



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حول موضوع:

إشكالية تحسين الخدمات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تيارت

إشراف الأستاذ:

د. حري خليفة

من إعداد الطالبين:

✓ شيخاوي عبد الكريم

✓ بن قدور خيرة لبي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	وكال نوردين
مشرفا	أستاذ مساعد أ	حري خليفة
مناقش أول	أستاذ مساعد أ	بخوش أحمد
مناقش ثاني	أستاذ محاضر ب	سعيداني سعيد

الموسم الجامعي: 2022/2021

شكر وعرفان:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف د. حري خليفة الذي ساعدني

وقدم لي يد العون ولم يبخل علي بنصائحه خلال فترة البحث.

ولا أنسى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما لا أنسى كل من دعمني بالكلمة الطيبة والإبتسامة والدعاء لكل هؤلاء أقول شكرا

إهداء

إلى أعلى جوهرة وهبتها لي يد الإله فاستحقت أ تكون الجنة تحت قدميها
"أمي الغالية" وبارك الله في عمرها
إلى الذي نقش معالم التربية والمسؤولية في روعي إلى من علمني الصبر عند الشدائد
"أبي الغالي" حفظه الله وأطال في عمره
إلى كل من أكن لهم الحب إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة أهدي لهم هذا العمل

لبنى

إهداء

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي حرمت نفسها وأعطتني من نبع حنانها سقتني
إلى من وهبتني الحياة... منحني الحب والحنان... ربتني بلطف تلك المرأة العظيمة... صديقتي
وحبيبي أُمي الحنونة والغالية على حياتي وخالتي الأم الثانية.

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وأفنى حياته من أجل
تعليمي إلى ذلك الرجل العظيم أبي العزيز "محمد".

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من أكن لهم الحب والإحترام زملائي في الدراسة وأصدقائي ياسين، لطفي، زكرياء، يوسف،
مصطفى، جزاهم الله خيرا.

عبد الكريم

ملخص الدراسة:

يعتبر قطاع الخدمات من أهم القطاعات في المجال الإقتصادي بكل الدول لهذا جاء الإهتمام به من خلال مختلف السياسات والإصلاحات الإقتصادية التي باشرتھا الدول ومنها الجزائر. والتي تسعى إلى تطوير هذا القطاع في مختلف المجالات وتوسيع قاعدته لتحسين الدخل الخام وخلق فرص شغل إشباع حاجات الزبائن في هذا المجال غير أنه وحسب المختصين يبقى هذا القطاع دون المستوى لسبب النقائص التشريعية الإقتصادية التي تميزت بهذا الإصلاحات التي مسته كما هو الحال في مجال قطاع الطاقة الغازية والكهربائية الذي يبقى محتكر من طرف الدولة.

Résumé :

Le secteur de service est un secteur économique important dans tous les économies des pays, raison pour laquelle, il faut l'objet de politique de réforme économique qui visent à le moderniser comme c'est le cas pour l'Algérie, qui œuvre pour développer ce créneau à travers tous les domaines économique pour améliorer sa contribution au PNB et à les créations de postes l'emploi.

Ce la dit et malgré les offres consente par l'état, ce secteur reste loin de jouer son rôle économique prévu.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واقع وأهداف
05	تمهيد
06	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية
06	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
08	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
10	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
13	المبحث الثاني: المؤسسة الخدمية
13	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمية واختصاصات المؤسسة الخدمية
14	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمية
17	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية
21	المبحث الثالث: أهداف المؤسسة الخدمية
21	المطلب الأول: أهداف المؤسسة الخدمية
23	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمية
24	المطلب الثالث: عناصر المؤسسة الخدمية
25	خلاصة
	الفصل الثاني: الخدمات في المؤسسات الاقتصادية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التعريف بالخدمات
28	المطلب الأول: مفهوم الخدمة + أهمية
30	المطلب الثاني: تصنيف الخدمات
33	المطلب الثالث: أنواع الخدمات
35	المبحث الثاني: جودة الخدمات

35	المطلب الأول: تعريف وأبعاد جودة الخدمة
38	المطلب الثاني: نماذج قياس الجودة
41	المطلب الثالث: تسيير جودة الخدمة
44	المبحث الثالث: عوائق وعراقيل المؤسسات الاقتصادية
44	المطلب الأول: العوامل المساهمة في نمو المؤسسات الخدمية
45	المطلب الثاني: عوائق المؤسسات الخدمية
48	المطلب الثالث: العراقيل والمشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمية
50	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة معاينة واقع الخدمات ف مؤسسة سونلغاز	
50	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
52	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سونلغاز
53	المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة الأم سونلغاز
56	المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المبحث الثاني: وظائف ومصالح مؤسسة سونلغاز
60	المطلب الأول: وظائف مؤسسة سونلغاز والهيئات المسيرة لها
64	المطلب الثاني: مصالح المؤسسة والمهام الموكلة لكل منها
66	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز
69	المبحث الثالث: آفاق تحسين الخدمات في المؤسسة
69	المطلب الأول: الخدمات الجديدة في سونلغاز
70	المطلب الثاني: المشاكل والعراقيل التي تواجهها مؤسسة سونلغاز
71	المطلب الثالث: حلول وإقتراحات في مجال تسيير الخدمات
74	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال:

- الشكل (01): النمط المفلطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية.....18
- الشكل (02): تصور النمط التنظيمي.....19
- الشكل (03): مفهوم جودة الخدمة37
- والشكل (04): الموالي يوضح نموذج تحليل الفجوات39
- الشكل رقم (05): خريطة توضح وكالات سونلغاز لولاية تيارت.....52
- الشكل رقم (06): يمثل شعب واشتراكات مجمع سونلغاز.....54
- الشكل رقم (07): الموالي الفروع التي تتكون منها شركة سونلغاز مع تحديد، المؤسسة محل الدراسة....55
- الشكل (08): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت فرع سونلغاز.....59
- الجدول (01): تقسم الخدمات.....34

مقدمة

مقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات لما تشكله هذه الأخيرة من أهمية كبيرة في تطوير اقتصاديات الدول مما نتج عنه ظهور منافسة قوية بين المتتمين لهذا القطاع الحساس، فمع تطور الوعي لدى الزبون الذي أصبح أكثر طلبا في الآونة الأخيرة للخدمات ذات الجودة العالية مما جعل الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية يهتمون بنوعية الخدمات المقدمة لما لها من أثر على رضا الزبون من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

من خلال ما سبق تنبع أهمية هذه الدراسة من منطلق أن تحسين الخدمات أصبح يمثل أولوية من أولويات المؤسسات الخدمية من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات الخدمية إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية. إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو محاولة تقديم إطار نظري يحدد ويعرف بمختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمات والمؤسسات الخدمية وجودة الخدمات وأساليب قياسها من وجهة نظر الزبائن. ومن خلال ما ذكرناه سابقا ونظرا لأهمية هذا الموضوع نعالج الإشكالية التالية:

الإشكالية:

ما هو واقع وأفاق تطوير الخدمات في الجزائر خاصة في مجال الطاقة الكهربائية والغازية؟
ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: تعتبر المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني خاصة تلك التي تنشط في مجال الخدمات.

التساؤل الثاني: تعتبر الخدمات من أهم الأنشطة الاقتصادية لدى الدول وقاعدة صلبة لنمو اقتصادي.

التساؤل الثالث: قطاع الخدمات في الجزائر متعثرا لا يلبي الأهداف الاقتصادية المسطرة له بسبب اعتماد الدولة خلال السنوات الماضية على قطاعات الصناعة والإنتاجية فقط.

هذه التساؤلات الفرعية تقودنا إلى طرح الفرضيات التالية:

الفرضية 1: يعتبر قطاع الخدمات مع القطاعات الاقتصادية التي أولت إليها الدول اهتمام كبير لما لها من دور في بناء القاعدة الاقتصادية لهذه الدول.

الفرضية 2: يعتبر قطاع الخدمات في الجزائر قطاع ثانوي لم يحظى بالأهمية التي يجب أن تليها له الدولة بالرغم من الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها خلال السنوات الأخيرة.
منهجه الدراسة:

ولمعالجة هذا الموضوع والإجابة عن الانشغالات المطروحة تبينا منهجية علمية موضوعة مبنية على ثلاثة فصول ، و كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث وكل مبحث ينقسم إلى 3 مطالب، فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

تقسيمات الدراسة:

تناولنا في الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان واقع وأهداف المؤسسة الاقتصادية كما تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية وخصائصها وأهدافها وإلى تعريف بالمؤسسة الخدمية واختصاصاتها ومراحل تطورها وأهدافها.

وتناولنا في الفصل الثاني الخدمات في المؤسسات الاقتصادية. بالتطرق إلى مفهوم الخدمة وأهميتها وتصنيفاتها وأنواعها وصولا إلى جودة الخدمات والتعريف بأبعادها ونماذج قياس الجودة. وتسييرها، كما تكلمنا عنه عن العوامل المساهمة في نمو المؤسسة الاقتصادية وعوائق التي تتعرض لها.

أما بالنسبة للفصل الثالث فهو متعلق بدراسة الميدانية (مؤسسة سونلغاز) الذي يندرج تحت عنوان معاينة واقع الخدمات في مؤسسة سونلغاز وذلك من خلال التعرف بالمؤسسة وخدماتها المقدمة ووظائفها ومصالحها.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى عدة أهداف نذكر منها مايلي :

- تحديد مفاهيم متعلقة بالمؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الخدمية بصفة خاصة.
- تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على قطاع الخدمات في المجال الاقتصادي للمؤسسة الخدمية من خلال تحليل القوة المسيطرة عن المؤسسة والمسيرة لها.
- توضيح المتطلبات وآلية العمل المطلوبة بإنشاء نظام جودة متكامل بما يحقق الأهداف ويحسن مستوى أداء المؤسسات الخدمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه من أهم المواضيع الساعة ومدى أهمية قطاع الخدمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتعبير عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها سونلغاز.

أسباب اختيار الموضوع:

بحكم تخصصنا العلمي المدروس قمنا بعلاج هذا الموضوع

الرغبة في التعرف والتعمق في جوانب الموضوع والإلمام التام بكل ما يخصه.

— إن المؤسسة الخدمية الجزائرية تحمل جانب تحسين خدماتها المقدمة فهي لا تهتم بإشباع حاجات ورغبات زبائنها وكسب رضا هم بصفة دائمة.

— عدم دراية المؤسسات الجزائرية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا العديد من الصعوبات في إنجاز هذا البحث وقد أردنا الإشارة لها ليس رغبة منا في إعطاء مبررات لها في القصور الذي يمكن أن يشوب هذا البحث، وإنما رغبة منا في لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة تسهيل عملية مهمة الباحث من جهة وإعلام الطلبة المستقبليين من أجل تفادي الوقوع فيها.

— صعوبة الحصول على المعلومات خاصة من طرف المؤسسة التي قمنا بالدراسة الميدانية على مستواها.

نظر لعدم الإكتراث وإهمال قطاع الخدمات في المؤسسات الاقتصادية تلقينا صعوبة في إيجاد معلومات

تخص موضوعنا.

الفصل الأول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية واقع وأهداف

تمهيد:

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام وما يتضمنه ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرف إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة).

تبعاً لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى، كما أن دورها يشمل مجالاً واسعاً نذكر منه تطور دورها إلى الناحية السياسية (شركات متعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة)، وعليه سنعرض إلى عدد من النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

لقد اختلفت آراء الإقتصاديين حول تعريف المؤسسة، بحيث لكل منها يركز على جانب من جوانبها.... وسوف نوضح هذا في جملة من التعاريف.

التعريف الأول: يرى الدكتور عمر صخري المؤسس على أنها:

"المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج.¹

التعريف الثاني: تعريف المؤسسة على أنها:

"المؤسسة لها صيغة إعتبارية مستقلة وتحمل إسما مستقلا ولها مميزاتا المستقلة وتحمل إسما مستقلا لها مميزاتا المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي كما لها خطتها الخاصة بها، وهذا الكيان القانوني الضروري والهام تحديد حقوق وواجبات المؤسسة اتجاه الدولة ولمعرفة النجاحات المحاسبة.²

التعريف الثالث: وهذا التعريف:

يمكن إعتبار المؤسسة عميل إقتصادي يقوم بنشاط اقتصادي ذات طابع صناعي أو تجاري أو خدماتي وبالتالي هيكل عضوي متكامل مكون من مجموعة عناصر مادية وبشرية (مستخدمين ومصالح ووحدات أقسام) تترايط مع بعضها البعض بشكل متكامل لتشكيل هيكل إقتصادي ومنه فإن المؤسسة تظلم متكامل مشكل من مجموعة العناصر ذات التأثير المتبادل.³

التعريف الرابع: في هذا التعريف يرى الدكتور ناصر داودي عدوان المؤسسة على أنها:

"المؤسسة الاقتصادية هي إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الإقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة

¹ حميد الطائي، بشرير العلق، تسويق الخدمات، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 243.

² حميد الطائي، بشرير العلق، إدارة عملية الخدمة، ص 145.

³ عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير مؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 25.

وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به يتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط إرتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة.¹

العرف الخامس: يعرف فرانسو بيير على أنها:

"شكل من إنتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلفة العناصر الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمة في السوق من أجل الحصول على نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار ويعرفها أيضا "هي منظمة تجمع أشخاص من ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.

التعريف السادس: هذا التعريف للدكتور إسماعيل عرباجي يعرفها كما يلي:

"المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة بالإنتاج الإقتصادي.

التعريف السابع: مفهوم المؤسسة الاقتصادية في التشريع الجزائري

"هي تنظيم إداري يتولى إدارة ملكية الدولة الموضوعة تحت حيازته الفعلية طبق لأغراض المخصصة لها في المخطط الوطني وفق لمعايير محددة في التشريع.

ومنه يمكن أن نستخلص المفهوم التالي للمؤسسة الاقتصادية.

المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع الأعوان الإقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.²

¹ إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسات، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10-11.

² ناصر دادي عدون، إقتصاد مؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

إن الخصائص والمقومات الاقتصادية التي نتكلم عنها هنا هي تلك التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية أينما كانت سواء في بلد متقدم صناعيا أو في طريق التنمية، غير أن المؤسسة العادية لها صفات ذاتية يمكن الاستعانة بها للتعرف على مكانتها (نقاط قوتها وضعفها)، وهذه الصفات أو الخصائص هي التي تمكنها أول من التطور أو الاندثار ومن أهم الخصائص ما يلي:

1) خاصية الهيكل المنظورة والملائمة:

يعتبر الهيكل أساسا عن تكوين الوضعية للمؤسسة، كيفية تنظيمه مستويات المسؤولية واتخاذ القرارات فيها كلما كانت الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات والتبادلات بين الأقسام والوظائف من جهة ومرنة لتأخذ التغيرات المرتبطة بالمحيط والإستراتيجية من جهة أخرى، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف وبالتالي الأداة الجيدة أو الأحسن وعليه الهيكل الكلاسيكي منه التنظيم التقليدي لا يلاءم المؤسسة الحديثة إطلاقا في السنوات الأخيرة نجد أن المؤسسات في الدول الصناعية بما فيها الكثير من المؤسسات اليابانية التي تبذل جهودا جبارة حاليا في إعادة تنظيم هيكلها ونشاطها وإذا وجدت حاليا مؤسسة اقتصادية لا تولى إهتماما لذلك فإن حظوظها في البقاء والملائمة مع قوى السوق المتضاربة والمستجدات الكثيرة والسريعة في عصرنا الحاضر قليلة جدا، ماذا إذن في حالة نوع المؤسسات الجزائرية.¹

2) خاصية التقرب من المستهلك

مما لاشك فيه وجود المصانع والمؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك الفعلي أو المتوقع وباعتبار المستقبل ينصح أن تقوم تلك الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو السوق أو الاستهلاك، فتكاثرت الإنتاج من جهة وكذلك الاختلافات بين المستهلكين من جهة أخرى تفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر من السوق أو المستهلك بمعنى هذا أنه على المؤسسة والمساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم

¹ إسماعيل السيد، التسويق

دراسات قصد التعرف على الاحتياجات والرغبات من النواحي الكمية والنوعية والجودة كي تنتج ما يمكن بيعه عوض بيع ما تنتجه.¹

3) خاصية اللجوء إلى خاصية المعلومات:

إن مميزات المؤسسة في البلدان المتقدمة ذات تكنولوجيا عالية تنطوي على مثل هذه التكنولوجيا على كل الوسائل التقنية والآلية الحديثة والتي ترتبط بكيفية أو أخرى بالمعلومات، خاصيتها هي أنها تمكنت من الحصول وجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات موثوق فيها، لتخرجها وترسلها عند الطالب دون تأخير بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

4) خاصية الاعتماد على الإبداع والتجديد:

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية، أما التجديد فهو التعبير الإيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء ويدخل ضمن هذا التجديد في طرق تسيير الأفكار والتنظيم وبالنسبة للإبداع خاصة فمزاولته يمكن أن يكون إما صفة رسمية أو عكس ذلك مهما كانت طريقة الإتصال والإرتباط مع هيكل التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجي أصبح أمر بين ضروري في هذا العصر وما تعاني منه إقتصاديا دول العالم النامي في هذا الصدد إنما هو عدم وجود أو ضعف العلاقات بين الهياكل كلها.

ومما سبق ومن مختلف التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة وهي كالتالي:²

1- إن المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث إجاباتها ومسؤوليتها.

2- قدرتها على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف مواتية.

3- التحديد الواضح والجلي للأهداف والأساليب التي تزاوّل نشاطها في حدودها.

¹ فيليب كونر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق

² زهور ابراهيم العوض، استخدام التقنيات الحديثة في الموارد البشرية، الإجتماع 11 للشبكة العربية للإدارة وتنمية البشرية، الخرطوم السودان 18-16 سبتمبر 2003، ص 14.

4- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وذلك بضمان وفرة المواد الأولية وكذلك الموارد المالية عن طريق الاعتمادات، الإيرادات والقروض.

5- مساهمة المؤسسة نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.

6- المؤسسة كنظام شكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الإنتاج والتوزيع.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئ المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى تحقيق أهداف تختلف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- 1) الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد كبير من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:¹
 - تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصدور أمام المؤسسات الأخرى.
 - تحقيق متطلبات المجتمع: عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي والدولي.
 - عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بواسطة الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

2)- الأهداف الاجتماعية: ومن بين هذه الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية الأهداف الاجتماعية وتتمثل في:²

- الضمان مستوى مقبول للأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، المرجع السابق، ص 35.

² سعيد أوكل، وظائف المؤسسة الخدمانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 08.

- تحسين مستوى معيشة العمال: أي تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون يتنوع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعمل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: وذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: وهو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسات وتحقيق أهدافها.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد.¹

3) الأهداف الثقافية والرياضية: نجدها في:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا للتأثير هذا الجانب على المستوى الفكري للعامل والرضى بتحسين مستواه.
- تدريب العمال المبتدئين: مع التطور السريع الذي تشهد وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائها إمكانيات استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح بإستغلالها، استغلالاً عقلاً، رغباً إمكانيات تحصيلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعية.²

4) الأهداف التكنولوجية: بإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي نذكر:

البحث والتنمية:

مع تطور المؤسسات عملت على توفير الإدارة، مما زاد أهمية الاتصال بنسبة عالية وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً هاماً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظراً لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة المؤسسات الضخمة منها ومن خلال التنسيق بين العديد من الدول المتوسطة الأجل التي يتم من خلالها التنسيق بين

¹ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص32

² محمد دحماني، الخدمة التسويقية، رسالة ماجستير في علم التسويق، الجزائر، 2008، ص56

العديد من الجهات ابتداء من الهيئات ومؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي الاجتماعي... الخ.¹

¹ سعيد صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 24.

المبحث الثاني: المؤسسة الخدمية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمية واختصاصاتها

مع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات أخذت المؤسسة الخدمية في اختلال مكانة هامة في حياة المجتمعات التي تساهم في رفاهيتهم واستقرارهم ومن هنا زاد الإهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان الإهتمام في القدم منصبا على السلع المادية خاصة مع وجود مؤسسات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمة ومن هنا نتطراً إلى تعريف المؤسسة الخدمية.

تعريف المؤسسة الخدمية:

(أ) **إصطلاحاً:** تعرف على أنها تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة تقديم الخدمات، بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين وغيرها، فهي تضطلع هي الأخرى بهذه المهمة عبر أو بواسطة وسائل تشغيل مختلفة وبإشراف وتنفيذ القوى العامة (البشرية).¹

كما تعرف أيضا على أنها:

المؤسسة التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية ... إلخ، أي هي كل مؤسسة يتحدد عرضها الأساسي في تقديم الخدمات للعمل.²

والمؤسسة الخدمية هي:

منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة.

(ب) إجرائيا:

المؤسسة الخدمية هي عبارة عن هيكل منظم للقرارات ووسائل خاصة، حيث يستفيد الزبون بخدمتها بمختلف الأشكال والأنواع فهي تقوم ببيع الخدمات مباشرة وهذا ما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقتها مع

¹ ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 08.

الزبائن تضم أكبر عدد منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدماتية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

اختصاصات المؤسسة الخدمية:

تختص العديد من المؤسسات الخدمية في مجالات مهنية مثل التوزيع وبيع وتسويق وتركيب وتخزين أشياء مادية، وهذه الخدمات تضم عمليات متنوعة مثل تجارة التجزئة وشركات تخزين السلع ومؤسسات تركيب الحواسب الأنترنت أجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية وورش صيانة السيارات المعدات وتنظيف المكاتب والحدائق والبيانات وغيرها وتوجد شركات مسؤولة عن تكوين مخرجات مادية مرتبطة بالوقت مثل شركات الطباعة والتصوير وإن هذه الشركات تعبر نفسها خدمية وتعمل في قطاع الخدمات أيضا المؤسسات الحكومية وتلك التي تبغي الربح هي الأخرى تعمل في قطاع الخدمات.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمية

تمر المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها، بدءا بمرحلة التأمين وانتهاء عند مرحلة الإنحدار محاولة جديد النشاط وستتطرق بالتفصيل لأهم مميزات وخصائص كل مرحلة فيما يلي:

المرحلة الأولى:

المؤسسة الأصل تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتبليتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جيدة أو خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية بالالتزام بالخطوات التالية:²

- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.
- تحديد مستويات عرض الخدمة المطلوب أو اللازم.
- تحديد الفئات المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.

¹ فضيل دليو، المرجع السابق، ص 19-20

² هاني حامد الضمور، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، د.ب.ن، 2013، ص 09.

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قيد المؤسسة الخدمية على تحديد وتطوير الأفكار الإيجابية في صناعة الخدمات.

المرحلة الثانية:

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع وهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة اختيار لتشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة) والمردودية (كسب عمال جدد) ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة الإلتزام بالنقاط الأساسية التالية:

- تخطيط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إنتاج الخدمة.
 - تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة.
 - تحديد الإحتياجات المالية للمؤسسة وإختيار مصادر التمويل.
 - تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير والتحليل والإنضباط.¹
- وبعد تحديد المؤسسة لكل من مفهومها للخدمة صبغتها التنظيمية تستقل إلى مرحلة أكثر تطور أو سرعة وهي مرحلة النمو.

المرحلة الثالثة: مرحلة النمو

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً، مما يساعد المؤسسة الخدمية على توسيع حجم نشاطها والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها بإستثمار صورتها بشكل أفضل، كما تسمح نشاطاتها وإستثمارها الجغرافي السريع والاستفادة من اقتصاديات السلم، هذا ولاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها.

وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والإستراتيجيات، د ط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 37.

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو (رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالبا لهذه المرحلة أو دون ذلك).
- اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة.
- بناء شبكة عمل فعالة.
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كالمراقبة والتسيير والتنوعية... التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنجح الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى الجودة.

المرحلة 4: مرحلة النضج:

- في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع السوق المحلية واشتداد المنافسات ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسيع حصتها السوقية ويصبح من الصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا في هذه المرحلة تظهر مجموعات من المخاطر منها¹:
- الفتور وإهمال مراقبة التكاليف بدقة.
 - تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية.
 - إمكانية إرتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو الدراسة وتطورها في المستقبل وبالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها وتنوعه.
- أما الشروط في هذه المرحلة الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فهي:
- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على عملائها والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.
 - القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها.
 - الإختيار الأمثل للاستثمارات لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.
 - الإهتمام بالإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 37.

في هذه المرحلة ينبغي لمسيري المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من إنفتاح على الأسواق وتطور نظرة مستقبلية واسعة وواضحة.

المرحلة 5: مرحلة الانحدار أو الرجوع:

بعد مرور المؤسسة الخدمية بالمراحل 4 السابقة هناك احتمال دخولها مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تتفادها إذا ما إلتزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة وتكمن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمية ومساعدتها على الإستمرار من خلال شكلين هما:

أ)- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

ب)- تطوير خدمات جديدة من خلال:

- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء (فندق، مطعم، قاعة محاضرات).
- محاولة تكيف الخدمات الأساسية للمؤسسة في أسواق جديدة.
- إقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العملاء¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية

رغم أن المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماط كثر شيوعا بها ومن أكثر تلك الأنماط انتشارا نمطان أساسيان هما:

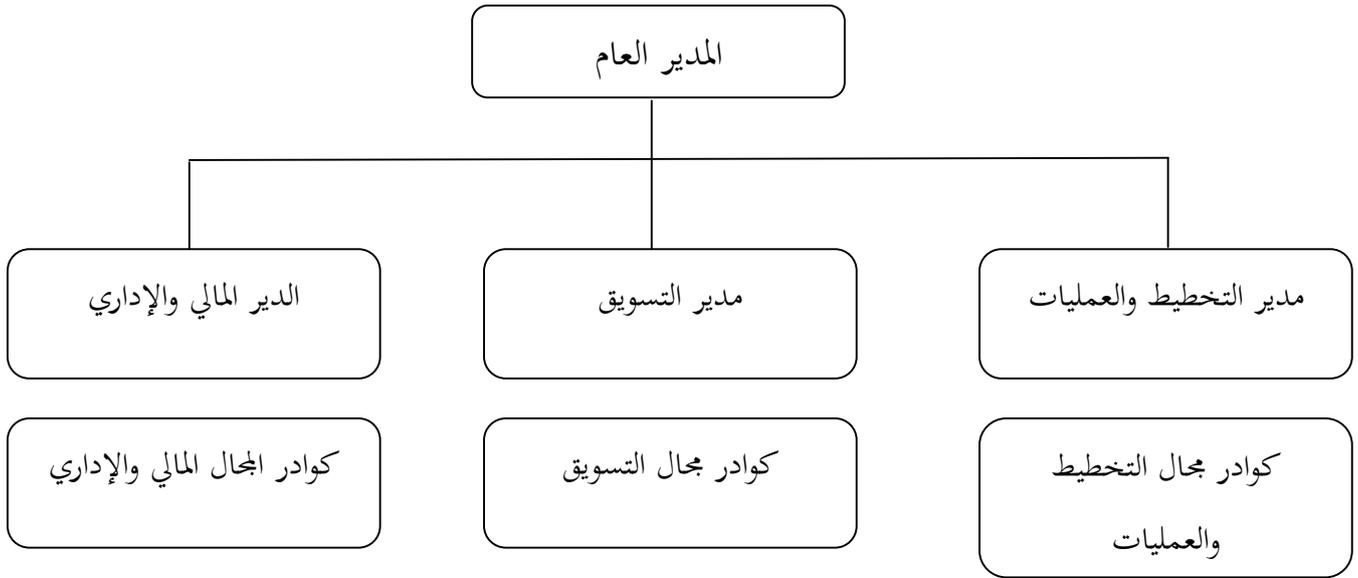
1) الهيكل التنظيمي المفطح:

يعتبر هذا النمط الهيكل أحد أنماط الهيكل الهلامي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون نطاق الإدارة واسع ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة وتكون الأهمية نسبية لتخصصات على ذات المستوى وتتوقف فعالية أداء المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل (العمل الجماعي السائد فيه).

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص38

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرئيسية وسهولة الإتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات ولاشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى.¹

الشكل (01): النمط المفلطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية:



المصدر: النمط التنظيمي المفلطح للمؤسسة الخدمية.

2) نمط الهيكل المصفوفة:

لا يعتبر هذا النمط أحد الهياكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات كما أنها تتميز على الهيكل المفلطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدودة للغاية، بأنه يتضمن هيكلا إضافيا يقوم على فكرة كل مجموعات المشروعات المؤقتة محدودة الهدف الزمني وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين:

- دور مؤقت كأخذ أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه حين الإنتهاء من إنجازته.

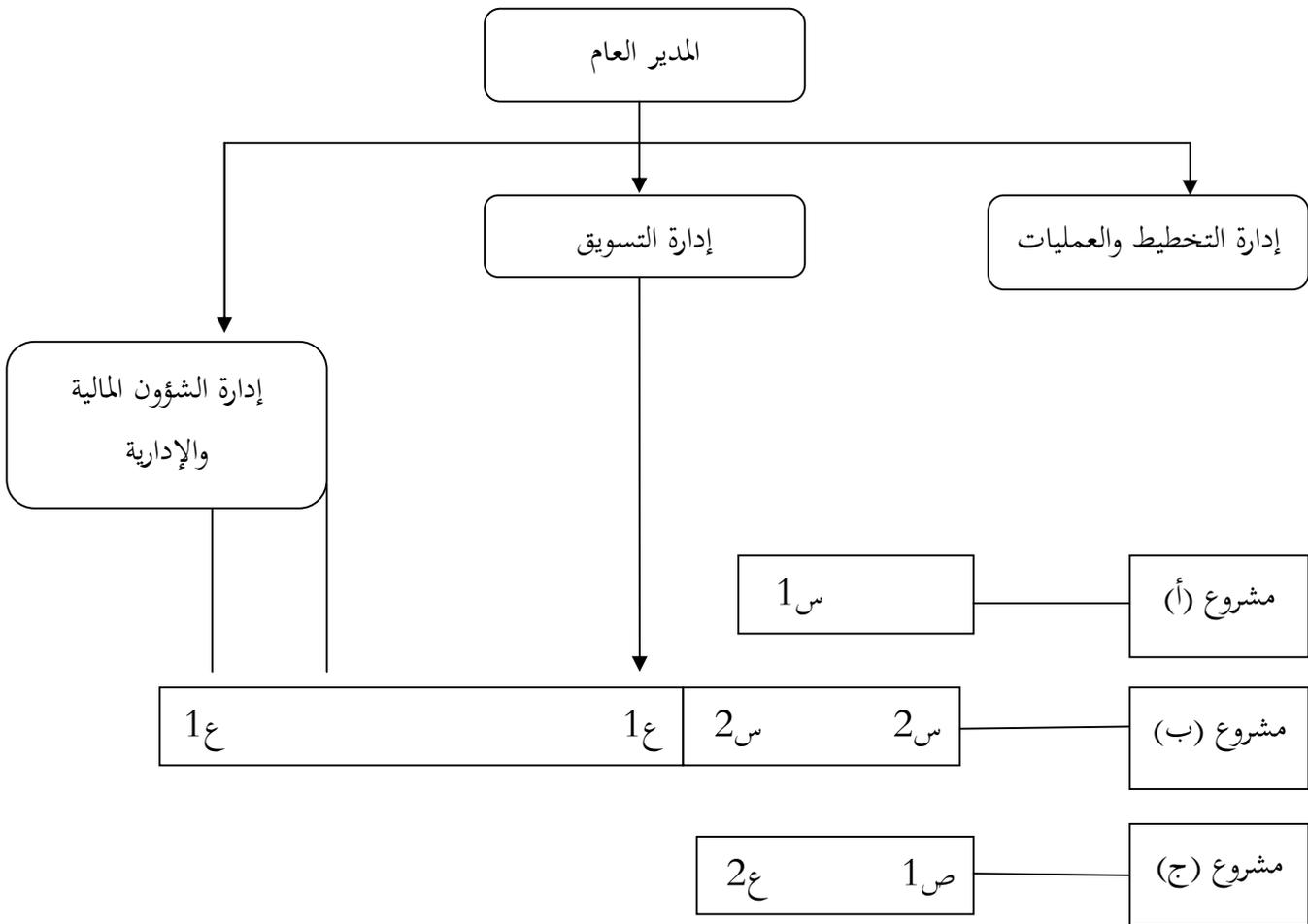
- دور دائم كأخذ المتخصصين في مجال معين.

ويتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ، حسب طالبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثمة يكون ضروريا

¹ سعيد محمد المصري، المرجع نفسه، ص 72-73.

تكوين فرق عمل للمشروعات لكل مشروع على حدى تجمع التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توفر روح العمل الجماعي وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها.

- ينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، بصفة عامة مؤسسات الخدمات الإستشارية والخدمات البحرية وشركات السياح ومنظمو الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها .



الشكل (02): تصور النمط التنظيمي.

نمط هيكل المصفوفة:

من خلال الشكل السابق يتضح أن:

- فريق العمل مشروع 1 يكون من (إدارة التخطيط والعمليات) ص (إدارة التسويق) ويكون (س) دوران أحدهما دائم في الإدارة التي ينتمي إليها، والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (أ) لعين إنجازته.
- فريق عمل المشروع (ب) يتكون من س2، ص2، ع1.
- فريق المشروع (ج) يتكون من ص3، ع2.¹

¹ سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص 2-3

المبحث الثالث: أهداف المؤسسة الخدمية

المطلب الأول: أهداف المؤسسة الخدمية

تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيق جملة من لأهداف ما يلي:

1) المصدقية في سوق الخدمات:

إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة الخدمية لها غاية وأهداف ترمي إلى إتساع

رقعة التجارة وسمعة المؤسسة ونجد من بين الأهداف ما يلي:

- ضمانات شخصية:

- توصية صادرة من مصادر موثوق عليه.
- شهادة الزبائن.
- الإلتناء إلى الجمعيات المهنية.

- الصورة:

- صور المؤسسة.
- العناد التربوي.
- تقديم الأوراق المربحة Le atouts
- مراعاة العوامل الثقافية.

2)- ضرورة التوسع والتدويل:

أ- فوائد سوق عالمي منفتح:

- منح امتيازات في التعاملات الوطنية في تجارة الخدمات.
- منافذ في كل مكان في العالم.
- عامل أساسي الكفاءة التجارية للسلع.
- تساعد المؤسسة على توريد خدماتها، في سوق عالمي واسع.
- ترقية النمو الإقتصادي وتطوير وتحسن نهائيا مستويات المعيشة.

ب- المنافذ:

وهي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام والموارد البشرية وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كخدمات المسافات البعيدة، فتبادل المعلومات وخدمات البرمجة الإعلامية تعد إحدى نشاطات المقاوله الباطنية على المستوى الدولي مثلا، الهند تحصلت 500 مليون دولار كإيراد لسنة 94 بنسبة 3/2 من الصادرات.

تؤدي المنافذ إلى:

- اللامركزية للشغل.
- رفع الصادرات على المستوى الدولي.
- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الإتصال الحديث.

ج- مساهمة الخدمات:

- تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دور حيوي في تسهيل كل جوانب النشاط الإقتصادي.
- تمثل حصة من اقتصاديات العالم كله.

- تطوير القدرات:

- دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية.
- موقع web هي إحدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الأنترنت.
- الكفاءات والشهادات المهنية المؤهلين منهم المحترفين.
- المسابقات الدولية والكفاءات.
- الفهارس المهنية.
- التغطية الإعلامية والتحالفات الإستراتيجية مع الشركات المماثلة.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية هذا ما يجعل المؤسسة الخدمية تختلف وتتميز بمجموعة من الخصائص:

1- أن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية على الأسس التالية:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة، والنظر إلى تلك الأهداف على أهداف استراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.

- أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والإنتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضى أن تفوق توقعات عملاء المؤسسة.

- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

- كما تتميز المؤسسات الخدمية حاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وإنتفاع في وقت واحد وبشكل متابع.

كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن عملائها يحصلون على ما يطالبونه في أماكن إنتاجها، بل ويشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي بالإضافة إلى المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات بتعذر تنميطها وهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل، أو كل مجموعة من العملاء.

وتتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية لكونها شديدة وحادة ومعدل التقليد فيها مرتفع كما أن الميزة التنافسية نسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:

- درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة.

- مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدر العمل وليس قدر الخدمة.

- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها.¹

المطلب الثالث: عناصر المؤسسة الخدمية

هناك عدة عناصر مؤثرة في مردودية الخدمات سنوجزها في ما يلي:

(1) **الزبون:** يعتبر الزبون أو المستهلك الركيزة الأساسية والعنصر البشري الرئيسي في الخدمة حيث أن الخدمة لا تتحقق إلا بوجود الزبون.

(2) **الدعم:** يتمثل في الوسائل اللازمة والمستعملة في إنتاج حيث يحتاج إليها منتج الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الإثنين معا حتى يتم حرية حق الإنتاج وإستهلاك هذه الخدمة ويتشكل الدعم من قسمين أساسيين:

* الوسائل اللازمة للخدمة.

* مباني، آلات، أثاث التي يستخدمها الموظفون أو الزبائن.

* المحيط وهو كل ما يحيط بالوسائل كالموقع والديكور.... الخ

(3) **موظفي الإتصال والإستقبال:** هم أشخاص موظفون لدى المؤسسات الخدمية وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتمثل مهمتهم في الإتصال المباشر بالزبائن ويمكن أن يكون مقدم لخدمات عبارة عن آلات أي إمكانية غياب موظفي الإتصال في المؤسسة الخدمية.

(4) **الخدمة:** ونعني بها كل عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد حاجيات الآخرين أو طلباتهم وهي أنشطة غير ملموسة قد يرتبط استخدام سلع مادية ملموسة وهي في نفس الوقت بالهدف الذي يقوم من أجله هذا النظام والنتيجة التي يتوصل إليها.

(5) **التنظيم الداخلي:** إن المحيط والدعم المادي وموظفي الإتصال يمثلون الجانب الظاهري في المؤسسة الخدمية، أما الأهداف المرجوة والإستراتيجية والأعمال المتبعة من طرف المؤسسة الخدمية يتمثل في الوظيفة المالية لتسويق الموارد البشرية وبالتالي فإن التنظيم الداخلي يؤثر تأثير مباشر على الجانب الظاهري.

(6) **الزبائن الآخريين:** بإعتبار الخدمة معروضة للبيع فمن العادة تواجد عدة زبائن في نفس الوقت وفي نفس المؤسسة الخدمية كالبنوك، المستشفيات، والبريد والمواصلات... الخ

¹ سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص 71.

خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة كل من مفهوم المؤسسة الاقتصادية وما يتعلق بها بالإضافة إلى مفهوم المؤسسة الخدمائية ومراحل تطورها وعناصرها وأهدافها وخصائصها.

كما أن المؤسسة تعد النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، حيث أن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الإستقرار وتحضير حاجاته ونظرا لها للمؤسسة من أهمية ودور في النشاط الاقتصادي للمجتمعات.

كما تعد المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظما للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع فهي تباع له الخدمة مباشرة، مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقتها لتضم عدد أكبر ممكن من الزبائن.

الفصل الثاني: الخدمات في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة الاقتصادية المهمة في عصرنا الحالي، وبالتالي باتت تشهد نمو سريع خلال القرن 20 حيث أنه يعد قوة اقتصادية في الدولة، فأصبحت بحاجة إلى تطوير هذه الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وكب السمعة الجيدة التي باتت معيارا هاما بجودة الخدمات، كما أن هذا التطور يساهم في خلق فرص عمل وبالتالي انخفاض البطالة.

فلقد بدأت في السنوات الأخيرة إحساس متنامي من طرف المؤسسات الخدمية الجزائرية بأهمية الخدمات كأحد المدخلات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات وقد زاد هذا الإحساس الطبيعية التنافسية التي ألت إليها السوق الخدمية، حيث أدركت المؤسسة الخدمية أن زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق، يكمنان في ما تقدمه من خدمات متنوعة، بل في تحقيق مستويات جودة عالية من هذه الخدمات، بهدف الحصول على رضا العملاء وكسب اتجاهاتهم.

وفي هذا الصدد نحاول التطرق إلى مفهوم الخدمة وأهميتها وتصنيفها وأنواعها، إنتقالا إلى جودة الخدمة (تعريف) وأبعاد جودة الخدمة، وتسييرها وصولا إلى أهم الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمية.

المبحث الأول: التعريف بالخدمات

سنتناول في هذا المبحث مفهوم الخدمة وكذا أهميتها، ثم سنتطرق إلى خصائصها الرئيسية التي تميزها عن السلع، وفي الأخير نورد المزيج التسويقي للخدمات.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة (المفهوم + الأهمية)

يرجع أصل كلمة "خدمة" والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد "الملوك"، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل.

ولطالما اعتبر ولا يزال مفهوم الخدمة معقداً أو طبيعتها غير واضحة وذلك للأسباب التالية:

إن كلمة "خدمة" توحى بشيء معنوي أكثر من أنه مادي، ولذلك غالباً ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقولنا مثلاً: منتجات مالية، منتجات سياحية، أو فندقية.

إن كلمة خدمة لا تشمل قطاع نشاط معين، وإنما تمتد إلى عدة قطاعات، أي أن قطاع الخدمات متنوع جداً.

لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات مثل: الغسيل الآلي للسيارات، آلات تقديم القهوة،... أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي فضلاً عن أن كل من الخدمة والسلعة تؤدي نفس الغرض وهو إشباع حاجات المستهلكين.

تعريف الخدمة:

إن مصطلح الخدمة ملئ بالغموض لذا وجدت عدة تعاريف، نذكر منها ما توفر¹.

في عام 1990 عرفها "شكينز" الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك، كنتيجة الأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد والأشياء

إن الخدمة هي تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دم مادي وتقني.

"chaistopher lovelock" يرى المؤسسة أو مع دعم مادي وتقني الذي وصف بالشمولية، والذي ينص

على أن، p.kotler:

¹ عمرو خير الدين، تقسيم الخدمات، ص 26.

الخدمة كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف الآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن يرتبط أحيانا بسلعة.

أما من الناحية التسويقية فقد عرف الخدمة كالاتي: عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

وعلى ضوء ما تم عرضه من التعاريف يمكن أن نستخلص التعريف الآتي:

أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تحقق إشباعا فهي تخضع لعملية التبادل، وقد تكون مرافقة لمنتج مادي، شرط أن لا يقترن تقديم الخدمة بانتقال الملكية.

(2) - أهمية الخدمة:

تعتبر حوالي نصف نفقات المستهلك مشتريات للخدمات وتشير الأبحاث لعام 2000 أن الخدمات سوق تستهلك نصيب أكبر من نفقات المستهلك ولعل ارتفاع أسعار الخدمات معدل أسرع من ارتفاع معظم السلع المادية يمثل أكبر عائق في طريق النمو السريع الإقتصادي الخدماتي، ولعلك تعي ذلك دون شك إذا ما جريت أن تصلح سيارتك أو جهاز التلفاز أو تدفع فاتورة الطبيب ومن المتوقع أن يشهد قطاع الخدمات في العالم العربي نموا متزايدا كما ونوعا لعدة أسباب منها:

- إن نسبة كبيرة من العاملين في العالم العربي سوف تعمل في قطاع الخدمات وسوف تتزايد نسبة التعاملات (من نساء) في هذا القطاع.

- زيادة درجة التعقيد في السلع المادية كالحواسيب والأنترنت والاتصالات وأنظمة السلامة، وهي أمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة وخاصة أن مثل هذه السلع يتم استيرادها ولا يتم إنتاجها.

- زيادة أوقات الفراغ بسبب ظاهرة ازدياد التشغيل الآلي مما يوفر أوقات للراحة والسياحة والإستجمام.

- وقوف كل هذا قطاع الخدمات يعد أكثر ربحية قياسا إلى السلع والمنتجات وأقل حاجة لرأس المال.

- ازدياد الوعي الثقافي والصحي أدى إلى اندفاع الأفراد نحو الطلب على الخدمات المعرفية، التعليمية، الصحية... إلخ

- إرتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع، وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة كخدمات التنظيف الآلي للملابس.
- تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمة.
- ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تسير من الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات

هناك عدة تصنيفات للخدمات وسنذكر بعض من أساليب تصنيف الخدمات.

1-2 حسب نوع السوق (أو حسب الزبون): وتنقسم إلى:

* خدمات استهلاكية: وهي التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صريفة، مثل الخدمات السياحية والصحية وخدمات النقل والاتصالات وحلاقة الشعر والتجميل، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

* خدمات منشآت: هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، وخدمات المحاسبة وصيانة المكائن والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن، فالحصول مثلا على طلبات لتنظيف السجد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حالة التعامل مع منشآت الأعمال، ولكنه لا يكون كذلك في حالة كون الزبون أحد أصحاب المنازل أو الشقق السكنية.

2-2 حسب الإعتمادية في تقديم الخدمة: تنقسم إلى:

* خدمة تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل: الأطباء المحامين، والاداريين وهؤلاء يجب أن يكون مهنيين وبالمقابل هناك بعض الخدمات التي تعتمد على بعض مقدميها غير المهرة مثل حراسة العمارات وفلاحة والحدائق وأخيرا هناك خدمات تعتمد على مقدمي مهرة مثل تصليح السيارات والخدمات الفندقية.

* خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة: وهذه الخدمات قد تكون مؤتمنة مثل البيع الآلي والصراف الآلي، أو تدار من قبل مشغلين غير مهرة مثل خدمات سائقي الجرارات أو تدار من قبل مشغلين مثل خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية.

ورغم كل هذا فنستطيع القول أنه مهما كانت درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة إلا أن العنصر البشري يجب أن يكون له دور في تقديمها وهذا ما يؤيده الكاتب R.Dow الذي قال:

The four p's of services. Marketing : people, people people and people.

2-3 حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديم الخدمة: نجد:

* خدمات تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمات: مثل العمليات الجراحية والسفر فحضور المستفيد أمر ضروري.

* خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمات: مثل خدمات صيانة السيارات وتنظيف الملابس.

2-4 حسب درجة الإتصال بالمستفيد:

* خدمات ذات إتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب والمحامي والتعليم والنقل الجوي والرعاية الصحية.

* خدمات ذات إتصال شخصي متوسط: مثل خدمات الإطعام، المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

* خدمات ذات إتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي والتسويق عبر الأنترنت.

2-5 حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

* خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمستشارين والمحامين.

* خدمات غير مهنية: مثل خدمات تنظيف الملابس وحراسة العمارات وفلاحة الحدائق.

2-6 حسب العملية الموجهة:

* خدمات معالجة الناس: وهذه الخدمات موجهة لأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة مثل المريض الذي أن يذهب للطبيب والمسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار لانتفاع من خدمة السفر على متن الطائرة.

* خدمات معالجة الممتلكات: وهذه الخدمات موجهة إلى المستفيد مثل الصيانة للسيارات، أو المسكن وهنا ليس الضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة.

* خدمات المثير العقلي: وهذه خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين من أذهانهم وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنيا أثناء عملية تقديم الخدمة مثل خدمات الترفيه والتعليم والإذاعة.

* خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات غير محسومة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم غير الملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

2-7 تصنيف الخدمة حسب طبيعتها:

* خدمات ضرورية: مثل الخدمة الصحية والتعليمية والإلزامية.

* خدمات كمالية: مثل خدمة التسلية والترفيه.

2-8 حسب دوافع مقدم الخدمة:

* خدمات تقدم بدافع الربح: كمنشآت الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

* خدمات تقدم ليس بدافع الربح: كالخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم والعلاج الطبي.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات

إن إختلاف الظاهر عند البعض ليس ظاهرا عند البعض حول الخدمة والسلعة ومدى الفرق بينهما، واختلاف القائم حول أنواع الخدمات بين أن هناك فرق بين السلعة والخدمة إلى حد يمكن ملاحظته وتشخيصه.

يمكن تصنيف الخدمة تبعا لنوع السوق الذي تخدمه وهدف الوصول إليه، كما هو الحال للمنتج (السلع) هناك خدمات المستهلكين مثل: التأمين على الحياة، وتأمين السيارات والرعاية الصحية وهناك الخدمات الصناعية فتشمل تدقيق الحسابات وغيرها ويمكن لنفس الخدمة أن تقدم للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي أو كلاهما:

KOLTER AND ARMSTRONG وقد قسم الخدمات إلى ثلاث أنواع:

1- الخدمات الحكومية: مثل المحاكم ومكاتب التشغيل والبلديات والمستشفيات الحكومية والجيش والشرطة والبريد والمدارس والجامعات الحكومية.

2- المدارس الخاصة غير الربحية: الجمعيات الخيرية، الجمعيات التضامنية، المساجد... الخ

3- الخدمات الخاصة الربحية: خطوط النقل البحري، البري والجوي، شركات الترفيه، والشركات العقارية والوكالات الإعلامية.

ومن هذا يمكننا أن نستنتج أن كل خدمة لها خصائص ومميزاتها، تختلف بها عن الخدمة أو السلعة الأخرى، وأن أنواع الخدمات تختلف حسب هدف، أو سبب وجود تلك الخدمة حسب منتجها أو المسؤول عن تقديم الخدمة للمستهلك، والجدول التالي يوضح كيفية تقسيم الخدمات.

الجدول (01): تقسيم الخدمات:

أمثلة	تقسيم الخدمات
إصلاح خدمات قانونية، استشارات، أمن، تركيب	1- نوع السوق: إستهلاكي/صناعي
إصلاح، تعليم، حلاقة الشعر، الإتصالات، النقل العام، المراكز الصحية	2- درجة كثافة العمالة: كثيفة العمالة/كثيفة المعدات
خدمات صحية، فنادق، نقل جوي، اصلاح، تنظيف جاف خدمات بريدية	3- درجة الإتصال بالعميل: اتصال عالي/اتصال منخفض
خدمات قانونية، خدمات صحية، خدمات محاسبة	4- مهارات مقدم الخدمات: محترف/غير محترف
الخدمات المصرفية، الخدمات التأمينية، الخدمات الصحية، الخدمات الحكومية، الخدمات التعليمية	5- هدف مقدم الخدمة: يهدف للربح/لا يهدف للربح

المصدر: عمرو خير الدين، تقسيم الخدمات، ص272.

المبحث الثاني: جودة الخدمة

تطرقنا في الفصل الأول من البحث، لمختلف التعاريف المتعلقة بالجودة، ونحاول من خلال هذا المبحث التركيز أكثر على جودة الخدمة ومؤشراتها الرئيسية، بالإضافة إلى مختلف النماذج المستخدمة في قياسها.

المطلب الأول: تعريف وأبعاد جودة الخدمة

لا يزال الجدل قائم بين الباحثين في مجال تسويق الخدمات، حول إيجاد تعريف لجودة الخدمة، فبعض الباحثين على غرار: Zeithanl, Berry parasu raman يعرفون جودة الخدمة على أنها الفرق بين الجودة المدركة من قبل الزبون والجودة المتوقعة في حين يرى البعض الآخر كأمثال Taylor et Cronin أن الجودة الخدمة تعبر فقط عن الأداء الفعلي للخدمة أو ما يدركه الزبون يقدم Oliver, Rust جودة الخدمات كمفهوم ثلاثي الأبعاد، ويتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

* الجودة الفنية

* الخدمة المقدمة (الجودة الوظيفية)

* المحيط الذي تم فيه إنتاج الخدمة.

الجودة الفنية تشير إلى الجوانب التقنية المستخدمة في إنتاج الخدمة، أما الجودة الوظيفية فتتمثل في الكيفية التي تتم بها نقل الجودة الفنية، أو تشير إلى العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون، أما المحيط الذي يتم فيه إنتاج الخدمة، فيشير إلى ما يتوفر عليه المكان الذي يتم فيه إنتاج الخدمة من إمكانات مادية. وقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يتبن عليها الزبون توقعاته وإدراكاته وبالتالي حكمه على الجودة تشمل ما يلي:

أ) **الإعتمادية:** الاعتمادية هي مدى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثل ما وعده مقدم الخدمة.

ب) **مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:** تتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:

* هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده الزبون

* هل الخدمة متوفرة في الوقت المكان الذي يريده الزبون

* هل سيحصل العميل على الخدمة متى يطلبها

* كم من الوقت يتاح العميل لانتظار الحصول عليها

* هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة

(ت) الأمان: يعتبر هذا المؤشر عن درجة الشعور بالأمان و الثقة في الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن و إحاطتهم بالعناية.

(ح) الاستجابة:

وتتعلق بمدى وقدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمات في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة الزبائن وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها، فهل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة الزبون؟ هل تتوفر لدى مقدم الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها؟

(خ) الكفاءة و الجدارة:

تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستراتيجية والمعرفة التي تمكنهم من أداء الأدوار بشكل أمثل.

(ث) المصداقية:

ما هي مصداقية مقدم الخدمة؟ هل يلتزم بوعوده و بما يقوله؟

(ج) درجة تفهم مقدم الخدمة لاحتياجات الزبون:

ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد و تفهم احتياجات الزبائن و إحاطتهم بالعناية.

(د) الجوانب الملموسة:

ويشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية، والمعدات ومظهر مقدمي الخدمات

وأدوات ووسائل الاتصال بهم، هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة الحديثة؟

هل التصميم الداخلي يخلق جو مريح للزبون؟ هل المظهر الشخصي للعاملين يعكس جودة الخدمة المقدمة

للزبون؟

وقد تم دمج هذه الأبعاد في 5 أبعاد هي:

أ) الملموسية :

التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة.

ب) الاعتمادية:

القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات أي ثقة يعتمد عليها أو بأداء صحيح.

ت) الاستجابة:

القدرة على تقديم الخدمة بسرعة أو بمساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.

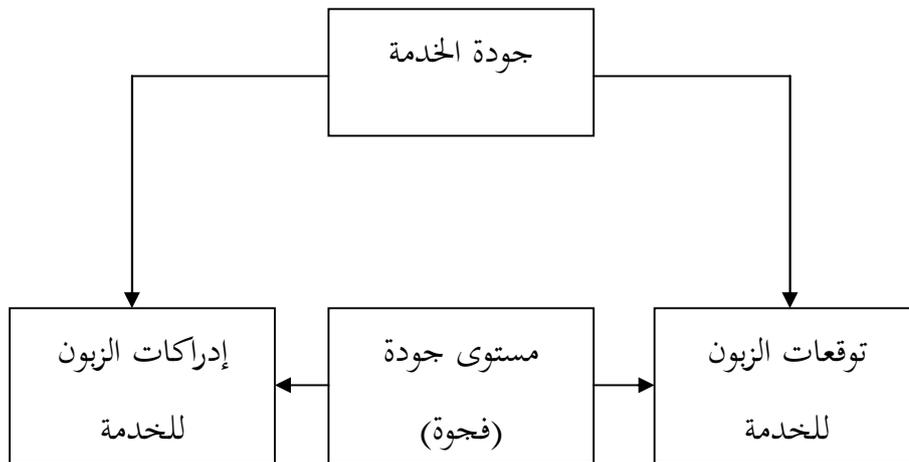
ث) الضمان (الثقة) :

القدرة على كسب ثقة الزبون وجعله يشعر بالأمان.

ج) التعاطف:

الاتصال الجيد مع الزبون، وتفهمه و العناية به.

الشكل (03): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير حداد تسويق الخدمات المصرفية ط1، دار البيان للنشر والتوزيع، القاهرة 1999.

-يتضح من المفهوم المذكور أعلاه وجود ثلاث مستويات هي:

* الخدمة العادية: إدراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة: توقعاته لها.

* الخدمة الرديئة: إدراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة أقل من توقعاتها.

* الخدمة المتميزة: إدراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة أكبر من توقعاته لها.

المطلب الثاني: نماذج قياس الجودة

إن عملية قياس جودة الخدمة لا تعتبر عملية سهلة مقارنة بمقياس جودة المنتجات المادية، وهذا بطبيعة الحال راجع إلى الخاصية الغير مادية للخدمات، ولعل المحاولات العديدة التي قام ولازال يقوم بها الباحثون المتخصصون، لم تسفر بعد عن إيجاد نموذج بإمكانه قياس جودة الخدمة بطريقة دقيقة.

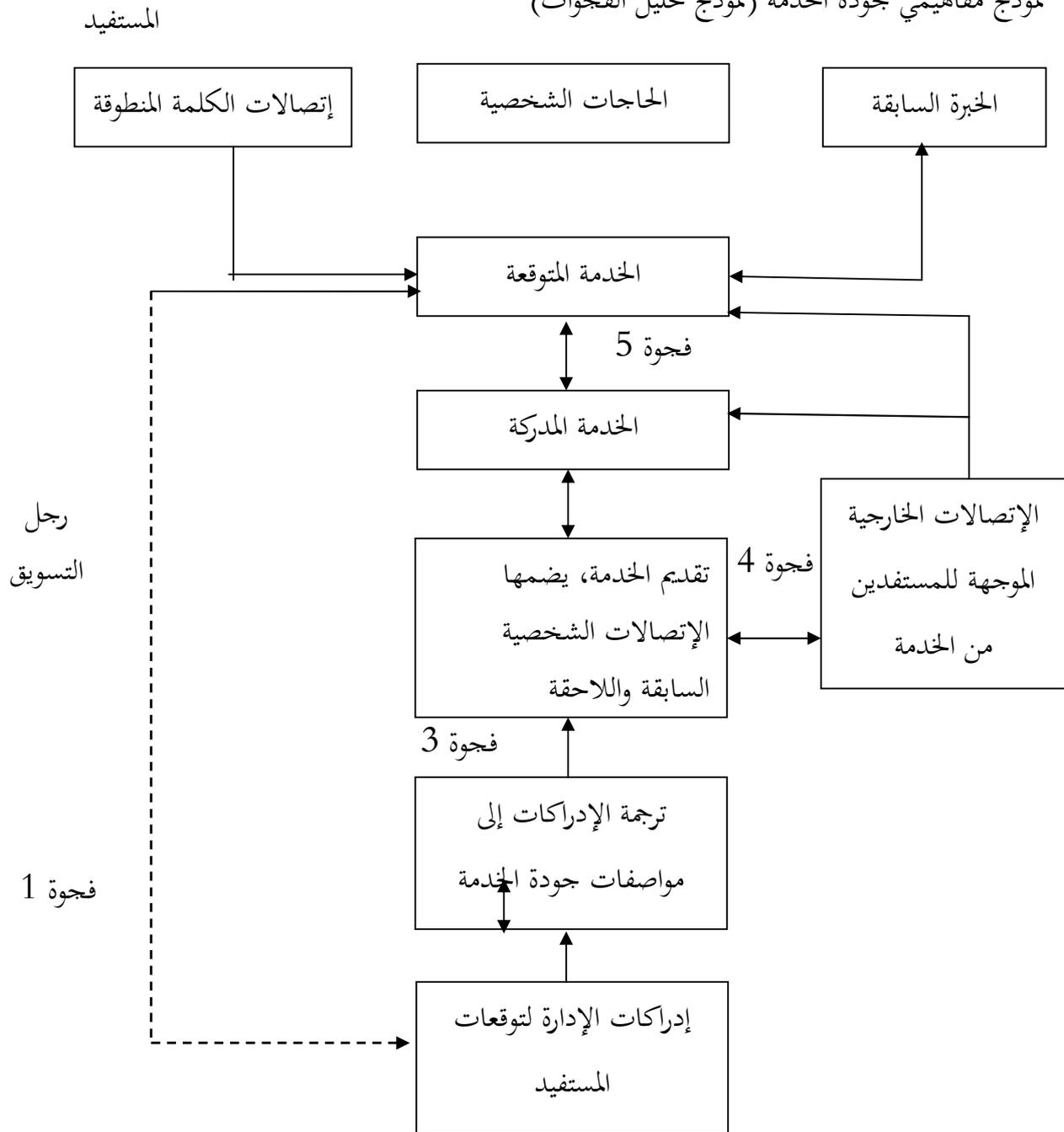
هناك العديد من النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة، ذكر منها:

1.2. نموذج تحليل الفجوات (servqual):

ينسب هذا المدخل إلى BERRY PARASSURAMN، ZEITHAML، ويستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو تطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك بإستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا.

إن توقعات الزبون تمثل المعايير أو النقطة المرجعية لأداء نتائجه عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حدها تصاغ في شروط ما، يعتقد الزبون أن يكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها، أم إدراكاته فتمثل الخدمة كما قدمت له فعليا.

والشكل (04) الموالي يوضح نموذج تحليل الفجوات:
نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)



المصدر: ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصري، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

أما الفجوات التي يمكن أن تستخلص من هذا النموذج فتتمثل فيما يلي¹:

الفجوة رقم 1: وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغب الزبائن وما تعتقده المؤسسة الخدمية أنه رغبة الزبائن، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز المؤسسة عن معرفة وتفهم حاجيات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

الفجوة رقم 2: وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده المؤسسة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه فعليا، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أنه بالرغم من إدراك المؤسسة لتوقعات الزبائن، فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن.

الفجوة رقم 3: تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه المؤسسة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمات أو عدم وجود الدافعية عندهم لتقديم الخدمة وفق المواصفات المخططة أو العكس صحيح.

الفجوة رقم 4: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة، والعكس صحيح .

الفجوة رقم 5: هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة، وتمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة، وتكوين انطباعات سيئة عن المؤسسة الخدمية.

وقد تعرض نماذج تحليل الفجوات لعدة انتقادات نذكر منها:

* صعوبة تعميم الأبعاد الخمسة المستخدمة في النموذج على جميع أصناف الخدمات، حيث يرى carmen بعدم التعميم.

* حسب أصحاب النموذج، فإنه يتم توجيهه إلى المستفيدين من الخدمة خلال ثلاثة أشهر متتالية، فأصحاب النموذج لم يميزوا بين الزبائن الذين لديهم خبرة في التعامل مع الخدمة les familiers du service وبين أولئك الذين ليس لديهم الخبرة les consommateurs occasionnels.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص441.

فالصنف الأول تجد أن الجودة المتوقعة عندهم تكاد تتطابق مع الجودة المدركة فبالتالي تكاد تنعدم الفجوة، في حين أن الصنف الثاني يجد صعوبة في تقييم الجودة المتوقعة¹.

2-2 نموذج الأداء الفعلي للخدمة: servperf

توصل كل من CRONIN و TAYLOR إلى صياغة نموذج لقياس الجودة، يركز بالأساس على تقييم الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، دون أن يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون لجودة الخدمة، ويعتمد هذا النموذج على نفس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة السابقة الذكر، ويتطلب من الزبون أن يقيم جودة الخدمة على مقياس ليكرت، ويتميز هذا النموذج عن سابقة (نموذج تحليل الفجوات)، بسهولة الاستخدام والبساطة، فهو يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن تجاه جودة الخدمة².

المطلب الثالث: تسيير جودة الخدمة

تتشترك المؤسسات الخدمية الناجحة في عدة عناصر لتسيير الجودة، وتمثل هذه العناصر فيما يلي³:

(أ) **وضوح المفهوم:** إن المؤسسات الخدمية الناجحة في مجال الجودة، تضع الإستجابة لتوقعات وتطلعات زبائنها نصب أعينها، فهي تحدد بدقة شريحة أو شرائح الزبائن المستهدفين، مع التعرف على حاجاتهم، وبناء على هذا تقوم بصياغة إستراتيجية تسويقية تهدف بالأساس للاستجابة لهذه الحاجات.

(ب) **التزام الإدارة العليا:** تهتم مؤسسات أمثال FEDERAL EXPRES , WALT , DISNEY بالجودة منذ زمن طويل، فإدارة هذه المؤسسات تهتم بأن تكون معايير الجودة محترمة قبل أن تهتم بالأهداف المالية، فهي تضع الجودة على لائحة أولوياتها.

(ت) **المستوى المرتفع لمعايير الجودة:** تهتم المؤسسات الناجحة بوضع معايير جودة مرتفعة، فمثلا CITI BANK، وضعت كهدف الرد على المكالمات الهاتفية في أقل من عشر ثواني، وعلى الرسائل في أقل من 48 ساعة فالمؤسسة الخدمية يمكن أن تتميز في عدة أبعاد.

¹ بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص72

² يوسف ححيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص59.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص182.

* الإعتمادية.

* المرونة (معالجة الشكاوى المستعجلة، الرد على الطلبات الخاصة).

* القدرة على الإبداع.

بعض المختصين في التوزيع يؤكدون على الإستثمار في مجال جودة أنظمة التوزيع، ففي نظرهم التوزيع أهم عندهم من الإشهار من حيث خلق الصورة الذهنية الحسنة لدى الزبائن.

ث) إستخدام تكنولوجيا الخدمة الذاتية:

كاستخدام الشباييك البنكية الآلية (GAB) الموزع الآلي البنكي (DAB)، البرامج المعلوماتية لتسجيل المسافرين في المطارات، الشراء عبر الأنترنت والتعريف بخصائص المنتج عبر الأنترنت، فالتكنولوجيا المستخدمة لا تحسن من الجودة الكلية للخدمة، ولكنها تساهم في تحسين بعض أبعاد الجودة كالإعتمادات والإستجابة¹.

ج) المتابعة المنتظمة لمستويات الأداء:

تتبع المؤسسات الخدمية المتميزة بانتظام مستويات أدائها، بالمقارنة مع مستويات أدائها، بالمقارنة مع مستويات أداء المنافسين فتقوم بإجراء دراسات حول رض الزبون، وتتحقق من جودة خدماتها عن طريق الزبائن المخفين Client Mystère.

ح) معالجة شكاوي الزبائن:

أغلب المؤسسات الناجحة تقوم بوضع ميكانيزمات لمعالجة شكاوي الزبائن، ففي المتوسط الزبون الراضي عن جودة الخدمة المقدمة، يكسب المؤسسة ثلاث زبائن عن طريق التأثير الإيجابي للكلمة المنطوقة (Le Bouche-a-oreille) وفي حالة عدم الرضا فإنه يفقد المؤسسة 11 زبون بفعل التأثير السلبي للكلمة المنطوقة².

خ) تحقيق رضا العاملين في المؤسسة:

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، الأردن، 2002، ص 62.

² قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة جودة الخدمات "مفاهيم علميات وتطبيقات"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 101.

تدرك المؤسسات الخدمية المتفوقة، أهمية تحقيق رضا العاملين في بلوغ غايتهم المنشودة وهي تحقيق رضا الزبائن، ولذلك فهي تهتم بتكوين عمالها، وخلق الظروف الملائمة والمناخ التحفيزي للعمل، وتقوم بقياس رضا عمالها.

المبحث الثالث: عوائق وعراقيل المؤسسات الإقتصادية

المطلب الأول: العوامل المساهمة في نمو المؤسسات الخدمية

نمى القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحول الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع على الإقتصاد الخدمي، ويرجع ذلك التحول على حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل نظرا للأسباب التالية:

- ازدياد متوسط أعمار السكان:

مما زاد الحاجة إلى الخدمات الطبية وبذلك زادت مراكز الرعاية الصحية ومراكز اللياقة البدنية والتي يحتاجها كبار السن.

- تحسين مستوى المعيشة وارتفاع مستوى الدخل:

أدت التغيرات التي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى تطور الحياة المعيشية للأفراد نتيجة ارتفاع الدخل الوطنية، مما يعود بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص هذا ما جعل الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا وخاصة تلك التي تجعل من الحياة أكثر راحة ومنتعة.

- ازدياد أوقات الفراغ:

وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد.¹

- زيادة نسبة العاملين في قطاع الخدمات:

حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة (1965)، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35% في الفترة (1989-1991) وفي نفس الفترة كانت النسبة في الدول المتقدمة (42% - 67%)

¹ عدلي رضا عاطف العبد، المرجع السابق، ص 39.

- اتساع دائرة عمل المرأة:

حيث أصبحت قوة عمل مؤثرة وترتب عنه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت للقيام بالأعمال المنزلية إضافة إلى زيادة دخل الأسرة، مما استدعى طلب الأسرة لكثير من الخدمات من خارج البيت.

- زيادة تعقيد المنتجات تقنيا:

مما استدعى الحاجة إلى خدمات الصيانة وازدياد تعقيد القطاع الخدمي بشكل يفوق الإهتمام بالقطاع كارتفاع عدد المستشفيات الخاصة والفنادق بمختلف درجاتها¹.

- تقديم منتجات جديدة:

حيث تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها يتوجب عليها القيام بالإبداع مما يؤدي إلى ظهور خدمات مرافقة لها على درجة عالية من التكنولوجيا وبالتالي ارتفاع الطلب عليها ومن هذه الخدمات نذكر خدمات ما بعد البيع، الضمان، الصيانة... إلخ.

تعقيد بيئة العمل:

فالبينة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا من السابق وخاصة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين، الأمر الذي نتج عنه أكبر من قبل للخدمات مثل المشورة الإدارية والضريبة والنصائح القانونية والاستشارات الفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات.

البحث عن الفعالية:

حيث يلجأ الأفراد والمؤسسات إلى شراء الخدمات من غيرهم بغرض الاستفادة من تجربة وخبرة المختصين في مختلف الميادين وتخفيض التكاليف المباشرة عن طريق إستئجار خدمات الغير.

المطلب الثاني: عوائق المؤسسات الخدمية

توجد عدة معوقات تعيق المؤسسة الخدمية، نذكر منها ما يلي²:

أ. **معوقات شخصية:** تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ الواضحة، كما أورد الباحث آل على والموسوي أن أغلبية الغموض تكون في عدم الإصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.

¹ محمد ناصر، 2006، ص23.

² سحنون ربحانة، مذكرة شهادة ماستر، إتصال وعلاقات عامة، أم البواقي، 2015، ص110.

ب. **معوقات تنظيمية:** تكمن في كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة، كما يشير الباحث حمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة والتي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

ج. **معوقات بيئية:** إن المحيط الذي نعيش فيه يؤثر ونتأثر به من خلال درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء هذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدمية ويخلق التوتر لها.

د. **معوقات نفسية إجتماعية:** متى كانت هناك عوائق نفسية وإجتماعية حتما ستؤدي إلى خلق جو سيئ بين العاملين والمديرين، ولهذا ضرورة إلغاء هذه المعوقات من أجل تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والإجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق النجاح في المؤسسة.

كما يوجد أيضا نوعين من المعوقات التي تعرقل المؤسسة الخدمية وذلك من وجهان:

أ. **من جهة نظر المؤسسة الخدمية:** تتمثل هذه المعوقات من:

* **المخزون:**

يعتبر المخزون من أصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمية وهذا نظرا لدوره في تحقيق التوازن بين الإنتاج بشكل عام من جهة وتقلبات الطلب من جهة أخرى هذا ما يحدث في المؤسسات الصناعية، أما بالنسبة لمؤسسات الخدماتية فإن مشكلة التوفيق بين هذين العنصرين تكون بطريقة مختلفة ألا وهي الإحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجا فعليا، إذا قامت المؤسسات بتحديد حجم طاقتها وفق لأعلى مستوى للطلب ولكن هذا أيضا يخلق مشكلا آخر، وهو أن الطاقة المحتفظ بها تكلف المؤسسة أعباء إضافية ومثال ذلك أن العزف الشاغرة في الفنادق السياحية خارج الموسم السياحي تكلف صاحب الفندق بأعباء التنظيف، التهوية، الإنارة، الحراسة وكلها مصاريف إضافية.

الإتصالات:

تكمن هذه الأخيرة في صعوبة تقديم صورة جيدة عن الخدمة سواء كان هذا موجهاً لعامة العملاء والمحتملين منهم، فعند الإعلان عن الخدمة كيف يمكن خلق صورة لشيء ليس له مظهر مادي بطبيعته على إظهار الفوائد المحتملة والتي يمكن الحصول عليها من الخدمة المقدمة.

* الأسعار:

إن حساب تكلفة السلع الملموسة ليست صعبة على الأقل بالنسبة للتكاليف المباشرة وعادة يضاف إلى التكلفة هامش الربح المناسب الذي يمكن من تحديد سعر البيع، بالرغم من أن هذه الطريقة تستند أساساً إلى النظرية الاقتصادية في تحديد السعر، فإن المنظمات اليوم تلجأ إلى طرق أخرى من التسعير ولكن مشكلة التسعير في قطاع إنتاج الخدمات أعقد وأصعب، حساب التكاليف المباشرة هي جزء الذي يفترض سهولة حسابه، لكنها ليست كذلك بسبب عدم التعامل مع خامات أو مواد أولية إضافة إلى صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي تستغرقه لإنتاج الخدمة.

* براءة الاختراع:

إن إتسام الخدمات بأنها ملموسة يجعل من عملية حماية الخدمات الجديدة أمراً في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً، فليس هناك راءات إختراع، والطريقة الوحيدة لمنع التقليد هي حماية الإسم التجاري لمؤسسة.

ب. من وجهة نظر المستهلك:

* الثقة:

تعتبر الثقة أحد المتطلبات الأساسية بقطاع الخدمات كما هي عليه في بقية القطاعات الاقتصادية، فمن الضروري توفر ثقة المستهلك في الجهة أو الشخص أو المؤسسة التي تقدم الخدمة.

* عملية البحث:

إن مشكلة البحث تمثل قيدياً كبيراً من ناحيتين:

- صعوبة خلق الثقة

- فترة عملية الشراء ونتيجة لذلك نجد أن خلق عملاء جدد يصبح أمراً صعباً.

* شراء الخدمة:

إن العملاء المحتملون يبحثون عن أكبر قدر ممكن من البيانات عن الخدمة وجودتها، ويلجؤون إلى أخذ آراء الآخرين ممن خبروا الخدمة جيداً

* صعوبة التوافق بين الابتكار وسلوك العميل:

نظراً للتفاعل القائم بين المؤسسة الخدمائية والعميل، فإن الابتكار والتطوير في الخدمة مرتبط وبشكل حساس بسلوك هذا الأخير، من هنا نستخلص أن معدل الابتكار في مجال الخدمات يعتبر الأبطأ مما هو عليه في مجال السلع.

* تفاوت درجات تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج:

إن نقطة البدء في السياسة التسويقية عند التخطيط هو دراسة السلوك الشرائي للعميل، ويضاف إلى ذلك دراسة مشكلة المساهمة في مجال الخدمات وتحديد ميله إلى تعاون بشكل مجدد ما عدا الخدمة.

* صورة الخدمة في ذهن العميل:

نتيجة لعدم ملموسة الخدمة، فإن صورتها عبارة عن فكرة غير محدودة، فكل من لديه تصور معين عن العملات المختلفة للسلع المادية ويختلف الأمر بالنسبة للخدمات.

المطلب الثالث: العراقيل والمشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمية

تعرض جل المؤسسات الخدمية أشكالاً متنوعة من المتوجات الخدمية، يشكل هذا العرض أول مكون للمزيج التسويقي لهذه المؤسسات، وهو يعادل المنتج بالنسبة للمؤسسة الصناعية، يواجه هذا العرض للخدمة في قطاع المؤسسات الخدمية العديد من العراقيل، فمن جهة الطبيعة العمومية ومن هنا فإن العراقيل والمشاكل عرض وتسويق الخدمات في المؤسسات الخدمية مكن اعتبارها ناتجة عن عدة أسباب:

- عدم الملموسية. L'intangibilité التي من الخدمات غير قابلة للتخزين بسبب صفتها غير المادية.
- تنتج وتباع وتستهلك في آن واحد، وبسبب ذلك لا يمكن للمستعمل امتلاكها أو ادخارها أو استهلاكها.

- إستحالة القدرة على تخزين الخدمة وبالتالي تعرضها للفساد في حالة عدم استخدامها أو بيعها خصوصاً في حالة عدم استقرار الطلب.

- القابلية للتلف. la périssabilité الناتجة من استحالة القدرة على تخزين الخدمة وبالتالي تعرضها

- الفساد في حالة عدم إستخدامها، أو بيعها خصوصا في حالة عدم إستقرار الطلب.
 - عدم التماثل. *la variabilité* وذلك حسب تغيير ظروف وأوقات تحقق الخدمة ولذلك فغالبا ما
 - يستحيل تنميط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها وعلى كيفية تقديمها، وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن إضافة إلى أن المستعمل بمشاركته بإنتاج الخدمة فإنه أيضا يؤثر على نوعيتها النهائية، ومن هنا تكمن الأهمية الكبرى للعامل البشري في ميدان الخدمات وتأثيرها البالغ في تسويق الخدمة.
 - من الخدمة غير قابلة للإفصال عن من يقدمها وعن تجعل *l'indissociabilité* عدم الانفصالية زمان ومكان إنتاجها واستهلاكها.
- ولذلك في مجال الخدمات في المؤسسات الخدمية يجب أن يكون المكان والزمان صالحين معا للإنتاج والبيع والإستهلاك، وبسبب هذه الخصائص التي تتصف بها الخدمات فإنه بالنسبة للمؤسسات الصناعية إذ كان من الصعب جدا وضع منتج في الميدان ومن الممكن تجربته قبل إرساله، ومن الممنوع تقليده أو نقله من قبل المنافسين، فإنه بالنسبة من الخدمات من السهل وضع منتج في الميدان ومن الصعب ضمان نجاحه، نظرا للإعتماد على من يقدمه وكيفية تقديمه ومن المستحيل تجربته قبل إرساله بالمرحلة المخبرية والتطوير بسبب عدم ملموسيته، وإن نقله أو تقليده من قبل المنافسين هو أمر بالغ السهولة بالنظر لإنعدام الحماية ببراءات الإختراع¹.
- كيان غير مستقل ومن هنا تنشأ مشكلة ناشئة من كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها دون علاقات، فعندما يسأل العميل عن مستوى رضاه عن الخدمة المحصلة، يجيب عن كل عرض الخدمة الإجمالية بصفة عامة لا عن خدمة واحدة مستقلة بحد ذاتها لأن عرض الخدمة يشكل مجموعة، وتغيير أي عنصر من شأنه أن يؤثر على الخدمة الإجمالية أي الشكل الذي ينظر بها العميل إلى الخدمة².

¹ براينيس عبد القادر، 2002، ص258

² أحمد بن عيشاوي، 2006، ص08

خلاصة الفصل:

وأخيرا تعتبر المؤسسة الخدمية هيكلًا منظما للقرارات ووسائل خاصة حيث يستفيد العميل من خدماتها، بمختلف الأشكال والأنواع فتقوم ببيع الخدمات مباشرة وهذا ما يجعلها تضطر إلى توسيعها مع العملاء لتضم أكبر عدد منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وكل هذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة، وإشباع حاجاتهم من الخدمات.

ومما سبق وكقاعدة عامة بالنسبة لكل المؤسسات الخدمية فإن فاعليتها تتوقف على أربعة عوامل

رئيسية:

- أن يكون تحقيق رضا العميل من خلال تقديم خدمة من الخدمات المتكاملة ذات جودة متميزة.
- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها.
- أن تكون إستراتيجية التمايز في إطار المنافسة العالمية هي المسار الذي يجب أن تلتزم به تلك المؤسسات حتى في أحلك الظروف.

الفصل الثالث: دراسة حالة معاينة واقع الخدمات ف مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة الأم سونلغاز

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب- فرع سونلغاز، بالتعرض أولاً إلى نشأة وتطور المؤسسة -سونلغاز-، ثم تعريف المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وتطورها ونشاطاتها، وفي الأخير تقديم المصلحة و مهامها.

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الأم سونلغاز:

في سنة 1947م تم إنشاء المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المعروفة ب EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت EGA إلى سونلغاز. وما لبثت أن أصبحت ذات حجم هام، وكان المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مواكبة التنمية الاقتصادية للبلاد؛ والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- KAHRIF كهريف للأعمال المولدة للكهرباء.

- KAHRAKIB كهركيب لتكوين البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.

- KANAGAZ كناغاز لإعداد وأنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

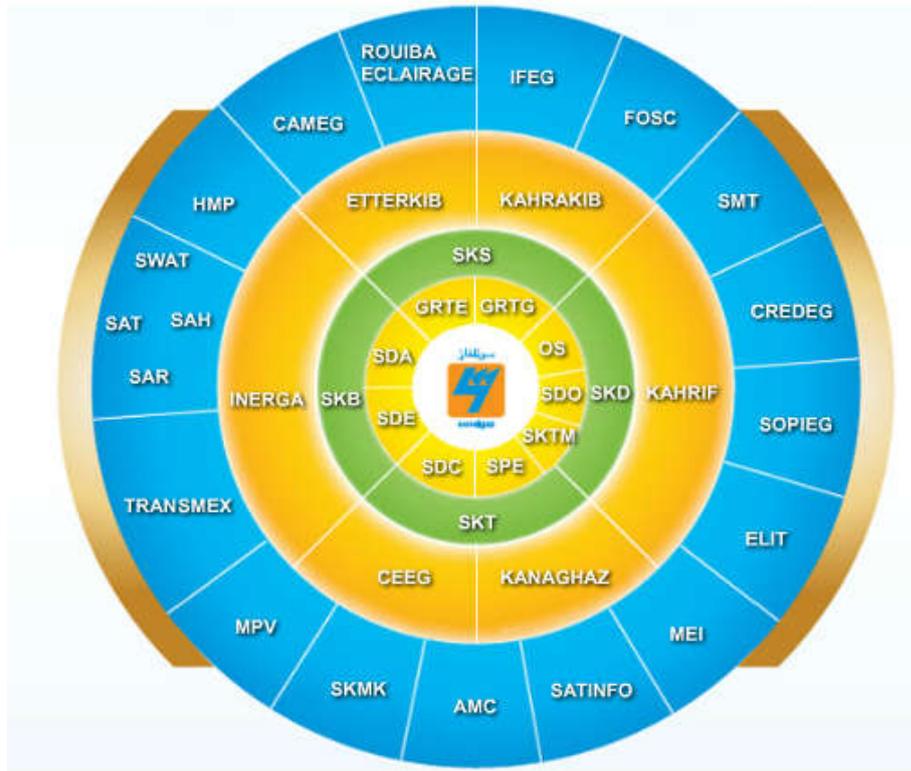
- INERGA أنرقا لأشغال الهندسة المدنية.

- ETTERKIB التركيب للتركيب الصناعي.

- AMC لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

- SAH قسم الوقاية والأمن.

الشكل رقم (06): يمثل شعب واشتراكات مجمع سونلغاز



في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة وضارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

في سنة 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة ذات مساهمة SPA ذلك بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج موزعة على 150.000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحزر كلياً من قبل الدولة.

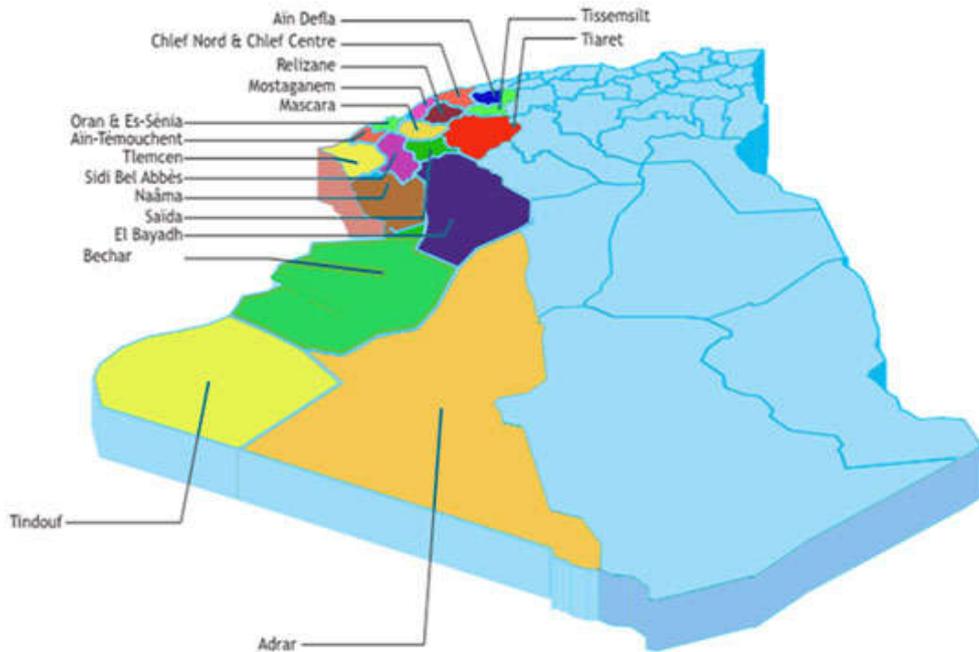
وتطورت سونلغاز في الفترة (2004-2006) بالتحول من المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة من شركات ذات أسهم مسماة سونلغاز SPA، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز SPA، وعليه تم إنشاء في بداية 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.
- تسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي: الجزائر العاصمة، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب.

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد من فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع.

يوضح الشكل رقم (07) الموالي الفروع التي تتكون منها شركة سونلغاز مع تحديد، المؤسسة محل الدراسة.¹



¹ مؤسسة سونلغاز تيارت.

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد طويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد على منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس. كما نجد في مؤسسة سونلغاز لكل مصلحة رواق.

يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة.

- المكلف بالشؤون القانونية؛

- المكلف بالاتصال؛

- المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة.

و في الرواق الثاني نجد:

- قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛

- قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛

- قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية.

وفي الرواق الأول نجد:

- قسم الموارد البشرية؛

- قسم الشؤون العامة.

أما الطابق السفلي فيوجد رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

المهام الموكلة لكل مصلحة:

من خلال المخطط التنظيمي السابق نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة:

1- مصلحة قسم الموارد البشرية:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين وكذلك إعداد شهادة العمل ومنح بيان عطلة اثر طلب هذا الأخير. وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية و مراقبة الحضور اليومي.

2- مصلحة تقنيات الغاز :

أ- استغلال الحقل:

- تحضير برامج الأشغال.
- متابعة وتحليل المقاييس الزمنية.
- تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

ب- قسم المراقبة والتطوير:

- ضمان مطابقة المخططات مع الواقع؛
- مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

ج- قسم حفظ الغاز:

- إدارة وضمان الحماية من العيوب.
- تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

- دراسة الطلبات.
- جمع الملفات التقنية للأشغال.
- مراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي:

- إدارة نظام المعلومات؛
- تطوير العمليات الآلية؛
- تحضير فاتورات المشتركين؛
- طبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية:

- الدراسات التجارية.
- الاتفاقيات مع المشتركين.

- تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة :

وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

- **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات الجارية والحسابات البنكية ووضع مؤنات الخزينة على المدى القصير كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية و التجارية و وضع القوانين الغير مركزية.

- **مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

- **مصلحة الإستغلال** يقوم هذا الفرع ب:

- وضع ومراقبة آليات المحاسبة؛

- مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي؛

- تقدير وتقويم نفقات الحسابات؛

- متابعة النشاط الضريبي الغير مركزي؛

- متابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

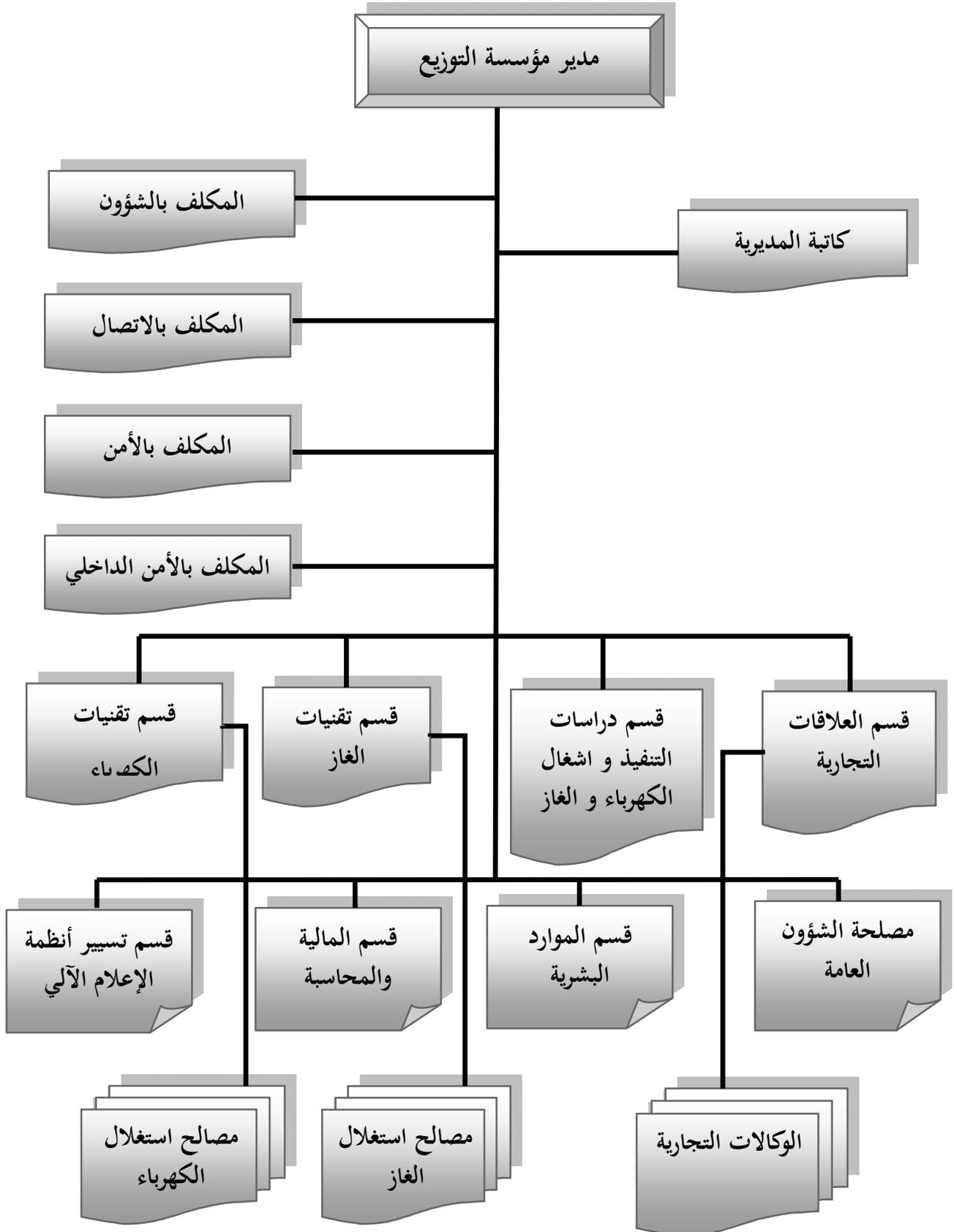
7- مصلحة الشؤون العامة

- الاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة؛

- توفير الآلات ولوازم العمل؛

- تولي مناقصات شراء الأدوات واليات العمل.

الشكل (08): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت فرع سونلغاز



المبحث الثاني: وظائف ومصالح مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: وظائف مؤسسة سونلغاز والهيئات الميسرة لها.

أولاً: وظائف المؤسسة

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام من خلال المادة 60 من الجريدة الرسمية 09 وفي ديسمبر 9110 في إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف الشركة نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن بأقل تكاليف.

وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى:

- تركيب وتصلح وصيانة.

مراكز التوزيع العمومي للغاز.

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتفيد البرامج المسطرة.

- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

- التجديد والتعريف بالمكتسبات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.

- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأدوات المقدمة للعملاء.

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

- ضمان تطبيق القيمة فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

- ضم تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الإستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة هو عامل ضروري للإقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميز استراتيجية في التطور الإقتصادي والصناعي.

ثانيا: الهيئات الميسرة للمؤسسة

يشرف على تسيير مجمع سونلغاز الهيئات التالية: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام حسب المرسوم الرئاسي رقم 69. 69 الصادر في 60 فيفري 9669.

أولا: الجمعية العامة

9- تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة باعتبارها المساهم الوحيد وهم:

- الوكيل بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط، ويتأسها الوزير المكلف بالطاقة.
- يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز الجمعية العامة، كما تتولى المؤسسة أمانة الجمعية.

9) تتولى الجمعية العامة معالجة المسائل التالية:

- البرامج العامة للنشاطات.
- تقارير المراجعين الماليين القانونيين.
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة.
- تخصيص الأرباح.
- فتح رأسمال الشركة وزيادته وتخفيضه.
- إنشاء الشركات واخذ المساهمات في الجزائر وفي الخارج.
- تعيين المدققين الماليين القانونيين.
- اقتراح تعديل القانون الأساسي.
- تغيير المقر لسونلغاز.

وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العامة تتجمع مرة واحدة على الأقل كل سنة في دورة العادية وفي الدورة غير عادية كما اقتضى الأمر بناء على استدعاء من رئيسها.

ويمكن للجمعية العامة أن تعقد دورة غير عادية بمبادرة من رئيسها أو بطلب من اثنين من أعضائها على الأقل أو من المراجع المالي القانوني (أو المراجعين الماليين القانونيين إذا كان هناك أكثر من مراجع واحد) أو بطلب من الرئيس المدير العام.

ثانيا: مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من أعضاء آليتين:

- ممثل عن الوزارة المكلفة بالطاقة.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالمالية.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالبيئة.
- ممثلين اثنين للعمال.
- الرئيس المدير العام لسونلغاز.
- الرئيس العام لفروع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز.
- الرئيس العام التابع فروع الإنتاج التابعة لسونلغاز.
- رئيس مدير عام الحد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز.

يتأسس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لسونلغاز، كما يحضر الرؤساء المديرون العاملون للفروع المذكورة سابقا أشغال مجلس الإدارة برأي استشاري؛ ويتجمع المجلس في أي مكان من التراب الوطني بناء على استدعاء من رئيسه كلما تطلبت ذلك مصلحة الشركة؛ وعلى القل 69 مرات في السنة ويمكن ان يجتمع بناء على طلب ثلث (1/9) أعضائه.

يدرس مجلس الإدارة ويوافق على وجه الخصوص على ما يأتي:

- مشاريع البرامج العامة للنشاطات.
- الميزانية.
- مشاريع حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة.
- مشاريع عقود الشركة.
- المساهمات المصرفية والمالية.
- مشاريع فتح رأس المال.
- مشاريع انشاء الشركات والمساهمة في رأسمال الشركة في الجزائر وفي الخارج.
- التنظيم العام للمؤسسة واتفاقياتها الجماعية ونظامها الداخلي.
- نظام أجور الإطارات القيادية.

يقوم مجلس الإدارة بدراسة المشاريع والموافقة عليها، ويبلغ إلى الجمعية العامة المشاريع التي تعد الموافقة النهائية عليها من اختصاص الجمعية العامة، كما يبلغ مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة تقريرا عن التسيير مرة في السنة، وكلما طلبت الجمعية العامة.

يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس سونلغاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهدافها في إطار الإحترام الصارم للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

ثالثا: الرئيس المدير العام

إدارة سونلغاز يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير ويمكنه الإستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته، ويعد مسؤول عن السير العام للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية علنًا مستخدمًا الشركة.

إن الانتقال الذي عرفته الشركة بموجب المرسوم الرئاسي 69.910 تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم من القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون، ولاسيما مكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن انفتاح الأعمال والنشطة وولوج باب المنافسة، والناحية أخرى فان هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بان تمارس مسؤولياتها كاملة، أن تحديد هدفها الاجتماعي

يفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في قطاع المحروقات، والقيام علة العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

المطلب الثاني: مصالح المؤسسة والمهام الموكلة لكل منها

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد طويل المدى لإدخال التغيرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد على منهج التغيير نفسه، أما بالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس. كما حد في مؤسسة سونلغاز لكل مصلحة رواق.

يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما حد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة.

- المكلف بالشؤون القانونية.

- المكلف بالاتصال.

- المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة.

وفي الرواق الثاني تحدد.

- قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية.

- قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز .

- قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية.

وفي الرواق الأول بجد:

● قسم الموارد البشرية

● قسم الشؤون العامة.

أما الطابق السفلي فيوجد رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي. المهام الموكلة لكل مصلحة:

1. مصلحة قسم الموارد البشرية: قسم متخصص بالموظفين مختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم

به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوى الموظفين وكذلك إعداد شهادة

العمل ومنح بيان عطلة إثر طلب هذا الأخير، وكذا متابعة المسار المهني للمتريصين من حيث التأطير

والتابعة المهنية ومراقبة الحضور اليومي.

2- مصلحة تقنيات الغاز

أ- استغلال الحقل:

- تحضير برامج الأشغال.
- متابعة وتحليل المقاييس الزمنية.
- تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

ب- قسم المراقبة والتطوير:

- ضمان مطابقة المخططات مع الواقع؟
- مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

ج- قسم حفظ الغاز:

- إدارة وضمان الحماية من العيوب
- تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

- دراسة الطلبات.
- جمع الملفات التقنية للأشغال.
- مراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي:

- إدارة نظام المعلومات.
- تطوير العمليات الآلية، تحضير فواتير المشتركين.
- طبع كشف رواتب الموظفين.

5. مصلحة العلاقات التجارية:

- الدراسات التجارية.
- الاتفاقيات مع المشتركين.
- تحضير متابعة الطلبات.

6. مصلحة المالية والمحاسبة: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

- **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات الجارية والحسابات البنكية ووضع مؤونات الخزينة على المدى القصير كما يقوم بمتابعة الضاريات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية،
- **مصلحة الميزانية** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة
- **مصلحة الإستغلال:** يقوم هذا الفرع بـ:
 - وضع ومراقبة آليات المحاسبة.
 - مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزية.
 - تقدير وتقويم نفقات الحسابات
 - متابعة النشاط الضريبي الغير مركزي.
 - متابعة الجرد السنوي (الجزن، الزبون).

7. مصلحة الشؤون العامة

- الاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة.
- توفير الآلات ولوازم العمل.
- تولى مناقصات شراء الأدوات واليات العمل.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز

- تسعى شركة سونلغاز من خلا الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها كما يلي:
- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة عاملتها تلبية الحاجات الوطنية.
 - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
 - المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
 - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات الطابع التجاري.

- الحصول على حصة السوق العالمي.
 - وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية وتمكين من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث شركة سونلغاز في أحسن 60 مؤسسات الكهرباء والغاز في الحوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
 - إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
 - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر في الخارج وتسويقه.
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
 - تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج الجزائر مع كل الشركات الجزائرية والأجنبية.
 - إنشاء فروع واخذ المساهمات وحياسة كل حقيقة أسهم وغير من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.
 - تطوير كل نشاط له عالقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يكمن أن تترب عنه فائدة سونلغاز.
 - وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعته ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها.
- ثانيا: أنواع المشاريع في سونلغاز**
- يمكن تصنيف أنواع المشروعات إلى:
- 1) أنواع الاستثمارات حسب طبيعتها:**
- استثمارات في الطاقة الكهربائية: وتتمثل في جميع المنشآت والشبكات الكهربائية والتي تهدف من خلالها إلى إيصال الطاقة للزبائن؛
 - الاستثمارات في الغاز الطبيعي: وتتمثل في جميع المنشآت والشبكات الغازية مثل المراكز ضغط الشبكات الفولاذية.

2) أنواع الاستثمارات حسب طرق تمويلها:

- استثمارات بمساهمة الزبائن:

هي استثمارات تهدف إلى ربط الزبائن الجدد بالطاقة الكهربائية أو الغازية حيث يساهم من خلالها الزبون بجزء من تكلفة هذا الربط.

- الاستثمارات على عاتق المؤسسة:

تتمثل في إنشاءات التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى تغيير أو تدعيم المنشآت الموجودة أخرى جديدة لمسايرة التطور السكاني ويكون التمويل بأموال الخاصة أو بقروض بنكية.

المبحث الثالث: أفاق تحسين الخدمات في المؤسسة

المطلب الأول: خدمات جديدة في سونلغاز

أعلن المجمع الوطني لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز وضع نظام جديد لتسيير المنظومة الكهربائية سيدخل حيز الاستغلال صيف 2021 وجاء الإعلان عن هذا النظام خلال زيارة عمل قادت كل من وزير الطاقة عبد المجيد عطار ووزير الانتقال الطاقوي والطاقات المحددة شمس الدين شيتور ووالي ولاية الجزائر يوسف شرفة، إلى مؤسسة المنظومة الكهربائية أحد فروع المجمع، حيث اطلع الوفد على عمل النظام وتفاصيل تشغيله.

وحسب الرئيس المدير العام لشركة تسيير المنظومة الكهربائية عميود عزيز، فإن النظام الجديد سيسمح بإدراج معطيات دقيقة واستعمال جيل جديد من التكنولوجيات المتقدمة والذكية التي تسمح بتسيير منظومة الكهرباء ويضم النظام الحالي شبكة تحتوي على 6 مراكز قيادة تتكفل بتسيير منظومة الكهرباء والتي تتطلب التجديد والعصرنة لتتكيف مع الاحتياجات الجديدة خاصة ما يتعلق بالطاقة المتجددة، وتتطلب العملية وفق عميود وضع تجهيزات جديدة والاستعانة بخدمات الأنترنت لتبادل المعلومات إلى جانب وضع قاعدة أمنية تؤمن تبادل المعطيات والمعلومات بصفة خاصة عبر الأنترنت وفي وقتها الحقيقي، كما تسمح بتوقع المخاطر واستشرافها قبل وقوعها والتدخل قبل تأثيرها على الشبكة الكهربائية، كما أكد نفس المسؤول أن عملية التجديد هذه ستسمح بتوسيع قدرة استجاب المنظومة الكهربائية إلى غاية عام 2035.

ولدى تدخله، أكد لسيد عطار أن الجزائر بلغت نسبة من الاستهلاك وتوزيع الكهرباء جعلت المنظومة الحالية غير كافية، ما يستدعي تجديدها خاصة وأن القطاع يتوجه بالشراكة في قطاع التحول الطاقوي نحو استغلال الطاقات المتجددة في إنتاج الكهرباء.

دفع الالكتروني: سونلغاز والبنك الوطني الجزائري يوقعان اتفاقية-إطار.

-الجزائر، وقع الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، شاهر بولخراس والمدير العام للبنك الوطني الجزائري، محمد لمين لبو، على اتفاقية-إطار تهدف إلى تنفيذ برامج لتطوير وسائل الدفع الالكتروني والخدمات عن بعد لربائت الشركات التابعة للمجمع، حسب ما أعلن عنه البنك في بيان له.

- وتهدف الاتفاقية إلى تنفيذ برامج لتطوير وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات عن بعد لصالح زبائن الشركات التابعة لمجمع سونلغاز، لاسيما خدمة الدفع عبر الهاتف المحمول أو ما يعرف بخدمة (WIMPAY. BNA) المقترحة لدفع فواتير الكهرباء والغاز.
- ويندرج هذا الإجراء، يوضح البيان في إطار توجيهات السلطات العمومية، فيما يتعلق بتنفيذ برامج التطوير لوسائل الدفع الإلكتروني والخدمات عن بعد، وكذلك تسريع وتيرة الشمول المالي.
- وسيمكن زبائن الشركات التابعة لسونلغاز، بفضل هذه الاتفاقية من دفع فواتير الطاقة عبر خدمة الدفع عبر الهاتف المحمول (WIMPAY. BNA) حسب توصيات البنك.
- وتسمح هذه الخدمة الجديدة لمستخدميها، حسب البنك بإجراء عمليات الدفع عن طريق رمز الاستجابة السريعة وطلب تحويل الأموال آتيا بين مستخدمي التطبيق ومشاركة الفواتير وكذا الاطلاع على كشف العمليات المنجزة في وقتها الحقيقي.
- * وجرت مراسيم التوقيع على اتفاقية-إطار, بحضور عدد من الإطارات الرئيسية المسيرة في مجمع سونلغاز وفي البنك الوطني الجزائري.

المطلب الثاني: المشاكل والعراقيل التي تواجهها مؤسسة سونلغاز

وفي ذات الصدد، تشهد مؤسسة «سونلغاز» أيضا اعتداءً على منشآتها الكهربائية والغازية، حيث يتم قطع الكوابل الكهربائية من طرف بعض المواطنين وكذا المؤسسات أثناء قيامهم بأشغال الحفر دون إبلاغ هذه الأخيرة، وهو ما يضطرها للبحث عن الخلل والكابل المقطوع الذي يصل البحث عنه في بعض الأحيان لمئات الكيلومترات من أجل إصلاح العطب، الأمر .

المديونية: إرتفاع نسبة مديونية زبائننا من الأفراد والمؤسسات الخاصة والإدارات وبخاصة مديونية البلديات

القطع الأرضية: صعوبات في الحصول على القطع الأرضية التي تستوعب المراكز الكهربائية أو الغازية الجديدة، وذلك راجع لعزوف المواطنين عن التنازل عن قطع من أراضيهم لفائدة الشركة رغم إستفادتهم من تعويضات ترخيصات المرور بالرغم من النصوص الصريحة في هذا المجال والتي تحول الشركة حق الإرتفاقات المجانية بما فيها حق المرور والإرساء والتوصيل لخدمة المنفعة العامة، إلا أن الشركة تواجه عراقيل جمة ميدانيا باعتراض المواطنين على التوصيلات وإقامة الأعمدة بالرغم من ترخيص البلدية مما يعرقل المشاريع المبرمجة

ويجزم المواطنين من الإستفادة من توصيل الغاز كما الكهرباء ، ونضرب مثالا حيا على ذلك المشاكل التي تعترضنا لإنشاء مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي رقم 04 وتوصيله عبر القنوات لحي بارك أفوراج سرقة الكهرباء.

من بين المشاكل العويصة التي تواجهها الشركة هي ارتفاع نسبة ضياع الطاقة والذي يعود في أساسه إلى ظاهرة سرقة الكهرباء التي تعد عبئا ثقيلا على المديرية، ولعل عدد القضايا المسجلة عبر مختلف محاكم الولاية دليل على حجم هذه الظاهرة التي تعرقل نمو الشركة سرقة الكوابل والأجهزة الكهربائية. تفشت ظاهرة سرقة الكوابل الكهربائية (النحاسية)، والتي كانت في السابق تخص الشبكات الكهربائية خارج الخدمة أو التي لم تدخل في الخدمة بعد، إلا أنه في السنوات الأخيرة امتدت هذه الظاهرة حتى إلى الشبكات تحت التوتر مما سجل عدة حوادث صعق كهربائية أودت بالكثير من الأرواح ، وسجلنا أيضا ظاهرة سرقة الأجهزة الكهربائية والتي أخذت أبعادا خطيرة إذ أضحت منشآتنا الكهربائية من مراكز كهربائية وآلات قطع التيار الكهربائي... إلخ، إلى العديد من حالات التخريب والنهب ولم تسلم من ذلك حتى الأجهزة الموجودة في المراكز المبنية وذلك بتحطيم البوابات وسرقة الأجهزة، حتى تلك الموضوعه تحت التوتر

المطلب الثالث: حلول وإقتراحات في مجال تسيير الخدمات

- فتح وكالات جديدة لإستقطاب الزبائن.
- تكثيف الإستثمارات في مجال الكهرباء والغاز لتلبية إحتياجات زبائن الشركة.
- الربط بشبكة توزيع الغاز Sous traitance.
- الدفع الإلكتروني.
- ديون الزبائن من خلال وضع جدول إهتلاكات لتحسين الديون العالقة لدى مختلف الزبائن.
- تحسين علاقات المؤسسة مع المتعاملين.
- خلق خلية لمتابعة ومراقبة هؤلاء المتعاملين وعلاقاتهم مع زبائن شركة سونالغاز.
- تحسين ظروف الإستقبال لدى الوكالات.
- إستقبال وتوفير المعلومات الضرورية للزبائن.

- تفادي الإنقطاعات المتكررة للغاز من خلال صيانة الوسائل والإنتاج وتحسين أدائهم (فرق التدخل...).
- إدراج محطات تنموية متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى تنمية قطاع ونشاط الشركة من خلال التفكير في خلق خدمات جديدة (يد عاملة جديدة إستثمارات جديدة، وفتح المجال للخوادم) من خلال تفويض بعض الخدمات المحتكرة من طرف الشركة.

خاتمة

خاتمة:

يلعب قطاع الخدمات دور هاما في اقتصاديات الدول، حيث يشكل قيمة إضافية معتبرة في الناتج الدخل الخام، كما يشغل حيزا مميزا في نسبة اليد العاملة من مجموع القطاعات الاقتصادية وقد تباينت الأهمية النسبية للقطاعات الاقتصادية في تكوين الناتج المحلي الإجمالي بين الدول. ومن خلال ما دراستنا لهذا الموضوع يتضح لنا بأن نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتمثل في تقديم خدمات ذات جودة وهذا من منطلق قدرتها على تحسين خدماتها حسب رضا زبائنها ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة مطلوبة أو تفوق توقعاتهم، لذلك فإن الجزء التطبيقي لهذا البحث تضمن دراسة حالة معاينة واقع الخدمات في مؤسسة - سونلغاز -

اختبار الفرضيات:

وعليه حاولنا معالجة موضوع إشكالية تحسين الخدمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتبين من خلال الدراسة وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها قمنا بتقديم هذا العمل المتواضع من اجل اختبار صحة الفرضيات المقترحة والتي قمنا بدراستها خلال فترة البحث.

فرضية 1:

اختبرت صحة هذه الفرضية بأن قطاع الخدمات الاقتصادية التي أولت اليها الدول اهتمام كبير لما لها من دور في بناء القاعدة الاقتصادية.

فرضية 2:

وأیضا اختبرنا صحة فرضية الثانية المتصلة في أن قطاع الخدمات في الجزائر قطاع ثانوي لم يحظى بالأهمية من قبل الدولة بالرغم من الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية خلال الفترة الأخيرة

نتائج الدراسة :

لقد توصلنا في هذا البحث إلى النتائج المالية :

إن جودة الخدمة تعتبر من أهم المتغيرات التي نساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الخدمة ذلك لأنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال خدماتها المقدمة من طرفها.

كما تساهم في استمرار المؤسسة الخدمية وتعظيم ربحيتها وزيادة قوة مركزها كما تؤدي إلى إنجاز أهداف

المؤسسة وتحقيق منافعها.

العمل على تنمية قطاع الخدمات والسير بالموازاة مع تطورات الاقتصاد المعاصرة، فإذا كانت الدول المتقدمة تشهد تطوراً متسارعاً لهذا القطاع وما تعكسه من مداخليل السنوية تبقى معظم الدول النامية تعتمد على مصادر الطاقة والمواد الأولية في مداخليلها كما هو الحال في الجزائر.

توصيات:

في ظل النتائج التي توصلنا إليها خصوص الموضوع فإننا نوضح التوصيات التالية:

على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق الحفاظ على جودة الخدمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر .
 - منح الثقة لوظائفها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها
 - وجوب الإهتمام بشكاوي الزبائن والعمل على تحويل الشكاوي إلى فرص حيث يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة.
 - ضرورة تركيز المؤسسة على تحسين خدماتها بإجراء تحسينات مستمرة بإشباع حاجات و ورغبات الزبائن.
 - التركيز على الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
 - استخدام تقنيات حماسية لحل المشاكل التي نواجهها
 - نتمنى معالجة نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية كافية من أجل تحسين الخدمات المؤسسة المقدمة

قائمة المصادر والمرجع

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

- إسماعيل السيد، التسويق، دار الجامعية، طبع ونشر، توزيع الإدارة.
إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسات، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، 2002.
هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عملية الخدمة، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009.
خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2002.
زهور ابراهيم العوض، استخدام التقنيات الحديثة في الموارد البشرية، الإجتماع 11 للشبكة العربية للإدارة وتنمية البشرية، الخرطوم السودان 16-18 سبتمبر 2003.

المراجع:

- سعيد أوكل، وظائف المؤسسة الخدمائية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
سعيد صخري، إقتصاد المؤسسة، ط2، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والإستراتيجيات، د ط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير مؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
عمرو خير الدين، تقسيم الخدمات، ص272.
غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 08.
فيليب كونر، جاري أمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة جودة الخدمات "مفاهيم علميات وتطبيقات"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، الأردن، 2002.

محمد ناصر، دار الملايين، 2006.

ناصر دادي عدون، إقتصاد مؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، د.ب.ن، 2013.

يوسف ححيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل الجامعية:

بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2007/2006.

سحنون ريجانة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، مذكرة شهادة ماستر، أم البواقي، 2015.

أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2006.

الملاحق

التعريف الجديدة للكهرباء و الغاز لزيائن التوتر المنخفض و الضغط المنخفض

عزيزي الزبون

تطبيقا لقرار لجنة ضبط الكهرباء و الغاز ق/15-22/ل م المؤرخ في 29 ديسمبر 2015 المتضمن تحديد تعريفات الكهرباء و الغاز، يشرفنا أن نخطبكم علما بأنه وابتداء من 1 جانفي 2016، ففاتورتكم الخاصة باستهلاك الكهرباء و الغاز سوف تعرف إضافة شريحتين لنظام التعريف ابتداء من 250 كيلواط ساعي للكهرباء و 2500 وحدة حرارية للغاز في الثلاثي. و كل شريحة استهلاك سوف تقدر وفق التسعيرة المذكورة كالتالي:

للزيائن "استعمال منزلي"

غاز (زيائن الضغط المنخفض)	كهرباء (زيائن التوتر المنخفض)
الشريحة 1 من 0 إلى 1125 وحدة حرارية (تعريف لا يتغير) : 16.82 سنتيم دج	من 0 إلى 125 كيلواط ساعي (تعريف لا يتغير) : 177.87 سنتيم دج
الشريحة 2 من 1126 إلى 2500 وحدة حرارية (تعريف لا يتغير) : 32.45 سنتيم دج	من 126 إلى 250 كيلواط ساعي (تعريف لا يتغير) : 417.89 سنتيم دج
الشريحة 3 من 2501 إلى 7500 وحدة حرارية (تعريف جديد) : 40.25 سنتيم دج	من 251 إلى 1000 كيلواط ساعي (تعريف جديد) : 481.20 سنتيم دج
الشريحة 4 أكثر من 7500 وحدة حرارية (تعريف جديد) : 45.99 سنتيم دج	أكثر من 1000 كيلواط ساعي (تعريف جديد) : 547.96 سنتيم دج

NOUVELLE TARIFICATION DES CLIENTS BASSE TENSION ET BASSE PRESSION

CHER CLIENT,

En application de la décision de la Commission de régulation de l'électricité et du gaz CREG D/22-15/CD du 29/12/2015 portant fixation des tarifs de l'électricité et du gaz, nous avons l'honneur de porter à votre connaissance qu'à partir du 1er Janvier 2016, votre facture d'électricité et du gaz intégrera deux nouvelles tranches de consommation à partir de 250 kWh pour l'électricité et de 2500 Thermies pour le gaz, par trimestre.

Chaque tranche de consommation sera valorisée au prix tel que indiqué ci-dessous.

POUR LES CLIENTS MÉNAGES

ÉLECTRICITÉ (Clients Basse Tension)	GAZ (Clients Basse Pression)
Tranche 1 de 0 à 125 kWh Tarif (non modifié) : 177.87 cDA/kWh	de 0 à 1 125 Thermies Tarif (non modifié) : 16.82 cDA/Th
Tranche 2 de 126 à 250 kWh Tarif (non modifié) : 417.89 cDA/kWh	de 1 126 à 2 500 thermies Tarif (non modifié) : 32.45 cDA/Th
Tranche 3 de 251 à 1 000 kWh Tarif (nouveau) : 481.20 cDA/kWh	de 2 501 à 7 500 Thermies Tarif (nouveau) : 40.25 cDA/Th
Tranche 4 supérieure à 1 000 kWh Tarif (nouveau) : 547.96 cDA/kWh	supérieure à 7 500 Thermies Tarif (nouveau) : 45.99 cDA/Th

cDA : Centimes de Dinars

الملحق رقم (02)

POUR LES CLIENTS NON MÉNAGES

ÉLECTRICITÉ
(Clients Basse Tension)

de 0 à 250 kWh Tarif (non modifié) : 417,89 cDA/kWh
de 251 à 1 000 kWh Tarif (nouveau) : 481,20 cDA/kWh
supérieure à 1 000 kWh Tarif (nouveau) : 547,96 cDA/kWh

Tranche 1
Tranche 2
Tranche 3

GAZ
(Clients Basse Pression)

de 0 à 2 500 Therms Tarif (non modifié) : 32,45 cDA/Th
de 2501 à 7500 Therms Tarif (nouveau) : 40,25 cDA/Th
supérieure à 7500 Therms Tarif (nouveau) : 45,99 cDA/Th

cDA : Centimes de Dinars

للزبائن "استعمال غير منزلي"

غاز
(زبائن الضغط المنخفض)

من 0 إلى 2500 وحدة حرارية (تعريف جديد) : 32,45 سنتيم/وحدة
من 2501 إلى 7500 وحدة حرارية (تعريف جديد) : 40,25 سنتيم/وحدة
أكثر من 7500 وحدة حرارية (تعريف جديد) : 45,99 سنتيم/وحدة

الشريحة 1
الشريحة 2
الشريحة 3

كهرباء
(زبائن التوتر المنخفض)

من 0 إلى 250 كيلووات ساعة (تعريف جديد) : 417,89 سنتيم/وحدة
من 251 إلى 1000 كيلووات ساعة (تعريف جديد) : 481,20 سنتيم/وحدة
أكثر من 1000 كيلووات ساعة (تعريف جديد) : 547,96 سنتيم/وحدة

POUR LES CLIENTS BASSE TENSION MULTI-TARIFS

Pour les clients Basse Tension, ménages et non ménages, bénéficiant ou désirant une facturation en fonction des postes horaires (double-tarifs ou triple-tarifs), les prix unitaires sont :

	Poste horaire	Double tarif	Triple tarif
Tarif en cDA/kWh	Pointe	811,47	811,47
	Pleine		216,45
	Nuit	120,50	120,50
	Hors pointe	178,07	
	Jour	486,98	

Pointe : de 17h00 à 20h00
Plaine : de 08h00 à 17h00 et 20h00 à 22h30
Nuit : de 22h30 à 05h00
Hors Pointe : de 23h00 à 17h00
Jour : de 08h00 à 22h30
(heure GMT)

للزبائن التوتر المنخفض متعددي التعريفات

بالنسبة للزبائن "استعمال منزلي" و "استعمال غير منزلي" المستفيدين أو الراغبين في نظام فوترة حسب توقيت الاستهلاك (تعريف ثنائي وتعريف ثلاثي)، ثمن الوحدة يكون كما يلي:

تعريف ثنائي	تعريف ثلاثي	توقيت الاستهلاك
811,47	811,47	ساعات الذروة
216,45		المساعات الكاملة
120,50	120,50	ساعات الليل
	178,07	ساعات خارج الذروة
	486,98	ساعات النهار

ساعات الذروة : من 17:00 إلى 21:00
المساعات الكاملة : من 06:00 إلى 17:00 و من 21:00 إلى 22:30
ساعات الليل : من 22:30 إلى 05:00
ساعات خارج الذروة : من 00:00 إلى 17:00
ساعات النهار : من 06:00 إلى 22:30
(حسب توقيت غرينيتش)

Par ailleurs, en application de l'article 41 de l'ordonnance n°15-01 du 23/07/2015 de la loi de finance complémentaire pour 2015 et de la loi de finance pour 2016, n° 15-18 du 30/12/2015 publiée dans le Journal Officiel n°72 du 31/12/2015, nous portons à votre connaissance que des modifications ont été apportées aux montants relatifs à la taxe d'habitation et à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Ces montants seront reversés par nos services aux organismes concernés.

من ناحية أخرى وتطبيقاً للمادة رقم 41 للأمر رقم 01-15 المؤرخ 23 جويلية 2015 من قانون المالية التكميلي لسنة 2015 وقانون المالية لسنة 2016 رقم 18-15 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 المنشور في الجريدة الرسمية رقم 72 المؤرخة في 31 ديسمبر 2015، نخطبكم علماً بحدوث تغييرات على الرسم على السكن والرسم على القيمة المضافة. إيرادات هذه الرسوم سوف تسلم من طرف مصالحنا الى الهيئات المعنية.

Nos Agences commerciales restent à votre disposition pour toute explication ou éclaircissement complémentaire

لمزيد من التوضيح وكالاتنا التجارية تبقى تحت تصرفكم

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest



مديرية الوقاية و السلامة

التسمم بغاز أول أكسيد الكربون (CO)

التسمم بغاز أول أكسيد الكربون هو أحد الأسباب الرئيسية لوفاة العديد من الأشخاص في بلادنا. كل عام تسجل نسبة معتبرة من الوفيات الناتجة عن التسمم بهذا الغاز.

تعتبر فئة الأطفال الأكثر تعرضا لهذا الخطر و الذين ينقلون إلى مراكز العلاج في حالة خطيرة و هذا بسبب أعراضه الغير واضحة و المتمثلة في الإرهاق، الخمول، الصداع، الغثيان و آلام في الصدر و المعدة وهي أعراض شبيهة بأعراض أمراض شائعة كثيرة.



سنويا، التسمم بغاز أول أكسيد الكربون يسبب وفاة العديد من

الأشخاص

①

كيف يتكون غاز أول أكسيد الكربون (CO) ؟

أول أكسيد الكربون هو غاز يتكون خلال عملية الإحتراق الغير تامة لمختلف مصادر الطاقة مثل : الحطب، الفحم، البترول، المازوت، البنزين، غاز البوتان، البروبان، الغاز الطبيعي... إلخ.

وعلى هذا فإن كل جهاز يعمل بالغاز مثل : المدفأة، مسخن الماء، مسخن الحمام و آلة الطبخ يمكن أن ينتج أول أكسيد الكربون في حالة التركيب الخاطئ أو الإستعمال السييء.

الخطر الرئيسي لأول أكسيد الكربون هو أنه غير مرني بالإضافة إلى أنه عديم الرائحة، عديم اللون، لا ذوق له لكنه قاتل....

- وجود كمية 0.1% من CO في الهواء في مدة بين الساعة و 3 ساعات تؤدي إلى الموت.
- وجود كمية 1% من CO في الهواء في مدة 15 دقيقة تؤدي إلى الموت.
- وجود كمية 10% من CO في الهواء تؤدي إلى الموت الفوري.

على عكس ما هو متداول لدى عامة الناس، هذه التسممات ليست ناتجة عن تسربات الغاز بل عن الإحتراق السييء لهذا الغاز نتيجة لنقص الهواء اللازم للإحتراق و عدم تصريف الغازات المحروقة إلى الخارج.

②



