث أنه لا مجال للإضافة عليها وذلك بعد تقديمها للعميل .

6.2.1- جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبون:

إن الموظف في المصنع ، على سبيل المثال ، يمكنه أن ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع مواصفاتها ليتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الموضوع لها مسبقاً ويستبعد الوحدات المعيبة بإجراء عملية الفرز . إن هذا الأمر يعتبر مختلفاً بالنسبة للخدمة المصرفية ، فالموظف في المصرف يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العميل ، وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناءً على تفاعل إنساني بينه وبين العميل ، فالاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة وبالتالي لا يمكن إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج ، فالاستهلاك قد تم بالفعل في نفس لحظة الإنتاج ، لذا فالمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات للجودة وهذه الضمانات يعود جزء كبير منها إلى داخل موظف المصرف ذاته ، وبالتالي من المهم أن يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة ، حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق

يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل .³

3-1 – مراحل تطور الخدمات المصرفية :

تعد الخدمات المصرفية من أكثر الخدمات المالية رواجاً وقد عرفت عدة تطورات مرت بها من تقديم القروض و قبول الإيداعات إلى الدخول في مجال الاستثمار و تسيير العديد من المشروعات الصناعية ، الزراعية، الخدمية.

³ د. الحداد ، عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص 52- 54 .

و يمكن تلخيص تطور الخدمات المصرفية من خلال المراحل التالية:

1.3.1- المرحلة الأولى تنوع الأنشطة و الخدمات:

بعد العمليات التقليدية للبنوك و التي تتمثل في عمليات الاقتراض و الإيداع أصبحت خدمات البنوك و أنشطتها بغية الحصول على أرباح إضافية و كسب ثقة و ولاء زبائنها من خلال القيام بالأنشطة التالية:

إنشاء عدة فروع للمصرف الأم في العديد من المناطق بهدف الاقتراب أكثر من الزبون.

المساهمة في إدارة الشركات الصناعية، التجارية...

تقديم خدمات التأمين (التأمين على الحياة ، الممتلكات...)

تقديم الخدمات الخاصة بالسفر و السياحة.

تقديم التسهيلات و القروض للأفراد و المؤسسات الصغيرة و الحرفيين.

2.3.1 - المرحلة الثانية : التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات :

لقد صاحب التطور في تقنيات الإعلام و الاتصال و التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر لجوء البنوك إلى إدخال هذه التقنيات لأداء مختلف الخدمات مما يوفر للزبون الوقت و المسافة و من أهم مظاهر هذا التطور: بطاقة الصرف ، بطاقة الضمان ، و خدمات الحاسب في الشبائيك.

3.3.1- المرحلة الثالثة : النمو عن طريق الاندماج :

تسعى معظم البنوك إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعة مصرفية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية بهدف إعطاء نسق و تنظيم أكبر لتغطية مختلف احتياجات الأسواق المتواجدة في مختلف المناطق داخل البلد الواحد بالإضافة إلى محاولة غزو أسواق الخدمات المصرفية خارج هذا البلد ، كما نشير أيضا إلى بروز أيضا بعض الشركات من البنوك بالرغم من تواجدها في بلدين مختلفين .

4.3.1- المرحلة الرابعة: التدويل:

يعد التدويل من السياسات التوسعية للبنوك و هي قيام هذه الأخيرة بغزو الأسواق الخارجية المتواجدة في مختلف بلدان العالم و هذا من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- تغطية الخسائر الناجمة عن قرارات و قوانين سائدة في البلدان أو أزمات بلدان بروج و أرباح في بلدان أخرى أو مناطق أخرى.

- تجنب الخطر و خاصة خطر المنافسة و تشبع الأسواق المحلية.

- استغلال انخفاض التكاليف (الأجور و الكراء أو مواد وسائل الإنتاج) بالمقارنة مع منطقة البنك الأم.

- استغلال الامتيازات و المكاسب المقدمة من الدول المضيفة.

- تحقيق التوسع و النمو.

5.3.1- المرحلة الخامسة: التطور التنظيمي و الإداري:

نظرا للتطورات التي مست مختلف القطاعات و خاصة تلك التي تخص ميدان الاتصال و المعلوماتية و أنظمة الكمبيوتر دفع بالبنك إلى تبني هذه التطورات لتحديث الأساليب الدارية و ذلك بالتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية من خلال تطبيق الاتجاهات التالية:

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل بدرجة كبيرة .

المرونة التامة في التعامل مع مختلف الزبائن .

تكوين شبكة للمعلومات بين الوحدات الإدارية (intranet).

الاقتراب أكثر من العملاء من خلال الاستماع إلى مشورتهم و تقديم النصائح لهم خاصة في تسيير المحافظ المالية.⁴

4.1- زبائن الخدمات المصرفية :

1.4.1- الأشخاص الطبيعيون:

يدخل ضمن الأشخاص الطبيعيين كل فرد من ولادته إلى وفاته و يملك حالة مدنية(اسم، لقب، عنوان، تاريخ ميلاد...) و تكون هذه المعلومات مدونة على وثائق مثل جواز السفر، بطاقة التعريف، بالإضافة إلى الثروة التي تتكون من مجموع الديون و استحقاقها أي هي مجموع أموال الشخص باستثناء ديونه.

2.4.1- الأشخاص المعنويون:

يتمثل الأشخاص المعنويين في مجموعات أشخاص أو رؤوس الأموال و بالرغم من أنهم لا يملكون ذاتية فهم يخضعون للالتزامات و يستفيدون من حقوق ، و هم يملكون أيضا لحالة مدنية و ثروة .

ينقسم الأشخاص المعنويين إلى شخصين : الجمعيات و الشركات .

فالجمعية تكون نتيجة اتفاق ما بين شخصين أو أكثر . لا يكون هدفهم الرئيسي تعظيم الربح و تتمثل أموالهم في الاشتراكات التالية : " الهلال الأحمر ، الجمعيات الخيرية و غيرها ..

أما الشركة فهي عقد ما بين شخصين أو أكثر هدفها الرئيسي هو تعظيم الربح .

و تنقسم هذه الشركات إلى شركات تجارية نشاطها تجاري ، و شركات مدنية كشركة المنشآت العقارية.

أفاق تطبيق التسويق ، مرجع سابق ذكره ص153،152،⁴

3.4.1 - علاقة البنك بالزبائن :

إن علاقة البنك بزبائنه هي علاقة تجارية تقوم على تبادل المصالح و هي دائمة ما دام لكل طرف مصلحة فيها. فالزبون يطلب من البنك الذي يتعامل معه :

ضمان أمن الأموال أو القيم المودعة لاستفادته من خدمات الصندوق ، إعلامه و إرشاده حول كيفية توظيف أمواله في المدى القصير ، المتوسط أو الطويل تماشياً مع ما ينوي القيام به من مشاريع أو صفقات ، توفير مختلف الخدمات أي تمكينه من تحقيق كل العمليات .

أخيراً منحه قروض لاستعمالاته الخاصة أو لتمويل تجارة أو صناعة.

أما البنك من جهته :

-يعمل على جذب أكبر عدد من الزبائن لكونهم مصدر لرأس المال يوفرون له الموارد التي يوجهونها إلى استخدامات مختلفة و إن البنك لا يحصل على موارده من فئة معينة فقد يكون من بين هؤلاء شخصاً عادياً ، تاجراً ، شركة صناعية ، المهم أنهم أشخاصاً تتوفر فيهم الخصائص القانونية ، يملكون رؤوس الأموال و يلجئون إلى طلب قروض من البنك أي اللذين يتروكون في حوزة البنوك أموال مدخرة أو غير مستعملة مؤقتاً، على الزبائن أي اللذين يلجؤون غالباً إلى البنك للحصول على أموال لتمويل عملياتهم.

زيادة على ذلك فالأشخاص اللذين تربطهم علاقة مباشرة بالبنك يتوجهون إليه بطلبات مستمرة بغية الحصول على خدمات و تسهيل العمليات أو التبادلات . لذلك فكل من يلجأ إلى البنك لطلب خدمة ما يعتبر زبون.

-فتح شبائيك التوزيع : تبدل البنوك مجهودات معتبرة لفتح شبائيك التوزيع في كل الأماكن التي تمكنها من مزاولة نشاطها سواء لتقديم خدمات لمستعملي رؤوس الأموال (التجار، الصناعيون ...) أو إيجاد موارد (الخواص ، المدخرون...).

-الإشهار: لقد تطور الإشهار في عصرنا هذا بسرعة فائقة بما أنه هو الذي يتكفل بتعريف البنوك و تسجيلهم في أذهان أفراد الشعب و يعمل على إظهار و تبين الفوائد الناجمة عن فتح حساب . لكن هذه الطرق غير كافية و ربما لا يمكن لها أن تنتشر بين جميع فئات الشعب. فإلى جانب الإشهار يمكن إدراج بعض الطرق الأخرى كفتح مكاتب مؤقتة في معارض تجارية دورية ، وضع مكاتب الصرف في المحطات ، المطارات...

-الخدمات : لقد وسع البنك في السنوات الأخيرة دائرة خدماته المقدمة إلى زبائنه حتى يطور استعمال الحساب مثال : التحويلات المستمرة، الاقتطاعات الآلية، بطاقات القرض، تحويل حسابي لمحاسبة فاتورة الماء، الغاز و الهاتف.⁵

5.1 – العوامل المحفزة لنمو الخدمات المصرفية :

زيادة عدد أفراد الطبقة المتوسطة من الدخل فهذه الفئة من الأفراد و الأسر كافية لتوليد مدخرات متواضعة سنوياً و بالتالي تعتبر البنوك منفذاً لهذه المدخرات.

⁵ -التسويق من المنتج إلى المستهلك د- طارق الحاج 1997 دار ضياء للنشر ص118

الاحتياج إلى رأسال كبير لإنجاح المشروعات الجديدة أو الأنظمة الإنتاجية المتطورة وهو ما تستطيع المؤسسات المالية توفيره من مجمع الأموال لديها و الناتج عن العديد من حسابات الادخار الصغيرة.

- الموارد المالية المتاحة و الكبيرة لدى المؤسسات البنكية تمكنها من تقديم العديد من الخدمات المالية و بأحجام كبيرة ، مما يتيح لها انخفاض تكلفة الوحدة المقدمة من الخدمة مما يعطيها ميزة المنافسة و التفضيل على غيرها من المنظمات التي تقدم الخدمات المالية .

- بعض القروض و الأوراق المالية ليست على درجة كبيرة من القبول لدى ذوي الدخل المحدود نظرا لقيمتها الكبيرة ولكن من خلال قيام هذه المؤسسات بتجميع المدخرات الصغيرة في حسابات الادخار و مما يمكنها من تحقيق حلم ذات الدخل المحدود في الاستثمار في الأدوات المالية .

- توفر هذه المؤسسات خدمات السيولة مما يقلل من تكلفة التصفية للعملاء ، فعنصر عدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية لمنظمات الأعمال و الأفراد يؤدي إلى مخاطر عدم السيولة إذا ما ظهرت بوادر الحاجة إلى نقدية مما يؤدي إلى تحمل تكاليف أو غرامات نتيجة التأخر في التسييل ، بينما في المؤسسات البنكية فهي تقدم خدمات السيولة (كالودائع) مما يقلل من تكلفة التصفية و يجذب العملاء إلى هذه المؤسسات .

- نظرا لكبر الحجم و الخبرة المالية ، فان المؤسسات البنكية تقترض و تحصل على الأموال بتكلفة منخفضة نسبيا من أصحاب الودائع و المدخرات و تقوم بتوظيفها و إقراضها بمعدل فائدة مرتفع .

لا تتوفر المعلومات لكل من الدائنين و المدينين بنفس الدرجة و الحصول على هذه المعلومات تتطلب تكاليف مالية من المستثمر الفرد بينما تستطيع المؤسسات البنكية تجميع المزيد من المعلومات و تكوين محفظة مرجحة من الأوراق المالية نظرا لمقدرتها الكبيرة في تجميع و تحليل المعلومات و تبيع هذه المعلومات للأفراد و المنظمات .

- تعتبر هذه المؤسسات منفذا بالنسبة للعملاء الذين يبحثون عن سرية الحسابات.

- توفير الأمن و الثقة للمستثمر نظرا للقوانين و الضوابط الحكومية التي تفرض على تسويق الودائع.⁶

2- جودة الخدمات المصرفية :

ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة إستراتيجية ، وان دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بزبائنها وموظفيها وجعلهم راضين ، فضلاً عن زيادة فرص تقديم الخدمات المصرفية ، وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين وتعزيز السمعة وتحسين الأداء المصرفي وفقاً لتوقعات الزبون ، وبناءً عليها نالت المسائل المرتبطة بجودة الخدمة اهتماماً بالغاً من الإدارة والأكاديميين وبشكل خاص الذين ركزوا على فهم ما تعنيه جودة الخدمة وما هي أبعادها وفوائدها عند

⁶إدارة البنوك فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000 ص 224

المسوقين المصرفيين وكيف يمكن قياسها ومن ثم تحديد الفجوات ونقاط الضعف المحتملة فيها ، وكيف يمكن معالجتها من قبل ادارة المصارف⁷.

1.2- مفهوم جودة الخدمات المصرفية :

عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة او خدمه معينه على تلبية حاجات معينه⁸.

و أنها تسليم خدمة ممتازة او متفوقة ، وهي مجموعه مظاهر وخصائص المنتج او الخدمة والتي تقوي من القدرة على خلق رضا معين وتلبية احتياجات معينه.

وتؤكد اغلب صناعات الخدمة على ان الجودة وسيله لدعم المنافسة وان الخدمة الممتازة تعد السلاح التنافسي الاستراتيجي الرئيسي ، والجزء الأهم ان الجودة تعد الإستراتيجية التسويقية لصناعة الخدمات المصرفية.

فجودة الخدمة ستكون الهدف الرئيسي للمصرف ، الذي من خلاله يتمكن المصرف من الوصول الى الموقع الذي يسعى اليه حيث ان تصميم خدمه جديدة يبدأ بالتبصر في موارد واهداف المؤسسة ، وعادةً تكون هذه الفرصة متوفرة في السوق وتكون محط أنظار المنافسين وقد يتجهون نحو هذه الفرصة، لذا من الواجب التفكير ومنذ البداية بجوده هذه الخدمة الجديدة المزمع طرحها ضمن المزيج الخدمي الذي يقدمه المصرف.

مستويات جودة الخدمة

1 - الجودة التي يتوقعها الزبون وتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.

2 - الجودة المدركة من ادارة المصرف وترى أنها مناسبة.

3 - الجودة القياسية وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة.

4 - الجودة الفعلية، المقدمة وتؤدي بها الخدمة.

5- الجودة المروجة للزبائن : الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

2.2- أهداف جودة الخدمات المصرفية :

إن الهدف الأساسي من تطبيق جودة الخدمة في المؤسسات المصرفية هو :

انخفاض شكاوى الزبائن والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.

زيادة المبيعات ، الحصة السوقية ، والأرباح.

⁷ الصرن ، رعد حسن ، انظمة الجودة ، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر ، الطبعة الاولى ، دمشق 2000 ص197

⁸ العجارمة تيسير ،"التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص45

زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.

تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض الأخطاء، تخفيض مدة الخدمة وتخفيض التكاليف.

الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.

تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المصرف⁹.

كما حدد "فرحات" أهداف جودة الخدمة المصرفية بالآتي :

خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب تقديم الخدمات الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الانزعاج وبالتالي تقليل التكاليف (الناجمة عن فقدان الزبائن).

تقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمات للزبون : فالإجراءات التي وضعت من قبل المصرف لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيراً سلبياً في الزبون.

تحقيق الجودة : وذلك بتطوير الخدمات حسب رغبة الزبائن، وإن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات¹⁰.

3.2 - أهمية جودة الخدمات المصرفية :

هناك عدد من المؤشرات الرئيسة التي يمكن من خلالها الاستدلال على أهمية الجودة في الخدمات عامة والمصرفية خاصة، ومن أبرز هذه المؤشرات هي كالاتي :

ارتبطت الخدمة إلى حد كبير مع الجودة حتى أصبح من الضروري اعتماد عدد من المقاييس لتأشير مستوى الرضا المتحقق لدى العملاء من خلال الربط بين الخدمة المقدمة والجودة. وهذا الأمر قاد parasuraman وآخرون إلى اعتماد مقاييس هي عبارة عن سلسلة من المقاييس المتكاملة والمتراطة لمعرفة رأي المستهلك بما يتوقعه من أداء في الخدمة المقدمة له من منتجها وعلى وفق عدد من المعايير (الخصائص).

أصبح للجودة أبعاد رئيسية يتم اعتمادها بوصفها أساس في القياس لتأشير مستوى الجودة وتمثل هذه المعايير بالآتي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف.

تعد الجودة في الخدمة المصرفية مؤشرا مهما في قياس مستوى ارضا المتحقق لدى العميل عن الخدمة المقدمة له من قبل المصرف.

⁹ مجلة جامعية تشرن للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22 ، العدد 2 ، 2000، ص 18

¹⁰ فرحات، احمد نبيل، المبادئ السبعة للشركات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة 2009 ص 13

الجودة في الخدمة المصرفية تخضع للتحسين المستمر عبر إدارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، هادفة لتحقيق انشمونية والتكاملية في الأداء.

الشمولية: تعني التوسع في مستوى جودة الخدمات التي يتوقعها العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة لهم وبكافة جوانبها.

التكاملية: كون المصرف نظام مكون من أنظمة فرعية يعتمد بعضها على البعض الآخر، ولكل نظام فرعي برامجه الخاصة إلا أنه يتكامل مع البرامج الأخرى، وعلى سبيل المثال فإن إدارة المصرف لا تستطيع ممارسة وظائفها المصرفية من دون وجود التكامل بين وظائف المصرف وهي (قبول الودائع، القروض، البطاقات الائتمانية، الخدمات الاستشارية وغيرها) من جهة وخدمات المصرف من جهة أخرى وكذلك الخدمات السائدة الأخرى (استقبال العملاء، خدمات الاتصالات التلفونية، التنسيق مع المصارف الأخرى، فالنظرة التنظيمية الشاملة في أسس تكوين الجودة وإدراكها من قبل الزبائن والأبعاد الرئيسية المعتمدة في قياس مستوى الجودة للخدمة المصرفية. ومنتية في تحقيق الرضا لدى الزبون من الخدمة المصرفية المقدمة له.¹¹

4.2- ابعاد جودة الخدمات المصرفية :

اصبح ضروريا للمؤسسة معرفة رأي عملائها عن خدماتها. ولكن على أي أساس يرتكز هذا التقييم ؟ يجب اولا معرفة ما يجب قياسه (أي تحديد الخدمات التي تقدمها المؤسسات البنكية). هذه الخطوة تؤدي إلى تحديد ما يسميها عادة الخبراء عناصر الخدمة. فهي تلك التي سيتم تقييمها من قبل العملاء خلال استبيان الرأي، ولتسهيل تحليل النتائج، يميل الباحثون إلى تجميع هذه العناصر عامة في الأبعاد. وقد سعت العديد من الدراسات للتعرف على الأبعاد التي يجب على المؤسسات البنكية ان تليها الأولوية.

ان أبعاد الجودة هي عبارة عن خصائص ناتجة عن تجربة الخدمة. يفضل بعض الكتاب على استخدام مصطلح "المحرك"، "المحددات"، "المكونات" أو "العوامل الرئيسية". كجزء من هذا البحث، سوف نستخدم قدر الإمكان مصطلح "أبعاد"، فهناك العديد من الأبعاد التي قد ترغب المؤسسات البنكية تقييمها¹²، على سبيل المثال: المجاملة. التعاطف. الأمن؛ التكلفة؛ الاستعداد. العدالة؛ السرية؛ الاحترام؛ كفاءة الموظفين؛ موثوقية المعلومات؛ إمكانية الحصول على الخدمة. وضوح الإجراءات؛ التكلم بوضوح، والسرعة وراحة المرافق المادية، ...

هذه القائمة طويلة جدا، وحتى يمكن أن نضيف المزيد من الأبعاد. تقييم العديد من العناصر في الدراسة الاحصائية هو مهمة شاقة، هذا هو السبب الذي ادى ببعض البحوث الى تقليص الأبعاد بالبقاء على التي لها أكبر أثر على جودة الخدمة.

ضمن البحوث حول قياس رضا العملاء ، وبعض الكتاب استخدام عبارة "أبعاد الجودة" في حين أن آخرين يفضلون مصطلح "أبعاد الرضا او الاشباع." في حين أن العديد من المحللين قد لاحظوا هذا الاختلاف المصطلحي، في حين ان

¹¹ صفاء محمد هادي الجزائري، علي غباش، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8 ، الاصدار 32 سنة 2000 ص 171-172

¹² atrice Tremblay, Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : Des modèles classiques aux modèles asymétriques, éd. Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006

كلاهما لم يشرحا هذه القضية. كجزء من هذا الاستعراض، لاحظنا أن كلا من المصطلحات تشير إلى واقع مماثل من حيث الممارسة العملية، على الرغم من بعض الاختلافات المفاهيمية. ، ولكن المؤسسات البنكية ذات النوايا الحسنة تريد أن تسأل عملائها هل أنت راض عن الخدمة التي تلقيتها؟ إذا كان الجواب لا، المؤسسات البنكية تريد تحسين الخدمة. ولكن كيف؟ حيث هو سبب استياء العملاء؟ في خدمة بطيئة، وعدم مجاملة للموظفين أو مكاتب قذارة؟ هذه الأسباب قد فعلا خدمة الأبعاد. عندما يتم تقييم رضا العملاء، النظر في رضا الأبعاد المختلفة للخدمة، لمعرفة بالضبط ما هو وما هو خطأ. ومن المعترف به على نطاق واسع أن الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة سوف تتأثر طبيعة خصائص الخدمة والعميل. ما الحجم لتلبية توقعات العملاء والتي تتيح لهم التفوق؟ للإجابة على هذا السؤال، وقد حددت البحوث أربعة أنواع من أبعاد جودة الخدمة :

1.4.2- أبعاد الاستياء :

ترجم إذا كان ينظر إلى البعد بوصفه غير كاف، حيث يكون العميل غير راض جدا، و أي تحسين يتجاوز عتبة معينة لن يكون له أي تأثير. على سبيل المثال، ملعقة نظيفة في مطعم ليس له أي تأثير على رضا العملاء، ولكن ملعقة غير نظيفة سيكون لها تأثير سلبي قوي.

2.4.2 - أبعاد الرضا:

نقص في حجم البعد سيكون له تأثير على الرضا، ولكن وجودها لها تأثير إيجابي كبير. على سبيل المثال، مقدم الخدمة في البنك لا يتذكر آخر مرة كان فيها الزبون في البنك ليس له أي تأثير على الرضا. ولكنه اذا تذكر العميل وناداه باسمه، فإن ذلك سيساهم بشكل كبير من الرضا لدى هذا الاخير.

3.4.2- الأبعاد الحرجة:

هذه الأبعاد هي كل من أبعاد الرضا وعدم الرضا في نفس الوقت. وجودهم له تأثير إيجابي قوي على الرضا ، في حين أن غيابهم له تأثير سلبي للغاية. على سبيل المثال، بنك بخدمة سريعة يؤدي إلى الرضا. بدلا من ذلك، يمكن للخدمة البطيئة ان تسبب استياء كبيرا¹³.

4.4.2 - الأبعاد الخطية:

تغييرات في إيصال هذه الأبعاد الى العميل تؤثر نسبيا على رضا العملاء.

نلاحظ أن التغييرات في الأداء في مجال تقديم الخدمات المصرفية يمكن أن يحدث تغييرا نسبيا في رضا العملاء لبعض الأبعاد، بحيث أن اي تغيير صغير يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على أبعاد أخرى. من جهة أخرى، نحن لا نعرف انثناء أي فئة من ابعاد جودة الخدمة. إن تصنيف هذه الأبعاد يحسن دقة نتائج الاستطلاع ومساهمته في صنع القرار. على سبيل المثال، معرفة أبعاد الاستياء (تلك التي لا تحتاج إلى تحسين عندما يتم تسليمها عند أدنى عتبة) يمكن أن تجنبنا

¹³ Jamel Teboul, la mangement des services, edition d'organisation, 2007, p105, 106, 107

النفقات الغير الضرورية. عندما يكون البنك نظيف، لا حاجة لتنظيفه أكثر. اما إذا تم التعرف على البعد كأولوية، ونحن بحاجة لفهم مستوى التحسين المطلوب لضمان استخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة.¹⁴

5.2- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية :

ان برنامج الجودة هو نظام يساعد على ايجاد مؤسسة واسعة المشاركة وفي اطوارٍ مختلفة بدءاً من التخطيط ولغاية الانجاز و التطبيق ، فهو منهج نظامي لتحسين الفعالية العملية في الوقت الذي يساعد على خفض التكلفة والتركيز على عمليات الخدمة المقدمة.

لذى يتطلب من ادارة المصارف التركيز على العوامل المرثرة التي من شأنها ان تساهم في نجاح برنامج جودة الخدمة المصرفية .

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأبعاد التي تنطوي عليها جودة الخدمة ، ولكن هناك اتفاق على تحديد هذه الأبعاد ، وهذه الأبعاد تتعلق :

بالجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة .

جودة المؤسسة المصرفية والتي تتعلق بصورة المؤسسة المصرفية لدى عملائها .

الجودة التفاعلية والتي تمثل ناتج تفاعل الموظفين داخل البنك مع العملاء .¹⁵

في مجال تحديد مكونات الخدمة ، توصل عدد من الباحثين إلى أن المعايير التي يبنى عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة ، تشمل / 10 / أبعاد رئيسة وهي:

1.5.2- درجة الثقة والمصدقية في الأداء:

وتعني :

الاتساق في الأداء ،

وانجاز الخدمة في الموعد المحدد ،

وأداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى .

إلخ .

¹⁴ MORI Social Research Institute, Public Service Reform. Measuring and Understanding Customer Satisfaction, London, 2002 p. 26

¹⁵ د. الحداد ، عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1999 . ص 341،342

2.5.2 - سرعة الاستجابة :

وتشير إلى :

المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم بشكل سريع ،

الحساسية تجاه حاجات العملاء ،

السرعة في تقديم الخدمة .

إلخ .

3.5.2 - الكفاءة أو القدرة :

وتعكس مهارة وقدرة أعضاء المنظمة على أداء الخدمة وتنتج عن :

توافر المعلومات ،

الإلمام بظروف وطبيعة العمل ،

امتلاك المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة .

إلخ .

4.2.5- الوصول للخدمة :

ويشمل سهولة الاتصال ، وكل ما من شأنه أن يبسر عملية الحصول على الخدمة مثل :

ساعات العمل الملائمة (من وجهة نظر العميل) .

العدد الكافي من منافذ الخدمة .

موقع المصرف الملائم .

العدد المناسب من آلات الصراف الآلي .

إلخ .

5- المصدقية :

وتشمل :

الأمانة .

الثقة .

سمعة المصرف وموظفيه .

إلخ .

6.5.2 - الاتصال :

ويعني :

الإمداد المستمر للعملاء بالمعلومات .

التحدث مع العميل باللغة التي يفهمها .

الإنصات أثناء الحديث مع العميل .

الحصول على المعلومات المرتدة أثناء الحديث مع العميل .

إلخ .

7.5.2 - الأمان :

ويعكس خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة أو الريبة .

8.5.2 - الفهم :

ويعكس :

الجهد الذي يبذله الموظفون في التعرف على احتياجات العميل .

موائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة .

توفير العناية والاهتمام الشخصي بالعميل .

سهولة التعرف على العميل .

إلخ .

9.5.2 - اللباقة :

وتعني أن يتوفر لدى مقدم الخدمة صفات مثل :

الاحترام والأدب .

المعاملة الودية مع العملاء .

إلخ .

10.5.2- النواحي المادية الملموسة :

وتشمل البيئة المادية التي تؤدي في ظلها الخدمة مثل التسهيلات المادية والمعدات والموظفين والتكنولوجيا والمباني .

وأوضحت دراسات لاحقة أنه يمكن اختصار هذه الأبعاد العشرة إلى 5 أبعاد رئيسة وتشمل :

النواحي المادية الملموسة .

الاعتمادية .

الاستجابة .

الأمان .

اللباقة .

كما أوضحت هذه الدراسات أنه على الرغم من أهمية كل بعد من الأبعاد السابقة في تكوين جودة الخدمة ، إلا أن الوزن النسبي لأي منها يختلف عن الوزن النسبي للآخر ، على سبيل المثال قد يتصدر بعد الاعتمادية الأبعاد الأخرى في الأهمية¹⁶ .

وتشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على إنجاز أو تأدية الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه ، فمثلاً قد يسأل أحد العملاء مدير المصرف " إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى مستفيد آخر في الخارج غداً ، فهل لي أن أعتمد عليك في تحقيق ذلك ؟¹⁷

3- رضا الزبائن أو الاشباع :

بعد رضا الزبون مقياس رئيس لجودة الخدمة المصرفية، ومن الصعوبة بمكان قياس هذا الرضا ، إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة نقصان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون، مما يؤدي إلى الفشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والوقت المحدد. وهنا تظهر أهمية إدراك توقعات واحتياجات الزبائن وإخبارهم بطبيعة الخدمات المصرفية التي تقدمها مصارفهم ، وتعود الصعوبة في قياس رضا الزبون إلى وجود صعوبات في التعبير عن الاسئلة المتعلقة بهذا القياس ، أو اختيار العينة المناسبة ، أو الوقت المناسب لتوجيه الاسئلة والمدخل الافضل للقيام بذلك هو قوائم الاستقصاء لعينة كبيرة نسبياً تتكرر خلال فترات زمنية منتظمة بهدف معرفة التغيرات المحتملة ظهورها ثم اختيار المقياس المناسب

¹⁶ د. الحداد ، عوض بدير ، المرجع السابق مباشرةً ، ص 342- 344 .

¹⁷ د. كنجو ، كنجو ، وآخرون ، التسويق المصرفي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، حلب ، 2005 ، ص 65 .

الخاص بقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة لتحديد الفجوة بين توقعات الزبون لمستوى خصائص الخدمة وبين مستوى خصائص الخدمة المقدمة فعلا كما يدركها الزبون.

1.3 - مفهوم الرضا والاشباع :

حقيقة أنه لا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريف وقياس الرضا عند الزبائن. و هذا ما يجعل من الصعب على الشركة التي تريد أن تقيم درجة رضا العملاء. ومع ذلك، فمن الممكن تحديد بعض العناصر النظرية التي اكتسبت سمعة سيئة على مر السنين. أولا سنبدأ بتقديم بعض التعاريف التي مست الرضا او الاشباع لدى الزبائن¹⁸.

«الاشباع يركز على المقارنة بين الخدمة المدركة مع أداء قياسي مسبق (Sylvie Llosa, 1997)

«الاشباع هو نتيجة لعملية المقارنات نفسية معقدة. المقارنة بين القيمة النظرية مع القيمة الفعلية» (Boris Bartikowski, 1999.

«الاشباع هو حكم تقييمي ، رأي، وجهة نظر ناتجة عن التقاء بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة » (France) (Qualité Publique, 2004).

«الاشباع يعكس حالة نفسية قياسية ناتجة عن تجربة استهلاكية » (Yves Evrard, 1993).

حوصلة هذه التعاريف أن رضا العملاء يقوم على الادراكات والتوقعات. كما أوضح أخصائي التسويق (Benoît Gauthier 2003) ، و هو شعور ذاتي لا يمكن أن يتواجد إلا إذا كان العميل قد تلقى تجربة خدمية ، والتي لا وجود لها بدون طرفين ، وهذا ما يدفعه الى القيام بالمقارنة . نستخلص إذن أن رضا يقوم على ثلاثة مفاهيم رئيسية¹⁹ مقارنة ، انتظارات و ادراكات.

يغطي رضا الزبائن باهتمام ملحوظ في العصر الحديث، وهو ليس بالمفهوم الجديد على منظمات الأعمال التي تتبنى المفهوم الحديث للتسويق، إذ يعد الزبائن في ثورة عالم اليوم قوة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم، لأنهم الجهة التي تستخدم منتجاتهم وتزودهم بالأرباح.²⁰

كما إن فهم حاجات متلقي الخدمات وطرائق إشباعها يزيد من قدرة المنظمة على الوصول إلى أفضل مستوى للنمو النعيمي، فالمنظمات التي لها قدرة على إرضاء زبائنهم تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلاً.

هناك عوامل عديدة تؤثر في رضا متلقي الخدمات والتي تعمل على تعزيز رضاه تجاه الخدمات التي تقدمها المنظمة.²¹

¹⁸ Patrice Tremblay, Mesurer la satisfaction et les attentes des clients, Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006, P. 12

¹⁹ Benoît Gauthier et Réseau Circum Inc., Satisfaction de la clientèle : mesure et utilisation, Québec, Rencontre de l'APRM-Québec, 15 avril 2003, 4ème fiche http://circum.com/cgi/?fconsult_f.shtml.

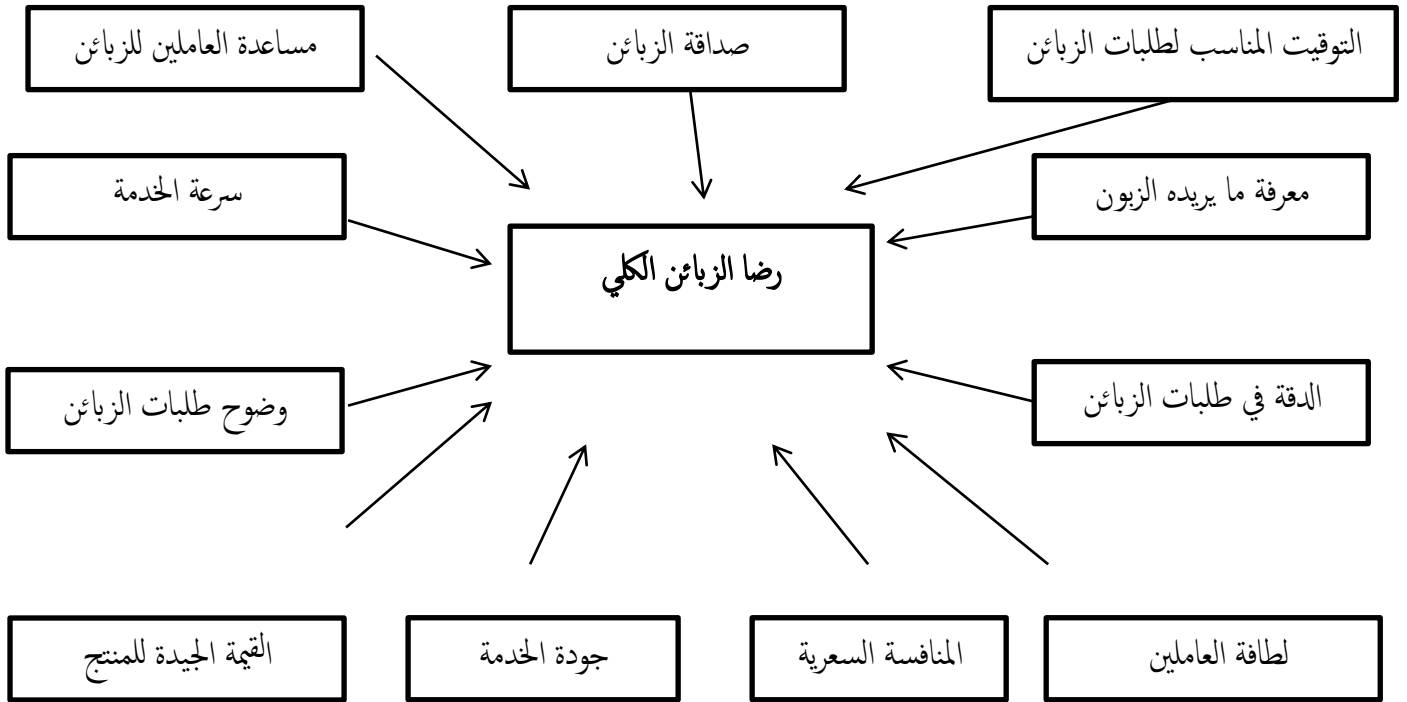
²⁰ جواد، عباس حسين وحسين، سحر عباس، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون، مجلة أهل البيت، العدد 3، كربلاء، العراق 2006 ص 58

²¹ تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، تنمية الراغبين العدد 109 مجلد 34 لسنة 2012 ص 37

شبكة Circum²² تعرف الرضا بأنه "الشعور الذي ينتج عن المقارنة بين توقعات العملاء وادراكات العملاء جراء الخدمة التي تلقوها. "لا يعني عدم الرضا هو غياب الرضا، ولكن الشعور السلبي الذي يحدث عندما تكون التوقعات أعلى من الادراكات .

التفكير في ما يجعل العميل سعيداً أو غير سعيد يستند الى الاداء في الاجابة على التوقعات فان العميل سيكون سعيداً ، في حالة العكس سيكون غير سعيد. يوضح هذا المثال أن رضا هو نسبي و ليس مفهوماً مطلقاً. الرضا او درجة الاشباع هو نسبي مع التوقعات الخاصة بالعميل، و ما يهم في المقام الأول هو في ما يخص شكل الخدمة.

الشكل رقم (1-2) محددات رضا الزبائن



المرجع :

Singh, Harkiranpal, The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention, Utc Working Paper , 2006, p 2.

2.3- أهمية رضا الزبون :

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة.²³

²² www.circum.com . Le Réseau Circum est une entreprise de consultation en recherche et intervention.

²³ السامرائي، حفصة عطا الله حسين، "المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصعبة وأثرهما في تحقيق رضا المرضى، دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية الخاصة في مدينة بغداد"، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، 2002

هذا فضلا عن أن رضا الزبون يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي²⁴:

- تقديم السياسات المعمول بها والغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
- يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.

هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك لعملية تبادل معينة وان عدم رضا الزبون والسلوك التكميلي ماهي الا نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء للزبون ، ويصف الرضا أو عدم الرضا الشعور الطبيعي (السلي والايجابي) الذي يحدث بعد الشراء وأن شكوى الزبون ماهي الا تعبير عن حالة عدم الرضا والحكم بالرضا أو عدم الرضا ناتج عن المقارنة بين التوقعات للزبون بخصوص جودة الخدمة ،وهنا لابد من الاشارة الى ان رضا الزبون يعتمد على السعر ، في حين الجودة قد لا تعتمد على السعر ،والرضا يعتمد ايضا على الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

وهذا يعني أن الرضا يستند على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون ومدى اتباعها لرغباته وحاجاته التي يسعى لسدها وأن درجة الاشباع ستحدد درجة الرضا ، أي ان مستوى الرضا المتحقق يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات التي كان يحملها والعوامل التي اثرت بها مع الناتج الفعلي الذي حصل عليه لأستهلاكه للخدمة ،وبذلك فأن تفوق الناتج الفعلي سيؤدي الى مستوى رضا عال عن الخدمة والعكس صحيح²⁵

3.3 – العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة :

يرى (Shortcake) وعدد من الباحثين في أدبيات إدارتي الإنتاج والتسويق وجود نوع من الإرباك والغموض يحول دون تميز العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون .

فعلى الرغم من وجود علاقة أكيدة بين جودة المنتج والرضا، إلا إن الأكاديميين مازالوا غيرمتفقين على أرضية عمل مشتركة بخصوص مفهومي جودة المنتج والرضا، إذ أنهم لا يمتلكون رؤية فعلية واضحة ودقيقة لتفسير طبيعة الترابط وماهيته .

وان الجودة المدركة من قبل الزبون بوصفها موقفا أو اتجاهها "شامل"، إذ ميز (Bate so) ما بين جودة الخدمة ورضا الزبون وحددها كونها اتجاهها يكونه الزبون من خلال تقييمه لعرض الخدمة او المنتج : هذا الموقف مستند إلى سلسلة من الخبرات تقييمية سابقة²⁶ .

²⁴ Blank , Gilbert , , "measuring and Enhancing patient satisfaction , in an optometry practice Eyes care" <http://WWW. Cisco. com. 2001> p1

²⁵ معمر عقيل عبيد ،العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات المصرفية ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد 2 2009 ص 173،172

²⁶العلاق، بشير عباس، "مبادئ التسويق" جامعة التحدي، 1998 ص42

والجودة هي بالأصل تقديم الخدمة على الوجه الذي يجب ان تقدم به للزبون بما يتناسب وتوقعاته عنها، لأن هذه التوقعات لم تأتي من الفراغ بل هي مبنية على تصورات ومؤثرات جعلت هذا الزبون يتوقع هذه الجودة، وبالتالي لن يحكم على الخدمة بأنها ذات جودة عالية إلا إذا ما طابقت أو فاقت توقعاته²⁷.

ويرى (ابن سعيد) بأن الجودة تقوم على أساس ان استمرار المنظمة ونجاحها يعتمد الى حد كبير على توافر حاجات الزبائن ورغباتهم ومحاولة تنفيذ توقعاتهم.²⁸

4.3- ولاء الزبائن :

ولاء الزبون كمفهوم يركز بالواقع على إعادة الزبون لسلوك الشراء من خلال نشاطات التسويق وفي التعمق بمفاهيم تحفيز شراء الزبون. ورغم ما كان سائد في السابق عن ولاء الزبون بكونه مفهوم ذو بعد سلوكي فقط فانه اليوم يشمل كلا من البعد السلوكي والبعد الموقفي إذ يعرف كل من (Reinartz & Kumar,2002)

ولاء الزبون بأنه سلوك الزبائن المتمثل بإعادة الشراء في المنظمة وشعورهم بالولاء لها، وبعدم وجود أي نية للتحويل إلى علامات منتج أو مقدم خدمة آخرين

في حين يعرفه (Kandampully J.& Suhartanto 2000) بأنه تكرار الزبون للشراء من نفس المنظمة متى ما أراد المحافظة والالتزام بموقف ايجابي من قبل الزبون اتجاه مقدم الخدمة وتقديم النصيحة والمشورة للإطراف ذات العلاقة

به بالشراء من هذه المنظمة، أما (Baker 2000) يبين بان ولاء الزبون يستخدم للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها، فالزبائن الموالين للمنظمة يتحدثوا للآخرين عنها بفخر ويرجعون إليها كلما احتاجوا لمنتجاتها، ويعرف الزبون الوفي أيضا بأنه ذلك الشخص الذي يجري الشراء من منظمة ما لمدة لا تقل عن سنتين وله موقف التزام اتجاهها.

ووفقاً لما تقدم فان ولاء الزبون يتضمن مفهوم تكرار الشراء والموقف الايجابي اتجاه المنظمة ومنتجاتها وتقديم التوصيات إلى الآخرين حول الشراء من نفس المنظمة التي يتعامل معها.

هنالك بعدين لولاء الزبون:

البعد الأول بعد سلوكي و البعد الثاني موقفي فالبنسبة للبعد السلوكي فانه يشير إلى سلوك الزبون على تكرار الشراء وعلى تفضيل علامة المنتج للمنظمة لفترة زمنية طويلة ومن جانب آخر فإن البعد الموقفي يشير إلى موقف الزبون المبني على اهتمامه لإعادة الشراء والالتزام اتجاه التعامل مع المنظمة دون غيرها والذي يمثل مؤشرات جيدة نحو الزبون المخلص

²⁷ العفشيات، تيسير محمد شحادة، الجودة ورضا المستهلك وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، 2001 ص 77

²⁸ ابن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي- " الطبعة الأولى، الرياض، 1997 ص 91

للمنظمة وبشكل أكثر وضوحاً فإن الزبون الذي يبادر بالاهتمام بإعادة الشراء والالتزام من المحتمل جداً أن يبقى مع المنظمة لفترة أطول.²⁹

5.3 - قياس رضا الزبون :

قياس رضا العملاء هي عملية تنطوي على ردود فعل تعتمد على معرفة "آراء العملاء حول احتياجاتهم والتوقعات الخبرات فيما يتعلق بالخدمات التي استهلكتها" والذي "يسمح للمؤسسات البحث في أي مستوى قياس بغرض تحسين رضا العملاء".³⁰

تسعى المنظمات للتعرف على مدى رضا الزبون تجاه منتجاتها وأدائها بشكل عام، مما يحتم عليها أن تكون أكثر قرباً واتصالاً بهم لأنهم محور عملها والقوى الدافعة لها. إن الرضا يعد أساسياً لنمو المنظمة واستمرارها وأن قياسه يعد أداة مؤثرة تمكنها من تحديد الحصة السوقية وإمكانية توسيعها مستقبلاً فضلاً عن إتاحة الفرصة لكشف الانحرافات الموجودة مما يحسن نتائج مخرجاتها من خلال تخفيض كلف الفشل. إن احتمال وجود فجوات أو فروقات بين الجودة المتوقعة والجودة

المدركة لمنتجات المنظمة وما ينتج عنها من ردود فعل الزبائن يستدعي متابعة وقياس رضا الزبون الذي يحقق عدداً من المنافع حددها (Perrin)³¹:

أ- الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات الزبائن .

ب- تنفيذ المقارنات المرجعية بما يحقق الاستفادة من تجارب الآخرين .

ج- تعزيز ودعم الجهود التنظيمية من خلال تبني آراء ووجهات نظر الزبون .

اذ أثبتت الدراسات أن برامج قياس رضا الزبون يمكن أن تكون أداة في تحقيق أهداف المنظمة³²

إن قياس رضا الزبون يتم من خلال اعتماد وسائل وأدوات التعقب والقياس التي يمكن إجائها بالاتي³³:

1.5.3- نظام الشكاوى والمقترحات:

إن المنظمات التي تتبنى نموذج الإدارة المركزة على الزبون تؤمن ترتيبات تسهل تدفق المعلومات التي تعطي الأفكار الجيدة التي تمكن من الاستجابة السريعة لحل المشكلات، إن العديد من المطاعم والفنادق تقدم استمارات لضيوفها كي يسجلوا ما يحبونه أو يكرهونه وان المستشفيات تضع صناديق للمقترحات في الممرات وتقوم بتجهيز زبائنها ببطاقات كي يدونوا

²⁹ التوجه نحو الزبون وولائه، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2008 ص97

³⁰ Pierre Eiglier et Eric Langeard, Servuction : le marketing des services, McGraw Hill, 1987, 205 p

³¹ Perrin Tower's "Consumer Satisfaction – sowhy should we measure it"? To improve Bottom – line Business Results", the advantage group inc, the New – York times. Vol . 1 NO. 2. 2002. 4.Kotler,Philip, "Marketing Management", The Millennium ed., New Jersey, Prentic-Hall, Inc., 2000 p12

³² Grosby A, Lawrence & Taylor. R. James, "Consumer satisfaction with Michigan's Container Pepsit Law – An Ecological Perspective Journal of Marketing winter, 1982 p14

³³ Kotler , Philip & Armstrong , Gary Marketing an introduction Printed in Prentice Hall Upper Saddle River , New Jersey 07458 5th ed2000 p43

تعليقاتهم عليها، إن بعض الشركات مثل بروكتر وكامبل، جنرال إلكتريك، وولبول، تقوم بتهيئة خطوط هاتفية مباشرة مجانية كي تسهل على زبائنها تقديم الاقتراحات والتطلعات.

ويتبين من ذلك إن رصد مؤشرات رضا الزبون من خلال نظام الشكاوى والمقترحات يؤمن للمنظمة سهولة انسياب المعلومات المولدة للأفكار التي تطور استراتيجيات أفضل لترجمة الرغبة في إرضاء الزبون إلى فعل يجعل رضا الزبون يقود المنظمة باتجاه السوق الذي تسعى إليه³⁴.

2.5.3- مسح رضا الزبون:

إن المنظمات المستجيبة تحصل على مقاييس مباشرة لرضا الزبون من خلال إجراءات مسوحات بين فترة وأخرى، إنها ترسل استبانات أو تقوم بإجراء مكالمات هاتفية لعينة عشوائية مع زبائنها الجدد ومن ثم سؤالهم فيما إذا كانوا راضين أو غير راضين بعض الشيء أو راضين جدا عن سمات أداء المنظمة كما يحاولون معرفة آراء المستثمرين حول أداء المنافسين.

ومع جمع بيانات رضا الزبائن فإنه من المفيد أيضا أن يتم توجيه أسئلة إضافية لقياس نية الزبون في الشراء مرة أخرى، إن هذا الاحتمال يكون كبير إن كانت قناعة ورضا الزبون كبيرة، إن قياس احتمالات رغبة الزبون في تزكية المنظمة للآخرين مؤشر تكوين رضا عند الزبون.

3.5.3- التسوق الخفي :

تؤجر المنظمات أشخاصا يمثلون دور الزبائن كي ينقلوا تصوراتهم حول نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والمنافسين، إن هؤلاء المتسوقين الأشباح بإمكانهم اصطناع مشكلة معينة لاختبار مدى قدرة بائعي المنظمة على معالجتها بصورة جيدة.

4.3.5- تحليل فقدان الزبائن:

إن على المنظمات أن تتصل بالزبائن الذين توقفوا عن الشراء أو تحولوا إلى منظمات أخرى لكي تعلم لماذا حصل ذلك حين تخسر شركة (IBM) زبونا ما فإنها تبذل جهودا كبيرة كي تحدد أسباب الفشل وليس فقط إن يتم إجراء الاتصال بالزبون عندما يتوقف عن الشراء، بل الأهم مراقبة معدل فقدان الزبائن.³⁵

إن تقييم الشراء غاية في الأهمية لكون التغذية العكسية (Feed Back) الناتجة عن الاستخدام الفعلي للمنتج سوف تؤثر في احتمالية الشراء المستقبلي، إذ يزيد الإنجاز الإيجابي (توافق المنفعة المتحققة مع التوقعات) من احتمالية شراء المنتج ثانية، أما النتائج السلبية من الممكن أن تقود إلى اتجاهات سلبية تقلل من احتمال شراء المنتج مرة أخرى³⁶.

5.3.5- مكونات ادارة علاقات الزبون :

تتألف ادارة علاقات الزبون من :

³⁴ عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون لتحسين جودة المنتج، مجلة الدراسات الادارية، المجلد 3 العدد 5 2009 ص30

³⁵ Kotler , Philip & Armstrong op cit p4

³⁶ Boron & Harris Services Marketing Text and Cases Macmillan Press – London ,1995 p120

- الزبون
- العلاقة
- الادارة

✓ **الزبون:** يعد الزبون المورد الوحيد لارباح الشركة الحالية، ولموها المستقبلي، وهكذا فان الزبون الجيد الذي يحقق للشركة اعلى الارباح باقل الكلف، يعد هو الزبون الذي من الصعب او من النادر الحصول عليه، وفي بعض الاحيان يكون من الصعب تحديد من هو الزبون الحقيقي لان قرارات الشراء قد تكون في الكثير من الاحيان قرارات جماعية بين عدد من افراد العائلة على سبيل المثال، من الممكن ان تقدم تكنولوجيا المعلومات القدرة على التمييز بين الزبائن وادارة العلاقات معهم، ومن الممكن ان ينظر الى ادارة علاقات الزبون على انها مدخل تسويقي مستند على معلومات الزبون.

✓ **العلاقة:** ان العلاقات بين الشركة وزبائها تتطلب اتصالات مستمرة فيما بين الطرفين، وهذه العلاقة من الممكن ان تكون لامد قصير او لامد طويل، مستمرة او منقطعة، ولعدة مرات او لمرة واحدة، والعلاقة قد تكون موقفية او سلوكية، فعلى الرغم من ان الزبون قد يمتلك توجه ايجابي نحو الشركة ومنتجاتها، فان سلوكه الشرائي قد يكون موقفيا وبشكل كبير.

تتضمن ادارة علاقات الزبون، ادارة هذه العلاقة بشكل يضمن ان تكون مربحة وتحقق المنفعة للطرفين.

✓ **الإدارة:** ان ادارة علاقات الزبون هي ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، حيث انها تتضمن تغيير منظمي مستمر في الثقافة وفي العمليات، فالمعلومات التي يتم جمعها عن الزبون تحول الى معرفة الشركة، والتي تقود الانشطة التي من الممكن ان تستفيد من المعلومات ومن الفرص السوقية. لذا فان ادارة علاقات الزبون تتطلب تغيير شامل في المنظمة وفي الافراد³⁷.

6.3 - لماذا نهتم بقياس الرضا عند العملاء :

اساسيا تقوم بقياس الرضا عند العملاء بغرض معرفة رأي العميل حول شكل الخدمة، و تحديد نقاط الضعف وتحديد مجالات التحسين³⁸، بالإضافة إلى ذلك، فان قياس اشباع الزبائن هي أداة أساسية للمؤسسة التي تريد :

اعتماد على فلسفة تنظيمية قائمة على الخدمات ، قياس اشباع الزبائن يساعد على معرفة احتياجات وتوقعات العملاء، سواء كانوا قد استوفيت توقعاتهم ام لا وكذلك تحديد معايير الخدمة.

- الالتزام بالتحسين المستمر. "توفر للعملاء ما يريدون وليس ما يفكر به صناع القرار وهذا هو المفهوم الرئيسي في تقديم الخدمات التي تركز على العملاء."³⁹

³⁷ خلود عاصم وناس، قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الاصدار 23 2010 ص 192
³⁸ Zeithaml, Parasuraman et Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York, Free Press, 1990, 226 p

³⁹ Dinsdale et MARSON. Sondages auprès des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations, ed d'organisation, 1999, p. 22

- زيادة في كفاءة تخصيص الموارد المكرسة لخدمة العملاء .

- البحث عن نقاط مقارنة مع الصناعات الخدمية للمؤسسات الأخرى.

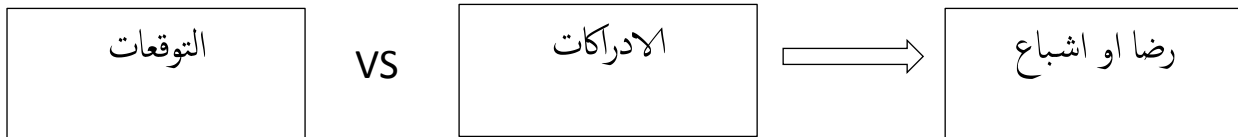
- تسعى لتفادي تكاليف عدم الرضا.

ويمكن قياس الأهمية (اهمية الابعاد) والرضا او الاشباع، ولكن لماذا؟ أعداد المؤسسات تحدد بطريقة داخلية معايير القياس. بالرغم من ان بعض الأبحاث قد أثبتت بوضوح أن الموردين نادرا ما تكون وجهة نظرهم موضوعية حسب أولويات العملاء ، فمن الضروري للعملاء تحديد المعايير التي يمكن قياسها. للوصول إلى هناك علينا أن نذهب من خلال مرحلة البحوث الاستكشافية التي من شأنها التعرف على أهم المعايير التي تشكل أهمية في نظر العميل⁴⁰.

في مجال التقييم، ومن المسلم به عموما هناك مجموعتين رئيسيتين من التدابير. أولا، مقاييس الأداء الموضوعية، وتسمى أيضا تدابير "صارمة"⁴¹ وهي تتألف من سلسلة من التدابير المحددة لأداء وظائف معينة مرتبطة بمؤشرات التقدم في إنجاز مهمة معينة. وتتضمن المجموعة الثانية للتدابير ، مقاييس الأداء الذاتية وتسمى أيضا تدابير "ليننة"⁴². طرق قياس اشباع الزبائن في مجملها هي من بين التدابير " ليننة ". لتقييم رضا العملاء، والنموذج الأكثر استخداما هو "نموذج شبه مؤكد disconfirmation " (انظر الشكل أدناه).

حسب هذا النموذج، فان مستوى رضا العملاء يعتمد في نفس الوقت على كل توقعاتهم للخدمة وادركهم للخدمات المقدمة يحدث الشعور بالرضا عندما يتجاوز الإدراك التوقعات، ومستوى الرضا أو عدم الرضا يعتمد على حجم الفجوة بين التوقعات والإدراك، وبالتالي، وفقا لهذا النموذج، أي قدر من الرضا او الاشباع يتبعه التحقق من كل توقعات العميل وحكم هذا الأخير على جودة الخدمة التي تلقاها. وعلاوة على ذلك، هذا النموذج يعني أن المؤسسات لديها أدوات للتأثير على الرضا: أنها يمكنها إدارة توقعات العملاء وتحسين جودة خدماتها. على سبيل المثال، إذا كانت التوقعات غير متناسبة لخدمة معينة، يمكن للمؤسسة إدارة التوقعات عن طريق إبلاغ العملاء عن سياق الخدمة والصعوبات المتأصلة فيها.

الشكل رقم (2-2) نموذج شبه مؤكد



المرجع: Kelly et Swindell, 2002, p. 610 (ترجمة شخصية)

⁴⁰ Olivier Netter et Nigel Hill, La Mesure de la Satisfaction Client : Comment aider votre entreprise à « faire parfaitement ce qui compte le plus pour les clients », Paris, Edition d'organisation, 2001, 210P

⁴¹ « Hard measures », selon Brudney et England, cités dans Daniel RAY (2001)

⁴² « Soft measures », selon Brudney et England, cités dans Daniel RAY (2001)

بشكل عام، عندما تقرر المؤسسة تحسين خدماتها، يجب أن تستثمر في أو تجدد الموارد، و إذا كانت القرارات تستند على نتائج المسح وهذه النتائج هي معاكسة للواقع، فهذا يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد، و تدهور الوضع، لأنه العمل الذي يعتمد على معلومات خاطئة لا تؤدي دورها في فهم متطلبات العملاء الفعلية. لذا أوجه القصور في أساليب قياس رضا العملاء تثير العديد من المخاوف لاصحاب القرار. إذا كانت مهتمة بمشاعر الزبائن، عليها ان تكون حذرة عندما يأتي الوقت لاتخاذ قرارات على أساس استطلاعات الرأي التي قد توفر معلومات خاطئة. في هذا السياق، يصبح من المهم أن نعرف حدود اساليب قياس رضا العملاء من أجل تقييم أفضل لتأثيرها الحقيقي.

7.3 – مؤشرات رضا الزبون :

يعد رضا الزبون مهمة صعبة التحقيق ولكنه يعبر مهم لنجاح المؤسسات المصرفية من خلال تحقق عدة مؤشرات تتباين من باحث الى اخر يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2) مؤشرات رضا الزبون

المؤشرات	الباحث
الاستجابة ، الثقة ، التعاطف ، الملموسية	Kotler&keller,2009
الاعتمادية ، الجدارة، الوقت، الثقة، التعاطف، فهم الزبون، الاستجابة	Russell&Taylor,2009
الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التوكيد، التعاطف ، الملموسية	Evans& Landsay 2011
الاخلاق، التعاطف، موقف الخدمة، نوعية الاتصالات،الموثوقية،نوعية المعلومات والاستجابة	K sunder 2011
الموثوقية، الضمان، الملموسية، التعاطف، الاستجابة	Bhardwaj 2014

المرجع : فؤاد حمودي العطار، جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء المجلد 3 العدد 1 2015 ص 326

8.3- تحديات رضا الزبون:

تتمثل تحديات رضا الزبون في 3 عناصر :

1.8.3- النظرة للجودة داخليا وخارجيا :

كان معيار الجودة سابقا مبني على ما تمتلكه المنظمة من نيات هندسية وموارد بشرية وموارد إنتاجية وعلى مدى توفرها تعد جودة للمنتج. في حين قدمت د ا رسات التسويق الكثير والمتعلقة بالمنتجات من اجل تطوير النظرة الخارجية للجودة والمبنية من الزبون إلى الزبون.⁴³

⁴³ Laurent Hermel ,Mesurer la satisfaction clients , 2eme tirage , AFNOR ,Paris 2004 p11

2.8.3 - جودة الخدمة :

تتولى المنظمة عملية مراقبة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إذ إن الزبون 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 الزبون للخل الحاصل والتخفيف عن الحالة.

3.8.3- الجودة تحقق الربح :

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

- إرضاء الزبون.

- 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 الزبون فعندما يكون الفرق بين المتوقع أكبر من الفعلي سينتج عنه رضا كبير.

✓ الرضا يؤدي إلى الولاء : إن الزبون يميل إلى إعادة عملية الشراء من جديد من الخدمات والتي حققت له الرضا وبذلك لن يتحول إلى منظمات أخرى أو خدمات أخرى منافسة فينتج عنه ولاء الزبون.

✓ الولاء يؤدي إلى الربح : الزبون الذي يتسم بالولاء يحقق أرباحاً إلى المنظمة من خلال الأتي:

o الزبون هو يأتي إلى المنظمة لتكرار عملية الشراء وبذلك لا تدفع أي مبالغ بقصد جذب.

o يقوم بالإشهار عن طريق الحديث ايجابي في المحيط الذي يعيش فيه لذا يعد وسيلة ترويج مجانية.

o يدفع الزبون سعر أعلى ولا يتحسس منه لأنه من وجهة نظره هو يحقق ارضاه وثقته بالعلامة.⁴⁴

9.3 - المؤسسات الخدمية و المؤسسات السلعية و رضا العملاء:

تكلمة لما سبق بالقاء نظرة على الاختلافات بين قطاعات الخدمات و القطاعات السلعية فيما يخص قياس رضا العملاء فكلتا القطاعان يتفقان على ارضاء عملائهم. ولكن هناك بعض الاختلافات ، وهذه الاختلافات لها آثار على اسلوب قياس رضا العملاء، فعلى سبيل المثال، رضا العملاء في قطاع الخدمات هي أداة لتحقيق هدف زيادة الإيرادات، بينما في مجال توريد السلع، زيادة رضا العملاء هو غاية في حد ذاته .

⁴⁴ حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8 2012 ص 85

وبالتالي، تستخدم المؤسسة خدمة رضا العملاء كمؤشر على نية الشراء ، فمصلحتها تتحقق من خلال الحفاظ على أعلى مستويات من رضا العملاء إذا ارادت الحفاظ على المبيعات وزيادتها. يتم حساب تكاليف عدم الرضا على أساس فقدان الدخل الناجم عن انخفاض المبيعات .

في مجال توريد السلع، رضا العملاء هو غاية في حد ذاته، فلموسية المنتج تفضله إلى حد كبير ،عادة العميل يترك المؤسسة التي تعرض سلعا إذا رأى خدماتها غير مرضية. من الصعب، بالتالي، تعيين قيمة نقدية محددة لزيادة أو نقصان في رضا العملاء (بسبب الخدمات التي تدعم السلع). إذا كان رضا بالمنتج او السلعة هو بسيط (الأداء ، الديمومة أو المتانة والتكلفة) اما ، الرضا عن الخدمات معقد نظرا لخصائصها المختلفة. وفقا لZeithaml et al (1999) "مع خدمة ممتازة، يفوز الجميع" الزبائن هم الفائزين. الموظفون هم الفائزين. المدراء هم الفائزين. المساهمين هم الفائزون".⁴⁵

⁴⁵ سامر المصطفى ، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 - العدد الأول- 2013 ص 326

خاتمة

لقد تأكد للعديد من مؤسسات البنكية قياسات موحدة للضمان بأن الزبون يأتي أولاً، فقد بدأت معظم البنوك منذ وقت قريب العمل بالأسلوب التجاري الذي يشمل فكرة التوجه نحو الزبون والاستجابة له، من خلال معالجة شكاوي الزبائن ومشاكلهم وإعلامهم عن مسببات هذه المشاكل والإجراءات المتخذة للتغلب عليها. وقد أقرت إدارة المؤسسات البنكية على نشر هذه القيم في المؤسسة وهذا بالتدريب المكثف والتعليم للمستخدمين بهدف كسب توجهات الزبائن نحوهم ، وهذا ما يؤدي إلى الفخر بالعمل على المدى القصير وإلى ضمان رضا الزبون على المدى البعيد، وسوف تؤدي أيضاً إلى ولاء الزبون وبالتالي إلى تعاظم الفوائد.

يعد رضا الزبون مقياس رئيس لجودة الخدمة المصرفية، ومن الصعوبة بمكان قياس هذا الرضا ، إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة نقصان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون، مما يؤدي إلى الفشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والوقت المحدد.

و يعد التغيير في الأفكار والتكنولوجيات والأذواق والخدمات من أبرز التحديات التي تواجهها البنوك خاصة وأن البقاء والاستمرار والربحية من سمات المنافس المتميز الذي يعمل على مواكبة التطور والتكيف مع المحيط من خلال التوجهات الإستراتيجية التي تحل المشاكل الداخلية والخارجية وكذلك حالات عدم التأكد.

وهنا تظهر أهمية ادراكات و توقعات واحتياجات الزبائن وإخبارهم بطبيعة الخدمات المصرفية التي تقدمها مصارفهم ، وتعود الصعوبة في قياس رضا الزبون إلى وجود صعوبات في التعبير عن الاسئلة المتعلقة بهذا القياس ، أو اختيار العينة المناسبة ، أو الوقت المناسب لتوجيه الاسئلة

يعد مدخل اتخاذ القرارات مهماً وأساسياً ليس للبنوك فحسب بل لكل المؤسسات التي ترغب في الربحية والاستخدام الأمثل لمواردها لضمان مكان في السوق واكتساب سمعة جيدة عند زبائنها.

والمدخل الأفضل للقيام بذلك هو قوائم الاستقصاء منتظمة بهدف معرفة التغيرات المحتملة ظهورها ثم اختيار المقياس المناسب الخاص بقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة لتحديد الفجوة بين توقعات الزبون لمستوى خصائص الخدمة وبين مستوى خصائص الخدمة المقدمة فعلاً كما يدركها الزبون.



الفصل الثالث

النماذج النوعية والكمية لتحسين جودة الخدمة



مقدمة

أصبحت جودة الخدمة مميزا رئيسيا وأقوى سلاح تنافسي تسعى جميع المنظمات التي تقدم الخدمة إلى امتلاكه، والمصارف مثل غيرها من الشركات، تعد زبائنها من أصولها الأكثر أهمية . وقد شهد هذا السوق تنافس حر ومفتوح نسبيا امام التهديد من الوافدين الجدد والمحتملين ، فالزبائن الآن لديهم بدائل أكثر للاختيار من بينها وفقا لما يناسبهم ، مما فرض على إدارات المصارف من فهم احتياجات الزبائن بهدف تحقيق رضاهم والعمل على كسب ولائهم، والذي يعد عاملا مهما لمواجهة التنافس نتيجة التوجهات الحديثة التي تركز على الزبائن بدل من الارتكاز على المنتج وبما إن المنافسة بين مقدمي الخدمات ذات القيمة المضافة نحو الازدياد فإن على كل منظمة ومنها المصارف أن تكون قادرة على توفير خدمات عالية الجودة وبالتالي إرضاء زبائنها وضمان ولائهم لتستمر في النمو والمنافسة في العمل.

ان التغير المستمر في أذواق الزبائن ورغباتهم وزيادة درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمة وتعاضم درجة المنافسة فضلا عن اتساع الأسواق وتباين خصائصها، جعلت منظمات الأعمال تبحث عن طرق وأساليب واجراءات من شأنها المساهمة في الاحتفاظ بزبائنها، و يعد رضا الزبون الغاية الأساسية والهدف الاستراتيجي الذي تصبو إلى تحقيقه منظمات الأعمال. ان أكبر تحد يواجه منظمات الأعمال في هذا المجال هو صعوبة قياس رضا الزبون، وهذه الصعوبة تظهر لأننا نتعامل مع أذواق ورغبات الزبائن وتوقعاتهم من مستويات الجودة المطلوبة في المنتج . ونظرا لكون قياس رضا الزبون لا يعد من المواضيع الحديثة، فالمقاييس المستخدمة كانت تقليدية وان كانت معظم مقاييسها تركز على الزبون، وحيث ان مشكلة الدراسة تكمن في عدم إعطاء موضوع قياس رضا الزبون الأهمية القصوى من قبل منظمتنا ، فقد أثارت الدراسة الأسئلة الآتية:

ما المتطلبات التي يرغب فيها الزبون في الخدمة وترضيه؟

ما مستويات جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون؟

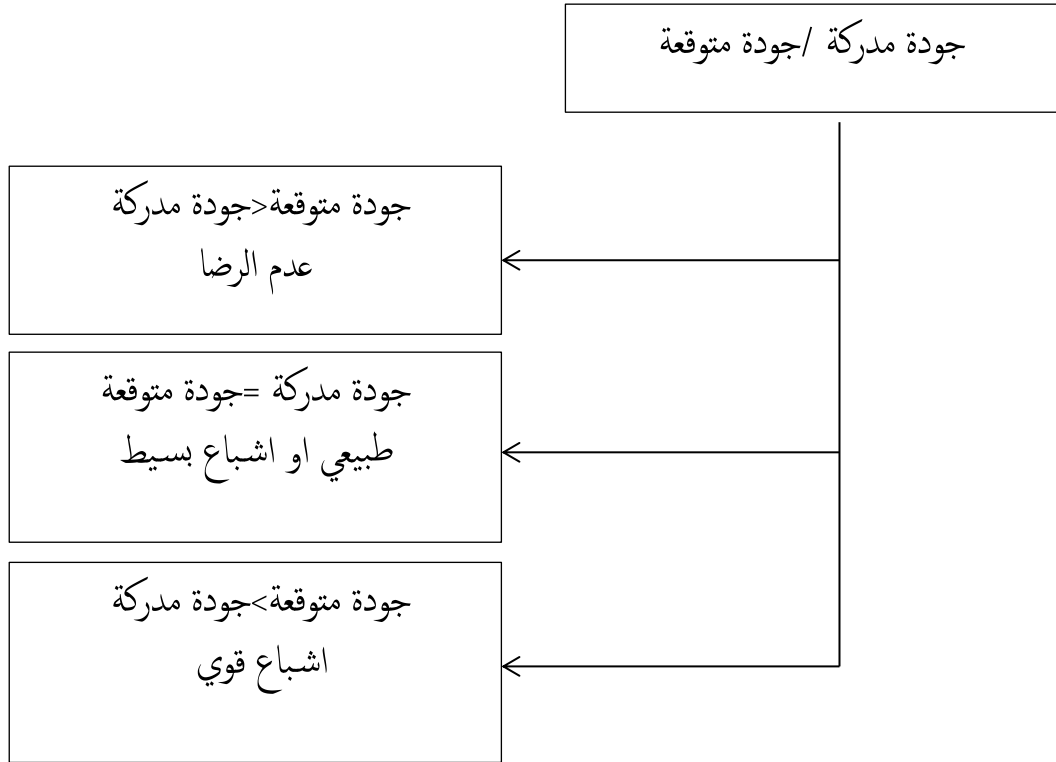
كيف يتم قياس رضا الزبون من خلال أداة فاعلة وفق مستويات الجودة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون؟

1- العلاقة بين الجودة والاشباع (الرضا)

1.1- نموذج تأكيد التوقعات (التصورات)

البحث في قياس الرضا او الاشباع يتمحور حول نموذج تأكيد التوقعات. هذا المفهوم يرمي الى هيكلية الرضا الى ثلاثة مفاهيم المقارنة والتوقعات والادراكات. حسب هذا النموذج، عندما ينظر إلى الجودة انها أقل من المتوقع، ينتج عدم الرضا. على العكس من ذلك، عندما ينظر إلى الجودة انها أعلى من الجودة المنتظرة، العميل يشعر بارتياح قوي. أخيراً، عندما الجودة المدركة تساوي الجودة المتوقعة، ينتج عنها جودة بسيطة (وهذا الشعور هو في المعدل الطبيعي). يظهر نموذج تأكيد التوقعات تخطيطي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3) نموذج تأكيد التوقعات



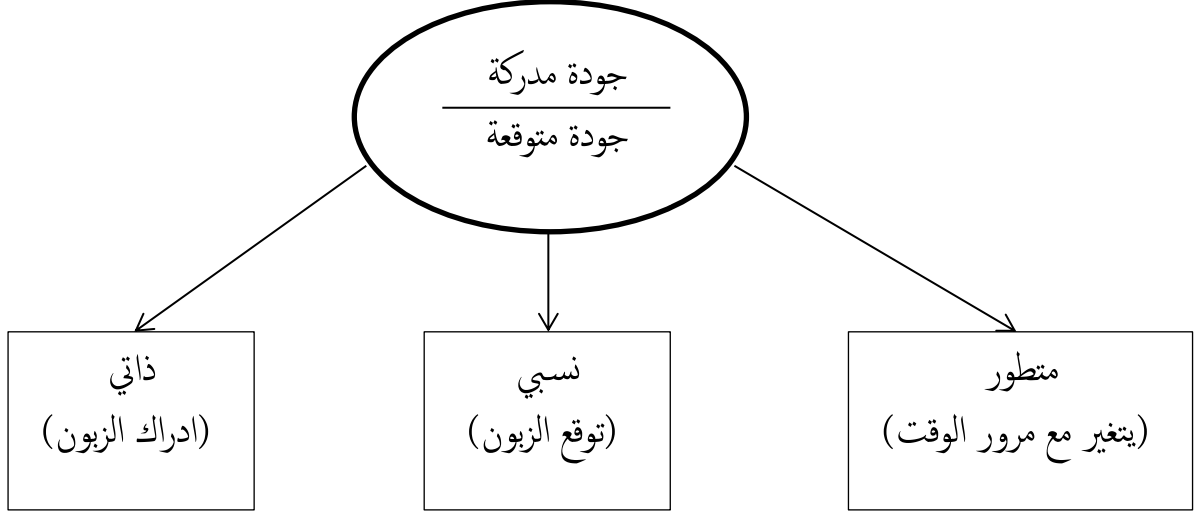
المراجع : Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle, Paris, Éditions d'Organisations, 2001, p. 9-10

2.1 - تجربة الحكم على الخدمة عند الزبون :

يعترف الأدب عموماً بوجود ثلاثة خصائص للاشباع، حيث يعتبر ذاتي حيث يعتمد على نظرة العميل الى تجربة الخدمة (ادراك)، يعتبر نسبي يعتمد على توقعات العملاء، وأخيراً يتطور وهذا يعني أنه يختلف مع مرور الوقت. هذه ثلاث سمات مهمة عن المساهمة في تشكيل الحكم من العملاء بتقييم المنتج أو الخدمة. ولذلك لا يستند حكم عميل على أساس

عشوائياً، ولكن بصفة ذاتية و نسبية ومتطورة. لتجربة الخدمة نفسها، والاشباع الذي يحصل عليه الأفراد هو حتماً مختلف. ويوضح الشكل التالي الخصائص التي تشارك في تشكيل حكم العميل:

الشكل (1-3) الخصائص التي تشارك في تشكيل حكم العميل



المراجع : Daniel Ray, op. cit. , p. 24-27

3.1 - تجربة (سيناريو) الاشباع :

من الممكن دراسة الرضا او الاشباع من المنظور السلوكي. هذا هو حال منظور (Heribert Gierl1995) الذي ركز على فهم التفاعل بين نموذج التوقع و رد الفعل العاطفي وسلوك العميل. Gierl يحدد ثلاثة مراحل رئيسية للعملية التي أدت إلى تشكيل الاشباع. عندما يكون الأداء الفعلي أقل من الأداء النظري والمعرفي يؤدي إلى انعكاس سلبي يسبب رد فعل عاطفي من عدم الرضا يمكن أن يؤدي إلى تقديم شكوى . عندما يكون الأداء الفعلي يساوي الأداء النظري يؤدي إلى ردود فعل عاطفية عادية التي لا تسبب أي رد فعل أو سلوك معين. أخيراً، عندما يكون الأداء الفعلي أعلى من الأداء النظري، يؤدي إلى انعكاس إيجابي الذي يسبب الاشباع، رد فعل عاطفي قد يؤدي إلى مجاملة. الرسم البياني التالي يعبر عن منظور Gierl:

هذا النموذج المثير للاهتمام يسمح لتصور وتفسير سلوك تدفق العملاء، العملية التي تؤدي إلى الرضا، وعدم الرضا أو عدم الاكتراث. هذا هو الشيء الذي يجب بأي حال من الأحوال أن تكون مخفية أثناء قياس رضا العملاء. ومن الجدير بالذكر هنا أن المؤسسة التي تريد الحصول على مجاملة من قبل العميل و الذي سيعود إلى تكرار التجربة مع المؤسسة. تسعى المؤسسات الى تجنب سلوك عدم الرضا أو اللامبالاة لأن المؤسسة ستخاطر بتوجه الزبائن الى المؤسسات

المنافسة لها في السوق بسبب عدم الرضا. الرضا والجودة مفهومان متشابكان إلا أنهما يختلفان في نواح كثيرة. وفيما يلي سنسلط الضوء على هذه الاختلافات.

الشكل رقم (3-3) المراحل الرئيسية للعملية التي تؤدي إلى تشكيل الاشباع:



المرجع : Boris Bartikowski, La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments, Marseille, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Institut d'administration des entreprises, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Février 1999, p. 8

4.1- اختلافات اساسية بين الاشباع والجودة :

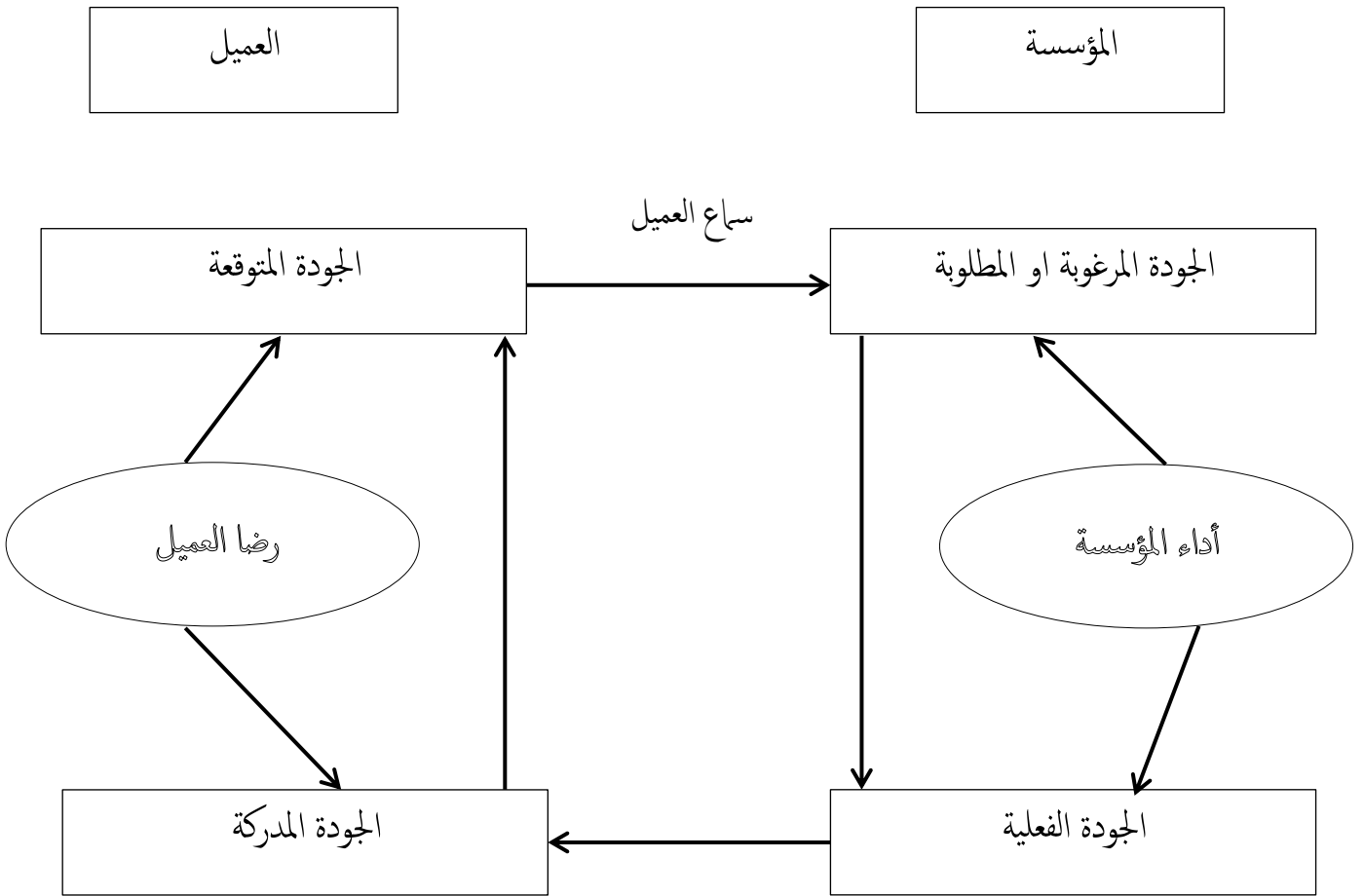
على مر السنين، الكثير من الباحثين اهتموا بمفهوم الجودة المدركة، التي تعد واحدة من المفاهيم المتعلقة والقريبة من الاشباع او الرضا لدى الزبائن¹، حيث نسجل خلط ادبي بين هذين المفهومين ، ينبغي أن ينظر إلى الجودة على انها «

¹ Boris Bartikowski, op. cit. p. 12-14

جودة كما يراها العميل وليس جودة تحديد موضوعيا من قبل خبراء « الجودة المدركة تنتج من تقييم العميل عند استخدام الخدمة، حيث هذا التقييم يسبق ويحدد الاشباع ، فالاشباع يأتي بعد تجربة الخدمة و يصف تقييم الجودة.²

الباحث الفرنسي Daniel Ray يشرح التفاعل بين العملاء والمؤسسة فيما يتعلق بأنواع مختلفة من الجودة. الرسم البياني مقتبس من كتابه قياس وتطوير رضا العملاء:

الشكل رقم (3-4) تفاعلات العملاء و المؤسسة فيما يتعلق بأنواع مختلفة للجودة



المراجع: Daniel Ray, op. cit. , p. 34-35

في الأصل، العميل لديه توقعات (الجودة المتوقعة) أين المؤسسة تستمع وتفسر (الجودة المطلوبة، حيث ترغب في نهاية عملياتها الداخلية تلبية توقعات العميل). ثم تحاول المؤسسة تلبية هذا الطلب من خلال تحقيق الجودة المرجوة في جودة فعلية. في خطوة الثالثة، تتبلور لدى العميل عملية تسمح ببناء تصورات للجودة المدركة. أخيرا، تتم مقارنة الجودة المدركة مع التوقعات، وتوليد الشعور بالرضا. هذا الشكل يسمح لنا أن نميز بين نوعين من المؤشرات غالبا ما يحدث خلط بينهما: مؤشرات الجودة الداخلية وقياس رضا العملاء. الهدف الأول هو قياس أداء المؤسسة التطابق بين الجودة المطلوبة

² Daniel Ray, op. Cit. , p. 34-35.

والجودة الفعلية (اليمين في الشكل السابق)، في حين أن قياس رضا العملاء تقيم بالتفاوت بين الجودة المتوقعة والمدركة (اليسار في الشكل السابق). نستخلص ان كل طرف هو معني في حالة طلب/تقديم خدمة.

من هذا الشكل، نلاحظ، وجود مفهوم متقارب بين الجودة المدركة و الرضا العام ، اين نجد تنوع اصطلاحي وجد في البحوث. كما سنرى في مختلف البحوث حول أبعاد خدمة العملاء، في حين بعض الكتاب استخدم مصطلح "أبعاد الجودة" في حين أن آخرين يتحدثون عن "أبعاد الرضا او الاشباع". نلاحظ أن بعض الباحثين يعتبرون أن الجودة المدركة لديها تأثيرات على الرضا او الاشباع، بينما يعتقد البعض الآخر أن الرضا هو شعور يسبق الجودة المدركة. فالنتج المتبع من قبل المؤلفين يمكن أن يؤثر على المصطلحات وكذلك النماذج النظرية الناتجة عن ذلك³. كجزء من هذا العمل، لأسباب تتعلق بالبساطة البيداغوجية، سنتواضع بعدم مواصلة مناقشة هذه المسألة التي هي خارج نطاق دراستنا.

5.1- النموذج المتعدد الأبعاد او المتعدد الصفات:

ان عملية تشكل الرضا او الاشباع يستند أساسا على نموذج سلوك المستهلك يسمى النموذج المتعدد الأبعاد. ووفقا لهذا الأخير، فان المستهلك لا يرى الخدمة ككل، ولكن يراها في شكل مجموعة من الفوائد الممكنة. على سبيل المثال، اختيار طبيب الأسنان يعتمد على السمعة والتكلفة والموقع والمجاملة التي تتلقاها من طرف السكرتير لآخذ موعد الخ مثال آخر، يجب أن يكون مضرب التنس مريح في اليد، ويكون خفيف وقوي . هذه المعايير، يمكن أن نطلق عليها سمات وخصائص أو أبعاد. في كل تجربة خدمة كل شخص يحاول الاستفادة بشكل كبير من كل السمات. بعض منهم لديهم تأثير أكبر على الرضا العام، والبعض الآخر يكون له تأثير أقل بكثير. "يقترح هذا النموذج متعدد الأبعاد في تبني منطلق أن المساهمة في الرضا العام من كل بعد سيكون خطي: إذا كان الأداء المدرك على مستوى بعد معين يؤدي الى ارتفاع الرضا العام حتى يزيد بالضعف حسب اهمية هذا البعد (والعكس صحيح في حالة انخفاض).

الرضا او الاشباع هو مفهوم قابل للقياس منذ تم تحديد معاييره من قبل المؤسسة.

6-1 أبعاد جودة الخدمة :

1.6.1- التعرف على الأبعاد الأكثر أهمية :

بمجرد الانتهاء من المسح، فإن المؤسسة لديها بيانات عن رضا العملاء. -لنتنقل الى كيفية تحليل هذه النتائج؟ هناك العديد من الطرق تتراوح ما بين الرضا البسيط الى المصفوفات باستخدام الإحصاءات المتقدمة.

ومن اجل استهداف أولويات الاستثمار في الأبعاد التي من شأنها ان تطفي تحسين على جودة الخدمة، عمدت المؤسسات ، في السنوات الأخيرة، على تبني بعض الأساليب المتميزة. و لأسباب معظمها تخص الميزانية أو لوجستية لا يمكن لأي مؤسسة أن تنفذ جميع الإجراءات اللازمة لذلك لآبد من إعطاء الأولوية لهذه الإجراءات على أساس العائد على الاستثمار. لهذا يجب على الأدوات ان توفر حلول لمساعدة المؤسسة على قياس العائد على الاستثمار.

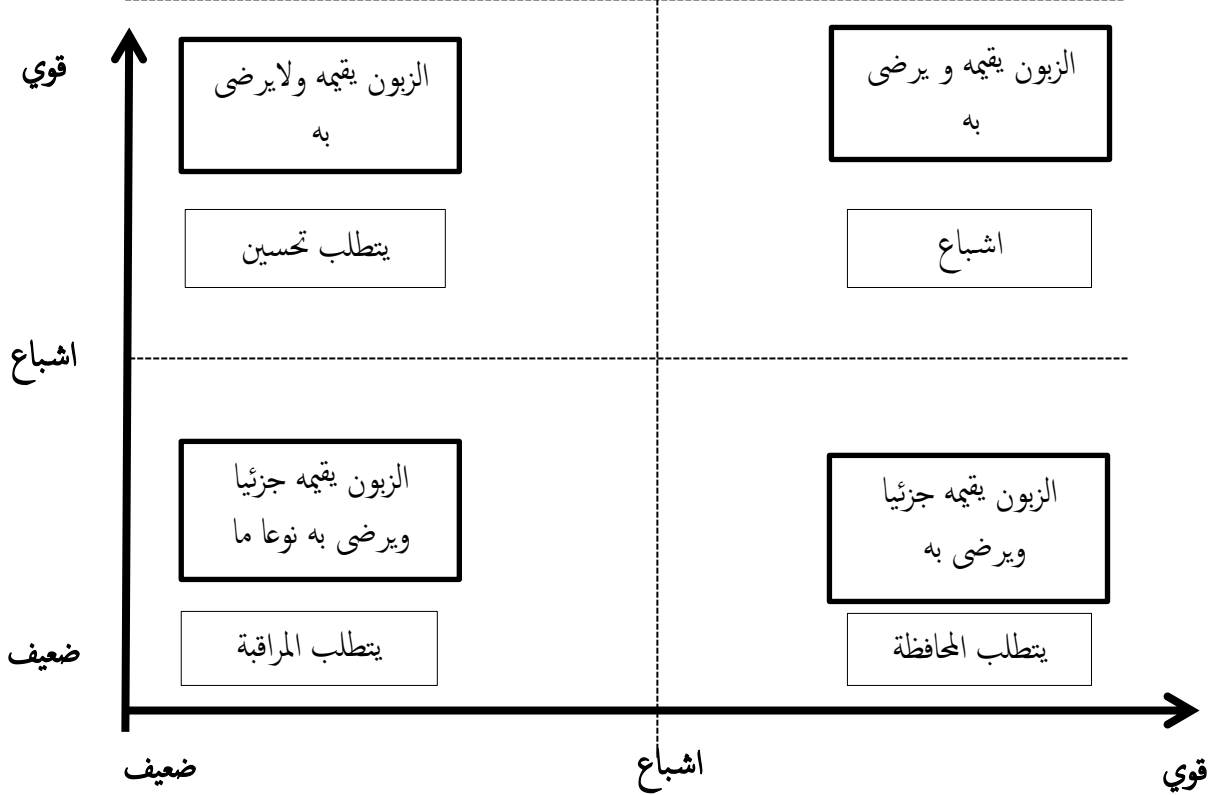
³ Claude Roy, Assessment of Quality of Municipal Services and Residents' Satisfaction With These Services, Thèse de Doctorat, Montréal, Université Concordia, Juillet 1997, p. 92-95

و لتحديد أهم الأبعاد، والنماذج الكلاسيكية التي تقيس رضا العملاء، نسجل مؤخرا استخدام نهجين رئيسيين: النهج المباشر: المجيب على الاستطلاع يتكلم بنفسه على الأهمية التي يوليها للخصائص. النهج غير المباشر: ويستدل على الأهمية أو تستمد من خلال أسلوب إحصائي.

✓ النهج المباشر

في ما يسمى بالنماذج الكلاسيكية (SERVQUAL ، المواطنون هم الأوائل 4، الخ) أو في عدة استطلاعات حول الاشباع) (الرضا)، تستخدم على نحو متزايد أدوات لتحديد أولويات التحسين، واحدة من أكثر شعبية وسهولة الاستخدام هي مصفوفة الأهمية / الاشباع، كما يطلق عليه "المربع" أو "الشبكة". هذه المصفوفة اعدت انطلاقا من النقاط المجموعة لكل عنصر من عناصر (البعد أو العنصر). هذا الإجراء هو بسيط: يطلب من العميل تقييم درجة الرضا ، على سبيل المثال، في البند الاستجابة على الأهمية التي يتمتع بها على وجود هذا العنصر في تجربة الخدمة. وعندما تحسب، يتم ترتيب العناصر في المصفوفة (تقسيم الأبعاد في أربع فئات يساعد على تحديد أولويات الاستثمارات). الشكل التالي يبين هذا النهج :

الشكل رقم (3-5): مصفوفة الاشباع / الأهمية



المراجع:، p. 274, op. cit. Daniel Ray, Adapté des travaux suivants :

Benoît Gauthier et Réseau Circum inc, Mesurer la satisfaction de sa clientèle pour mieux répondre à ses attentes, Atelier pré conférence, Le service à la clientèle, Château Frontenac, Québec, 24 janvier 2001, fiche 49

وفقا لتصنيف التي وضعتها مصفوفة الرضا / الأهمية، فالعنصر الموجود في المربع العلوي على اليسار يتطلب تحسينه، حيث تعتبر مساهمته مهمة في الرضا العام في حين نلاحظ تلقي الرضا تقييما منخفضة من الزبائن. يمكننا تطبيق نفس العملية على الفئات الأخرى. باستخدام نهج مباشر ومع ذلك، فقد أثار بعض الانتقادات. نسجل اولها فيما يخص مبدأ الأهمية.

الأهمية هي نسبية و كل زبون مستجوب يمكن أن يكون له وجهة نظر مختلفة جدا (أنها ليست واضحة ولا لابس فيها) جمع الردود والمقارنة بينها تخلق في هذه الحالة، مشكلة المصدقية، وبالإضافة إلى ذلك، المشاركون تميل إلى إهمال أهمية الأبعاد النوعية (المزاج، والابتسامة، الخ) لصالح أبعاد تعتبر أكثر "عقلانية"، لكن، وكما أشار دانيال راي "الأهمية المعلن عليها هي مع ذلك مثيرة للاهتمام لأنها توفر ميزات إضافية، خاصة حول " كيف " تتواصل مع العملاء، يوصي العديد من الباحثين النهج غير المباشر لتحديد أهمية الأبعاد للرضا او الاشباع⁴.

النهج غير المباشر:

وهناك تباين من النهج المذكور أعلاه يتمثل في مصفوفة الأهمية المكشوفة / الأهمية المشتقة، في هذه الحالة، فالاهمية المنوطة على البعد X هي من تطلب من المستجوب مباشرة، والنتائج المحصل عليها ناتجة من تحليل العوامل والانحدار المتعدد⁵. مزايا هذه المصفوفة هي لتجنب مشاكل المصدقية الناجمة عن مبدأ الأهمية عندما لا تكون على النحو الذي طوّل به، وعلاوة على ذلك، الانحدار الإحصائي بين الرضا عند مختلف الأبعاد والرضا العام يمكن من تحسن الدقة في النتائج.

2- نماذج القياس وابعادها :

وهناك مجموعة متنوعة من الأعمال والنماذج التي تهدف إلى تحديد أبعاد الرضا الأكثر أهمية، فالباحثين يميزون بين مدرستين رئيسيتين في هذا المجال الفكري: الشمال (المنظور الشمالي) والولايات المتحدة (المنظور الأمريكي)، المدرسة الشمالية (على سبيل المثال Grönroos، 1982؛ 1984) ويستند على بنية الخدمة، وعلى مختلف مكوناتها لقياس الجودة لكل منها، Christian Grönroos، على سبيل المثال، يرى جودة الخدمة ثنائية الأبعاد⁶. فالبعد الوظيفي يتعلق بعملية تقديم الخدمات، بطريقة سيرورة التجربة (هو كيف)، البعد التقني يتعلق بنتائج عملية تقديم الخدمات (هو ماذا).

⁴ Jean-Philippe Faivre, op. Cit. p. 38

⁵ MORI Social Research Institute, op. cit., p. 13-14.

⁶ Grönroos, A service quality model and its marketing implications, in European Journal of Marketing, 1984

اما المدرسة الامريكية (مثلا Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988) يتصورون جودة الخدمة من حيث الميزات التي ترتبط مباشرة بالخدمات المقدمة (على سبيل المثال. الموثوقية، والاستعداد، والتعاطف، والتأمين والقيم الملكية). على الرغم من أن الباحثين يتفقون عموما أن جودة الخدمة هي متعددة الأبعاد، ولا تزال قضايا كمية ومحتوى أبعاد موضوع النقاش. من هذه النماذج هي:

1.2- النماذج النوعية :

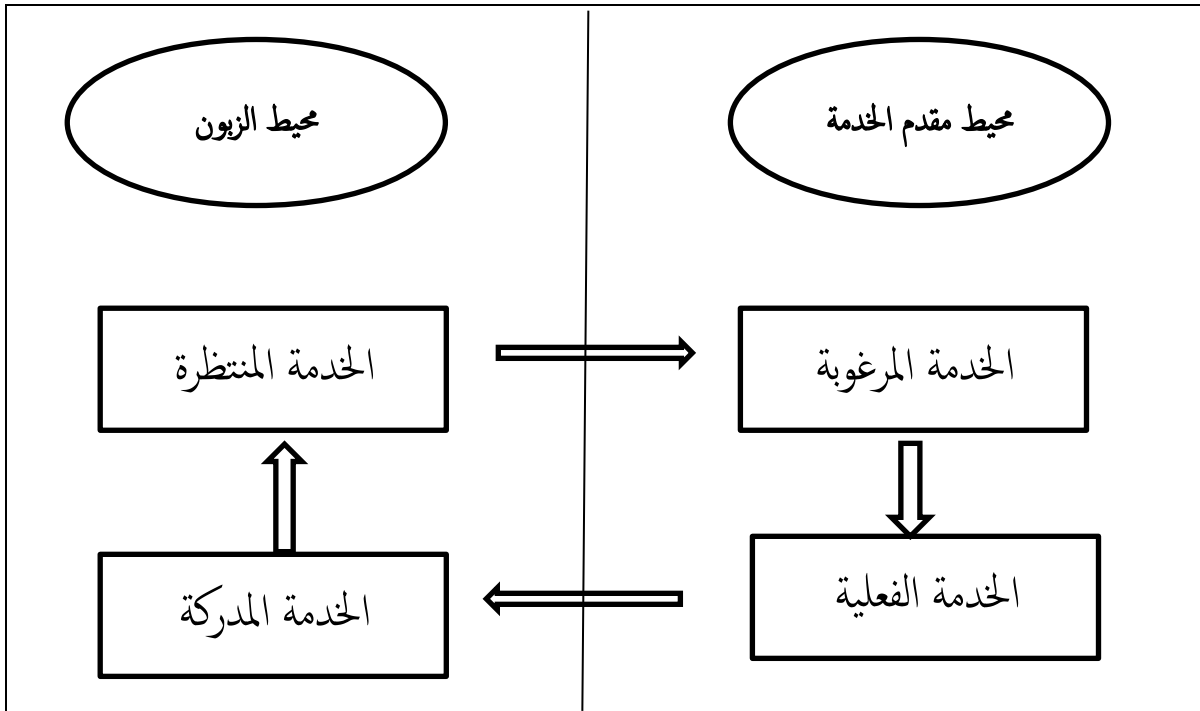
1.1.2- نموذج دورة الجودة CYQ Cycle de Qualite :

1.1.1.2- مفهومه نموذج CYQ :

نموذج CYQ هو عبارة عن إطار عملي ووظيفي ، يستخدم عند مستويات منطقية مختلفة:

- هو عبارة عن مخطط، اي رسم بياني، يبين تصور عناصر معقدة للظاهرة، او عملية، ويدف إلى توضيح هيكله او تفاعله
- هو نموذج، اي هيكل متكون من عدة صفات، ويستخدم لتفسير مجموعة من الظواهر التي لها علاقة فيما بينها .
- هو وسيلة، او مجموعة من المبادئ مرتبة بطريقة منطقية ، او القواعد ، أو الخطوات اللازمة لتحقيق نتائج.

الشكل (3-6) الشكل العام لنموذج CYQ



المرجع : Danièle AVEROUS Bernard AVEROUS, Mesurer et manager la qualité de service ;La méthode CYQ ; INSEP Éditions ;2004 p32

محيط الزبون او العملاء :

عبارة عن حقل عقلي يتغذي على المعتقدات والخبرات، والمعلومات الخاصة بكل زبون والذي يشكل تجربة الزبون او العميل .
هو المكان الذي تتواجه العلاقة بين خدمة كان يتصورها فالتقت بخدمة فتولدت عنده مجموعة من الاحاسيس عن جودة الخدمة.

● محيط مقدم الخدمة :

هو أيضا حقل عقلي عند مقدم الخدمة يتغذى على المعتقدات والخبرات وتقنية المعلومات، ومع ذلك، فإن مزود الخدمة، في ممارسة مهنته، لديه معرفة ومهارات وتقنيات خاصة به انه ينتمي الى الشركة مع قيمها، أسواقها وثقافتها و انطلاقا من هذه البيانات الشخصية والمهنية، التي سيتم تفعيلها وتنفيذها في إنتاج الخدمة، سواء في مشاهد أو مواجهة العملاء.

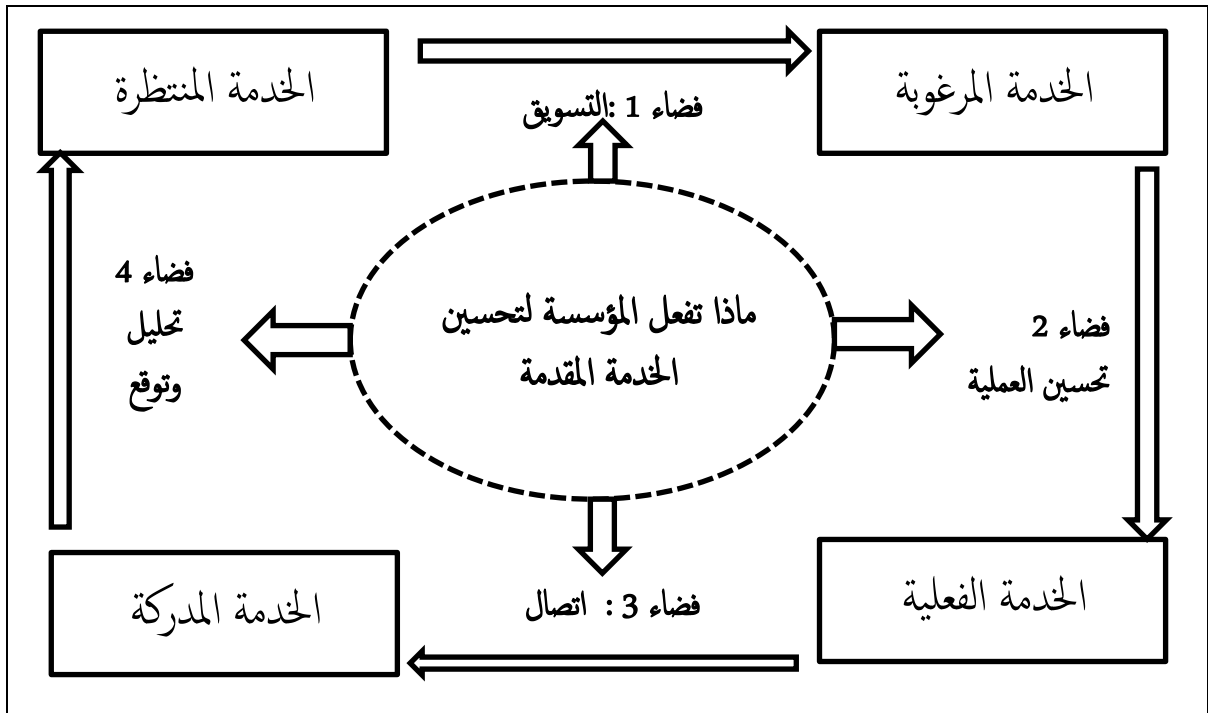
وهو أيضا، بالنسبة للعميل او الزبون انه "في المنزل"، و أن مقدم الخدمة هو الذي يقرر قواعد اللعبة.

أربعة فضاءات للتعبير والتقدم: نهج ديناميكي لنموذج CYQ

إنشاء مبدأ الجودة يتبلور في الشكل التوضيحي والذي يسمح للجميع والتحدث بنفس اللغة، فإذا تكلموا بنفس اللغة ستسهل الاتصالات، وهذا لا يكفي لخلق دينامية التقدم!

من خلال الأربع فضاءات CYQ ذات المعايير المفاهيمية، ما يجعل دورة الجودة تجدد، هو الانتقال من مخطط توضيحي الى نموذج ديناميكي يسمح بتبني اسهامات المؤسسة وتوليد اسهامات اخرى، فهو استغلال لكل "الفضاءات" بين الاربع فترات.

كل فضاء يسمح بتقديم احد المساهمات الخاصة اين الشركة تنفذ جانبا من خبرتها. تنسيق هذه المساهمات يدعو وظائف مختلفة في المؤسسة الى للعمل معا لتحسين العرض للعملاء.



المراجع : Danièle AVEROUS Bernard AVEROUS, op cit p37

i. الفضاء الاول : من الخدمة المنتظرة الى الخدمة المرغوبة :

هذا هو الفضاء المفضل في التسويق، والذي انطلقا من الخدمة المتوقعة او المنتظرة من قبل العميل يتحدد العرض: الخدمة و حالات الوصول اليها . فإشراك الفاعلين المحليين في ترجمة ملموسة لعرض العملاء في شكل الخدمة المرغوبة، فتقديم الخبرة في التوجهات الاستراتيجية والهيكلية ف تحديد العرض عند العملاء، لم يعد لدينا حكرا على نهج التسويق، فبالضرورة على المؤسسات ان تضاعف عملها وتعيد النظر في الكيفية لبلورة ما ينتظره الزبون الى مواصفات تترجمها في رغبات الزبون.

ii. الفضاء الثاني : من الخدمة المرغوبة الى الخدمة الفعلية :

هذا الفضاء الذي تم تحديده ليقوم بتقييم مطابقة الإنتاج للخدمة، فإنه لا ينبغي أن ينحاز إلى مراقبة الأداء الداخلي.

هذا الحقل هو المكان المفضل لتحسين عمليات إنتاج الخدمة. فهنا تحلل وتحسن الإجراءات القائمة على عملية إنتاج الخدمة والتعبير عن هذه العمليات. وهن ايضا تتجسد أيضا مواصفات والدلائل التي وضعت قيد التنفيذ من قبل المهنيين المعنيين.

ومن المؤكد في هذا الفضاء يمكن ادخال الإجراءات الملموسة، وأحيانا تكون أسهل، لتنفيذها من أجل تحسينات سريعة وفعالة في خدمة العملاء، حيث تتطلب تعاون العديد من الخبراء في مجال الخدمات ذات الصلة .

وهذا الفضاء هو إنتاج الخدمة، أو "نظام تقديم الخدمات" ليس فضاء بسيط او متجانس، اين جميع المنتجين يتكلمون نفس اللغة. فتحسين العملية يمكن ان تطعن في العديد من منطلقات الأعمال ، وتطبق منطلقات عرضية ونهج متعددة التخصصات في البحث عن حلول لأفضل عرض للعملاء.

.iii الفضاء الثالث : من الخدمة الفعلية الى الخدمة المدركة :

بعد معرفة الفضائين 1 و 2، نفهم من ذلك أن تحسين رضا العملاء يعني تقليص الفجوة بين نقاط ثابتة من دورة الجودة.

يمكننا أيضا تقليص الفجوة بين الخدمة الفعلية والخدمة المدركة ، على سبيل المثال من خلال توضيح جيد للخدمة الفعلية ، شريطة أن نعبر عن هذا الاخير من خلال معايير تقييمية يركز عليها العميل. وقد أوجزنا بالفعل المعالم المختلفة التي تتشكل بين العميل ومقدم الخدمة: من خلال التواصل معه، من خلال الكلمات، بالاشارات، من خلال تقديم خدمة تتماشى مع إطاره المرجعي. فجعل الخدمة الفعلية سهلة القراءة هي واحدة من المناطق المتميزة للاتصال.

.iv الفضاء الرابع : من الخدمة المدركة الى الخدمة المنتظرة :

نحن هنا في محيط العميل ، في محيط المرجعية والخبرة والتقييم.

اذا تم تسمية نموذجنا "دورة" الجودة هذا يدل على أن كل خطوة من الخطوات السابقة تشارك في الفضاء 4،

اين يتم تقييم الرضا النهائي:

- إجراء تحليل دقيق للخدمات المنتظرة.
- تعريف أفضل للخدمة المطلوبة.
- التنفيذ من خلال الخدمة الفعلية

• جعل الخدمة الفعلية قابلة للقراءة لتصبح الخدمة المدركة وتعبّر عن المسار الذي يؤدي إلى رضا العملاء.

نحن في الفضاء الذي تجرى فيه استقصاءات الراي والاستبيانات وقياس الرضا، ولكن ليس فقط CYQ النموذج الذي يسمح لنا بتوضيح أنواع مختلفة من الاستفسارات والتحقيقات التي كثيرا ما يتم الخلط تحت مصطلح "دراسات الاشباع" أو حتى "جودة الدراسات" فالنموذج يدعونا للتمييز بين دراسات الإدراك، الرضا والانتظارات.

وتهدف دراسات الإدراك لإعلامنا كيف "يدرك" العميل خدمتنا. كيف يجد عرضنا للخدمة؟ هل يعرف كل الجوانب؟ ما هي أوجه الاختلاف بين التصور والواقع الموضوعي في عرضنا للخدمة؟⁷

مما سبق نستنتج ان نموذج CYQ او دورة الجودة يبحث في مختلف الاوقات الرئيسية التي تمر بها الخدمة و يقدم نقاط التدخل في تحسين جودة الخدمة .

2.1.2- نموذج Crosby :

1.2.1.2- مفهوم نموذج Crosby:

شهد القرن العشرين تطورات عديدة في مجال ادارة الجودة الشاملة، حيث كانت بدايتها في الستينات ،اذ ظهرت فلسفات عديدة للجودة وادارتها ، كان ابرزها فلسفة الرواد الاوائل للجودة وهم : Edward Deming الذي وضع

⁷ Danièle AVEROUS Bernard AVEROUS, op cit p 40-41-42-43

اربعة عشر مبدأ يمكن للإدارة في المنظمات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في الاسواق، ثم ظهرت بعد ذلك في بداية السبعينات فلسفة Philip Crosby الذي وضع ثلاث عمليات للجودة وهي عملية التخطيط وعملية التحسين وعملية التطوير.

ويعد Crosby من أوائل من طرح مصطلح العيب الصفري في الإدارة Zéro Défaut الذي هو تعبير عن انجاز العمل الصحيح من اول مرة للوصول الى الاتقان، ويعني العيب الصفري في الانتاج الخدمي خدمة بدون اخطاء Zéro Erreur فهو لا يشمل عدم الالتزام مقدم الخدمة بخطوات واجراءات محددة في تقديم الخدمة ، أو تدهور في النواحي الملموسة للخدمة فحسب ، بل يكون الاهتمام بالاتقان في العمل أو تبسيط الاجراءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين الذي يصطاح عليه بالانتهاء الذي يفترض ان يتلاءم مع احتياجات العميل زمانيا ومكانيا ، كما العيب الصفري لا يشمل اي تعديل ناتج عن سوء استخدام الموارد او ما ينتج عن حادث عرضي او الصدفة⁸.

يعرف Crosby الجودة بوصفها " مدى المطابقة مع المتطلبات " ، وفي تحقيق مستوى الجودة في الخدمة المصرفية ، كلما كانت المستلزمات المادية للخدمة ، والاجراءات تتلاءم مع المعايير القطاعية والمحلية والمقاييس العالمية كلما كانت هذه الخدمة ذات جودة عالية ، ويفترض ايضا ان على المنظمة الخدمية ان تعرف الجودة المتوافرة لديها فما يعد جيدا في المنظمة قد لا يعتبر كذلك في منظمة أخرى وم يعتبر جيدا في وقت معين قد لا يكون كذلك في وقت حالي او لاحق منه ، وتختلف ايضا الجودة بحسب الاختصاصات المصرفية وما تعتمد عليه لتحقيق الغرض من متطلبات العميل من معلومات او طلب قرض او شراء اضعهم او سندات

1- مبادئ خدمة العملاء في المصرف حسب نموذج Crosby :

لقد حدد Crosby اربعة عشر مبدأ للوصول الى العيب الصفري من خلال المراحل الاربعة عشر حيث ركز فيها على الموظفين الداخليين ممثلا في المدراء ، مسؤولي الخدمات ومقدمي الخدمة كونهم المعنيين الأكثر من غيرهم بمستوى الجودة الامثل المقترث تقديمه للعميل ، ويمكن ترجمت هذه المراحل مع خصوصية الخدمة المصرفية كالتالي :

(1) جودة الإدارة : يفترض بإدارة المصرف ان تحقق عنصر الالتزام ، ذلك الالتزام الاخلاقي والتخصصي والقانوني والاداري وضمن حزمة متكاملة يكمل احدهما فيها الاخر فمدير البنك مثلا يفترض ان يكون له تجربة عن كل الخدمات ويعرف كل ما يدور بدقة من تعاملات مع العملاء حتى الى آخر موظف في المصرف اي يكود على تامة بكل ما يجري داخل المصرف ليستطيع التدخل بغرض التصحيح.

(2) فريق تحسين جودة الخدمة : يفترض جمع ممثلي الاقسام الخدمية والذين بدورهم يجب ان يتمتعوا بالشخصية المؤسرة في توجيه اقسامهم الى الجودة المرجوة باخذ في عين الاعتبار التحلي بالاخلاقيات والضمير المراقب

⁸ Crosby, David, (2009), Why Zero Defects Always Works, the Crosby Company, www.qualitynews.com

لبلوغ القيمة الرائدة للخدمة .وهذا ما يجسده المدير بتوضيح الادوار و اختيار منسقا عنهم للاتصال بالمدير لمواجهة التغيرات الانية.

(3) قياس الجودة : يحدد هذا المبدأ اهمية الاقسام ومدى تأثيرها في جودة الخدمات من خلال مساهمتها في توثيق وترتيب اولويات الاحتياجات التي تضمن الجودة .

(4) تقييم تكلفة جودة الخدمة المصرفية :ان التقديرات الاولية للتكاليف الناجمة عن تحسين الخدمة من المحتمل ان تكون مفاجئة على الرغم من انها قد تكون منخفضة ،فمراجعة بسيطة للحسابات التي يوثق فيها كل صغيرة وكبيرة عن عمل المصرف يمكن ان يعطي صورة دقيقة معتمدة على حقائق في عمل المصرف مترجمة في نقاط القوة والضعف التي تتسم بها الاقسام الخدمية فالجودة تعني جمع المعلومات عن سير الاقسام .

(5) الوعي بالجودة وتكوين ثقافة الجودة : يتحقق الوعي وصلا للثقافة العامة في المصرف عبر استخدام الوسائل النوعية غير مكلفة كندريب مقدمي الخدمة وذوي المهام الحساسة على التوجيه و النصح ،وضع كل الدلائل التي من شأنها تحسين الجودة عبر نقل المعلومة بالمتاع كاستخدام الافلام والكتب والملصقات ،هذه الوسائل تمكن الادارة من ضمان مشاركة الجميع في برنامج الجودة .⁹

(6) العمل التصحيحي : يفترض بالادارة الجيدة ان تشجع الموظفين للتحدث عن مشاكلهم التي يمكنها ان تحدث فارقا في الجودة ونقل أ الانطباع ليس تفتيشا بل هو طريقة تمكن من التصحيح والتقييم الذاتي مع ضرورة اعطائهم الانتباه والاصغاء الذي يستحقونه بعد عثد اجتماعات مع مختلف المستويات الادارية .

(7) تكوين لجنة خاصة لبرنامج الخدمة بدون أخطاء : تعرف الخدمة بدون أخطاء عموما كونها ازالة كل الامواصفات التي لا تضيف قيمة لدى الزبون او العميل ،والعيب يمثل التغيير في شكل المادة الملموسة سواء نتيجة الاهمال او النقل ،اما في الخدمات فيجب التفرقة بين الخطأ والعيب والمعيب فالخطأ يرتكبه البشر او الالة والعيب هو الخروج عن المواصفات والمعيب هو مخرجات ظهر فيها العيب ،ف نجد ان من خلال خصائص الخدمات ان هذه الاخيرة لا تتصف بالعيب والمعيب بينما يظهر فيها الخطأ ،فالتحدي الاكبر هو يكمن في ايجاد الاخطاء بعادة ما تكون متأخرة (تلازم الانتاج والاستهلاك) فتدارك الامور من الاستياء الى الرضا واحيرا الى الاسعاد يتطلب تدخل سريع وفي بعض الاحيان الى بذل تكاليف من اجل جلب زبائن جدد .

فمبدأ الخدمة بدون أخطاء هو يتركز على درجة اتصال مقدم الخدمة وتدخاه في المعايير و توقيتها والرقابة عليها فضلا عن مشاركته فيها الامر الذي يؤدي الى تقليل الاستياء من الخدمات وتبئته لبلوغ مرحلة الرضا .

⁹ محمد ليث ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9 العدد 28 ، 2013، ص74-75-76

الشكل رقم (3-8) مراحل القيمة التي يحصل عليها الزبون

القيمة	الاسعاد
	الرضا
	الاستياء
	عدد المستفيدين من نوع الخدمة

المراجع : Bellows, William J., (2003), Conformance to Specifications Zero Defects and Six Sigma

Quality A Closer Look, International Journal of Internet and Enterprise Management, April 2003, p15

(8) تدريب المدراء والمشرفين : يفترض وضع برنامج تدريبي يشرف عليه متخصصون بالادارة متمكنين من المعرفة وتطبيق على حد سواء ، وعلى المتدربون ان يدركوا كمال خطوة في العمل الاداري وكيفية قياس الجودة لا سيما في الخدمات ليتمكنوا من نقل المفاهيم التي تدربوا عليها ويجسدونها على الواقع ، اعتماد مبدأ الجودة قبل التطبيق و الاعتماد على التدريب يمكن ان ان يساهم في قيمة العمل بما يتناغم على نحو ملحوظ في العمل الاداري والعمل المصرفي خاصة من خلال اداة مقدم الخدمة ، ثم التركيز في برنامج الجودة .

(9) تحديد يوم لخدمات بدون اخطاء : ان الدخول في موضوع الخدمة المصرفية وخودتها يقودنا الى تكوين برنامج له ايزاعات ومعايير وقواعد واوامر لتكوين لغة خاصة بالمصرف اين تكون الثقافة تتم بمبدأ الجودة فيها عنصرا اساسيا لجميع العاملين وتكون ملموسة في التعامل مع الموظفين . ليس من المهم انشاء قسم خاص مكانيا للجودة فحسب وانما يفترض تخصيص توقيت زماني اه يتم فيه الاجتماع مع لجان الجودة في المصرف لبحث الاخطاء في الخدمة المصرفية.

(10) تحديد الهدف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم : يفترض ان يطلب المدير من الموظفين تحديد الاهداف التي يسعون لبذل الجهد والوقت والكلفة لتحقيقها ، وضمن مدو زمني 60، 30، 90 يوم شرط ان تكون محددة بدقة وقابلة للقياس ، تساعد الموظفين من وضع معايير مفهومة والتهيئة للمناقشة في الاجتماع ، فضلا عن تشجيع العمل كفريق لتبادل الافكار.

(11) التخلص من اسباب الخطأ وازالة معوقات الاتصال الفعال : يقوم المدير بطلب الموظفين لوصف الحلول التي تمنعهم من ارتكاب الاخطاء في العمل عبر تحرير وصف العمل ، يتكون من قوائم المشاكل ليم بعد ذلك تطوير الجواب الذي لا يتعدى 24 ساعة من الطلب لوصفها.

(12) الاعتراف والتقدير : يفترض التأسيس لجوائز غير مالية بتطابق تحقيق الاهداف كالمساهمة في التغطية بالخدمات أو تقليل التكاليف ، وتأخذ أشكال مختلفة كالاعتراف بالانجاز ، الاعتراف بالداء الاصيل ، فهذا الاعتراف يمكن الموظفين من دعم برامج الجودة.

- 13) تكوين مجلس للجودة: يفترض عقد اجتماع بين المتخصصين بالجودة ورؤساء فرق العمل لتوسيع وتقليص او اثناء برنامج الجودة عبر تكوين قاعدة معلومات للافكار وبصورة منتظمة .
- 14) تكرار البرنامج مرة اخرى :ان البرنامج المثالي للنهوض بالجودة في الخدمات المصرفية وفق نموذج Crosby قائم على التطبيق للمبادئ الاربعة عشر وتكرار اعتمادها من دون الاحباط من النتائج فهو قائم على الاستمرارية والاعتماد على العمل الجماعي من اجل الوصول الى النتائج المرجوة .
- نموذج Crosby يركز على متابعة نتائجه ومعرفة مدى توافر مبادئه وتشخيص النقص في أحدها ،فهو فلسفة او مدخل للإدارة قائم على تحديد الخصائص النوعية للاداء عبر معرفة مكوناته وتطبيقها وتحديد التقنيات المناسبة.¹⁰

2.1.3- نموذج LE SERVQUAL :

هو طريقة لقياس "جودة الخدمة" في مجال الأعمال التجارية، ويتم استخدامها بشكل رئيسي في القطاع الخاص. أنها تركز على إجراء معاينة لمجموعة من العملاء بحيث يتم فهم احتياجات المدركة او المرغوبة للعملاء في شكل الخدمة. هذا الأسلوب، الذي تم تطويره في أواخر 1980 من قبل الباحثين Parsu Parasuraman, Leonard Berry Valerie Zeithaml (1990)، وهو نقطة البداية بالنسبة لغالبية الاعمال التي تركز على رضا العملاء وجودة الخدمة¹¹ .

يسمى نموذج الفجوة بـ SERVQUAL 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 ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{التوقع} - \text{الإدراك} = \text{جودة الخدمة (SERVQUAL)}$$

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.¹² ويستند عملها على التأكد من انتظارات .

* مبدأ SERVQUAL بسيط نسبياً، وله ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- تقييم ما يكون عليه حال خدمة ممتازة
- تقييم أداء مورد الخدمة الخاص بكل الأبعاد
- تقييم الأهمية النسبية لكل بعد على الرضا العام

¹⁰ Crosby, Phillip B., (2005), Crosby's 14 Steps to Improvement, www.asq.org

¹¹ MORI Social Research Institute, Public Service Reform. Measuring and Understanding Customer Satisfaction, London, 2002, p. 10

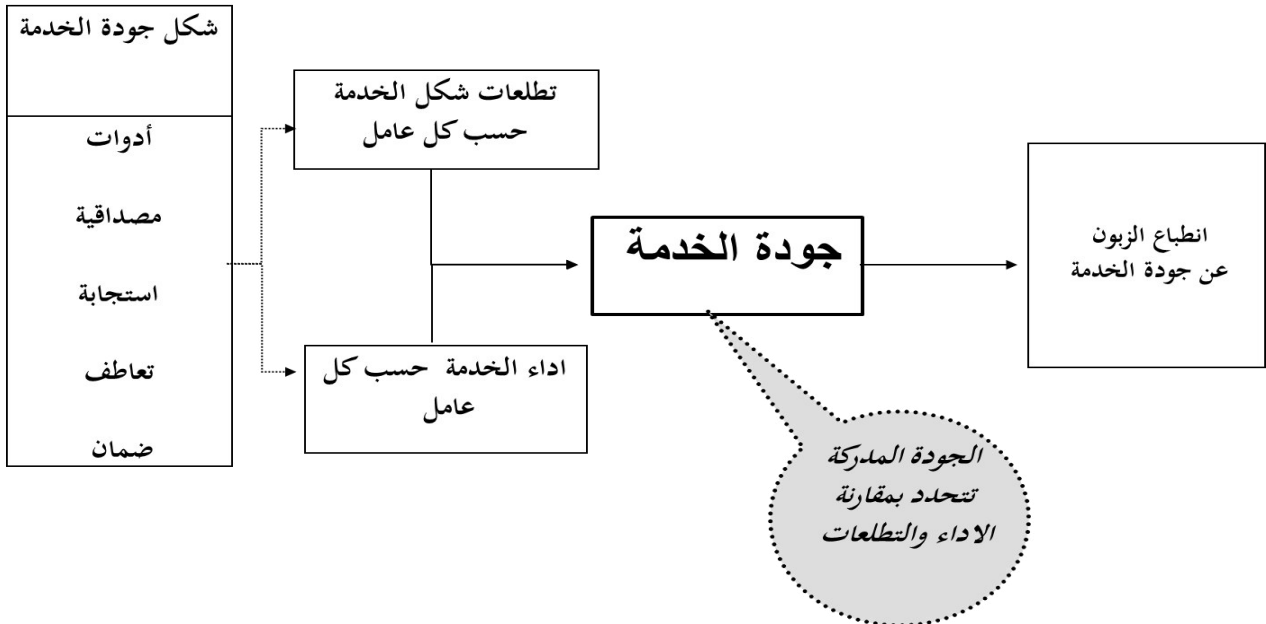
¹² معلا ناجي الاصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان 2002 ص 145

العملية المؤدية إلى التقييم هي بسيطة ونسبية. فأعمال Parasuraman et al يحدد عدد قليل من أبعاد جودة الخدمة التي تنقسم إلى عدة خصائص بدورها تتحول إلى البيانات. ثم يتم تقييم هذه (من قبل العميل) على سلم القبول والذي ينقسم إلى 5 مستويات أو 5 نقاط. تتكون العينة تتكون من العملاء الذين استخدموا الخدمة الذين يقومون بالتقييم ويجب ان تتوفر فيهم معايير المجتمع المستهدف. ونتيجة لهذا النهج يمكن تحديد نقاط القوة وألويات التطوير من حيث جودة الخدمة.

Parasuraman et al يحددون ستة أبعاد رئيسية هي:

- القيم الملموسة (التجهيزات مظهر المرافق والمعدات والموظفين، والاتصالات، وحالة المباني).
- الموثوقية (القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وجديرة بالثقة والسرية).
- الجاهزية (الاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة بسرعة).
- التعاطف (تقدم الشركة الرعاية والاهتمام الفردي لعملائها، والقدرة على تكييف العرض.
- تأمين (التعرف والمجاملة من الموظفين وقدرتهم على منح الثقة).
- الاستدراك (تصحيح الأخطاء).

الشكل رقم (3-9) جودة الخدمة ونموذج servqual



المراجع: من اعداد الباحث

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

- **الفجوة الاولى :** وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية.

وتكون هذه الفجوة من التناقضات التي تنشأ بسبب مديري المصارف الذين لا يفهمون ما يمكن أن يعده الزبائن كجودة للخدمة المصرفية العالية. أي إنها تنشأ نتيجة فقدان إدارة المصرف الفهم الكامل لكيفية صياغة الزبائن لتوقعاتهم على أساس عدد من المصادر وعلى سبيل المثال الإعلان والتجربة الماضية مع المصرف، والمنافسين والاحتياجات الشخصية، والاتصالات مع الأصدقاء وغير ذلك. وعلى هذا فإن معرفة ما يرغب الزبائن ويتوقعونه هي الخطوة الاولى في تسليم جودة الخدمة المصرفية المميزة. مثال ذلك إذا توقع زبون أن يتعامل المصرف مع حساباته بسرعة تامة ولم يلتزم المصرف بذلك فإن الزبون في هذه الحالة سيحكم على جودة الخدمة في هذا المصرف بأنها سيئة.¹³

- **الفجوة الثانية :** وتشير إلى عدم وجود تطابق في المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل.

هذه الفجوة واسعة جدا، لأن توقعات الزبائن معروفة لا يمكن تجاوزها وتخطيها بسبب الصعوبات في الاستجابة بشكل ثابت لطلبات الزبون، ويسبب غياب التزام إدارة المصرف بجودة الخدمة المصرفية. فالإدارة قد تضع مواصفات لجودة الخدمة، أو قد لا تنص عليها بوضوح، أو إنها قد تضع مواصفات جودة خدمية واضحة ولقن من غير الممكن تحقيقها.

- **الفجوة الثالثة :** وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها.

تشير إلى فجوة أداء الخدمة، لان تسليم الخدمة لا تتوافق مع تلتقي المواصفات الموضوعية من قبل الإدارة. فإذا كانت الإدارة سيئة يمكن أن تقود المصرف إلى الفشل في تلبية مواصفات جودة الخدمة المصرفية وقد يكون ذلك بشري أو عطل في التجهيزات المصرفية المستخدمة. وأحيانا تفهم الإدارة الزبائن وتضع مواصفات مناسبة، ويسلم المصرف الخدمة ولكنها لاتصل إلى توقعات الزبون وان الاختلاف بين المواصفات الخدمية والتسليم الفعلي للخدمة هو الفجوة بين الأداء والخدمة التي تظهر من خلال الموظفين غير القادرين على انجاز الخدمة المرغوبة.

- **الفجوة الرابعة :** وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة.

تظهر هذه الفجوة بين الخدمة التي يتعهد لمصرف بتسليمها فعلا، وبين الاتصالات المناسبة والدقيقة والاعلان والعلاقات التي لا تفي بالغرض والتي تمثل بشكل خاطيء بالرغم من أهميتها في تسليم الخدمات التي يدرك الزبائن أنها عالية الجودة. ومن المهم التحقق إن توقعات الزبائن تتأثر بوسائل الإعلان والنماذج الأخرى للاتصالات ولكن الأفراد لا يمكن مراقبتهم كما هو الحال في الآلات والتجهيزات. (الصميدعي، مصدر سابق، ص:74)

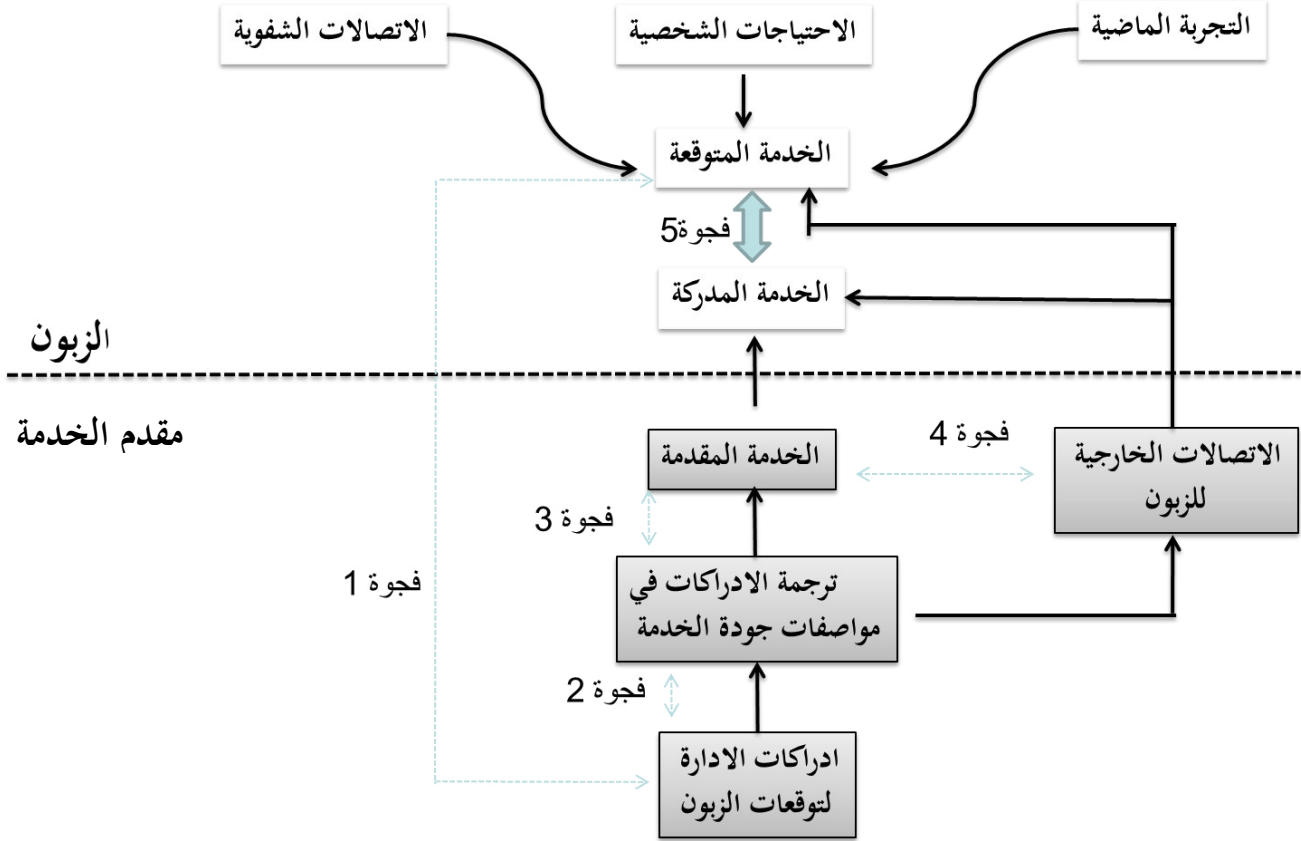
- **الفجوة الخامسة :** بين توقعات الزبون والخدمة المدركة.

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 . إن جودة الخدمة الجيدة هي إحدى العوامل التي تعادل أو تفوق توقعات الزبائن. فالتقويم الشخصي لجودة الخدمة على أنها عالية أو منخفضة يعتمد على كيفية إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة في سياق ما يمكن أن يتوقعوه.

¹³الصميدعي، محمد جاسم، ويوسف، ندينه عثمان، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج، عمان 2005ص73-74

ان الفجوة (5) هي الفجوة الوحيدة التي يتلمسها الزبون على أساس كون الفجوات الأخرى تحدث داخل المصرف وكجزء من تصميم وصياغة الجودة للخدمة المصرفية المقدمة. إلا أنها جميعا تساهم في إظهار الفجوة (5). لقد حظيت كل من الفجوة الأولى والخامسة باهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة .

الشكل رقم (3-10) نموذج الفجوة servqual



المراجع: Lambin J-J, Marketing stratégique et opérationnel, dunod, paris, 2002, P345.

بشكل عام، الدراسات التي تستخدم SERVQUAL تسجل أن الموثوقية هو البعد الأكثر أهمية، يليها الجاهزية ، والتعاطف والتأمين و"القيم المادية". فالانتقادات الموجهة للنموذج SERVQUAL متعددة. وأشار بعض المحللين إلى أن تكوين أبعاد عادة ما يترك انطبعا غامضا (حيث ان الابعاد المصنفة في X يمكن أيضا تصنيفها في البعد Y) اما باحثون آخرون انتقادوا استخدام نموذج تأكيد التوقعات كأساس نظري. بعض التساؤلات حول صحة التقارب والتمايز واستخدام مختلف مستويات التنقيط وكذا الصيغ السلبية في الأسئلة.

وعلاوة على ذلك، يبدو ان هناك إجماع لتسوية مفادها أن أبعاد وخصائص اقتراحات SERVQUAL ليست مناسبة لجميع السياقات. وفي هذا السياق، (Boris Bartikowski 1999) يشير إلى: "نستنتج أن أبعاد جودة الخدمة لا تزال واحدة من الموضوعات التي تبقى مناقشتها حية في موضوع الخدمات." وبناء على ذلك، يبقى الشكل العام موضع شك. فبعد "القيم المادية" الوحيد الذي لم يكن واضحا بما فيه الكفاية.

أما الفوائد التي يمكن أن يحققها هذا المقياس فمنها :

- تحديد نقاط القوة أو الضعف والتي تعكسها الإجابة عن الأسئلة الخاصة بتقويم العملاء لجودة الخدمة المقدمة .
- معرفة مدى التحسين في مستوى الجودة عبر الوقت .
- قياس رضا العملاء .
- تحسين وضع المؤسسة الخدمية أو صورتها الذهنية بمرور الوقت .¹⁴

4.1.2- نموذج كانو (Kano's model).

الجدول رقم (1-3) استخدامات نموذج كانو

السنة	الباحث	الهدف
1998	Matzler et.al,	لقياس رضا الزبون ونشر دالة الجودة
2000	Dran & Zhang,	لتطوير نموذج نظري لتقييم جودة خدمات website من منظور رضا المستخدم /الزبون في الولايات المتحدة
2002	Sommerville & Craig,	نشر دالة الجودة في مجال تكنولوجيا المعلومات IT
2003	Tan & Pawitra	تقييم صناعة السياحة في سنغافورة من منظور السائح الأجنبي
2003	Jane & Domi`nguez	لقياس سلوك رضا الزبائن/المرضى حول الخدمات الصحية لعينة من المستشفيات في فرنسا
2004	Wu & H.h	لقياس رضا الزبون، من خلال نموذج هجين يعتمد على متطلبات نموذج كانو في قياس مستوى الجودة المتحققة في الموقع قيد الدراسة
2004	(Conklin et.al,	القيمة الشكلية وميزة تقنيات المخاطرة للتعرف على الأسبقيات الموجهة ل رضا الزبون أو عدمه والتعزي ارت الأساسية في العلاقة بين جودة المنتج ورضا الزبون
2007	Lee et.al	بتقييم جودة الخدمة ورضا الزبون من منظور خدمات العناية الصحية لعينة من المستشفيات في تايوان

المرجع : من اعداد الباحث

1.4.1.2- مفهوم نموذج كانو :

لقد وضع العالم الياباني (Noriaki Kano) وفريق عمل مكون من ثلاثة علماء هم (N.Seraku,F.Takahahi, S.Tsuji) مخططا للنموذج يوضح متطلبات الزبون لجودة المنتجات على وفق دراسة " Attractive quality & must-be quality " والمنشورة في مجلة المجتمع الياباني للرقابة على الجودة عام 1922 وعلى وفق هذه الدراسة التي ميزت ست مجاميع لخواص او صفات الجودة المرتبطة برضا الزبون وهي¹⁵ :

¹⁴ د. الحداد ، عوض بدير ، مرجع سبق ذكره ، صص 346- 347 .

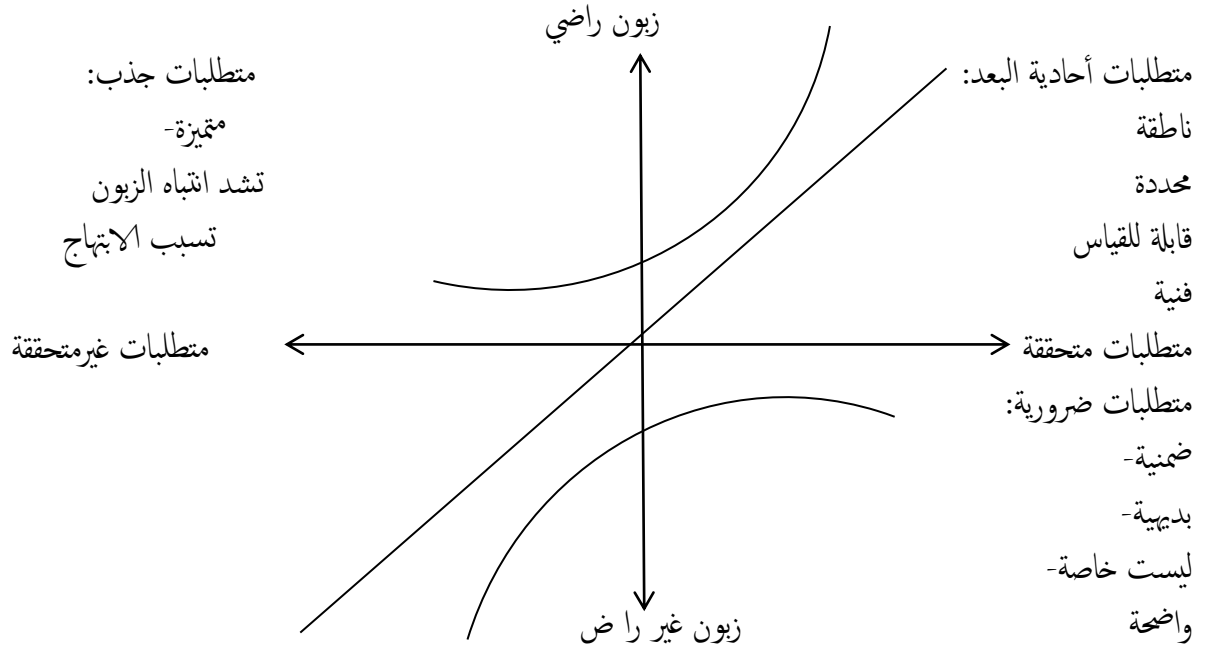
¹⁵ Lee, Wan & Chang, Tien-Hsiang & Chao, Pei-Ju, The relation between quality of healthcare services and customer satisfaction , Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers ,Vol.24, No.1 ,pp.81-95 ,2007

- صفات جودة جاذبة (مثيرة) : تتميز هذه الصفات بكونها تظهر مستوى عال من رضا الزبون عند وجودها في المنتجات والخدمات، مع هذا فان غياب مثل هذه الصفات لا يؤدي الى عدم رضا الزبون كونها صفات غير متوقعة.
- صفات جودة ضرورية : الزبون هنا لا يكون راض جدا وان كانت صفة الجودة الحالية مستوفية للشروط، إلا إذا كانت تلك الصفات تلتقي مع احتياجاته، وبالعكس ذلك فان عدم رضاه يكون كبير جدا عن المنتج او الخدمة.
- صفات جودة ذات البعد الواحد : وفيها يكون مستوى رضا الزبون يتناسب طرديا مع صفة جودة محددة.
- صفات جودة غير مكترث بها: وهي صفات جودة محددة (معينة) في حالة كونها موجودة او غير موجودة فأنها لا تؤثر على رضا الزبون أو عدم رضاه.
- صفات جودة عكسية: الزبون يكون راضيا عندما تكون صفة الجودة الحالية غائبة او معدومة، وغني راض عندما تكون صفة الجودة الحالية موجودة (أي يفضل عدم وجودها)
- نتائج مشكوك فيها:
- وهي نتائج تظهر بسبب عدم فهم الزبون لأسئلة الاستبانه أو الملء الخاطئ لاستمارة الاستبانه، لذلك فأن الإجابات عن الاستبانه مشكوك فيها.

2.4.1.2- متطلبات رضا الزبون في (نموذج كانو)

لقد تم تطوير (نموذج كانو) من قبل (Sourewein et al.,1996) والذي وُحِد صفات الجودة التي بينها نموذج كانو ضمن ثلاث مجاميع ليميز بين ثلاثة انواع من متطلبات المنتج التي تؤثر في رضا الزبون بشكل أو بآخر ، والشكل يوضح نموذج كانو ويظهر المتطلبات الثلاثة.

شكل(3-9) نموذج كانو kano لمتطلبات رضا الزبون



Source : (Sommerville, James & Craig ,Nigel ,The Application of QFD in the IT/ Construction Industries ,Glasgow UK,2002 p4)

نلاحظ من خلال الشكل (1) ان المحور الافقي لنموذج kano يشير الى كيفية ادراك الزبون للمتطلبات التي يرغب فيها كونها (متحققة او غير متحققة) في المنتج، في حين المحور العمودي يشير الى تحديد الدرجة الفعلية لرضا الزبون حول جودة المنتج أو الخدمة المقدمة . كما يحتوي

النموذج على ثلاثة منحنيات، فالمنحني المنخفض يمثل شعور الزبون حول مايتوقعه من متطلبات في المنتج وهي متطلبات تتعلق بالوظائف الأساسية للمنتج التي ينبغي توافرها وبخلف ذلك سيصبح الزبون غير راض تماما عن المنتج أو الخدمة . أما المنحني في الوسط فيمثل نتيجة رأي الزبون حول جودة أداء المنتج أو الخدمة ، لذا فالفشل في المطابقة مع توقعاته سوف يجعل رضا الزبون في أدنى مستوى له . في حين يمثل المنحني في الأعلى متطلبات تفوق تصور الزبون حول المنتج أو الخدمة . على أي حال تمثل المنحنيات ثلاثة أنواع رئيسة لمتطلبات المنتج أو الخدمة هي¹⁶ :

- متطلبات ضرورية :وهي تلك الخصائص الأساسية المفترض توافرها بالمنتج أو الخدمة وهي التي تعطي قيمة له وتتصف بكونها (ضمنية، بديهية، ليست خاصة، واضحة)، وفي كثير من الأحيان لا يشعر بها الزبون الا عند غيابها، عموما ينبغي تحقيقها لأنها متطلبات متوقعة من قبل الزبائن.
- متطلبات أحادية البعد : وهي متطلبات خاصة تطلب عادة من قبل الزبون وتتصف بكونها (ناطقة بالجودة، محددة، قابلة للقياس،فنية.)
- متطلبات جذب وهي متطلبات مميزة للمنتج او الخدمة والتي يكون لها تأثير كبير جدا على رضا الزبون، وتتصف بكونها (متميزة، تشد انتباه الزبون،تسبب الابهاج للزبون) ، هي متطلبات لا تطلب من الزبون كونها غير متوقعة، وأساسا الزبون راض وان لم تتوفر في المنتج او الخدمة.

أن نموذج kano يوفر مدخلا فاعلا لتجميع الخصائص التي يرغب فيها الزبون، ووضع أشكال وهيئات مستقلة لرضا الزبون حول المنتج، ثم خلق متطلب أساسي ملئم لأنشطة تطوير المنتج كما ينبغي أن نعلم ان أنموذج kano هو نموذج حركي dynamic ، في كون ما يبهز الزبون اليوم من مستوى خدمة سوف يتم توقعه من قبل الزبائن غدا، هذا فضلا عن ذلك تقديم منتجات تشعر الزبون بالابهاج سوف تقلد سريعا من قبل المنافسين¹⁷

3.4.1.2 - مستويات جودة المنتج او الخدمة في (نموذج كانو):

من الجدير بالذكر بيان العلاقة التكاملية بين متطلبات رضا الزبون ومستويات جودة المنتج او الخدمة التي يركز عليها نموذج kano ، اذ يبين Teniko بأن نموذج kano يُستخدم في تقسيم متطلبات الزبائن ويفرزها حسب المعلومات التي يمكن جمعها بأساليب المسح والأستبانة للشرايح المستهدفة من الزبائن اذ تنقسم الجودة في هذا النموذج الى ثلاثة مستويات هي¹⁸ :

✓ المستوى الأول :جودة اساسية :

¹⁶ Sommerville, James & Craig ,Nigel ,The Application of QFD in the IT/ Construction Industries ,Glasgow UK,2002 p4

¹⁷ Pawitra,T & K,Tan , "Tourist satisfaction in Singapor-a perspective from Indonesian tourists," Managing Services Quality ,13(5) ,399-411 (2003) p399

¹⁸ Terninko, J,Step-by-Step QFD, Customer-Driven Product Design, 2 ed. CRC Press LLC,1997 p61

وهي مستوى جودة التوقعات الأساسية والضمنية ومتطلباتها لا يلاحظها الزبائن إلا في حالة غيابها، وهي ممثلة في المتطلبات الضرورية (المنحنى الأسفل للنموذج)
 ✓ -المستوى الثاني: جودة الاداء :

وهي جودة ظاهرية يشعر بها الزبون ويحدد بها مستوى رضاه عن أداء المنتج او الخدمة المتحسن، وهي ممثلة في المتطلبات احادية البعد (المنحنى الوسطي).
 ✓ المستوى الثالث: جودة الأنهار :

وهي جودة تتكلم عن نفسها(ناطقة) بجودة الاداء والمواصفات ،وهي تفوق توقعات الزبون ،لذ غيابها لا يؤدي الى عدم رضا الزبون، في حين وجودها يثير ويهيج الزبون .مثال على ذلك عند تقديم خدمات الدرجة الأولى في رحلة طائرة لزبائن الدرجة الثالثة فسوف يشعروهم بالانبهار وبالتالي لا نجد من بين المسافرين من ينكر ذلك الشعور، في حين لم يتوقعوا مثل تلك الخدمة لذلك يرتقي شعورهم الى مستوى أعلى من الرضا وهو(الابتهاج)من مستوى الخدمة المقدمة، وهذا المستوى من الجودة ممثل في المتطلبات الجاذبة المنحنى الأعلى ويؤكد Sommerville & Craig ان تصنيف متطلبات الزبائن ضمن نموذج كانوا يعطي العديد من الفوائد من أهمها¹⁹ :

● تطوير الاسبقيات التنافسية، فمن خلال التحسين المستمر لمتطلبات البعد الواحد و المتطلبات الجاذبة لما لها من تأثير كبير في رضا الزبون.

● الأخذ بنظر الاعتبار تلك المتطلبات يعطي فهم واضح للجودة المنتج، فضلا عن ذلك إمكانية تطبيق النموذج في القطاع الصناعي والخدمي على حد سواء.

4.4.1.2- مصفوفة رضا الزبون في نموذج كانوا:

ونتيجة لما ورد سابقا يمكن وضع مصفوفة لرضا الزبون حسب (نموذج كانوا) تتوضح فيها مستويات رضا الزبون بناء على المتحقق من متطلبات المنتج او الخدمة ومستويات جودة المنتج او الخدمة.
 مستويات جودة المنتج

الشكل رقم (3-10) مصفوفة لرضا الزبون

متطلبات المنتج او الخدمة	جودة الانهار		
	جودة الاساس	جودة الاداء	جودة الانهار
متحققة ظاهرة	زبون راضٍ	راضٍ جدا	زبون مبهج
متحققة غير ظاهرة	غير راضٍ	زبون راضٍ	راضٍ جدا
غير ظاهرة وغير متحققة	غير راضٍ تماما	غير راضٍ	زبون راضٍ

¹⁹ ميسر ابراهيم احمد الجبوري، بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية، مجلة تنمية الراءدين العدد 95 المجلد 31 2009 ص 28، 29

المرجع: عمار عبدالأمير زوين قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو (Kano's model) دراسات ادارية المجلد (3) العدد 5 جافني 2009 ص 14

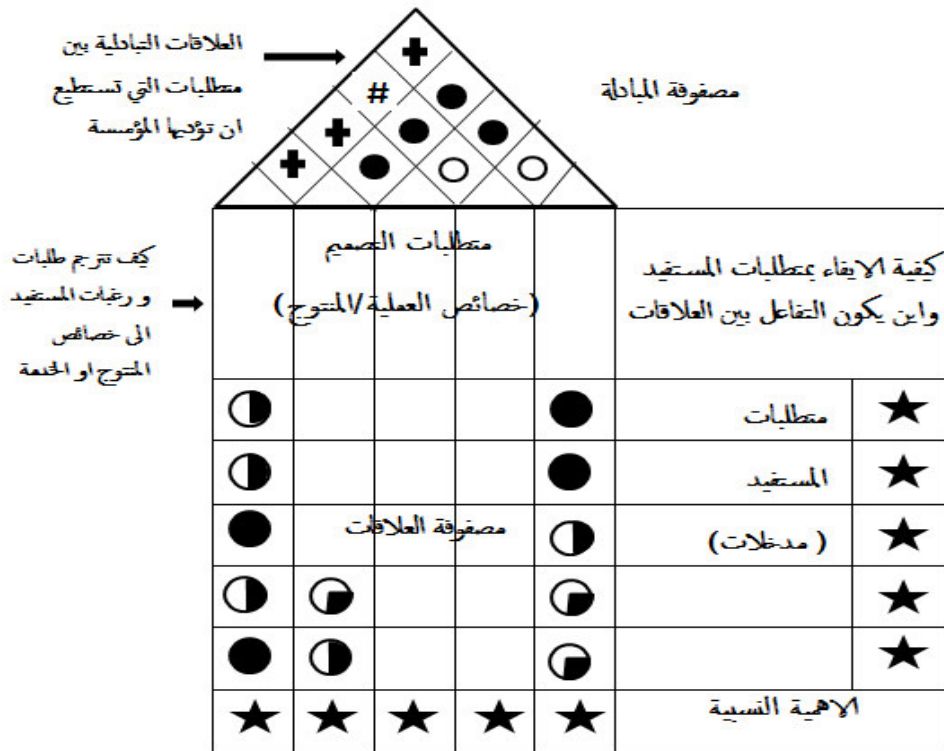
5.1.2- نموذج QFD :

1.5.1.2- مفهوم نموذج QFD :

يستخدم نموذج QFD والذي يسمى نشر وظيفة الجودة (Quality Function Deployment) او صوت المستهلك (Voice of the Dcustomer) بسبب غرضه ،أو بيت الجودة (The House of Quality) بسبب شكله كما يظهر في الشكل ادناه وهو وسيلة لترجمة رغبات وحاجات المستخدمين الى مواصفات خاصة لتصميم الخدمة من خلال الاستماع الى اصواتهم ودراسة سلوكهم لتحديد الأبعاد المثلى للخدمة ،وهي بهذه تعد أداة لتحسين المستمر لجودة الخدمة.

ويعرف صوت المستهلك (VOC) عاى انه تعبير مقصود به وصف كامل لمتطلبات واحتياجات المستخدمين سواءا المعلن عنها ام لا ،ويمكن جمع اصوات المستخدمين بعدة طرق كالمقابلات ،المسوح ،حلقات البحث ،الملاحظة ،بحوث التسويق

الشكل رقم (3-11) بيت الجودة



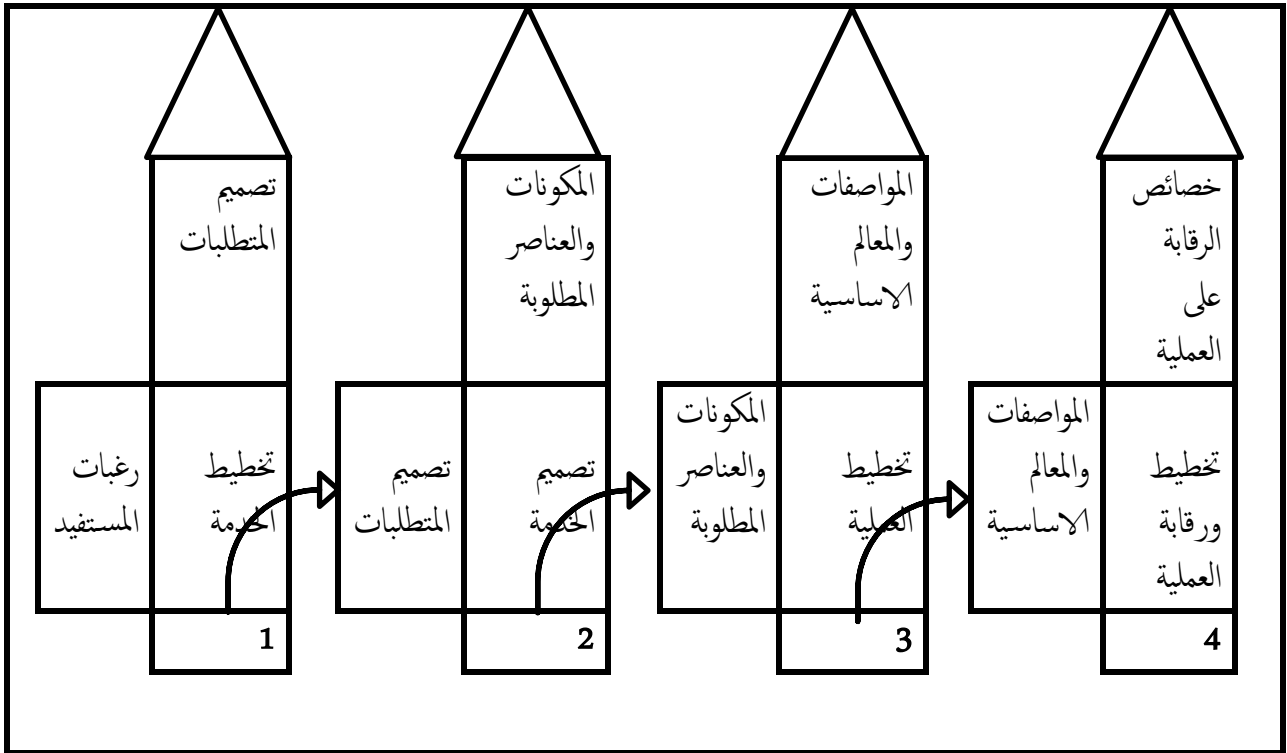
المرجع : حاكم أحسوني الميالي ،عمار عبد الأمير زوين، ليث علي الحكيم،تحسين جودة الخدمة في التعليم

الجامعي باستخدام نموذج QFD مجلة مركز دراسات الكوفة المجلد : 1 الاصدار 12: 2009 ص 195

وبعد هذا النموذج QFD الاداة التي يؤثر بها المستهلك تأثيرا مباشرا على المؤسسة وفيها يترجم صوته واحتياجاته وتدرج ضمن متطلباته الرئيسية ، فتبدا مع بداية نشاط المؤسسة وتمر بكافة مراحل حياتها وهي بذلك توصف بالتكاملية، ويمكن اعتبارها لغة المرئية والسمعية لترجمة متطلبات المستخدمين والاستجابة لهم .

يعكس النموذج رسماً تخطيطياً في شكل مصفوفة تشبه البيوت المترابطة تعرض كيفية نشر أنشطة الجودة في المؤسسة كما يوضح الجدول أدناه إذ تظهر فيه أربع مصفوفات ، تبين الأولى بيت الجودة الذي تعرض فيه عملية تخطيط الخدمة وتبدأ بفهم متطلبات المستهلك وترجمتها إلى خصائص تصميمية ، والتي تمثل مدخلات المصفوفة الثانية التي تعني بالمكونات الخاصة للخدمة والتي تمثل مدخلات المصفوفة الثالثة المتمثلة بتخطيط عملية التقديم ، ومن ثم تحدد خطوات تخطيط ورقابة العملية التي تكون المصفوفة الرابعة ، وتتضمن بيوت الجودة مجموعة من حالات الاحتمال و الإجراءات ومجموعة من الأنشطة التي تضمن بان تلي عملية تقديم الخدمة ومتطلبات المستهلك.

الشكل رقم (3-12) سلسلة بيوت الجودة لنموذج QFD



المصدر : تحسين جودة الخدمة في التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD مرجع سبق ذكره ص 196

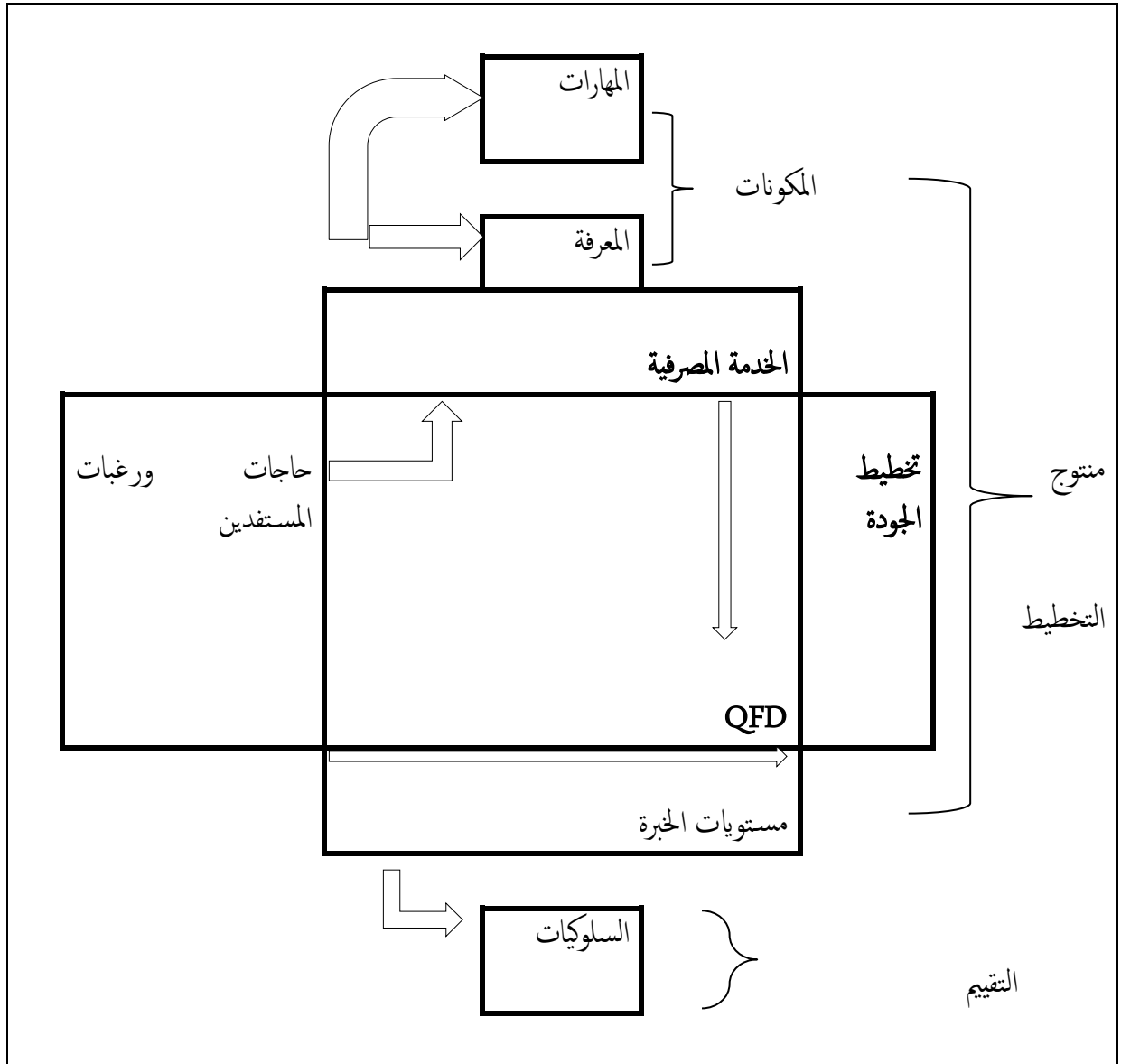
2.5.1.2- استخدام نموذج QFD في تحسين جودة خدمة المصرفية :

ان البدايات الأولى كانت في البيئة الصناعية إذ استخدمه اليابانيون بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وتحديدًا مع أواخر الستينيات لتحسين جودة المنتجات المقدمة وبما يتواءم مع مدخل إدارة الجودة الشاملة فلقد تم تطبيق هذا النموذج في شركة Mitsubishi kobe وقد اثبتت بانها طريقة سريعة واقتصادية وسهلة الفهم وتؤدي إلى انخفاض عدد التغيرات في التصميم بعد الانتاج حيث اثبتت ان ترجمت جميع رغبات و متطلبات المستهلكين من المشروع إلى لغة فنية يمكن التعامل معها لتؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة وتصب أيضا في مصلحة المؤسسة بتلبية احتياجات المستهلكين .

قد تمت الإشارة الى امكانية تطبيق هذا النموذج على الخدمات والخدمات المصرفية خاصة حيث يفترض النموذج التمييز بين ثلاثة انظمة :

- النظام الاداري : وهو مجموعة القوانين والاوراُخ التي تعمل بها المنظومة المصرفية.
 - النظام الفني : وهو عبارة عن الاساليب والوسائل التي تدعم تنفيذ فلسفة الجودة ، ففي البنوك هناك مجموعة من الوسائل التكنولوجية في الاتصال بالعملاء وكذا المنشآت والمكاتب .
 - النظام الاجتماعي : هناك تفاعل بين العملاء داخل البنوك وايضا بين موظفي المصرف والعملاء كلها تكون جانب اجتماعي .
- فكل هذه الانظمة تتفاعل في ما بينها وهذا التفاعل يسمى بالتفاعل الخفي يحيط بالمصرف .

الشكل(3-13) منهج التخطيط الخاص بنموذج QFD والمستخدم في المصرف



المرجع : حاكم أحسوني الميالي، مرجع سبق ذكره ص 197

و من اجل بناء بيت الجودة يجب اتباع الخطوات الخمسة الآتية :

أ- متطلبات المستفيد : يجب مراعاة قبل كل شيء تعريف المستفيد من الخدمة فقد يكون شخص طبيعي او مجتمع او مؤسسة او مؤسسات حكوميةالخ ، سنركز دراسة على الاشخاص الطبيعيين كونهم يمثلون اكبر المستفيدين من الخدمات اين تقع متطلباتهم (ابعاد الجودة) على يسار البيت الجودة في الشكل رقم (3-13) وتشمل جميع ما يرغب به من صفات في الخدمة المقدمة، والتي تتحدد عن طريق نتائج بحوث السوق .

ب- درجة اهمية العملاء : بعد تحديد احتياجاتهم يتم ترتيبها في مجموعة خاصة حسب درجة اهميتها ، اذ يعطى وزن نسبي لكل بعد حسب اهميته ، وهناك مجموعة من الطرق المستخدمة في هذا المجال منها العصف الذهني للفريق او مصفوفة الافضالية .

ت- متطلبات التصميم : يقع هذا القطاع في اعلى بيت الجودة ويقصد به خصائص التصميم التي توضح ما يمكن تحقيقه المصرف عن طريق تحويل حاجات العملاء ورغباتهم الى مواصفات وخصائص للخدمة ، وهي عملية قابلة للقياس وذلك من خلال ترجمتها الى تصميم مستهدف وخطوات تقديم محددة وهو يتالف من الانظمة الثلاثة (الاداري ، الفني والاجتماعي)

ث- مصفوفة العلاقات : تقع هذه المصفوفة في وسط بيت الجودة وتبين مستوى ايفاء المصرف بمتطلبات العملاء عن طريق تحديد العلاقات المتبادلة بين متطلباته المرغوبة و خصائص الخدمة المصرفية ، و يشار الى العلاقات برموز مختلفة ومعينة يسهل قراءتها .
الجدول رقم (3-1) رموز مصفوفة العلاقات

الرمز	العلاقة	الدرجة
●	علاقة قوية جدا	9
◐	علاقة قوية	6
◑	علاقة متوسطة	3
○	علاقة ضعيفة	1
○	لا توجد علاقة	0

ج- مصفوفة المبادلة : تمثل هذه المصفوفة سقف بيت الجودة وتصف العلاقات المبادلة بين المواصفات ذات الصلة بالمتطلبات التصميمية (الاداري ، الفني والاجتماعي) مع بعضها البعض او العلاقة بين الامور التي بإمكان المصرف عملها وتحديد افضل ما يمكن عمله بعد فحص التاشيرات المحتملة لتغيير خصائص الخدمة ، ويعين اخذ الرموز لتحديد طبيعة العلاقة التبادلية .

الجدول رقم (2-3) رموز مصفوفة المبادلة

العلاقة	الرمز
علاقة قوية ايجابية	●
علاقة ايجابية	○
علاقة سلبية	✘
علاقة قوية سلبية	#
لا توجد علاقة	○

ان النتيجة النهائية من جراء استخدام بيت الجودة او نموذج (QFD) في الخدمة المصرفية تتمثل في تحسين المواصفات الاساسية لمخرجات جودة الخدمة المصرفية والتي نحصرها في ما يلي :

- استثمار الطاقات البشرية باقصى حد ممكن وذلك من خلال تطوير المهارات واستحداث بيئة ملائمة تتناسب مع متطلبات العصر.
- تقديم خدمات رائدة تحقق الميزة التنافسية وترتقي بها الى المستوى العالمي.
- مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمعات بع التحول من مجتمعات صناعية الى مجتمعات المعرفة .
- ايجاد الحلول المناسبة والمصاحبة لتعدد المعاملات التجارية .

2.6.1.2- نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة servperf :

جاء هذا النموذج نتيجة الانتقادات التي وجهها كل من (Taylor & Cronin) لنموذج الفجوات، وبعد هذا النموذج أسلوباً معدلاً من المقياس الأول، حيث يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات، ويركز فقط على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات، ويستند هذا المقياس إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة ، اعتماداً على الأبعاد الخمسة للجودة: (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف)، (درويش، 2009: 8)، وقد رفض كل من (Taylor & Cronin) مقياس الفجوة واعتمت فكرتهم في الرفض على أن هناك عدم موضوعية في قياس الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى الصعوبة والتعقيد في العمليات الحسابية التي يتضمنها القياس في ظل هذا النموذج فهو لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضاً على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والعملاء، وهذا مما يزيد في صعوبة تطبيقه، بينما نموذج servperf يمتاز بالبساطة من حيث القياس والتحليل، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، ويرى (Olfati and Karami) أن مقياس SERVPERF أفضل من مقياس SERVQUAL كونه قادراً على إعطاء تفسير أفضل للنتائج والفروق بين المجموعات، وهذا ما يفسر الاستخدام

الكبير له في قياس جودة الخدمات التعليمية، وعلى الرغم من الاختلافات بين النموذجين إلا أن كلا النموذجين يعتمد على نفس الأبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان أو الضمان)، ولها نفس أسلوب القياس المتمثل في مقياس (ليكرت الخماسي) للموافقة أو عدم الموافقة²⁰

وان توقعات الزبون المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمه للأداء الحالي وبمعنى إن الاتجاه أو موقف الزبون من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

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

تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج (Servperf) وقد اعتمد هذا النموذج على (SERVQUAL) بعد تطويره من (Cronin et Taylor, 1992)

وبصرف النظر عن الجدل بين نموذج الباحثين على ميزات المقياسين إلا ان مجموعة من الباحثين تبني مقياس الاداء الفعلي.

وذلك لان معايير الزبائن المستخدمة لتقييم جودة الخدمة هي معقدة وصعبة لتحديدها بدقة هذا ويرجع إلى حقيقة أن:

- الخدمات غير السلعة المادية، وأدائها يختلف من مقدم خدمة إلى آخر ، فضلا عن إنتاج الخدمة هو جزء من استهلاكها.²¹

وقد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نموذج SERVPERF /SERQVUAL في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذه النماذج تساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتلخص في الآتي :

1- مدى قدرة الإدارة أو مجرّها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقه من خلال جانبي المعادلة التالية

$$\text{إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة} = \text{توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة المقدمة}$$

2- مدى فاعلية نالم ظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية :

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

3- مستوى أداء العاملين في المنظمة ودافعيتهم في تقديم الخدمة للزبائن في مستوى الجودة يتطابق مع المواصفات

المحددة من جانب الإدارة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية

إدراكات الإدارة للمواصفات الواجب توفرها في الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة

²⁰ د. محمد إبراهيم سلمان، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السابع عشر، يناير 2013 ص12

²¹ حاكم جبوري الحفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 8 الاصدار 25 2012 ص82- 83

- 4- [2]مدى المصدقية والثقة في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية :
- إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المروجة^[2]
- 5- مستوى رضا أو رضا الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:
- توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة
- 6- تحقيق التميز في الخدمة : بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة ، يتولد عنها الإشباع والرضا والتحفيز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقة تفصل ما بين منظمة الخدمة وزبائها²².
- كما أكد (Taylor and Cronin, 1992) على انه من خلال مراجعتها لنتائج دراسات Parasurman بحيث شملت دراستها مسح لنتائج الدراسات التي قام بها Parasurman لقياس جودة الخدمة المدركة للعملاء في أربعة أنواع من الخدمات وهي (الخدمة البنكية، وخدمة مكافحة الآفات، وخدمة الغسيل الجاف، وخدمة الأكل السريع).
- تمثل هذا العمل في توضيح العلاقة بين جودة الخدمة، ونية الشراء ورضا الزبائن.

الجدول رقم (3-3) صدق وثبات مقياس ليكارت في الجودة الشاملة

	Dimensions	Coefficient de régression standardisé	Niveau de signification de la pente	R ² ajusté
Banque	E. tangibles	0,13	0,07	0,28
	Fiabilité	0,39	0,00	
	Serviabilité	0,07	0,35	
	Assurance	0,13	0,09	
	Empathie	0,01	0,89	
Cartes de crédit	E. tangibles	0,07	0,26	0,27
	Fiabilité	0,33	0,00	
	Serviabilité	0,12	0,11	
	Assurance	0,17	0,02	
	Empathie	0,04	0,58	
Réparat°/Maintenance	E. tangibles	0,04	0,48	0,52
	Fiabilité	0,54	0,00	
	Serviabilité	0,11	0,09	
	Assurance	0,16	0,02	
	Empathie	0,01	0,81	
Tél. longue distance	E. tangibles	0,08	0,17	0,37
	Fiabilité	0,45	0,00	
	Serviabilité	0,12	0,09	
	Assurance	0,15	0,03	
	Empathie	0,02	0,78	

A. PARASURAMAN, Valarie A. ZEITHAML, Leonard L. BERRY, une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, Recherche et Application Marketing, Vol. V, n°1,1990 p45

²² قاسم نايف علوان " ، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات " ، الشروق ، عمان، 2006 ص103

تكونت عملية جمع البيانات من 660 استبيان حيث شملت قطاعات الدراسة من قبل الباحثين: الأعمال المصرفية (188)، و خدمة مكافحة الآفات (175)، وخدمة الغسيل الجاف (178) والوجبات السريعة (189) ويتكون الاستبيان من 22 بند من بنود جودة الخدمة واستبعد الاستبيان: الاستعلام عن التوقعات والأداء و أهمية كل بعد في جودة الخدمة.

اما النتائج الواردة في الدراسة تتعلق أساسا ببناء صلاحية وجودة الخدمة في نموذج SERVPERF . Taylor and Cronin أكدوا على طبيعة بعد واحد من جودة الخدمة²³

الجدول رقم (3-4) التحليل العاملي في خمسة معلمات تحدد الرضا من الخدمة

Paramètres	Banques	Dératisation	Lavage de voiture	Restauration rapide
Chi square	308.60	486.16	422.60	364.16
d.f	204	204	204	204
p	0.000	0.000	0.000	0.000
GFI*	0.863	0.790	0.819	0.849
AFI**	0.831	0.740	0.776	0.813
RMSR***	0.309	0.466	0.381	0.515

J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor ,Measuring Service Quality A Reexamination and Extension , Journal of Marketing, Vol. 56 ,1992 p6

	SERVQUAL	SERVPERF
SERVQUAL	1.00	-
SERVPERF	0.810	1.000
Overall service quality	0.543	0.6012
Satisfaction	0.561	0.5978

باستخدام نموذج SERVQUAL، وقد توصلت دراستها إلى : اختلاف أبعاد جودة الخدمة باختلاف نوع الخدمة. إن نموذج الفجوة مبني على نموذج الرضا بحيث يأخذ كلاهما التوقعات في الحسبان - بالرغم من اختلاف مفهومي الرضا والجودة. أن بعض أبعاد الجودة هي نتيجة لبقية أبعاد الجودة الخمسة. وعلي هذا الأساس فقد اقترحت دراستها نموذج آخر جديد لقياس جودة الخدمة وأطلقت عليه نموذج الأداء الفعلي SERVPERF ، حيث يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، وبالتالي استبعاد

²³ William SABADIE ,Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public, Recherche et Applications en Marketing , 2003,p150

عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاتهم لمستوى الخدمة، وقد أكدت نتائج الصدق والثبات الصلاحية الممتازة لهذا النموذج بالنسبة لثلاثة أنواع من الخدمات السابقة مقابل نجاح نموذج الفجوة SERVQUAL بالنسبة لنوعين فقط من الخدمات.

وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة استخدام نموذج servqual لقياس الجودة الشاملة للخدمة واستخدام نموذج الأداء الفعلي servperf في دراسات قياس جودة الخدمة الفعلية، لما يتميز به عن نموذج الفجوة بسهولة الاستخدام والبساطة وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصداقيته.²⁴

2.2- الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرار المتعدد المعايير:

ان طرق البرمجة الرياضية تسمح بالتعامل مع المشاكل ذات الاختيار تحت مجموعة من القيود، أو بعبارة أخرى، مشكلة تحديد الاختيار اين الحلول ليست معروفة مسبقا. ومع ذلك، الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرار المتعددة الاهداف و التي سنتعرف عليه لاحقا تفترض أن الحلول معروفة مسبقا.

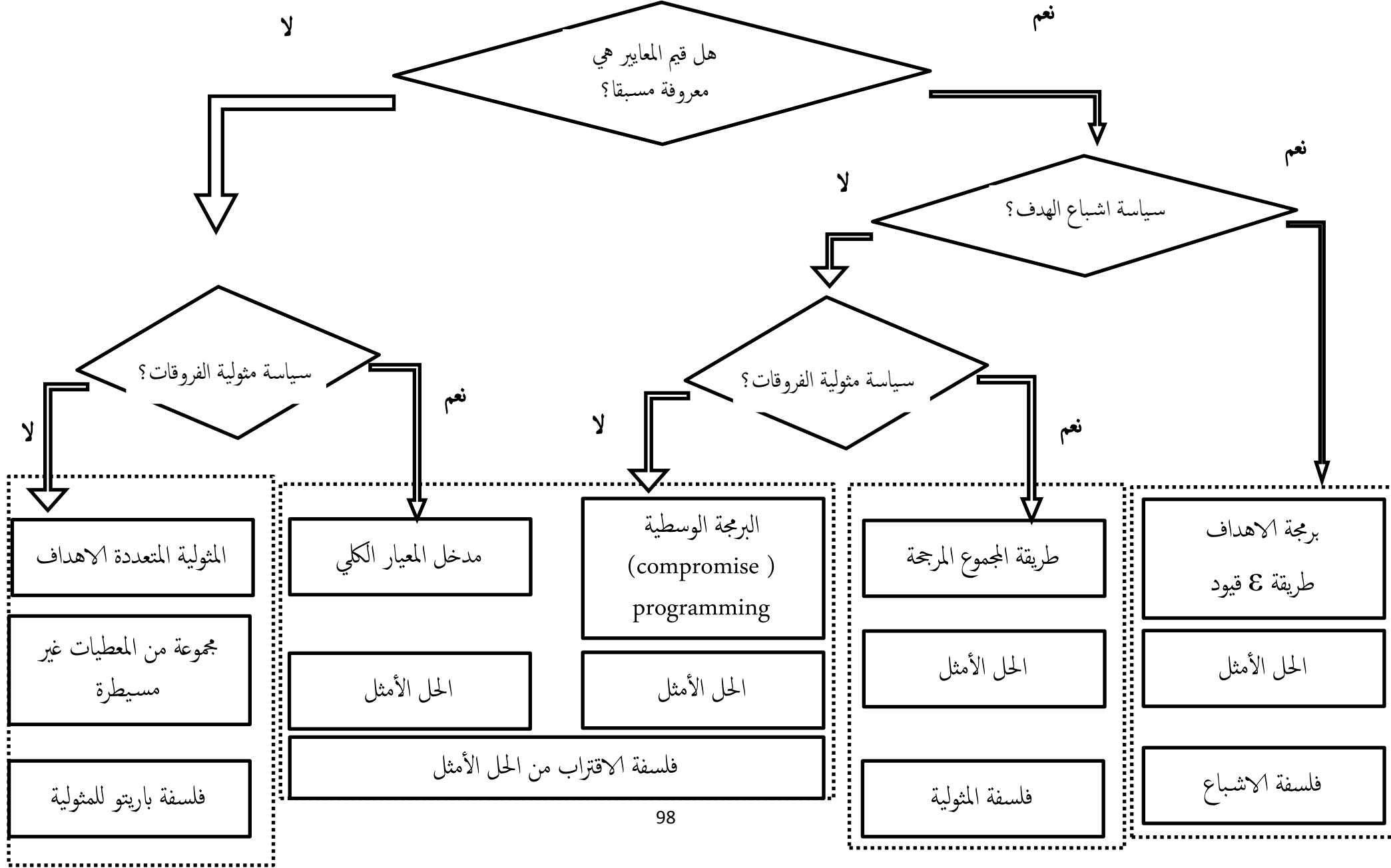
طريقة اختيار أفضل حل يعتمد على الطريقة التي يعبر بها صانع القرار عن خياراته، مثلا صانع القرار لا يرى فرق فيما يتعلق بجلين إذا كان الفرق في تكلفة منخفض (الحل الاول الذي يكلف € 150 والحل الثاني الذي يكلف € 148)، في نظرية القرار، هذه المرحلة في معالجة المشكلة تسمى بمرحلة نمذجة التفضيلات وتعتبر من النقاط المفتاحية التي تميز أساليب التجميع واساليب المثولية في الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرار المتعدد الاهداف.

نقدم في هذا القسم المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظرية القرار متعددة المعايير من أجل توضيح أهميتها في معالجة مشكلة الاختيار. وعرض بعض الطرق التجميع المتعددة المعايير الأكثر استخداما .

الشكل رقم (3-14) إجراءات لاختيار طريقة المثولية الرياضية

المرجع من اعداد الباحث

²⁴ J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor op cit p64

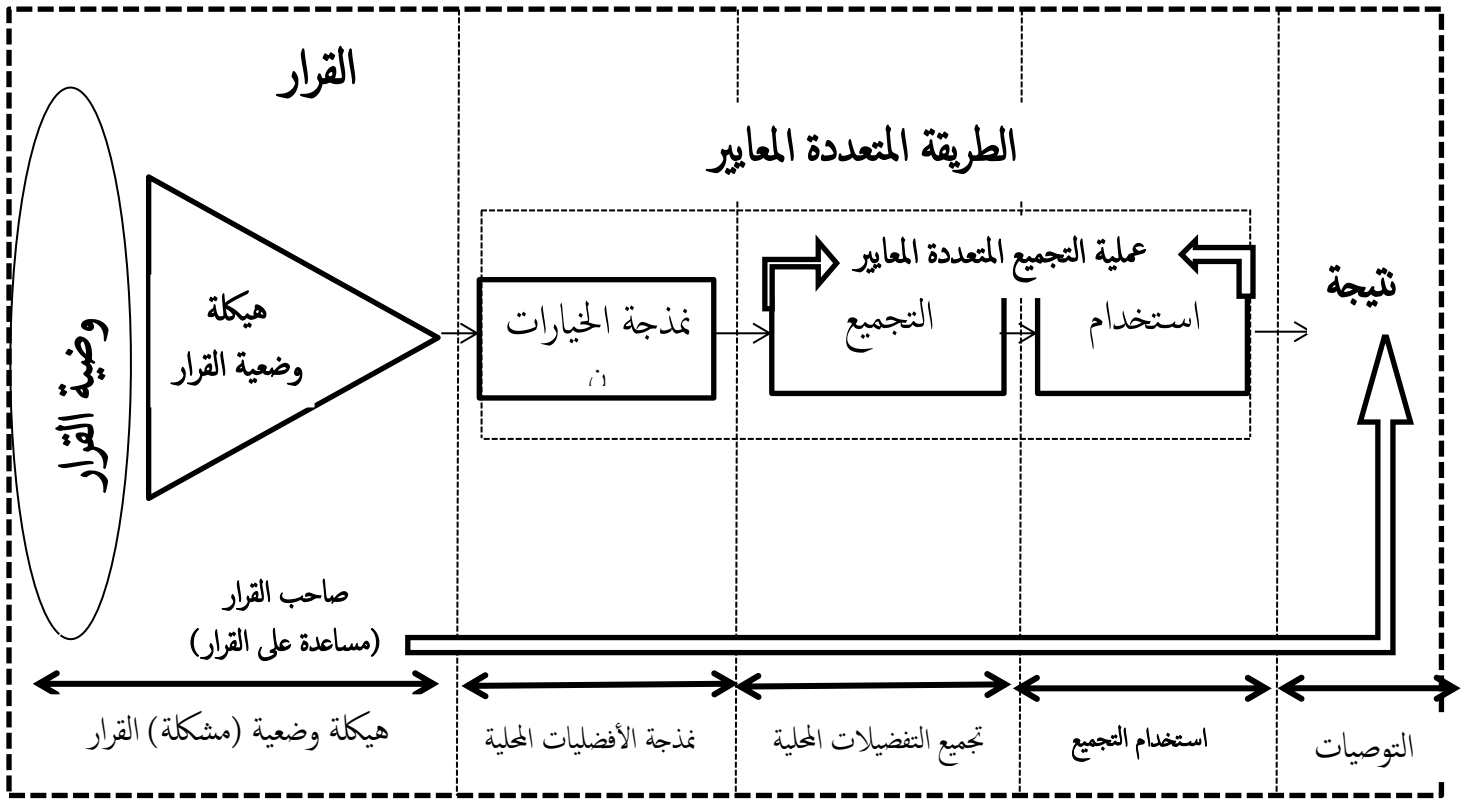


1.2.2- المتطلبات الأساسية للمساعدة على القرار المتعدد المعايير :

[Guitouni 1998] يرى أن عملية اتخاذ القرار المتعدد المعايير هو عبارة عن عملية متكررة (التكرارية) وغير خطية، التي تتألف من خمسة خطوات رئيسية:

- 1- هيكلية وضعية (مشكلة) القرار
- 2- صياغة ونمذجة الأفضليات على مستوى كل وجهة نظر. (نمذجة الأفضليات المحلية).
- 3- تجميع هذه التفضيلات المحلية من اجل إنشاء نظام واحد أو أكثر ذات العلاقة بالتفضيلات الكلية
- 4- استخدام هذا التجميع.
- 5- التوصيات²⁵.

الشكل رقم (3-15): تمثيل عملية دعم اتخاذ القرار



المراجع : Abdelkader Hammami ; Modelisation technico-economique d'une chaine logistique dans une entreprise reseau ;these de doctorat ;2013 ;universite Jean Monnet, Saint-Etienne, France

²⁵ Abdelkader Hammami ; Modelisation technico-economique d'une chaine logistique dans une entreprise reseau ;these de doctorat ;2013 ;universite Jean Monnet, Saint-Etienne, France

3.2- الاساليب الكمية في قياس جودة الخدمات المصرفية:

1.3.2- طريقة الترتيب حسب التشابه الى الحل الامثل TOPSIS (Technique for Order by Similarity to Ideal Solution [Hwang et Yoon, 1981])

الفكرة الأساسية لهذه الطريقة تتركز على اختيار الحل الذي يقترب أكثر من الحل المثالي (أفضل على جميع المعايير)، ويتبعد قدر الامكان عن الحل الأسوأ (أسوأ على جميع المعايير)²⁶.
1- الخطوة الاولى : توحيد الاداء على النحو التالي :

$$E' = \left[\left[e'_{ij} = \frac{g_j(a_i)}{\sqrt{\sum_{i=1}^m [g_j(a_i)]^2}} \right] ; i = 1, 2, \dots, m; et j = 1, 2, \dots, n \right]$$

2- الخطوة الثانية : حساب جداء الاداء الموحد بمعاملات الاهمية النسبية بكل عنصر

$$e''_{ij} = \pi_j \times e'_{ij} ; i = 1, 2, \dots, m; et j = 1, 2, \dots, n$$

3- الخطوة الثالثة : تحديد الهدف المثالي a^* والهدف الغير المثالي a^*

$$a^* = \{ \max_i e''_{ij}; i = 1, 2, \dots, m; et j = 1, 2, \dots, n \}$$

$$a^* = \{ e_j^*, j = 1, 2, \dots, n \} = \{ e_1^*, e_2^*, \dots, e_n^* \}$$

$$a_* = \{ \min_i e''_{ij}; i = 1, 2, \dots, m; et j = 1, 2, \dots, n \}$$

$$a_* = \{ e_{j*}, j = 1, 2, \dots, n \} = \{ e_{1*}, e_{2*}, \dots, e_{n*} \}$$

4- الخطوة الرابعة : حساب المسافة الاقليدية بين الهدفين a^* و a^* :

²⁶ Jeong-hwa AN ; Le choix d'un système de transport durable ; Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est ; avril 2011 ; p57

$$D_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (e_{ij}'' - e_j^*)^2}; \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$D_{i^*} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (e_{ij}'' - e_{j^*})^2}; \quad i = 1, 2, \dots, m$$

5- الخطوة الخامسة حساب معامل الاقتراب من الهدف المثالي :

$$C_i^* = \frac{D_{i^*}}{D_i^* + D_{i^*}}; \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\text{avec } 0 \leq C_i^* \leq 1$$

6- الخطوة السادسة ترتيب تنازلي لقيم C_i^* .²⁷

مثال مؤسسة تبحث عن المناولة في الصناعة لاحد المنتجات ، مديرية هذه المؤسسة تفضل المعايير التالية في اختيار وكيل المناولة :

معامل الاهمية	اتجاه المثولية	معيار الاختيار
45%	تعظيم	(c1)الاعتمادية
35%	تعظيم	(c2)القدرة على التمويل الذاتي
20%	تدنية	(c3) تكلفة عقد المناولة

مديرية المؤسسة تلقت 4 عروض التالية :

المناول	(c1)الاعتمادية	القدرة على التمويل الذاتي (c2)	(c3) تكلفة عقد المناولة
A1	78%	94%	10 000 \$
A2	82%	86%	15 000 \$
A3	80%	75%	22 000 \$
A4	88%	90%	25 000 \$

مصنوفة المعطيات هي كالتالي

²⁷ Abdelkader Hammami ; op cit ;p72 ;73

$$E = \begin{bmatrix} 78 & 94 & 10000 \\ 82 & 86 & 15000 \\ 80 & 75 & 22000 \\ 88 & 90 & 25000 \end{bmatrix}$$

1- الخطوة الاولى توحيد الاداء

فتكون مصفوفة الاداء الموحد كالتالي :

$$0.4751 = \frac{78}{\sqrt{(78)^2 + (82)^2 + (80)^2 + (88)^2}}$$

$$E' = \begin{bmatrix} 0.4751 & 0.5431 & 0.2641 \\ 0.4995 & 0.4969 & 0.3961 \\ 0.4873 & 0.4333 & 0.5810 \\ 0.5360 & 0.5200 & 0.6602 \end{bmatrix}$$

الخطوة الثانية : حساب جداء الاداء الموحد بمعاملات الاهمية النسبية بكل عنصر

$$0.2138 = 0.4751 \times 0.45 \text{ et } 0.1901 = 0.5431 \times 0.35$$

$$E'' = \begin{bmatrix} 0.2138 & 0.1901 & 0.0528 \\ 0.2248 & 0.1739 & 0.0792 \\ 0.2193 & 0.1517 & 0.1162 \\ 0.2412 & 0.1820 & 0.1320 \end{bmatrix}$$

الخطوة الثالثة : تحديد الهدف المثالي a^+ والهدف غير المثالي a^-

تدنية تعظيم تعظيم

$$a^+ = (0,2412; 0,1901; 0,0528)$$

$$a^- = (0,2138; 0,1517; 0,1320)$$

4- الخطوة الرابعة : حساب المسافة الاقليدية بين الهدفين a^- و a^+

$$a^+ = 0,0274$$

$$= \sqrt{(0.2138 - 0.2412)^2 + (0.1901 - 0.1901)^2 + (0.0528 - 0.0528)^2}$$

$$D_i^* = (0,0274 ; 0,0351 ; 0,0773 ; 0,0796)$$

0,0880

$$= \sqrt{(0.2138 - 0.2138)^2 + (0.1901 - 0.1517)^2 + (0.0528 - 0.1320)^2}$$

$$D_{i*} = (0,0880 ; 0,0583 ; 0,0168 ; 0,0409)$$

5- الخطوة الخامسة حساب معامل الاقتراب من الهدف المثالي :

$$0.7626 = \frac{0.0880}{(0.0274+0.0880)}$$

$$C_1^* = 0,7626 ; C_2^* = 0.6246 ; C_3^* = 0,1783 ; C_4^* = 0,3392$$

6- الخطوة السادسة ترتيب تنازلي لقيم C_i^*

$$C_1^* > C_2^* > C_4^* > C_3^*$$

فحسب طريقة TOPSIS فان مديرية المؤسسة سوف تختار المناول A1

2.3.2- طريقة التحليل الهرمي AHP (Analytic Hierarchy Process [Saaty 1980]) :

طريقة التحليل الهرمي تتمثل في تقديم مشكلة القرار في شكل هيكل هرمي حيث تعكس التفاعل بين العناصر المختلفة للمشكلة، وتقوم بالمقارنة بالثنائيات

للعناصر الهرمية، وأخيرا إلى تحديد تصرفات ذات الأولوية²⁸.

- الخطوة الاولى : تجزيء المشكلة في تسلسل هرمي من العناصر المترابطة، في قمة الهرم يكون الهدف، وفي مستويات أدناه، نجد العناصر التي تسهم في تحقيق هذا الهدف. المستوى الأخير يمثل العمليات.
- الخطوة الثانية : القيام بمقارنات ثنائية للعناصر من كل مستوى هرمي بالنسبة لعنصر من مستوى هرمي أعلى. هذه الخطوة تتيح بناء مصفوفات المقارنات. ويتم الحصول على قيم هذه المصفوفة بتحويل القرارات إلى قيم عددية وفقا لسلم Saaty (سلم مقارنة ثنائي)، مع احترام قاعدة التبادلية.

²⁸ MING-TIEN TSAI et autres ; Fuzzy Decision Making for Market Positioning and Developing Strategy for Improving Service Quality in Department Stores ; Springer 2008 n° 42 ;p307

الجدول رقم (4-3) سلم saaty

درجة الاهمية	مفهومها	التفسير
1	اهمية متساوية للعنصرين	العنصرين يساهمين بجدية في طبيعة المشكل
3	اهمية ضعيفة لعنصر بالنسبة لعنصر آخر	التجربة والتقديرات الشخصية تفضل بطريقة غير جدية عنصر عن آخر
5	اهمية قوية او محددة لعنصر بالنسبة لعنصر آخر	التجربة والتقديرات الشخصية تفضل بطريقة جدية عنصر عن آخر
7	اهمية مثبتة لعنصر بالنسبة لعنصر آخر	العنصر قوي التفضيل و اهميته مسيطرة في التطبيق
9	اهمية مطلقة لعنصر بالنسبة لعنصر آخر	دلائل التفضيل لعنصر بالنسبة لعنصر آخر هي مقنعة قدر الامكان
2,4,6,8	قيم وسيطية بين تقديرين متجاورين	تسوية ضرورية بين تقديرين

المراجع : L. G. Vargas, T. L. Saaty (1991) – Prediction, projection and forecasting

ملاحظة : لكل n عنصر يجب اجراء $\frac{n.(n-1)}{2}$ مقارنة ثنائية.

• الخطوة الثالثة : تحديد الأهمية النسبية للعوامل في حساب القطر الموافق للقيم القصوى في مصفوفات المقارنة.

• الخطوة الرابعة : مراجعة تناسق التقديرات

نقوم بحساب معامل التناسق IC

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

اين λ_{max} تمثل القيمة القصوى للمصفوفة المربعة الثنائية و n عدد العناصر المقارنة.

نحسب نسبة التناسق RC

اين ACI هو معامل التناسق المتوسط المتحصل عليه من مصفوفة العشوائية للتقديرات من نفس الحجم

$$IC = 100 \times \frac{IC}{ACI}$$

حجم المصفوفة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
تناسق العشوائي ACI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

الجدول رقم () معامل التناسق المتوسط²⁹

• الخطوة الخامسة : حساب اداء النسبي لكل عملية

$$p_k(e_i^k) = \sum_{j=1}^{nk-1} p_{k-1}(e_i^{k-1}) \times p_k(e_i^k / e_i^{k-1}); \text{ avec } \sum_{j=1}^{nk} p_k(e_i^k) = 1$$

اين $nk - 1$ هو عدد العناصر في المستوى الهرمي $k - 1$ و $p_k(e_i^k)$ اصفة مرتبطة بالعنصر e_i في المستوى k ³⁰.

3.3.2- طريقة 3 electre (roy 1978):

طريقة إكتر الثالثة تقع ضمن مشكلة الترتيب (PY) ويعود أصلها في طابع المضرب في العلاقة الترتيب ، لكل زوج من العملية (ai , ak) تقوم بتحديد درجة مصداقية الترتيب (ai , ak) هذه الدرجة تتراوح ما بين 0 و 1 ونشير أيضا قوة تناسق الترتيب ل ai على ak هي مهمة جدا.

يختلف أسلوب إكتر الثالث عن الأول والثاني من خلال استغلال شبه المعايير حيث يمكن أن نكون في حالة من اللافرق ، ويفضل ضعف أو صرامة التفضيل عند مقارنة الاختلافات لعمليتين ضمن معيار محدد .

- خطوات طريقة إكتر 3 :

تقوم بتخصيص لكل معيار z وزن $J\pi$ وكلما كان هذا الأخير كبير كلما عكس أهمية المعيار.

الخطوة الأولى : حساب دلائل الانسجام

²⁹ MING-TIEN TSAI et autres ; Fuzzy Decision Making for Market Positioning and Developing Strategy for Improving Service Quality in Department Stores ; Quality & Quantity (2008) n°42p309

³⁰ Abdelkader Hammami ; op cit ;p87 ;88

$$c(a_i; a_k) = \sum_{j=1}^n \pi_j \delta_j(a_i; a_k) \text{ ou } \delta_j(a_i; a_k) = f(x)$$

$$= \begin{cases} 1 & \text{si } -q_j \leq \Delta_j \\ \frac{\Delta_j + p_j}{p_j - q_j} & \text{si } -q_j < \Delta_j < -q_j \\ 0 & \text{si } \Delta_j \leq -q_j \end{cases}$$

عتبة التمييز " $\Delta_j = e_{ij} - e_{kj}$ et $q_j; p_j$: حساب دلائل عدم التطابق (بكل معيار) :

$$f(x) = \begin{cases} 0 & \text{si } -p_j \leq \Delta_j \\ \frac{\Delta_j + p_j}{v_j - p_j} & \text{si } -v_j < \Delta_j < -p_j \\ 1 & \text{si } \Delta_j \leq -v_j \end{cases}$$

أي v_j هي عتبة الفيض للمعيار ³¹ z

– الخطوة الثالثة تحديد درجات المصدقية للترتيبات :

$$\sigma(a_i; a_k) \begin{cases} c(a_i; a_k) & \text{si } D_i(a_i; a_k) \leq c(a_i; a_k) \\ c(a_i; a_k) \cdot \prod_{j: D_i(a_i; a_k) > c(a_i; a_k)} \frac{1 - D_i(a_i; a_k)}{1 - c(a_i; a_k)} & \text{si } \exists j: D_i(a_i; a_k) > c(a_i; a_k) \end{cases}$$

هذه الخطوة تسمح لنا بتحديد علاقات الترتيب قيمها تنتمي الى المجال $[0,1]$ لكل ثنائية $(a_i; a_k)$

- الخطوة الرابعة : استغلال نتائج الترتيب :

هذه الخطوة تمثل في تحديد ترتيب للعمليات و للقيام بذلك، قمنا بالتركيز على مستوى الدلالة لدرجة المصدقية ونقوم بترتيب تصاعدي وتنازلي حيث نتحصل على ترتيبين ثم نقوم بتقاطع هذين الترتيبين لنتحصل على ترتيب نهائي.

³¹Toni Lupo; Fuzzy ServPerf model combined with ELECTRE III to comparatively evaluate service quality of international airports in Sicily ; Journal of Air Transport Management 42 (2015) p253

يعتبر اختيار الحل المهمة الصعبة أما مدير البنك فلديه مجموعة من الحلول كل واحد منها له آثاره القريبة و المستقبلية ويعرف جيدا أن الزبون هو هدفه الأول مما يتيح له وضع وترتيب أولويات الأهداف ويمكنه أيضا الاستعانة بمدخل القرارات المتعددة المعايير باعتبارها أسلوب يحقق يقدم أفضل الحلول الممكنة. ويتوقف فعالية الحل على دقة و وضوح المعطيات الإحصائية عن مختلف انتظارات الزبائن من حيث شكل الخدمة التي ستكون بدلا من الخدمة السابقة وهل هذه الخدمة ستلقى رضا الزبائن .

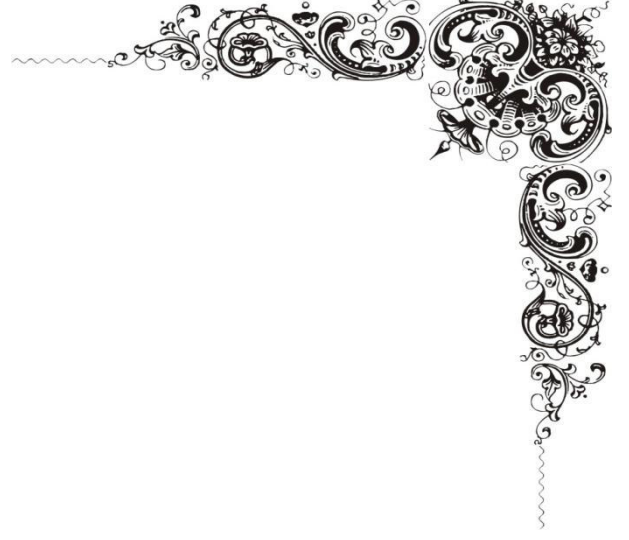
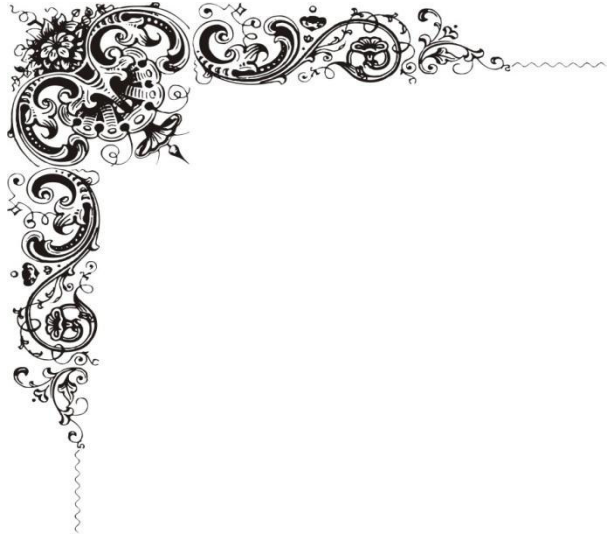
على صاحب القرار أن يعرف أن مزايا و عيوب بعض الحل لا تتضح وقت بحثها ولكنها تظهر مستقبلا وهذا نظرا لضيق الوقت المتاح، و إمكانية ظهور معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل هذا الحل.

ولا تتوقف هذه المرحلة بمجرد الاختيار ولكن تستمر بمتابعة التنفيذ للتدخل إن تطلب الأمر ذلك و كذلك تدوين مختلف الملاحظات الناجمة عن ردود فعل الزبائن .

يعتبر نموذج servqual من النماذج الشائعة الاستخدام في تقييم جودة الخدمة من خلال تعاملها البسيط والمنطقي في تشخيص نقاط القوة والضعف في جودة الخدمات من خلال مقارنة ادراكات وتوقعات العملاء في ما يخص شكل الخدمة المقدمة وتعتبر اداة ايضا للادارة البنكية لمعرفة مدى الرضا والاشباع لدى زبائنها من خلال التقييم الدوري المتمثل في التحكيم الممارس من طرف الزبائن في شكل استبيانات و مقابلات .

ان التقييم الحسن للفجوات وترتيبها يتطلب اساليب تاخذ بعين الاعتبار التقييمات النوعية لابعاد جودة الخدمة ، وعلى هذا الاساس تقنية افضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي المضببة ، وهي واحدة من التقنيات الرئيسية في التعامل مع مشاكل اتخاذ القرار المتعدد المعايير=انها تاخذ بنظر الاعتبار بشكل آني كل من المسافة الاقصر من الحل المثالي الايجابي والمسافة الابعاد من الحل المثالي السلبي، ويرتب نظام الافضلية وفقا لمجموع تقاريمهم النسبي لمقاييس المسافتين تساعد التقنية متخذي القرار لتنظيم المشاكل، تحليل السلوك، وتستخدم هذه التقنية بشكل واسع بسبب منطقيتها، عقلانيتها، وبساطتها الحسابية.

في العقد الماضي، طبقت هذه التقنية بنجاح في مجالات تقييم واختيار الموردين، المقارنة بين الشركات، اختيار البلد المضيف للمغترين، تقييم الخطر، اختيار موقع المرفق، اختيار نظام التشغيل، مشكلة البرامج الخارجية ، اختيار الأسلحة، تقييم الأداء.



الفصل الرابع

قياس جودة الخدمة باستخدام

FTOPSIS



مع النمو السريع للتجارة الإلكترونية، أصبحت البنوك توفر قنوات فعالة لتقديم الخدمات المالية المبتكرة حيث يمكن للعملاء الحصول على الخدمات المالية وإجراء المعاملات المختلفة، من جهة أخرى بدأ الاستثمار في الخدمات المصرفية عبر التوجه نحو الزبون لتعزيز القدرة التنافسية والنمو في ظل تواجه بيئة تنافسية جذرية، وسيكون من المفيد لقطاع الأعمال لجعل الزبائن المضي قدما في المعاملات عبر القنوات البنكية.

من المعروف أن جودة الخدمة لعبت دورا هاما في صنع القرار من جهة وتعزيز رضا العملاء وولائهم من جهة أخرى ومن اجل ذلك ينبغي للخدمات المصرفية الارتكاز على المعايير الخدمية التي من شأنها ان تخلق قيمة مميزة لدى العملاء من خلال استعراض محددات الجودة على العملاء من خلال استبيان ليتم بعد ذلك استخلاص المعايير الحاسمة لجودة الخدمة.

يحتل موضوع اتخاذ القرار في المؤسسات المالية الاهتمام الرئيسي في معظم الدول المتقدمة، لذا كان هنالك اهتمام ملحوظ في تطوير اساليب اتخاذ القرار المتعدد المعايير. ومنها بحثنا هذا الذي يركز على في تقييم جودة الخدمة على مستوى الفجوات بين الخدمة المدركة والخدمة المنتظرة ب تقديم تقنية افضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي المضببة FTOPSIS، حيث قد تتعرض البنوك وخاصة البنوك الوطنية إلى خسائر مالية او الى انخفاض في الارباح المتوقعة في نشاطها نتيجة الضعف في التجاوب او عدم اعتماد التوجه نحو الزبون من خلال توفير البيانات والمعلومات الضرورية التي تساعد المستويات الإدارية المختلفة في المتابعة والسيطرة على جودة الخدمات المقدمة .

1- مجتمع ومكان الدراسة :

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التي نشأت بعد الاستقلال، فهو بنك عمومي بالقيام يختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو في الخارج، لقد تم اختيار البنك الوطني الجزائري نظرا لأهميته ووزنه في القطاع المصرفي .

1.1- النظام البنكي الجزائري بعد الاستقلال :

مباشرة بعد الاستقلال أصبحت الجزائر تملك نظاما بنكيا يتجاوز العشرين بنكا ولكنه تابع للأجنبي وقائم على أساس الاقتصاد الليبرالي.

وهناك عدة مشاكل صعبت من مهمة هذا الهيكل في متابعة نشاطه ومن أهم هذه التغيرات نجد :

- ✓ تغيرات قضائية تتمثل في تغيير مقرات البنوك ونقلها إلى فرنسا .
- ✓ تغيرات إجرائية وإدارية تتمثل في هجرة الإطارات المؤهلة لتسيير البنوك .
- ✓ تغيرات مالية تتمثل في سحب الودائع و هجرة الأموال مع من هاجر من المعمرين.
- ✓ تغيرات سياسية اقتصادية تمثلت في التوجهات الجديدة للجزائر نحو المبدأ الاشتراكي.¹

إن من الأهداف الأساسية للجزائر في الميدان المالي هو تأميم هذا النظام البنكي الأجنبي وتأسيس نظام بنكي وطني تسيطر عليه الدولة ويضطلع بتمويل التنمية الوطنية ومن الأسباب التي كرسست هذه الرؤيا ودعمت هذا التوجه وساهمت فيه بقدر كبير هو رفض البنوك الأجنبية القيام بتمويل عمليات الاستثمار لفائدة المؤسسات الوطنية واقتصارها إلى حد كبير على تفضيل تمويل عمليات الاستغلال للمؤسسات التي تتمتع بملاءة مالية جيدة وتمويل عمليات التجارة الخارجية، مما جعل البنك المركزي يجد نفسه في غالب الأحيان عاجزا عن التحكم في هذه البنوك والزامها القيام بتمويل الاقتصاد الوطني.²

ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها النظام البنكي الجزائري إلى 6 مراحل والتي تصادف في نفس الوقت مجمل القوانين التي ساهمت في تغيرات في بنية النظام المصرفي الجزائري يمكن تلخيصه في ما يلي:³

الجدول رقم (1-4) تطور النظام المصرفي الجزائري

من 1962 إلى 1966	تأسيس بنك إصدار إلى جانب تأسيس الخزينة العامة إصدار الدينار كعملة وطنية لها غطاء ذهبي الصندوق الجزائري للتنمية 1963، الصندوق الوطني للادخار والاحتياط 1964 تأميم المنشآت المصرفية
من 1966 إلى 1970	إنشاء البنك الوطني الجزائري مهمته القيام بتمويل التجارة والصناعة إنشاء القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري.
من 1970 إلى 1978	تكليف البنوك بمهمة تسيير المؤسسات العمومية تحولت البنوك إلى آلة لسحب النقود مهمتها الوحيدة تمويل المشاريع المخططة مركزيا.

¹ محاضرات في اقتصاد البنوك ، القزوني ، ديوان المطبوعات الجامعية 1992 ص 54

² الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 178

³ Le secteur banquier Algérien ,Amour benhalia ,edition dahleb, 2001 ,p5

من 1978 الى 1982	إفساح المجال للخزينة العامة في تمويل الاستثمارات المخططة للقطاع العام المخطط الخماسي 1980-1984 لم يمس النظام النقدي الجزائري
من 1982 الى 1986	تأسيس بنكين بنك الفلاحة والتنمية الريفية و بنك التنمية المحلية وفي ميدان التشريعات ف سجل اثنان أساسيان قد أعدا، الأول يهتم بإعادة تنظيم الشروط البنكية، والآخر يحدد القوانين العامة المتعلقة بأسلوب البنوك والقروض
ابتداء من 1988	قانون 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقروض إدخال تعديل يقضي بضرورة إدخال قاعدة 49/51 بالنسبة للبنوك الخاصة التي تنشط في الجزائر صدور الامر رقم 11 لسنة 2003 بعد إفلاس بعض البنوك الجزائرية وفضائح الخلفية.

المرجع من اعداد الباحث

2.1- البنك الوطني الجزائري :

تأسس البنك الوطني الجزائري تبعا لمرسوم 66-155 الصادر في 08 جوان 1966⁴ وأسس في 13 جوان 1966 برأس مال يبلغ مليار دينار وجاء ليحل محل :

❖ القرض العقاري للجزائر و تونس CFAT في 3 جويلية 1966 .

❖ البنك الوطني للتجارة والصناعة BNCF في 1 جانفي 1968 .

❖ القرض الصناعي والتجاري CFC في 01 جويلية 1967 .

❖ بنك باريس وهولندا في 01 جوان 1968 .

وهو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة وتجدر الاشارة أن البنوك السابقة الذكر قد اندمجت في البنك الوطني الجزائري .

وكان المطلوب من البنك إضافة لواجبه كبنك تجاري دعم عملية التحول الاشتراكي في الزراعة ونظرا لتعارض الوظيفي بين المؤسسات المصرفية الزراعية تم إلغائها من طرف السلطات في 1968 وبقي هذا البنك وحده في الميدان الزراعي . وتمثل وظائف البنك في ما يلي :

✓ تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير و المتوسط .

✓ منح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج .

✓ في الميدان الصناعي يقرض البنك المنشآت العامة والخاصة .

✓ في الميدان الاسكان يقوم البنك بخصم الاوراق التجارية في ميدان التشييد .

✓ في التجارة الخارجية نسجل مساهمته في رأس مال عدد من البنوك الأجنبية .

لقد فقد البنك الوطني الجزائري تمويله للقطاع الفلاحي في 1982 لصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية . وبهذا يكون أصبح كبنك للودائع و الاستثمارات كما أنه بنك الشركات الوطنية .

2- الادوات الاحصائية والرياضية المستخدمة في الدراسة :

⁴ AMMOUR BENHALIMA ص 47 مرجع سبق ذكره ،

2.2- مقياس ليكارت (Likert) :

يطبق مقياس ليكارت (الذي سمي على اسم عالم النفس الأمريكي (likert rensis) على نطاق واسع للحكم في الاستبيانات ذات الطابع النوعي حيث من خلالها يمكن للشخص المستجوب التعبير عن درجة اتفائه او اختلافه⁵. وهو طريقة لقياس البيانات الرقمية باعطاءها قيم رقمية حتى تكون مناسبة للتحليل الاحصائي. يتم استخدامها في الحالات التي تكون فيها البيانات تتعلق برأي أو توقع أو تقييم و عندما يتكون الاجابة رأي شخصي او تفسيرات او تعابير و حكم اجتهادية ليس لها قيمة او رقم معين.

و مقياس ليكارت عبارة عن اختيارات متعددة في الغالب ثلاثة او خراسية او سبعة. أما بالنسبة لتصنيف المقياس فيعتبره أغلب الباحثين في مجال القياس أنه من النوع الفئوي والذي يتميز بالاتصال وخاصة عندما يتم تجميع الفقرات في بعد واحد ويتم التعامل مع الدرجة الكلية للبعد، وأما ما يخص عدد الخيارات فالأكثر استخداماً هو المقياس الخماسي ، مع امكانية البدء بثلاثة والانتهاء ب أحد عشر خياراً متدرجاً من الأقل الى الأكبر.

وتختلف تسمية الخيارات في مقياس ليكارت حسب الغرض من القياس ، ففي دراسات الاتجاه – كما بناه واقترحه ليكارت بالأصل- تستخدم:موافق تماماً،موافق،محايد،غير موافق و غير موافق تماماً، حيث يتم صياغة الفقرات على شكل مشاعر يتم التعبير عنها من خلال درجة موافقة المبحوث عليها.

أما في حالة الدراسات التي يكون هدفها معرفة الواقع كما في المثال التالي: مدى استخدام التقنية الحديثة في التدريس، فيتم استخدام مسميات مختلفة لخيارات المقياس، مثل:متحققة بدرجة كبيرة ، متحققة بدرجة متوسطة، متحققة بدرجة منخفضة⁶.

اما فيما يتعلق بالأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، فتعتمد على نوعية الأسئلة أو الفرضيات وحسب منهجية البحث المستخدمة، وهي بشكل عام تقسم الى قسمين: الاساليب الاحصائية الوصفية والأساليب الاحصائية الاستدلالية وسيتم في هذا المقال التركيز على أهم الاساليب الوصفية وهي : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2.2- مقياس صدق وثبات الاستبيان (الفاكرو نباخ) :

إن جمع البيانات عن طريق الاستبيان يحتمل أن يترك الباحث ولديه مشاعر عدم أمن وشك فيما يتصل بالبيانات وقد يلاحظ أن هناك أخطاء في البيانات التي جمعت وأن الأمر يقتضي تقديرها.

وقد يصعب ضبط وتقدير أنماط معينة من الأخطاء، وتسمى أخطاء الاستجابة، فقد يبالغ المستجيب في تقدير الخصائص المرغوب فيها اجتماعياً كستوى التعليم، والدخل و التأكد من أن المحجب قد أجاب عن الفقرة أو السؤال بصدق، يستدعي الباحث أن يقوم باختبار صدق الاستبانة وثباتها .

● الثبات: يشير الثبات إلى الاتساق والحصول على نفس النتائج عند ما يتطبق الاستبيان في المرة الثانية. أي أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف. ومن المئين المقاييس الشائعة الاستخدام نجد معامل الفا كوناخ.

⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89chelle_de_Likert

⁶ Uebersax, John S. (2006). "Likert Scales: Dispelling the Confusion". Retrieved August 17, 2009 <http://www.john-uebersax.com/stat/likert.htm>

✓ معامل الفا كرونباخ هو رقم ومقياس يقيس درجة الثبات في اسئلة الاستبيان أي قدرة الاداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه أي ان إعادة تطبيق الأداة (الاستبانة) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج أو الاستنتاجات.⁷

قيمة معامل كرونباخ تتراوح بين (1-0) وتعتبر قيمة معامل الفا كرونباخ التي تساوي 60% على الاقل قيمة مقبولة للحكم على اداة البحث و الاستبيان بالثبات ووانه يمكن الوثوق في نتائجها كلما زادت قيمة المعامل كلما زادت درجة الثبات بين اسئلة الاستبيان.

وتعتبر قيمة الفا كرونباخ بين (0.6-0.7) مقبولة واذا تعدت 0.8 تعتبر جيدة.⁸

وقد أظهرت الدراسات إمكانية استخدام اختبارات ذات معاملات ثبات منخفضة إذا كنا نريد دراسة مجموعات وبخاصة إذا كانت مجموعات ذات أعداد كبيرة ، ولكننا نحتاج إلى اختبارات ذات ثبات مرتفع واضح إذا كنا نريد أن نستخلص نتيجة موثوق بها عن الأفراد . وقد تدفعنا اعتبارات عملية مثل التكلفة المادية إلى استخدام اختبار أقل ثباتاً .

ويمكن القول أن معامل الثبات المناسب هو 0.7 فأكثر ويعد معامل الثبات مرتفعاً إذا بلغ 0.8 فأكثر ، ومتوسطاً إذا كان 0.6-0.7 ومنخفضاً إذا كان القل من ذلك.⁹

● الصدق : ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس الجانب الذي أعد من أجل قياسه، فلو وضع الاختبار من أجل قياس قدرة المدير على اتخاذ القرار يجب أن يقيس هذه القدرة، فلو كانت نتيجة القياس هو قياس القدرة على التفويض فالاختبار هنا لا يمكن أن يتصف بالصدق.

✓ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من

فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، فإذا كان معامل الارتباط قوى ومعنوي احصائياً

دل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.¹⁰

3.2- اسلوب المنطق المضرب :

الكثير من الدراسات الحالية يعتلها مشكل عدم استجابة العوامل للقياس كونها معايير نوعية اين يتعذر القيام بالحسابات وعلى هذا الاساس استخدم المنطق الضبابي لحل جميع المشاكل التي توجد فيها المعرفة غير الدقيقة ، مع مراعاة عدم اليقين¹¹ . ويمكن أن يطبق في جميع المجالات تقريبا التي تتسم بمتغيرات نوعية او متغيرات غير دقيقة.

يستخدم المنطق المضرب في العديد من التطبيقات العملية منها ما هو في مجال صنع القرار(وهذا هو محور البحث) كإدارة الأعمال والاقتصاد والمجالات الطبية وغيرها، ومنها ما هو في مجال السيطرة والتحكم وغالبا ما يكون استخدامه في مجالات الصناعية والتقنية وإدارة المرور وأجهزة التحكم بالإنسان الآلي والسيارات الحديثة والغسالات الأوتوماتيكية. ويعد المنطق المضرب مجالاً جذاباً في البحث لأنه يقوم بمعالجة المعلومات الغامضة وتلك التي تفتقر إلى الدقة في طريقة تقديرها

⁷ ابو حطب ،سيد عثمان، أمال صادق، التقويم النفسي ، مكتبة انجلو مصرية ، 1987ص119

⁸ عابدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختيار والتفسير، مكتبة عين شمس 2006 ص 121

⁹ السيد محمد أبو هاشم حسن،الخصائص السيكومترية لادوات القياس في البحوث النفسية والتربوية ،منشورات كلية التربية ،جامعة الملك سعود

2006 ص 10

¹⁰ www.ckfu.org/vb/attachment.php?attachmentid...d...

¹¹Bouchon-Meunier Bernadette ,La logique floue (Presses Universitaires de France, 2007),p3

فضلا عن انه سهل الفهم لان المفاهيم الرياضية المتعلقة بالاستنتاج التقريبي سهلة جداً وما يجعلها كذلك كونها طبيعية يعبر عنها باللغات الطبيعية وليس عن طريق المعالجات الرياضية المعقدة.

1.3.2- المنطق المضبب :

ان المنطق المضبب هو نتيجة لتفكير مضبب اين يطرح السؤال التالي :كيف يمكن صياغة ما هو غير مؤكد او غير موضوعي ؟اين تطرح مشكلة معرفية من قبل مؤسسي نظرية المجموعات المضببة تشير الى : هل من الأفضل استخدام نموذج مؤكد ولكن يعكس بعد واسع عن الواقع أو نموذج غامض يعكس الواقع افضل ؟ اجابت عن ذلك ثقافة منطقية متواضعة نسبيا تعتقد ان المنطق لن يكون دقيق الا اذا سمح بالفصل بين الصحيح و الخاطئ، بين الموافقة والرفض...¹²

(1) تعريف المنطق المضبب :

إن المنطق المضبب الذي تم تطويره في الستينات من قبل لطفي زادة ،يهدف إلى توفير الدوال والأحكام الرياضية التي تسمح لطرق حساب القيم الوسطى بين الحقيقة المطلقة والنفي المطلق التي تقع بين (0,1). يمثل المنطق المضبب مجموعة راقية من المنطق الكلاسيكي والذي يختلف ويتشابه في الوقت نفسه مع المنطق البوليني وتكمن أوجه التشابه في استعادة نتائج منطق بوليان من خلال عمليات المنطق المضبب في حالة تحديد جميع دوال العضوية المضببة بالقيمة (0,1)، أما الاختلافات فتحصر بقدرة المنطق المضبب على محاكاة التفكير الإنساني الذي يعتمد على درجات متباينة للحقيقة.

اذ يحاكي هذا المنطق حالات اتخاذ القرارات لدى الإنسان مقرونة بالمحاولات لإيجاد حلول دقيقة من بيانات غير دقيقة او تقريبية وعلى النقيض من المنطق الكلاسيكي الذي يتطلب استيعاباً واسعاً وفهماً عميقاً لنظام موضوع الدراسة فضلاً عن تعيين المعادلات الضرورية وتحديد القيم العددية للنظام نفسه. وبهذا يكون المنطق المضبب إحدى أنواع المنطق متعدد القيم ويعتبر امتداداً له، كما يعني بالعمليات التي تجري على المجموعات المضببة وكيفية تفسيرها وتنفيذها وطبيعة الضبابية الموجودة فيه، ويعد نظاماً من المبادئ والمفاهيم المستخدمة في طرق الاستنتاج التقريبي فضلاً عن طرق الاستنتاج الدقيق.¹³

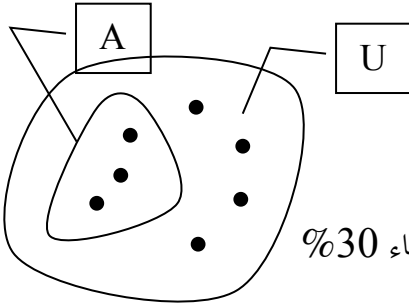
(2) المجموعات المضببة: fuzzy sets: les ensembles flous

تهدف المجموعات المضببة fuzzy sets الى إعطاء درجة انتماء الى عضوية لكل عنصر في المجموعة وبهذا يمكننا تعريف المجموعة المضببة بانها مجموعة جزئية من المجموعة الشاملة x ،يمكن للعناصر فيها أن تكون منتمية إتماماً جزئياً، وأن درجة إتمامها يطلق عليها درجة العضوية والتي تكون اعداد حقيقية تقع ضمن الفترة المغلقة [0,1] فاذا كانت درجة العضوية 0 فان العنصر لا ينتمي الى المجموعة وإذا كانت درجة العضوية 1 فهذا معناه أن العنصر ينتمي الى المجموعة وبدرجة الموثوقية 100% أي يكون إتماماً تاماً. إن هذه الدالة يمكن أن تعمم في حالة المجموعات المضببة وذلك بتعيين درجة العضوية لكل عنصر x من عناصر المجموعة المضببة ضمن المدى المعين للعناصر في المجموعة ويعبر عن درجة العضوية $\mu_A(x)$ و تسمى هذه الدالة بدالة العضوية Ie

¹² Jean Foucart, RÉSEAUX FLUIDES ET PRATIQUES SOCIALES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME. UNE MÉTHODOLOGIE FLOUE : LA RECHERCHE PARTICIPATIVE, revue Pensée plurielle 2011/3 (n° 28), p. 13

¹³ رنا وليد بهنام هندوش، تطبيق المنطق المضبب لنمذجة الكثافة الانتاجية لمعمل الالبسة،المجلة العراقية للعلوم الاحصائية16-2009 ص163

degré d'appartenance وتمثل درجة العضوية العنصر x الى المجموعة المضية A والتي من الممكن أن تاخذ أية قيمة في الفترة $[0,1]$ وتمثل عادة بالشكل العام الآتي:



ليكن U فضاء و A مجموعة جزئية من U

اذا كانت $\mu_A(x)$ الدالة العضوية للمجموعة المضية A

$$\forall x \in U \quad \mu_A(x) \in [0,1]$$

اذا كانت $\mu_A(x) = 0.3$ فان x ينتمي الى المجموعة المضية بدرجة انتماء 30%

✓ درجة الانتماء هي القيمة الحقيقية .

✓ كل مجموعة مضية محددة او معرفة بدالة العضوية .¹⁴

(3) العمليات في المنطق المضبب :

✓ المجموعة الجزئية: لتكن A و B مجموعتين مضيبتين في X ، المجموعة المضية A تسمى مجموعة جزئية

في B او محتواة في B اذا كان درجة انتماء A أقل من درجة انتماء B

$$\mu_A(x) < \mu_B(x) \quad \forall x \in X$$

✓ الاتحاد: لتكن A و B مجموعتين مضيبتين في X ، اتحاد المجموعة المضية A والمجموعة المضية B هو

مجموعة مضية في X بدالة العضوية التالية :

$$\forall x \in X \quad \mu_{a \cup b}(x) = \max(\mu_a(x), \mu_b(x))$$

✓ التقاطع: لتكن A و B مجموعتين مضيبتين في X ، تقاطع المجموعة المضية A والمجموعة المضية B

هو مجموعة مضية في X بدالة العضوية التالية¹⁵:

$$\forall x \in X \quad \mu_{a \cap b}(x) = \min(\mu_a(x), \mu_b(x))$$

(4) دوال العضوية والعدد المضبب :

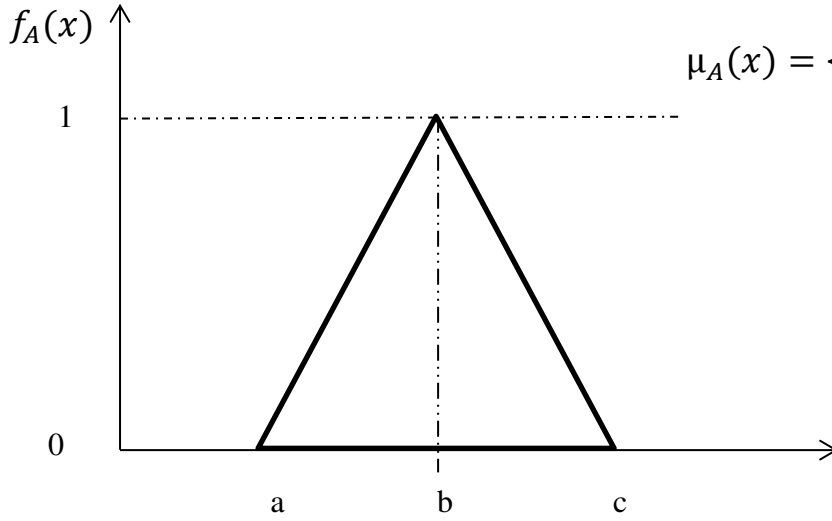
✓ العدد المضبب المثالي: وهو عدد يحسب على اساس الدالة العضوية المثالية التي تاخذ الشكل التالي¹⁶ :

¹⁴ مثنية عبدالله مصطفى، طريقنا ونترس المضافة والمنطق المضبب في التنبؤ للسلسلة الزمنية دراسة مقارنة، المجلة العراقية للعلوم الاحصائية 15- 2009 ص 243

¹⁵ Idris IGOULALENE, Développement d'une approche floue multicritère d'aide à la coordination des décideurs pour la résolution des problèmes de sélection dans les chaînes logistiques, THESE DE DOCTORAT, UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE, 2004 p33

¹⁶ SHEWIT WOLDEGEBRIEL, APPLICATION OF FUZZY LOGIC FOR PRIORITIZING SERVICE QUALITY IMPROVEMENT IN HEALTHCARE A SURVEY, International Journal of Scientific Knowledge, 2014 v6n°1p25

الشكل رقم (1-4) الدالة المثلثية ودالة شبه المنحرف

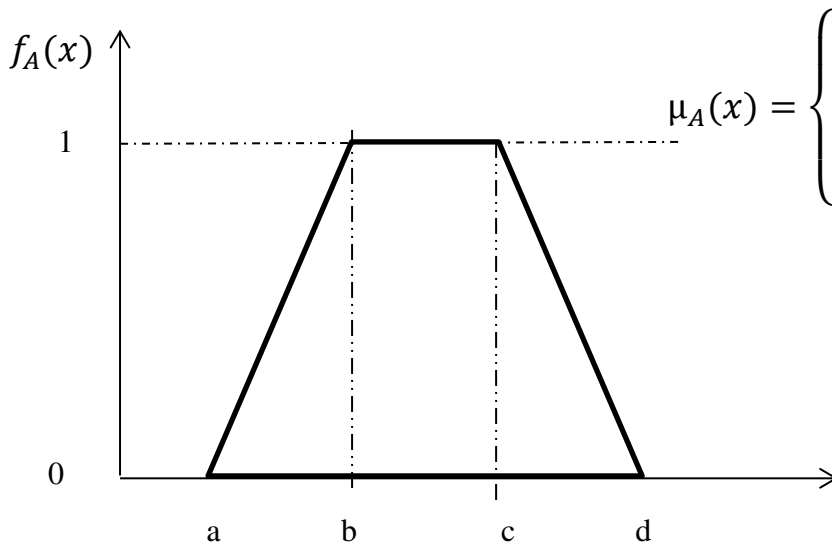


$$\mu_A(x) = \begin{cases} \frac{x-a}{b-a} & \text{si } a \leq x \leq b \\ \frac{c-x}{c-b} & \text{si } b \leq x \leq c \\ 0 & \text{si autre} \end{cases}$$

المراجع: Alain JOUANDEAU:

, CONTRIBUTION A LA MODELISATION DE LA SATISFACTION CLIENT PAR LA LOGIQUE FLOU, THESE de doctorat ,2014 Université du Pirée ;p77

✓ العدد المضرب الناتج عن الدالة العضوية ذات شبه المنحرف (nombre flou trapézoïdal)

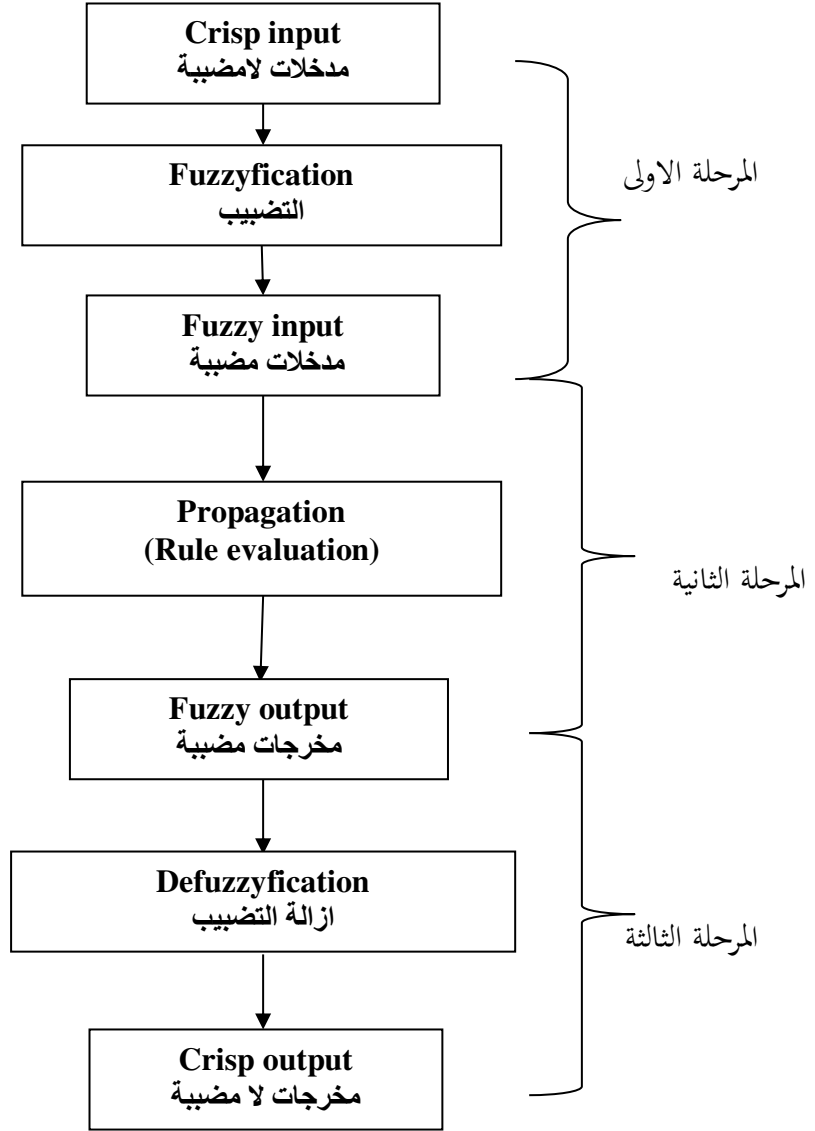


$$\mu_A(x) = \begin{cases} \frac{x-a}{b-a} & \text{si } a \leq x \leq b \\ 1 & \text{si } b \leq x \leq c \\ \frac{d-x}{d-c} & \text{si } c \leq x \leq d \\ 0 & \text{si autre} \end{cases}$$

(5) مراحل بناء النموذج المضرب :

النموذج المضرب عبارة عن نظام يوضح العلاقة بين المدخلات Input والمخرجات Output من خلال مجموعة من القواعد ، ويقع عادة بناء النموذج المضرب من ثلاث خطوات رئيسية يمكن توضيحها كالآتي :

الشكل رقم (4-2) مراحل بنا النموذج المضيب



✓ المرحلة الاولى التضيب La fuzzification :

تعد هذه الخطوة اول خطوة في بناء النموذج المضيب Fuzzy Model حيث تقوم بتحويل المدخلات الواضحة Crisp Inputs الى مدخلات مضيبية Fuzzy Inputs عن طريق دوال العضوية Membership Functions للمدخلات الواضحة والتي تاخذ اشكالا مختلفة منها المثلثية Triangles ، شبه المنحرف Trapezoidal ، الكاوسية... Gaussai الخ ، وتكون قيم عضويتها محصورة بين الصفر والواحد ، وتعد هذه الخطوة مكافئة لمعانية النموذج احصائيا .

✓ المرحلة الثانية الانسياب l'Implication (تطبيق القواعد المضيبية أو الاستنتاج المضيب):

تطبق القواعد المضيبية على المتغيرات المضيبية ومنسباتها عندما تطبق قاعدة مضيبية على متغيرات مضيبية تنساب درجات عضوية المنسبات المذكور في شروط القاعدة إلى المنسبات المذكورة في حاصلها.

- ✓ خلق القواعد : المعالج المضرب يستعمل قواعد لغوية لتحديد أي فعل ضبط يجب حدوثه استجابة لمجموعة معطاة كقيم مدخلات. تطبيق القواعد يسمى الاستنتاج المضرب ، يقيم كل قاعدة لمدخلات مولدها من عملية التضبيب.مثلا اذا كانت اسير بالسيارة بسرعة وكان الضوء احمر نتيجة فرملة قوية
- ✓ تحديد قيم صحة الشروط : لقيم مدخلات لامضبية معطاة نحدد درجة صحة كل شرط لاستعمال مقابلة تضبيب (من عدد إلى قيمة العضوية).
- ✓ ايجاد قوة او شدة القواعد: ايجاد شدة كل قاعدة كاملة باستعمال احد العوامل المسماة (t-norm) ومنها : عامل الضرب الجبري ، عامل الأصغر ،
- ✓ المرحلة الثالثة اللاتضبيب Defuzzification :

تحول درجات العضوية الحاصلة لمنساب المتغيرات المضبية للمخرجات إلى قيم لامضبية¹⁷.

3- مبررات اختيار نموذج واداة الدراسة :

1.1.3- نموذج تحليل الدراسة servqual :

يعد نموذج - SERVQUAL - من النماذج الشائعة الاستخدام في المؤسسات الخدمية مثل المستشفيات الفنادق والبنوك والادارات والمكتبات والجامعات غرضها الاساسي هو قياس مستويات تقييم العملاء للخدمات المقدمة لهم من حيث الجودة. ويعود اختيارنا لهذا النموذج دون النماذج الاخرى الى :

- ✓ نموذج سهل و منطقي يشمل مختلف العوامل التي من شأنها ان تخلق قيمة لدي العميل .
- ✓ التمكن من قياس الجودة من خلال مدخل الفجوة الذي يعطينا واقع حقيقي يرتكز على تقييم العميل.
- ✓ التمكن من التعرف على انطباعات العملاء من خلال درجة الرضا .
- ✓ التمكن من التغذية العكسية بدقة انطلاقا من الفجوة ذات الفارق الواسع .
- ✓ التعرف على مدى التباين، بينما يتوقعه المستهلك من مستوى معين للخدمة المقدمة له، وبين ما يحصل عليه فعلا.
- ✓ يعكس servqual واقعية التجربة لدى العميل مقارنة مع servperf الذي يعتمد على تقييم العميل المباشر لأسلوب تقديم الخدمة.

2.1.3- البحوث والدراسات السابقة :

أثارت قضايا جودة الخدمة الانتباه لدى الباحثين، وأمثالهم لفترات طويلة من الوقت ونتج عن هذا الانتباه تحقيق أهمية متزايدة للقطاع الخدمي سواء كان يلك في القطاع العام أم الخاص، وحتى في المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح .
وتماثلما كان التركيز على جودة السلعة كان هناك تركيز قوي على جودة الخدمة، ولكن المشكلة الأساسية في ذلك كانت في كيفية قياس جودة الخدمة وتحديد أبعادها الرئيسية¹⁸.
نتناول موضوع البحوث والدراسات السابقة، حسب الجدول التالي:

¹⁷ Barnabas Bede, Mathematics of Fuzzy Sets and Fuzzy Logic, Springer 2013,p16 ,19 ,24

¹⁸ صفاء محمد الجزائري، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، مجلة الدراسات الادارية،المجلد 4 ، الاصدار 7 ،2011، ص28

الجدول رقم (2-4) الدراسات السابقة لنموذج servqual

الرقم	اسم الدراسة	اسم الباحث	السنة	النتائج
01	قابليه تطبيق مقياس servqual في مجال الخدمات.	Bakakus and Boller	1992	دراسة قابلية تطبيق المقياس في مجال واسع للخدمات وأظهرت ملائمة المقياس لتطبيق جودة الخدمة على أنها فجوة تماما كما هو محدد في خصائص المقياس
02	بحث الزبون من خلال دراسة جودة الخدمة في القطاع المصرفي في الاقتصاد الناشئ، طبقت في المصارف التركية.	Yavas, Bilgin and shemwll	1997	توصلت الى حقيقة تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون و الشكاوي والالتزام وغير ذلك.
03	تفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون باستخدام نموذج الفجوات من خلال التطبيق على عدد من المصارف التجارية العاملة بالأردن.	العلاق ومحمود	2002	توصلت الدراسة لاقتراح مجموعة من الأساليب لمعالجة الفجوات.
04	تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية الى المستوى العالمي	الصرن رعد حسن	2004	نتج عن هذه الدراسة ادراج اسباب الفروقات في الفجوات
05	قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة	ابو معمر فارس محمود	2005	استنتاج مجموعة من الملاحظات اهمها الاعتمادية كأهم بعد في جودة الخدمة وعلاقة طردية بين الجودة والرضا
06	قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في اليمن	القدسي ياسين شريف	2010	تقييم عملاء البنوك لمستوى جودة الخدمة المتوقعة اعلى من مستوى الخدمة المقدمة اختلاف العملاء حول بنود 22 لقياس مستوى جودة الخدمة المكونة للابعد الخمسة لجودة الخدمة
المرجع صفاء محمد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 29				
07	قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية بحث استطلاعي في مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	اسعد غبيش الخفاجي ، صفاء محمد هادي الجزائري	2012	توصلت الدراسة الى ان بعد الملموسية كان اهم الابعاد التي خلقت فجوة من وجهة نظر الزبائن ¹⁹
08	قياس جودة الخدمات المصرفية في العراق	جاسم محمد حسين	2013	توصلت الدراسة الى ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية

¹⁹ اسعد غبيش الخفاجي ، صفاء محمد هادي الجزائري،المجلة العراقية للعلوم الادارية،المجلد 8 :الاصدار32، 2012

الحديثة في التعامل مع الزبائن (بعد الاستجابة) ²⁰				
توصلت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بزيادة الثقة بين المصرف وزبائنه ²¹	2015	إسلام طالب الجابي	أهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية حالة دراسية في أحد المصارف الأهلية	09

يستخلص مما سبق ان جودة الخدمة قد عرفت عدة مراحل من البناء الفكري ابتداءً من مدخل التناقض بين ادراكات المستهلكين و توقعاتهم من خلال ادراج العوامل التي تساهم في خلق الفجوة وقياسها على مستوى كل بعد واقترح اسباب الفجوات ثم الميل اكثر الى اسلوب القياس و اقتراح الاساليب الرياضية والاحصائية التي من شأنها ان تظفي على النموذج اكثر دقة وملائمة، اما الاتجاه الفكري الثاني كان يعتقد ان الجودة هي اداة للتعبير عن المدى الحسي لمستوى الخدمة سنوضحه في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-4) النماذج المقترحة لقياس جودة الخدمة

رقم	المؤلف	السنة	النموذج	الخصائص الرئيسية	التطبيق
01	Gronroos	1984	نموذج غير رياضي	الجودة هي وظيفة تتعلق بالتوقعات، وهي حصيلة/نتيجة لتصور / انطباع ذهني.	يطبق على مختلف أنواع الخدمات
02	Parasuraman, et. al.	1985 - 1988	SERVQUAL $Q_i = P_i - E_i$	يستخدم المقياس 22 بند و 5 ابعاد	يطبق على مختلف أنواع الخدمات
03	Cronin and Taylor	1992	SERVPERF $Q_i = P_i$	يستخدم المقياس 5 أبعاد للجودة حددت من قبل Parasuraman, et. al	يطبق على مختلف أنواع الخدمات

المرجع Cauchick Miguel , P. A. and Salomi, G. E ,2004,"A review of models for assessing service quality", producao, Vol. 14, No. 1, P. 12)

2.3- الطريقة الرياضية المستخدمة في نموذج servqual :

يعد اسلوب الترتيب حسب التشابه الى الحل الامثل TOPSIS أحد الأساليب التي تساعد على اتخاذ القرار الأمثل عند اتخاذ قرار تعترضه مشاكل معقدة ومتعدد المعايير (MCDM)، ويطبق هذا الأسلوب على مجموعة متنوعة من الدراسات كونها تسمح بالدراسة الشاملة وغير المتحيزة للمعايير والبدائل، فيهدف هذا البحث الى ابراز الفجوات المهمة على مستوى جودة الخدمة، وكيف يمكن توظيف اسلوب TOPSIS في تقييم حجم

²⁰ جاسم محمد حسين ،مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية،المجلد 314 الاصدار 8 2013

²¹ إسلام طالب الجابي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،الاصدار 43 2015

الفجوات من خلال تحديد المعايير المستخدمة والتي يركز عليها الزبون في تقييم جودة الخدمة²² ، ومن ثم ترتيب الفجوات ليتسنى للإدارة البنكية التدخل بهدف تصحيح اداء خدماتها بتغذية عكسية. ولغرض تحقيق هدف البحث تم اعتماد المنطق المصعب للتعبير الصحيح عن تقييمات الزبائن لجودة الخدمة على مستوى كل بند لابعاد الخمسة لنموذج servqual .

1.2.3- الدراسات السابقة :

لقد تعددت الدراسات خاصة في ميدان الخدمات والتي تتميز بمعطيات نوعية باستخدام المنطق المصعب في تحويل معطياتها الى ارقام يتسنى من خلالها تطبيق الاساليب التي تهدف الى ترتيب الفجوات الناتجة عن الفروقات بين الخدمة المدركة والخدمة المنتظرة نستعرض بعضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4) الاساليب المستخدمة على نموذج SERVQUAL

رقم	المؤلف	السنة	النموذج	اسلوب الترتيب	التطبيق
01	Anjali Awasthi	2011	SERVQUAL	fuzzy TOPSIS	جودة خدمة النقل
02	Yuan-Ho Chen	2012	SERVQUAL	fuzzy TOPSIS	جودة مواقع الانترنت
03	Toni Lupo	2013	SERVQUAL	Fuzzy AHP	خدمة التعليم العالي في المدارس العليا
04	Ru.Liua, Lixin Cuia	2014	SERVQUAL	طريقة المتوسط الحسابي باستخدام المنطق المصعب	جودة خدمة التوثيق/المراقبة في الميدان الصناعي
05	Stefano, N.M	2015	SERVQUAL	طريقة المتوسط الحسابي باستخدام المنطق المصعب	جودة الخدمة في الفنادق
06	Kazem Zare	2015	SERVQUAL	fuzzy TOPSIS	جودة خدمة التموين بالكهرباء

المراجع: من اعداد الباحث

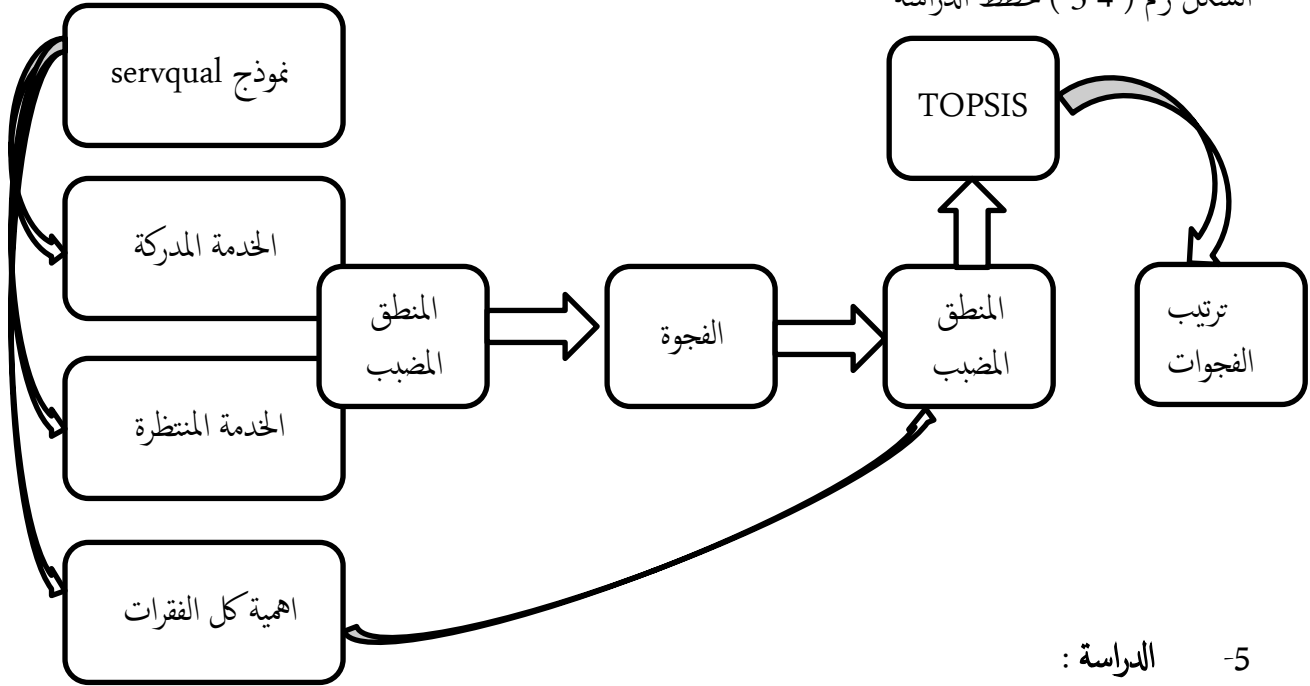
ويرجع اختيارنا لاداة البحث والمتمثلة في اسلوب TOPSIS نظرا لافضلية اداءها على مستوى البدائل والمتغيرات بالمقارنة مع اسلوب AHP من خلال مدخل الاتجاه المثالي والاتجاه غير المثالي (the Analytical Hierarchy Process)²³ .

²² Andrzej Dudek, THE FUZZY TOPSIS METHOD AND ITS IMPLEMENTATION IN THE RPROGRAMME , BUSINESS INFORMATICS,2015,p20

²³ Francisco Rodrigues Lima Junior, A comparison between Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS methods to supplier selection, Applied Soft Computing ,v21,2014,p195

4- مخطط الدراسة حسب طريقة التشابه نحو الحل الامثل المضببة FTOPSIS:

الشكل رقم (4-3) مخطط الدراسة



5- الدراسة :

1.5- عرض المعلومات الشخصية :

الى التعرف على كيفية قياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنك الوطني الجزائري، وعليه فقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على مجموعة من العملاء المتعاملين مع البنك الوطني الجزائري ، وتهدف توزيع هذه الاستبيانات لقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعليا من قبل البنك الوطني الجزائري ، وتحقيقا لأغراض الدراسة تم تبني نموذج servqual وابعاد الاربعة وعشرون لقياس جودة الخدمة وعلى هذا الاساس تم تقسيم الاستبيانة الى 3 أقسام بحيث تم استخدام الشطر الاول لقياس أهمية كل بعد لجودة الخدمة اما الشطر الثاني خصص لقياس جودة الفعلية او المدركة، من قبل العملاء، في حين ضم القسم الثالث من الاستبانة قياس جودة الخدمة المتوقعة من قبل العملاء.

في البداية تضمنت الاستبيانة 4 أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة هي : الجنس، المستوى العلمي، ومدة التعامل مع البنك، و فئة الدخل الشهري.

فقد تم قياس عناصر كل سؤال باستخدام مقياس ليكرت (Likert scales) المكون من خمس درجات وتم ترجيح

كل منها بدرجة تعبر عن قوتها وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (4-5) مستويات العددية لتقييم الجودة

9	7	5	3	1	
اهمية ذات قصوى	ذات اهمية	محايد او غير متأكد	ليست ذات اهمية	ليست ذات اهمية تماما	اهمية كل بعد
جيدة جدا	جيدة	متوسطة او غير متأكد	سيئة	سيئة جدا	جودة الخدمة المدركة والمتوقعة

2.5- عرض وتحليل معطيات الاستبائية واختبر الفرضيات :

بلغ عدد افراد العينة 150 عميل من المتعاملين مع البنك الوطني الجزائري تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفي اوقات مختلفة، حيث استردت منها 130 استبائية ورفضت 20 استبائية نظرا لعدم توافر كل المعلومات بها حيث نستعرض خصائصها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-6) التوزيع التكراري لعملاء حسب المواصفات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
49,23%	64	انثى	الجنس
50,77%	66	ذكر	
5,38%	7	أقل من الثانوي	المستوى العلمي
8,46%	11	شهادة تطبيقية	
13,85%	18	جامعي	
72,31%	94	دراسات عليا	
7,69%	10	أقل من سنة	مدة التعامل مع البنك
27,69%	36	بين سنة و 3 سنوات	
39,23%	51	بين 3 و 10 سنوات	
25,38%	33	أكثر من 10 سنوات	
17,69%	23	اقل من 15000 دج	الدخل الشهري
16,92%	22	بين 15000 و 30000 دج	
23,08%	30	بين 30000 و 60000 دج	
42,31%	55	أكثر من 60000 دج	

يلاحظ من جدول المواصفات الشخصية اننا وفقنا الى حد ما في الموازنة بين العنصر النسوي والرجالي مما يعطي للدراسة توازنا جنسيا غير متحيز هذا من جهة اما من حيث المستوى العلمي نجد ان نسبة العملاء ذوي الدراسات العليا كانت لديها الغالبية وهذا لتكريم زملائي الاساتذة بالاجابة على الاستبيان مما شجعنا على التفاعل بنتائج تحليل الاستبيان لوجود عنصر العقلانية و الاتساق في الاجابة اما على مستوى مدة التعامل نجد ان النسب كانت متقاربة في ما يخص (بين مدة سنة و 3 سنوات و مدة أكثر من 10 سنوات) بينما بين مدة و سنوات حصلت

على أكبر نسبة ولكن ليست ببعيدة عن المدتين السابقتين وهذا ما يعكس على الاستفادة من تجارب الخدمة لهؤلاء العملاء في الحكم الصائب على الخدمة المقدمة ونسجل على مستوى الدخل الشهري ان اغلبية العملاء لديهم دخل أكثر من 60 الف دينار وهذا من جهة يؤكد لنا فقرة المستوى العلمي ومن جهة اخرى يتيح لهؤلاء الاستفادة أكثر من الخدمات المصرفية و يفيدنا في دراستنا على التقييم العام للخدمات دون الالتفات الا على خدمة الرواتب.
1.2.5- التأكيد من صحة المعطيات :

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لابعاد المعلومات التي جمعت على زبائن البنك الوطني الجزائري ، فقد تم اختبار معامل كرونباخ بطريقة التجزئة النصفية و معامل ارتباط سيرمان والجدول التالي يوضح ذلك :
الجدول رقم (4- 7) ثبات الاستبانة (اهمية كل فقرة من الابعاد)

الفا كرونباخ	المتوسط الحسابي	المجموع	ذات اهمية قصوى	ذات اهمية	محايد او غير مؤكد	ليست ذات اهمية	ليست ذات اهمية تماما	الفرقة	البعاد
0,974	5,69	130	6	80	7	27	10	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [جاذبية ومظهر المكان]	المواصفات الملموسة
0,973	5,51	130	20	55	6	36	13	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [القدرة الاستيعابية للمصرف كافية (اماكن للجلوس، مكاتب للاستقبال، مراوح،....)]	
0,973	5,82	130	14	74	8	19	15	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [توافر معدات حديثة (تكييف الهواء، والأثاث، مصعد، وغيرها)]	
0,973	6,26	130	45	38	16	16	15	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [المعدات تعمل بشكل صحيح دون وقوع الأعطال]	
0,973	6,45	130	24	78	4	16	8	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [أجواء المصرف (مرخ ونظيف وهادئ)]	
0,973	6,65	130	40	55	10	22	3	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [تميز العاملين وأناقتهم (حسن المظهر، اللباس، الزي، النظافة في اللباس)]	
0,974	6,54	130	43	52	7	18	10	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [التوزيع والتنظيم الداخلي للبنك يسهل للتعامل]	
0,942	6,13	الكلي							

FTOPSIS : قياس جودة الخدمة باستخدام

البعد	الفقرة	ليست ذات اهمية تماما	ليست ذات اهمية	محايد او غير متأكد	ذات اهمية	ذات اهمية قصوى	المجموع	المتوسط الحسابي	الفا كرونباخ
الموثوقية او الاعتمادية	الموثوقية او الاعتمادية) [يتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية]	5	0	28	48	49	130	7,09	0,973
	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [يقدم البنك الخدمة بشكل يتم الاعتماد عليه]	0	8	26	45	51	130	7,14	0,973
	(الموثوقية او الاعتمادية) [احتفاظ المصرف بسجلات دقيقة (المواعيد، سجلات الزبون، معلومات الزبون وما إلى ذلك)]	0	7	35	39	49	130	7,00	0,975
	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [تأدية المصرف للخدمة من أول مرة]	9	12	20	24	65	130	6,91	0,973
	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [الالتزام بالوقت لأداء الخدمة]	0	18	20	36	56	130	7,00	0,974
الكلي									
								7,03	0,910

البعد	الفقرة	ليست ذات اهمية تماما	ليست ذات اهمية	محايد او غير متأكد	ذات اهمية	ذات اهمية قصوى	المجموع	المتوسط الحسابي	الفا كرونباخ
الضمان	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [معرفة الموظفين عن الخدمة التي تريدها(القدرات المهنية، لغة أجنبية، قدرات الاتصال، الخ)، وتوفير المعلومات والمساعدة.]	0	24	19	38	49	130	6,72	0,974
	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [الخدمات المقدمة تنسم بالاتساق(لا تلاحظ اي اختلاف عن خدمات مقدمة لزبائن آخرين)]	3	12	22	33	60	130	7,08	0,973
	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [المصرف يستمع للشكاوي ويعتذر عن التأخر]	10	5	28	37	50	130	6,72	0,972
	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة أو الريبة]	3	16	15	30	66	130	7,15	0,973
الكلي									
								6,92	0,933

الفصل الرابع : قياس جودة الخدمة باستخدام FTOPSIS

الفا كرونباخ	المتوسط الحسابي	المجموع	ذات اهمية قصوى	ذات اهمية	محايد او غير مؤكد	ليست ذات اهمية	ليست ذات اهمية تماما	الفقرة	البعد	
0,973	6,75	130	38	54	26	8	4	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [الموظفين لديهم اهتمام فردي الذي يجعلكم تحسون بشعور خاص]	التعاطف	
0,973	7,32	130	55	49	18	8	0	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [الموظفين يفهمون الاحتياجات المحددة للزبائن]		
0,973	7,22	130	60	34	31	0	5	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [المصرف يستجيب لذوي الاحتياجات الخاصة (الترتيبات اللازمة المقدمة للمعوقين)]		
0,974	6,91	130	42	62	15	0	11	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [تقديم مصلحة العملاء (المصرف يواصل عمله معكم ولو انتهى وقت العمل)]		
0,899	7,05	الكلي								

الفا كرونباخ	المتوسط الحسابي	المجموع	ذات اهمية قصوى	ذات اهمية	محايد او غير مؤكد	ليست ذات اهمية	ليست ذات اهمية تماما	الفقرة	البعد	
0,973	7,22	130	49	54	19	8	0	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [المصرف يوفر ساعات عمل ملائمة]	الاستجابة	
0,974	7,51	130	52	59	19	0	0	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [سهولة الوصول إلى المصرف (النقل ، منطقة مواقف السيارات، الخ)]		
0,974	7,34	130	60	45	17	3	5	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [الحصول على معلومات عن المصرف سهلة (الوصول إلى المعلومات عن طريق الهاتف، والإنترنت، وما إلى ذلك، علامات الاتجاه)]		
0,973	7,26	130	73	21	19	14	3	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [أجهزة الصرف الآلي (24/سا، 24/سا، لامشاكل في السيولة)]		
0,973	7,28	130	56	44	22	8	0	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [خدمة الاتصال مع البنك]		
0,908	7,32	الكلي								

يلاحظ من خلال الاستبيان والذي اشار الى اهمية كل فقرة ان معامل الفاكرونباخ هو اكبر من 0.8 على كل الفقرات هذا من جهة ومن جهة اخرى نسجل اقل معامل الذي يخص بعد التعاطف لمسنا ميول المستجوبين نحو بعض الاجابات وهذا شئ طبيعي عند الانسان بينما لمسنا اكبر نسبة في بعد الاستجابة نظرا لوضوح الاسئلة . وبشكل عام ان اتساق الاجابات في الاستبيان المخصص لاهمية الابعاد في جودة الخدمة يمكن اعتبارها اجابات عقلانية وتتعد عن التحيز . اما الجدول التالي يلخص القيم المتحصل عليها :

Coefficient de Spearman-Brown	Coefficient de Guttman split-half	
0.973	0.969	اهمية الابعاد في جودة الخدمة من نظر الزبائن

Statistiques de fiabilité

Partie 1	Valeur	,958
	Nombre d'éléments	13 ^a
Partie 2	Valeur	,941
	Nombre d'éléments	12 ^b
Nombre total d'éléments		25
Corrélation entre les sous-échelles		,947
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,973
	Longueur inégale	,973
Coefficient de Guttman split-half		,969

المرجع : من اعداد الباحث استناد الى spss v20

2.2.5- صدق الاداة :

بغرض معرفة صدق الاستبيان قمنا بطرح تساؤل في الاستبيان لتقييم الجودة بصفة عامة على مستوى كل فقرة والبعد الذي تنتمي له ضمن محاور الدراسة ، واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط سيرمان وتم التحقق من ذلك من خلال ربط العلاقة بين تقييمات العملاء لجودة الخدمة (بين ما قدم وما كان منتظر) على مستوى كل فقرة مع جودة الخدمة الفعلية او المدركة ثم مع جودة الخدمة المرجوة او المنتظرة وتظهر نتائج ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-8) تقييم الجودة الكلية للخدمات المصرفية

النسبة	التكرار	التقييم بين الخدمة المدركة والخدمة المنتظرة
06,92%	9	تفوق ما توقعته
05,38%	7	قريبة جدا عن ما توقعته
42,31%	55	قريبة عن ما توقعته
36,92%	48	بعيدة عن ما توقعته
08,46%	11	بعيدة جدا عن ما توقعته
100%	130	المجموع

وبشكل عام فان النتائج التي أظهرها الجدول أعلاه يشير إلى انطباع إيجابي من قبل زبائن المصرف عن الجودة الكلية للخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري حيث ان معظم الزبائن ترى ان الخدمة المدركة قريبة جدا عن ما يتوقعونه في شكل الخدمة ويلبها في الاغلبية يرون ان الخدمة المدركة بعيدة عن ما يتوقعونه لذا فان الجودة الكلية تقع بين جيدة ومقبولة.

ولاجراء الاختبار يجب معرفة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي تصاغ في نموذج servqual حيث المعادلة هي من

$$Q = \sum_{i=1}^{25} w_i \times (sp_i - sa_i) \quad \text{الشكل : حيث } Q$$

Q : تمس جودة الخدمة (qualite de service)

Wi : تمثل اوزان او اهمية الفقرات

Spi : الخدمة المدركة (service perçu)

Sai :الخدمة المنتظرة (service attendu)

الجدول رقم (9-4) معاملات الارتباط (الخدمة المدركة والخدمة المنتظرة)

الرقم	البعد	الخدمة المدركة (service perçu)		الخدمة المنتظرة (service attendu)	
		ارتباط سبيرمان	ارتباط بيرسون	ارتباط سبيرمان	ارتباط بيرسون
01	المواصفات الملموسة	0.256	0.239	-0.238	-0.254
02	الموثوقية او الاعتمادية	0.365	0.225	-0.504	-0.356
03	الضمان	0.393	0.434	-0.437	-0.295
04	التعاطف	0.484	0.593	-0.320	-0.231
05	الاستجابة	0.334	0.502	-0.314	-0.235

من خلال الجدول في ما يخص الخدمة المدركة ان المواصفات الملموسة و الضمان والتعاطف والاستجابة الموثوقية او الاعتمادية ذات دلالة احصائية وبارتباط موجب فسرت الجودة الكلية على مستوى معامل بيرسون و و على مستوى

معامل سبيرمان نستنتج ان الابعاد الخمسة لنموذج servqual هي دالة احصائيا عند ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن

الاختبار بجميع فقراته يتمتع بدلالات مرتفعة من صدق الانساق الداخلي، ويمكن الوثوق بها.

وبما ان كل الابعاد في ما يخص الخدمة المدركة ذات ارتباط أكبر من 0 هذا يدل على وجود علاقة بين الابعاد والجودة

الكلية ومن هنا نؤكد الفرضية ال التي تقول ان " تؤثر الجوانب المادية الملموسة ، مستوى الاستجابة ، الاعتمادية ،

مستوى الأمان ، مستوى التعاطف ، بصورة إيجابية على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف "

وبغرض اختبار الفرضية الاولى " هناك فروقات بين ما يتوقعه العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المصرف

وبين ادراكاتهم لمستوى الاداء الفعلي لتلك الخدمة بشكل عام ولكل بعد من ابعاد الجودة" قمنا باعداد الجدول التالي الذي

يبين الفروقات الموجودة بين الخدمة المدركة والخدمة المنتظرة وكذا الاهمية لكل فقرة من ابعاد جودة الخدمة حسب

مقياس servqual .

الجدول رقم (4-10) الفجوة حسب كل فقرة

الفجوة	جودة الخدمة المنتظرة	جودة الخدمة المدركة	الأهمية	الابعاد	
-1,18	6,55	5,37	5,69	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [جاذبية ومظهر المكان]	المواصفات الملموسة
-1,15	6,51	5,35	5,51	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [القدرة الاستيعابية للمصرف كافية (اماكن للجلوس، مكاتب للاستقبال، مراحيض،...)]	
-0,46	6,40	5,94	5,82	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [توافر معدات حديثة (تكييف الهواء، والأثاث، مصعد، وغيرها)]	
-1,05	6,77	5,72	6,26	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [المعدات تعمل بشكل صحيح دون وقوع الأعطال]	
-0,69	7,17	6,48	6,45	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [أجواء المصرف (مريح ونظيف وهادئ)]	
-1,17	6,71	5,54	6,65	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [تميز العاملين وأناقتهم (حسن المظهر، اللباس، الزي، النظافة في اللباس)]	
-1,09	6,71	5,62	6,54	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (المواصفات الملموسة) [التوزيع والتنظيم الداخلي للبنك يسهل للتعامل]	
-1,83	7,26	5,43	7,09	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [يتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية]	الموثوقية او الاعتمادية
-0,97	7,00	6,03	7,14	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [يقدم البنك الخدمة بشكل يتم الاعتماد عليه]	
-1,63	7,25	5,62	7,00	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [احتفاظ المصرف بسجلات دقيقة (المواعيد، سجلات الزبون، معلومات الزبون وما إلى ذلك)]	
-1,97	7,18	5,22	6,91	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [تأدية المصرف للخدمة من أول مرة]	
-1,92	7,06	5,14	7,00	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الموثوقية او الاعتمادية) [الالتزام بالوقت لأداء الخدمة]	

الفجوة	جودة الخدمة المنتظرة	جودة الخدمة المدركة	الأهمية	الابعاد	
-2,31	7,35	5,05	6,72	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [معرفة الموظفين عن الخدمة التي تريدها] [القدرات المهنية، لغة أجنبية، قدرات الاتصال، الخ]، وتوفير المعلومات والمساعدة.]	الضمان
-2,05	6,91	4,86	7,08	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [الخدمات المقدمة تتسم بالاتساق (لا تلاحظ	

الفصل الرابع : قياس جودة الخدمة باستخدام FTOPSIS

				اي اختلاف عن خدمات مقدمة لزبائن آخرين)]	
-1,28	7,57	6,29	6,72	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [المصرف يستمع للشكاوي ويعتذر عن التأخر]	
-0,97	7,05	6,08	7,15	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الضمان) [خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة أو الريبة]	
-1,40	6,98	5,58	6,75	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [الموظفين لديهم اهتمام فردي الذي يجعلكم تحسون بشعور خاص]	التعاطف
-1,80	6,63	4,83	7,32	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [الموظفين يفهمون الاحتياجات المحددة للزبائن]	
-2,02	6,37	4,35	7,22	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [المصرف يستجيب لذوي الاحتياجات الخاصة (الترتيبات اللازمة المقدمة للمعوقين)]	
-0,97	7,22	6,25	6,91	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (التعاطف) [تقديم مصلحة العملاء (المصرف يواصل عمله معكم ولو انتهى وقت العمل)]	
-1,35	6,97	5,62	7,22	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [المصرف يوفر ساعات عمل ملائمة]	
-2,06	6,97	4,91	7,51	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [سهولة الوصول إلى المصرف (النقل ، منطقة مواقف السيارات، الخ)]	
-1,86	6,88	5,02	7,34	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [الحصول على معلومات عن المصرف سهلة (الوصول إلى المعلومات عن طريق الهاتف، والإنترنت، وما إلى ذلك، علامات الاتجاه)]	الاستجابة
-1,65	6,74	5,09	7,26	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [أجهزة الصرف الآلي (24/سا، 24/سا، لامشاكل في السيولة)]	
-0,51	6,72	6,22	7,28	أهمية العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة البنكية (الاستجابة) [خدمة الاتصال مع البنك]	

وانطلاقاً من هذا الجدول قمنا بترتيب الفجوات كالآتي :

الجدول رقم (4-11) الفجوة حسب كل بعد

الرقم	البعد	الأهمية	جودة الخدمة المدركة	جودة الخدمة المنتظرة	الفجوة
01	الموثوقية او الاعتمادية	7,03	5,49	7,15	-1,66
02	الضمان	6,92	5,57	7,22	-1,65
03	التعاطف	7,05	5,25	6,80	-1,55
04	الاستجابة	7,32	5,37	6,86	-1,49
05	المواصفات الملموسة	6,13	5,72	6,69	-0,97

نستنتج ان بعد الموثوقية او الاعتمادية شكل أكبر الفجوات بينما اقلها كانت الجوانب الملموسة مع مراعات اهمية كل بعد . وبغرض اختبار الدلالة الاحصائية للفروقات تم اختبار الفروقات (اختبار T) الموجودة بين المتوسطات للخدمة المدركة والخدمة المنتظرة على مستوى كل بعد نلخص نتائجها في الجدول التالي :

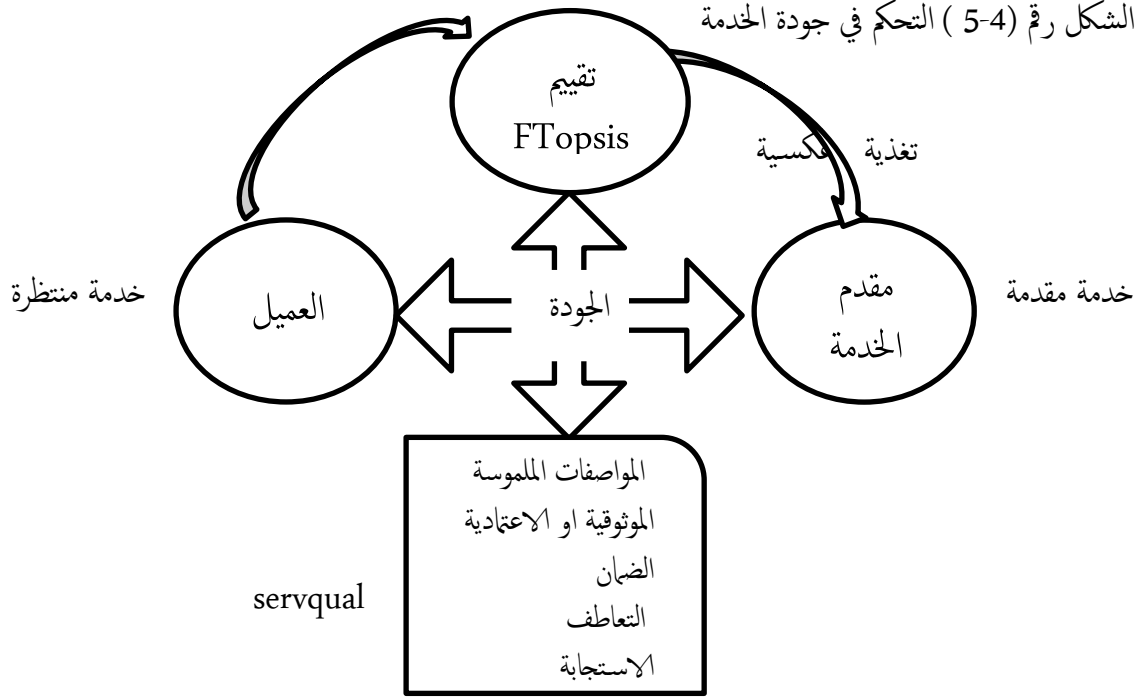
الجدول رقم (4-12) اختبار الفرضية الاولى

الرقم	البعد	الارتباط بين البعدين	قيمة T	الدلالة الاحصائية
01	المواصفات الملموسة	0.379	- 6.530	0.000
02	الموثوقية او الاعتمادية	0.503	- 11.869	0.000
03	الضمان	0.343	- 11.840	0.000
04	التعاطف	0.315	- 9.670	0.000
05	الاستجابة	0.386	- 11.146	0.000
	الكلي	0.424	- 12.799	0.000

من خلال ما توضح في الجول تظهر ان الارتباط موجب بين الخدمات المتوقعة والخدمة الفعلية وهذا يفسر ان الخدمات المقدمة كانت في معظمها اقل من الخدمات المقدمة فعليا اما في ما يخص قيمة T نجد انها كلها بدلالة احصائية اقل من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يستدعي قبول الفرضية الاولى " هناك فروقات بين ما يتوقعه العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المصرف وبين ادراكاتهم لمستوى الاداء الفعلي لتلك الخدمة بشكل عام ولكل بعد من ابعاد الجودة".

3.5- ترتيب الفجوات باستعمال fuzzyTopsis :

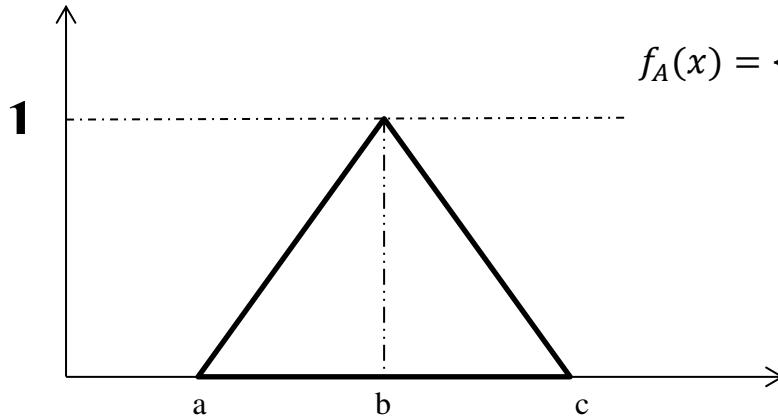
لقد تم تبني طريقة الترتيب حسب التشابه الى الحل الامثل المضطرب لترتيب الفجوات حسب الاهمية بهدف تسهيل المهمة لصاحب القرار على التدخل لتصحيح الفجوات وجعلها اقرب ما يمكن من توقعات العملاء مساهمة في رفع الجودة والتحكم فيها بطريقة دورية تقييم - تصحيح وهذا بالاخذ الرضا (خدمة منتظرة حسب تفضيلات الزبون) كمعيار ارتكاز للخدمة المقدمة من خلال الشكل التالي :



1.3.5- المرحلة الاولى تحويل المعطيات الى اعداد مضببة : (الملحق 01)

تم اعتماد طريقة المنطق المضبب للتعبير عن المتغيرات اللغوية باعداد مضببة باستخدام الدالة العضوية المثلثية من الشكل التالي : (الملحق 01)

$f_A(x)$



الشكل رقم (4-) الدالة العضوية المثلثية

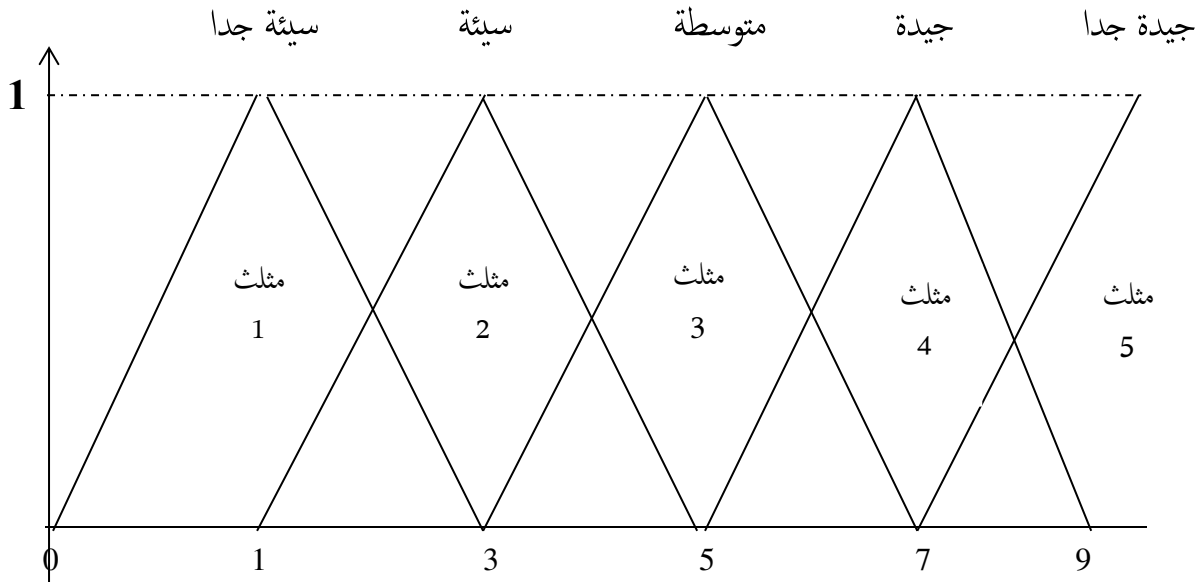
$$f_A(x) = \begin{cases} \frac{x-a}{b-a} & \text{si } a \leq x \leq b \\ \frac{c-x}{c-b} & \text{si } b \leq x \leq c \\ 0 & \text{si autre} \end{cases}$$

اما فيما يخص المنسبات اللغوية فهي موضحة في الجدول الاتي :

الجدول رقم (4-13) المنسبات اللغوية ودالة العضوية

المنسبات اللغوية	دالة العضوية
سيئة جدا	(0.1.2)
سيئة	(2.3.4)
متوسطة	(4.5.6)
جيدة	(6.7.8)
جيدة جدا	(8.9.9)

الشكل رقم (4-6) الدالة العضوية حسب كل منسب لغوي



لدينا z عدد المجيبين في الدراسة $\{A_1, A_2, A_3, \dots, A_z\}$

قامت بتقييم m معيار (25 فقرة) $C = \{C_1, C_2, C_3, \dots, C_m\}$

وكانت اهمية او اوزان هذه الفقرات W_i حيث $(i=1,2,\dots,m)$

2.3.5- المرحلة الثانية وضع الشروط للمنطق المضرب: (الملحق 02)

I. اختيار المدخلات والمخرجات :

✓ 3 مدخلات الخدمة المدركة (25 فقرة) والخدمة المنتظرة (25 فقرة) ووزن الفقرات

✓ مخرجات : واحد (الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المنتظرة حسب الشكل التالي $Q=Pi-Vi$)

II. سلم التقييم للمدخلات : [9-0] لكل الفقرات

III. الدوال العضوية المثلثية لكل المدخلات (الفقرات)

IV. القواعد : يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-14) القواعد المستخدمة في المنطق المضرب

القاعدة الاولى	خدمة مدركة SP_i	القاعدة الثانية	خدمة منتظرة SV_i	القاعدة الثالثة	الفجوة g_i
si	سيئة جدا (0.1.2)	et	سيئة جدا (0.1.2)	donc	تطابق (8.9.10)
			سيئة (2.3.4)		قريبة جدا (6.7.8)
			متوسط (4.5.6)		قريبة (4.5.6)

إذا		و	جيدة (6.7.8)	ستكون	بعيدة (2.3.4)
			جيدة جدا (8.9.9)		بعيدة جدا (0.1.2)
si	سيئة	et	سيئة جدا (0.1.2)	donc	تفوق (10.11.12)
	(2.3.4)		سيئة (2.3.4)		تطابق (8.9.10)
إذا		و	متوسط (4.5.6)	ستكون	قريبة جدا (6.7.8)
			جيدة (6.7.8)		قريبة (4.5.6)
			جيدة جدا (8.9.9)		بعيدة (2.3.4)
si	متوسط او محايد	et	سيئة جدا (0.1.2)	donc	تفوق جدا (12.13.13)
	(4.5.6)		سيئة (2.3.4)		تفوق (10.11.12)
إذا		و	متوسط (4.5.6)	ستكون	تطابق (8.9.10)
			جيدة (6.7.8)		قريبة جدا (6.7.8)
			جيدة جدا (8.9.9)		قريبة (4.5.6)
si	جيدة	et	سيئة جدا (0.1.2)	donc	تفوق جدا (12.13.13)
	(6.7.8)		سيئة (2.3.4)		تفوق جدا (12.13.13)
إذا		و	متوسط (4.5.6)	ستكون	تفوق (10.11.12)
			جيدة (6.7.8)		تطابق (8.9.10)
			جيدة جدا (8.9.9)		قريبة جدا (6.7.8)
si	جيدة جدا	et	سيئة جدا (0.1.2)	donc	تفوق جدا (12.13.13)
	(8.9.9)		سيئة (2.3.4)		تفوق جدا (12.13.13)
إذا		و	متوسط (4.5.6)	ستكون	تفوق جدا (12.13.13)
			جيدة (6.7.8)		تفوق (10.11.12)
			جيدة جدا (8.9.9)		تطابق (8.9.10)

3.3.5- المرحلة الثالثة تجميع الدوال العضوية :

اننا لدينا مجموعة من المجيبين (130) وكان الفجوات من الشكل $g_{ij}(a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$ الدالة العضوية المثلثية حيث i تاخذ قيم من 1 الى 130 و j تاخذ قيم من 1 الى 25 فيكون الجمع بين هذه الفجوات لكل فقرة هو :

$$a_j = \min\{a_{ij}\} , b_j = \frac{1}{130} \sum_{i=1}^{10} b_{ij} , c_j = \max\{c_{ij}\} \quad 24$$

والجدول التالي يبين حصيلة التجميع حسب كل بعد وكل فقرة :

²⁴ Anjali awasthi, a hybride approche based on servqual and fuzzy topsis for evaluation transportation service quality, computer&industrial engineering n)61 ,2011 p 639

الجدول رقم (4-15) تجميع الفجوات حسب كل فقرة

الفجوات	الفجوة 1	الفجوة 2	الفجوة 3	الفجوة 4	الفجوة 5
تجميع	4 8,308 13	2 7,815 12	2 7,846 13	4 8,354 13	1 7,953 13
القصى	13	12	13	13	13
الدنيا	4	2	2	4	1
الفجوات	الفجوة 6	الفجوة 7	الفجوة 8	الفجوة 9	الفجوة 10
تجميع	4 8,308 12	4 7,738 13	1 7,908 13	1 7,169 12	4 8,031 12
القصى	12	13	13	12	12
الدنيا	4	4	1	1	4
الفجوات	الفجوة 11	الفجوة 12	الفجوة 13	الفجوة 14	الفجوة 15
تجميع	2 7,369 13	2 7,031 12	2 7,538 13	2 6,692 12	1 6,954 12
القصى	13	12	13	12	12
الدنيا	2	2	2	2	1
الفجوات	الفجوة 16	الفجوة 17	الفجوة 18	الفجوة 19	الفجوة 20
تجميع	2 7,723 12	1 8,031 12	2 7,6 12	1 7,2 12	1 6,985 12
القصى	12	12	12	12	12
الدنيا	2	1	2	1	1
الفجوات	الفجوة 21	الفجوة 22	الفجوة 23	الفجوة 24	الفجوة 25
تجميع	1 8,031 12	2 7,646 12	2 7,031 12	2 7,277 12	2 7,369 12
القصى	12	12	12	12	12
الدنيا	1	2	2	2	2

من اعداد الباحث استنادا الى القواعد المقترحة سابقا

4.3.5- المرحلة الرابعة توحيد الاداء :

يتم توحيد الاداء حسب اتجاه المتولية (تعظيم او تدنية) :²⁵

اذا كانت الفجوات المجمع من الشكل $g_j(a_j, b_j, c_j)$ و z تاخذ قيم من 1 الى 25

$$r_j = \left(\frac{a_j}{a_j^+}, \frac{b_j}{a_j^+}, \frac{c_j}{a_j^+} \right) \text{ et } a_j^+ = \max c_{ij} \text{ في حالة التعظيم .}$$

$$r_{ij} = \left(\frac{a_j^-}{a_j}, \frac{a_j^-}{b_j}, \frac{a_j^-}{c_j} \right) \text{ et } a_j^- = \min c_{ij} \text{ في حالة التدنية.}$$

²⁵ Ru Liua, Applying the fuzzy SERVQUAL method to measure the service quality in certification & inspection industry, Applied Soft Computing 26 (2015) p509

حيث يمثل r_j مصفوفة الاداء الموحد

$$Q = \sum_{i=1}^{25} w_i \times (SP_i - SV_i)$$

ومما ان لدينا النموذج من الشكل
الفجوة g_i تدنية MIN

Q: الجودة

Wi: اهمية الفقرات

la qualite de servive perçu المدركة SP_i : جودة الخدمة

la qualite de service voulu المرجوة SV_i : جودة الخدمة المنتظرة

يمكن توحيد الاداء حسب اتجاه المثولية مع مراعاة اتجاه التدنية لان صاحب القرار يريد تطابق الخدمة المدركة مع الخدمة المنتظرة وبالتالي هو بصدد تدنية الفجوات ومنه يكون التوحيد بالشكل التالي :

$$r_j = \left(\frac{a_j^-}{a_j}, \frac{a_j^-}{b_j}, \frac{a_j^-}{c_j} \right) \text{ et } a_j^- = \text{Min } r_j$$

$$\text{Min } r_{j=1} = \min(4, 8.308, 13) \quad a_j^- = 4, a_1 = 4, b_1 = 8.308, c_1 = 13$$

$$\left(\frac{4}{4}, \frac{4}{8.308}, \frac{4}{13} \right) = (1, 0.481, 0.308)$$

الجدول رقم (4-15) الاداء الموحد حسب اتجاه التدنية

الفجوات	الفجوة 1	الفجوة 2	الفجوة 3	الفجوة 4	الفجوة 5
التجميع	4 8,308 13	2 7,815 12	2 7,846 13	4 8,354 13	1 7,95385 13
القصى	13	12	13	13	13
الدنيا	4	2	2	4	1
توحيد الاداء	1 0,481 0,308	1 0,256 0,1667	1 0,255 0,1538	1 0,479 0,3077	1 0,12573 0,0769
الفجوات	الفجوة 6	الفجوة 7	الفجوة 8	الفجوة 9	الفجوة 10
التجميع	4 8,308 12	4 7,738 13	1 7,908 13	1 7,169 12	4 8,03077 12
القصى	12	13	13	12	12
الدنيا	4	4	1	1	4
توحيد الاداء	1 0,481 0,333	1 0,517 0,3077	1 0,126 0,0769	1 0,139 0,0833	1 0,49808 0,3333
الفجوات	الفجوة 11	الفجوة 12	الفجوة 13	الفجوة 14	الفجوة 15
التجميع	2 7,369 13	2 7,031 12	2 7,538 13	2 6,692 12	1 6,95385 12
القصى	13	12	13	12	12
الدنيا	2	2	2	2	1
توحيد الاداء	1 0,271 0,154	1 0,284 0,1667	1 0,265 0,1538	1 0,299 0,1667	1 0,14381 0,0833

الفجوات	الفجوة 16	الفجوة 17	الفجوة 18	الفجوة 19	الفجوة 20
التجميع	2 7,723 12	1 8,031 12	2 7,6 12	1 7,2 12	1 6,98462 12
القصى	12	12	12	12	12
الدنيا	2	1	2	1	1
توحيد الاداء	1 0,259 0,167	1 0,125 0,0833	1 0,263 0,1667	1 0,139 0,0833	1 0,14317 0,0833
الفجوات	الفجوة 21	الفجوة 22	الفجوة 23	الفجوة 24	الفجوة 25
التجميع	1 8,031 12	2 7,646 12	2 7,031 12	2 7,277 12	2 7,36923 12
القصى	12	12	12	12	12
الدنيا	1	2	2	2	2
توحيد الاداء	1 0,125 0,083	1 0,262 0,1667	1 0,284 0,1667	1 0,275 0,1667	1 0,2714 0,1667

5.3.5 المرحلة الخامسة : ضرب توحيد الاداء في اهمية الفجوات :

من خلال هذه المرحلة يتم ادراج اهمية الفقرات (ذات الدالة العضوية المثلثية) وذلك بضرب اهمية كل فقرة بالفجوات الموحدة الاداء وفق الشكل التالي:

1- تجميع اهمية الفقرات : الاهمية هي من الشكل $w_{ij}(a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$

$$a_j = \min\{a_i\} , \quad b_j = \frac{1}{130} \sum_{i=1}^{10} b_{ij} , \quad c_j = \max\{c_{ij}\}$$

2- ضرب الاهمية بالفجوات الموحدة الاداء حسب الشكل التالي :

$$t_j = r_j \times w_j^{26}$$

$$r_j(a_j, b_j, c_j) \times w_j(a_j, b_j, c_j) = t_j(a_j \times a_j, b_j \times b_j, c_j \times c_j)$$

حيث t_j هي اهمية الاداء الموحد للفجوات

$$r_1(a_1, b_1, c_1) \times w_1(a_1, b_1, c_1) = t_1(a_j \times a_j, b_j \times b_j, c_j \times c_j)$$

$$r_1(1, 0.48, 0.31) \times w_1(0.551, 9) = t_1(1 \times 1, 0.48 \times 5.51, 0.31 \times 9)$$

الجدول (4-17) اهمية الاداء الموحد للفجوات

الفجوات	الفجوة 1	الفجوة 2	الفجوة 3	الفجوة 4	الفجوة 5
التجميع	4 8,31 13	2 7,82 12	2 7,85 13	4 8,35 13	1 7,95 13
القصى	13	12	13	13	13
الدنيا	4	2	2	4	1
توحيد الاداء	1 0,48 0,31	1 0,26 0,17	1 0,25 0,15	1 0,48 0,31	1 0,13 0,08

²⁶ Chi-chan lo, service selection based on fuzzy topsis method, Advanced Information Networking and Applications Workshops ;2010 p03

الفصل الرابع : قياس جودة الخدمة باستخدام FTOPSIS

الاهمية	0 5,69 9	0 5,51 9	0 5,82 9	0 6,26 9	0 6,45 9
اهمية الاداء الموحد	0 2,74 2,77	0 1,41 1,5	0 1,48 1,38	0 3 2,77	0 0,81 0,69
القصى	2,77 2,77 2,77	1,5 1,5 1,5	1,48 1,48 1,48	3 3 3	0,81 0,81 0,81
الدنيا	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0
الفجوات	الفجوة 6	الفجوة 7	الفجوة 8	الفجوة 9	الفجوة 10
التجميع	4 8,31 12	4 7,74 13	1 7,91 13	1 7,17 12	4 8,03 12
القصى	12	13	13	12	12
الدنيا	4	4	1	1	4
توحيد الاداء	1 0,48 0,33	1 0,52 0,31	1 0,13 0,08	1 0,14 0,08	1 0,5 0,33
الاهمية	0 6,65 9	0 6,54 9	0 7,09 9	2 7,14 9	2 7 9
اهمية الاداء الموحد	0 3,2 3	0 3,38 2,77	0 0,9 0,69	2 1 0,75	2 3,49 3
القصى	3,2 3,2 3,2	3,38 3,38 3,38	0,9 0,9 0,9	2 2 2	3,49 3,49 3,49
الدنيا	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0,75 0,75 0,75	2 2 2
الفجوات	الفجوة 11	الفجوة 12	الفجوة 13	الفجوة 14	الفجوة 15
التجميع	2 7,37 13	2 7,03 12	2 7,54 13	2 6,69 12	1 6,95 12
القصى	13	12	13	12	12
الدنيا	2	2	2	2	1
توحيد الاداء	1 0,27 0,15	1 0,28 0,17	1 0,27 0,15	1 0,3 0,17	1 0,14 0,08
الاهمية	0 6,91 9	2 7 9	2 6,72 9	0 7,08 9	0 6,72 9
اهمية الاداء الموحد	0 1,87 1,38	2 1,99 1,5	2 1,78 1,38	0 2,11 1,5	0 0,97 0,75
القصى	1,87 1,87 1,87	2 2 2	2 2 2	2,11 2,11 2,11	0,97 0,97 0,97
الدنيا	0 0 0	1,5 1,5 1,5	1,38 1,38 1,38	0 0 0	0 0 0
الفجوات	الفجوة 16	الفجوة 17	الفجوة 18	الفجوة 19	الفجوة 20
التجميع	2 7,72 12	1 8,03 12	2 7,6 12	1 7,2 12	1 6,98 12
القصى	12	12	12	12	12
الدنيا	2	1	2	1	1
توحيد الاداء	1 0,26 0,17	1 0,12 0,08	1 0,26 0,17	1 0,14 0,08	1 0,14 0,08
الاهمية	0 7,15 9	0 6,75 9	2 7,32 9	0 7,22 9	0 6,91 9
اهمية الاداء الموحد	0 1,85 1,5	0 0,84 0,75	2 1,93 1,5	0 1 0,75	0 0,99 0,75
القصى	1,85 1,85 1,85	0,84 0,84 0,84	2 2 2	1 1 1	0,99 0,99 0,99
الدنيا	0 0 0	0 0 0	1,5 1,5 1,5	0 0 0	0 0 0
الفجوات	الفجوة 21	الفجوة 22	الفجوة 23	الفجوة 24	الفجوة 25
التجميع	1 8,03 12	2 7,65 12	2 7,03 12	2 7,28 12	2 7,37 12
القصى	12	12	12	12	12

الدنيا	1	2	2	2	2
توحيد الاداء	1 0,12 0,08	1 0,26 0,17	1 0,28 0,17	1 0,27 0,17	1 0,27 0,17
الاهمية	2 7,22 9	4 7,51 9	0 7,34 9	0 7,26 9	2 7,28 9
اهمية الاداء الموحد	2 0,9 0,75	4 1,96 1,5	0 2,09 1,5	0 2 1,5	2 1,97 1,5
القصى	2 2 2	4 4 4	2,09 2,09 2,09	2 2 2	2 2 2
الدنيا	0,75 0,75 0,75	1,5 1,5 1,5	0 0 0	0 0 0	1,5 1,5 1,5

6.3.5- المرحلة السادسة : حساب المسافة بين الحلول غير المثالية والحلول المثالية للاهمية الفجوات الموحدة الاداء

1- تحديد الحلول غير المثالية للفجوات A_j^- التي تاخذ الشكل التالي :

$$A_j^- = \min t_j (a_j, b_j, c_j)$$

$$A_j^- = \min t_1 (a_1, b_1, c_1) = (0, 2.74, 2.77) = (0, 0, 0)$$

2- تحديد الحلول غير المثالية للفجوات A_j^+ التي تاخذ الشكل التالي :

$$A_j^+ = \max t_j (a_j, b_j, c_j)$$

$$A_j^+ = \max t_1 (a_1, b_1, c_1) = (0, 2.74, 2.77) = (2.77, 2.77, 2.77)$$

3- حساب المسافة بين الاهمية الاداء الموحد للفجوات والحلول غير المثالية للفجوات D_j^-

$$D_j^- = \sqrt{((t_{ja} - A_{ja}^-)^2 + (t_{jb} - A_{jb}^-)^2 + (t_{jc} - A_{jc}^-)^2)/3}$$

$$D_1^- = \sqrt{((0 - 0)^2 + (2.74 - 0)^2 + (2.77 - 0)^2)/3} = 2.249$$

الفجوة الاولى تبتعد عن الحل غير المثالي (0) ب2.249

4- حساب المسافة بين الاهمية الاداء الموحد للفجوات والحلول غير المثالية للفجوات D_j^+

$$D_j^+ = \sqrt{((t_{ja} - A_{ja}^+)^2 + (t_{jb} - A_{jb}^+)^2 + (t_{jc} - A_{jc}^+)^2)/3}$$

$$D_1^+ = \sqrt{((0 - 2.77)^2 + (2.74 - 2.77)^2 + (2.77 - 2.77)^2)/3} = 1.598$$

الفجوة الاولى تبتعد عن الحل المثالي (2.77) ب1.598 فهي قريبة أكثر من الحل المثالي مقارنة مع الحل غير مثالي

الجدول رقم (4-18) المسافة بين الحلول المثلى والحلول غير المثالية

الفجوات	الفجوة 1	الفجوة 2	الفجوة 3	الفجوة 4	الفجوة 5
اهمية الاداء الموحد	0 2,74 2,77	0 1,41 1,5	0 1,48 1,38	0 3 2,77	0 0,81 0,69
القصى	2,77 2,77 2,77	1,5 1,5 1,5	1,48 1,48 1,48	3 3 3	0,81 0,81 0,81
الدنيا	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0
الحلول غير المثالية	2,249466519	1,188352637	1,171114854	2,356380892	0,615388992
الحلول المثالية	1,598900741	0,867601966	0,857695142	1,736026259	0,472855612
الفجوات	الفجوة 6	الفجوة 7	الفجوة 8	الفجوة 9	الفجوة 10
اهمية الاداء الموحد	0 3,2 3	0 3,38 2,77	0 0,9 0,69	2 1 0,75	2 3,49 3

القصى	3,2 3,2 3,2	3,38 3,38 3,38	0,9 0,9 0,9	2 2 2	3,49 3,49 3,49
الدنيا	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0,75 0,75 0,75	2 2 2
الحلول غير المثالية	2,532455988	2,522641315	0,65413977	0,73549813	1,034399978
الحلول المثالية	1,851125784	1,982861376	0,531118108	0,925761328	0,903090953
الفجوات	الفجوة 11	الفجوة 12	الفجوة 13	الفجوة 14	الفجوة 15
اهمية الاداء الموحد	0 1,87 1,38	2 1,99 1,5	2 1,78 1,38	0 2,11 1,5	0 0,97 0,75
القصى	1,87 1,87 1,87	2 2 2	2 2 2	2,11 2,11 2,11	0,97 0,97 0,97
الدنيا	0 0 0	1,5 1,5 1,5	1,38 1,38 1,38	0 0 0	0 0 0
الحلول غير المثالية	1,345586146	0,404690777	0,423456247	1,496994979	0,706453494
الحلول المثالية	1,118759382	0,288719362	0,376605626	1,271631002	0,572054193
الفجوات	الفجوة 16	الفجوة 17	الفجوة 18	الفجوة 19	الفجوة 20
اهمية الاداء الموحد	0 1,85 1,5	0 0,84 0,75	2 1,93 1,5	0 1 0,75	0 0,99 0,75
القصى	1,85 1,85 1,85	0,84 0,84 0,84	2 2 2	1 1 1	0,99 0,99 0,99
الدنيا	0 0 0	0 0 0	1,5 1,5 1,5	0 0 0	0 0 0
الحلول غير المثالية	1,376237429	0,650582958	0,379664851	0,722675139	0,716611205
الحلول المثالية	1,088792578	0,488383339	0,291725151	0,596615737	0,587426461
الفجوات	الفجوة 21	الفجوة 22	الفجوة 23	الفجوة 24	الفجوة 25
اهمية الاداء الموحد	2 0,9 0,75	4 1,96 1,5	0 2,09 1,5	0 2 1,5	2 1,97 1,5
القصى	2 2 2	4 4 4	2,09 2,09 2,09	2 2 2	2 2 2
الدنيا	0,75 0,75 0,75	1,5 1,5 1,5	0 0 0	0 0 0	1,5 1,5 1,5
الحلول غير المثالية	0,726760524	1,468002542	1,48411258	1,441423435	0,398152157
الحلول المثالية	0,961920648	1,861556778	1,252059482	1,187278977	0,28903726

من اعداد الباحث

7.3.5- المرحلة السابعة : حساب معامل الاقتراب من الهدف المثالي CC_j :

$$cc_j = \frac{D_j^-}{(D_j^- + D_j^+)} \text{ et } 0 \leq cc \leq 1$$

$$cc_1 = \frac{D_1^-}{(D_1^- + D_1^+)} = \frac{2.249}{(2.249 + 1.598)} = 0.584$$

تشير القيمة 0.584 انها تتعد عن الحل غير المثالي ب58.4% وتقترب من الحل المثالي ب (1-0.584) 41.6%. سنحاول البحث عن الفجوات التي تقترب أكثر من الحل غير المثالي اي سوف نركز على الفجوات ذات CC يقترب من الصفر .

الجدول رقم (4-19) معامل الاقتراب من الحل المثالي :

الفجوات	الفجوة 1	الفجوة 2	الفجوة 3	الفجوة 4	الفجوة 5
الحلول غير المثالية	2,249466519	1,188352637	1,171114854	2,356380892	0,615388992
الحلول المثالية	1,598900741	0,867601966	0,857695142	1,736026259	0,472855612
معامل الاقتراب	0,584524908	0,57800529	0,577242253	0,575793367	0,56548775
الفجوات	الفجوة 6	الفجوة 7	الفجوة 8	الفجوة 9	الفجوة 10
الحلول غير المثالية	2,532455988	2,522641315	0,65413977	0,73549813	1,034399978
الحلول المثالية	1,851125784	1,982861376	0,531118108	0,925761328	0,903090953
معامل الاقتراب	0,57771387	0,559902299	0,551896581	0,442735255	0,533886359
الفجوات	الفجوة 11	الفجوة 12	الفجوة 13	الفجوة 14	الفجوة 15
الحلول غير المثالية	1,345586146	0,404690777	0,423456247	1,496994979	0,706453494
الحلول المثالية	1,118759382	0,288719362	0,376605626	1,271631002	0,572054193
معامل الاقتراب	0,546021705	0,583623968	0,529279374	0,540699607	0,552561006
الفجوات	الفجوة 16	الفجوة 17	الفجوة 18	الفجوة 19	الفجوة 20
الحلول غير المثالية	1,376237429	0,650582958	0,379664851	0,722675139	0,716611205
الحلول المثالية	1,088792578	0,488383339	0,291725151	0,596615737	0,587426461
معامل الاقتراب	0,558304534	0,571204749	0,565490773	0,547775439	0,549532597
الفجوات	الفجوة 21	الفجوة 22	الفجوة 23	الفجوة 24	الفجوة 25
الحلول غير المثالية	0,726760524	1,468002542	1,48411258	1,441423435	0,398152157
الحلول المثالية	0,961920648	1,861556778	1,252059482	1,187278977	0,28903726
معامل الاقتراب	0,430371663	0,440899951	0,542404698	0,548340287	0,579392155

7.3.3- المرحلة السابعة : ترتيب معامل الاقتراب :

معامل الاقتراب ← ترتيب تصاعدي : من أكبر فجوة الى اصغر فجوة

معامل الاقتراب ← ترتيب تنازلي : من اصغر فجوة الى أكبر فجوة

بما أننا نبحث عن تدنية الفجوات هذا ما يستدعي البحث عن الفقرات التي شكلت أكبر الفجوات الى اقل .

الجدول رقم (4-20) ترتيب الفجوات

الفجوات	معامل الاقتراب من الحل غير المثالي	الفقرات	الابعاد
الفجوة 21	0,43037166	المصرف يوفر ساعات عمل ملائمة	الاستجابة
الفجوة 22	0,44089995	سهولة الوصول إلى المصرف (النقل ، منطقة مواقف السيارات، الخ)	الاستجابة
الفجوة 9	0,44273526	يقدم البنك الخدمة بشكل يتم الاعتماد عليه	الموثوقية او الاعتمادية
الفجوة 13	0,52927937	معرفة الموظفين عن الخدمة التي تريدها(القدرات المهنية، لغة أجنبية، قدرات	الضمان

الفصل الرابع : قياس جودة الخدمة باستخدام FTOPSIS

		الاتصال، الخ)، وتوفير المعلومات والمساعدة.	
الموثوقية او الاعتمادية	احتفاظ المصرف بسجلات دقيقة (المواعيد، سجلات الزبون، معلومات الزبون وما إلى ذلك)	10 الفجوة	0,53388636
الضمان	الخدمات المقدمة تتسم بالاتساق (لا تلاحظ اي اختلاف عن خدمات مقدمة لزيائن آخرين)	14 الفجوة	0,54069961
الاستجابة	الحصول على معلومات عن المصرف سهلة (الوصول إلى المعلومات عن طريق الهاتف، والإنترنت، وما إلى ذلك، علامات الاتجاه)	23 الفجوة	0,5424047
الموثوقية او الاعتمادية	تأدية المصرف للخدمة من أول مرة	11 الفجوة	0,5460217
التعاطف	المصرف يستجيب لذوي الاحتياجات الخاصة (الترتيبات اللازمة المقدمة للمعوقين)	19 الفجوة	0,54777544
الاستجابة	أجهزة الصرف الآلي (24/سا، 24/سا، لا مشاكل في السيولة)	24 الفجوة	0,54834029
التعاطف	تقديم مصلحة العملاء (المصرف يواصل عمله معكم ولو انتهى وقت العمل)	20 الفجوة	0,5495326
الموثوقية او الاعتمادية	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية	8 الفجوة	0,55189658
الضمان	المصرف يستمع للشكاوي ويعتذر عن التأخر	15 الفجوة	0,55256101
الضمان	خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة أو الريبة	16 الفجوة	0,55830453
المواصفات الملموسة	التوزيع والتنظيم الداخلي للبنك يسهل للتعامل	7 الفجوة	0,5599023
المواصفات الملموسة	أجواء المصرف (مريح ونظيف وهادئ)	5 الفجوة	0,56548775
التعاطف	الموظفين يفهمون الاحتياجات المحددة للزيائن	18 الفجوة	0,56549077
التعاطف	الموظفين لديهم اهتمام فردي الذي يجعلكم تحسون بشعور خاص	17 الفجوة	0,57120475
المواصفات الملموسة	المعدات تعمل بشكل صحيح دون وقوع الأعطال	4 الفجوة	0,57579337
المواصفات الملموسة	توافر معدات حديثة (تكييف الهواء، والأثاث، مصعد، وغيرها)	3 الفجوة	0,57724225
المواصفات الملموسة	تميز العاملين وأناقتهم (حسن المظهر، اللباس، الزي، النظافة في اللباس)	6 الفجوة	0,57771387
المواصفات الملموسة	القدرة الاستيعابية للمصرف كافية (اماكن للجلوس، مكاتب للاستقبال، مراحض،...)	2 الفجوة	0,57800529
الاستجابة	خدمة الاتصال مع البنك	25 الفجوة	0,57939215
الموثوقية او الاعتمادية	الالتزام بالوقت لأداء الخدمة	12 الفجوة	0,58362397
المواصفات الملموسة	جاذبية ومظهر المكان	1 الفجوة	0,58452491

4.5 - تحليل وتفسير النتائج :

من خلال الجدول السابق يمكن تقسيم الفجوات الى 3 اقسام فجوات :

✓ فجوات اصغر من 0.5 وهي الفجوات التي اقتربها من الحل غير الامثل اصغر من اقتربها من الحل الامثل وهي :

الجدول رقم (4- 21) الفجوات الحرجة او السلبية

الابعاد	الفقرات
الاستجابة	المصرف يوفر ساعات عمل ملائمة
الاستجابة	سهولة الوصول إلى المصرف (النقل ، منطقة مواقف السيارات، الخ)
الموثوقية او الاعتمادية	يقدم البنك الخدمة بشكل يتم الاعتماد عليه

حيث نجد فقرتين (5/2) لبعدها الاستجابة وفقرة (5/1) لبعدها الموثوقية او الاعتمادية وهما :

● " المصرف يوفر ساعات عمل ملائمة" : يرجع السبب في ذلك الى ان البنك يغلق ابوابه باكرا على الساعة 15.30 من جملة واغلب زبائن البنك ينتهون من عملهم على الساعة 16.00 من جملة وكذا غياب شبه تام في امكانية الحصول على الاموال من الصراف الآلي، وعلى هذا الاساس هناك استياء كبير عند هؤلاء الزبائن على الاوقات التي يوفرها المصرف كاقوات عمل.

● " سهولة الوصول إلى المصرف (النقل ، منطقة مواقف السيارات، الخ)" نظرا لموقع البنك في وسط المدينة وتعذر شبه مستحيل الحصول على موقف للسيارة جعل من الزبائن يستأوون من هذه الفقرة .

● "يقدم البنك الخدمة بشكل يتم الاعتماد عليه" : تبادر لدى الزبائن انطباع سيء حول هذه الفقرة خاصة وان البنوك لم ترتقي الى مستوى يتم الاعتماد عليه في الحياة اليومية (تخليص الفواتير الكهرباء الغاز الماء الانترنت الهاتف) بهذا ما يجعل الزبون يفقد حس الاعتماد على البنك في حياته اليومية.

✓ فجوات أكبر من 0.5 وهي الفجوات التي اقتربها من الحل غير الامثل أكبر من اقتربها من الحل الامثل ويمكن تقسيمها الى قسمين فجوات يقل اقتربها من الحل غير المثالي عن 0.56 وفجوات يتعدى اقتربها من الحل غير المثالي 0.56.

● فجوات يقل اقتربها من الحل المثالي عن 0.56 وهي بالترتيب :

تنصف هذه الفقرات بتوسطها الفجوة اي ان الزبون في هذه الفقرات شبه عاجز عن تقييمها.

الجدول رقم (4- 22) الفجوات المتوسطة

الضمان	معرفة الموظفين عن الخدمة التي تريدها(القدرات المهنية، لغة أجنبية، قدرات الاتصال، الخ)، وتوفير المعلومات والمساعدة.
الموثوقية او الاعتمادية	احتفاظ المصرف بسجلات دقيقة (المواعيد، سجلات الزبون، معلومات الزبون وما إلى ذلك)
الضمان	الخدمات المقدمة تتسم بالاتساق(لا تلاحظ اي اختلاف عن خدمات مقدمة لزبائن آخرين)
الاستجابة	الحصول على معلومات عن المصرف سهلة (الوصول إلى المعلومات عن طريق الهاتف، والإنترنت، وما إلى ذلك، علامات الاتجاه)
الموثوقية او الاعتمادية	تأدية المصرف للخدمة من أول مرة
التعاطف	المصرف يستجيب لذوي الاحتياجات الخاصة (الترتيبات اللازمة المقدمة للمعوقين)

الاستجابة	أجهزة الصرف الآلي (24/سا، 24/سا، لامشاكل في السيولة)
التعاطف	تقديم مصلحة العملاء (المصرف يواصل عمله معكم ولو انتهى وقت العمل)
الموثوقية او الاعتمادية	يتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية
الضمان	المصرف يستمع للشكاوي ويعتذر عن التأخر
الضمان	خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة أو الريبة
المواصفات الملموسة	التوزيع والتنظيم الداخلي للبنك يسهل للتعامل

نجد 3 فقرات لبعد الموثوقية او الاعتمادية (5/3) وفقرتين لبعد الاستجابة (5/2) و ثلاث فقرات لبعد الضمان (4/3) وفقرتين لبعد التعاطف (4/2) وفقرة لبعد المواصفات الملموسة .

يتصدر هذه الفئة من الفجوات فقرة " معرفة الموظفين عن الخدمة التي تريدها(القدرات المهنية، لغة أجنبية، قدرات الاتصال، الخ)، وتوفير المعلومات والمساعدة" هذه الفقرة لم تحصل على الرضا التام عند الزبائن ويمكن تفسيرها بعدم ملاحظة أي قدرات مهنية نظرا للإتصالات الروتينية بين الزبائن ومقدمي الخدمة .

يأتي بعد هذه الفقرة مباشرة " احتفاظ المصرف بسجلات دقيقة (المواعيد، سجلات الزبون، معلومات الزبون وما إلى ذلك)" فالزبون لم يلاحظ ذلك عند مقدم الخدمة وهو ايضا لم يطلب ذلك ليتحقق من هذه الفقرة وبالتالي لم يستطيع الزبون تقييم هذه الفقرة جيدا .

"الخدمات المقدمة تتسم بالاتساق(لا تلاحظ اي اختلاف عن خدمات مقدمة لزبائن آخرين) " الزبون كباقي الزبائن لم يحس بوجود بعض التقصيلات في المعاملة .

"الحصول على معلومات عن المصرف سهلة (الوصول إلى المعلومات عن طريق الهاتف، والإنترنت، وما إلى ذلك، علامات الاتجاه)" نرى ان اغلب الزبائن يقطنون بالمدينة وبالتالي لم يرو ان هناك من ضرورة لعلامات التجاه او غير ذلك .

"تأدية المصرف للخدمة من أول مرة" اغلب الخدمات المطلوبة تخص خدمات الرواتب وهي روتينية .
"المصرف يستجيب لذوي الاحتياجات الخاصة (الترتيبات اللازمة المقدمة للمعوقين)" غالبا ما يتكلمون اقارب ذوي الاحتياجات الخاصة بطلب الخدمة لصالحهم وبالتالي لم يلاحظوا ان هناك من ضوؤ عند اقتناء الخدمة.

"أجهزة الصرف الآلي (24/سا، 24/سا، لامشاكل في السيولة)" تعامل ضعيف مع الصراف الالي وبالتالي اقل اعطاب و لا يوجد مشكل في السيولة وبالتالي عجز عن ملاحظة الاداء .

" تقديم مصلحة العملاء (المصرف يواصل عمله معكم ولو انتهى وقت العمل)" كما اشرنا سابقا ان البنك يقفل الابواب عند 15.30 وينتهي من العمل عند 16.00 وبالتالي اغلب الزبائن لن يكونوا في وضع يسمح لهم بتقييم هذه الفقرة.

"المصرف يستمع للشكاوي ويعتذر عن التأخر" هناك التماس طفيف للرضا نحو هذه الفقرة .
"خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة أو الريبة" طبعا هناك احساس شبه تام كون البنك الوطني الجزائري يخلو من الشك والريبة .

"التوزيع والتنظيم الداخلي للبنك يسهل للتعامل" اغلب الزبائن رضون نوعا ما عن التنظيم الداخلي للبنك .

● فجوات يتعدى اقترابها من الحل غير المثالي عن 0.56 وهي بالترتيب :

تتصف هذه الفقرات ان الزبون في هذه الفقرات شبه قادر عن تقييمهاعرضها في الجدول الاتي :

الجدول رقم (4-23) الفجوات الايجابية

المواصفات الملموسة	أجواء المصرف (مريح ونظيف وهادئ)
التعاطف	الموظفين يفهمون الاحتياجات المحددة للزبائن
التعاطف	الموظفين لديهم اهتمام فردي الذي يجعلكم تحسون بشعور خاص
المواصفات الملموسة	المعدات تعمل بشكل صحيح دون وقوع الأعطال
المواصفات الملموسة	توافر معدات حديثة (تكييف الهواء، والأثاث، مصعد، وغيرها)
المواصفات الملموسة	تميز العاملين وأناقيتهم (حسن المظهر، اللباس، الزي، النظافة في اللباس)
المواصفات الملموسة	القدرة الاستيعابية للمصرف كافية (اماكن للجلوس، مكاتب للاستقبال، مرايح،....)
الاستجابة	خدمة الاتصال مع البنك
الموثوقية او الاعتمادية	الالتزام بالوقت لأداء الخدمة
المواصفات الملموسة	جاذبية ومظهر المكان

نجد في هذا الجدول فقرتين للتعاطف وفقرة للاستجابة وفقرة للموثوقية و5 فقرات للمواصفات الملموسة . نلاحظ ان اغلب الفجوات هي التي تنتمي الى بعد المواصفات الملموسة وهذا يعكس تمكن الزبائن من تقييمها نظرا لطبيعتها الملموسة وفقرتين لبند التعاطف " الموظفين يفهمون الاحتياجات المحددة للزبائن " وهذا ما يعكس الاتصال المباشر مع مقدمي الخدمة أي هي اللحظات التي يقضيها اثناء الخدمة اما فيما يخص " الموظفين لديهم اهتمام فردي الذي يجعلكم تحسون بشعور خاص " هو ايضا احساس الزبون بطريقة التعامل معه . واخيرا فيما يخص فقرة "خدمة الاتصال مع البنك " و " الالتزام بالوقت لأداء الخدمة " و " جاذبية ومظهر المكان " كانت اكبر الفجوات التي تقترب من الحل المثالي .

وبالتالي ترتيب الفجوة حسب الابعاد كالتالي :

الجدول رقم (4-24) ترتيب الفجوات حسب الابعاد

الترتيب حسب الاقتراب من الحل غير الامثل	الابعاد	معامل الاقتراب من الحل غير الامثل
1	الضمان	0,543231042
2	الموثوقية او الاعتمادية	0,546097386
3	الاستجابة	0,550298822
4	التعاطف	0,555503523
5	المواصفات الملموسة	0,573679062

بصفة عامة البنك الوطني الجزائري يقدم خدمات نوعا ما مرضية لزيائته .

وحسب مقياس ليكارت الخماسي فان معمل الاقتراب من الحل غير المثالي للجودة هو 0.549 في المجال [0-9]

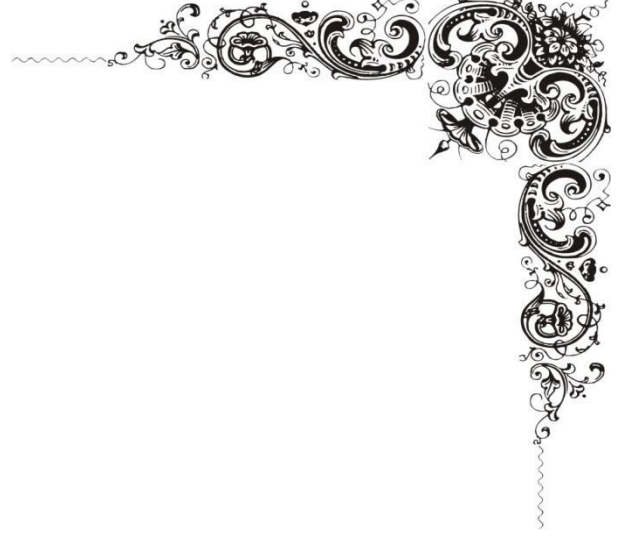
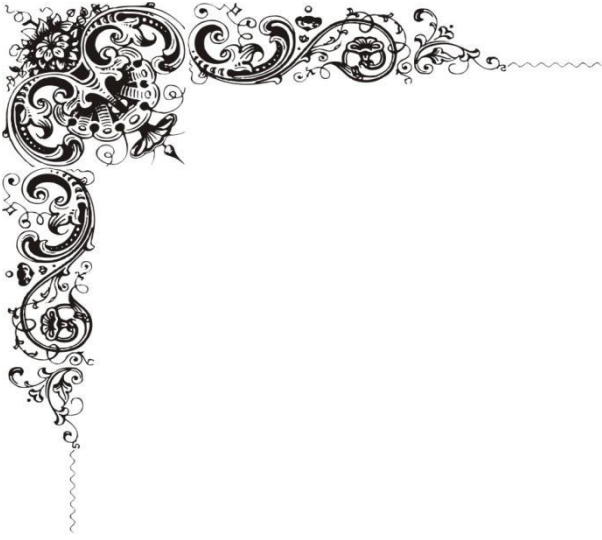
يعادل (9 x 0.549) تساوي تقريبا 5 تنتمي الى الدالة المثلثية (4.5.6) ذات المنسب الغوي متوسطة .

اذا جودة الخدمة هي متوسطة من منظور زبائن البنك الوطني الجزائري .

خاتمة

ومن خلال حساب التقارب النسبي ومؤشر التصنيف لترتيب الفجوات نجد ان البنك الوطني الجزائري لم يوفق الى حد كبير في تقديم خدمات متميزة مع التنافس الحاد للبنوك الاجنبية والخاصة .وفي النهاية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لمختلف جوانب الموضوع من بينها، الإسراع في تطبيق تقنيات اتخاذ القرار المتعدد المعايير في تقييم جودة الخدمة المدركة إضافة الى الإسراع في تدارك الفجوات المقترحة من قبل الباحث لمساعدة مدير البنك على اتخاذ القرار الكفوء الذي سيؤدي الى عملية ضبط وبسيطرة أكثر فعالية على جودة الخدمة للبنك الوطني الجزائري .
ولسبيل تحقيق ذلك ادرجنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات يمكن اجمالها في ما يلي :

- تخصيص اوقات مداومة للعمل وتقديم الخدمة خاصة في المساء مما يسمح للزبائن اقتناء الخدمات المطلوبة.
- فتح وكالات للبنك الوطني الجزائري تكون في مناطق سهلة الوصول وتتوفر على مساحات للتوقف للسيارات.
- ادراج خدمة تسديد الفواتير انطلاقا من الحساب الشخصي للزبون.
- رفع اداء مقدمي الخدمة لتمكينهم من كسب ثقة الزبائن من خلال الدورات التكوينية.
- زيادة اهتمام ادارة المصرف بايفاء بوعودها.
- الاهتمام بتدوين المعلومات عن الزبائن وحالاتهم بشكل مستمر .
- زيادة الرغبة لدى العاملين على مساعدة الزبائن.
- تعميق التفاعل بين العاملين والزبائن من خلال الفهم المشترك بين الطرفين .
- الاهتمام بالعاملين في المصرف لانهم يمثلون جزءا من الخدمة المقدمة .
- غرس قيم التسامح ، التقبل ، التجديد والابتكار والتفاوض والتحاور حتى يحس الزبون انه في جو عاطفي .
- الاهتمام بالمعايير التي تتماشى مع خصوصيات الزبائن والتي يمكن ان تخلق فارقا ومميزة في المنافسة .
- ان تعمل ادارة المصرف على المحافظة على الزبائن الحاليين، والعمل على كسب رضاهم .لان تكلفة المحافظة على الزبون الحالي هي اقل من كسب زبون جديد، وللمحافظة عليه لفترة أطول .اذ من خلالها يزداد شعور الزبون بالولاء تجاه المصرف فيعمل بالترويج له وكسب زبائن جدد.
- الاستعانة بالاساليب والتوجهات الحديثة في التعامل مع الزبائن التي تتطلب اخذ وجهات نظر الزبائن للارتقاء بالخدمات المقدمة.
- الاهتمام بالجوانب الملموسة كالمباني الحديثة والاثاث والمكان المنظم لراحة الزبائن الذي له اثر كبير في خلق قيمة للخدمة من نظر الزبون .
- الاستفادة من التجارب العالمية والعربية والتحقق من امكانية نقل هذه الخبرات بما يتلاءم مع خصوصيات الزبون الجزائري .



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

لقد أصبح قطاع الخدمات مركز اهتمام الدول المتطورة و مسعى التنمية في الدول النامية التي تريد الارتقاء إلى الاقتصاد المتطور بعد أن كانت الزراعة و بعض الصناعات تسيطر على جل اقتصادياتها ولا تستوعب المزيد من مناصب الشغل . فتوجهت اهتمامات هذه الدول إلى قطاع الخدمات والتركيز على تنميته بهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية خاصة وأن معظم المؤسسات الخدمية هي ذات الطابع الحساس في الاقتصاد و لعل أهم هذه المؤسسات الخدمية هي البنوك ذات الدور المتميز في تعبئة المدخرات وإعادة توزيعها على مختلف الاستثمارات خدمة للسياسات الاقتصادية لهذه الدول. لقد تركزت معظم الجهود على تطوير الهيكل المصرفي بهدف تسهيل انتقال وتبادل الكتلة النقدية بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين .

تسعى الجزائر في مسارها التنموي إلى إعطاء استقلالية أكبر وحرية في التعامل للبنوك قصد اكتساب فعالية أكبر في تعاملها و تامين دورها في التنمية الاقتصادية .

وتعد الخدمات البنكية في الجزائر منحصرة على خدمة الرواتب و خدمة القروض و لعل أكبر نسبة من زبائن البنك هم الموظفون والذين يلجؤون إلى البنك لطلب مستحقاتهم والتي تتمثل في الأجور .

إن التنافس جار بين البنوك في تقديم خدمات متميزة وبأسعار تنافسية وهذا ما يقرع ناقوس الخطر للبنوك الجزائرية خاصة وأنها لم تظهر تجاوب يواكب الطلبات المتنامية للزبائن وكيف لها أن تضمن وفاءه وولائه إن لم ترضيه حاليا ما سيشترك فجوة بين الزبون والبنك و يمهد المكان للبنوك الأجنبية لتشغله وتسيطر شيئا فشيئا على سوق المال في الجزائر .

يعود السبب في رأينا إلى عدم وجود إستراتيجية التوجه نحو الزبون في البنوك الجزائرية واقتصار اهتمامها بأصحاب طالبي القروض وأرباب الأعمال، ونست أن ارتفاع دخل طالبي خدمة الرواتب سيؤدي بهم إلى الادخار ولكن ليس في البنك الذي لم يبدي أي اهتمام بهم .

و على ما يبدو أن معظم مقدمي الخدمة يفتقرون إلى فلسفة الخدمة وان الزبون هو طرف فيها وتنتج على حسب تطلعاته وانتظاراته هذا من جهة وافتقار مسئولو الإدارة إلى الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات من جهة أخرى هذا ما انعكس سلبا على أنظمة الخدمة أولا ثم على تقديم الخدمة ثانيا .

إن تأهيل البنوك على العمل بالمواصفات الدولية وإدخال أنظمة الإعلام والاتصال على مختلف عملياتها مقترن بمدى تقبل الزبائن لهذه الخدمات الجديدة وكذا بمدى وجود معارف ومهارات في الادارة البنكية لخلق التأقلم بين هذه الخدمات الجديدة وإمكانياتها المالية .

فالتوصيات التي نخرج بها من بحثنا المتواضع هي في رأينا كآآتي :

- الاهتمام أولا وأكثر بالزبائن .
- تكوين مختلف العاملين في البنك بالاستراتيجيات البنكية وفلسفة الخدمة البنكية .
- العمل بمختلف الأساليب الكمية والكيفية في اتخاذ القرارات .
- الاهتمام بجودة الخدمة من خلال الابعاد الخمسة لنموذج الفجوة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

I. الكتب :

1. إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002
2. التسويق من المنتج إلى المستهلك، د. طارق الحاج وزملاءه، دار صفاء للنشر والتوزيع 1997
3. إدارة البنوك فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000
4. كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، د.زهير ثابت، دار قباء 2001
5. الحداد، عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999،
6. الصرن، رعد حسن، انظمة الجودة، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى، دمشق 2000
7. العجامة تيسير، "التسويق المصرفي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،. 2005
8. د. كنجو، كنجو، وآخرون، التسويق المصرفي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 2005
9. ابن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي- " الطبعة الأولى، الرياض، 1997
10. معلا ناجي الاصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان 2002
11. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ندينه عثمان، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج، عمان. 2005،
12. محاضرات في اقتصاد البنوك، القزوني، ديوان المطبوعات الجامعية 1992
13. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003
14. ابو حطب، سيد عثمان، أمال صادق، التقويم النفسي، مكتبة انجلو مصرية، 1987
15. عايدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختيار والتفسير، مكتبة عين شمس 2006
16. د. محمد إبراهيم سلمان، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السابع عشر، يناير 2013
17. حاكم جبوري الحفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 8 الاصدار 25 2012
18. قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات"، الشروق، عمان، 2006،

II. المجلات :

- a. ميا علي ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية: مجلة جامعية ، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22 ، العدد 2 2000
2. فرحات، احمد نبيل ، "المبادئ السبعة للشركات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، 2009
3. إدارة الأداء ماريون أي هانز، سلسلة لبحوث الإدارية ، 1988
4. مجلة جامعية نشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22 ، العدد 2 ، 2000
5. صفاء محمد هادي الجزائري، علي غباش، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8 ، الاصدار 32 سنة 2000
6. جواد، عباس حسين وحسين، سحر عباس، اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون، مجلة أهل البيت، العدد 3، كربلاء، العراق 2006
7. تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، تنمية الرافدين العدد 109 مجلد 34 لسنة 2012
8. معمر عقيل عبید، العلاقة لين رضا الزبون والاستراتيجيات المصرفية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 2 2009
9. العلاق، بشير عباس، "مبادئ التسويق" جامعة التحدي، 1998
10. عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون لتحسين جودة المنتج، مجلة الدراسات الادارية، المجلد 3 العدد 5 2009
11. خلود عاصم وناس، قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الاصدار 23 2010
12. فؤاد حمودي العطار، جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء المجلد 3 العدد 1 2015
13. حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 8 2012
14. سامر المصطفى ، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 - العدد الأول- 2013
15. محمد ليث ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9 العدد 28 ، 2013
16. ميسر ابراهيم احمد الجبوري، بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية، مجلة تنمية الرافدين العدد 95 المجلد 31 2009
17. عمار عبد الأمير زوين قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو (Kano's model) دراسات ادارية المجلد (3) العدد 5 جانفي 2009
18. حاكم أحسوني الميالي، عمار عبد الأمير زوين، ليث علي الحكيم، تحسين جودة الخدمة في التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD مجلة مركز دراسات الكوفة المجلد : 1 الاصدار 12: 2009

19. السيد محمد أبو هاشم حسن، الخصائص السيكومترية لادوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، منشورات كلية التربية، جامعة الملك سعود 2006
20. مثنىة عبدالله مصطفى، طريقتنا ونترس المضافة والمنطق المضرب في التنبؤ للسلسلة الزمنية دراسة مقارنة، المجلة العراقية للعلوم الاحصائية 15-2009
21. صفاء محمد الجزائري، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، مجلة الدراسات الادارية، المجلد 4، الاصدار 7، 2011،
22. اسعد غبيش الحفاجي، صفاء محمد هادي الجزائري، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8: الاصدار 32، 2012
23. جاسم محمد حسين، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 314 الاصدار 8 2013
24. إسلام طالب الجابي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاصدار 43 2015
- .III. **الاطروحات :**
1. آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، اطروحة الدكتوراه، ساهل سيدي محمد 2004
2. العفيشات، تيسير محمد شمادة، الجودة ورضا المستهلك وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل لتحليل الأداء في الخدمات في مؤسسات البريد، مذكر الماجستير، من إعداد بوشعور رضية 2003
3. السامرائي، حفصة عطا الله حسين، "المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصعبة وأثرها في تحقيق رضا المرضى، دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية الخاصة في مدينة بغداد"، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، 2002

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

i. Les ouvrages :

1. Introduction à l'économie des services Faridah Djellal, Camal Gallouj, presses universitaire de grenoble, 2007
2. Construire une strategie de service, Didier Chambareland, edition Dunod 2003
3. BRECHIGNAC ET ROUBAUD ; le marketing des services ; édition d'organisation ; 1991
4. Petit Larousse 2003
5. Interactive service marketing ,fisk Raymond; new york mhoughton mifflin company 2000
6. Le marketing des services, Beatrices Brechignag, édition d'organisation 1998
7. Atrice Tremblay, Mesurer la satisfaction et les attentes des clients : Des modèles classiques aux modèles asymétriques, éd. Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006
8. Jamel Teboul, la mangement des services, edition d'organisation, 2007
9. Marketing et stratégie de la banque Monique, zollinger ericlarque ; edition dunod ; 1999
10. Gestion et Stratégie de la banque Alexander kamyab samaii , edition dunod , 2001
11. la gestion de la banque sylvie de consergues ; édition dunod ; 2002
12. MORI Social Research Institute, Public Service Reform. Measuring and Understanding Customer Satisfaction, London, 2002
13. Patrice Tremblay, Mesurer la satisfaction et les attentes des clients, Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006
14. Pierre Eiglier et Eric Langeard, Servuction : le marketing des services, McGraw Hill, 1987
15. Perrin Tower's "Consumer Satisfaction – sowhy should we measure it"? To improve Bottom – line Business Results", the advantage group inc, the New – York times. Vol . 1 NO. 2. 2002
16. Kotler, Philip, "Marketing Management", The Millennium ed., New Jersy, Prentic-Hall, Inc., 2000
17. Grosby A, Lawrence & Taylor. R. James, "Consumer satisfaction with Michigan's Container Pepsit Law – An Ecological Perspective Journal of Marketing winter, 1982
18. Boron & Harris Services Marketing Text and Cases Macmillan Press – London , 1995
19. Zeithaml, Parasuraman et Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York, Free Press, 1990
20. Dinsdale et MARSON. Sondages auprès des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations, ed d'organisation, 1999
21. Olivier Netter et Nigel Hill, La Mesure de la Satisfaction Client : Comment aider votre entreprise à « faire parfaitement ce qui compte le plus pour les clients », Paris, Edition d'organisation, 2001
22. Hard measures », selon Brudney et England, cités dans Daniel RAY (2001)

23. Laurent Hermel ,Mesurer la satisfaction clients , 2eme tirage , AFNOR ,Paris 2004
 24. Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle, Paris, Éditions d'Organisations, 2001
 25. Danièle AVEROUS Bernard AVEROUS, Mesurer et manager la qualité de service ;La méthode CYQ ; INSEP Éditions ;2004
 26. Lambin J-J, Marketing stratégique et opérationnel, dunod, paris, 2002
 27. Sommerville, James & Craig ,Nigel ,The Application of QFD in the IT/ Construction Industries ,Glasgow UK,2002
 28. Terninko, J,Step-by-Step QFD, Customer-Driven Product Design, 2 ed. CRC Press LLC,1997
 29. L. G. Vargas, T. L. Saaty (1991) – Prediction, projection and forecasting
 30. Le secteur bancaire Algérien ,Amour behalia ,edition dahleb, 2001
 31. Bouchon-Meunier Bernadette ,La logique floue (Presses Universitaires de France, 2007)
 32. A. PARASURAMAN, Valarie A. ZEITHAML, Leonard L. BERRY, une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, Recherche et Application Marketing, Vol. V, n°1,1990
 33. J. Joseph Cronin et Steven A. Taylor ,Measuring Service Quality A Reexamination and Extension , Journal of Marketing, Vol. 56 ,1992
 34. William SABADIE ,Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public, Recherche et Applications en Marketing , 2003
- ii. Les revus :**
1. Revue française du marketing n°144.1993
 2. Revue des sciences de gestion n°190-191 2001
 3. Revue française de marketing n° 149 1994
 4. Économies de services en Europe et raisons de la croissance de l'emploi dans les service, Gerhard Bosch ^a *, Alexandra Wagner ^b ,Revue ELSEVIER 2004
 5. LES SERVICES ET LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ; LES ÉDITIONS DE L'OCDE 2009
 6. La revue des sciences de gestion n° 190 2001
 7. Revue marketing et stratégie de la banque, Lovelok(1983)
 8. Grönroos, A service quality model and its marketing implications, in European Journal of Marketing, 1984
 9. Bellows, William J., (2003), Conformance to Specifications Zero Defects and Six Sigma Quality A Closer Look, International Journal of Internet and Enterprise Management, April 2003
 10. Lee, Wan & Chang, Tien-Hsiang & Chao, Pei-Ju, The relation between quality of healthcare services and customer satisfaction , Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers ,Vol.24, No.1,2007
 11. Pawitra, T & K, Tan , “Tourist satisfaction in Singapor-a perspective from Indonesian tourists,” Managing Services Quality ,13(5) ,399-411 (2003)

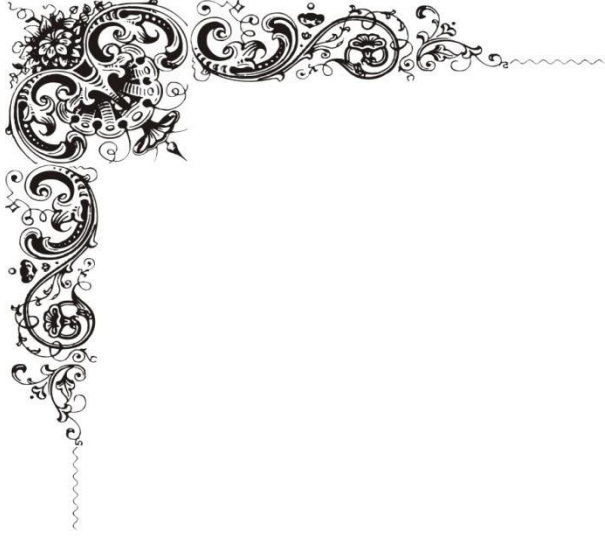
12. Bellows, William J., (2003), Conformance to Specifications Zero Defects and Six Sigma Quality A Closer Look, International Journal of Internet and Enterprise Management, April 2003
13. MING-TIEN TSAI et autres ; Fuzzy Decision Making for Market Positioning and Developing Strategy for Improving Service Quality in Department Stores ; Springer 2008 n° 42
14. Toni Lupo;Fuzzy ServPerf model combined with ELECTRE III to comparatively evaluate service quality of international airports in Sicily ; Journal of Air Transport Management 42 (2015)
15. Jean Foucart, RÉSEAUX FLUIDES ET PRATIQUES SOCIALES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME. UNE MÉTHODOLOGIE FLOUE : LA RECHERCHE PARTICIPATIVE, revue Pensée plurielle 2011/3 (n° 28),
16. SHEWIT WOLDEGEBRIEL, APPLICATION OF FUZZY LOGIC FOR PRIORITIZING SERVICE QUALITY IMPROVEMENT IN HEALTHCARE A SURVEY, International Journal of Scientific Knowledge,2014 v6n°1
17. Barnabas Bede, Mathematics of Fuzzy Sets and Fuzzy Logic, Springer 2013
18. Cauchick Miguel , P. A. and Salomi, G. E ,2004,"A review of models for assessing service quality", producao, Vol. 14, No. 1
19. Andrzej Dudek, THE FUZZY TOPSIS METHOD AND ITS IMPLEMENTATION IN THE RPROGRAMME , BUSINESS INFORMATICS,2015
20. Francisco Rodrigues Lima Junior, A comparison between Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS methods to supplier selection, Applied Soft Computing ,v21,2014
21. Anjali awasthi,a hybride approche based on servqual and fuzzy topsis for evaluation transportation service quality,computer&industriel engineering n)61 ,2011
22. Ru Liua, Applying the fuzzy SERVQUAL method to measure the service qualityin certification & inspection industry, Applied Soft Computing 26 (2015)
23. Chi-chan lo, service selection based on fuzzy topsis method, Advanced Information Networking and Applications Workshops ;2010

iii. Les thèses :

1. Abdelkader Hammami ; Modelisation technico-economique d'une chaine logistique dans une entreprise reseau ;these de doctorat ;2013 ;universite Jean Monnet, Saint-Etienne, France
2. Jeong-hwa AN ;Le choix d'un système de transport durable ; Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est ; avril 2011
3. Mémoire de magistère ,L'analyse du niveau de qualité de service ,bengana feriel, 2001
4. Claude Roy, Assessment of Quality of Municipal Services and Residents' Satisfaction With These
5. Idris IGOULALENE, Développement d'une approche floue multicritère d'aide à la coordination des décideurs pour la résolution des problèmes de sélection dans les chaines logistiques, THESE DE DOCTORAT, UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE,2004 Services, Thèse de Doctorat, Montréal, Université Concordia, Juillet 1997

iv. Les sites internetes :

1. http://www.insee.fr/fr/themes/comptesnationaux/tableau.asp?sous_theme=5.2.2&xml=t_6208d
2. Benoît Gauthier et Réseau Circum Inc., Satisfaction de la clientèle : mesure et utilisation, Québec, Rencontre de l'APRM-Québec, 15 avril 2003, 4ème fiche http://circum.com/cgi/?fconsult_f.shtml.
3. www.circum.com . Le Réseau Circum est une entreprise de consultation en recherche et intervention
4. Blank , Gilbert , , “measuring and Enhancing patient satisfaction in an optmetry practice Eyes care” [http://WWW. Cisco. com](http://WWW.Cisco.com). 2001
5. Crosby, David, (2009), Why Zero Defects Always Works, the Crosby Company, www.qualitynews.com
6. Crosby, Phillip B., (2005), Crosby's 14 Steps to Improvement, www.asq.org
7. https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89chelle_de_Likert
8. www.ckfu.org/vb/attachment.php?attachmentid...d...



الملاحق



يرجى وضع اشارة (X) على الاجابة التي تراها مناسبة :

الجنس :

ذكر

انثى

المستوى العلمي :

اقل من الثانوي

شهادة تطبيقية

جامعي

دراسات عليا

مدة التعامل مع البنك:

أقل من سنة

بين سنة و3 سنوات

بين 3 و10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الدخل الشهري :

اقل من 15000 دج

بين 15000 و30000 دج

بين 30000 و60000 دج

أكثر من 60000 دج

يرجى وضع اشارة (X) على الاجابة التي تراها مناسبة :

الابعاد او الفقرات

الاهمية التي تراها مناسبة

المستوى الذي تراها مناسبة للخدمة المقدمة فعليا (الخدمة المدركة)

المستوى الذي تراها مناسبة للخدمة المتوقع تقديمها (الخدمة المنتظرة)

ليست ذات اهمية تماما
ليست ذات اهمية
محايد او غير متأكد
ذات اهمية
ذات اهمية قصوى

سيئة جدا
سيئة
متوسطة او غير متأكد
جيدة
جيدة جدا
سيئة جدا
سيئة
متوسطة او غير متأكد
جيدة
جيدة جدا

الاشياء الملموسة

1- جاذبية ومظهر المكان

2- القدرة الاستيعابية للمصرف كافية (اماكن للجلوس، مكاتب للاستقبال، مراحيض،....).

3- توافر معدات حديثة (تكييف الهواء، والأثاث، مصعد، وغيرها).

4- جو المصرف (مريح ونظيف وهادئ).

5-المعدات تعمل بشكل صحيح دون وقوع الأعطال.

6- تميز العاملين وأناقتهم (حسن المظهر، اللباس، الزي، النظافة في اللباس)

7- التوزيع والتنظيم الداخلي للبنك يسهل للتعامل .

الموثوقية

8-يتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية

9-يقدم البنك الخدمة بشكل يتم الاعتماد عليه

10-احتفاظ المصرف بسجلات دقيقة (المواعيد، سجلات الزبون، معلومات الزبون ،،، .

11-تأدية المصرف للخدمة من أول مرة

12-الالتزام بالوقت لأداء الخدمة

او الاعتمادية

المستوى الذي تراه مناسباً للخدمة المتوقع تقديمها (الخدمة المنتظرة)					المستوى الذي تراه مناسباً للخدمة المقدمة فعلياً (الخدمة المدركة)					الأهمية التي تراها مناسبة					الأبعاد أو الفقرات	
جيدة جداً	جيدة	متوسطة أو غير متأكد	سيئة	سيئة جداً	جيدة جداً	جيدة	متوسطة أو غير متأكد	سيئة	سيئة جداً	ذات أهمية قصوى	ذات أهمية	محايد أو غير متأكد	ليست ذات أهمية	ليست ذات أهمية تماماً		
															13- يوفر البنك المرونة في الخدمات وفقاً لمتطلبات الزبائن	الأمان
															14- معرفة الموظفين عن الخدمة التي تريدها (القدرات المهنية، لغة أجنبية، قدرات الاتصال، الخ)، وتوفير المعلومات والمساعدة.	
															15- الخدمات المقدمة تتسم بالاتساق (لا تلاحظ أي اختلاف عن خدمات مقدمة لزبائن آخرين)	
															16- المصرف يستمع للشكاوي ويعتذر عن التأخر	
															17- خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة أو الريبة	
															18- الموظفين لديهم اهتمام فردي الذي يجعلكم تحسون بشعور خاص	التعاطف
															19- الموظفين يفهمون الاحتياجات المحددة للزبائن	
															20- المصرف يستجيب لنوي الاحتياجات الخاصة (الترتيبات اللازمة المقدمة للمعوقين).	
															21- تقديم مصلحة العملاء (المصرف يواصل عمله معكم ولو انتهى وقت العمل)	
															22- المصرف يوفر ساعات عمل ملائمة	
															23- سهولة الوصول إلى المصرف (النقل، منطقة مواقف السيارات، الخ).	
															24- الحصول على معلومات عن المصرف سهلة (الوصول إلى المعلومات عن طريق الهاتف، والإنترنت، وما إلى ذلك، علامات الاتجاه)	الاستجابة
															25- أجهزة الصرف الآلي (24/سا، 24/سا، لا مشاكل في السيولة)	
															26- خدمة الاتصال مع البنك	

الملحق 1 تحويل النسبات الى اعداد مضبية

اهمية كل بعد

N°	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف				الاستجابة				
	impo1	impo2	impo3	impo4	impo5	impo6	impo7	impo8	impo9	impo10	impo11	impo12	impo13	impo14	impo15	impo16	impo17	impo18	impo19	impo20	impo21	impo22	impo23	impo24	impo25
1	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8
2	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	2 3 4	6 7 8
3	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
5	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
7	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9
8	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
9	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
10	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
11	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
12	0 1 2	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	0 1 2	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
13	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8
14	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8
15	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	2 3 4	2 3 4	0 1 2	6 7 8	2 3 4	8 9 9	0 1 2	8 9 9	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	4 5 6	0 1 2	4 5 6	6 7 8	2 3 4	0 1 2	2 3 4
16	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	0 1 2	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6
17	0 1 2	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
18	2 3 4	2 3 4	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
19	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6
20	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8
21	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	2 3 4	6 7 8
22	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
23	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
24	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
25	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
26	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9
27	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
28	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
29	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
30	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9
31	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
32	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9
33	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9
34	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9

الملحق 1 تحويل النسب الى اعداد مضبية

اهمية كل بعد

N°	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف			الاستجابة					
	impo1	impo2	impo3	impo4	impo5	impo6	impo7	impo8	impo9	impo10	impo11	impo12	impo13	impo14	impo15	impo16	impo17	impo18	impo19	impo20	impo21	impo22	impo23	impo24	impo25
69	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
70	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
71	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9
72	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
73	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
74	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
75	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
76	0 1 2	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	0 1 2	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
77	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8
78	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8
79	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	2 3 4	2 3 4	0 1 2	6 7 8	2 3 4	8 9 9	0 1 2	8 9 9	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	4 5 6	0 1 2	4 5 6	6 7 8	2 3 4	0 1 2	2 3 4
80	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	0 1 2	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6
81	0 1 2	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
82	2 3 4	2 3 4	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
83	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6
84	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8
85	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	2 3 4	6 7 8
86	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
87	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
88	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
89	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9
90	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9
91	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
92	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
93	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
94	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8
95	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	2 3 4	6 7 8
96	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
97	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
98	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
99	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9
100	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8
101	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
102	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6

الملحق 1 تحويل النسب الى اعداد مضبية

اهمية كل بعد

N°	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف				الاستجابة				
	impo1	impo2	impo3	impo4	impo5	impo6	impo7	impo8	impo9	impo10	impo11	impo12	impo13	impo14	impo15	impo16	impo17	impo18	impo19	impo20	impo21	impo22	impo23	impo24	impo25
103	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
104	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
105	0 1 2	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	0 1 2	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
106	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8
107	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8
108	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	2 3 4	2 3 4	0 1 2	6 7 8	2 3 4	8 9 9	0 1 2	8 9 9	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	4 5 6	0 1 2	4 5 6	6 7 8	2 3 4	0 1 2	2 3 4
109	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	0 1 2	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6
110	0 1 2	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
111	2 3 4	2 3 4	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
112	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6
113	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8
114	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	8 9 9	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	2 3 4	6 7 8
115	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
116	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
117	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
118	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
119	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9
120	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
121	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
122	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
123	0 1 2	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	0 1 2	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8
124	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8
125	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8
126	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
127	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9
128	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9
129	4 5 6	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
130	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8

الملحق 1 تحويل النسبات الى اعداد مضبية

الخدمة المقدمة

	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف				الاستجابة				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
2	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	0 1 2	0 1 2	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	0 1 2	6 7 8	6 7 8	0 1 2	2 3 4	4 5 6
3	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	8 9 9	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	8 9 9	2 3 4	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8
5	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6
6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4
7	4 5 6	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	8 9 9	4 5 6	4 5 6	0 1 2	4 5 6	8 9 9	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4
8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6
9	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
10	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6
11	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	2 3 4	0 1 2	0 1 2	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6
12	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	0 1 2	6 7 8	0 1 2	0 1 2	4 5 6	2 3 4
13	2 3 4	2 3 4	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	0 1 2	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4
14	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	0 1 2	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4
15	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	8 9 9	2 3 4	2 3 4	8 9 9	4 5 6	0 1 2	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6
16	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6
17	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
18	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
19	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	2 3 4	0 1 2	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
20	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
21	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	0 1 2	0 1 2	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	0 1 2	6 7 8	6 7 8	0 1 2	2 3 4	4 5 6
22	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
23	6 7 8	4 5 6	4 5 6	8 9 9	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	8 9 9	2 3 4	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8
24	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6
25	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4
26	4 5 6	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	8 9 9	4 5 6	4 5 6	0 1 2	4 5 6	8 9 9	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4
27	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6
28	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
29	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6
30	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8
31	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	4 5 6	4 5 6	2 3 4	0 1 2	8 9 9	8 9 9	8 9 9	0 1 2	0 1 2	0 1 2	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4
32	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	6 7 8	4 5 6	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	8 9 9	8 9 9	6 7 8
33	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	8 9 9
34	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	0 1 2	0 1 2	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6

الملحق 1 تحويل النسبات الى اعداد مضبية

الخدمة المقدمة

	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف				الاستجابة				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
103	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	
104	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	2 3 4	0 1 2	0 1 2	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6
105	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	0 1 2	6 7 8	0 1 2	0 1 2	4 5 6	2 3 4	
106	2 3 4	2 3 4	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	0 1 2	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4
107	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	0 1 2	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4
108	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	8 9 9	2 3 4	2 3 4	8 9 9	4 5 6	0 1 2	2 3 4	0 1 2	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6
109	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6
110	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
111	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
112	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	2 3 4	0 1 2	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
113	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
114	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	0 1 2	0 1 2	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	0 1 2	6 7 8	6 7 8	0 1 2	2 3 4	4 5 6
115	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
116	6 7 8	4 5 6	4 5 6	8 9 9	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	8 9 9	2 3 4	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8
117	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
118	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4
119	4 5 6	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	8 9 9	4 5 6	4 5 6	0 1 2	4 5 6	8 9 9	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4
120	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6
121	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
122	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6
123	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	0 1 2	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	0 1 2	6 7 8	0 1 2	0 1 2	4 5 6	2 3 4
124	2 3 4	2 3 4	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	0 1 2	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4
125	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	0 1 2	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4
126	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4
127	4 5 6	2 3 4	2 3 4	6 7 8	6 7 8	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	8 9 9	4 5 6	4 5 6	0 1 2	4 5 6	8 9 9	6 7 8	2 3 4	4 5 6	2 3 4
128	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6
129	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
130	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6

الملحق 1 تحويل النسبات الى اعداد مضببة

الخدمة المنتظرة

المواصفات الملموسة

الموثوقية او الاعتمادية

الضمان

التعاطف

الاستجابة

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25
1	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
2	2 3 4	4 5 6	2 3 4	0 1 2	4 5 6	4 5 6	0 1 2	0 1 2	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	0 1 2	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4
3	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6
5	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6
6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	2 3 4	2 3 4	6 7 8	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4
7	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	2 3 4	2 3 4	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8
9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	8 9 9	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
11	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8
12	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9
13	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6
14	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
15	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	2 3 4	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	2 3 4	2 3 4	8 9 9	6 7 8
16	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8
17	4 5 6	8 9 9	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
18	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6
19	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	2 3 4	0 1 2	0 1 2	0 1 2	0 1 2	2 3 4	0 1 2	0 1 2	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
20	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
21	2 3 4	4 5 6	2 3 4	0 1 2	4 5 6	4 5 6	0 1 2	0 1 2	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	0 1 2	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4
22	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6
23	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6
24	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6
25	2 3 4	2 3 4	4 5 6	2 3 4	2 3 4	6 7 8	2 3 4	2 3 4	2 3 4	2 3 4	4 5 6	2 3 4	6 7 8	6 7 8	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	2 3 4
26	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	2 3 4	2 3 4	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
27	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	6 7 8
28	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	8 9 9	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
29	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
30	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	4 5 6	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
31	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
32	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
33	6 7 8	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9
34	8 9 9	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	8 9 9	6 7 8	6 7 8	8 9 9	8 9 9	8 9 9

الملحق 2 الانتساب الى داة عضوية مثلسية اخرى حسب الشروط (مرحلة 1 حساب الفروقات للتمكنت من الانتساب)

	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف				الاستجابة					
	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	
1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	
2	4	2	4	8	0	2	6	4	-2	0	-4	-4	-2	-6	-4	0	2	2	2	-6	2	0	-4	0	2	
3	0	0	0	-2	0	0	2	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0
4	0	-2	-2	2	-4	2	-4	-2	-4	-4	4	-4	4	-2	2	-2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	0	0	0	2	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	-2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
7	-2	-4	-4	-2	-2	2	-2	-2	-4	0	-6	-2	-4	-2	-4	0	-2	-2	-2	2	0	0	-4	-2	-4	
8	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2	-2	-2	-2	-2	-4	0	0	-4	0	0	-2	0	-2	-4	-4	-4	-4	-2	
9	0	2	0	2	0	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	
10	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	0	-2	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2	-4	-2	
11	-2	-4	-2	-2	-4	-2	-4	-6	-6	-4	-4	-6	-4	-4	-6	-2	-4	-4	-6	-4	-2	-4	-2	-6	-2	
12	0	-2	-4	-2	0	-2	-2	-2	0	-4	-2	-4	-6	-2	-6	-4	-4	-4	0	-6	0	-6	-6	0	-6	
13	-2	0	2	-2	2	2	-2	0	-2	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	
14	0	-2	-2	-2	-4	-4	-2	-2	0	0	-2	-2	-2	-6	-4	-4	-4	-6	-4	0	0	0	-4	-2	-4	
15	2	0	2	-2	-2	-2	-4	-6	-6	0	-6	-6	0	-2	-2	-4	-6	-4	-4	-4	0	0	2	-6	-2	
16	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	
17	4	0	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
18	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	0	0	0	-2	-2	-2	-2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	
21	4	2	4	8	0	2	6	4	-2	0	-4	-4	-2	-6	-4	0	2	2	2	-6	2	0	-4	0	2	
22	0	0	0	-2	0	0	2	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	
23	0	-2	-2	2	-4	2	-4	-2	-4	-4	4	-4	4	-2	2	-2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
24	0	0	0	2	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	-2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
26	-2	-4	-4	-2	-2	2	-2	-2	-4	0	-6	-2	-4	-2	-4	0	-2	-2	-2	2	0	0	-4	-2	-4	
27	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2	-2	-2	-2	-2	-4	0	0	-4	0	0	-2	0	-2	-4	-4	-4	-4	-2	
28	0	2	0	2	0	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	
29	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	0	-2	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2	-4	-2	
30	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-4	-4	-4	-2	-2	-2	0	0	-2	0	-4	-4	2	0	-4	-2	-2	-2	
31	-2	0	-4	-2	-2	-2	-2	0	-4	0	0	-4	-4	-6	-8	0	0	0	-8	-8	-8	-2	-2	-4	-4	
32	-4	-2	-4	0	-2	-4	-4	0	0	0	-2	-2	-4	-6	-2	0	0	-2	-2	-6	-4	-4	0	0	-2	
33	0	-2	0	-2	0	0	0	0	-2	0	-2	2	0	0	-2	0	0	-2	-6	-4	-2	-2	-4	-4	0	
34	-2	-2	-2	-2	0	0	-2	-4	-4	-4	-4	-2	-4	-6	-4	-2	-2	-4	-8	-8	-2	-2	-4	-2	-4	

الملحق 2 الانتساب الى داة عضوية مثلسية اخرى حسب الشروط (مرحلة 1 حساب الفروقات للتمكنت من الانتساب)

	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف				الاستجابة				
	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp	crisp
103	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	0	-2	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2	-4	-2
104	-2	-4	-2	-2	-4	-2	-4	-6	-6	-4	-4	-6	-4	-4	-6	-2	-4	-4	-6	-4	-2	-4	-2	-6	-2
105	0	-2	-4	-2	0	-2	-2	-2	0	-4	-2	-4	-6	-2	-6	-4	-4	-4	0	-6	0	-6	-6	0	-6
106	-2	0	2	-2	2	2	-2	0	-2	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2
107	0	-2	-2	-2	-4	-4	-2	-2	0	0	-2	-2	-2	-6	-4	-4	-4	-6	-4	0	0	0	-4	-2	-4
108	2	0	2	-2	-2	-2	-4	-6	-6	0	-6	-6	0	-2	-2	-4	-6	-4	-4	-4	0	0	2	-6	-2
109	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
110	4	0	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
111	0	0	0	2	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
112	0	0	0	-2	-2	-2	-2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
114	4	2	4	8	0	2	6	4	-2	0	-4	-4	-2	-6	-4	0	2	2	2	-6	2	0	-4	0	2
115	0	0	0	-2	0	0	2	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0
116	0	-2	-2	2	-4	2	-4	-2	-4	-4	4	-4	4	-2	2	-2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
117	0	0	0	2	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
118	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	-2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
119	-2	-4	-4	-2	-2	2	-2	-2	-4	0	-6	-2	-4	-2	-4	0	-2	-2	-2	2	0	0	-4	-2	-4
120	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2	-2	-2	-2	-2	-4	0	0	-4	0	0	-2	0	-2	-4	-4	-4	-4	-2
121	0	2	0	2	0	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
122	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	0	-2	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2	-4	-2
123	0	-2	-4	-2	0	-2	-2	-2	0	-4	-2	-4	-6	-2	-6	-4	-4	-4	0	-6	0	-6	-6	0	-6
124	-2	0	2	-2	2	2	-2	0	-2	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2
125	0	-2	-2	-2	-4	-4	-2	-2	0	0	-2	-2	-2	-6	-4	-4	-4	-6	-4	0	0	0	-4	-2	-4
126	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	-2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
127	-2	-4	-4	-2	-2	2	-2	-2	-4	0	-6	-2	-4	-2	-4	0	-2	-2	-2	2	0	0	-4	-2	-4
128	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2	-2	-2	-2	-2	-4	0	0	-4	0	0	-2	0	-2	-4	-4	-4	-4	-2
129	0	2	0	2	0	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
130	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	0	-2	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2	-4	-2

الملحق 2 الانتساب الى دالة عضوية مثلثية اخرى حسب الشروط (مرحلة 2 الانتساب)

	المواصفات الملموسة						الموثوقية او الاعتمادية						الضمان				التعاطف				الاستجابة				
	gap 1	gap 2	gap 3	gap 4	gap 5	gap 6	gap 7	gap 8	gap 9	gap 10	gap 11	gap 12	gap 13	gap 14	gap 15	gap 16	gap 17	gap 18	gap 19	gap 20	gap 21	gap 22	gap 23	gap 24	gap 25
1	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
2	12 13 13	10 11 12	12 13 13	12 13 13	8 9 10	10 11 12	12 13 13	12 13 13	6 7 8	8 9 10	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	8 9 10	10 11 12	10 11 12	10 11 12	2 3 4	10 11 12	8 9 10	4 5 6	8 9 10	10 11 12
3	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10
4	8 9 10	6 7 8	6 7 8	10 11 12	4 5 6	10 11 12	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	12 13 13	4 5 6	12 13 13	6 7 8	10 11 12	6 7 8	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12
5	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10
6	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10
7	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6
8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	8 9 10	4 5 6	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8
9	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8
11	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8
12	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 10	2 3 4	8 9 10	2 3 4	2 3 4	8 9 10	2 3 4
13	6 7 8	8 9 10	10 11 12	6 7 8	10 11 12	10 11 12	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8
14	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	8 9 10	8 9 10	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6
15	10 11 12	8 9 10	10 11 12	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4	8 9 10	2 3 4	2 3 4	8 9 10	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 10	8 9 10	10 11 12	2 3 4	6 7 8
16	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
17	12 13 13	8 9 10	12 13 13	12 13 13	12 13 13	10 11 12	12 13 13	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12
18	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	10 11 12	8 9 10	10 11 12	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10
19	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10
20	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
21	12 13 13	10 11 12	12 13 13	12 13 13	8 9 10	10 11 12	12 13 13	12 13 13	6 7 8	8 9 10	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	8 9 10	10 11 12	10 11 12	10 11 12	2 3 4	10 11 12	8 9 10	4 5 6	8 9 10	10 11 12
22	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10
23	8 9 10	6 7 8	6 7 8	10 11 12	4 5 6	10 11 12	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	12 13 13	4 5 6	12 13 13	6 7 8	10 11 12	6 7 8	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12
24	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10
25	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10
26	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6
27	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	8 9 10	4 5 6	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8
28	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
29	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8
30	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	4 5 6	4 5 6	10 11 12	8 9 10	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8
31	6 7 8	8 9 10	4 5 6	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	4 5 6	8 9 10	8 9 10	4 5 6	4 5 6	2 3 4	1 1 2	8 9 10	8 9 10	8 9 10	1 1 2	1 1 2	1 1 2	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6
32	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 10	6 7 8	4 5 6	4 5 6	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	8 9 10	8 9 10	6 7 8
33	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	8 9 10
34	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	4 5 6	4 5 6	4 5 6	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	1 1 2	1 1 2	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6

الملحق 2 الانتساب الى دالة عضوية مثلثية اخرى حسب الشروط (مرحلة 2 الانتساب)

	المواصفات الملموسة							الموثوقية او الاعتمادية					الضمان				التعاطف				الاستجابة				
	gap 1	gap 2	gap 3	gap 4	gap 5	gap 6	gap 7	gap 8	gap 9	gap 10	gap 11	gap 12	gap 13	gap 14	gap 15	gap 16	gap 17	gap 18	gap 19	gap 20	gap 21	gap 22	gap 23	gap 24	gap 25
103	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8
104	6 7 8	4 5 6	6 7 8	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	2 3 4	6 7 8	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	6 7 8	4 5 6	6 7 8	2 3 4	6 7 8
105	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 10	2 3 4	8 9 10	2 3 4	2 3 4	8 9 10	2 3 4
106	6 7 8	8 9 10	10 11 12	6 7 8	10 11 12	10 11 12	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8
107	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	8 9 10	8 9 10	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6
108	10 11 12	8 9 10	10 11 12	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	2 3 4	8 9 10	2 3 4	2 3 4	8 9 10	6 7 8	6 7 8	4 5 6	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 10	8 9 10	10 11 12	2 3 4	6 7 8
109	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
110	12 13 13	8 9 10	12 13 13	12 13 13	12 13 13	10 11 12	12 13 13	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12
111	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	10 11 12	8 9 10	10 11 12	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10
112	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10
113	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
114	12 13 13	10 11 12	12 13 13	12 13 13	8 9 10	10 11 12	12 13 13	12 13 13	6 7 8	8 9 10	4 5 6	4 5 6	6 7 8	2 3 4	4 5 6	8 9 10	10 11 12	10 11 12	10 11 12	2 3 4	10 11 12	8 9 10	4 5 6	8 9 10	10 11 12
115	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10
116	8 9 10	6 7 8	6 7 8	10 11 12	4 5 6	10 11 12	4 5 6	6 7 8	4 5 6	4 5 6	12 13 13	4 5 6	12 13 13	6 7 8	10 11 12	6 7 8	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12	10 11 12
117	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10
118	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10
119	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6
120	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	8 9 10	4 5 6	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8
121	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
122	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8
123	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6	2 3 4	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	8 9 10	2 3 4	8 9 10	2 3 4	2 3 4	8 9 10	2 3 4
124	6 7 8	8 9 10	10 11 12	6 7 8	10 11 12	10 11 12	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8
125	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	2 3 4	4 5 6	4 5 6	4 5 6	2 3 4	4 5 6	8 9 10	8 9 10	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6
126	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	10 11 12	8 9 10	8 9 10	8 9 10
127	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	2 3 4	6 7 8	4 5 6	6 7 8	4 5 6	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	8 9 10	8 9 10	4 5 6	6 7 8	4 5 6
128	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	10 11 12	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	4 5 6	8 9 10	8 9 10	4 5 6	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	4 5 6	4 5 6	6 7 8
129	8 9 10	10 11 12	8 9 10	10 11 12	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8
130	6 7 8	6 7 8	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	8 9 10	6 7 8	8 9 10	8 9 10	6 7 8	4 5 6	6 7 8

ملخص :

ان ادارة الجودة تعتبر وظيفة حيوية للاحتفاظ بالزبائن وكسب رضاهم وزيادة العائدات لمنظمات الاعمال ،غالبا ما يصعب تقييم الجودة بسبب عدم توفر تدابير تسمح لنا بقياس معطيات الجودة ،في بحثنا هذا سنقدم منهج هجين يركز على نموذج الفجوة servqual وطريقة افضلية النظام حسب التشابه نحو الحل الامثل المضبة Fuzzy Topsis لتقييم جودة الخدمة المصرفية ، يتكون المنهج المقترح من ثلاث خطوات ، الخطوة الاولى تتضمن اعداد استبيان لتقييم جودة الخدمة على اساس ابعاد نموذج الفجوة ،تقييمات المشاركين في الاستبيان كانت عبارة عن صفات عبروا بها عن ابعاد وفقرات جودة الخدمة ، في المرحلة الثانية تم استخدام المعطيات بأسلوب Fuzzy Topsis لإيجاد الاداء الموحد لكل الفقرات ،الفقرات التي لها اصغر قيمة هي هدف البحث ،في المرحلة الاخيرة يتم تحليل ومناقشة النتائج لتقييم تأثير الابعاد على عملية صنع القرار .

اهمية الاسلوب المتبع هو في امكانية تطبيقه و قدرته على توفير الحلول في ظل نقص المعلومات الكمية .

هذا الاسلوب طبق لتقييم جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري BNA .

الكلمات المفتاحية : جودة الخدمة المصرفية ، نموذج الفجوة servqual ، المنطق المضب ، Topsis

Résume :

La Gestion de la qualité de service est essentielle pour maintenir la satisfaction du client et d'augmenter les revenus pour toute entreprise. Souvent, il est difficile d'évaluer la qualité du service en raison du manque de mesures quantifiables et des données limitées. Dans cet article, nous présentons une approche hybride basée sur SERVQUAL et TOPSIS floue pour évaluer la qualité de service du service bancaire. L'approche proposée consiste en trois étapes. La première étape consiste à élaborer un questionnaire à base de SERVQUAL pour recueillir des données pour mesurer la qualité du service bancaire. Les participants fournissent des évaluations linguistiques à évaluer les critères de qualité de service et des solutions de rechange. Dans l'étape 2, les évaluations linguistiques sont combinées par TOPSIS floue pour générer un score global de performance pour chaque alternative. L'alternative avec moins score est finalement retenue. À l'étape 3, l'analyse de sensibilité est effectuée pour évaluer l'influence des critères sur le processus de prise de décision.

La force de l'approche proposée est son application pratique et la capacité à fournir une solution sous partielle ou manque d'information quantitative. Une application de l'approche proposée pour l'évaluation de la qualité des services de la banque BNA

Mots clés : la qualités de services bancaires,servqual,la theorie floue,Topsis,BNA

Abstract :

Managing service quality is vital to retain customer satisfaction and augment revenues for any business organization. Often it is difficult to assess service quality due to lack of quantifiable measures and limited data. In this paper, we present a hybrid approach based on SERVQUAL and fuzzy TOPSIS for evaluating service quality of Banking service. The proposed approach consists of three steps. The first step involves development of a SERVQUAL based questionnaire to collect data for measuring Banking service quality. The participants provide linguistic assessments to rate the service quality criteria and the alternatives. In step 2, the linguistic ratings are combined through fuzzy TOPSIS to generate an overall performance score for each alternative. The alternative with the less score is finally chosen. In step 3, sensitivity analysis is conducted to evaluate the influence of criteria on the decision making process.

The strength of the proposed approach is its practical applicability and ability to provide solution under partial or lack of quantitative information. An application of the proposed approach for evaluation of service quality of bank BNA

Keywords: banking Service quality, SERVQUAL, Fuzzy theory, TOPSIS,BNA