



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية - تخصص: الطرق الكمية في التسيير

بـعـنـوان

تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام تقنية -QFD-

دراسة تطبيقية على طلبة الماستر تخصص محاسبة وجباية -جامعة سعيدة-

تحت إشراف الأستاذة:

*مولاي أمينة

إعداد الطلبة:

*عامر خديجة

*مسلم أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

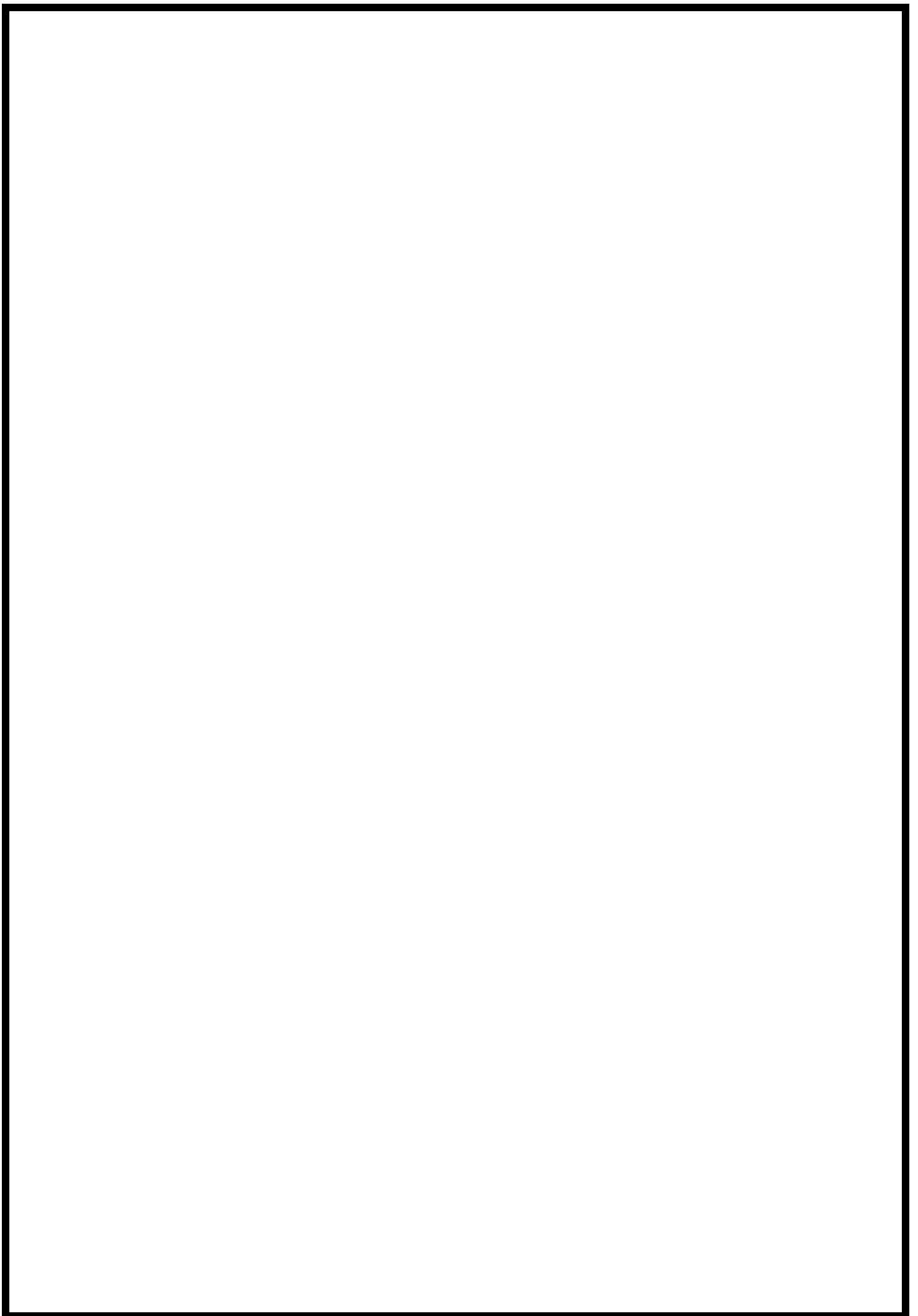
الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا

الأستاذ.....ممتحنا

الأستاذ.....ممتحنا

السنة الجامعية 2012-2013



وَأَنْتَ أَيُّهَا
الْمُرِيدُ

وَأَنْتَ أَيُّهَا
الْمُرِيدُ

علا

كلمة شكر

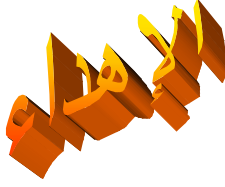
بعد الحمد والشكر لله العلي القدير الذي وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع. نتوجه بالثناء العطر والشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى الأستاذة المشرفة "مولاي أمينة" على كل ماقدمته من توجيهات قيمة وملاحظات نيرة طوال فترة انجاز هذا العمل.

ونوجه شكرنا إلى أساتذتنا الكرماء الذين قدموا لنا الدعم في مشوارنا الدراسي كما نشكر كل الموظفين و عمال مكتبة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة الأخت 'فتيحة'

كما نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى السادة الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل الأكاديمي.

وأخيرا، نوجه شكرنا و امتنانا إلى كل من كانت له يد المساعدة في انجاز هذا العمل ونخص بالذكر

الأستاذ 'الحول عبد القادر'



أهدي ثمرة جهدي إلى

أغلى شخص في حياتي : إلى من جعل الله تحت أقدامها الجنة

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب ومعني الحنان إلي بسمه الحياة وسر الوجود إلي
من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى اغلي جوهرة في حياتي إلى من
سقتني بدف حنانها وعطفها على منبع الحب والتسامح «أمي الحبيبة
رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى صاحب القلب الطيب ومصدر نجاحي، رمز العطاء والمحبة، إلي من احمل
اسمه بافتخار ارجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد
طول انتظار وتبقي كلماتك نجوم أهدى لها اليوم وفي الغد وإلى الأبد "والذي
العزیز"

إلى اخوتي "حنيفي وعائلته، قديرو، معمر، بن يمينه، العالیه، خيرة"

إلى خطيبي "الحبيب" وعائلته.

إلى الذي يعجز اللسان عن وصفهم أحب صديقاتي إلى من تقاسمت معها عناء هذا
البحث الصديقة والأخت "خديجة وعائلتها"

إلى اعز صديقاتي "مونية، غنية، أسماء، أمينة، إيمان، فاطنة، رقية"

كما اهدي هذا العمل إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012 / 2013

الملخص

تتم الدراسة بتقييم جودة الخدمة التعليمية وذلك بتمثيل طلبة الماستر قسم محاسبة وجباية /جامعة الدكتور مولاي الطاهر وذلك عن طريق تقييم الطالب لأداء قسمه والقسم المنافس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي اليابس/تخصص محاسبة وجباية في تلبية متطلباته الأساسية وتحقيق رغباته من خلال توقعاته. ولقد استعملت أداة نشر وظيفة الجودة في بناء بيت الجودة، وذلك بتصميم استمارة موجهة للطلاب تتضمن (13) مطلب و(11) خاصية جودة الخدمة المطلوبة لتلبيتها وذلك بالاعتماد على آراء الطلبة و الأساتذة.

فقد تحصلنا على النتائج المتعلقة بمتطلبات الطالب وخصائص جودة الخدمة (المتطلبات الفنية) اللازمة لتطبيقها. وبهذا برزت خصائص الجودة ذات الأهمية الأعلى في تلبية أكبر قدر ممكن من متطلبات الطالب مع تحسين تلك الخصائص وهي على التوالي: آلية تقويم محددة وواضحة، قنوات اتصال واضحة، تعاون متعدد الوظائف، ومنهاج دراسي متجدد ومتطور، مما يساهم في رفع جودة الخدمة لدى القطاع التعليمي العالي.

الكلمات المفتاحية :

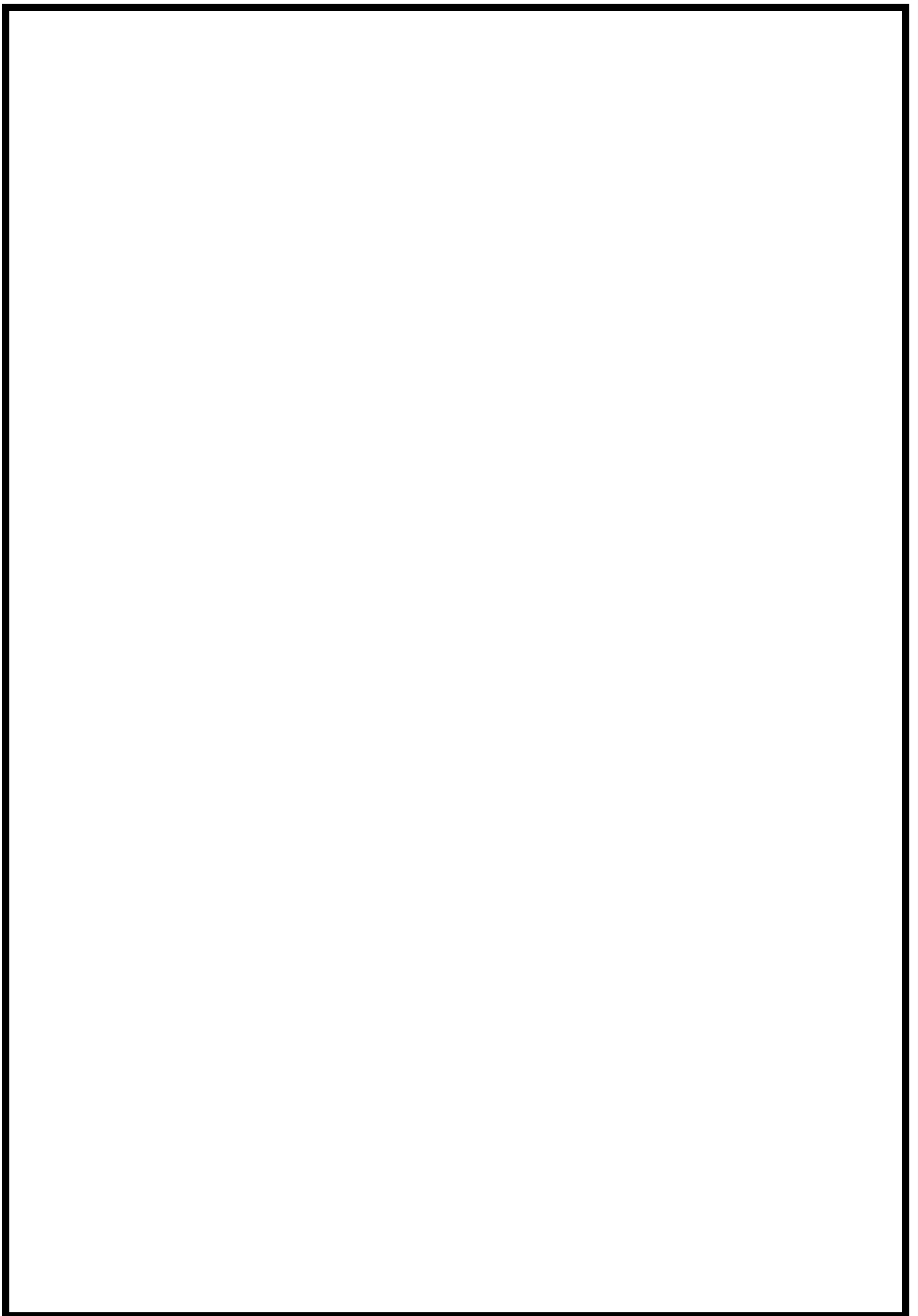
ادارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة التعليمية، تقنية QFD

Résumé

L'objectif de cette étude est d'évaluer la qualité du service dans le domaine de l'enseignement universitaire à travers l'évaluation de la performance du département du master comptabilité et fiscalité au niveau de faculté des sciences économique, des sciences commerciales et des sciences de gestion de l'Université Dr .Tahar Moulay Saida et de celui de l'Université Djillali Liabes de Sidi Bel Abbes dans la satisfaction des besoins et des attentes de ses client.

Afin de réaliser l'objectif de cette étude,nous avons eu recours à une des méthodes du déploiement de la fonction qualité (Quality Fonction Deployment élaborée par Yoji Akao et Shigeru Mizuno) qui est la maison de la qualité en élaborant un questinnaire destiné à l'étudiant comportant 13 exigences et 11 caractéristiques de la qualité du service à satisfaire à travers les avis des étudiants et des enseignants.

Les résultats obtenus montrent les caractéristique de la qualité considérées comme les plus important dans la satisfaction d'un grand nombre des exigences de l'étudiant tout en les améliorant. Il s'agit, d'un moyen d'évaluation précis et bien déterminé, de bons canaux de communication, d'une coopération multifonction, d'un programme d'étude clair et amélioré qui contribuent dans le développement de la qualité du service dans le secteur de l'enseignement supérieur.



.....	الملخص
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	المقدمة
.....	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة
3.....	المبحث الأول: ماهية الجودة
3.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة
5.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
7.....	المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها
10.....	المطلب الرابع: خصائص الجودة وأبعادها
12.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
12.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة
13.....	المطلب الثاني: أهمية الجودة الشاملة وأهدافها
13.....	المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة
.....	الفصل الثاني: جودة الخدمة التعليمية
21..	المبحث الأول: ماهية الخدمة

- 21.....المطلب الأول: مفهوم الخدمة.
- 22.....المطلب الثاني : خصائص الخدمة.
- 24.....المطلب الثالث: أصناف الخدمة.
- 25.....المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة التعليمية.
- 25.....المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة التعليمية .
- 27.....المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة التعليمية وقياسها.
- 29.....المطلب الثالث: فجوات جودة الخدمة وأسبابها .
- 31.....المطلب الرابع: أهمية جودة الخدمة وكيفية مراقبتها.
-الفصل الثالث: أداة نشر وظيفة الجودة -QFD-
- 36.....المبحث الأول: ماهية أداة نشر وظيفة الجودة.
- 36.....المطلب الأول: نشأة أداة نشر وظيفة الجودة.
- 37.....المطلب الثاني: مفهوم أداة نشر وظيفة الجودة.
- 40.....المطلب الثالث: مراحل بناء -QFD-
- 42.....المبحث الثاني: فوائد تطبيق -QFD- ومستلزمات نجاحها.
- 42.....المطلب الأول: فوائد تطبيق -QFD-
- 44.....المطلب الثاني: مستلزمات نجاح -QFD-
- 45.....المطلب الثالث: مصفوفات أداة نشر وظيفة الجودة.

.....	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية.
51.....	المبحث الأول: مراحل بناء بيت الجودة.
51.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية.
52.....	المطلب الثاني: مراحل بناء بيت الجودة.
55.....	المبحث الثاني: خطوات تطبيق QFD على بيانات طلاب الماستر قسم محاسبة وجباية.
54.....	المطلب الأول: استخدام البرنامج التطبيقي SPSS 20
56.....	المطلب الثاني: الدراسة التطبيقية بتطبيق مراحل بناء QFD.
77.....	الخاتمة

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	تصنيف درجة الموسية	1.2
39	أهم تعريفات QFD	1.3
62	مصفوفة التقييم التنافسي لمتطلبات طالب الماستر جامعة د.مولاي الطاهر/قسم محاسبة وجباية	1.4
63	علاقات الارتباط	2.4
67	مصفوفة العلاقة	2.4
68	التقييم الفني لجودة الخدمة التعليمية	3.4
69	الصعوبة الفنية	4.4
72	الأهمية الفنية	5.4

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مفهوم الجودة	1.1
9	أهداف الجودة	2.1
15	أهداف إدارة الجودة الشاملة	3.1
26	جودة الخدمة	1.2
40	مراحل تطبيق أداة نشر وظيفة الجودة QFD	1.3
43	فوائد أداة نشر وظيفة الجودة QFD	2.3
45	نموذج مبسط لبيت الجودة	3.3
64	مصفوفة الارتباط	1.4
74	بيت الجودة	2.4

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	استمارة تقييم برنامج الماجستير من وجهة نظر الطلبة.	84
2	استمارة تقييم برنامج الماجستير من وجهة نظر الأستاذ.	85
3	درجة الأهمية النسبية	86
4	تقييم القسم الحالي (مولاي الطاهر)	87
5	تقييم القسم المناظر (جيلا لي الياس)	88
6	درجة تأثير العامل في اختيار الكلية	89
7	قابلية انجاز المتطلب الفني لجامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -	90
8	قابلية انجاز المتطلب الفني لجامعة جيلا لي الياس - بلعباس -	91
9	يوضح علاقة الارتباط بين خصائص جودة الخدمة.	92
10	يوضح علاقة الارتباط بين متطلبات الطالب وخصائص جودة	93

الخدمة.

ان التعليم العالي مثله كأى نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاسا للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام، ان مؤسسات التعليم العالي هي منظمات خدمية متخصصة في انتاج وتسويق حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تعد احد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهذه الخدمات لا يمكن ان تحقق أهدافا إلا إذا جرى انتاجها وتقديمها بمستوى متميز من الجودة ونتيجة للنجاح الهائل الذي حقته ادارة الجودة الشاملة في مختلف التنظيمات الاقتصادية، الصناعية التجارية، التكنولوجية والخدمية في الدول المتقدمة ظهر الاهتمام بتطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري متميز في المؤسسات التعليمية يهدف الى تحقيق رضا أصحاب المصلحة في العملية التعليمية على اختلاف مستوياتهم، بدءا بالطالب وانتهاء بالمجتمع ككل.

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. و في هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات و أثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية و زيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

الجودة في التعليم العالي لا بد وان تعني قدرة المؤسسة التعليمية في تحقيق مجموعة من الوظائف والمتمثلة

فمايلي:

- 1- تلبية حاجات سوق العمل من الكوادر المهنية في التخصصات المختلفة كما ونوعا، والقادرة على تحقيق تنمية مستدامة في ضوء تطور المعارف المختلفة.
- 2- انماء المعرفة و اثرائها وتأصيلها ونشرها والقدرة على توظيفها في مجالات الحياة المختلفة.
- 3- القدرة على نقل التقنية لاسيما التقنية الجديدة وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهها في مجتمعاتها.
- 4- الحفاظ على الهوية الوطنية وإبراز التراث الحضاري والثقافي لبلداتها.
- 5- التكافؤ مع المؤسسات التعليمية العالمية المشهود لها بالتميز العلمي.

لأجل ذلك استخدمت تقنية -QFD- التي طورت في اليابان نهاية الستينات من الباحثين (Dr. Shigeru Mizuno) (1910-1989) و (Dr. Yoji Akao) (1928). تمثل -QFD- طريقة تخطيطية ذات منهجية نظامية تبدأ بالمدخلات (متطلبات الزبون) وتنتهي بالمخرجات (خصائص الجودة) ، تستهدف ترجمة وتحليل ونشر متطلبات الزبون (طالب الماستر) المتوقعة باعتماد تعابيرها الفعلية (بعد الإصغاء لصوته) ، إلى خصائص جودة منتج (الخدمة التعليمية) وعملية ضمن مراحل التصميم ، والإنتاج المختلفة وذلك ببناء واحد أو أكثر من مصفوفات أو بيوت الجودة - Quality Housses - الأربعة.

ينشر في المصفوفة الأولى صوت طالب الماستر (متطلباته المفضلة) أي الماهيات -Whats- إلى خصائص جودة الخدمة التعليمية (المتطلبات الفنية) أي الكيفيات -Hows- اللازمة لانجاز الماهيات وتحول تقنية - QFD - من أداة للتركيز على الزبون إلى نظام شامل لضمان الجودة وتقديم قيمة متفوقة تحقق رضا الزبون.

إشكالية الدراسة:

ماهي مناطق التحسين الجوهرية في خصائص الخدمة المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة_ التي تضمن لها تقديم خدمة تعليمية متفوقة من وجهة نظر الطلبة ؟ والتي يترتب عنها التساؤلات التالية:

- ✓ ماذا نقصد بجودة الخدمة التعليمية ؟
- ✓ كيف نقوم بتطبيق جودة الخدمات في الجامعة ؟
- ✓ كيف يتم قياس جودة الخدمات التعليمية ؟
- ✓ ماهي مراحل تطبيق أداة نشر وظيفة الجودة -QFD- ؟

الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات وهي على التوالي:

الفرضية الرئيسية:

تتمتع كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بكفاية خصائص جودة الخدمة التعليمية الحالية فيما يتصل بتلبية متطلبات الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

الفرضيات الفرعية:

H 1 : تعتبر خاصية هيئة تعليمية كفاء ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

H 2 : تعتبر خاصية هيكل تنظيمي مصمم بوضوح ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

H 3 : تعتبر خاصية استراتيجيات تدريس وتعليم واضحة ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

H 4 : تعتبر خاصية منهاج دراسي متجدد ومتطور ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

H 5 : تعتبر خاصية تعليمات وسياسات وإجراءات واضحة ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

H 6 : تعتبر خاصية فيما قنوات اتصال واضحة ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

7H : تعتبر خاصية التأكيد على تطوير الخدمات الادارية ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

8H : تعتبر خاصية الثقة والمشاركة مع الاخرين ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

9H : تعتبر خاصية التأكيد على التقدير والاحترام ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

10H : تعتبر خاصية تعاون متعدد الوظائف ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

11H : تعتبر خاصية آلية تقويم محددة وواضحة ذات أولوية في تلبية متطلبات طالب الماستر (تخصص محاسبة وجباية).

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في القاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجددة في القطاع التعليمي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي، وخاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة للتأكد من التحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، ومن مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغايتها من كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها. تبرز أهمية البحث الحالي من تطبيقه لمفاهيم متقدمة في إدارة الجودة الشاملة لأول مرة في منظمات الخدمة التعليمية ، إذ تمتاز عينة البحث وميدانه بأهمية استثنائية لما للجامعة من دور اجتماعي ومسؤولية في بناء ونمو الشخصية العلمية المتميزة للأستاذ والطالب على حد سواء .

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تقييم جودة الخدمة التعليمية الجامعية باستخدام تقنية QFD –

والذي ينبثق عنه جملة من الأهداف الآتية:

_ تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة و متطلبات الطالب و سبل تحسينها.

_ تطبيق نموذج QFD في جامعة د.مولاي الطاهر لتلبية متطلبات الطالب الماستر كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

_ التأكيد على أهمية جودة الخدمة التعليمية المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على الاقتصاد

العالمي.

_ تحديد خصائص جودة الخدمة التعليمية الأكثر أهمية لتلبية متطلبات الطالب و التي ينبغي على الجامعة

تحقيقها.

_ تحديد مستوى العلاقة بين -ماذا- what التي يرغب بها الطالب و -كيف- how يجب توفيره من

خصائص جودة الخدمة لتحقيق متطلباته بكفاءة.

_ تقييم تنافسي في بين الكلية ومنافسها على انجاز خصائص جودة الخدمة التعليمية المطلوبة من طرف

الطالب، و بذلك تحديد الصعوبة الفنية اللازمة لانجاز كل خاصية.

منهج الدراسة:

من اجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وباقي التساؤلات، وتحقيق الهدف من وراء هذه الدراسة تم إتباع المنهج

التحليلي من خلال الوصف النظري والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع وبعد ذلك التوجه

نحو الدراسة الميدانية التي هي عبارة عن معالجة لنتائج الاستبيان، وهذا سيتم عن طريق أداة نشر وظيفية الجودة-

-QFD

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية و زمانية وإجرائية:

الحدود المكانية : شملت هذه الدراسة جامعة مولاي الطاهر سعيدة وجامعة جيلالي اليابس بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ماستر/تخصص محاسبة وجباية.

الحدود الزمانية : فقد طبقت هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2012-2013.

الحدود الإجرائية : طبقت هذه الدراسة على طلبة الماستر تخصص محاسبة وجباية في كلتا الجامعتين.

خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي، فالجانب النظري بدوره يشتمل على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تم التعرض فيه إلى الجودة والجودة الشاملة بشكل عام، فالمبحث الأول تناول ماهية الجودة، أما

المبحث الثاني تضمن ماهية إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: فقد عالج جودة الخدمة التعليمية فالمبحث الأول تضمن ماهية الخدمة أما المبحث الثاني ماهية

جودة الخدمة التعليمية.

الفصل الثالث: فهو يتضمن أداة نشر وظيفة الجودة، فالمبحث الأول يتضمن ماهية QFD.

ام المبحث الثاني يشمل فوائد تطبيق QFD و مستلزمات نجاحها.

الفصل التطبيقي: سيتم في هذا الفصل محاولة تطبيق تقنية QFD

الفصل الأول: مفاهيم عامة

حول إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال كما وأنها تهتم بالبحوث والدراسات والتقارير في كافة المجالات وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز وزيادة حصتها في السوق.

ولهذا ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة على مستوى الدولي والمحلي.

ولهذا نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على العنصر المحوري لهذا المنهج الإداري الجديد المتمثل في الجودة وكذا التطور التاريخي لهذا المفهوم ثم نحاول تقديم تعريف إدارة الجودة الشاملة مع إيضاح أهميتها وأهدافها وأبعادها.

تمهيد:

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة ، قبل أن نضيف عليها صفة الشمولية لذلك سوف نعالج في مبحثنا هذا النقاط التالية:

تعريف الجودة-التطور التاريخي-أهميتها وأهدافها-الخصائص والأبعاد-المحددات والأنواع.

المطلب الأول: مفهوم الجودة:

نظراً للاهتمام الذي عرفته الجودة من قبل الرواد والباحثين تعددت التعاريف ومن أشهرها ما يلي:

الجودة Quality : كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي تقصد بها : طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.¹

كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة : بأنها مجموعة من المزايا والخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.²

وقد عرفها Juran على أنها : "ملائمة المنتج للمستهلك وهذا التعريف يمثل وجهة نظر الزبون

بالجودة"³

الجودة تعني "خصائص المنتجات التي تلي احتياجات ورضا الزبائن"

¹ مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 15

² مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 15

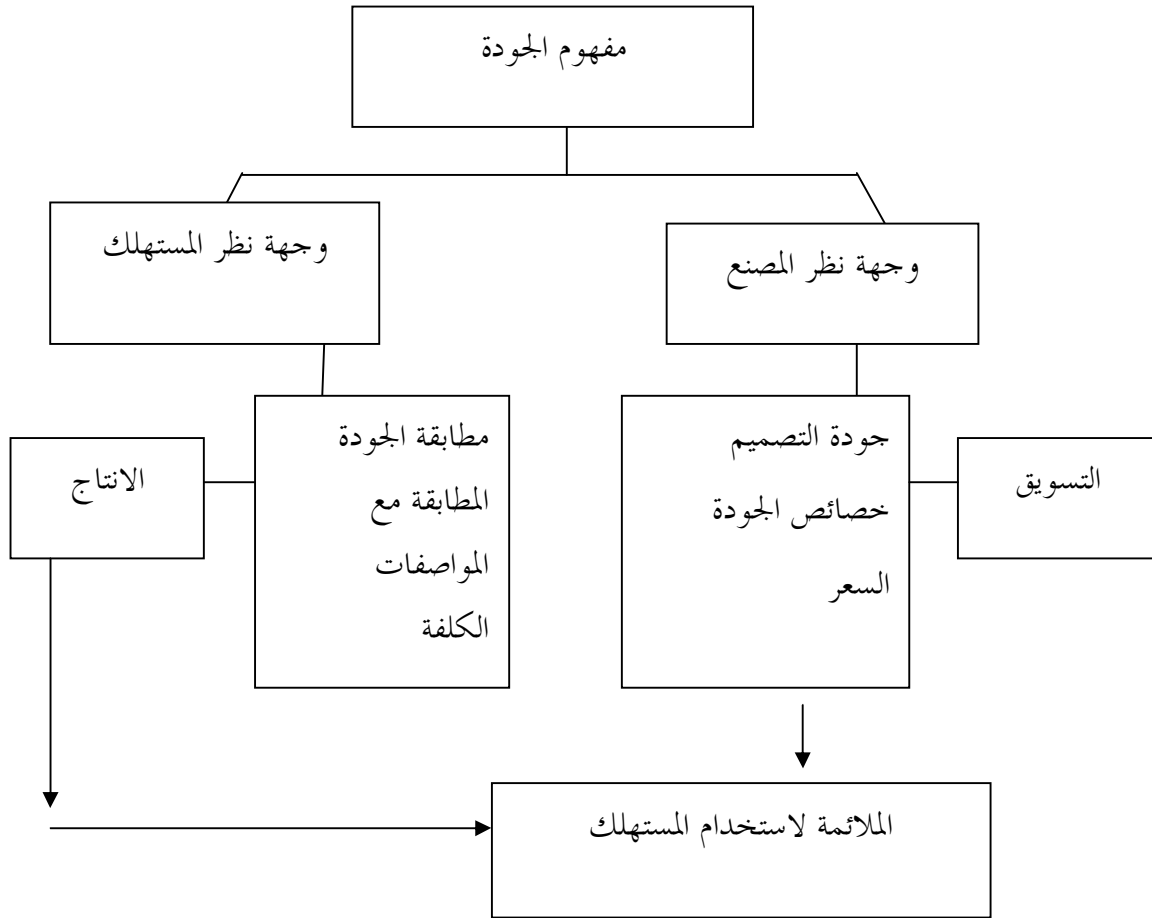
³ عبد الستار محمد العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 25

كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها: "درجة أو مستوى من التميز"¹

وهي "تعني مطابقة المتطلبات"

بإضافة مفاهيم أخرى للجودة وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (1) مفهوم الجودة



المصدر : محمد عبد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 37

أما التعريف الحديث للجودة هو يتمثل في أن:

¹ محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 31

الجودة تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات

المستهلك.¹

المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة

تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن 18 قبل الميلاد في الحضارة البابلية بقيادة "حمورابي" حيث كان من بين 282 قانون يتعلق بتقدير وإعطاء ما هو جيد ومناسب وإصلاح كل ما هو ناقص أو غير جيد.

أما في القرن 15 قبل الميلاد أكد الفراعنة مفهوم الجودة في بناء ودهن المعابد، أما عصر صدر الإسلام فقد زاد تأكيد على الجودة حيث يوجد أمثلة على ذلك وهي الآية الكريمة "وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان" "الرحمن 9"

أما الحديث الشريف : "من غشنا فليس منا" وكذلك "إذا عمل أحدكم عملاً فليتيقنه"

وبعد ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر بعد الميلاد تطور مفهوم الجودة ويمكن خلال هذا التطور الظاهر على المصطلح صنفت إلى أربع مراحل وهي كالاتي:

(1) - المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش : بداية الثورة الصناعية *1940*

كانت بداية هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية و بروز الحالات الإنتاجية الكبيرة وظهور نظام الإنتاج الحرفي، إذ كان يقوم هذا الأخير بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على المنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها لتلك المواصفات، أي أن عمليات الفحص والتفتيش يتم إنجازها بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك السلع.²

¹ سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية كلية التجارة، الطبعة الأولى، جامعة إسكندرية، مصر، 2002، ص 14

² حضير كاظم محمود "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 30 و31

(2) - المرحلة الثانية : مرحلة الضبط الإحصائي : *1940-1960*

لقد أدركت الشركات الصناعية بأن فكرة القيام بنشاط الفحص والتفتيش أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث على أساليب وأدوات إحصائية أكثر تأثير ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب بها. ولقد تميزت هذه المرحلة باستخدام واسع و كبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ولاسيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو Pareto ومخطط السبب - التأثير (Cause-Affect) التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل.¹

(3) - المرحلة الثالثة : مرحلة ضمان (أو توكيد) الجودة : *1960-1980*

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا في الوظائف الإدارية من خلال ما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة . اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التلّف الصفري-Zéro Défect- الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع -Crosby-

(4) - المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة : *1980- إلى يومنا هذا*

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل : فهي مدخل إداري مرتكز على الجودة التي تعتمد مساهمة جميع العاملين من أجل تحقيق نجاح طويل الأمد وذلك بتحقيق رضا الزبون.

إلى جانب الاهتمام الكبير بنمط الإدارة الحديثة ،شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، وهذا الأمر أدى إلى ظهور مواصفة عالمية

¹ محمد عبد الوهاب الغزاوي "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 19

موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO فهذه المواصفات أصبحت شرطا

أساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي.

المطلب الثالث : أهمية الجودة و أهدافها:

الفرع الأول : أهمية الجودة:

تعد الجودة من أهم الركائز داخل المؤسسة وكذلك لتقديم أحسن وأفضل منتج أو خدمة للزبون،ومن هنا تظهر لنا أهمية الجودة من خلال:¹

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة:

- ✓ زيادة شكاوي الزبائن والمستهلكين بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم
- ✓ تأثير سمعة المؤسسة في السوق
- ✓ تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- ✓ تراجع أرباح المؤسسة.

2. المزايا التي قد تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة:

- ✓ تلبية رغبات وحاجيات الزبون.
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة.
- ✓ جذب عدد أكبر من المستهلكين

¹ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة خضير محمد، بسكرة، ص

مما سبق يتضح لنا أهمية الجودة بالنسبة للمستهلك (الزبون) والمؤسسة على حد سواء باعتبارها مصدر تلبية حاجات ورغبات المستهلك والزبون وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدرا لتمييز المؤسسة وضمان بقائها.

الفرع الثاني: أهداف الجودة

يوجد نوعان من الأهداف الجودة هي:¹

أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي كل ما يتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وذلك باستخدام متطلبات متميزة ومتعلقة بالزبون من أجل إرضائه.

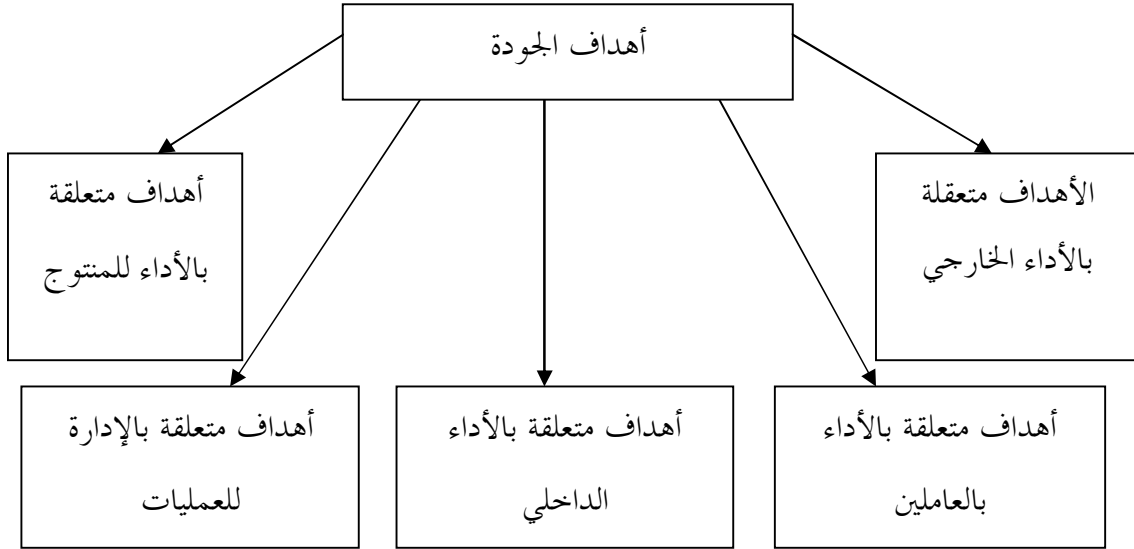
أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

وبهذا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات:

- أهداف الأداة الخارجية وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداة للمنتوج وتتضمن حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات وتمثل في مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداة الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف أداة العاملين ويتضمن المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

¹ محمد الصبري، "الجودة الشاملة"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إسكندرية، مصر، 2006، ص 26

الشكل رقم 02 : أهداف الجودة:



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 27

المطلب الرابع : خصائص الجودة وأبعادها:

الفرع الأول: خصائص الجودة

يعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمرا حيويا، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضا ضمن

الشركة نفسها ومن أهم هذه الخصائص:

✓ **فائقة:** حيث الجودة تعني التفوق.

✓ **قائمة على المنتج :** التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها

✓ **قائمة على المستخدم :** قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

✓ **قائمة على التصنع :** تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.

✓ قائمة على القيمة : فالمنتج الأكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة

للجودة قدرة على تلبية متطلبات المستهلك بالشكل الذي، يرغب به ويفضله والذي يتفق مع توقعاته من خلال مجموعة من الأبعاد الإستراتيجية وتعتبر هذه الأبعاد تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المنظمة من جهة أخرى ، ويمكن عرض هذه فيما يلي:

✓ الأداء : يشمل اهتمام الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له

وتكلفة الصيانة وإمكانية الإصلاح.¹

✓ المظهر أو الخصائص : الخصائص الثانوية المحسوسة للسلعة وشكلها ورونقها مثل : تغليف

المنتج..الخ.²

✓ المطابقة : مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما تعلن للزبون³

✓ مدة الصلاحية : العمر التشغيلي للمنتج فلكل منتج مدة صلاحية وانتهاء صلاحه (عدد

الأيام-المقاومة-مدة العمل في خلال المنتج)

✓ المثانة : الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

✓ الموثوقية (الاعتمادية) استمرار الأداء عبر الزمن.

✓ الاستجابة : التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل المتوقعة.

✓ الجمالية : إحساس العميل بالخصائص المفضلة لديه.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 43

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24

³ محمد عبد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 38

✓ السمعة : الأداء السابق للمنتج والفكرة التي يحملها عنه المستهلك.

✓ إمكانية تقديم الخدمة : وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم

الخدمة.¹

المبحث الثاني : ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك لا نجد لها تعريف محددًا وشاملاً ومن هنا تعددت التعاريف والتي يحملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.²

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها : عرف أو عقيدة متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.³

وقد عرفتها وزارة الدفاع الأمريكية : بأنها تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين والتي يساهم فيها جميع العاملين في المنظمة من خلال تكامل الأنشطة والجهود المقترنة بهم وفي كافة المستويات لبلوغ الانجاز الأمثل في الأداء بحيث يؤدي ذلك نحو تحقيق رضا المستهلك النهائي.⁴

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 43

² قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 80

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 39

⁴ حضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 18

أما وفق Royal Mail بأنها : الطريقة أو الوسيلة الشاملة التي تشجع العاملين للعمل ضمن

فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.¹

ولكي نتعرف بالتفصيل على مصطلح إدارة الجودة الشاملة يبدو من المناسب أن نوضح مكونات

هذا المصطلح كالآتي:²

الشاملة : تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل على أن يؤخذ مفهوم الشمولية ليعم كل

أجزاء ومستويات المنظمة. بما يضمن تحقيق القدرة على إحداث التناسق بين الخارجية والداخلية.

الجودة : تعني تحديد درجة رضا المستهلك ومستوى الأشياء الذي حققه المنتج ومحاولة تجاوزه. بما يضمن

إسعاده ورضاه مستقبلاً ويضمن الاستمرار والامتياز والقدرة على المنافذ.

الإدارة : تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة من أجل التحسين المستمر

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الآتي:³

✓ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق. بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

✓ القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء .

✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

¹ خضير كاظم محمود ، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007، ص75

² نزار عبد الحميد البر واري ، لحسن عبد الله باشوية، "إدارة الجودة مدخل للتنميين والريادة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2011، ص

144، 145

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص55، 54

✓ الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

✓ المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسن المستمر إلى الأبد.

✓ تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.

✓ الفحص المستمر لسير العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

✓ التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

✓ تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي:

- مزايا تنافسية وزيادة الحصة السوقية
- تساعد برامج تحسين الجودة على زيادة الإنتاجية والفاعلية
- تخفيض تكلفة الإنتاج
- زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل والعمل على تحقيقها¹
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات أي قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.

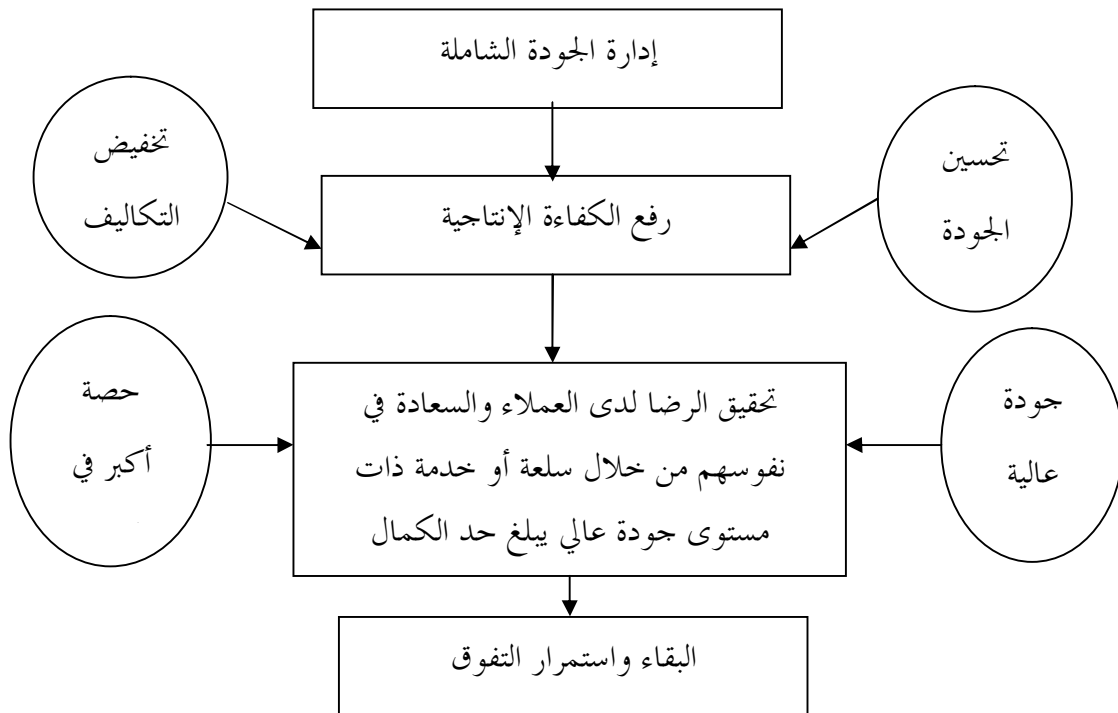
¹ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 65-66

إن المنافسة لا يمكن لأحد أن يصد في وجهها، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته

ورغبته بدرجة عالية، وتخطيطها بشكل دائم ومستمر، وتحقيقها يعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

ويمكن إضافة أهداف أخرى وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 03: أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة

الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 40

المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لضمان تحسين مستوى الجودة قدم إدوارد ديمنج أربعة عشر مبدأ المعروفة باسمه والتي تتطلب

طرائق السيطرة الإحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي كالاتي:

1/ التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم : إن تطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد وأن يوضع في سلم

الأولويات الحقيقية لأن إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلباتهم المتنامية على مختلف

الفصل الأول مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

المدة الزمنية، ويعد مصطلح العميل منطويًا على كل من المستهلك الداخلي والخارجي، ولذا فإن تحقيق رضا كل من الطرفين يعد محور الاهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة.

2/ المناخ التنظيمي : إذ أن المناخ الملائم السليم من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم أعدادًا نفسيًا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين.¹

3/ إبعاد الخوف : وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائمًا نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسئولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.

4/ تقليل الشعارات : تفادي استخدام الصيغ والأساليب الغير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين الإنتاج.²

5/ توقف الاعتماد على فحص الشامل كطريقة أساسية في تحسين الجودة وتتناول اعتمادا الفحص والتفتيش والاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.

6/ التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع وتجهيز الخدمات : وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلقة بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب والخرائط الإحصائية.³

7/ تبني فلسفة جديدة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي في المواد الأولية والعمل والتأخير في التجهيز وغيرها.

¹ حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 233، 232

² عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 49، 48

³ حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 23

8/إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين والمستهلكين والتشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة.¹

9/استخدام الطرق الإحصائية لغرض إيجاد وتحديد النقاط المثيرة للمتاعب.

10/تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة²

11/إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط،العمل المريح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقا سعر البيع،ولكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم،وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

12/إزالة الحواجز بين الإدارات :السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين،والقائم بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم ،وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد،فإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كانت منتج أو خدمة التي ترضي وتفوق توقعات العملاء³

13/التزام الإدارة العليا : إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى إنجاح النظام المستهدف.

14/إدارة الجودة استراتيجيا : تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية استراتيجيا إذ بدون الجودة العالية غالبا ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل الذريع أمام المنافسة القائمة في الأسواق ولذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة.⁴

¹ قاسم نايف علوان،مرجع سبق ذكره،ص 84

² عبد الستار محمد العلي،مرجع سبق ذكره،ص 64

³ نزار عبد الحميد البر واري ،لحسن عبد الله باشوية،مرجع سبق ذكره،ص 86

⁴ حضير كاظم جمود،مرجع سبق ذكره،ص 103

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في الفصل فالجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع النشاطات والوظائف والعمليات الخاصة بالمؤسسات بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم المميزات التنافسية التي تملكها المنظمات المطبقة لها كما وأنها عبارة عن منهج وثقافة إدارية تهتم بكل متطلبات الزبون، وهذا ما يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وكذا تقييم جودة الخدمة التعليمية التي سيتم عرضها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: جودة الخدمة التعليمية

تمهيد:

لم يعد قطاع الخدمات بعيدا عن الاهتمام بالجودة ولقد أشار (Reichled and Sasser) أن الجودة قادمة من الخدمة بنفس القوة ولهذا أصبحت الجودة مطلوبة في القطاع الصناعي. كما وأن الشركات الصناعية في ظل ظاهرة تدويل الإنتاج واعتماد التصنيع على مستوى العالم، بحيث أخذت هذه الشركات تركز على الخدمات التي تقدمها وعلى إدارة الخدمة في عملية المنافسة بوصفها مصدرا مهما للتميز والتفوق.

ولقد احتل موضوع جودة السلعة والخدمة الأولوية في الاهتمام بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم الخدمة:

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".¹

يعرف Phkatlel الخدمة بأنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون".²

أما كريستوفر لوفلوك (Lovelock 2004): "أن الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متأصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة".³

فقد عرفت على أنها: "أداء أو فعل يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر وتكون غير مادية ولا ينتج عنها تملكه". ومن مجمل هذه التعاريف يلاحظ أن هناك ملامح واضحة للدعوة إلى الفصل بين الخدمة البحتة التي لا يرتبط تقديمها بأي منتج مادي، وتلك الخدمة التي تقدم مرتبطة بمنتج مادي.⁴

أما Leu jeune فقد عرفها في 1989 بأنها: "الخدمة هي تقديم كل ما تقترحه المؤسسات وتضعه في متناول المستهلكين لقاء سعر معين مما يجعله في السوق".

¹ بوحنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 58

² بوحنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 58

³ فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64

⁴ ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المادية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 78

وفي 1991 عرف Veys أن : "إنتاج الخدمات هو عملية أو سياق يتم من خلالها تقديم خدمة من طرف شخص مادي أو معنوي إلى شخص مادي أو معنوي، في مجال زمني محدد ومكان معين".¹

وأخيرا نجد في تعريف 1992 Tocquer et Lnglois "الخدمة هي تجربة مؤقتة يعيشها الزبون حين التقائه بعامل المؤسسة أين تدعم الخدمة بمعدات وتقنيات".

المطلب الثاني: خصائص الخدمة:

1. اللاملموسية (اللامحسوسية) Intangibility:

أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها، أو الإحساس بها، وهي الخاصة التي تميز الخدمة عن السلعة ذلك فقد اقترح Wilson إمكانية تقسيم الملموسة إلى درجات، يمكن توضيحها في الجدول التالي:²

الجدول رقم 01 : تصنيف درجة الملموسية

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي	الأمن والحماية، الاتصالات، التمويل.	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، والسفر، المزداد العلني
الخدمات التي تعطي قيمة	التأمين، عقود الصيانة،	خدمات التنظيف، التصليح،
مضافة للسلع الملموسة	الاستشارات الهندسية،	التأمين، العناية الشخصية
	الإعلانات تصميم العبوات	

¹ سعيدان محمد، بوضالغ سفيان، إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، ورقة بحثية للملتقى الوطني بعنوان قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010، ص 5-6

² بوغنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 59

الخدمات التي توفر منتجات	متاجر	الجملة، وكلاء	متاجر	التجزئة، البيع	الآلي، الخدمات
مادية ملموسة	النقل، المستودعات، البنوك	البريدية، العقارات			

المصدر: بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 59

2. عدم قابلية الفصل (التلازمية) **Insparatability** :

في حالات كثيرة لا يمكن الفصل بين تقديم (إنتاج) خدمة واستهلاكها. فتقديم الخدمة واستهلاكها متزامنان أي يتمان في نفس الوقت خلافاً للسلعة. كما أنها تفيد الشركة لأن تقديم الخدمة يكون مقيداً بالحجم أي أن مقدم الخدمة مهما كان ماهراً كفؤاً لا يمكن أن يوسع نطاق تقديم الخدمة ما لم يوسع مكان أو مجال عرضها.¹

3. عدم التماثل أو عدم التجانس في تقديم الخدمة **Variability** :

تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة. وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً والواقع أن خاصية عدم التجانس في تقديم الخدمة تجعل من غير الممكن لمزودها تنميط خدماتهم وهذا ما يدفع المستفيد من الخدمة إلى التحدث مع الآخرين قبل اختيار الجهة التي سيتعامل معها للحصول على الخدمة المطلوبة.²

4. عدم القابلية للتخزين (الزوالية أو الهلاكية) **Perishability** :

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً أو بشكل كامل وهذا ما يجعل الأمر

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 239

² فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 93

صعب للمؤسسات الخدمية، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار أو استخدام طرق جديدة في الترويج¹.

5. الملكية Ownership:

إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل وبإمكانه تخزينها أو بيعها في وقت لاحق وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان وأن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي تحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه.²

المطلب الثالث : أصناف الخدمة:

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي³:

1-الخدمة الخالصة:

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

2-الخدمة المرفقة بمنتج مادي:

¹ بوعتان نور الدين،مرجع سبق ذكره،ص60

² فريد كورتل،مرجع سبق ذكره،ص96

³ بوعتان نور الدين،مرجع سبق ذكره،ص61

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

3-المنتوج المرافق بعدة خدمات:

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة إلكترونية مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا، كلما كان يبعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل، الصيانة، الضمان

المبحث الثاني : جودة الخدمة التعليمية

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة التعليمية

نتيجة للتطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة وظهور مفاهيم اقتصاد المعرفة و مجتمعاتها تزايدت أهمية قطاع خدمة التعليم عموما والجامعي خصوصا كونه من القطاعات الهامة التي تعمل على مواكبة هذه التطورات و بناء المجتمع المتقدم لذا برزت الجامعة كقائد للمجتمع باعتبارها مركزا لتقديم خدمة التعليم الجامعي و من اجل أن تؤدي هذا الدور بنجاح كان عليها أن توفر خدماتها بجودة عالية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة¹.

¹ علي الحكيم، تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج كلية الإدارة والاقتصاد، دراسة تطبيقية، جامعة الكوفة، العراق، ص 6

فالجودة تعرف حسب كلا من Krajawski and Ritzman: "هي تلبية ما يتوقعه المستفيد أو

التفوق عليه"، أو أنها: "التطابق المتلائم مع توقعات المستفيدين"

وقد أشار محمد سمير احمد بان جودة الخدمة هي "مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسن الخدمة المقدمة للعميل ويمكن

تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند الأداء و أنشطة تتم بعد الأداء".¹

وأكد بعض الباحثين بأنها: "سلسلة من العلاقات بين العملاء و العاملين بالمنشأة و يجب العمل على تحسين تلك

العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل".

و بالنسبة ل(Iso 9000) هي: "تنتج جودة الخدمة من تنفيذ أداء مجموعة من الأنشطة توجه في اتجاه

مقابلة احتياجات العميل"²

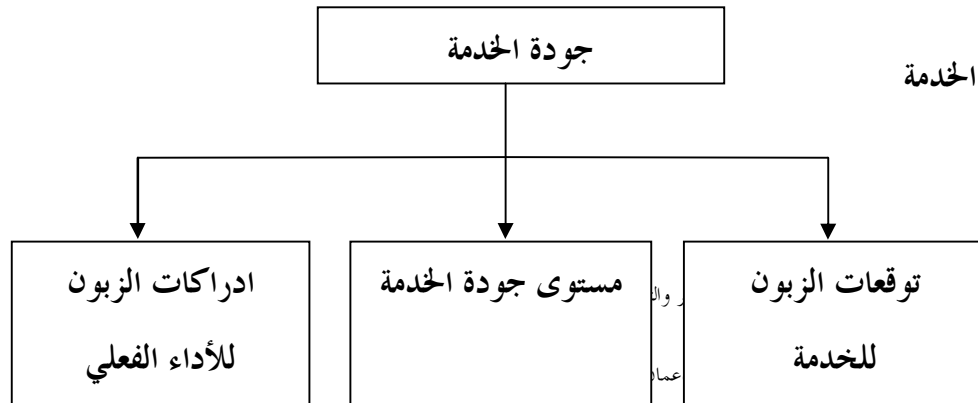
كما و أنها تعني "كيف يتم التعامل مع الزبون".

في حين ينظر إليها البعض الآخر بأنها: "حصيلة كلية و ليس جزء يتعلق بنقاط الاتصال بالزبون"³

توجد صعوبة في تعريف جودة الخدمة و تستمر تلك الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات

قياسا إلى السلع المادية إذا عرفت أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة على

النحو التالي الذي يعرضه الشكل التالي:⁴



الشكل رقم 04: جودة الخدمة

¹ محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيقها
² محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 6
³ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في
⁴ دربال أمينة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د.مولاي

ويمكن التعبير عنه رياضيا من خلال المعادلة الآتية:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي توقعات الزبون لمستوى للأداء

المصدر : داود عبد الملك الحدابي، جودة الخدمة التعليمية، كلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة عمران، 2009، ص 96

وبذلك تعرف جودة الخدمة التعليمية للجامعة بأنها: "مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة الجامعية و إعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع التنموية".

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة وقياسها

الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمة

قد تنامي الاهتمام بمفهوم جودة الخدمة في منظمات صناعة السلعة، كمرتكز أساسي في بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب مضاهاتها، بحيث تساهم في نمو ونجاح وبقاء المنظمات ثم ازداد ذلك الاهتمام في العقدين الأخيرين على أهمية الجودة في قطاع الخدمة تحديدا.

إن أبعاد جودة الخدمة تختلف عن تلك التي تخص السلع المصنعة لأن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر

بالوقت والتفاعل ما بين الموظفين والمستهلكين أثناء تقديم الخدمة وهي تتضمن مايلي :

- ✓ الاعتمادية: وتعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.¹
- ✓ الاستجابة: الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم الخدمة المشجعة.²
- ✓ الملموسية: تعني توفير الدليل المادي لأداء الخدمة مثل توفير الموارد المادية والبشرية.
- ✓ الدقة: هل يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة.³
- ✓ الاكتمال: هل يتوفر للمستهلك ما يطلبه وهل يكتمل طلب الشراء من دليل الشراء بمجرد إرساله
- ✓ المصدقية: أي توفير درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة.
- ✓ المجاملة: أي حسن معاملة العملاء.
- ✓ الثقة: تعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم الخدمة بدون مخاطر.

الفرع الثاني: قياس جودة الخدمة

أكد قاسم المحلاوي، انه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمة و تعميمها على جميع المؤسسات الخدمية بل هناك حاجة ماسة إلى أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة بالمؤسسة، وهذا لا يمنع ظهور بعض المعايير التي يمكن تطبيقها على بعض المؤسسات الخدمية وهي كالآتي:⁴

- ✓ قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن : وهي المتمثلة في عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبون خلال فترة زمنية معينة.

¹ محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 69

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 278

³ محمد عبد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 34

⁴ داود عبد الملك الحدادي، مرجع سبق ذكره، ص 97

✓ مقياس الرضا : وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها.

✓ مقياس الفجوة : قياس مدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبون وما يتوقعه وبالتالي فان جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء بها بشكل مستمر.

✓ مقياس القيمة: يقوم هذا المعيار على أن القيمة التي تقدمها المنظمة الخدمية للزبون تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات فهنا تكون العلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن والعكس صحيح.

✓ قياس الجودة المهنية: في إطار هذا المضمون والمفهوم يمكن التمييز بين المقاييس الثلاثة الآتية:

قياس الجودة بدلالة المدخلات وقياس الجودة بدلالة العمليات وقياس الجودة بدلالة المخرجات.

✓ مقياس الأداء الفعلي: يتمتع هذا النوع من المقاييس بدرجة عالية من الثقة والمصداقية و إمكانية التطبيق فهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال وجهة نظر الزبون ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

المطلب الثالث : فجوات جودة الخدمة و أسبابها

إن طريقة سير فكوال هي محاولة منهجية تفصيلية من اجل تحديد جودة الخدمة بالاعتماد على خمس

أبعاد يمكن أن توجد فيها فجوات كبيرة في تقديم الخدمة. وهذه الطريقة تنطلق من حقيقة الإدارة من جهة والعاملين

بالمؤسسة من جهة أخرى، يمكن أن يكون كل منهما في واد مختلف عن الآخر في حين أن الهدف لكل منهما هو تحقيق جودة خدمة عالية ولهذا سنعرض فجوات جودة الخدمة فيما يلي:¹

الفجوة الأولى: فجوة الزبون (توقع و تصور الخدمة).

أي : الفرق بين توقعات الزبون (المواصفات و النقاط المرجعية للخدمات و تصوراته)

الأسباب:

- الصورة النمطية للخدمة.
- وعود الشركة.
- التسويق غير الملائم.
- الأخطاء الآنية للعاملين أو الزبائن عند تقديم الخدمة.
- تركيز الزبون على جوانب دون أخرى من الخدمة.

الفجوة الثانية: عدم معرفة توقعات الزبون.

أي: الفرق بين توقعات الزبون من الخدمة وفهم الشركة لهذه التوقعات.

الأسباب:

- ضعف بحوث التسويق وعدم كفايته.
- نقص الاتصالات الصاعدة.
- عدم كفاية التركيز على العلاقات.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 285

- معالجة الخدمة غير الملائمة وعدم تدارك الإخفاقات .

الفجوة الثالثة: تعميم ومواصفات الخدمة غير الملائمة.

أي : الفرق بين التصميمات والمواصفات الخاصة بالشركة وتوقعات الزبون.

الأسباب:

- تعميمات الخدمة الرديئة.
- الافتقار لمواصفات الموجهة للزبون.
- الإخفاق في تطوير ملموسات ونطاق الخدمة المادية.

الفجوة الرابعة: فجوة المواصفات والأداء

أي: الفرق بين مواصفات الخدمة الموجهة للزبون وأداء الخدمات المقدمة للزبون.

الأسباب:

- ضعف سياسات الموارد البشرية.
- عدم الاهتمام بادوار الزبائن.
- المشكلات مع وسطاء الخدمة.
- الإخفاق في ملائمة العرض مع الطلب.

الفجوة الخامسة: فجوة الأداء والوعد

أي: الفرق بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية لمقوم الخدمة ووعوده عن خصائصها في الإعلان

واتصالات أفراد البيع.

الأسباب:

- ضعف تكامل اتصالات تسويق الخدمة.
- الإدارة غير الكفاء لتوقعات الزبون.
- الوعود المفرطة.

المطلب الرابع : أهمية جودة الخدمة وكيفية مراقبتها

الفرع الأول: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من اجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا من اجل خلق الخدمة وتقديمها على أحسن مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:¹

✓ نمو مجال الخدمة : لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات.

✓ ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فان

الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

¹ سميحة بلحس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، قاصدي مرباح، ورقة، 2012، ص 13.

✓ المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها

لذلك ليس على المنظمة السعي من اجل جذب الزبائن الجدد و لكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن

الحاليين و لتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بمستوى جودة الخدمة.¹

✓ فهم الزبون : أن الزبون يريد معاملة جيدة فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة و سعر معقول دون توفير

المعاملة الحسنة و الفهم الأكبر للزبون.

الفرع الثاني:مراقبة جودة الخدمة

هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها في مراقبة جودة الخدمة،وهذه التقنيات يمكن حصرها في

ثلاث أنواع:²

✓ تحليل الأداء الداخلي:

إن تحليل الأداء الداخلي يجب أن يشمل جميع العاملين بالمنظمة من اجل قياس نجاح التخطيط المعد من

قبل المؤسسة الخدمية،أن جودة الخدمة يجب أن تستخدم تحليل الأداء الداخلي من اجل قياس الجودة المعيارية المنجزة

على الواقع.ويجب أن تأخذ هذه الخطوة بسرعة لرد الفعل اتجاء جودة الخدمة المقدمة ،لذلك يجب غلى جميع العاملين

أن يعملوا معا من اجل تعظيم جودة الخدمة من خلال الأداء الأفضل.

¹ بوغان نور الدين،مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،الجزائر،2007،ص66.

² محمود حاسم الصميدعي،ردينه عثمان،تسويق الخدمات،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2010،ص98-99

✓ تحليل إشباع الزبون:

إن الإشباع يمثل الحالة التي يحصل فيها المستهلك على ما يريده من منافع أو فوائد لدى شرائه سلعة أو خدمة، وهذا من خلال الحكم على هذه الأخيرة بأنها تقدم مستوى مرضي من العائد (المنافع) التي ينتظرها المستهلك. إن مستوى إدراك وتجربة خيرة الزبائن تعتبر أداة لمسألة تقييم جودة الخدمة، والأساس في التقييم لجودة الخدمة أو عدم جودتها يستند إلى الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة.

✓ بحوث السوق الخاصة:

هذا النوع من البحوث يتضمن العديد من التقنيات ولكن التقنية الأكثر شيوعاً استعمالاً هي الطريقة التي تسمى "المتسوق السري أو المخفي" إن هذه التقنية تستخدم بكثرة في القطاع المصرفي والمؤسسات العقارية، المؤسسات الصحية الكبيرة، المطاعم الكبرى ذات الفروع المتعددة. أما الطريقة الأخرى فهي تقنية الملاحظة أو المشاهدة وهي تستخدم لمعرفة مدى تطبيق العاملين لمعايير الجودة القياسية وتستخدم بكثرة في الفنادق، القطاع الصحي.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل الثاني يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها، كما وأن الجودة في الخدمات متعلقة بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم.

يعتمد تقييم جودة الخدمات التعليمية على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة، والتي يعتبر الطالب المحدد الرئيسي ومدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته الشخصية ومداومته، بحيث تقييم جودة الخدمة من طرف الطلاب وليس من وجهة نظر المؤسسة.

والفصل الموالي سوف يتم عرض أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة و هي أداة نشر وظيفة الجودة -QFD-

الفصل الثالث: أداة نشر وظيفة الجودة - QFD

تعد أداة QFD من الأدوات التي يؤثر بها المستفيد تأثيراً مباشراً على المنظمة، ففيها يترجم صوته واحتياجاته وتدرج ضمن متطلباتها الرئيسية، فتبدأ مع بداية المنظمة وتتم بكافة مراحل حياتها وهي بذلك توصف بالشمولية.

ويمكن اعتبارها اللغة المرئية والسمعية لسماع متطلبات المستخدمين والاستجابة لهم، كما أن هذه الأداة تتميز بإمكانية تجميع معلومات كثيرة ومتنوعة في جدول صغير، الأمر الذي يساعد في فهمها ودراساتها.

المطلب الأول: نشأة أداة نشر وظيفة الجودة QFD

يعود الفضل للدكتور "ميز ونو" البروفسور بمعهد طوكيو للتكنولوجيا في إشباع نظام نشر وظيفة الجودة (QFD) وبدأ الاستخدام الفعلي لهذه الأداة عام 1972 في موقع بناء السفن التابعة لشركة ميشويبي للصناعات الثقيلة المحدودة بمدينة كوبي باليابان وكذلك شركة بريجستون للإطارات، وبعد 04 سنوات من دراسة الحالة والتحسين والتدريب طبقت شركة TOYOTA بنجاح طريقة نشر وظيفة الجودة في إنتاج سيارات نقل صغيرة¹

وقد انتشر استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في اليابان بشكل واسع، ولاسيما بعد أن تطور الاستخدام الأولي لهذه الأداة المتمثل بخراط الجوده إلى أداة نشر وظيفة الجودة فيما بعد فقد نتج عن هذه الطريقة انخفاض تكاليف بدء العمل بنسبة 20% وارتفعت هذه النسبة إلى 38% فيما عام 1982 ثم إلى 61% في أبريل سنة 1984، كما أدخل الدكتور كلوشيح الذي يعمل بشركة زير وكس طريقة نشر وظيفة الجودة في الولايات المتحدة عام 1984، أن طريقة نشر وظيفة الجودة يمكن تطبيقها عمليا على كل الصناعات والخدمات، ولقد اصطبحت الآن نظاما تطبقه غالبية الشركات الكبيرة وتشترط في نفس الوقت على الموردين الذين تتعامل معهم ضرورة التقيد بها فلقد تبنت شركة Ford-Motors أداة نشر وظيفة الجودة من اجل مواجهة النجاح الذي حققته الشركة TOYOTA، وقد استخدمت شركة Ford أكثر من 50 تطبيقا لهذه الطريقة لغرض تحقيق الآتي:²

1- تحديد أهداف الجودة

¹ ديل بستر فيلد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار النشر العلمي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2002، ص 227

² أحمد منصور محسن الموسوي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بعنوان "استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون"، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007، ص 25

2- تحديد زبائن المنظمة الحاليين والمحتملين

3- تحديد متطلبات الزبون التفضيلية (زيادة المعولية مثلا)

4- توضيح أثر خطط عملية التصنيع على التصميم

5- تحديد ضوابط عملية التنسيق بين الوظائف

6- تطوير عملية لا تستدعي أوقات صيانة مستمرة

فيما أنشئ عام 1994 معهد QFD على يد الباحث (G Lemr H.Mazur) وهي

مؤسسة تعنى بإجراء البحوث والتطبيقات الخاصة بأداة نشر وظيفة الجودة، وتقديم الاستشارات والنصائح

للأفراد والمنظمات بشأن عمل هذه الأداة، وقد خصص المعهد جائزة باسم "Akao's pris" عام 1996

تمنح سنويا للباحثين لهذه الأداة

و استنادا إلى ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن أداة نشر وظيفة الجودة قد مرت بعدة مراحل تاريخية

من نشأتها حتى وقتنا الحاضر، كما تساعد على التعرف على التقنيات والوظائف الجديدة ذات الجودة العالية

لتنفيذ العمليات، وهي توفر سجلا منتظما ومتسلسلا تاريخيا يعين على تحسين التقنيات المستقبلية وعلى تفادي

الأخطاء التصميمية.

ساهمت أداة نشر وظيفة الجودة في التحول عما كان يعرف سابقا بضبط الجودة الموجهة من التصميم والتطوير إلى ضبط الجودة الموجهة من العملية بحيث اشتق مصطلح QFD من ترجمة المصطلحات الصينية اليابانية الستة الآتية¹:

Hin Shitsu: وتعني الجودة أو الخصائص أو الصفات

Kino: ويقصد بها الوظيفة أو الآلية

Tenkai: وتعني نشر أو تطوير أو تقويم

إن عملية نشر وظيفة الجودة أداة إدارية تعتمد منهجية الفريق المتعاون الذي يضع نصب عينه توقعات العميل خلال عملية تطوير المنتج ويمكن التعرف المبكر على المتطلبات الناقصة والخصائص المتضاربة والوصول لحلول لها قبل بدء الإنتاج بحيث يركز مفهوم أداة نشر وظيفة الجودة على فن الإصغاء وفهم الزبون تمهيدا لتحديد متطلباته الظاهرة والضمنية وتوقعاته بهذا تقديم له ما يعرف بالجودة الموجهة.

لذا تختلف أداة QFD على أنظمة الجودة التقليدية التي تركز على الجودة السالبة ساعية إلى تقليل الأخطاء والعيوب في المنتج وصولا إلى تحقيق المعيب الصغري اعتمادا على الطريقة التحليلية (باستخدام الإحصاء والرياضيات).

ومن جانب آخر يتضمن مفهوم الأداة القيام بالمهام الآتية:

1- تحليل السوق لاكتشاف المتطلبات الخاصة بالزبون وتوقعاته .

¹إيثار عبد الهادف آل فيجان، "تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام QFD"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق 2007، ص 94

2- تحليل المنافسين لاكتشاف قدرتهم على تلبية متطلبات الزبون وتحقيق رضاه.

3- تحديد العناصر الأساسية لنجاح منتج المنظمة في السوق

4- تحويل هذه العناصر إلى منتج وميزات تصنيعية مرتبطة بأنشطة التصميم والتطوير والإنتاج.

يوجد بعض التعاريف QFD وهي كالآتي:

المفهوم	الباحث والسنة
آلية لنشر رغبات الزبون عموديا وأفقيا خلال المنظمة	Sullivant, 1986
الوسيلة التي تمكن المنظمات من ترجمة صوت الزبون إلى قيم مستهدفة خلال مراحل التنظيم في المنظمة كافة	Vonderembse and White, 1991
فلسفة ومجموعة من أدوات التخطيط والاتصال التي تركز على متطلبات الزبون الأساسية في تنسيق، تصميم، تصنيع، وتسويق المنتجات	Evans, 1993
التطبيق الذي يقود إلى تحسينات العملية بما يمكن المنظمة من التفوق على توقعات الزبون	Uselac, 1993
نظام لتحويل متطلبات الزبون إلى متطلبات فنية عند كل مرحلة من مراحل عملية تطوير المنتج ، مع تحديد الأدوات الهندسية اللازمة لتحقيق ذلك	1995 Hradesky,
طريقة لتطوير المنتجات الجديدة التي تبحث عن الاستجابة للضغوطات من أجل تقديم جودة أعلى للمنتجات الجديدة بكلفة أقل ووقت قصير	Leenders et al, 1997
برنامج فاعل لإدارة الجودة الشاملة يترجم رغبات الزبون إلى مميزات محددة قابلة للتصميم	Render and Heizer, 1997
وسيلة لترجمة متطلبات الزبون إلى مواصفات خاصة بإنتاج المنتج وغرضها الرئيسي هو عملية التحسين المستمر	2001، الطائي
طريقة لرسم خريطة العناصر والأحداث والأنشطة الضرورية خلال عملية التطوير لتحقيق رضا الزبون	Guetal, 2003
ربط صوت الزبون بقرارات التصميم والتصنيع	Islui, 2004

عرفها المعهد المجز الأمريكي (ASI) نظام لتحويل متطلبات الزبون الى متطلبات

هندسية ملائمة عند كل مرحلة بدءا من مرحلة البحث والتطوير ومرورا بمراحل

الهندسة والتصنيع وحتى مرحلة التسويق والتوزيع

المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28

كما عرفها (الدعيس 2006) " بأنها نموذج في الجودة يميز بين ثلاث أنظمة فرعية في أي منظمة هي النظام

الإداري والنظام التقني والنظام الاجتماعي " ¹

المطلب الثالث: مراحل بناء QFD

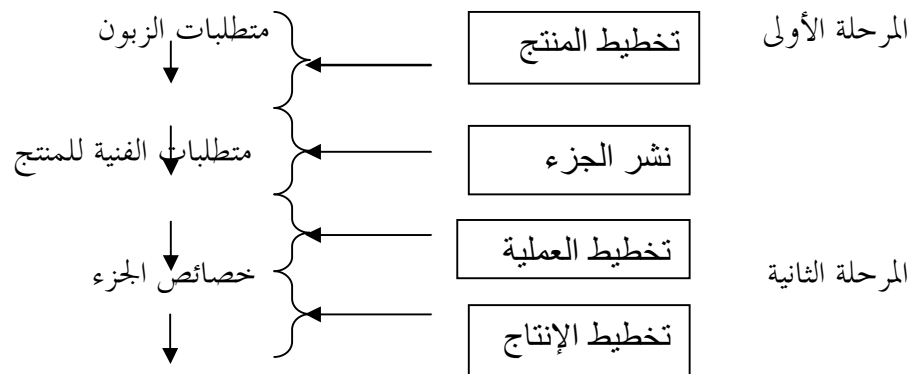
يعد مدخل المراحل الأربعة لأداة نشر وظيفة الجودة من بين المدخل الأكثر استعمالا وشيوعا

، فقد طور من المعهد الأمريكي (ASI) للمساعدة في تصميم المهمات المعقدة عندما أدرك مستخدمو

هذه الأداة أن توافر جداول ومصفوفات أكثر يمكن أن يجعل تقنية QFD ذو فائدة أكبر، ويمكن عرض هذه

المراحل فيما يلي: ²

الشكل رقم 05: مراحل تطبيق أداة نشر وظيفة QFD



¹ 2009، ص 25

ميسر ابراهيم احمد الجبوري، "بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، العراق

² احمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 41

المصدر: احمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 41

المرحلة الأولى : تخطيط المنتج : Product Planning

تتمثل هذه المرحلة في ترجمة لمتطلبات الزبون ثم تحويلها إلى متطلبات فنية أي تحديد مقاييس أداة المنتج عن طريق ترجمة رغبات الزبون الوصفية الى مقاييس كمية ثم تنشر خصائص المنتج المهمة إلى المرحلة اللاحقة من عملية بناء QFD بحيث تعد هذه المرحلة الأهم أو بيت الجودة الأولى الذي يمثل بناء QFD أي الركيزة الأساسية والبيت الأكثر استخداما وشيوعا.¹

المرحلة الثانية : تخطيط أو نشر الجزء: Part Planning

بعد تحديد خصائص تصميم المنتج لا بد من تحديد خصائص الأجزاء والمكونات مع تحديد أهم معاملته والتقنيات اللازمة لإنتاجه.

المرحلة الثالثة : تخطيط العملية: Process Planning

وتتمثل في ترجمة خصائص الأجزاء التفصيلية إلى عمليات المعالجة (التصنيعية) الأساسية المطلوبة بعد تحديد معايير العملية التي تؤثر في خصائص الجزء الرئيسي.

¹ إينار عبد الهادي آل فيجان، مرجع سبق ذكره، ص 96، 97

المرحلة الرابعة : تخطيط الانتاج: Production Planning

وتتضمن القيام بتحويل عمليات التصنيع المعالجة الأساسية إلى متطلبات انتاج ينبغي توافرها مع وصف وتحديد لتعليمات وطريقة وأدوات الانتاج اللازمة.

فريق العمل QFD : تتحدد مسؤولية فريق عمل QFD على الأطراف التالية:¹

1- الإدارة العليا : يتم وصفها بالراعية والداعمة للمشروع (QFD).

2- المنسق : ويتمثل في الخبير والمختص بطريقة عمل تقنية (QFD) وقد يكون من داخل المؤسسة أو خارجها.

3- قائد المشروع : ويعد المدير المسؤول الأول عن المشروع.

4- منظم الاجتماعات: وتتمثل في السكرتير لدى المدير.

5- أعضاء الفريق : وهم ممثلو الأقسام الوظيفية ذات العلاقة بالمشروع (قسم التصميم، الانتاج، التسويق والجودة).

المبحث الثاني : فوائد تطبيق QFD ومستلزمات نجاحها

المطلب الأول : فوائد تطبيق QFD :

ينجم عن تطبيق أداة نشر وظيفة الجودة جملة فوائد تتعلق بالمنتج أو الخدمة أو العملية أو بالمنظمة

ككل بحيث يمكن إجمالها فيما يلي:¹

¹ سمير كامل الخطيب، مذكرة لئيل شهادة الماجستير بعنوان "تطبيق QFD للإيفاء بمتطلبات الجودة"، بغداد، العراق، سنة 2011، ص 108

✓ تخفيض تغيرات التصميم الهندسية لاسيما تلك التي تحدث في اللحظة الأخيرة أو بعد طرح الخدمة في

السوق

✓ اختصار الوقت (وقت قصير) وهذا يعني دورة تطوير أسرع.

✓ تعزيز معولية و مثانة التصميم ومن ثم تحسين جودة الخدمة المدركة.

✓ تقليل كلف التصميم والإنتاج والضمان.

✓ زيادة الحصة السوقية ومن ثم ارتفاع معدل العائد على الاستثمار.

ب- فوائد غير ملموسة:

✓ تحسين عملية تصميم وتطوير المنتج والعملية

✓ تهيئة قاعدة معرفة فنية شاملة ذات قيمة في تخطيط جودة أفضل.

✓ التنسيق والتجانس بين متطلبات الزبون في مرحلة التصميم وخصائص المنتج والعملية في المراحل

اللاحقة

✓ توفير إطار عمل وتسيير مهمة فرق الهندسية المتزامنة

✓ تحديد وتحسين الموضوع التنافسي عن طريق المقارنة المرجعية

✓ زيادة رضا الزبون

والشكل التالي يوضح هذه الفوائد بالإضافة إلى إدراج فوائد أخرى:



شكل رقم 06: فوائد أداة نشر وظيفة الجودة QFD

المصدر : دليل بستر فيلد، مرجع سبق ذكره، ص 331

المطلب الثاني : مستلزمات نجاح أداة نشر وظيفة الجودة

ويتوقف نجاح تطبيق أداة نشر وظيفة الجودة على توفير المستلزمات الآتية¹:

✓ يعد توافر "الصوت" الدقيق من "الزبون" الصحيح أمراً حاسماً في نجاح تطبيق الأداة

✓ تتطلب أداة نشر وظيفة الجودة الوقت والجهد

✓ ضرورة العمل الجماعي، مما يستدعي بناء فريق عمل، ومن ثم فإن الأهمية تكمن في تنظيم الفريق، على

أن يمثل أعضائه الوظائف المتخصصة كافة بما فيها التسويق، والبحث والتطوير، والتصميم، والتخطيط،

والجودة والتصنيع

✓ دعم الإدارة الكامل لعمل أداة نشر وظيفة الجودة من أجل إدراك الفوائد المترتبة على تطبيق هذه

الأداة.

✓ أهمية المبادلات المطلوبة بين الأهداف المتناقضة بغية تحقيق درجة عالية من التنسيق والتسوية بين

أعضاء فريق العمل وصولاً إلى الحل المرضي

¹ أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 36

✓ التأكيد على أهمية الأنظمة المستخدمة في عملية تطوير المنتج

✓ تعريف المشكلة وجوانبها، يعد أمراً حاسماً في اختصار الوقت، وكثيراً ما تكون عملية تطوير المنتج

عملية مفصلة ومعقدة جداً قد يصعب فهمها إجمالاً.

وقد يتعثر تنفيذ أداة نشر وظيفة الجودة نتيجة فقدان الأدوات الملائمة لتوجيه الفريق على الرغم

من وجود الكم الكبير من المعلومات، مما يبرز أهمية الجهود المبذولة لاستخدام أجهزة الإعلام الآلي بشكل ملائم.

وعلى الرغم من الطبيعة التي تحكم عمل أداة نشر وظيفة الجودة بوصفها عملية تفاعلية فإنها

تتطلب جهداً متميزاً لأعضاء الفريق بغية التفكير بطريقة إبداعية، إلا أن استخدام التقنيات الحديثة و أنظمة

الحاسوب المختلفة يساهم في تطبيق أداة نشر وظيفة الجودة بفاعلية وكفاءة عالية عن طريق تقليل الوقت

والجهد الكبيرين لتنفيذ هذه الأداة

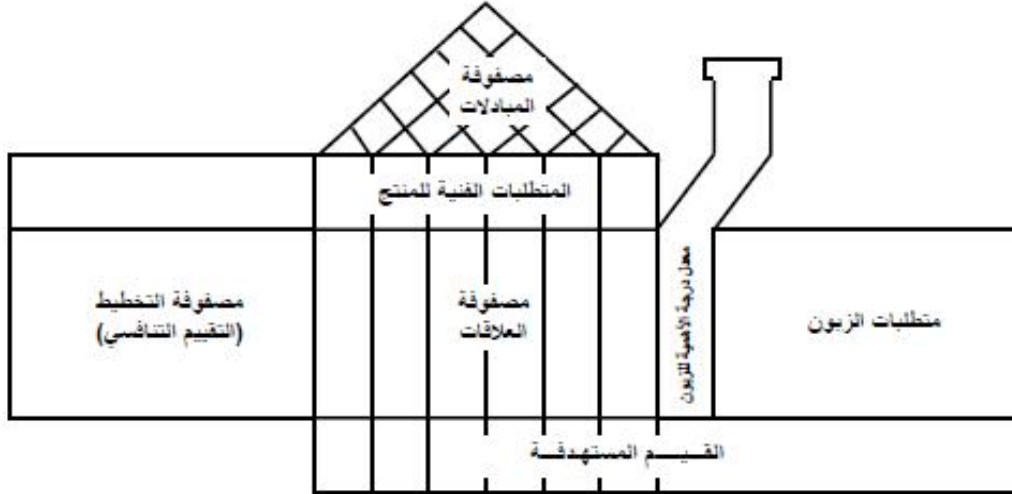
المطلب الثالث: مصفوفات أداة QFD

تبدأ عملية نشر وظيفة الجودة ببناء مجموعة من المصفوفات الأساسية المتسلسلة والتي مجموعها

تشكل بيت الجودة والتي تتضمن ستة مصفوفات وهي كالأتي : (أبعاد بيت الجودة)، والشكل التالي يوضح

نموذج مبسط لبناء بيت الجودة¹

¹ عمير كامل خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 109، 108



Source: Adapted From:

- 1-Cummins J. and Williams, Steven J. (2001), "Quality Function Deployment: QFD/HOQ", <http://www.vr.clemson.edu/cred/classes/qfd/pdf.:60>.
- 2-Stevenson, William J. (1999), *Production/Operations Management*, (6th. ed.), McGraw-Hill, USA.:171.

الشكل رقم 07: نموذج مبسط لبيت الجودة

المصفوفة الأولى : تحديد متطلبات الزبون (صوته) :

وتتمثل في ماذا ← Whats أي ماذا يريد الزبون في السلعة وكيف (How) يمكن تحقيقه

المصفوفة الثانية : التقييم التنافسي (صوت السوق) :

وفي هذه المرحلة يتم مقارنة المنتج لدى المؤسسة مع المنتج لدى المؤسسة المنافسة في السوق

على اساس القدرة على تحقيق متطلبات الزبائن التي تم تحديدها في المصفوفة الأولى

المصفوفة الثالثة : تحديد المتطلبات الفنية للمنتج (صوت المهندس) :

وتتمثل هذه الخطوة في تحديد المقاييس والمتطلبات المرتبطة بمحاجات الزبون، أي هي وصف مجرد

بلغه المصمم أو المهندس إذ يقدم هذا الجزء من بيت الجودة إجابات عن الأسئلة الآتية:

1- ماذا يريد الزبون؟

2- ماهي المتطلبات الفنية المرتبطة بالخصائص التي يرغب بها الزبون؟

3- ما هي التقنية المطلوبة لإشباع أو التفوق على رغبات الزبون وتوقعاته؟

المصفوفة الرابعة : مصفوفة العلاقات:

تعد هذه المصفوفة "قلب أداة نشر وظيفة الجودة" كونها تقوم بدراسة العلاقة الناجمة بين متطلبات

الزبون والمتطلبات الفنية للتصنيع، لذلك فإن تطوير مصفوفة العلاقات تساعد على تنسيق وتعديل التصميم بغية

تحسينه استجابة لمتطلبات الزبون

المصفوفة الخامسة : مصفوفة المبادلات:

تقع هذه المصفوفة في قمة بيت الجودة كما أنها تدعى "مصفوفة الارتباط الفني" وتشير إلى

التفاعلات التي تحدث بين المتطلبات الفنية مع بعضها البعض.

كما أن هذه المصفوفة تساعد على:

*تحديد المتطلبات بشكل جماعي بدلا من أن يكون فردي

*تقوم بتحديد آثار تغيير خاصية منتج محدد

*تمكين المخططين من تقييم المبادلات بين المتطلبات الفنية.

المصفوفة السادسة : مصفوفة التقييم الفني والقيم المستهدفة:

من خلال هذه المصفوفة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل مفردة من متطلبات الزبائن في ضوء علاقة

تلك المتطلبات مع المتطلبات الفنية للمنتوج وهو بمثابة التقييم الفني أو ما يدعى بالمقارنة المرجعية.

خلاصة الفصل

تعد أداة نشر وظيفة الجودة (QFD) Quality Function Deployment إحدى

أدوات الجودة المعاصرة والتي تتميز عن بقية الأدوات كونها تركز على الإيفاء بمتطلبات الجودة فضلا عن

تحقيقها للجودة الموجبة لتقديم منتوج يلي متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية وذلك عن طريق استخدام سلسلة

مصفوفات بيوت الجودة الأربعة المختلفة لمراحل تطبيق QFD، ومن بعض فوائد وميزات تطبيق نشر وظيفة

الجودة مايلي :

● طريقة منظمة للحصول على المعلومات وعرضها.

● تقليل دورة تطوير المنتج.

● قلة فرص حصول الأخطاء أثناء عملية التصميم.

- تمثيل القرارات بالإجماع.
- بيئة عمل للفريق المتعاون.

وبعد عرض الفصول الثلاث سوف نتطرق إلى الفصل التطبيقي باستخدام تقنية QFD

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

ترتكز الدراسة التي قمنا بها على ما يسمى بنموذج "بيت الجودة (House of Quality) ويتم استخدام هذا النموذج في الكثير من الشركات والمصانع حول العالم للوصول إلى الجودة في منتجاتها وخدماتها. وهو عبارة عن رسم بياني في شكل بيت يحدد العلاقة بين رغبات العملاء (منتج او خدمة) وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة أو للخدمة.

ويستخدم بيت الجودة لربط ما يريده العميل (الزبون) مع ما يمكن أن تقدمه المؤسسة بناء على القدرات المتاحة لها وبالتالي يقودنا بيت الجودة للذهاب إلى ابعده من ذلك إلى تحقيق متطلبات العميل للوصول إلى "رضاء العميل"

إن الهيكل الأساسي لبيت الجودة يتكون من جدول له محورين أساسيين (صفوف وأعمدة) كالتالي:

1-الأعمدة : "كيف" HOW .

2-الصفوف "ماذا" WHAT .

ماهو المقصود بكيف و ماذا؟

في الصفوف نحدد ماذا يريد العميل من المنتج!

أما في الأعمدة نحدد كيف يمكن للمؤسسة تحقيق متطلبات العميل من المنتج والخدمة بناءً على إمكانياتها المتاحة.

المبحث الأول: مراحل بناء بيت الجودة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة التطبيقية

مجتمع الدراسة

تمس الدراسة مؤسسات قطاع التعليم العالي بصفة عامة، وبالتالي كل مؤسسات القطاع التعليمي كلية العلوم الاقتصادية تمثل مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة

تتكون الدراسة من عينة لطلبة الماستر بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، وهذه العينة تشمل تخصص محاسبة وجباية. هذا مع الأخذ بعين الاعتبار القسم المنافس هو كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سيدي بلعباس تخصص ماستر محاسبة وجباية.

أداة جمع البيانات

بعد إعداد الاستمارة بالشكل المناسب للموضوع المطروح وهذا من خلال استنباطها من دراسة سابقة وهي دراسة للدكتورة إيثار عبد الهادي آل فبجان وقد تم استخدامها لضيق الوقت، تم توزيعها على طلبة الماستر، فكان عدد الاستمارات الموزعة (18) استمارة تتضمن متطلبات الطالب، وهو العدد الكامل للعينة، بحيث تسمى هذه الدراسة بالمسح الشامل. و(12) استمارة موزعة على الأساتذة تتضمن خصائص جودة الخدمة التعليمية.

ولقد تم تصميم الإستبانة للتعرف على مدى تطبيق جامعة د.مولاي الطاهر لجودة الخدمات التعليمية، وذلك لجمع المعلومات اللازمة فكانت الإستبانة على النحو التالي:

أولاً: المعلومات الشخصية : تتضمن معلومات خاصة بالطالب.

ثانياً: تضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بالموضوع، وهي تتضمن متطلبات الطالب، وخصائص جودة الخدمة.

قمنا بدراسة الاستمارة على أساس المقارنة بين جامعتين جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة وجامعة جيلا لي اليابس بسيدي بلعباس، وقد تم اختيار جامعة جيلا لي اليابس، كما وأنها تحتوي على تخصص محاسبة وجباية وهذا ما ساعدنا في الدراسة، والغرض من ذلك توحيد أساس المقارنة.

الأدوات الإحصائية:

تم في هذه الدراسة استخدام أداة من الأدوات الإحصائية في البرنامج التطبيقي SPSS 20 و هي "الارتباط

Corrélations ."

أداة قياس الجودة:

كما تم استخدام أداة نشر وظيفة الجودة-QFD-وهي والتي تعرف بدورها أداة تحليل البيانات وتحويل متطلبات الطالب المفضلة إلى خصائص جودة الخدمة التعليمية، واستخلاص لنتائج باستخدام مجموعة من النسب و المعادلات، والتي سيتم عرضها لاحقاً.

المطلب الثاني:مراحل بناء بيت الجودة

تعتبر أداة نشر وظيفة الجودة احد أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على تحقيق متطلبات الزبون وذلك عن طريق الإصغاء لصوته . كما وأنها مدخل إلى التحسين المستمر، والبناء الجماعي الذي يضمن تركيز الجهود وتعاون الوظائف المتعددة ذات العلاقة لغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، وهو ما يميز هذه الأداة

من بين أدوات إدارة الجودة الشاملة ويجعلها أكثر أهمية لما تحققه من مزايا عديدة. فهي تتضمن عدة خطوات منها:

1- تحديد متطلبات الطالب (الزبون).

2- الأهمية النسبية.

3- مصفوفة التخطيط وهي تنفرع إلى مرحلتين هما:

✓ نسبة التحسين.

✓ احتساب الوزن النسبي.

4- تحديد المتطلبات الفنية.

5- مصفوفة الارتباط.

6- مصفوفة العلاقة.

7- التقييم التنافسي الفني.

8- الصعوبة الفنية.

9- الأهمية الفنية وهي تشمل مرحلتين:

✓ الوزن المطلق.

✓ الوزن النسبي.

10- القيم المستهدفة.

وستعرض لهذه الخطوات بالتفصيل.

المبحث الثاني: خطوات تطبيق QFD على بيانات طلاب الماجستير قسم محاسبة و جباية

المطلب الأول: استخدام البرنامج التطبيقي SPSS 20

وفيما يلي قاعدة البيانات: 1/- قاعدة البيانات الخاصة بمتطلبات الطالب و خصائص جودة الخدمة:

	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	q 14	q 1	q 2	q 3	q 4	q 5	q 6	q 7	q 8	q 9	q 10	q 11	q 12	q 13	q 14	
1	4	4	5	2	5	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	3	5	4	2	4	2	3	2	1					
2	4	5	3	3	5	3	2	4	4	2	4	2	4	4	5	4	2	2	3	2	5	4	4	2					
3	5	4	3	3	5	4	3	5	2	1	3	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5					
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	1	3	2	4	3	1	2	5	3	4	5					
5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	1	2	1	2	1	2	5	3	1	3	2					
6	3	4	4	4	2	2	2	2	3	4	3	4	3	1	3	3	5	1	5	2	1	1	5	4					
7	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4					
8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4					
9	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	3	2	4	2	5	2	5	5	4					
10	4	4	3	2	5	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4					
11	4	4	2	2	5	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	5	5	3					
12	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3																
13	5	2	1	1	3	1	2	1	2	3	5	4	1																
14	4	3	5	5	5	5	4	3	3	2	5	5	4																
15	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4																
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																
17	1	1	3	1	1	3	1	2	4	3	4	5	3																
18	5	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3																

1. قاعدة البيانات الخاصة بخصائص جودة الخدمة:

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
1	4	5	3	5	4	2	4	2	3	2	1
2	4	5	4	2	2	3	2	5	4	4	2
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	1	3	2	4	3	1	2	5	3	4	5
5	1	2	1	2	1	2	5	3	1	3	2
6	1	3	3	5	1	5	2	1	1	5	4
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
8	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4
9	3	4	3	2	4	2	5	2	5	5	4
10	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4
11	3	4	4	3	2	4	4	4	5	5	3

المصدر: البرنامج التطبيقي SPSS 20

المطلب الثاني: الدراسة التطبيقية بتطبيق مراحل بناء QFD

أولاً : تحديد متطلبات الزبون - CR , Customer Requirements - :

تمثل هذه الخطوة الركيزة الأساسية في بناء - QFD - والتي تلي رغبات الزبون وتفضيلاً ته . إذ يمثل صوت الزبون الكلمات والتعابير التي يستخدمها لوصف حاجاته وتحديد أسبقيات متطلباته، والتي تشكل صفوف بيت الجودة في الجناح الأيمن منه . وتتطلب عملية تحديد وتحليل متطلبات الزبون المتعددة فترة زمنية طويلة، بوصفها مدخلات عملية بناء - QFD - ، فيما تؤثر مخرجاتها مباشرة في تطوير المصفوفات الأخرى.

و قد تم اكتشاف وتحديد متطلبات الزبون الأساسية المرغوبة عند تقييمه لجودة الخدمة التعليمية بصورة عامة

عن طريق (13) متطلب . وبعد دراسة وتحليل نتائج استخدام الاستبيان (الملحق 1) المرفق بسلم - Likert-الحماسي مع كل طالب بشأن أهمية متطلباته. وهي الطريقة التي اعتمدت في جمع بيانات البحث. واستخدمت النتائج المتحصل عليها في تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات الطالب (تحديد أولويات صوت الزبون) واستخراج نتائج مصفوفة التخطيط كما هو موضح في المرحلتين الآتيتين:

ثانيا : الأهمية النسبية - **Relative Importance** - لمتطلبات الزبون :

أو ما يعرف بمعدل أهمية الزبون - **Customer Rate of Importance, CI** - التي يحددها لكل متطلب. حسب تقييم الأهمية النسبية لتلك المتطلبات حددت أولويات الطالب في المرحلة الأولى من وجهة نظر الطالب باستخدام مقياس من (1-5) درجات. تعكس (5) درجات الأهمية النسبية الأعلى التي يحددها الطالب لمتطلب ما، في حين تشير الدرجة الواحدة إلى الأهمية النسبية الأدنى. فقد تم تسجيل ستة من متطلبات برنامج الماجستير معدل الأهمية الأولى ب(5) درجات لكل من (إدارة كفاءة، وخبرة تعليمية متميزة، وتعزيز روح الفريق، وخدمات مكتبة جيدة، وتنمية المهارات التحليلية، ومرونة وتنوع المعرفة المكتسبة). بينما كانت ستة من متطلبات برنامج الماجستير تتحصل على معدل الأهمية الثانية بـ (4) درجات، لكل من (تأسيس ثقافة مشتركة، وبيئة تنظيمية جذابة، واكتساب مهارات بحثية متقدمة، والحصول على متخصصة متقدمة معرفة، تطوير المهارات الفردية التفاعلية، وموقع الكلية)، في حين تحصلت موضوعية وعدالة التقويم على المرتبة الثالثة من الأهمية النسبية من وجهة نظر طالب الماجستير تخصص محاسبة وجباية جامعة د. مولاي الطاهر.

ثالثا : مصفوفة التخطيط - Planning Matrix :-

تقع هذه المصفوفة على يسار بيت الجودة لتعكس التقييم التنافسي، والتي يتم فيها تحديد صيغة مادنا نفعلا، وتشتمل هذه المرحلة على تحديد مستوى أهمية كل متطلب، إذ يتم مقارنة منتج المنافس الآخر في القطاع التعليمي على أساس القدرة على تحقيق تلك المتطلبات ، وتحديد الموضع التنافسي للخدمة من ناحية تحسين جودة المؤسسة. ومن ثم إمكانية تحقيق ميزة تنافسية، وذلك بعد استخراج كل من الأتي:

(1): نسبة التحسين - Improvement Ratio , IR :-

يستخدم التحليل التنافسي السوقي في تحديد الموضع التنافسي الاستراتيجي للمنتج استنادا الى رضا الزبون، عبر مقارنة مرجعية تستند الى تقييم الزبون لقابلية المنظمة وأقرب منافسيها على تلبية متطلباته المستهدفة، ومن ثم تشخيص الفجوة التنافسية بين المنظمة والمنافس تمهيدا لوضع خطة لتحسين جودة اداء المنظمة. وذلك باستخدام مقياس من (5) درجات.

إذ أن التقييم الحالي لمستوى أداء القسم في تشخيص نقاط التحسين المحتملة بعد مقارنة مستوى الأهمية التي يرغب بها الطالب مع كل متطلب . ويبين الجدول (3) عمود - C - ، نتائج تقييم مستوى تلبية قسم محاسبة وجباية/جامعة مولاي الطاهر لمتطلبات الطالب. إذ يعتقد طالب الماستر أن قسمه الذي ينتمي إليه قد تراجع بدرجة واحدة و درجتين وثلاث درجات عن مستوى الأهمية التي تعكس تفضيلات الطالب. في حين ازداد مستوى تقييم موضوعية وعدالة التقييم الحالي عن مستوى أهميته بالنسبة للطالب ، بينما تطابقت درجة تقييمه الحالي لقابلية القسم على تلبية متطلبات كل من : تأسيس ثقافة مشتركة واكتساب مهارات بحثية، والحصول على معرفة متخصصة متقدم، وتطوير المهارات الشخصية والتفاعلية مع درجة أهمية تلك المتطلبات بالنسبة إليه والمحددة سابقا.

ولأجل تحديد مستوى أداء القسم المنافس مرحلة الماستر محاسبة وجباية /جامعة جيليا لي اليابس، يعكس الجدول (3) نتائج تقييم طلابه على تلبية متطلباته المرغوبة، ويظهر فيه انخفاض مستوى تقييم أداء القسم المنافس درجة واحدة عن تقييم الطالب لأداء القسم الذي ينتمي اليه فيما يخص مستوى تلبية معظم متطلباته، مع تطابق أداء القسمين فيما يتصل بمستوى اشباع ستة متطلبات فقط هي : خبرة تعليمية متميزة، وخدمات مكتبة جيدة، واكتساب مهارات بحثية متقدمة، والحصول على معرفة متخصصة متقدمة، تطوير المهارات الشخصية والتفاعلية، ومرونة وتنوع المعرفة المكتسبة. مع ارتفاع مستوى تقييم أداء القسم المنافس بدرجة واحدة عن تقييم الطلاب للقسم الحالي (إدارة كفاءة، تعزيز روح الفريق، بيئة تنظيمية جذابة، وتنمية المهارات التحليلية وموقع الكلية)

ومن خلال التحليل التنافسي تم تحديد خطة القسم للمرحلة القادمة فيما يتصل بإنجاز متطلبات برنامج الماستر عمود (P)، وقد انعكست النتائج المستعرضة سابقا على التقييم المخطط الذي يمثل خطة جودة القسم المطلوبة اللازمة لهدف اشباع أفضل متطلبات طالب الماستر الاكثر أهمية، وذلك بإعطاء درجات مرتفعة للمتطلبات المهمة من وجهة نظره ودرجات منخفضة للمتطلبات الاقل اهمية لغرض الحصول على تقييم لاحق افضل لمستوى اشباع تلك المتطلبات المختارة والتي يرغب القسم بتحقيقها وهي كالتالي: P(5) للقيمة الأعلى، و 4 للقيمة الأدنى).

وبهذا سجلت خطة جودة القسم ارتفاعا في درجات التقييم إزاء المتطلبات كل من : إدارة كفاءة، خبرة تعليمية متميزة، تعزيز روح الفريق، خدمات مكتبة جيدة، تنمية المهارات التحليلية، و مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة. و تأتي باقي القيم بدرجات متبقية.

تحتسب نسبة التحسين عن طريق نسبة التقييم المخطط على التقييم الحالي لقابلية القسم على تلبية متطلبات الطالب المحددة، وباستخدام المعادلة الآتية:

$$IRi = Pi \div Ci \quad (\text{Hammett , None:7;Plura,2001:4-2} \quad \text{بتصرف من:})$$

حيث :

$$i = \text{متطلبات الطالب من (1.....m)}.$$

$$IRi = \text{نسبة التحسين لمتطلب محدد.}$$

$$Pi = \text{التقييم المخطط (خطة الجودة) لمتطلب محدد.}$$

$$Ci = \text{التقييم الحالي (قابلية القسم الان) لمتطلب محدد.}$$

احتسبت نسبة التحسين - IR - ، استنادا الى التقييم الحالي (C) لأداء القسم ، وخطة (P) جودة القسم اللازمة، وقد كانت النتائج كما يأتي:

- لم تؤثر نسبة التحسين تفوقا للأداء الحالي للقسم عن ما هو مخطط له ، اذ لم تقل قيمتها عن الواحد الصحيح.

- عدم ضرورة تحسين متطلبات كل من : (تأسيس ثقافة مشتركة ، و اكتساب مهارات بحثية متقدمة، الحصول على معرفة متخصصة متقدمة، تطوير المهارات الفردية والتفاعلية، و موضوعية وعدالة التقويم) بعد ان كانت قيمة نسبة التحسين مساوية الى الواحد الصحيح.

- ضرورة التحسين في متطلب تعزيز روح الفريق بعد أن تبينت قيمة نسبة التحسين (2,5)، وكذلك إلى ضرورة تحسين متطلب إدارة كفاءة بعد أن سجلت قيمة نسبة التحسين (1,66).

- الحاجة إلى تحسين متطلبي بيئة تنظيمية جذابة ، وموقع الكلية. بعد ان سجلت قيمة نسبة التحسين (1.33) في كل منهما. كما تعكس نتائج الجدول، تحديد مستوى في متطلبات كل من : خبرة تعليمية

متميزة، وخدمات مكتبة جيدة، وتنمية المهارات التحليلية، ومرونة وتنوع المعرفة المكتسبة، وذلك بعد ان حققت قيمة نسبة التحسين ما مقداره (1.25).

(2) : احتساب الوزن النسبي (Relative Weight) لكل متطلب:

تحتسب أولاً نقطة المبيعات - Sales Point, S -، وتمثل تقييم مستوى التأثير لاجاز متطلبات الطالب المحددة على القابلية البيعية للمنتج والخدمة من وجهة نظره الزبون.

تحدد نقطة المبيعات على وفق ثلاثة قيم وهي :

1 = وتشير الى التأثير العادي لدرجة اشباع المنظمة لمتطلب زبون محدد على القابلية البيعية للمنتج

1.2 = وتشير الى التأثير العالي لدرجة اشباع المنظمة لمتطلب زبون محدد على القابلية البيعية للمنتج.

1.5 = وتشير الى التأثير القوي لدرجة اشباع المنظمة لمتطلب زبون محدد على القابلية البيعية للمنتج.

إذ تظهر بيانات الجدول (3)، أن التقييم العالي لطالب الماستر لمعظم متطلباته المرغوبة يؤدي الى تأثير قوي في توجه طلاب هذه المرحلة نحو اختيار قسم محاسبة و جباية /جامعة د.مولاي الطاهر ومن ثم توقع زيادة اساسية في مقدار الزبائن والمبيعات،الذي ينعكس في حجم التقديم لبرنامج الماستر للحصول على الخدمة التعليمية المقدمة من القسم . فيما لم يؤثر التقييم العالي لموقع الكلية في حجم زبائن ومبيعات القسم.

تستخدم نقطة المبيعات في احتساب الوزن المطلق Absolute Weight , AW لكل متطلب

وذلك طبقاً الى المعادلة الآتية:

$$AW_i = C_{li} \times IR_i \times S_i$$

(Hammett , None:7;Plura,2001:4:- بتصرف من

3)

اذ ان : AWi = الوزن المطلق للمتطلب (i).

cli = معدل اهمية المتطلب.

IRi = نسبة التحسين لتلبية المتطلب.

Si = نقطة المبيعات للمتطلب.

فيما يحسب الوزن النسبي RW -Relative Weight , لكل متطلب على وفق المعادلة الآتية:

$$RWi = \frac{AWi}{\sum_{i=1}^m AWi} \times 100 \quad (\text{Hammett , None:7 ; Plura , 2001: 4-3 : من : بتصرف من :})$$

اذ ان : RWi = الوزن النسبي للمتطلب (i)

AWi = الوزن المطلق للمتطلب.

$$\text{مجموع الوزن المطلق لكافة المتطلبات} = \sum_{i=1}^m AWi$$

وبتطبيق المعادلات السابقة ينتج الآتي ، الجدول (2):

$$9,96 = 1,2 \times 1,66 \times 5 = \text{الوزن المطلق للمتطلب الاول (ادارة كفوءة)}$$

الوزن النسبي للمتطلب الاول =

ومن خلال نتائج الوزن النسبي فقد سجل متطلب : إدارة كفوءة في المرتبة الأولى، وهذا ما يؤكد تفضيل

الطلاب لها والتي توفر له متطلباته ورغباته بغية تجنب المشكلات الإدارية. ثم في المرتبة الثانية يأتي كل من

متطلبات خبرة تعليمية، وتعزيز روح الفريق، وخدمات مكتبة جيدة، وتنمية المهارات التحليلية، ومرونة وتنوع المعرفة المكتسبة. و في المرتبة الثالثة ظهرت كل من : بيئة تنظيمية جذابة ، وموقع الكلية ، و في المرتبة الرابعة سجلت متطلبات كل من : اكتساب مهارات بحثية متقدمة، وتطوير المهارات الشخصية والتفاعلية ، و في الأخير سجلت أدنى القيم لكل من متطلبات : تأسيس ثقافة مشتركة، والحصول على معرفة متخصصة ، وموضوعية وعدالة التقويم.

رابعا : تحديد المتطلبات الفنية- **TR_j - Technical Requirements** :

وتقع في الطابق العلوي من بيت الجودة وتشكل أعمدته. إذ تمثل الخطوة التالية لبناء مصفوفة بيت الجودة في تحديد قائمة من خصائص الجودة بلغة المواصفات التصميمية الفنية عاكسة صوت الأستاذ ، بعد أن تتحلل متطلبات الزبون ذات الخصائص النوعية إلى عناصر الجودة أو المتطلبات الفنية الكمية للمنتج التي غالبا ما تكون قابلة للقياس ، وتمثل الكيفيات المناسبة (كيف نفعل) لتحقيق الواهيات (ماذا نفعل) التي يرغب فيها الزبون. وقد تم تحديد خصائص جودة الخدمة التعليمية اللازمة لتلبية متطلبات طالب الماستر والتي بلغت (10) متطلباً فنياً. الجدول (3).

• والجدول الآتي يبين كيفية حساب مصفوفة التقييم التنافسي وذلك باحتساب كل من نسبة التحسين

(IR) و ذلك بتحديد كل من نقطة المبيعات (S) وخطوة الجودة (P) وكذا احتساب الوزن النسبي

(AW) و الوزن المطلق (RW%)

جدول رقم 03 : مصفوفة التقييم التنافسي لمتطلبات طالب الماستر

جامعة د.مولاي الطاهر/قسم محاسبة وجباية

ترقيم	متطلبات طالب الماستر	CI	C	جامعة جيلالي اليابس	P	IR=P/C	S(1,1.2,1.5)	AW=CI*IR*S	RW (%)
1	إدارة كفاءة	5	3	4	5	1.66	1.2	9.96	10
2	خبرة تعليمية متميزة (كفاءة، حداثة، مرونة)	5	4	4	5	1.25	1.5	9.375	9
3	تعزيز روح الفريق	5	2	3	5	2.5	1.5	9.375	9
4	تأسيس ثقافة مشتركة (ذات قيم أخلاقية متماسكة)	4	4	3	4	1	1.2	4.8	4
5	خدمات مكتبة جيدة (مصادر حديثة ، انترنت)	5	4	4	5	1.25	1.5	9.375	9
6	بيئة تنظيمية جذابة	4	3	4	4	1.33	1.5	7.98	8
7	اكتساب مهارات بحثية متقدمة	4	4	4	4	1	1.5	6	6
8	الحصول على معرفة متخصصة متقدمة	4	4	4	4	1	1.2	4.8	4
9	تنمية القدرات التحليلية	5	4	5	5	1.25	1.5	9.375	9
10	تطوير المهارات الفردية والتفاعلية	4	4	4	4	1	1.5	6	6
11	مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة	5	4	4	5	1.25	1.5	9.375	9
12	موقع الكلية	4	3	4	4	1.33	1.5	7.98	8
13	موضوعية وعدالة التقويم	3	4	3	4	1	1.5	4.5	4
100	المصدر: من إعداد الطالبتين						المجموع	100	100

خامسا : مصفوفة الارتباط - Correlation Matrix - :

وتقع هذه المصفوفة في قمة بيت الجودة وهي تشبه شكل المدخنة في البيت وتدعى أيضا بمصفوفة المبادلة وتشير الى التفاعلات التي تحدث ما بين المتطلبات الفنية مع بعضها البعض،الميزة لبيت الجودة وتحدد مصفوفة المبادلات كيف أن هذه الخصائص تؤثر ايجابا أو سلبا ببعضها الآخر،وذلك باستخدام مقياس من اربعة مستويات تتراوح بين 9 درجات كأقوى ارتباط،و 3 درجات كارتباط متوسط،و 1 درجة واحدة كارتباط ضعيف،و 0 درجة لعدم وجود علاقة ارتباط بين خصائص الجودة والتعبير عن كل مستوى برمز معين يؤشر في سقف بيت الجودة على وفق العلاقات الآتية وبما يتناسب مع طبيعة البحث:

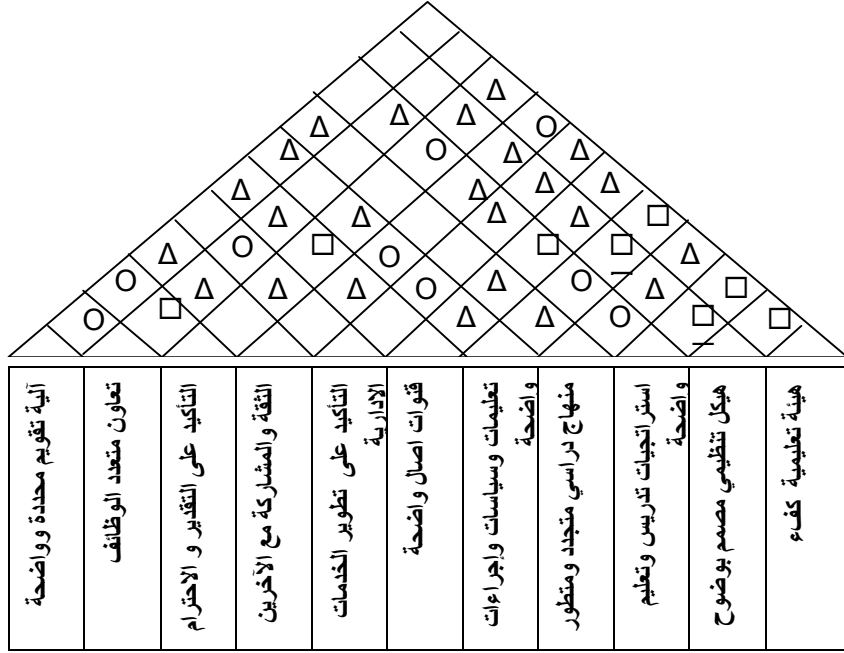
جدول رقم 04: علاقات الارتباط

الرمز	الدرجة	مستوى العلاقة
□	9 درجات	علاقة ارتباط قوية
O	3 بعض العلاقة	علاقة ارتباط متوسطة
Δ	1	بعض العلاقة
لا يوجد رمز	صفر	عدم وجود علاقة ارتباط

فالمبادلات ما بين الخصائص الفنية للجودة تفسر استنادا الى مستوى الارتباط فيما بينها بحيث يساهم الارتباط الموجب القوي في توجيه الاهتمام الى الأهمية البالغة عندما يساهم تحسين احداها في تحقيق الآخر فيما وقد سجلت النتائج تبني الدراسة علاقة ارتباط سالبة ويشير الارتباط السالب بين متطلبين الى مبادلة صعبة يتحقق

في ضوءها احد المتطلبين على حساب ندرة الآخر،لذا يحتاج هذا النوع من العلاقة الى اهتمام خاص لإيجاد

نقطة توازن بين البديلين الفنيين أو الغاء أحدهما،الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم 08 : مصفوفة الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبتين

تعكس الرموز الظاهرة في سقف بيت الجودة،مستوى قوة علاقة الارتباط بين خصائص جودة الخدمة التعليمية ذاتها. ويشير الارتباط القوي الى التوافق العالي بين خصائص الجودة مما يتطلب دراسة أعمق لأجل تجنب الجهد المضاعف عن طريق مبادلة منفعة خاصة ما تجاه منفعة أخرى وموازنة الأهداف،ذلك أن تغيير خاصية يؤثر على باقي الخصائص ذات الارتباط القوي فيما بينها. وقد سجلت قوة العلاقة بين خاصية جودة الخدمة الأولى : هيئة تعليمية كفاء مع كل من الخصائص : هيكل تنظيمي مصمم بوضوح،واستراتيجيات تدريس وتعليم واضحة،تعليمات وسياسات وإجراءات واضحة،فيما كان ارتباط متوسطة بين هذه الخاصية والخاصية : الثقة والمشاركة مع الآخرين،في حين سجلت بعض العلاقة بين خاصية هيئة تعليمية كفاء مع الخصائص التالية:منهاج دراسي متجدد ومتطور،قنوات اتصال واضحة،التأكيد على تطوير الخدمات

الإدارية، والتأكيد على التقدير والاحترام. وهكذا بالنسبة لمستوى قوة علاقات الارتباط بين الخصائص الأخرى.

يساهم تحديد الارتباطات المتبادلة بين كل زوج من خصائص الجودة التعليمية في تحديد اتجاهات الحلول الفنية المناسبة وذلك عن طريق اختيار المجموعة الأقل من خصائص الجودة الضرورية التي يمكن باعتمادها تلبية العدد الأكبر من متطلبات طالب الماستر المتنوعة.

ويكون الهدف الرئيسي لمصفوفة المبادلات في تسليط الضوء على خصائص الجودة التعليمية التي تكون في حالة تفاعل مع بعضها البعض ولإدراك المشكلات المحتملة وتفسير الارتباطات السالبة و العمل على معالجتها

ومن خلال تأمل رموز علاقات الارتباط بين كل زوج من المتطلبات الفنية، يتبين تحقيق خاصية هيئة تعليمية كفاء المرتبة الأولى من خصائص الجودة الضرورية لتلبية متطلبات الطالب وواقع (3) علاقات ارتباط قوية مع خصائص الجودة الأخرى. في حين ظهرت (2) علاقتين ارتباط قوية لخاصية هيكل تنظيمي مصمم بوضوح مع الخصائص الأخرى. مع الإشارة الى وجود عدة علاقات ارتباط بدرجة قوية أو متوسطة بين بعض ازواج خصائص جودة الخدمة التعليمية، فيما لم تسجل اي علاقة ارتباط من نوعها بين بعض الأزواج الأخرى.

سادسا : مصفوفة العلاقة - Relationship Matrix

تعد مصفوفة العلاقات قلب أداة نشر وظيفة الجودة — *Heart of QFD* والمصفوفة الأساسية التي توفر المعلومات الضرورية للتحسين كونها تؤثر قوة العلاقة لكل من خاصية الجودة فنية تؤثر بشكل كفاء وملائم في متطلبات الطالب الفردية، ففي الوقت الذي تؤثر فيه -How- معينة على أكثر من -How- فألها تؤثر كذلك على أكثر من -What- تحدد قوة الارتباط لأغراض هذا البحث باعتماد المقياس المستخدم في الخطوة

السابقة. ويسجل رمز الدرجة الممثل لمستوى قوة العلاقة بين الخصائص الفنية والمتطلبات لكل خلية في النصف الاعلى منها، فيما تبقى فارغة عند عدم وجود علاقة ارتباط بين خصائص جودة الخدمة التعليمية ومتطلبات الطالب. في حين تسجل قيمة كل خلية فردية في النصف الاسفل منها، عاكسة مستوى اهمية خصائص جودة الخدمة التعليمية في إطار علاقتها مع متطلبات الطالب، وتحتسب على وفق المعادلة الآتية:

$$W_{ij} = R_{ij} \times R_{wi}$$

(بتصرف من : Plura , 2001: 4-4)

حيث:

$j =$ خصائص جودة الخدمة التعليمية من (1.....n).

$W_{ij} =$ وزن خاصية الجودة (j) في إطار مستوى علاقتها مع المتطلبات الفردية للطالب (i).

$R_{ij} =$ قوة العلاقة بين خصائص جودة الخدمة التعليمية ومتطلبات الطالب، على وفق الرمز المثبت في كل خلية.

$R_{wi} =$ الوزن النسبي لمتطلب طالب ما.

قيمة الخلية الاولى تساوي: ($W_{11} = 9 * 10$)، وهكذا لبقية خلايا المصفوفة.

الجدول رقم 09: مصفوفة العلاقة

آلية تقويم محددة وواضحة	تعاون متعدد الوظائف	التأكيد على التقدير والاحترام	الثقة والمشاركة مع الآخرين	تطوير الخدمات الإدارية	قنوات اتصال واضحة	تعليمات وسياسات وإجراءات واضحة	منهاج دراسي متجدد ومتطور	استراتيجيات تدريس وتعليم واضحة	مصمم بوضوح هيكل تنظيمي	كفاءة تعليمية	متطلبات طالب الماستر
				Δ 10	Δ 10			Δ 10			إدارة كفاءة
				Δ 9	0 27	0 27					خبرة تعليمية متميزة (كفاءة، حداثة، مرونة)
			Δ 9							0 27	تعزيز روح الفريق
											تأسيس ثقافة مشتركة (ذات قيم أخلاقية متماسكة)
		Δ 9					Δ 9	0 27	Δ 9		خدمات مكتبة جيدة (مصادر حديثة، انترنت)
Δ 8	Δ 8			Δ 8	Δ 8	Δ 8	0 24	Δ 8			بيئة تنظيمية جذابة
						Δ 6	0 18				اكتساب مهارات بحثية متقدمة
											الحصول على معرفة متخصصة متقدمة

○		△			△			△	△	△	تنمية القدرات التحليلية
27		9			9			9	9	9	
△	○		△						△		تطوير المهارات الفردية والتفاعلية
6	18		6						6		
□	○	△	○	△			△		△		مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة
81	27	9	27	9			9		9		
	△				△	△			○		موقع الكلية
	8				8	8			24		
											موضوعية وعدالة التقويم

المصدر: من إعداد الطالبتين

يساهم تحديد قوة العلاقة بين نوعي خصائص الجودة الفنية ومتطلبات الطالب في تشخيص مستوى تأثير خاصية الجودة في تلبية متطلبات الطالب . وقد سجلت (11) خاصية جودة من أصل (13) أعلى مستوى من العلاقة بدرجة (81) في متطلب الطالب مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة، فيما احتل مستوى العلاقة بدرجة (27) المرتبة الثانية بين عدة متطلبات عمودية وأفقية، وقد تكرر هذا المستوى من العلاقة بين الكثير من خصائص الجودة ومتطلبات الطالب، وهكذا للمستويات الأخرى

آلية تقويم محددة وواضحة	تعاون متعدد الوظائف	التأكيد على التقدير و الاحترام	الثقة والمشاركة مع الآخرين	التأكيد على تطوير الخدمات الإدارية	قنوات اتصال واضحة	تعليمات وسياسات وإجراءات واضحة	منهاج دراسي متجدد ومتطور	استراتيجيات لتدريس وتعليم واضحة	هيكل تنظيمي مصمم بوضوح	هيئة تعليمية كفاء	متطلبات طالب الماستر
4	5	5	4	5	5	1	3	5	4	4	التقييم الفني لجودة الخدمة التعليمية
4	3	4	3	3	2	1	4	4	2	3	بلعباس

المصدر: من إعداد الطالبتين

سابعاً: التقييم التنافسي الفني - Technical Competitive Assessment

يساهم هذا الجزء من مصفوفة بيت الجودة في تحديد مؤشرات الفوائد المرتبطة بالخصائص الفنية وتحقيق نتائج مهمة ويشابه التقييم الفني او ما يدعى بالمقارنة المرجعية ، وذلك لتقييم قابلية المنظمة

قد تفوق أداء قسم محاسبة وجباية /جامعة سعيدة فنياً، بفارق (3) درجات عن أداء القسم النظير في جامعة بلعباس في خاصية جودة الخدمة التعليمية قنوات اتصال واضحة بعد أن سجلت أعلى درجات المقارنة التنافسية

الفنية والبالغة (5) درجات، فيما اقتربت خصائص جودة الخدمة التعليمية ملاك تعليمي كفاء، واستراتيجيات تدريس وتعليم واضحة، وتعاون متعدد الوظائف من هذه النتيجة بواقع (4) درجات متقدمة درجتان على المنافس، ودرجة واحدة في غالبية المتطلبات الفنية الأخرى. في حين تساوى أداء القسمين فنيا في متطلبات كل من : هيكل تنظيمي مصمم بوضوح ، وتخصيص مرن للموارد المتاحة ، والتأكيد على تدريب وتطوير الملاك.

ثامنا الصعوبة الفنية - Technical Difficulty , TD-

وهي تتعلق بإمكانية القسم والكلية في انجاز خصائص جودة الخدمة التعليمية اللازمة لتلبية افضل لمتطلبات الطالب في برنامج ماستر محاسبة وحماية وذلك على مقياس من (1 - 5) درجات، تمثل (5) درجة الصعوبة الأكبر في الانجاز، وتمثل (1) الدرجة الأسهل في الانجاز.

الجدول رقم 11 : الصعوبة الفنية

ألية تقويم محددة وواضحة	تعاون متعدد الوظائف	التأكيد على التقدير والاحترام	الثقة والمشاركة مع الآخرين	التأكيد على تطوير الخدمات الادارية	قنوات اتصال واضحة	تعليمات وسياسات وإجراءات واضحة	منهاج دراسي متجدد ومنظور	استراتيجيات تدريس وتعليم واضحة	هيكل تنظيمي مصمم بوضوح	هيئة تعليمية كفاء		
4	5	5	4	5	5	1	3	5	4	4	سعيدة	التقييم الفني لجودة الخدمة التعليمية
4	3	4	3	3	2	1	4	4	2	3	يلعباس	
1	3	2	2	3	4	1	2	2	3	2		TD

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويتضح من الجدول صعوبة تحسين خصائص الجودة فيما يتصل بكل من (قنوات اتصال واضحة، هيكل تنظيمي مصمم بوضوح، التأكيد على تطوير الخدمات الادارية، تعاون متعدد الوظائف)

تاسعا: الأهمية الفنية - Technical Importance -

تساهم هذه الخطوة في تحديد أهم المعالجات الفنية اللازمة لتلبية غالبية متطلبات الطالب الأكثر أهمية من وجهة نظره، ومن ثم في تحديد المصادر الاضافية المطلوبة لتحقيق رضا زبون عالي عن طريق إنجاز أفضل لمتطلباته الاساسية. وذلك بعد احتساب كل من الآتي :

(1) الوزن المطلق - Absolute , Aj :-

ويمثل مستوى أو وزن الأهمية الفنية المطلقة لخاصية جودة خدمة تعليمية محددة في اشباع متطلبات الطالب المستهدفة، وينتج من حاصل جمع قيم (أوزان) خلايا كل عمود، وكما يأتي:

$$A_j = \sum_{i=0}^m R_{ij} \times R_{wi} = \sum_{i=1}^m W_{ij}$$

الوزن المطلق لخاصية الجودة الحادية عشر (آلية تقويم محددة وواضحة) = قوة العلاقة بين خاصية الجودة الحادية عشر (آلية تقويم محددة وواضحة) ومتطلب الطالب الحادية عشر (مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة) × الوزن النسبي لمتطلب الطالب الحادية عشر (مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة)

$$A_1 = 9 \times 9 = 81$$

يمثل صف (Aj) ، الجدول (12) القيم المطلقة للأعمدة الموزونة لجميع خصائص جودة الخدمة التعليمية وقد سجلت خاصية (بيئة تنظيمية جذابة) أعلى وزن مطلق في هذا الاتجاه وبدرجة (108)، تليها خاصية

(خدمات مكتبة جيدة) بدرجة (100)، وهكذا تتدرج أهمية باقي خصائص جودة الخدمة التعليمية استنادا الى اوزانها المطلقة .

(2): الوزن النسبي - W_j - Relative Weight :-

ويشير الى الأهمية الفنية النسبية لخاصية جودة خدمة تعليمية محددة في اشباع مجموعة معينة من متطلبات الطالب المستهدفة. ينتج الوزن النسبي (%) بعد أن ينسب الوزن المطلق (A_j) لكل خاصية الى مجموع الأوزان المطلقة لخصائص جودة الخدمة التعليمية المحددة استنادا الى مستوى قوة علاقتها بإشباع متطلبات الطالب المرغوبة. تحتسب درجة الأهمية الفنية النسبية لمتطلبات التصميم عموديا لتحديد خاصية الجودة الأكثر أهمية، وتؤشر في الجزء الاسفل من مصفوفة بيت الجودة بعد صف قيم الاوزان المطلقة لتلك المتطلبات، وتحتسب على وفق المعادلة الآتية:

$$W_j = \frac{A_j}{\sum_{i=1}^n A_j} \times 100$$

الجدول رقم 12: الأهمية الفنية

آلية تقويم محددة وواضحة	تعاون متعدد الوظائف	التأكيد على التقدير و الاحترام	الثقة والمشاركة مع الآخرين	التأكيد على تطوير الخدمات الإدارية	قنوات اتصال واضحة	تعليمات وسياسات وإجراءات واضحة	منهاج دراسي متجدد ومتطور	استراتيجيات تدريس وتعليم واضحة	هيكل تنظيمي مصمم بوضوح	هيئة تعليمية كفاء	متطلبات طالب الماستر
				Δ 10	Δ 10			Δ 10			إدارة كفوءة
				Δ 9	O 27	O 27					خبرة تعليمية متميزة (كفاءة، حداثة، مرونة)
			Δ 9							O 27	تعزيز روح الفريق
											تأسيس ثقافة مشتركة (ذات قيم أخلاقية متماسكة)
		Δ 9					Δ 9	O 27		Δ 9	خدمات مكتبة جيدة (مصادر حديثة ، انترنت)
Δ 8	Δ 8			Δ 8	Δ 8	Δ 8	O 24	Δ 8			بيئة تنظيمية جذابة
						Δ 6	O 18				اكتساب مهارات بحثية متقدمة
											الحصول على معرفة متخصصة متقدمة
O 27		Δ 9			Δ 9			Δ 9	Δ 9	Δ 9	تنمية القدرات التحليلية
Δ 6	O 18		Δ 6						Δ 6		تطوير المهارات الفردية والتفاعلية
□ 81	O 27	Δ 9	O 27	Δ 9			Δ 9		Δ 9		مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة
	Δ 8				Δ 8	Δ 8			O 24		موقع الكلية
											موضوعية وعدالة التقويم

606	122	61	27	42	36	62	49	60	54	48	45	الوزن المطلق (A)	الأهمية الفنية
100 %	20,1	10,1	4,5	6,9	6	10,2	8,1	9,9	8,9	7,9	7,4	الوزن النسبي Wj (%)	
	1	3	11	9	10	2	6	4	5	7	8	الترتيب النسبي (RR)	

المصدر: من إعداد الطالبتين

تمثل العلاقة (W_j) الوزن الفني النسبي لكل خاصية جودة الموضحة في الجدول السابق. بحيث تأخذ خصائص جودة الخدمة التعليمية ترتيبها انطلاقاً من الوزن المطلق أو الوزن النسبي، وقد أعتمد الترتيب النسبي RR , Relative Ranking - على أولويات خصائص الجودة الى اوزانها النسبية من أجل اختيار المجموعة الافضل من الخصائص التي ينبغي التركيز عليها، وهي كل من:

تحصلت خاصية آلية تقويم محددة وواضحة على المرتبة الاولى بدرجة 20,1 ، بينما جاءت خاصية قنوات اتصال واضحة في المرتبة الثانية بدرجة 10,2 وهكذا لباقي خواص جودة الخدمة التعليمية الموضحة في الشكل 9 في صف W_j .

مناقشة الفرضيات:

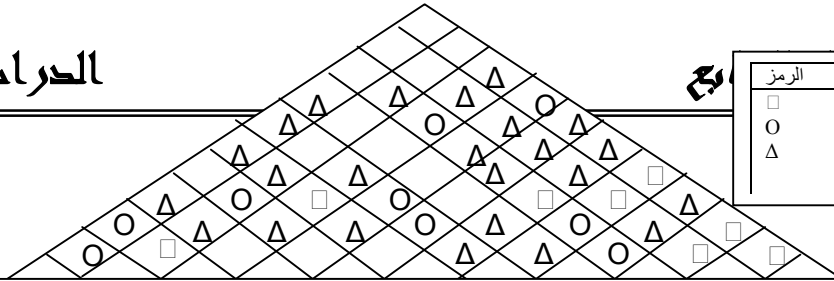
من خلال الدراسة التطبيقية نستنتج أن الفرضيات 11H,10H,6H,4H مقبولة لأنها ذات أولوية في تلبية متطلبات الطالب لذا على المؤسسة الاهتمام بهذه الخصائص و محاولة تطويرها أما بالنسبة للفرضيات فهي مرفوضة لأنها ليست ذات أولوية في تلبية متطلبات الطالب وينبغي على المؤسسة توفيرها ومحاولة تحسينها.

الدراسة التطبيقية



الرمز	مصفوفة العلاقات
□	9 علاقة قوية
○	3 علاقة متوسطة
△	1 بعض العلاقة

تقييم متطلبات الطالب
(5) الأكثر أهمية
(1) الأقل أهمية



RW (%)	AW= C-IR-S	S(1,2,1,5)	IR=P/C	P	جسمة الجيدلي اليونس	C	CI	آلية تقويم محددة وواضحة	تعاون متعدد الوظائف	التأكيد على التقدير و الاحترام	اللقاء والمشاركة مع الآخرين	التأكيد على تطوير الخصمات الإدارية	قنوات اتصال و واضحة	تعليمات وسياسات وإجراءات واضحة	منهاج دراسي متجدد ومتطور	استراتيجيات تدريس وتعليم واضحة	هيكل تنظيمي مصمم بوضوح	هيئة تعليمية كفاءه	متطلبات طالب الماستر	
10	9.96	1.2	1.66	5	4	3	5					△ 10	△ 10			△ 10			إدارة كفوءة	
9	9.375	1.5	1.25	5	4	4	5					△ 9	○ 27	○ 27					خبرة تعليمية متميزة (كفاءة، حداثة، مرونة)	
9	9.375	1.5	2.5	5	3	2	5				△ 9							○ 27	تعزيز روح الفريق	
4	4.8	1.2	1	4	3	4	4												تأسيس ثقافة مشتركة (ذات قيم أخلاقية متماسكة)	
9	9.375	1.5	1.25	5	4	4	5			△ 9						△ 9	○ 27	△ 9	خدمات مكتبية جيدة (مصادر حديثة ، الانترنت)	
8	7.98	1.5	1.33	4	4	3	4	△ 8	△ 8			△ 8	△ 8	△ 8	○ 24	△ 8			بيئة تنظيمية جذابة	
6	6	1.5	1	4	4	4	4							△ 6	○ 18				اكتساب مهارات بحثية متقدمة	
4	4.8	1.2	1	4	4	4	4												الحصول على معرفة متخصصة متقدمة	
9	9.375	1.5	1.25	5	5	4	5	○ 27		△ 9			△ 9			△ 9	△ 9	△ 9	تنمية القدرات التحليلية	
6	6	1.5	1	4	4	4	4	△ 6	○ 18		△ 6							△ 6	تطوير المهارات الفردية والتفاعلية	
9	9.375	1.5	1.25	5	4	4	5	□ 81	○ 27	△ 9	○ 27	△ 9			△ 9		△ 9	△ 9	مرونة وتنوع المعرفة المكتسبة	
8	7.98	1.5	1.33	4	4	3	4		△ 8				△ 8	△ 8				○ 24	موقع الكلية	
4	4.5	1.5	1	4	3	4	3												موضوعية وعدالة التقويم	
95	98.92	المجموع						4	5	5	4	5	5	1	3	5	4	4	سعيدة	التقييم الفني لجودة الخدمة التعليمية
							4	3	4	3	3	2	1	4	4	2	3	بلعباس		
							1	3	2	2	3	4	1	2	2	3	2		TD	
	606	122	61	27	42	36	62	49	60	54	48	45							(A)الوزن المطلق	
	100%	20,1	10,1	4,5	6,9	6	10,2	8,1	9,9	8,9	7,9	7,4							(Wj)%الوزن النسبي	
																			RR(الترتيب النسبي)	

TD(الصعوبة الفنية)
(5) الأصعب
(1) الأسهل

المصدر: من إعداد الطالبتين

التقييم الفني
(5) الأعلى
(1) الأدنى

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها نستنتج بان أداة نشر وظيفة الجودة من أهم الأدوات حديثا وهذا ما يقود المؤسسات الإنتاجية والخدمية على استخدامها بالشكل الصحيح من اجل البقاء والنمو وذلك ناتج عن تلبية متطلبات الزبون وتحقيق رغباته.

ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتحقيق متطلبات الطالب ذات الأهمية الأعلى وهي كل من: إدارة كفاءة، خبرة تعليمية متميزة، تعزيز روح الفريق، خدمات مكتبة جيدة، تنمية القدرات التحليلية، ومرونة وتنوع المعرفة المكتسبة، وهذا على أحسن وجه ممكن فهي تعتبر متطلبات مميزة لديه.

أما فيما يتعلق بخصائص جودة الخدمة التعليمية ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة وهي على التوالي (آلية تقويم محددة وواضحة، قنوات اتصال واضحة، تعاون متعددة الوظائف، ومنهاج دراسي متجددة ومتطور) كما وأنها تعتبر المناطق الجوهرية لها، ولهذا يجب على المؤسسة أن تصب جميع اهتماماتها وقدراتها نحو هذه الخصائص وهذا وفقا لرغبات ومتطلبات الطالب (حسب تقنية QFD. أما بالنسبة للخصائص المتبقية فعلى المؤسسة أن تعمل بجهد لتحسينها و توفيرها بشكل جيد وهذا من اجل خلق جودة تعليمية متفوقة.

الأختام

من خلال الدراسة التي قمنا بها نستنتج أن التعليم الجامعي من أهم المراحل التعليمية في حياة الفرد، فإذا كان النظام التعليمي في مرحلة التعليم العالي قادرا على بناء المعارف والمهارات بالجودة المطلوبة وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة فإنه يصبح نظاما فعالا في تحقيق أهداف المجتمع واقتصاد المعرفة وخلق ميزة تنافسية .

إن متطلبات العصر تفرض علينا تطويرا شاملا في النظام الجامعي من أجل إعداد الأفراد القادرين على اكتساب المعرفة وتوظيفها في الواقع العلمي، فهدف التعليم العالي هو التفاعل مع المعرفة واستيعابها وفق الظروف الاقتصادية السائدة.

كما لجأ القطاع التعليمي إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في الخدمات التي تقدمها وهذا ما يمكنها من الدخول إلى المنافسة العالمية ومن هنا يمكن تطبيق أداة نشر وظيفة الجودة QFD وهي أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق جودة خدمة تعليمية عالية و متفوقة

النتائج والتوصيات:

(1) النتائج:

- ظهر في النتائج المتحصل عليها لبيت الجودة كفاية خصائص جودة الخدمة التعليمية الحالية في تلبية طالب الماستر تخصص محاسبة وجباية\جامعة الدكتور مولاي الطاهر ذات الأهمية النسبية الأكبر وهي: آلية تقويم محددة وواضحة وقنوات اتصال واضحة تعاون متعدد الوظائف ومنهاج دراسي متجدد ومتطور، أما بالنسبة لقيمة الأهمية النسبية الدنيا تتمثل في: التأكيد على الاحترام في متطلبات الطالب و هذا ما يجب على مؤسسة التعليم العالي تحسينه و بذلك التميز و الحفاظ على هذه الخاصية
- الدور الأساسي للطلاب في تقييم المؤسسة التعليمية من ناحية الخصائص المقدمة ولهذا تركز عليه المؤسسة في معظم قراراتها و نشاطاتها لتأدية جودة خدمة عالية
- تتسم خصائص جودة الخدمة التعليمية ذات المرتبة الأولى و الرابعة بسهولة الصعوبة الفنية المتعلقة بمتطلبات طالب الماستر وهذا راجع لامتلاك مهارات إدارية وقنوات اتصال جيدة بينما تتميز المرتبة الثانية والثالثة بصعوبة

فنية كبرى وهذا يؤدي إلى نقص التعاون والتعامل لدى العاملين داخل المؤسسة وذلك بالرغم من أهميتها لدى الطالب.

- تحصلنا من خلال تحليل التقييم التنافسي المتعلق بمتطلبات الطالب بجامعة د.مولاي الطاهر على القيم الأعلى درجة مقارنة بالقسم المنافس جيلا لي اليابس. أما فيما يخص التقييم التنافسي الفني لخصائص جودة الخدمة التعليمية لبرنامج الماستر فهي أيضا تتفوق بأعلى درجة عن القسم المنافس وخاصة بالنسبة للخصائص الأولى ذات الوزن النسبي الأعلى.
- تبين بأن تقنية QFD تساهم وتساعد المنظمة في بناء جودة عالية ذات مهارات وكفاءات وخبرات مميزة وذلك من خلال تلبية متطلبات الزبون المفضلة، والمتعلقة بتوفير خدمة تعليمية كفوءة بدورها تقوم على تطوير مخرجات و مدخلات الجامعة بصورة جيدة ومناسبة وكذا تحقيق ميزة تنافسية لدى المنظمة.
- تعمل أداة نشر وظيفة الجودة على وضع متطلبات الزبون بعين الاعتبار في كل مرحلة من مراحلها وبهذا يعتبر ارضاء العميل من أهم وظائفها.

(2) التوصيات:

- هدف المؤسسة التعليمية تلبية رغبات ومتطلبات طلابها من اجل التميز والتفوق والاستمرارية ، لهذا يجب عليها أن تحسن من جودة خدماتها المبرمجة في برنامج الماستر وذلك للاهتمام بمتطلب إدارة كفوءة الذي تحصل على الأهمية النسبية الكبرى من خلال توقع الطالب.
- لا بد للمؤسسة أن تأخذ متطلب إدارة كفوءة بعين الاعتبار وهذا يعود لرغبة طالب الماستر تخصص محاسبة وجباية /جامعة د.مولاي الطاهر مقارنة بالقسم المنافس محاسبة وجباية /جامعة الجيلالي اليابس و ذلك من خلال التقييم التنافسي السوقي.
- ضرورة اهتمام المنظمة بخصائص جودة الخدمة التعليمية ذات العلاقة القوية ببعضها البعض.
- أهمية تطوير مدخلات ومخرجات جودة الخدمة التعليمية.

- وفي الأخير تم اقتراحات من طرف طلاب الماستر تخصص محاسبة وجباية تتمثل في:

✓ توافر ثقافة إبداء الرأي اتجاه كل من تتعامل معهم بالخصوص داخل المؤسسة.

✓ أن تكون الجامعة على صلة وطيدة مع المؤسسات الاقتصادية خاصة من أجل تسهيل أمر

التريصات والمذكرات.

✓ أن تكون الجامعة على صلة بالجامعات الأخرى وهذا يدفعها لتطوير المهارات والخبرات

وتجديد ثقافتها وخلق ميزة تنافسية عالمية.

قائمة المصادر والمراجع

1- قائمة الكتب:

1. ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المادية، دار إثراء للنشر والتوزيع، لا عمان، الأردن، 2008 .
2. خضير كاظم محمود "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
3. خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007 .
4. ديل بستر فيلد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار النشر العلمي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2002.
5. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية كلية التجارة، الطبعة الأولى، جامعة إسكندرية، مصر، 2002.
6. عبد الستار محمد العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010
7. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
9. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008
10. محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إسكندرية، مصر، 2006.
11. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

12. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2009

13. محمد عبد الوهاب العزاوي "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2005 .

14. محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، 2010.

15. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010.

16. نزار عبد المجيد البر واري، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة"، مؤسسة الوراق

للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

2- المذكرات:

1. أحمد منصور محسن الموسوي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بعنوان "استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين

قيمة الزبون"، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007.

2. بو عنان نور الدين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

3. سميحة بلحس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون،

دراسة حالة مؤسسة موبيليس، قاصدي مباح، ورقلة، 2012.

4. سمير كامل الخطيب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "تطبيق QFD للإيفاء بمتطلبات الجودة"، بغداد،

العراق، سنة 2011.

5. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة"، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة خضير محمد، بسكرة.

3- الملتقيات والمجلات:

1. داود عبد الملك الحدابي، جودة الخدمة التعليمية، كلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة

العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة عمران، 2009.

2. دربال أمينة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني بعنوان

إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر 13-14 ديسمبر 2010.

3. سعيداني محمد، بوصالح سفيان، إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، ورقة بحثية للملتقى الوطني بعنوان قياس

أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة جامعة مولاي

الطاهر، سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010.

4. علي الحكيم، تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة

الكوفة، العراق.

الأملاحق

ملحق رقم: 01

استمارة تقييم برنامج الماجستير في القسم من وجهة نظر الطالب

ت	الفقرات	درجة الأهمية بالنسبة اليك						تقييمك للقسم الحالي						تقييمك للقسم المناظر في جامعة الدكتور جيلالي اليابس			درجة تأثير العامل في اختيارك الكلية (القسم)		
		محايد	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	ضعيف 1	متوسط 1,2	جيد 1,5		
1	إدارة كفوءة																		
2	خبرة تعليمية متميزة (كفاءة، حداثة، مرونة)																		
3	تعزيز روح الفريق																		
4	تأسيس ثقافة مشتركة (ذات قيم أخلاقية متماسكة)																		
5	خدمات مكتبة جيدة (مصادر حديثة، انترنت)																		
6	بيئة تنظيمية جذابة																		
7	اكتساب مهارات بحثية متقدمة																		
8	الحصول على معرفة متخصصة متقدمة																		
9	تنمية المهارات التحليلية																		
10	تطوير المهارات الشخصية و التفاعلية																		
11	مرونة و تنوع المعرفة المكتسبة																		
12	موقع الكلية (القسم)																		
13	موضوعية و عدالة التقويم																		
14	هل تقترح عامل آخر، ما هو؟																		

الملحق رقم 02

استمارة تقييم برنامج الماجستير في القسم من وجهة نظر الأستاذ

قابلية انجاز المتطلب الفني												
تقييمك للقسم المناظر في الجامعة جيلا لي اليابس بلعباس					جامعة الدكتور مولاي الطاهر					الفقرات	ت	
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
											1	هيئة تعليمية كفاء
											2	هيكل تنظيمي مصمم بوضوح
											3	استراتيجيات تدريس وتعليم واضحة
											4	منهاج دراسي متجدد ومتطور
											5	تعليمات وسياسات واضحة
											6	قنوات اتصال واضحة
											7	التأكيد على تطوير الخدمات الإدارية
											8	الثقة والمشاركة مع الآخرين
											9	التأكيد على التقدير و الاحترام
											10	تعاون متعدد الوظائف
											11	آلية تقويم محددة وواضحة

ملحق رقم 03:درجة الأهمية النسبية

الترقيم	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12	السؤال 13
1	4	4	5	2	5	3	4	5	4	5	3	4	4
2	4	5	3	3	5	3	2	4	4	2	4	2	4
3	5	4	3	3	5	4	3	5	2	1	3	2	2
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5
5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4
6	3	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	3
7	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3
8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2
9	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5
10	4	4	4	2	5	4	4	3	5	3	4	3	3
11	4	4	4	2	5	4	4	3	5	3	4	3	3
12	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3
13	5	2	1	1	3	1	2	1	2	3	5	4	1
14	4	3	5	5	5	5	4	3	3	2	5	5	4
15	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	1	1	3	1	1	3	1	2	4	3	4	5	3
18	5	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3

ملحق رقم 04 : القسم الحالي(مولاي الطاهر)

الترقيم	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12	السؤال 13
1	3	4	2	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3
2	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	4	4	4
3	2	3	4	5	4	3	2	4	3	5	2	3	4
4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	5	3	5
5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2
6	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	3
7	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3
8	3	3	2	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2
9	3	3	2	4	3	3	3	4	1	1	1	3	1
10	3	3	2	2	3	3	5	4	4	4	4	5	4
11	3	3	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4
12	2	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	2	3
13	3	4	1	1	3	2	2	3	2	3	3	1	3
14	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4
15	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	1	2	2	3	2	3	2	2	4	4	3	3	2
18	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	3	4

ملحق رقم 05:القسم المناظر(جيلا لي اليابس)

السؤال 13	السؤال 12	السؤال 11	السؤال 10	السؤال 9	السؤال 8	السؤال 7	السؤال 6	السؤال 5	السؤال 4	السؤال 3	السؤال 2	السؤال 1	الترقيم
3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	1
5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	2
4	2	2	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3
5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	6
4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	7
2	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	8
2	2	2	3	2	3	4	4	5	3	3	4	4	9
4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	10
3	5	4	5	5	4	5	5	3	2	2	4	3	11
4	3	4	3	5	4	4	5	4	2	4	3	2	12
2	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	13
4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	3	5	4	14
3	2	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	15
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	16
2	2	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3	2	17
3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	2	18

ملحق رقم 06: درجة تأثير العامل في اختيار الكلية

السؤال 13	السؤال 12	السؤال 11	السؤال 10	السؤال 9	السؤال 8	السؤال 7	السؤال 6	السؤال 5	السؤال 4	السؤال 3	السؤال 2	السؤال 1	التقييم
1.5	1.5	1	1.2	1.5	1.2	1	1.2	1.5	1.2	1.2	1.5	1.2	1
1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2
1.5	1.2	1	1.5	1.5	1.2	1.2	1.5	1.5	1.2	1.5	1.2	1.2	3
1.5	1	1.2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	4
1.5	1.5	1.5	1	1.2	1.2	1	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	5
1	1	1.2	1.2	1.5	1.5	1.5	1.5	1	1	1.2	1.2	1.2	6
1.5	1.5	1.5	1.5	1.2	1.2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.2	7
1.2	1.5	1.5	1.2	1	1.2	1	1	1	1	1	1	1	8
1.2	1.2	1	1	1	1.2	1.2	1	1.2	1	1	1	1	9
1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.2	1	1.5	1.2	1	1.2	1.2	1.2	10
1.5	1.2	1.2	1	1	1.5	1.5	1.5	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	11
1	1	1.5	1.5	1.5	1.2	1.5	1.2	1.2	1.2	1.5	1.2	1	12
1	1.5	1.5	1	1	1.2	1.5	1.2	1.2	1	1	1	1	13
1.5	1.2	1.5	1.2	1.2	1	1.5	1.5	1.2	1.2	1.2	1.5	1.2	14
1.5	1	1	1	1.2	1.5	1.5	1.2	1.5	1.2	1.5	1.5	1.2	15
1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	16
1	1.2	1.5	1	1.5	1.5	1	1.2	1	1.5	1.22	1	1	17
1.5	1.2	1.5	1.5	1.5	1	1.5	1.2	1.5	1.2	1.5	1.2	1.2	18

ملحق رقم 07:

قابلية انجاز المتطلب الفني لجامعة د.مولاي الطاهر -سعيدة-

الترقيم	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11
1	4	5	3	5	4	2	4	2	3	2	1
2	4	5	4	2	2	3	2	5	4	4	2
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3
4	1	3	2	4	3	1	2	5	3	4	5
5	1	2	1	2	1	2	5	3	1	3	2
6	1	3	3	5	1	5	2	1	1	5	4
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
8	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4
9	3	4	3	2	4	2	5	2	5	5	4
10	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4
11	3	4	4	3	2	4	4	4	5	5	3

ملحق رقم 08:

قابلية انجاز المتطلب الفني لجامعة جيليا لي اليابس - بلعباس -

الترقيم	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11
1	3	3	4	5	3	3	4	3	2	2	2
2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	1
3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	1	3	2	4	5	3	4	4	4	4	5
5	1	3	1	4	3	1	5	4	4	4	3
6	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	4
7	3	4	3	5	3	3	3	4	5	3	4
8	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2
9	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
10	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2
11	4	4	4	4	2	4	4	3	5	5	4

الملحق رقم 09 :
يوضح علاقة الارتباط بين خصائص جودة الخدمة.

Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Corrélation de Pearson	1	,899**	,782**	,181	,749**	,392	,374	,431	,299	-,027	-,249
Q1 Sig. (bilatérale)		,000	,004	,595	,008	,233	,257	,186	,372	,937	,460
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,899**	1	,829**	,311	,614*	,265	,151	,336	,122	-,216	-,311
Q2 Sig. (bilatérale)	,000		,002	,352	,045	,430	,658	,313	,721	,523	,352
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,782**	,829**	1	,416	,537	,615*	,108	,395	,524	,139	,094
Q3 Sig. (bilatérale)	,004	,002		,203	,089	,044	,752	,230	,098	,684	,784
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,181	,311	,416	1	,356	,352	-,101	-,057	-,017	-,382	,275
Q4 Sig. (bilatérale)	,595	,352	,203		,283	,289	,767	,868	,960	,246	,414
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,749**	,614*	,537	,356	1	,292	,450	,416	,238	,036	,165
Q5 Sig. (bilatérale)	,008	,045	,089	,283		,383	,165	,203	,481	,916	,628
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,392	,265	,615*	,352	,292	1	,095	,150	,787**	,300	,300
Q6 Sig. (bilatérale)	,233	,430	,044	,289	,383		,780	,660	,004	,370	,370
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,374	,151	,108	-,101	,450	,095	1	,074	,359	,467	-,043
Q7 Sig. (bilatérale)	,257	,658	,752	,767	,165	,780		,830	,278	,148	,901
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,431	,336	,395	-,057	,416	,150	,074	1	,030	,370	,152
Q8 Sig. (bilatérale)	,186	,313	,230	,868	,203	,660	,830		,931	,263	,656
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	,299	,122	,524	-,017	,238	,787**	,359	,030	1	,683*	,457
Q9 Sig. (bilatérale)	,372	,721	,098	,960	,481	,004	,278	,931		,020	,158
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	-,027	-,216	,139	-,382	,036	,300	,467	,370	,683*	1	,543
Q10 Sig. (bilatérale)	,937	,523	,684	,246	,916	,370	,148	,263	,020		,084
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Corrélation de Pearson	-,249	-,311	,094	,275	,165	,300	-,043	,152	,457	,543	1
Q11 Sig. (bilatérale)	,460	,352	,784	,414	,628	,370	,901	,656	,158	,084	
N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

q16	Corrélation de Pearson	,228	-,468	-,184	-,493	,533	,149	,000	,228	,143	-,101	-,254	-,191	,151	,295	,100	1	,469	,025	-,420	-,149	-,450	,422	-,261	-,100
	Sig. (bilatérale)	,500	,147	,589	,123	,091	,662	1,000	,500	,675	,768	,452	,573	,658	,378	,770		,146	,943	,198	,662	,165	,196	,438	,770
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
q17	Corrélation de Pearson	-,050	-,164	-,451	-,231	,127	,499	,465	-,208	,035	,073	,149	,041	-,101	-,319	,000	,469	1	,174	,123	,000	-,117	,058	,000	,000
	Sig. (bilatérale)	,884	,629	,164	,494	,710	,118	,149	,539	,918	,832	,662	,905	,767	,338	1,000	,146		,609	,718	1,000	,731	,865	1,000	1,000
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
q18	Corrélation de Pearson	-,076	,560	-,382	,590	-,174	,397	,251	-,366	-,076	,025	-,134	,189	-,565	-,073	-,161	,025	,174	1	,151	,239	-,704	,233	,368	,296
	Sig. (bilatérale)	,825	,073	,246	,056	,610	,227	,456	,268	,824	,942	,694	,578	,070	,831	,637	,943	,609		,657	,479	,016	,490	,265	,376
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
q19	Corrélation de Pearson	,176	,489	-,216	,191	-,022	,155	-,076	-,311	,224	-,423	,033	,101	-,280	-,203	-,254	-,420	,123	,151	1	,091	-,061	-,187	-,307	,158
	Sig. (bilatérale)	,605	,127	,524	,573	,950	,650	,823	,352	,507	,195	,923	,769	,405	,550	,451	,198	,718	,657		,789	,858	,582	,359	,643
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
q22	Corrélation de Pearson	-,145	-,038	-,371	-,343	,282	,069	-,361	,076	,363	-,104	,304	-,333	,423	-,006	-,081	,422	,058	,233	-,187	,019	-,149	1	,389	,331
	Sig. (bilatérale)	,670	,912	,261	,302	,400	,841	,275	,825	,272	,761	,364	,317	,195	,987	,813	,196	,865	,490	,582	,957	,662		,237	,320
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
q23	Corrélation de Pearson	-,632	,074	,023	,162	-,415	,171	,054	-,392	-,090	,499	,415	,143	,173	-,347	,056	-,261	,000	,368	-,307	,222	,261	,389	1	,286
	Sig. (bilatérale)	,037	,829	,947	,634	,205	,616	,874	,233	,793	,118	,204	,675	,611	,296	,870	,438	1,000	,265	,359	,511	,438	,237		,394
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
q24	Corrélation de Pearson	-,190	-,039	-,504	-,162	-,544	,149	,048	,275	,419	,382	,710	-,064	-,323	-,288	,558	-,100	,000	,296	,158	,398	-,083	,331	,286	1
	Sig. (bilatérale)	,576	,909	,114	,635	,084	,662	,887	,414	,199	,246	,014	,852	,332	,391	,074	,770	1,000	,376	,643	,226	,808	,320	,394	
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

* - La corrélation est significative au niveau 0.05 (Bilatéral)

* - La corrélation est significative au niveau 0.01 (Bilatéral)

