



## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

السنة الجامعية: 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

الكلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق مصرفي

المقياس: إدارة جودة الخدمات المصرفية

### النموذج الأول

#### الأسئلة:

السؤال الأول (06 ن):

من أهم الأسباب التي تحول دون قدرة المصرف على تقديم خدمات ذات جودة عالية نجد: فجوة الاتصال.

اشرح المقصود بفجوة الاتصال، أشكالها ومسبباتها؟

السؤال الثاني (06 ن):

باعتبار أن العملاء أكثر حساسية اتجاه جودة الخدمة المصرفية نظرا لاتصالهم المباشر مع مقدمي الخدمة، اعتمدت المصارف

على برنامج خاص كمدخل يعمل على التحسين المستمر في جميع جوانب العمل، بدءا بتحديد احتياجات الزبون، وإنتهاءا بالتقويم

الدقيق لمعرفة ما إذا كان الزبون راضيا أم لا. من خلال هذا الطرح بين ما يلي:

- بماذا يعرف هذا المدخل؟
- ماهي متطلبات تطبيقه في المصارف؟
- أذكر محددات هذا المدخل حسب تصور كيلادا؟

السؤال الثالث (08 ن):

من أهم النماذج التي درست أبعاد جودة الخدمة، نموذج كل من: *Parasurman, Zeithaml, Berry*، والذي حاول إبراز

جملة من الأبعاد لتقييم جودة الخدمة. من خلال هذا الطرح:

- بماذا يعرف هذا النموذج "تسميته"؟
  - اشرح مراحل تحسين هذا النموذج؟
  - ماهي أهم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج؟
- بالتوفيق.



## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2021-2020

السنة الجامعية: 2021-2020

التاريخ: 2021-03-25

الكلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق مصرفي

المقياس: إدارة جودة الخدمات المصرفية

### النموذج الأول

### الإجابة النموذجية

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الجواب الأول: (6ن)

أ- تعريف فجوة الاتصال:

هي الفرق بين ما تهدف إليه المنظمة من رسائلها الإعلامية، وبين الفهم الذي وصل فعلا للعملاء سواء الداخليين أو

الخارجيين. (1ن)

ب- أشكالها ومسبباتها:

فجوة الاتصال: تأخذ هذه الفجوة شكلين:

\*فجوة الاتصال الداخلية: أي بين الإدارة والموظفين، (1ن)

\*فجوة الاتصال الخارجية: تنشأ بين المصرف وعملائه. (1ن)

1- فجوة الاتصال الداخلية : تعود أسباب هذه الفجوة إلى كثرة عدد الاتصالات اللازم إجراؤها مع مستويات إدارية

لتقديم الخدمة و مدى توافر الاتصال بأنواعه الأفقي و العمودي و جودته لتسهيل عملية تقديم الخدمات المصرفية.(1ن)

2- فجوة الاتصال الخارجية : إن الكثير من المنظمات الخدمية من بينها المصارف تقدم لعملائها وعودا بمستوى

معين من جودة الخدمة على الرغم من أنها لا تستطيع ضمان تحقيق ذلك و يؤدي هذا الأمر غالبا إلى رفع سقف و مستوى التوقعات لدى العميل ، ثم يكتشف العميل أن الخدمة الفعلية دون مستوى الوعود التي تلقاها مما يترتب عليه غضبه و استيائه ، هذا شكل من أشكال فجوة الاتصال، حيث هناك أشكال أخرى كالتى تنتج بسبب عدم استماع المصرف إلى احتياجات عملائه و اقتراحاتهم ، و ذلك إما لعدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للعميل أو أن الأمر راجع لتشتت المعلومات داخل المصرف و سوء انتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للبنك للتوجه بالعميل. (2ن)

الجواب الثاني: (6ن)

أ- يطلق على هذا المدخل بإدارة الجودة الشاملة.(1ن)  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

متطلبات تطبيق هذا المدخل:(2.5)

1. دعم والتزام الإدارة العليا؛

2. المقارنات المرجعية؛

3. التحسين المستمر؛

4. التركيز على العملاء؛

5. جودة نظام إدارة الموارد البشرية؛

6. التدريب والتعليم لإدارة الجودة الشاملة؛

7. الاعتراف والمكافأة لإرضاء الموظفين؛

8. تكريس ثقافة الوعي بالخدمة وتقديم المساعدة أثناء وبعد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ب- محددات هذا المدخل حسب تصور كيلادا: وضع جوزيف كيلادا محددات الجودة الشاملة والتي تتمثل في:(2.5ن)

- الجودة: وتتمثل في أبعاد جودة المنتج.
- الحجم : تسليم العناصر بالكميات المطلوبة أو تسليم الخدمة لعدد معين من العملاء .
- الإدارة: تتمثل في النظم والإجراءات التي يمارسها العملاء بداية من طلب المنتج إلى تسديد قيمته ويجب أن تكون هذه الإجراءات سلسة، متدفقة و خالية من العيوب.
- الموقع: أن يكون المنتج متاحا وأن يتم تسليمه حسب رغبة العميل.
- العلاقات المتداخلة وصورة المؤسسة: تشمل الاتصالات بين المؤسسة والعميل؛ إذ يجب توفير وسائل اتصال فعالة وفي نفس الوقت مريحة للعميل، إضافة إلى أن العميل يرغب في ربط علاقات يسودها الود واللطف مع أفراد المؤسسة وحتى ممثليها وشركائها الخارجيين، كما أن صورة المؤسسة واحترامها للبيئة الطبيعية والاجتماعية تعد عنصرا هاما بالنسبة للعميل في إصدار حكمه على الجودة.
- التسليم الموقوت للمنتج أو الخدمة.
- أقصى عائد: بالنسبة للعميل العائد أشمل من دفع السعر الأقل، فهو على استعداد أن يدفع سعرا أعلى مقابل الفوائد والمنافع التي يتحصل عليها كإخفاض تكاليف الصيانة، متانة المنتج و ارتفاع قيمة المنتج عند إعادة بيعه.

### الجواب الثالث: (8ن)

أ- يعرف هذا النموذج "تسميته": يسمى هذا النموذج بنموذج الفجوات، **Servqual Model**. (0.5)

ب- مراحل تحسين هذا النموذج:

- على الرغم من تزايد إدراك الباحثين والممارسين في صناعة الخدمات، بأهمية الجودة في خدمة الزبائن وأثرها على رضاهم، فإن التعرف على الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة، يعدّ من الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من

الباحثين والإداريين على حد سواء. وقد عكف الباحثون (Zeithaml, Berry Parasurman) في مجال دراسة جودة الخدمة، سنة 1985 على تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة، تتمثل في: الاعتمادية؛ الاستجابة؛ الكفاءة؛ سهولة الحصول على الخدمة؛ اللباقة؛ الاتصال؛ المصداقية؛ الأمان؛ معرفة وتفهم العميل والجوانب المادية الملموسة. (1ن)

وقد أكد الباحثون على أن أبعاد جودة الخدمة في أغلب القطاعات إن لم تكن كلها متضمنة في هذه القائمة، وإن اختلفت أهمية عناصرها من قطاع لآخر، وفيما يأتي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد: (2.5ن)

**الاعتمادية:** ونعني بها، قدرة مقدّم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان (عدم حدوث الأخطاء)، أي توفير خدمات بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الإتقان وفي المواعيد المحددة؛

**الكفاءة:** وتعني، امتلاك مقدّم الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، من خلال الحرص على توفير الموارد البشرية ذات معارف ومهارات تتناسب ومجال تخصصهم، والعمل المستمر على عملية تدريبها وتحفيزها لجعلها قادرة وراغبة في العمل؛

**الاستجابة:** وتتشير إلى رغبة واستعداد مقدّم الخدمات لمساعدة الزبائن بشكل فوري ودون تأخير. أي: ينبغي على المؤسسات الخدمية أن تمتلك المرونة الكافية للاستجابة لمختلف متطلبات الزبائن، وذلك من خلال توفير عدد كاف من الموارد البشرية ومانفذ الحصول على الخدمة وجميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار عملية إنتاج الخدمة دون توقف؛

**الأمان:** ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة. ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدّمة وفيمن يقدّمها،

**المصداقية:** ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للزبون. وتبرز مصداقية المؤسسة هنا في تحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للزبائن أثناء زيارتهم لها.

**إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة:** والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون. وتفسر سهولة التعامل في الخدمة بعدة مؤشرات منها: إمكانية وسرعة الاتصال الشخصي، سهولة الاتصال عبر الهاتف، ملاءمة الموقع، ملاءمة ساعات العمل، وجود أماكن انتظار للسيارات؛

**الاتصال:** ويقتضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول

طبيعة الخدمة وتكلفتها،

**معرفة وتفهم الزبون:** والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدّمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم

الخاصة و ينبغي على المؤسسة التركيز على فهم الزبون وإدراك حاجاته من خلال القيام بدراسات استطلاعية دورية، كما يجب الاستماع إلى شكاوي الزبون ومشكلاته والعمل على إيجاد حلول لها، هذا بالإضافة إلى دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات مختلف الأطراف الداخلية والخارجية المتعاملة معها؛

**الملموسية:** تحتاج المؤسسة في تقديم خدماتها إلى مجموعة من المستلزمات المادية التي تجسد هذه الخدمة سواء

بصورة مباشرة) قاعات الانتظار ونظافتها، مختلف الأدوات والوسائل المستخدمة في انتاج وتقديم الخدمة، مظهر العاملين،... إلخ (أو غير مباشرة) الحدائق، مواقف السيارات... إلخ.

**اللباقة:** ونعني بها تمتع مقدّمي الخدمات بروح الصداقة، الاحترام واللفظ في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية

والإبتسام مع الزبائن. وفي المؤسسة، ينبغي أن يسود جو من الإحترام المتبادل.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر  
ونتيجة لكثرة هذه الأبعاد، قام الباحثين سنة 1988 بتخفيضها إلى خمسة أبعاد أساسية هي: (2.5ن)

• **الملموسية:** يقصد بالأشياء الملموسة *Tangibles* المظهر الخارجي للتجهيزات، والمعدات والأفراد

العاملين، وأجهزة الاتصال المختلفة، كما يمكن وصفها على أنها تتكون من مظهر التسهيلات الطبيعية والمعدات والأفراد ومواد وسبل الاتصالات، وتعد الملموسية أو الأشياء الملموسة من أهم مكونات جودة الخدمة.

• **الاعتمادية:** نعني بالاعتمادية *Fiabilité* قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بكفاءة عالية وبشكل دقيق

ونعني هنا الالتزام بنوعية ووقت الخدمة وهذا أهم عنصر في الجودة المقدمة للعميل وهي مقاربة إدراكه لتوقعات الخدمة.

• **الاستجابة:** يقصد بالاستجابة *Serviabilité* قدرة العاملين على توفير الخدمات واحتياجات العملاء في

الوقت والكيفية المناسبين ويشمل هذا البعد رغبة العاملين في توفير الخدمة بطريقة ناجحة.

• **الثقة:** يقصد بالثقة *Assurance* أو الضمان في دراسات أخرى معرفة العاملين، ومقدرتهم على

إكساب ثقة العملاء، من خلال الضمان المقدم في الخدمات الممنوحة.

• **التعاطف:** يقصد بـ *Empathy* الاهتمام الشخصي الذي توليه المؤسسة لعملائها وهو أيضا ذلك

الانتباه الفردي للعملاء ودرجة العناية التي توليها المنشأة لعميلها قصد حل مشاكلهم والاستماع لرغباتهم واقتراحاتهم.

### ج- ماهي أهم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج؟ (1.5ن)

\* إن الأبعاد المستخدمة لقياس جودة الخدمة الخاصة بالنموذج إستندت إلى مقابلات معمقة مع مجموعة من العملاء ينتمون إلى قطاعات معينة، أي أن تلك الأبعاد قد تكون مهمة في بعض القطاعات و تفقد أوزانها النسبية في قطاعات أخرى، و هذا ما أدى إلى عدم التقيد بالأبعاد عند إستخدام هذا المقياس، أي إضافة أو حذف بعض الأبعاد و البالغ عددها 22 بعدا.

\* ترى بعض الدراسات أنه تم إهمال بعض الأبعاد و التي تعد بالغة الأهمية في تقييم جودة الخدمة مثل معيار القيمة و المخرجات المتحققة من الخدمة.

\* إن نموذج "servqual" لم يضع وزنا للأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة فهناك إحتمال لإعطاء بعض العملاء أهمية أكبر لبعض الأبعاد في نوعيات خدمية مختلفة قياسا ببعض الأخرى.

\* إن قياس توقعات العملاء بعد حصولهم على الخدمة كثيرا ما يعكس وجود عدم ثقة في إستخدام المقياس لأن العملاء يميلون إلى تعظيم توقعاتهم بخصوص حصولهم على جودة ممتازة للخدمة، و بالتالي تكون هناك فجوة سلبية بين المتوقع و الفعلي، أضف إلى ذلك أن عملية التقييم قد تكون خلال أوقات مختلفة و بالتالي تختلف أهميتها.

\* أداء الخدمة يختلف من وقت لآخر، و بالتالي فإن الجودة أيضا التي تقاس على أساس المتوسطات قد يكون الإعتماد عليها مضللا لوجود مشكلات قد تؤثر على سيرورة عملية التقديم.

\* إن تعدد و طول بنود الإستقصاء قد ينقص من موضوعية إجابات المستقصى كما قد يجد العميل صعوبة في فهم بعض العبارات مما يؤثر سلبيا على النتائج المستخلصة من المقياس.



## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2021-2020

السنة الجامعية: 2021-2020

التاريخ: 2021-03-25

الكلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات / تسويق مصرفي / تسويق وتجارة دولية

المقياس: مقاولاتية

### النموذج الأول

#### الأسئلة:

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

السؤال الأول (6ن):

ما المقصود بسلسلة القيمة وكيف تؤثر على النشاط المقاولاتي؟

السؤال الثاني (6ن):

لقد مر تطور مفهوم المقاولاتية عبر عدة إتجاهات فكرية نتج عنها عدد من المقاربات التي ركزت على المقاول، إلا أن تطور هذه الإتجاهات الفكرية وخاصة أعمال Schumpeter و Gartner جاءت لنقد هذه المقاربات، وقد اقترح بذلك نموذجا يعتبر إنشاء المؤسسات نظام مفتوح وديناميكي.

- ما هي مكونات هذا النموذج؟

- و ما هي المقاربة التي ينتهي إليها هذا النموذج؟

السؤال الثالث (8ن):

من بين مختلف الأعمال التي درست المقاولاتية، برزت أعمال (2005) Verstreat et Fayolle والتي من خلالها تم تحديد تصورات/ نماذج (Paradigmes) رئيسة لتعريف المقاولاتية، ما هي هذه النماذج (التصورات)؟ وما هو النقد الموجه لكل منها؟