

### جودة الخدمات: حول بعض المفاهيم.

- قنطري زوليخة
- بوباكور فارس

#### تمهيد

إن الاهتمام بالجودة أصبح ظاهرة عالمية، و هذا ما شهده العالم في الآونة الأخيرة، وأصبحت المنظمات الصناعية والخدمية، مهما كان نوعها أو حجمها، تضع نصب أعينها الميزة التنافسية والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتحقيق الجودة الشاملة، التي زاد الاهتمام بموضوعها من قبل جميع المنظمات الاقتصادية وأخذت ممارساتها تزداد بشكل تلقائي. فالجودة هي التحدي الذي ستواجهه الأمم في المستقبل، والجودة هي مفتاح النجاح للصناعات في أسواق العالم وهي عنصر حاسم لبقاء المنظمات في حقل الأعمال وأن تحسين جودة المنتج من أهم عناصر الاستثمار والتي تؤدي إلى غزو الأسواق و ذلك من خلال تقليل الوحدات المعيبة، و تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها بسبب العيوب. كما يؤدي تحسين الجودة إلى توفير الرضا وتخفيض عدد شكاوى الزبائن.

لقد أثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في المنظمات الخدمية على المستوى العالمي. وأصبح الاهتمام ينصب حول البحث عن نموذج الأمثل للجودة الذي تستطيع من خلاله المنظمات تحسين أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية من خلال استثمار جهود جميع العاملين بها، و محاولة إحداث التطوير المستمر لجميع العمليات والمهام، والتركيز على رضا الزبون وتلبية حاجاته وتوقعاته

المستقبلية. والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتتالية وظهور الأسواق العالمية وزيادة حدة المنافسة.

ومما سبق نحاول توضيح، المفاهيم الأساسية للخدمة، خصائصها وتصنيفاتها. ويتناول هذا المقال المفاهيم الأساسية للجودة، وإبراز أهمية الجودة في حياة المنظمات والزبائن على حد سواء، وكذلك تحديد أبعاد الجودة وفق وجهات نظر عدد من الباحثين والمختصين في هذا المجال، وأهم الدعائم التي يستند إليها مفهوم الجودة وأخير نشير إلى أهم الأساليب لقياس جودة الخدمات. وتم تقسيم هذا الموضوع إلى جزئين وهما:

\_ الجزء الأول: مفهوم الخدمة، خصائصها وتصنيفاتها

\_ الجزء الثاني: الجودة، مفهومها، أبعادها وكيفية قياسها

الجزء الأول: مفهوم الخدمة، خصائصها وتصنيفاتها

أولاً: مفهوم الخدمة

الخدمات يقصد بها تلك الأنشطة المحدودة وغير الملموسة والتي تعد الهدف الرئيسي لأي تعامل مصمم من أجل إشباع حاجات و متطلبات المستفيد منها (العملاء)، هناك تعاريف متعددة لمفهوم الخدمة نذكر منها الأوضح ولأشمل على النحو التالي:

فحسب فيليب كوتلر الخدمة عبارة عن: " نشاط أو خدمة خاضعة للتبادل غير الملموس, لا تسمح بأي انتقال للملكية لأن تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون".

كما عرفها جولفون على أنها: " نشاط يؤدي إلى تلبية الرغبات و الحاجات دون انتقال للملكية". و هناك من عرفها على أنها: " عبارة عن أشياء مدركة بالحواس و قابلة للتبادل تقدمها مؤسسات معينة مختصة بتقديم الخدمات, تعد نفسها مؤسسات خدمية." ويرى البعض أنها: " أوجه النشاط غير الملموس, تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي, مقابل دفع مبلغ معين من المال ويجب أن لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى."

ومما تقدم فإن مفهوم الخدمة غير واضح قياسا لمفاهيم المنتج المادي وأن أغلب مفاهيم الخدمة هي تأكيد على أن الخدمة غير ملموسة وأن هذا المفهوم يبقى غير دقيق وغير واضح لأنه لا ينسجم مع الطبيعة الجوهرية للخدمة. فالخدمة تعني: " بعض الأشياء التي تنتج وتستهلك بشكل متزامن." فعلى الرغم من إنتاجها واستهلاكها يتم في نفس الوقت إلا أن الشعور بنتائجها أو تأثيرها يكون بعد الحصول عليها. ومن التعاريف الأخرى نذكر أن الخدمة عبارة عن: " تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة و المستفيد منها بحيث يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما." على الرغم من شمولية هذا المفهوم مقارنة بالمفاهيم السابقة الذكر، إلا أنه في حقيقة الأمر هو الآخر يبقى قاصرا

لعكس الصورة الحقيقية لمفهوم مصطلح الخدمة. و أن المدلول اللغوي للتفاعل الاجتماعي يحدث فقط بين الأفراد مهما كانت طبيعة عملهم.

كما يشير هذا التعريف إلى أن الخدمة تنتج بوجود عنصرين هما مجهز الخدمة والمستفيد منها. لكن هذا لا يحدث في معزل عن عناصر أخرى يتطلبها إنجاز الخدمة ( الموقع, المعدات, الأجهزة التقنية, المواد وغيرها). هذه العناصر تساعد في إنجاز الخدمة وذلك ما أشار إليه الباحث " شرويدر" ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة. يتكون هذا الأخير من أربعة عناصر هي:

أ – الاستراتيجية: وهي السياسة والفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة.

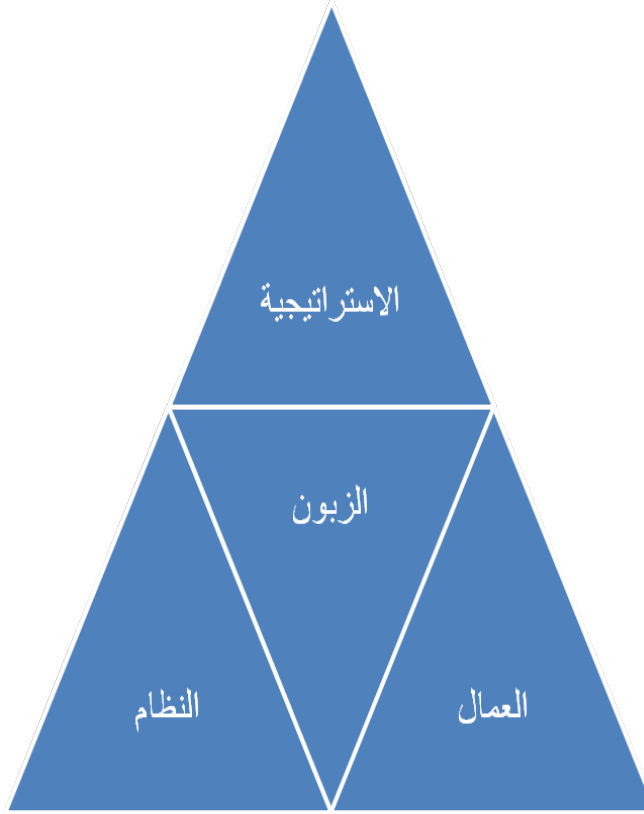
ب - الزبون: يمثل مركز المثلث والخدمة يجب أن تكون حسب حاجاته ورغباته.

ج – النظام: يتمثل في النظام المادي و الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.

د - العاملون: وهم الأفراد القائمون بإنتاج الخدمة في منظمة صناعة الخدمة.

هذا المثلث يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي

الشكل رقم ( 1 ): مثلث الخدمة



**Source:** Schroeder, R.G: Operation Management: Decision making in the operations function, 3th.ed, McGraw-Hill Inc, Singapore, 1989, p 134.

في هذا السياق يمكن أن نتعرض لمفهوم حزمة الخدمة و الذي يميز بين:

\_ الخدمات الأساسية ( الجوهرية ).

\_ الخدمات التكميلية ( المساعدة ).

التفرقة بين الخدمة الأساسية و التكميلية يكمن في أن الخدمة الأولى عبارة عن الخدمة المحورية ( الجوهرية ) وأن الخدمات التكميلية عبارة عن الخدمات

المرافقة و المساعدة لإتمامها. إن هذا التقسيم للخدمات يعد صحيحا. فإذا ما تتبعنا نشاط بعض مؤسسات الخدمة نجد أن الخدمات متشابهة في جوهرها مؤسسات النقل مثلا جميعها تقدم خدمة النقل كخدمة أساسية ( جوهرية ) فا إن ما يحدد الميزة التنافسية لمثل هذه المؤسسات هو مدى كفاءة تقديمها للخدمات الإضافية (التكميلية) وهذا ما عبر عنه رئيس مجلس إدارة الخطوط الجوية البريطانية عندما أعلن عن عزمه تقديم خدمات تكميلية مساعدة للمسافرين فقد قال: " كلنا نقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجوي وبهذا لاشيء متميز إلا أننا نبحت عن التميز في تقديم خدمات تكميلية مبتكرة." وفي هذا الصدد يمكن أن نصنف الخدمات التكميلية في مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:

\_ المعلومات : يبحث العملاء دائما عن القيمة الكاملة للسلعة أو الخدمة لذا فإنهم يحتاجون المعلومات الخاصة بأهمية الخدمة وقدرتها على إشباع رغباتهم وحاجاتهم, أسعارها, مزاياها, شروط الحصول عليها, الضمانات, تأكيدات الحجز, ساعات العمل, شروط البيع... الخ

\_ الاستشارات: وهي تأتي كرد فعل على تساؤلات العملاء استفساراتهم تمهيدا لحل مشاكلهم و اقتراح حلول مناسبة و من أمثلة ذلك ( النصائح, الاستشارات الفنية والإدارية, التدريب على الاستفادة من الخدمة...)

\_ استلام الحجوزات: إن مقدم الخدمة يجب أن يستعد دوما لاستلام طلب أو حجز العميل عندما يكون هذا الأخير مستعدا لشراء الخدمة و يتم التميز بين الطلبات، فالحجوزات تكون عبارة عن طلب أو استمارة يملؤها العميل ويقدمها

للاشتراك في الخدمة المقررة مثال: الاشتراك في خدمات الهاتف والانترنت، التعامل مع شركات التأمين، البنوك و قد تأخذ قبول الطلب فترة زمنية معينة تختلف حسب نوع الخدمة. أما الحجوزات تخص الاستفادة من نوع معين من الخدمات التي لا تتطلب الاستمرار في تلقي أكثر من مدة محدودة مثل حجز مقاعد في الحافلة أو المسارح, غرف الفنادق...الخ.

\_ الضيافة: تتطلب بعض الخدمات انتظار العميل فترة من الزمن كي يحصل على الخدمة، إن شكل الضيافة يختلف من خدمة إلى أخرى.

\_ حماية ممتلكات العميل: غالبا ما يحتاج العملاء عند وجودهم في مواقع الخدمة إلى حماية ممتلكاتهم و أشياءهم الخاصة.

\_ الاستثناءات: وهي خدمات إضافية عن الخدمات التكميلية المتعارف عليها و نذكر هنا:

\_ حل المشاكل و توفير حلول مناسبة للعملاء.

\_ توفير طلبات خاصة، كتحضير وسائل خاصة للمعاقين حركيا في المطارات.

\_ المرجعات، يتمثل في تعويض بعض العملاء.

\_ إعداد الفواتير: تعتمد المؤسسات الخدمية على التقنيات الحديثة لكي تضمن سلامة وسرعة ودقة إعداد الفواتير وأن تسمح للعملاء بالاطلاع عليها والاقتناع بها والتأكد من صحتها بنفسه إذا رغب في ذلك .

\_ الدفع: إن استلام الفاتورة يترتب عليه إجراء الدفع من قبل المستفيد من الخدمة " تسديد الفاتورة" وللدفع طرق متعددة منها الدفع نقداً، عن طريق البنك، على الحساب.

نستنتج أنه على الرغم من حجم هذا القطاع و تأثيره على قطاعات الاقتصادية الأخرى من حيث عدد العاملين أو الاستثمارات التي تتطلبها بعض صناعات الخدمة كما هو الحال لمؤسسات النقل باختلاف أنواعها، المستشفيات الفنادق....الخ.

يبقى مفهومه الخدمة غير واضح وغير محدد مقارنة بمفهوم السلع المادية مما يستوجب منا التعرض لأهم خصائصه.

ثانياً: خصائص الخدمة

الخدمة بجميع أشكالها وأنواعها تنفرد بمجموعة من السمات المتفق عليها من قبل جميع الباحثين المتخصصين، التي يمكن تقسيمها إلى خصائص أساسية و أخرى ثانوية على النحو التالي:

1 – الخصائص الأساسية للخدمة:

أ- الخدمة غير ملموسة: يعني ليس لها وجود مادي، لا يمكن رؤيتها، تذوقها، قبل الإقدام على شرائها، هذا ما يجعل المستفيد من الخدمة غير قادر على إصدار حكمه على الخدمة، الأمر الذي يجعل اتخاذ قراره بشأنها أكثر صعوبة من السلع المادية، هذا ما يزيد من عامل المخاطرة الملازم للمنتجات الخدمية لعدم إمكانية تقديم عينات منها، مما قد يجعل المستفيد لا يستطيع تصور نوع



- هذه الخدمة و جودتها، و إنما يعتمد كلية على توضيحات و وعود البائع و فكرته الخاصة عن الخدمة. يترتب عن هذه الخاصية ما يلي:
- \_ صعوبة توفير عينات من الخدمة.
- \_ صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها، وصعوبة تحديد نوعية و جودة الخدمة إلا بعد عملية البيع.
- \_ الاعتماد على سعر الخدمة لتحديد جودتها، فالسعر يعبر على كفاءة البائع في إدارة موارده و إمكاناته.
- \_ تعتبر الخدمة مستهلكة مباشرة بعد تقديمها.
- عند تقديم الخدمة يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهد لتحقيق رضا المستفيد.
- تجدد الإشارة إلى وجود اختلاف في درجة الملموسية من خدمة إلى أخرى حسب الخدمات المقدمة للمنتج و تلك المقدمة للمستهلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول الأول: درجة ملموسية الخدمات

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
----------------	--------------	----------------

المتاحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترقية، التعليم، خدمات النقل و السفر، المزادات العلنية.	الأمن، الحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل....	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل عام
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم الأغلفة و العبوات	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع المادية
متاجر التجزئة، الخدمات البريدية، التبرعات الخيرية	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني حامد ضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 23.

ب- الخدمة غير قابلة للتخزين: هنا تعتبر الخدمة مستهلكة منذ لحظة تقديمها، فمن غير الممكن تخزينها، فلا يمكن إكسابها منفعة زمنية من التخزين لتزامن كل من الإنتاج والاستهلاك، فالخدمة تكتسب قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه، فـالمقاعد الخالية في السفينة أو الطائرة أو القطار أو الحافلة أو المسرح لا يمكن تخزينها والاستفادة منها في هذه المرحلة من العرض. فمن خلال هذه الخاصية، الخدمة غير المستهلكة والتي لا يمكن تخزينها تزول مما يستوجب على المؤسسة أن تبحث عن تحقيق التوازن بين إمكاناتها " مستوى العرض ومستوى الطلب" وتعتبر الحالة المثلى بالنسبة للمؤسسة، وعليه من الضروري

أن تكون هناك عناية فائقة بإدارة الطلب على الخدمة و جدولة التقلب في الطلب بحيث يتحقق التوازن بين الارتفاعات والانخفاضات، كما تساعد إستراتيجية و تقنيات التسعير على تحقيق الانتظام في الطلب على الخدمات و تحقيق التوازن بين العرض و الطلب.

ج - الخدمة غير متجانسة: يقصد بذلك صعوبة تنميط الخدمة، فبائع الخدمة ليست له القدرة أو الإمكانية على التعهد بأن يقدم خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، الأمر الذي يجعل من الصعب على كل من مقدم الخدمة والمستفيد منها بالتنبؤ بالشكل الدقيق عما ستكون عليه الخدمة قبل تقديمها أو الحصول عليها، فهي تتغير بتغير المهارات وقدرات المنتج في إنتاج نفس الخدمة من عميل إلى آخر، حيث تتغير حسب الوضع الوقتي و الحالة النفسية لمقدمها، فخدمتين لنفس الشخص قد لا تكون متشابهة من حيث الكيفية و النوعية. و عليه فا إن عنصر الخطأ يكون بدرجة أكبر منه في حالة إنتاج سلع مادية مما يزيد من صعوبة التأكد من نوعية الخدمة، مما يتطلب من مؤسسات الخدمية أن تعمل على:

- بذل جهد كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات في الجودة قدر الإمكان.
- وضع نظام لرصد و قياس درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه.
- وضع برنامج دقيق لاختيار و رفع كفاءة مقدمي الخدمة.
- الحرص على اختيار و تدريب أكبر عدد من الموظفين الأكفاء، في هذا الإطار تختلف أهمية القيام بهذا التدريب من خدمة إلى أخرى، كما تختلف درجة ملائمة الخدمة لكل زبون حسب نوع الخدمة كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول الثاني: ملائمة الخدمة للمستفيد منها

انخفاض درجة الملائمة للمستفيد	ارتفاع درجة الملائمة للمستفيد	هامش كفاءة مقدم الخدمة
التربية و التعليم (الدروس الجماعية) برامج الصحة و الوقاية	العناية الطبية و الجراحية، سيارات النقل الحضري...الخ	مرتفع
النقل العمومي، مطاعم الأكلات السريعة، المسارح...الخ	الفنادق، المطاعم الفاخرة، البنوك...الخ	ضعيف

Source : Monique Zollinger, Eric Lamarque : Marketing et Stratégie de la banque ; Dunod ; Paris ; 1999 ; P16

د- الخدمة غير قابلة للتجزئة: ويقصد بها الترابط الشديد بينها وبين مقدمها، مما يستوجب حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، ففي الخدمات يساهم المستفيد في إنتاجها، إذ لا يمكن في معظم الأحيان تقديم الخدمة بالشكل المطلوب إلا بمشاركة المستفيد، كما هو الحال في الاستفادة من خدمات المراكز الطبية التي تجعل تشخيص الطبيب في غالب الأحيان يتوقف على دقة

المعلومات والإجابات التي يعطيها المريض والاتصال المباشر بينهما ، وكذلك الحال في الاستفادة من خدمات الفندقية،خدمات النقل....الخ.

يترتب عن هذه الخاصية ما يأتي:

- تزامن إنتاج وتقديم الخدمة، وأن إنتاجها وتقديمها يتم في مكان واحد، وهذا ما يعرف بعدم قابلية الفصل بين الخدمة و الحصول عليها.

- الخدمة تنتج وتستهلك في نفس وقت الشراء مما لا يخلف أي نوع من الفضلات والبقايا في مجال بيع الخدمة.

- الخدمة تفقد قيمتها ونفعها عند تغير أي خاصية من خصائصها.

ونشير هنا أن العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها قد تكون رسمية أو غير رسمية، حسب ما يظهره الجدول الآتي:

الجدول الثالث: العلاقة بين مقدم الخدمة و المستفيد منها

علاقة غير رسمية	علاقة رسمية (بواسطة عقد و موافقة)	طبيعة الخدمة
محطة إذاعة، البني التحتية الخاصة بالطرق...	تأمين، بنوك، اشتراك في خدمات الهاتف، التسجيل المدرسي...	خدمة منتظمة (مستمرة)
كراء السيارات، و وكالات هاتفية، نقل عمومي، مسرح....	اشتراك في مسرح، بطاقة اشتراك لتلقي خدمة النقل....	خدمة غير منتظمة (غير مستمرة)

Source : Monique Zollinger ; Eric Lamarque ; op.cit. p 72.

ه- خاصية نقل الملكية: إن الخدمة لا تنتقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند القيام بالبيع، بل تنتقل منفعتها فقط، وللمستهلك الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثل غرفة فندق، مقعد في الطائرة...)، حيث يكون الدفع بهدف الاستعمال أو الاستئجار فقط، و عليه ليس هناك دور للتاجر، فتوزيعها يقتصر على السماسرة و الوكلاء.

و- تزايد دور العميل في تحديد جودة و نوعية الخدمة التي يحصل عليها، حيث أن قياس جودة الخدمة نعتد على أسلوب ولاء المستفيد و درجة الرضا لديه.  
ي- الخدمة تجعل البرامج التسويقية في مجال التوزيع المادي تفقد وظيفة النقل، بمعنى أن المنظمات الخدمية تصبح غير قادرة على خلق المنافع المكانية للخدمات التي تنجم عن نقلها من أماكن و فرتها و تقديمها إلى أماكن ندرتها و اشتداد الطلب عليها.

2- الخصائص الثانوية: بالإضافة إلى الخصائص الأساسية للخدمات يمكن ذكر العديد من الخصائص الأخرى أهمها:

- اختلاف رأس المال الواجب توفره من خدمة إلى أخرى، فرأس مال المخصص لإقامة السكك الحديدية لا يشابه رأس مال بناء مسرح مثلا.
- معظم المنتجات الخدمية لا تسبب تلوثا للبيئة، طبعاً ما عدى خدمات النقل.
- تقديم الخدمات بنفس النوعية و الجودة يستوجب استعمال وسائل وأساليب مختلفة، لكونها غير متجانسة.
- عدم استعمال لفظ العميل بكثرة، فمثلاً يطلق عليه المستفيد أو المسافر، المريض، الطالب...كل وفق الخدمة التي يحصل عليها.

- عدم استقرار حجم الطلب على الخدمات
- الخدمات تكون منفردة أو مصاحبة لسلعة مادية و ذلك على النحو التالي:
  - \_ خدمة مستقلة: وهي تمثل فئة نادرة و محدودة من الخدمات مثل الخدمات الاستشارية، تقديم الأفكار الجديدة حول القضايا السياسية أو الاجتماعية و الثقافية.
  - \_ خدمة تصاحبها سلع مادية: تكون الخدمة هنا هي أصل التعاقد، و يتطلب الأمر إلحاق بعض السلع المادية لتقديم الخدمة كخدمات النقل، العلاج، التعليم... الخ
  - \_ خدمة مصاحبة لسلع مادية: تمثل الحالة التي تكون فيها السلع المادية هي أصل التعاقد، إلا أن سياسة خدمة العملاء تدفع المنتج لتقديم بعض الخدمات لكسب ثقة الزبون وتعميق العلاقات معه، كتقديم خدمات الصيانة و الإصلاح و التجديد و الاستبدال، وكذلك خدمات التأمين و الحماية... الخ
- قرار شراء الخدمة يركز على التوقعات التي يؤكد لها مقدم الخدمة، و التي يطمح إليها المستفيد منها.
- الخدمة غير معمرة: حيث تنتهي منفعة الخدمة بمجرد الحصول عليها، على العكس من منفعة السلع المعمرة.
- ضعف مفهوم العمل الجماعي عند مقدم الخدمة.  
من خلال دراسة خصائص الخدمات يمكننا تلخيص أهم الاختلافات بينها و بين السلع المادية حسب ما يظهره الجدول الآتي:  
الجدول الرابع: مقارنة بين منتج السلعة و الخدمة

جودة الخدمات: حول بعض المفاهيم.

فتطري زوليخة  
بوباكور فارس

المعيار	السلعة	الخدمة
اللمس	تكون قابلة للمس	تكون غير قابلة للمس
الإنتاج والاستهلاك	يمكن فصل عملية الإنتاج عن الاستهلاك	يكون الإنتاج و الاستهلاك متزامنين
التخزين	يمكن تخزينها	لا يمكن خزنها
البيع	السلعة ذاتها يمكن بيعها أكثر من مرة	لا تتكرر عملية البيع أكثر من مرة
النقل	يمكن نقلها حسب الحاجة إليها	لا يتم نقلها إلى مكان الاحتياج في معظم الحالات
وسيلة النقل	يتم نقلها للزبون بواسطة وسائل مختلفة	يتم نقلها فقط من خلال مجهز الخدمة نفسه
التصدير	يمكن تصديرها	لا يمكن تصديرها لارتباطها بمنتجها
العرض	يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء	لا يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء
عمليات الإنتاج	تكون معقدة ومتداخلة	تكون سهلة لكنها غير محدودة
مشاركة الزبون	لا يشارك الزبون في عملية الإنتاج	يشارك الزبون في معظم عمليات الإنتاج
معايير قياس العمليات	تكون واضحة	لا تكون واضحة

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار

الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 58.

ثالثاً: معايير تصنيف الخدمات

نظراً لتداخل و التنوع فيما بين الخدمة والسلعة المادية، و لفهم طبيعة الخدمة لا بد من استعراض أهم تصنيفاتها و التي تكون على النحو التالي:



### 1-التصنيف حسب درجة الاتصال بالمستفيد من الخدمة:

حسب هذا التصنيف يمكن تقسيم الخدمات إلى ثلاثة أنواع و هي:

- أ - خدمات عالية الاتصال: هي الخدمات ذات الاتصال الشديد بين مقدم الخدمة و بين المستفيد مثل الخدمات الطبية، خدمات المحامي، خدمات التأمين.
- ب - خدمات متوسطة الاتصال: تكون درجة الاتصال هنا بين مقدم الخدمة و المستفيد متوسطة مثل خدمات المسارح، المطاعم.
- ج - خدمات منخفضة الاتصال: تكون درجة الاتصال بين مقدم الخدمة و المستفيد هنا شبه معدومة مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات البريد، خدمات مواقف السيارات.

### 2-التصنيف حسب نوع الزبون:

يمكن تقسيمها إلى:

- أ - خدمات شخصية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات الصحية، السياحية، خدمات النقل و التعليم و يسميها البعض بالخدمات الاستهلاكية.
  - ب - خدمات مؤسساتية: و هي جميع الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال مثل الخدمات الاستشارية الإدارية و المالية ، خدمات الصيانة للمعدات و الآلات.
- وبطبيعة الحال هناك خدمات يتم بيعها لكل من الأفراد و المؤسسات بأساليب وسياسات مختلفة.

### 2-التصنيف حسب طبيعة الخدمة:

يمكن تصنيفها إلى:

أ - خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية.

ب - خدمات كمالية مثل التسلية و الترفيه.

و نشير إلى أنه هناك من ذهب إلى تقسيم الخدمات تبعا لهذا التصنيف إلى:

أ - التصنيف حسب درجة قابلية بيع الخدمة:

نميز بين ثلاثة أنواع من الخدمات:

- الدرجة المرتفعة: و هي الخدمات التي تعتبر ضرورية في الحياة اليومية بالنسبة للفرد أو المؤسسات، حيث يتميز هذا النوع من الخدمات برواج كبير مثل خدمات النقل.

- الدرجة المتوسطة: وهي الخدمات التي تستهلك بدرجات متوسطة لكونها غير ضرورية أو موسمية مثل الخدمات السياحية.

- الدرجة المنخفضة: و هي تلك التي تتميز بقلة الإقبال عليها كالخدمات القضائية التي يتم اللجوء إليها إلا في الحالات الاستثنائية بغرض الفصل في المشاكل التي قد تحدث بين أفراد المجتمع.

ب- وجهة الخدمة:

حيث يعتبر الفرد و الأسرة و حدة استهلاكية و أهم مشتري للخدمة، و أن أغلب الخدمات الشخصية وخدمات الترفيه من قبل الأفراد، و تشتري خدمات الأعمال المنزلية وخدمات المستهلك المالية على الخصوص لغرض الاستهلاك المنزلي حيث يمكن شراء التأمين، خدمات النقل أو أي خدمات أخرى والاستفادة منها إما من قبل الأفراد أو الأسر، كما توجد خدمات للصناعات

والمؤسسات المختلفة لتسهيل انجازاتها، فمن أهم الخدمات التي تحتاجها المؤسسات: النقل، الصيانة، الدعاية و الإعلان... الخ.

3-التصنيف حسب نوع الخبرة المطلوبة في تقديم الخدمات:

تبعاً لهذا التصنيف نقسم الخدمات لنوعين وهما:

أ - خدمات مهنية: وهي جميع الخدمات التي تقدم من قبل أصحاب المهن مثل خدمات الأطباء، خدمات المحامين، الاستشاريين و الخبراء.

ب - خدمات غير مهنية: و هي جميع الخدمات التي يمكن تقديمها من قبل أفراد عادين كخدمات الحراسة و خدمات التنظيف و غيرها.

4- التصنيف حسب دوافع مقدم الخدمة:

حيث يمكن تصنيفها إلى:

أ - خدمات تقدم بدافع الربح كالخدمات التي تقدمها المستشفيات و المدارس الخاصة.

ب - خدمات تقدم ليس بدافع الربح كالخدمات المقدمة من طرف الدولة مجاناً.

5-التصنيف حسب خصائص أو صفات منتج الخدمة:

في أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات:

أ - إما أن تكون متماثلة تماماً كما هو الحال في الخدمات العامة.

ب - أو أن تنتج كل خدمة بما يتناسب و حاجة كل زبون و بالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص، فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها، مثل التأمين على الحياة، أما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الخدمات التي تقدمها الفنادق و المستشفيات.

#### 6-تصنيف الخدمات حسب درجة قابليتها للتسويق:

تبعاً لهذا التصنيف تنقسم الخدمات إلى قسمين و هما:

أ - خدمات قابلة للتسويق: هي جميع الخدمات التي يمكن توزيعها أو حصر توزيع منافعها بالأشخاص الذين يرغبون في الحصول عليها. ومستعدون لدفع أية مبالغ مالية لقاء الاستفادة من تلك الخدمات كخدمات رعاية الأطفال، خدمات التعليم، خدمات التنظيف، الخدمات الصحية الخاصة.

ب - خدمات غير قابلة للتسويق: وهي تلك الخدمات التي يستحيل منع الاستفادة منها عن الأفراد أو مجموعات معينة كالخدمات الحكومية العامة، خدمات الاستمتاع بالحدائق العامة، خدمات الطرق العامة وغيرها.

#### 7- التصنيف حسب طبيعة طلب الخدمة:

وفقاً لهذا المعيار نجد أساسين للتصنيف:

أ - مستوى الطلب: هناك ثلاثة أنواع من الخدمات و هي:

- خدمات يزيد فيها الطلب دائماً عن الطاقة الإنتاجية المتوفرة لدى المؤسسة كخدمات النقل البري.

- خدمات يكون الطلب عليها أحياناً أكبر من الطاقة الإنتاجية كالخدمات الفندقية.

- خدمات قد لا يزيد الطلب عليها عن الطاقة الإنتاجية المتوفرة.

ب - درجة تقلب الطلب: و نجد أربعة أنواع من الخدمات:

- خدمات ذات طلب جد متقلب كخدمات الطوارئ و الإصلاحات التي يرتفع

الطلب عليها في ظروف استثنائية

- خدمات ذات تقلبات منخفضة للطلب.

- خدمات ذات طلب متذبذب.

- خدمات ثابتة الطلب.

مما سبق يمكن أن نشير إلى أنه في ما يخص تصنيف الخدمات لم يكن تقسيم الخدمة دائما تقسيما قاطعا ومحددا بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها البعض، و ذلك حسب طبيعة العمل و الشخص الذي يقوم على تأديته، كما يوضح ذلك الجدولين الآتيين:

الجدول الخامس: تصنيف عمليات الخدمة

المعيار	المقصود به	الأمثلة
الزبون	الزبون الأخير منظمة الأعمال أو كليهما	علاج الأسنان الاستشارات الإدارية، تنظيم الحدائق و العناية بها.
الدوافع	خدمات بدافع الريح خدمات ليس بدافع الريح	الجامعات الخاصة، وكالات الإعلان. المنظمات الحكومية
أساس تقديم الخدمة	العنصر البشري الألات و المعدات	الطبيب النفسي غسل السيارات ميكانيكيا
حضور الزبون	ضروري غير ضروري	حلاقة الشعر تنظيف الملابس

جودة الخدمات: حول بعض المفاهيم.

قنطري زوليخة  
بوباكور فارس

مستوى الخبرة	مهنية غير مهنية	التمريض نظافة المكان
طبيعة الخدمة	ضرورية كالمالية	الخدمات الصحية التسليية و الترقية

المصدر: محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 214.

ومن خلال الجدول التالي نقدم تصنيف الخدمات بالشكل الذي يسمح بالفهم الجيد لطبيعة الخدمات، كما نبين أوجه الشبه و الاختلاف بين أنواع الخدمات و مدى أهمية كل منها مع الإشارة دائما إلى التداخل فيما بين الخدمات و عدم إمكانية الفصل بين مختلف مستويات هذه التصنيفات.

الجدول السادس: تصنيف المنتجات الخدمية

مستوى التصنيف	أسس التصنيف	الاختيارات المتاحة
طبيعة المؤسسة	- هيكل المؤسسة - غرض المؤسسة نوع المؤسسة	- أفراد - مؤسسات - كليهما - هادفة للربح - غير هادفة للربح - عامة - خاصة - مختلطة
طبيعة الخدمة	- وجهة الخدمة - درجة قابلية بيع الخدمة	- أفراد و أسر - مؤسسات - مرتفعة - متوسطة - منخفضة
دوافع الشراء		- عاطفية - عقلانية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- طلب أكبر من الطاقة الإنتاجية دائما</li> <li>- طلب أكبر من الطاقة الإنتاجية أحيانا</li> <li>- طلب أقل من الطاقة الإنتاجية</li> <li>- متقلب - منخفض - متذبذب - ثابت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى الطلب</li> <li>- درجة تقلب الطلب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبيعة الطلب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- في موقع واحد</li> <li>- في عدة مواقع</li> <li>- متصلة - متقطعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى توفر الخدمة</li> <li>- طبيعة التقديم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طريقة تقديم الخدمة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات متماثلة</li> <li>- منتجات حسب الطلب</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- صفة المنتج الخدمي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة كاملة</li> <li>- مشاركة رمزية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقة مع العميل</li> </ul>

Source: DL .Davis et autres: Service characteristics, consumer search and the classification of retail services; journal of retailing. 1999; p 25.

### الجزء الثاني: جودة الخدمات

الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة مهما كان نوع نشاطها وحجمها، فالمؤسسة الخدمية تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء، من أجل ذلك تستخدم المؤسسات الخدمية العديد من الأساليب و الأدوات التي تمكنها من تحسين مستوى جودة خدماتها.

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثا بل قديما، و الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية. نتناول من خلال هذا العنصر مفهوم جودة الخدمة و الأبعاد المكونة لها، ثم نتناول أهم معايير قياسها من حيث نظرة الزبون أو مقدم الخدمة أو كليهما.

#### أولاً: مفهوم الجودة

للجودة عدت تعاريف أوردها المهتمين والمتخصصين بهذا الموضوع ، واتفق الجميع على أنه من الصعب إيجاد تعريف بسيط يصفها و يعرفها تعريفًا شاملاً قاطعاً بسبب تعدد جوانبها، ونذكر من بين تلك التعاريف ما يلي: " تعبر الجودة عن درجة وفاء المنتج لاحتياجات و رغبات المستهلك، و يعتبر المنتج على درجة كبيرة من الجودة إذا كان تصميمه مطابقاً لاحتياجات قطاع معين من المستهلكين و يخدم أغراضهم. "

فالجودة تعبر عن القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة له، و هناك من يرى أن: " الجودة هي درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته. »



ولقد قدمت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة تعريفا مفاده أن الجودة هي: " السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على المطلوب أو الحاجات الضمنية." و كما يمكن أن نشير إلى أن الجودة: " عبارة عن الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم و الأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع." ثانيا: مفهوم جودة الخدمة

اختلفت وتعددت التعاريف الخاصة بمفهوم جودة الخدمة ومن الصعب أيضا تقديم تعريف محدد لهذا المفهوم، حيث نجد أن هناك من عرفها على النحو التالي: "الجودة يقصد بها التطابق مع المتطلبات، و هذا يعني على الشركات أن تضع المتطلبات والمواصفات، وهذا بدوره يجعل مختلف وظائف الشركة تمتثل بدقة لهذه المواصفات."

التعريف الثاني قائم على أساس تلبية حاجيات الزبائن و الذي يرى أن جودة الخدمات عبارة عن: " كل ما يقال عن الملائمة للاستعمال، و تعرف الجودة فقط من وجهة نظر الزبائن، و تحدث عندما تورد شركة خدمات معينة بمواصفات تفي بحاجاتهم."

أما التعريف الثالث ذهب إلى تعريف جودة الخدمة على أساس بعدين هامين وهما: "الجودة الأدواتية التي تصف النواحي الطبيعية للجودة، و البعد التعبيري الذي يتعلق بالجوانب غير الملموسة أو النفسية."

وأخيرا يمكن أن نقدم هذا التعريف الذي يعتبر من التعاريف الحديثة لجودة الخدمة والمتمثل فيما يلي: " جودة الخدمة معيار لدرجة تطابق الأداء

الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة." ويمكن التعبير عنه رياضيا على النحو التالي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك الزبون للأداء الفعلي} - \text{توقعات الزبون لمستوى الخدمة}$$

و منه يمكننا أن نميز بين ثلاث مستويات للخدمة وهي:

أ - الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن لها.

ب - الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

ج - الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

يمكن حصر التعريفات المقدمة في مجال جودة الخدمة في ثلاث مجموعات أساسية:

\_ مجموعة التعريفات التي ركزت على عملية أداء الخدمة و التي تحدد مدى وجود فجوات بين مقدم الخدمة و بين الزبون، ويسعى مقدم الخدمة دائما إلى تحقيق الجودة و إغلاق هذه الفجوات.

\_ مجموع التعريفات التي تعتمد على الزبون بشكل ضمني أو بشكل صريح، و التي تركز على إرضاء الزبون.

\_ مجموع التعريفات التي تعتمد على طبيعة الخدمة، و التي تقسمها إلى مجموعة من أبعاد الجودة. و فيما يلي سنعرض أبعاد الجودة الشاملة للخدمة.  
ثالثاً: أبعاد الجودة الشاملة للخدمات

تعرض بعض المهتمين في مجال صناعة الخدمات لمكونات و أبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمات، لكنهم لم يتفقوا فيما بينهم بشأن تحديد ماهية تلك الأبعاد، فيرى البعض أن أبعاد الجودة الشاملة للخدمات تتضمن ثلاث جوانب و هي:

أ – البعد الأول: الجودة المتوقعة

وهو ما يتوقعه العملاء و ينتظرونه من جودة الخدمة المقدمة إليهم، و هذا يتأثر بعدة عوامل نذكر منها:

\_ الاتصالات التسويقية (حملات الترويج، العلاقات العامة).

\_ حاجات و رغبات العملاء.

\_ الطابع المميز للخدمة.

\_ الوعود التي يقطعها مقدم الخدمة و يلتزم بها.

ب – البعد الثاني: الجودة المجربة:

وهو الجودة التي يشعر بها العميل أثناء تجربة حصوله على الخدمة، و هذه الجودة تتأثر بعاملين.

\_ الجودة الفنية والتي تشير إلى الجوانب الكمية، ويمكن التعبير عنها بالسؤال:  
ما الذي يتم تقديمه؟

\_ الجودة الوظيفية وتشمل سلوك القائمين على تقديم الخدمة، مظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد وهي من الأمور التي يصعب قياسها بدقة خاصة إذا ما تم مقارنتها بالعناصر المكونة للجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها أيضا من خلال هذا السؤال: كيف تتم عملية الخدمات؟

البعد الثالث: الجودة المدركة:

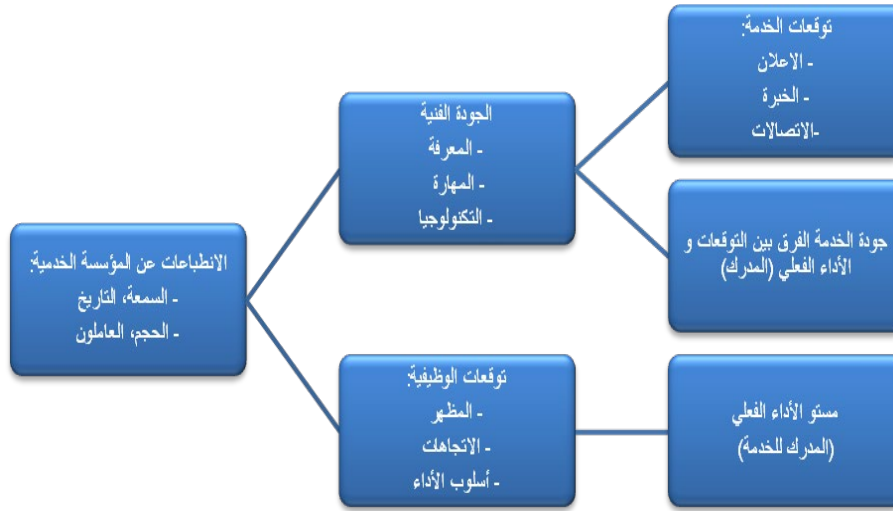
وهو ما يقدر العميل إحساسها أو إدراكها عند مقارنته بين ما كان متوقعا وبين ما حصل عليه فعلا أثناء التجربة، وتتغير مستويات الجودة حسب هذان العنصران (المتوقع والمحصل عليه). وهناك من يرى أن لجودة الخدمات بعدان أساسيان هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها المستفيد حال حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء. ونشير في الأخير إلى أن هناك من أعتبر أن أبعاد الجودة الشاملة للخدمات تتجسد في ثلاث محاور أساسية:

\_ الجودة المادية: وهي تلك المتعلقة بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

\_ جودة المؤسسة (المنظمة) والتي تتعلق بصورة المؤسسة الخدمية والانطباع الذهني عنها.

\_ الجودة التفاعلية والتي تمثل نتاج عمليات الخدمة. نميز بين جودة الخدمات والتي تسمح للزبون أن يحكم على الخدمة وقت تأدية الخدمة، وبين جودة المخرجات والتي يحكم عليها الزبون بعد الأداء الفعلي للخدمة. ومما تقدم يمكن أن نوضح تلك الأبعاد من خلال الشكل التالي:

### الشكل الأول: الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 93.

#### رابعاً: قياس جودة الخدمات

هناك محاولات عديدة لقياس جودة الخدمات، نورد أهمها فيما يلي:

#### 1 - قياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون:

يتضمن هذا النوع من قياس جودة الخدمة عدة أساليب للقياس منها قياس عدد الشكاوى المقدمة من طرف الزبون خلال فترة زمنية معينة، ويعد مقياساً هاماً يعبر عن إذا ما كانت الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم

من خدمات لا يتناسب مع المستوى الذي يريدون الحصول عليه. ويسمح هذا المقياس بتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة ما يقدم للزبائن. بالإضافة إلى مقياس رضا الزبون خاصة بعد حصوله على الخدمة، كما يتضمن مقياس الفجوة والذي يعتمد على توقعات الزبون لمستوى الخدمة وإدراكه لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل.

## 2 – قياس الجودة المهنية:

ويعبر من الجودة حسب نظر مقدميها، ويكون ذلك حسب المدخلات، ومختلف العمليات اللازمة للخدمة، والنتائج المتمثلة في الخدمة حسب صورتها النهائية (المخرجات)، وهذا يتم من خلال الأداء المقارن والأسئلة الموجهة للعاملين.

## 3 – قياس الجودة من المنظور الكلي:

يعبر هنا عن الجودة من وجهة نظر كل من الزبون و مقدم الخدمة ، من خلاله يتم تقويم و إجراء برامج تحسين مستمرة لجودة الخدمة.

## خلاصة:

لقد تبين مما سبق أن الخدمة هي ذلك المنتج الذي يحصل عليه الزبون دون تحويل ملكيته، وتتصف الخدمات بالعديد من الخصائص. والتي انبثق منها مجموعة من مميزات نظام إنتاج الخدمة ومنها: إن مخرجات نظام الخدمات غير ملموسة، وهذا ما يجعل من الصعب تحديد جودتها إلا من خلال استعمالها، كما أن مخرجات هذا النظام مستهلكة في حينها وغير قابلة للتخزين مما يؤدي إلى صعوبة في تقديمها خاصة في أوقات زيادة أو انخفاض الطلب عليها،

بالإضافة إلى وجود حدود وقيود لحجم الإنتاج و أن أي زيادة في حجمه ينعكس على جودة الخدمة وعلى الوسائل المتبعة في تقديمها، و إن تقديم الخدمات يتوقف على حضور العملاء فهناك تلازمية بين مقدم الخدمة ومشاركة المستفيد منها في عملية تقديمها مما يؤدي إلى صعوبة في تخطيط الطاقة الإنتاجية وتصل أحيانا إلى درجة المخاطرة. و في الأخير نشير إلى أن إنتاج الخدمات محدود الحجم ومصمم لإشباع الحاجات لمنطقة جغرافية معينة وهذا يفرض عليه الكثير من القيود، وأن نجاح المؤسسات الخدمية يتوقف على طريقة تقديمها للخدمة مما يتطلب البحث عن وسائل الابتكار والإبداع لتضمن النجاح والاستمرار ولتحقيق رضا المستهلك.

ونخلص من خلال هذه الدراسة إلى أن مفهوم جودة الخدمة ليس من السهل تحديده بشكل واضح و دقيق، كما هو الحال بالنسبة لجودة التصنيع ، و يعود ذلك إلى اختلاف منتج الخدمة عن منتج السلعة، إلا أنه يمكن تحديد مفهوم جودة الخدمة في ثلاث جوانب(أبعاد) أساسية هي:

\_ التركيز على الجوانب المتعلقة بطبيعة الخدمة، وهذا يقودنا إلى تحديد أبعادها من حيث الجودة الفنية، والجودة الوظيفية.

\_ التركيز على عملية أداء الخدمة من حيث مطابقتها للمواصفات لكل من مقدم الخدمة، وتوقعات الزبون أو ما يدركه الزبون من مواصفات للخدمة المقدمة له.

\_ التركيز على حاجات الزبون و رغباته، و مدى تحقيقها، و رضا الزبون لتأكد من هذه الجوانب الثلاثة، ظهرت عدة محاولات لعدد من الباحثين بموضوع قياس جودة الخدمة و من بين أهم هذه المبادرات ما يلي:

- 1 – قياس جودة من وجهة نظر الزبون لفترة زمنية معينة
- 2 – قياس الجودة المهنية.
- 3 – قياس الجودة من المنظور الكلي.



### قائمة المراجع المعتمدة:

#### باللغة العربية:

- 1- أحمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد حمودة: أساسيات التقييس و جودة الإنتاج، دار الجامعة المصرية 1999.
- 2 - زكي خليل المساعد: التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1997.
- 3 - سعيد محمد المصري: إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 4 - عادل أحمد راشد: تسويق و إدارة المبيعات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1980.
- 5 - فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1998،
- 6- فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996.
- 7- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات(مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 8 - محمد إبراهيم عبيدات: التسويق الاجتماعي(الأخضر و البيئي)، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 9 - محمد محمود مصطفى: التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن-2003

- 10 – محمد ناصر: إدارة المؤسسات الخدمية، منشورات جامعة دمشق (كلية الاقتصاد)، سوريا، 2006-2007.
- 11 \_ محمد ناصر، غياث ترجمان: تسويق الخدمات، منشورات جامعة دمشق (كلية الاقتصاد)، سوريا، 2005-2006.
- 12 – محمد زهرا دعبول و آخرون: تسويق الخدمات، دار الرضا للنشر العام دمشق، سوريا، 2003.
- 13 – محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 14 – مصطفى محمود أبوبكر: مدخل استراتيجي تطبيقي في: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، كلية التجارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 15 – هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2002.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1 – Béatrice Bréchnac-Rouboud : Le Marketing des Services ; édition d'Organisation ; Paris ; 2002
- 2 – DL. Davis et autres : Service characteristics, consumer search and the classification of retail services, Journal of retailing, 1999.

- 3 – Monique Zollinger ; Eric Lamarque : Marketing et Stratégie de la Banque, Dunod, Paris, 1999.
- 4 – PH Cotler: Marketing Management Analyses, planning, Control, Prentice Hall, 3eme Edition, 1976.
- 5 – Schoeder; R.G: Operation Management: Dicision Making in the Operations function; 2nd. Ed, McGraw Hill Inc; Singapore. 1989.
- 6 – Yves Le Golvan: Dictionaries Marketing, Banque ,Assurance, Dunod enterprise; Paris; 1998.

مواقع الانترنت:

1 – [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

2 – [www.héritage.org](http://www.héritage.org)

3- [www.unctad.org](http://www.unctad.org)