



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



عنوان المذكرة

دور الجودة الشاملة

في

تحقيق رضا العملاء

دراسة ميدانية - (مؤسسة موبليس) - بولاية ورقلة

تحت إشراف:

- قويدري ميادة

من إعداد الطلبة :

- حمزة عبد الباسط

- قويدري سومية

السنة الجامعية: 2013/2012

## قائمة المحتويات

الشكر.

أ.....	قائمة المحتويات
ه.....	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
1.....	المقدمة
4.....	الفصل الأول : أساسيات في الجودة
4.....	مقدمة الفصل
5.....	المبحث الأول : ماهية الجودة وتطورها التاريخي
5.....	المطلب الأول : مفهوم الجودة
8.....	المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة
10.....	المطلب الثالث : الأبعاد الفكرية للجودة
13.....	المطلب الرابع: أهمية الجودة وأهدافها وتكلفتها
17.....	المبحث الثاني : مراحل وتطور إدارة الجودة
17 .....	المطلب الأول : المدخل التقليدي لإدارة الجودة

المطلب الثاني : مدخل إدارة الجودة الشاملة.....	21
المطلب الثالث : المداخل الحديثة لإدارة الجودة.....	24
المبحث الثالث : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.....	31
المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة.....	31
المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	32
المطلب الثالث : عناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها.....	34
المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	37
خاتمة الفصل.....	40
الفصل الثاني : الرضا ورضا العملاء.....	41
مقدمة الفصل.....	41
المبحث الأول : ماهية الرضا لدى العملاء.....	42
المطلب الأول : مفهوم الرضا.....	42
المطلب الثاني : خصائص الرضا.....	43
المطلب الثالث : تحديات رضا العملاء.....	45

المطلب الرابع: التفاعل بين الرضا والجودة.....	48
المبحث الثاني : أساسيات حول الرضا وعدم الرضا.....	52
المطلب الأول : مفهوم الرضا وعدم الرضا.....	52
المطلب الثاني : العوامل التي تسبق الرضا.....	54
المطلب الثالث : التقييم في مرحلة ما بعد الشراء.....	57
المبحث الثالث : قياس رضا العميل.....	60
المطلب الأول : سيورة وأهداف بحوث رضا العميل.....	60
المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لنجاح بحوث رضا العملاء.....	62
المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات.....	65
المطلب الرابع: القياس الكيفي والكمي لرضا العملاء.....	67
خاتمة الفصل.....	72
الفصل الثالث :تقييم رضا و ولاء العملاء لمؤسسة موبليس (دراسة حالة).....	73
مقدمة الفصل.....	73
المبحث الأول : نظرة عامة عن مؤسسة موبليس.....	73

73.....	المطلب الأول : مؤسسة موبليس التطور والأهداف
75.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبليس
78.....	المطلب الثالث: القسم التجاري والتسويقي لمؤسسة موبليس
84.....	المبحث الثاني : دراسة حالة مؤسسة موبليس (إستبيان)
84.....	المطلب الاول: الإطار العام للدراسة
85.....	المطلب الثاني:تحليل نتائج الجزء الأول من الإستبيان
	المطلب الثالث: تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بخدمات المنظمة ومدى
85.....	معرفة الزبون بها
100.....	خاتمة الفصل
101.....	الخاتمة العامة
104.....	ملاحق الأستبيان
107.....	قائمة المراجع

## المقدمة العامة

### تمهيد:

في ظل الصراعات التنافسية الكبيرة التي يشهدها العالم حاليا وفي إطار عولمة الاقتصاد التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وجدت المنظمات نفسها غارقة في إطار مجموعة من التحديات تدخل ضمن المناخ الاقتصادي الجديد والذي يفرض عليها ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة واعتماد استراتيجيات ملائمة لتحقيق النجاح والمكانة السوقية المميزة.

وتعد الجودة أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة إذ تعتبر سلاحا متميزا تسيير في مقتضاه كل متطلبات التطور والتنمية المستهدفة لرضا العميل والاقتراب منه والبحث عما يريده حاليا وحتى مستقبليا ويؤدي امتلاك الجودة إلى إشباع رغبات العملاء، ومع زيادة متطلبات العميل وظهور فرص بديلة ولحده المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات أصبحت المنظمة حساسة للتغيرات التي تحدث في رغبات وطلبات العملاء.

لذا سنسلط الضوء في هذه لدراسة على العميل إذ يعتبر رضاه مفتاح نجاح أي منظمة كما أنه خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة حيث أصبحت المنظمات تعتبره أصلا من أصولها وهو أساسا بقاءها، وذلك من خلال التوجه للعملاء ومشاركتهم في القرارات عن طريق الدراسة الدقيقة لفهم حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إرضاءهم بتقديم منتج بالسعر المناسب والجودة المقبولة والخدمات المتميزة، وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها لضمان رضا عملاءها وولائهم، وذلك من شأنه أن يدر عليها أرباحا كبيرة ويقوي ويدعم حصتها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.

إن عملية تحقيق رضا العميل وحدها لا تكفي بل يجب قياسه للتعرف على درجته والمتغيرات التي تتحكم فيه لإجراء تحسينات مستمرة عليها لمواكبة التطور المستمر الحاصل في حاجات و رغبات العملاء.

### إشكالية البحث:

إن كل من الجودة ورضا العميل أصبحت الهاجس الحقيقي لكل منظمة اقتصادية تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق الأعمال، لذا نتجلى لنا الإشكالية التالية :

### كيف تستطيع المنظمة تحقيق رضا العميل من خلال الجودة؟ التساؤلات الفرعية:

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

(1) عن ماذا تعبر الجودة؟ ماهي علاقتها بالعملاء؟

(2) ماهية الرضا كيف يمكن تقييم الرضا وعدم ؟

(3) ماهي الطرق و أساليب قياس رضا العميل وتحسينه؟

### الفرضيات:

-الجودة هي وسيلة لتحقيق رضا العملاء.

-يمكن تقييم رضا العملاء من خلال الأداء الفعلي.

## المقدمة العامة

-تعتبر الطريقة الكيفية والطريقة الكمية أكثر تعبيراً لمعرفة رضا أو عدم رضا العميل.  
**أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية دراستنا للموضوع في:

- بيان دور الجودة في تحقيق رضا العملاء من خلال القرار الشرائي.
- توفر هذه الدراسة لكل من الدارس و الممارس وصانع القرار على حد سواء مصدر للمعلومات لا يتضمنه المفاهيم العلمية فحسب، وإنما يمتد إلى ما يمكن أن تنطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين يمكن تطبيقها على الواقع.
- محاولة إظهار العلاقة بين ثلاث متغيرات فاعلة، وهي الجودة كإستراتيجية ورضا العميل كنتيجة والقياس كوسيلة للتقييم درجة الرضا وعدم الرضا.

### دوافع الدراسة:

- إن استمرار المؤسسة في ظل البيئة الحالية متوقف على إرضاء عملائها.
- النظرة الحديثة للجودة و التي تشمل على الأبعاد الإستراتيجية و التنظيمية التجارية و المالية و البشرية مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط.

- أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة.
- كونها تتحدث عن العميل وهو حالة يعيشها كل أفراد المجتمع.
- يحكم التخصص العلمي الذي درسناه وروح الفضول في اكتشاف خبايا الموضوع.

### أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية بالإشكالية بالإضافة إلى:
- التعرف بمختلف مداخل تحقيق الجودة و التي تركز على العميل.
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع و الخدمات المقدمة.

### منهج الدراسة:

- لقد استندنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الشرح وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالرضا و الجودة و العلاقة بينهما ومن ثم للخروج بنتائج.

### مصادر الدراسة

- لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:
- الكتب العربية.
- الكتب الأجنبية.
- مذكرات ورسائل التخرج.

## المقدمة العامة

-مواقع إلكترونية  
-صعوبات الدراسة.

-قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع محل الدراسة.  
-طبيعة الموضوع في حد ذاته و الذي يحمل قدرة كبيرة من الغموض.

### محتوى الدراسة:

لقد تم دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول، ويتضمن كل من الفصلين الأولين ثلاث مباحث والفصل الأخير مبحثين، حيث تتابع المباحث في مطالب.

فيما يخص الفصل الأول فهو يندرج تحت عنوان أساسيات الجودة ، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. نتناول في المبحث الأول ماهية الجودة وتطورها التاريخي من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة وأبعادها، ثم أهمية جودة وأهدافها وهذا للإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالجودة، أما المبحث الثاني نحاول التعرض فيه لمختلف مراحل تطور إدارة الجودة، ابتداء بالمدخل التقليدي ثم مدخل إدارة الجودة الشاملة وفي الأخير المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، و هذا حتى نعطي نظرة عن رؤية كل مدخل للجودة، وفيما يخص المبحث الثالث نتطرق فيه الى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها من خلال التعرف على مبادئ إدارة الجودة وعناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها في الأخير نتعرض إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و هذا لمعرفة هذه الإدارة وطريقة عملها.

بالإضافة إلى أننا سنتناول في الفصل الثاني الرضا والعملاء من خلال ثلاثة مباحث.

حيث نعرض في المبحث الأول إلى ماهية الرضا لدى العملاء من خلال التعرض إلى مفهوم وخصائص الرضا و مرورا بتحديات الرضا وفي نتطرق للتفاعل بين الرضا والجودة، المعرفة ، أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى أساسيات حول الرضا أو عدم الرضا من خلال عرض مفهوم الرضا وعدم الرضا والعوامل التي تسبق الرضا ومن ثم التقييم في مرحلة ما بعد الشراء، وهذا للتعرف على معنى الرضا أو عدم الرضا والمتغيرات التي تتحكم فيهما، والمبحث الثالث متعلق بقياس رضا العملاء ابتداء من التطرق الى سيرورة وأهداف بحوث العمليات انطلاقا من المبادئ الأساسية لنجاح بحوث رضا العملاء ثم نتطرق في المطلب الثالث الى أدوات جمع المعلومات وفي الأخير نوضح ما يسمى بالقياس الكمي والكيفي لرضا العملاء

و في الفصل الثالث سنتناول دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبليس عن طريق تقييم رضا ولاء العملاء لموبليس وذلك من من خلال مبحثين ،سنتطرق في الأول منها إلى نظرة عامة حول مؤسسة موبليس وذلك من خلال التعريف بها وتوضيح الهيكل التنظيمي لها مرورا بالتعريف بالقسم التجاري والتسويقي للمؤسسة وفي المبحث الثاني قمنا بالدراسة الميدانية وذلك من خلال إستبيان مكون من عشرة أسئلة طرحت علة عينة من المجتمع من شتى أنواع شرائح المجتمع لمعرفة مدى رضاهم و ولائهم لمؤسسة موبليس .إذا نكون قد أعطينا صورة عن رضا العميل الذي أصبح في ظل المنافسة الشرسة يستعمل كاستراتيجية دفاعية و هجومية في نفس الوقت بالإضافة إلى أن مفهوم الجودة أصبح ينظر إليه من منظور العميل وليس المنتج .و أملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و معالجته وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد.





### مقدمة الفصل

لقد أصبحت المؤسسة تواجه عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل العولمة واقتصاد السوق ، الشيء الذي زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات عمومية كانت أو خاصة ، وما تفرضه هذه المنافسة من إتباع الأساليب الجديدة لزيادة الأداء والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة خاصة وأن العميل أصبح أكثر وعيا في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة.

وفي ظل هذه التحديات ليس هناك أمام المؤسسة إلا إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدا وغموضا ، ويتمثل ذلك في الاعتماد على الإدارة عن طريق الجودة حتى يمكنها استخدام الموارد بشكل أمثل وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي. ومن أجل التعرف على الإدارة بالجودة يتم من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم الجودة وتطورها التاريخي كذلك معرفة الأبعاد الفكرية للجودة وأخيرا سنتطرق لأهمية الجودة وأهدافها.

### المبحث الأول : ماهية الجودة وتطورها التاريخي:

تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، وتحديد أهم متطلبات الجودة.

#### المطلب الأول : مفهوم الجودة.

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحداً ودقيقاً حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

#### 1-تعريف الجودة من الناحية الإصطلاحية:

التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة Qualitas إلى الكلمة اللاتينية Quality يرجع مفهوم الجودة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتيان (1) .ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتج جيد أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب.

فيعرف الجودة على أنها : طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزاً Petit Larousse أما قاموس بمعنى جيد أو سيء (2) ، بالإضافة إلى ما سبق يمكن تعريف الجودة على أنها:

1-تعريف جوران " : هي الملائمة للاستخدام (3) " ، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها.

2-تعريف جونسون " : هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له(4)

(1):مأمون الدرادكة ، طارق شيلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع 15 ص ، 2002 ، عمان .

(2) : J-L Multon coordinateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , gestion et contrôle , collection science technique Agro\_alimentaire , sequal , technique documentation , la voisier , 1994 , P5 .  
(3) قاسم: نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ، 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 20 ص ، 2005 .

(4)فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب 10 ص ، 1996 ، مصر ، للنشر .

- 3-وتعرف الجودة على أنها " : حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة ، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات (1)
- 4-كما تعرف على أنها " : جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها ، كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية الإنتاجية وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك(2) "
- 5-كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها " : مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين(3)
- ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 6-AFNOR \* 9000 وعرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين طبعة 2000 على أنها " : قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء (4)
- من خلال هذا التعريف يتضح بأن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء.
- من خلال التعريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية، والعمليات والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء.
- إن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من أفراد بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، وحددها David Garvin ومؤسسات، لذلك فقد قام الباحث (5)وتتمثل هذه في عام " Managing Quality " 1988 بخمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه المداخل في (6) :

(1) مأمون الدرادكة ، طارق شبلي ، مرجع سابق .

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 197 .

(3) مأمون الدرادكة ، طارق شبلي ، مرجع سابق ، ص 16

(4) : Daniel Duret , Maurice pillet , qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2<sup>eme</sup> édition , édition d'organisation, Paris 2002 , P21 .

(5) سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 11

(6) قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ز 2000 ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر

-22. والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص

### أولا : مدخل التفوق:

ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج ، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك Feigenbaum . وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنبروم

### ثانيا : مدخل المنتج:

ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في القياس المفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك ، ومن هنا فإن الجودة عبارة عن " : المتغير

الخاضع للقياس الدقيق (1)

أو الجودة هي قياس لإشباع العميل(2)

على الرغم من أن هذه التعاريف حددت الجوانب المختلفة لجودة المنتج إلا أنها محدودة لأنه في حالة الاعتماد على التفضيل الشخصي فإن الخصائص والمواصفات التي يتم القياس عليها تكون مضللة ، لأن جزء كبير من الجودة يعتمد على تفضيلات المستهلك ورغباته.

### ثالثا : مدخل المستخدم:

تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتج على إرضاء توقعات العميل ، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي ، لذلك فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل.

حيث أكد إدوارد ديمنج على ذلك من خلال تعريفه للجودة على أنها " : درجة التوافق والاعتمادية التي

تناسب مع السوق ومع التكلفة ، بمعنى المطابقة للاحتياجات(3)

بالرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد مفهوم الجودة إلا أنه قد يجعل المؤسسة تقع في حالة عدم

المطابقة بين الجودة المقدمة ورضا العميل وذلك لتعدد حاجاته ورغباته والتي يصعب جمعها في

منتج أو خدمة واحدة، ومن هنا فالمؤسسة يمكنها الاختيار بين إستراتيجيتين هما إستراتيجية تقسيم

السوق أو السوق الكلي.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين ، مرجع سابق ، ص 10

(2) : Jacques clavier , qualité et qualitive , technique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle , A8750 , Paris , 1997 , P5 .

(3)سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص33

### رابعاً : مدخل التصنيع:

تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان : عمل الشيء من أول مرة، وكذلك مفهوم الجودة في اليابان يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكاليف للجودة المطلوبة.

فمواصفات التصميم يمكن تحديدها بالاعتماد على حاجات العملاء التي تترجم إلى خصائص تبني عليها عملية تصنيع المنتج ولتحقيق الجودة في المنتج يجب الأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب أساسية(1):

1-تحقيق الجودة في تحديد احتياجات العملاء.

2-تحقيق الجودة في التصميم.

3-تحقيق مطابقة المنتج مع التصميم أو ما يعرف بجودة الإنتاج.

4-تحقيق الجودة في الأداء وتظهر للعميل النهائي عند الاستعمال الفعلي للمنتج.

من خلال هذه العناصر تظهر العلاقة الوثيقة بين المواصفات والاحتياجات، أي لا يمكن أن يوجد أحدهما دون الآخر باعتبارهما يشكلان عنصران أساسيان بالنسبة للجودة.

### خامساً : مدخل القيمة:

يهدف هذا المدخل إلى تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراءه ومتى تحقق ذلك للعميل فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول وتحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.

يتميز بالتوسع Garvin من خلال تناولنا للمداخل الخمسة أعلاه نستنتج بأن مفهوم الجودة الذي قدمه والتعقيد.

### المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة:

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان ، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر ، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتمشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة

كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية ، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول ، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي (1):

(1)نبيل محمد المرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات : مدخل إستراتيجي ، الدار الجامعية الجديدة ، 2002 ، ص 337

1-المرحلة الأولى : ضبط الجودة:

( 1920 وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع – وتمتد هذه المرحلة ما بين 1890 ) على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

2-المرحلة الثانية : الضبط الإحصائي للجودة:

( 1940 واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش – وامتدت هذه المرحلة خلال 1920 ) ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة.

3-المرحلة الثالثة : ظهور منظمات متخصصة في الجودة:

( 1960 ، وامتازت هذه المرحلة بعدة تغيرات في بيئة – وكانت هذه المرحلة خلال 1940 ) ( 1933 مما أدى إلى – الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة 1929 ) مما أدى ، ASQC \* ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد هذا التاريخ.

4-المرحلة الرابعة : تحسين الجودة:

( 1980 والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى – امتدت هذه المرحلة من 1960 ) وكذلك ظهور التلغ الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم TQM \*\* مفهوم إدارة الجودة الشاملة أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

5-المرحلة الخامسة : إدارة الجودة:

( 2000 وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي – امتدت هذه المرحلة ما بين 1980 ) تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة ، الإيزو ، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه وظهور فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها.

(1): قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 24 ، 25

\* -American Society of quality control .

\*\* - Total quality Management

### - 6: المرحلة السادسة : مرحلة القرن 21

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالعمل من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه ، من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب.

### - المطلب الثالث: الأبعاد الفكرية للجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

#### 1. أبعاد جودة السلعة<sup>1</sup>

**الأداء:** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).

**المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال).

**المطابقة:** الانتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .

**الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

**الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

**الخدمات المقدمة:** حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح .  
(ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح)

**الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل .

**الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة) .

1 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 21.



## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

**السمعة:** الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وفي الواقع إن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ انه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت فيتمتع المنتج بالأداء و المظهر و المطابقة و الجمالية و السمعة مثلا في نفس الوقت.

### 2. أبعاد جودة الخدمة<sup>1</sup> :

• **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، من حيث الوقت والانجاز.

• **مدى توفر الخدمة من حيث المكان و الزمان:** هل لأن الخدمة متوفرة في المكان و الزمان الذي يريدهما المستفيد؟ هل أن المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة دون انتظارها.

• **الأمان:** هل إن الخدمة خالية من الخطورة و المخاطر و الشك، مثال ذلك: ماهي درجة الأمان (ATM). المترتبة على قيام المستفيد من استخدام الصراف الآلي

• **المصداقية:** ماهي مصداقية مورد الخدمة؟ هل مؤهل للثقة؟ هل يلتزم مورد الخدمة بوعوده؟

• **درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد:** كم من الوقت و الجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم المستفيد؟ هل يعرف مورد الخدمة مشاعر المستفيد وهل يقدر هذه المشاعر؟

• **الاستجابة:** ماهو مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله المحددة؟ هل موظف المكتب الأمامي بالفندق قادر على تقديم الخدمات الفندقية المطلوبة من قبل التريل بالوقت المحدد وبالشكل المطلوب؟

---

<sup>1</sup> TQM حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1 ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص101 :





## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

- **الجدارة:** الدقة في الانجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة مستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الاستنتاجية و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل<sup>1</sup>
- **الأشياء الملموسة:** غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية التابعة لمورد الخدمة، وبسبب عدم ملموسية الخدمة تجعل الرقابة على جودتها أصعب من الرقابة على جودة المنتج، ففي القطاع الخدمي يتم بيع وتسويق المهارة و الحرفة المهنية و الكفاءة وهذه كلها غير ملموسة ولذلك تسعى الإدارة لتقليل الفجوة بين اللاملموسة و الملموسة.
- **الاتصالات:** هل مورد الخدمة قادر على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة و الدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، وبالتحديد مثلاً هل يتم إبلاغ المستفيد بالأعطال و العراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة؟

1. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005. ص25

**المطلب الرابع: أهمية الجودة وأهدافها وتكلفتها:**

### أولا : أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كمايلي (1) :

#### 1- بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة ، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

#### 2- المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

#### 3- المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، وفي عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام و التوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

#### 4- حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشراءه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

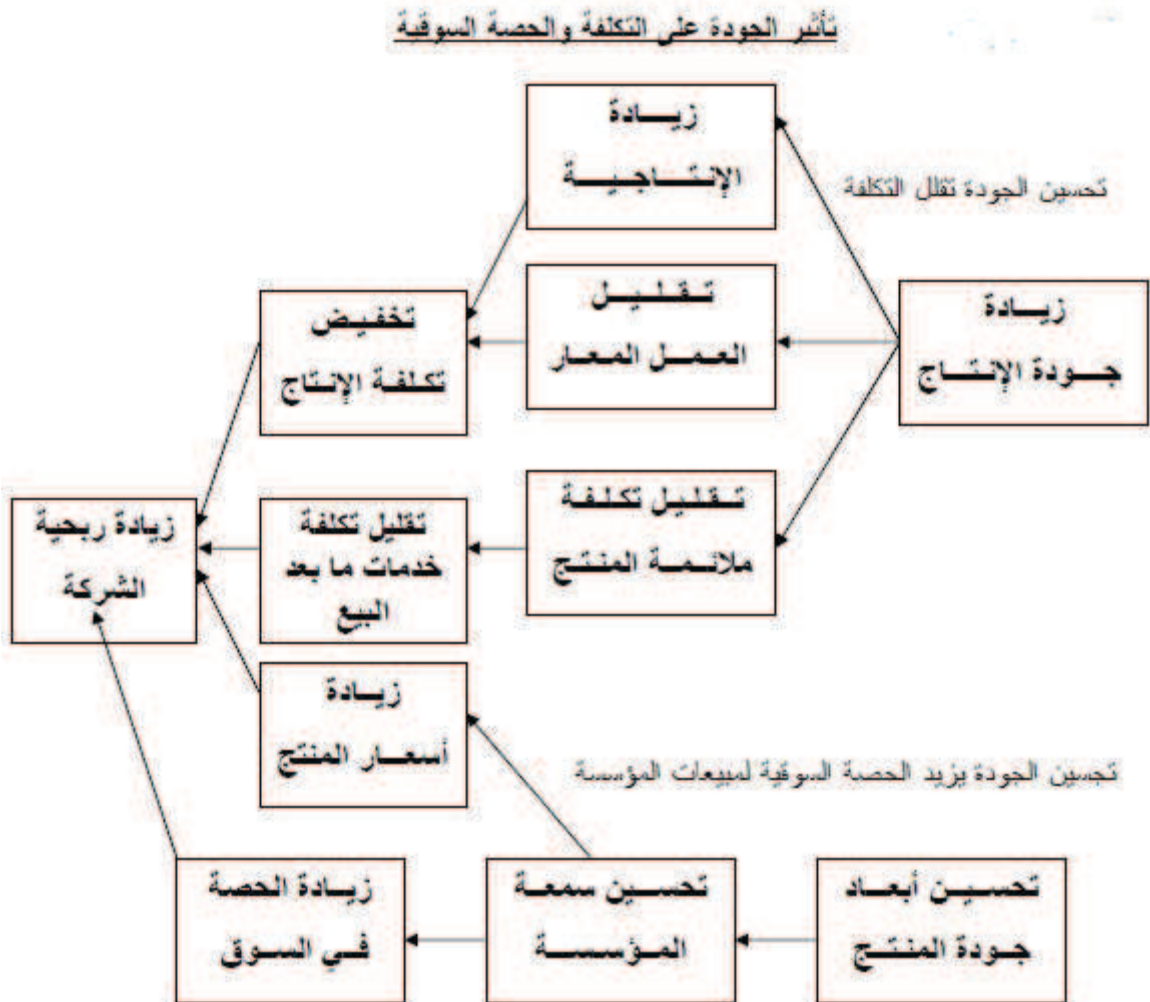
(1) : د . قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 97، 98

وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت

اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنًا باهظًا ، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك ، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانًا.

### 5-التكاليف وحصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة والشكل التالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.



المصدر : د. قاسم علوان ، مرجع سابق ، 2005 ، ص ، 33.

الشكل رقم (1)

ثانيا : أهداف الجودة:

- بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما (1) :
- 1-أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل ، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء ،.... إلخ.
  - 2-أهداف تحسين الجودة : وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- 1-أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- 2-أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- 3-أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4-أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- 5-أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

### ثالثاً : تكلفة الجودة:

عندما تود المؤسسة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى (2):

#### 1-تكلفة الإخفاق:

وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه ( أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة ) ، فاستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب ، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة ، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت ، والمواد الأولية ، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري.... إلخ.

#### 2-تكاليف القياس:

وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار ، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل : الأجور ، الوقت ، آلات الفحص ، المخابرة.... إلخ.

---

(1)مأمون السلطي ، سهيل إلياس دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى ، دمشق ، 1999 ، ص103

(2) عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 30 ،



### 3- تكاليف الوقاية:

وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل : نفقات أنظمة التخطيط الرقابة ، التدريب ، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على إحصائياته حدوث الأخطاء. إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد ، يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه ، وجذب زبائن جدد وحصّة أكبر من السوق ، وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهضة تتمثل في:

- عدم رضا العميل.
- خسارة العملاء.
- نشر معلومات سلبية عن المؤسسة.
- فقدان جزء من حصّة السوق.
- أرباح أقل.

## المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة.

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذا أصبح ينظر إلى مفهوم الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنه وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف مثل وظيفة المشتريات ووظيفة الهندسة وبحوث التسويق وأصبحت تستحق الانتباه و الاهتمام ومن جانب الإدارة العليا بالمنظمات، وسنتعرف في هذا المبحث على المراحل المختلفة التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: المدخل التقليدي لإدارة الجودة.

لقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل أساسية:

### أولا: الفحص:

يعرف الفحص وفقا للمعايير البريطانية الدولية " بأنه مجموعة أنشطة تتضمن القياس الاختبار، والمعايرة لصفة أو أكثر من صفات المنتج أو الخدمة ومقارنتها بالمتطلبات المحددة مسبقا لتحديد درجة المطابقة<sup>(1)</sup> إن عملية الفحص لأغراض الجودة كانت مجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة المطابقة للمواصفات الموضوعية هي التي تنتقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى العملاء، من ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبى رغبات العملاء إليهم ولكنه لا يمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده. إن إدارة الجودة من مدخل الفحص هي التأكيد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج.

---

(1) رشا حسين عبد العزيز مصطفى، "قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة"، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 1998، ص 69 :

ومن هذا المدخل نجد أن تصميم المنتج يكون موجها من طرف المنتج أكثر من كونه موجها من طرف المستهلك، فهذا الأخير كان يحصل على ما يعتقد المصممون أنه الأنسب والأصلح له وليس بالضرورة ما يرى المستهلك أنه يطلبها فعلا<sup>(1)</sup> مما سبق يمكننا استنتاج أن الفحص:

- يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة.
- يمنع وصول منتجات معيبة للمستهلك.
- لا يمنع حدوث العيوب أو الأخطاء.
- يهتم بالمرجات فقط دون أن يمس المدخلات و العمليات التحويلية.

### ثانيا :مراقبة الجودة

تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات بأن مراقبة الجودة هو استخدام الأدوات و القيام بالأنشطة Dale besterfield السلعة . و كما يقول المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة .و بالتالي مراقبة الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة و التأكد من أن الإنتاج و ما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات<sup>2</sup>

تعرف مراقبة الجودة بأنها الأنشطة و أساليب الفنية التي تستخدم لتلبية متطلبات الجودة . تتضمن مراقبة الجودة تسجيل و تحليل و كتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة، حيث تمثل هذه المعلومات الأساس الذي يتم الاحتياج إليه يوما بعد يوم لاتخاذ القرارات السليمة. على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد عليها غير كاف و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر والمنشود.

(1) سونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، مصر، 2002 ، ص45 :

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص:

### ثالثا: تأكيد الجودة:

1956، وعرفها feigen Baum بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة التي قدمها بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج، تقدير الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

وفقا للمعايير البريطانية الدولية يمكن تعريف تأكيد الجودة بأنها كل الأعمال والأنشطة المنظمة والمخططة الضرورية لتوفير الثقة الكافية في أن المنتج أو الخدمة سوف يعني بمتطلبات الجودة<sup>(1)</sup> إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة. وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان<sup>(2)</sup> يمكن تحديد ملامح هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية هي:

1- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة و القرار الاقتصادي الخاص بتحديد محتوى الجودة.

2- مدخل الرقابة الشاملة على الجودة.

3- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.

4- الجودة عند المنبع واختفاء نسبة المعيب.

(1) رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 72 :

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 26 :



مما سبق ينصح لنا أن مرحلة تأكيد الجودة تنادي بمنع حدوث العيوب مما يتفق مع الفلسفة القائمة عليها هذه المرحلة وهي الرقابة الشاملة على الجودة التي تقتضي إنتاج وحدات جيدة من أول مرة بدلا من السماح بإنتاجها معينة ثم اكتشافها فيما بعد.

يمكن تلخيص مجالات اهتمام المداخل الثلاثة للإدارة التقليدية للجودة عبر مراحل تطورها كما يلي:

\*مجالات الاهتمام للمراحل الثلاثة المكونة المدخل التقليدي لإدارة الجودة

الجدول رقم (1)

الجودة الخاصة بـ...

الأداء	المطابقة	التصميم	
			تأكيد الجودة
	المنع		مراقبة الجودة
	التصحيح		الفحص
	المنتج	المستهلك	

المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 75 :

يوضح الشكل السابق أن كل مرحلة من مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة قد ركزت على اهتمامات معينة حيث بدأت أولى المراحل بمجرد الفحص المطابقة وتصحيح الأخطاء بعد وقوعها تلتها مرحلة مراقبة الجودة التي توسعت في مفهوم الفحص وطورته إلى محاولة المنع ولم يعد مجرد فحص للمطابقة والتصحيح ولكن امتدت لتشمل جزءا من التصميم و الأداء و أخيرا المرحلة الثالثة وهي مرحلة تأكيد الجودة حيث جاءت لتغطي مجالات أوسع واشتملت على التصميم و المطابقة و الأداء بالكامل.

## المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أصبح المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله المختلفة غير قادر سماته وخصائصه على الوقوف أمام التحديات التي تواجه الصناعة و المتمثلة في التقدم التكنولوجي التغيرات السكانية و التكتلات الاقتصادية. يقوم على الإيمان بأن الجودة "TQM" من هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة العالية للمنتج أو للخدمة وما يرتبط بهما من رضا العملاء يمثل مفتاح النجاح في أي منظمة حيث أن طبيعة المنافسة العالمية تتطلب بصفة عامة توفر أربع خصائص هي (1):

1 - الفهم الجيد لمتطلبات العملاء وإشباع احتياجاتهم وقت طلبها و بأقل تكلفة.

2 - إمداد العملاء بسلع وخدمات ذات جودة عالية بشكل ثابت ومستقر.

3 - توقع احتياجات العملاء المستقبلية.

4 - مجاراة التغير في النواحي التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية.

فيما يلي (TQM): يمكن إيجاز أهم الأفكار الأساسية التي تعبر عن حركة

1 - التميز الذي يعتمد بشكل أساسي على رغبات العملاء عن طريق إدخال البيانات المرتردة من العميل في

عملية إنتاج وتوزيع السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة.

2 - التركيز على الجودة بحيث تشمل الخصائص الممكن قياسها للسلع و الخدمات بالإضافة إلى الطريقة التي تدرك بها العملاء الداخليين و الخارجيين تلك السلع و الخدمات.

3 - التحسين و التطوير الدائم بمعنى أن يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المنظمة.

4 - توافق النجاحات الفردية للعاملين مع نجاح المنظمة.

5 - الاعتماد على البيانات عند اتخاذ القرارات.

(1) رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 76

- 6 - تشجيع العمل الجماعي و الحرص على تدريب أعضاء وجماعات العمل على الأساليب التحليلية في اتخاذ القرار.
  - 7 - اشتراك العاملين بالمنظمة في تصميم الوظائف التي يقومون بها أو في السياسات التنظيمية ذات التأثير عليهم.
  - 8 - الاهتمام بتدريب الأفراد وتقييم جهودهم.
  - 9 - الرؤية المشتركة لكل من العاملين و المديرين تمثل توجه موحد للتنظيم ككل بشكل يعمل على تقادي تكرار الجهود وتعارضها مع بعضها البعض.
  - 10 - أخيرا يعد وجود قيادة فعلة شرطا أساسية لإمكانية حدوث تغيير في المنظمات يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداة ممكن أثبتت الدراسات أن تبني المنظمات لهذا المدخل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها.
- لذلك تعددت التعريفات التي وضعت لها، وبغض النظر عن الاختلاف نعطي التعاريف التالية:
- عرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل<sup>(1)</sup>
- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: مجموعة من الأدوات و الأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة بهدف تعبئة الجهود الجماعي للمؤسسة ككل لكي تحقق أعلى رضا للعميل بأقل تكلفة<sup>(2)</sup>

(1) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص48 :

(2) Périgord M., " Réussir la qualité totale", Les Editions d'organisation, Paris, (1987), p: 37.

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل و المجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>(1)</sup>

يتضح من التعاريف السابقة أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري متكامل يعمل من أجل الوصول إلى رضا العميل من خلال مشاركة جميع المديرين و العاملين بالمنظمة واستخدام الطرق والأساليب الكمية من أجل تحقيق التحسين المستمر في العمليات.

ويدعم هذا التعريف الشكل التالي الذي يوضح المبادئ الثلاثة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها



الشكل رقم (2)

المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص : 80 .

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص22 :

أخيرا يجب على منتج السلع و الخدمات أن يدركوا جيدا أنهم وحدهم الذين يستحملون عواقب الجودة الرديئة من ناحيتين إحداها مباشرة و الأخرى غير مباشرة، بالنسبة للعواقب المباشرة نذكر منها:

تكلفة العمل الخاطئ الذي أدى إلى إنتاج منتجات أو خدمات معينة تكلف إعادة العمل مرة أخرى أو تكلفة تصحيحية تكلف الفرصة الضائعة التي كان من الممكن اغتنامها.

أما العواقب غير المباشرة تكمن في النتائج المترتبة على إنتاج وحدات معينة مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء والإساءة بشكل كبير إلى سمعة المنظمة الإنتاجية مما يعرضها إلى احتمالات فقدان أسواقها وعملائها.

### المطلب الثالث :المدخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

TQM حاول الباحثون أن يصلوا إلى تجميع وحصر لأهم الأركان الأساسية و العناصر التي تقوم عليها فكرة TQM بالاعتماد على الكتابات السابقة في هذا المجال أمكن التوصل إلى ثلاثة نماذج أساسية لتحديد عناصر و العلاقات بين تلك العناصر وهذه النماذج هي:

- 1 - النموذج الدائري.
- 2 - نموذج جائزة بالدريج.
- 3 - مدخل الجائزة الأوروبية للجودة.

وفيما يلي عرض موجز لكل من المداخل الثلاثة:

#### أولا :النموذج الدائري:

تم تقدير هذا النموذج في عام ( 1991 ) وهو يمثل جهدا منظما لتحقيق نوعا من التكامل بين الأبعاد حول ما يسمى بخطة رئيسية تعتمد على رغبات العملاء TQM. المختلفة لفكرة: يتكون هذا النموذج من ثلاثة أجزاء أساسية تدور جميعها حول رغبات العميل وهي (1)

#### 1الأساليب والممارسات الإدارة اليومية:

هي مجموعة الأساليب و الممارسات الإدارية اليومية التي تعمل على تعظيم أداء وحدة النشاط . تعتبر الممارسات و الأساليب المرحلة الأولى من مراحل تنفيذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 2التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المنظمة وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية.

(1)عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 201

3) الإدارة التكاملية لوظائف المنظمة:

تهدف الإدارة التكاملية لوظائف المنظمة إلى تحقيق التكامل الأفقي لوظائف المنظمة. وفي كل جزء من هذه الأجزاء يتم الإجابة على ثلاثة تساؤلات هي ماذا يجب القيام به؟ من يتولى ذلك؟ كيف يتم ذلك؟ كما هو موضح في الشكل التالي:



-تساؤلات الإدارة التكاملية لوظائف المنظمة

الشكل رقم (3)

### ثانيا : جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة:

أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حيث Malcolm Balridge يعتبر مالكولم بالدريج خصصت هذه الجائزة باسمه وتم إقرارها عام 1987 ، تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية التابع لوزارة التجارة الأمريكية، ويحق للشركات الصناعية والخدمية الدخول في منافسة جائزة بالدريج(1) وقد وضع بالدريج جائزته تحقيقا للأهداف التالية(2):

- 1 - إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- 2 - توحيد سياسات الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- 3 - تحديد سبل تحقيق الجودة.
- 4 - وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- 5 - الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة وتحصل على الجائزة.

ويتم تحديد الشركة الفائزة من قبل لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام مجموعة من المعايير تحمل أوزانا مختلفة وعلى شكل نقاط، والشركة الفائزة هي الشركة التي تحصل على أكبر عدد من النقاط، ومن الشركات التي حازت على هذه، الجائزة شركة موتورولا عام 1987 ، وشركة ويستنجهاوس عام 1988 ، وشركة كاديلاك عام 1989 عام 1990 ، إضافة إلى عدد من الشركات الأخرى التي لا مجال لذكرها في هذا المجال IBM .

(1) مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص :

270

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 184 :

وشركة ويمكن توضيح معايير جائزة بالدريج على النحو التالي:



## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

معايير جائزة بالدريج

عدد النقاط	المعايير
	1- القيادة 100 :نقطة موزعة على ما يلي:
40	- كفاءة القيادة التنفيذية
15	- مدى اهتمام القيادة بالجودة
25	- كفاءة إدارة الجودة
20	- تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة
	2-المعلومات وتحليلها 70 :نقطة موزعة على ما يلي:
20	- نطاق إدارة الجودة المعلومات والبيانات
30	- المعلومات المتعلقة بالمعايرة
20	- تحليل معلومات وبيانات الجودة
	3-تخطيط إستراتيجية الجودة 60 :نقطة على ما يلي:
35	- عملية تخطيط إستراتيجية الجودة
25	- خطط وأهداف الجودة
	4-استخدام الموارد البشرية 150 نقطة موزعة على ما يلي:
20	- إدارة الموارد البشرية
40	- سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم
40	- التعليم و التدريب في مجال الجودة





## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

25	- احترام العاملين وتقدير أدائهم
25	- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين
	5-تأكيد الجودة في المنتجات و الخدمات 140 :نقطة موزعة على ما يلي:
35	- جودة تصميم السلعة وتقديم الخدمة
20	- عملية الرقابة على الجودة
20	- عملية التحسين المستمر للجودة
15	- تقييم الجودة
10	- التوثيق
20	- خدمة دعم الجودة
20	- جودة الممول
	6- نتائج الجودة 180 :نقطة موزعة على ما يلي:
90	- نتائج مستوى جودة السلعة أو تقديم الخدمة
50	- نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة
40	- نتائج جودة الممول
	7- رضا العميل 300 :نقطة موزعة على ما يلي:
30	- تقرير متطلبات وتوقعات العميل
50	- إدارة العلاقات مع العميل
20	- معايير خدمة العميل



## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

15	- الاهتمام بالعميل
25	- حل الشكاوى من أجل تحسين الجودة
20	- تحديد مستوى رضا العميل
70	- نتائج رضا العميل
70	- مقارنة رضا العميل مع الرضا في الشركات المنافسة
1000	- المجموع

الجدول رقم (2)

المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 184 - 186.

### ثالثا: الجائزة الأوروبية للجودة:

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Management Quality (EFQM) في عام 1991 بتأسيس الجائزة الأوروبية للجودة European Quality Award لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك في دول أوروبا<sup>(1)</sup>

يتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي:

- الشركات الكبيرة .
- الدوائر و الوحدات التشغيلية للشركات .
- منظمات القطاع العام .
- المنظمات المتوسطة و الصغيرة .

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 298 :

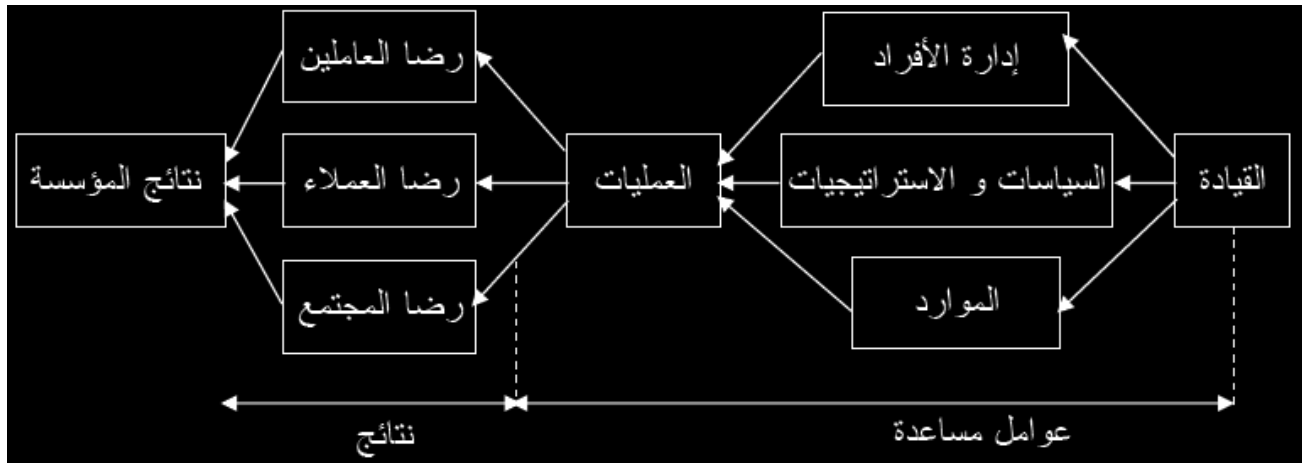
لقد تم تقديم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز

عام 1992 في إطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية متفاعلة فيما بينها بعلاقات يربطها إطار عام يوضح هذه المعايير وعلاقتها ببعضها البعض.

وقد قسمت العناصر التسعة إلى مجموعتين (1)

**المجموعة الأولى :** تشمل عوامل مساعدة تتمثل في القيادة، إدارة الموارد البشرية، السياسات و الاستراتيجيات، الموارد، العمليات التي يتم القيام بها.

**المجموعة الثانية :** وهي تمثل مجموعة النتائج المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام و التي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة في استخدام العوامل المساعدة لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة و التي تتمثل في تحقيق رضا العاملين، و رضا العملاء، و رضا المجتمع. يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الآتي:



الإطار العام للمعايير الأساسية الخاصة بالجائزة الأوروبية للجودة.

الشكل رقم (4)

المصدر :كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص:32.

(1) كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005، ص 31

### المبحث الثالث: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي في مختلف المؤسسات، وكغيره من المفاهيم الإدارية تتباين وتختلف بشأنه الأفكار وفقا لرؤية وتوجه كل باحث، إلا أن هذا الاختلاف يتمحور مضمونه أساسا حول الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والمتمثل في إرضاء العملاء من خلال تفاعل جميع الأنشطة داخل المؤسسة. لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة سيتم تعريفها وتحديد مبادئها وعناصرها وفوائدها ومراحل تطبيقها.

### المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة لذلك يمكننا ادراج بعض التعاريف المختلفة لها كمايلي:

- 1- يعرفها بهارات واكهلو على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت(1)
- 2- ويعرفها هوفر وزملاءه بأنها " : فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين ، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي(2)
- 3- ويعرفها هودجاتس أنها " : عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية ، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة(3)
- 4- كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند على أنها " : التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (4)

---

(1) مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001 ،ص 16  
(2) خصير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ، ص 16

(3) : Jean Brihman , Meilleurs pratique de management , 3<sup>ème</sup> édition , édition d'organisation , paris , 2000 , P 217 .

(4) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، مرجع سابق ، ص 1999

5- ويعرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها " : القيام بالعمل على الصحيح وبشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء(1) من خلال التعريف السابقة يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين وإنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينها ، والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة.

### المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لآبد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتبر هذه السمات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتتمثل هذه المبادئ في (2)

#### 1- التركيز على العميل:

والمقصود هنا بالعميل ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز المؤسسة جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات ، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد . فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر : د . قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،

عمان ، 2005 ، ص 95 .

الشكل رقم (5)

(1) د فريد عبد الفتاح زين الدين ، مرجع سابق ، ص 24

(2) د . فريد عبد الفتاح زين الدين ، المرجع نفسه ، ص 24

### 2- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز علة النتائج:

إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة ( عميل داخلي أو خارجي ) فإنه عندما يتحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم ، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها ، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات ، وعلى ذلك فلا بد من أن يكون هناك تركيز كبير على العمليات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج.

### 3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن تطبيق المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات فإنه قد تحقق تطبيق هذا المبدأ فتطبيق المبدأ الثاني يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد.

### 4- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير ، فالعاملين لا يحبون الأجر وحده وإنما يحبون الثناء والامتنان أيضا مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتؤيده من أجل إشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل في المؤسسة.

### 5- إتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:

إن توفر المعلومات والحقائق القيمة والاعتماد على الأساليب العلمية لحل المشاكل من خلال فرض التحسين بإشراك كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وكذلك إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات ، لذلك لا بد من توفر نظام معلومات كفاء لتوفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

### 6- التغذية العكسية:

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

من خلال المبادئ السابقة لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أن هذه المبادئ تمثل نظام اجتماعي وفني تحقق التكامل بين جميع الأنشطة في المؤسسة، بحيث يركز على العاملين والعملاء والموردين والتغذية العكسية من أجل ضمان التحسين المستمر للجودة.

المطلب الثالث : عناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

أولاً - عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي (1):

1- عملية الجودة: وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.

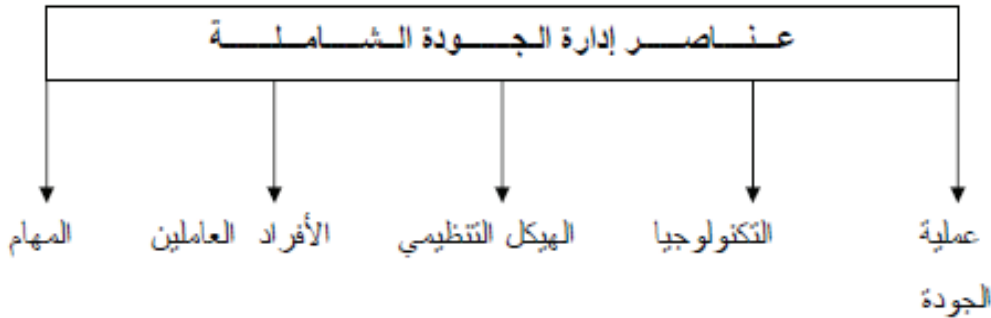
2- التكنولوجيا : يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

3- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.

4- نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، التدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.

5- المهام: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:

### العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : د . قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 98 .

الشكل رقم (6)

98 ص ، سابق مرجع ، علوان نايف قاسم . د : المصدر

(1) د . قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص

والجدول التالي يبين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكونات كل عنصر بحيث وجود أي خلل في تحقيق التوازن في هذه العناصر يؤدي إلى ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة.

### عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها

المهام (الوظائف)	الأفراد والعاملين	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
-قضايا الجودة. -تغيير الثقافة. -الأعمال. -الوظائف.	-بناء فرق العمل. -التنظيم والتدريب -تطوير الإدارة. -الحوافز و المكافآت	-المسؤوليات -الاتصالات. -الإدارة	-خط الإنتاج. -نظام المعلومات	-تنظيم أنظمة تخطيط الجودة -قيادة التنظيم والضبط. -مراجعة طرق التصميم

### الجدول رقم(3)

المصدر : د . قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص

### ثانيا : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد الفوائد الناتجة عن تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض أنجح التجارب شركة الخطوط الجوية البريطانية ، ( Xerox ) في العديد من الشركات العالمية مثل : شركة

، ( Paul Rever insurance ) وشركة بول ريفر للتأمين IBM شركة ، ( British airways ) حيث سمح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات من تحقيق العديد من الفوائد في مجال تحسين الجودة وتدعيم المركز التنافسي.

(وتتلخص أهم الفوائد فيما يلي (1) :

- 1-انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
- 2-زيادة المبيعات ، الحصة السوقية ، والأرباح.
- 3-زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
- 4-تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون تخفيض الأخطاء ، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف.

5-الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.

6-تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة.

7- تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق وثيق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتبين ولكن أيضا مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للمؤسسة.

8-تخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية.





## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

- 9- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير.
  - 10- زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر.
  - 11- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق هذه الفوائد يجب أن يكون من خلال تطبيق سليم وناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث لا بد من إتباع مجموعة من المراحل الضرورية لتحقيق ذلك.

---

(1) علي ميا ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية : دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية ، مجلة جامعية نشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 02 ، 2000 - 58 .

### المطلب الرابع : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قدم جويريف جابلونسكي خمس مراحل أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المراحل في التالي (1) :

#### 1-مرحلة التحضير:

تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذلك لأنها تساهم في تحديد مدى الاستفادة المرجوة من تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث مقارنة بالتكلفة المحتملة ، وسيتم خلالها توفير عمليات التدريب المناسبة للمدربين التنفيذيين الرئيسيين ليتمكنوا من الفهم وبشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسستهم.

خلال هذه المرحلة يقوم المديرون التنفيذيون بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ، ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى مع سعي الجودة التحسين المستمر ، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية ، ووضع الهياكل التنظيمية الملائمة للتكفل بقضايا الجودة داخل المؤسسة وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 2-مرحلة التخطيط:

خلال هذه المرحلة يتم إعداد إستراتيجية دقيقة وخطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهم الخطوات التي تنطوي عليها هذه المرحلة فيما يلي:

##### أ -اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة:

يتكون المجلس الاستشاري من رئيس مجلس الإدارة والمديرين الوظيفيين ، ويضم الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في مرحلة التحضير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لضمان دعم جيد لفريق العمل ، يقوم المجلس الاستشاري بمراجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة ، وتتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات بين مختلف وظائف المؤسسة ، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها فرق العمل.

وبالنسبة لمنسق الجودة فيتم إختياره إما من الخريطة التنظيمية الحالية للمؤسسة أو من خارجها ، يتلقى تدريباً خاصاً يمكنه من الربط والتنسيق بين جميع نواحي مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما يجب أن تتوفر فيه جملة من الصفات تتمثل في قدرته على القيادة ، التفاعل ، الالتزام التنظيمي ، والإيمان بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال

##### ب - عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

خلال هذا الاجتماع يقوم المجلس ، بتقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة ، وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات نظام إدارة الجودة الشاملة ، ورزنامة الاجتماعات التقييمية الدورية.

وبالنسبة لمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري بمشاركة ممثلي العمال، منسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور المسؤول عن التدريب أمراً ضرورياً باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

##### ج - تخصيص الموارد اللازمة وإختيار إستراتيجية التطبيق:

تعتبر عملية اختيار الموارد من أصعب الخطوات على اعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية معتبرة قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الميزانية داخل المؤسسة ، أو الاقتراض من الخارج ، خاصة وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتبر استثمار طويل الأجل لا تظهر نتائجه في فترة زمنية قصيرة وفيما يخص اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق فنتم بعد انتقاء فرق العمل المكلفة

بالعمليات ، حيث توكل لها مهام محددة وفق منهجية يحددها المجلس الاستشاري.

### 3-مرحلة تقدير وتقويم التركيبة البشرية:

تعتبر هذه العملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق ذلك لأن المجموعات البشرية داخل المؤسسة تتكون من مزيج من الأفراد ذوي سلوكيات ، أفكار ومعتقدات متباينة ، لذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تركز عليها عملية التقدير والتقويم يجب أن تكون مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد ، مما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر تجانساً وفعالية ، كما يتيح للمؤسسة بأن تخطو بشكل أسرع نحو التحسين المستمر.

### 4-مرحلة التطبيق:

خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مهياً للانطلاق في عمليات التحسين المستمر ، وتتمثل أهم المراحل الضرورية لإنجاح هذا التحسين في:

#### أ - اختيار المدربين وتدريبهم:

وهم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة ، وتعتبر مهمتهم امتداداً لمهمة منسق الجودة حيث يتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، ولأجل ذلك يتلقون تدريباً مكثفاً لإكسابهم الخبرة اللازمة لأداء مهمتهم ، وبعد الانتهاء من عملية تدريب المدربين يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يحبونها ، حيث يوجه البعض إلى التدريب على بعض الأدوات التقنية مثل استخدام نموذج باريتو ، والبعض الآخر للتعريف بمبادئ والأهداف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

#### ب - تدريب فريق الإدارة والعمال:

بعد تهيئة المدربين يشرفون على عملية تدريب أعضاء الإدارة والعمالين وتتلخص البرامج التدريبية في عدة نقاط أساسية:

-خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهان المشاركين ، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه.

-تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك من خلال تعريف كل مشارك بإستراتيجية المؤسسة ، والسبب وراء جعل إدارة الجودة الشاملة منهجاً لها ، كما توضح للمشاركين الأهداف المرحلية ، والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف والجهود التي يجب بذلها لذلك.

-تدريبات خاصة تتعلق بكيفية تنشيط عمل الفريق ، وشروط إنجاح الاجتماعات.

-تدريبات تطبيقية على منهجية حل مشكلات الجودة واستعمال الأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة داخل كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

كما يمكن أن يشمل التدريب إكساب المهارات للأفراد ، كالتدريب على القيادة ومهاراتها.

### 5-مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

تشمل هذه المرحلة أساساً على دعوة جميع المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة وفروعها ، الموردون الذين يتعاملون معها وحتى عملاءها ،



## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

وبالتالي تتمكن المؤسسة من نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ، ويزيد من ثقة العملاء بها ، ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة. ما يمكن استنتاجه من هذه المراحل هو أنها تركز على عمليات التدريب في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنها تتطلب تغييرات جذرية على أساليب العمل التقليدية ، ولفهم وإدراك أساليب العمل الجديدة لا بد من تعريف وتدريب العاملين عليها وكيفية إدارتها لتحقيق أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

---

(1):جوزيف جايلوتسكي ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الثاني ، بيمك ، مصر 1996 .ص43.

### خاتمة الفصل:

إن الحديث عن الجودة في السابق يعن مزيدا من التكاليف التي لا مبرر لها و التي كانت عبئا على العملية الإنتاجية و الخدمية فإن الوضع حاليا اختلف تماما ففي ظل المتغيرات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات و الخدمات عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، من هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى إدارتها وفروعها للصمود في وجه هذه المواجهة فالجودة اليوم تعبر عن " اتفاق المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل و السعي إلى التحسين المستمر. " إن مفهوم إدارة الجودة عرف تطورا كبيرا و هذا نظرا لتغيير الوسائل، و الذهنيات والأسواق عبر الزمن حيث يوجد مدخلان لإدارة الجودة هما المدخل التقليدي و المدخل الحديث.

في ظل إدارة الجودة الشاملة تغير مفهوم العميل حيث لم يعد ذاك المشتري أو المستعمل لمنتجات المنظمة و إنما يشمل أربعة عناصر هي: العملاء الخارجيين، الموردین، الملاك، العملاء الداخليين.

في الأخير يمكننا القول أن المنظمات أصبحت اليوم تدار بالعملاء حيث ظهرت للعميل أدوار جديدة كأن يقوم بوضع و توجيه و إدارة الخطة الرئيسية للمنظمة.



## الفصل الأول : أساسيات في الجودة

---

### مقدمة الفصل:

يعتبر العميل من أهم أصول المنظمة، لذا صبت اهتمامها عليه، هذه الفكرة تبلورت عن التطور الكبير الحاصل في الفكر التسويقي عبر مختلف مراحلها، انطلاقا من الفكر التسويقي الكلاسيكي ، وصولا للمفهوم التسويقي الحديث ,الذي خصص مكانا محوريا لمفهوم رضا العميل الذي يساعد على رسم سياسات المنظمة، وتقييم أداءها، وبالتالي نجاحها و لذا أصبحت أهم مهمة للمنظمة هي خلق واكتشاف العميل و المحافظة عليه، من خلال كسب رضائه وبالتالي ولائه والذي يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة. إن رضا أو عدم رضا العميل عن جودة المنتج الذي تطرحه المنظمة في السوق ينتج عنه سلوكيات على المنظمة أن تكون على دراية بها لتحقيق نجاحها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية صعبة المحاكاة.

خلال هذا الفصل نتطرق إلى ماهية الرضا وأساسيات حول الرضا أو عدم الرضا، وأخيرا الى قياس رضا العميل.

### المبحث الأول: ماهية الرضا لدى العملاء:

يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها ، لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمؤسسة ، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملاءها للمحافظة على بقاءها في السوق . لذلك سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم الرضا وخصائصه وعلاقته بالجودة.

### المطلب الأول : مفهوم الرضا:

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل ونذكر منها:

- 1- تعريف Howard Fheth : وهو الإنطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء (1)
- 2- تعريف B.Dubois Ph.Kotter : هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته (2)
- 3- تعريف Zeithimal et Coll : الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء (3)
- 4- تعريف Hunt : تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون (4)
- 5- كما يعرف الرضا على أنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته" (5)
- 6- ويعرف أيضا بأنه " :حالة نفسية لما بعد شراء وإستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر ( مؤقت) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة

---

(1) : Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2<sup>eme</sup> tirage édition d'organisation, paris, 2001, P22 .

(2) : Ibid , P 22 .

(3) : Monique Zollinger et Eric Lamarque, Mmarketing et stratégie de la banque, 3<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 1999,P73 .

(4) : Christian Derbaix, Joel brée, comportement du consommateur édition economica, paris, 2000, P505.

(5) : محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص ( 71 )

(6) : Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marques industriel mastère marketing et communication commerciale, école superieur de commerce de toulouse, Juillet,



- 7- ( ويمكن تعريفه على أنه " إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته (1)
- 8- ( ويعرف كذلك أنه " إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه (2)
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:
- أ - الأداء < التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راض.
- ب - الأداء = التوقعات ← الجودة ← العميل راض.
- ج - الأداء > التوقعات ← الجودة ← العالية العميل راض جدا.
- وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

### المطلب الثاني : خصائص الرضا

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:



Source : Daniel Ray , op.cit,P24 .

الشكل رقم (7)

(1) : Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services , AFNOR,Paris ,2001,P108.  
 (2) : France qualité public , la satisfaction des usagers/ clients / citoyens du services public , la documentation française , paris , 2004 , P19 .

وتتمثل خصائص الرضا في التالي :

### 1-الرضا ذاتي:

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين :طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على ( الجودة - المطابقة )، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على ( الجودة - الرضا )، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل. إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

### 2-الرضا النسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظراته لمعايير السوق . فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع ، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة ، وهذا ما يفسر لنا بأنه لسيت الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة. فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء. من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق ، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

### 3-الرضا التطوري:

يتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين :مستوى التوقع من جهة ، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة ، ونفس الشيء

(1) : Vue : - Daniel Ray,op.cit , P24-30 .- Jean Michel Monin,op.cit, P111-112.

بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة. إن قياس رضا العميل، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغييرات الحاصلة.

### المطلب الثالث : تحديات رضا العملاء:

تتمثل تحديات رضا العملاء فيما يلي(1) :

#### 1- النظرة الداخلية والخارجية للجودة:

منذ مدة كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي و المؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات وتوفير الموارد من أجل الحصول وتحقيق منتوجات ذات جودة عالية. فالمعايير والمواصفات الخاصة بالجودة كانت تحدها المؤسسة بالإعتماد على المعارف والوسائل التقنية المتاحة من أجل الإجابة بشكل أفضل على حاجات ومتطلبات العملاء. لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة، بفضل دراسات السوق، والدراسات المتعلقة بالمنتوجات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل ولم يبق إلا أن تدمج في مسعى الجودة، قياس رضا العملاء.

#### 2- جودة الخدمة:

فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة عملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل. فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها. ويمكن الإستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ وكمثال على ذلك: في حالة أن عون الإستقبال نقل خبر سيء للعميل على أن الطائرة معطلة ولا يمكنها الإقلاع، فإذا كان عون الإستقبال ينقل الخبر وهو عابس ومتدمر فهذا لا يصلح الخدمة المخيبة للأمل، ولكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على العميل. ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

#### 3- من الجودة إلى الربح:

إن ممارسات المؤسسة في الميدان وإنجازها للكثير من الدراسات سمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة والربح.

فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح ب:

-إرضاء العميل.

-زيادة درجة الولاء لدى العميل.

-زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

(1) : Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients , 2<sup>eme</sup> tirage , AFNOR , Paris ,2004,P11.

### أ - الجودة مصدر للرضا:

بما أن جودة الخدمة تحدد إنطلاقاً من توقعات العميل فإنها ستحقق له رضا كبير، وفي الواقع فإن تقييم العميل لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الانحراف بين ما يتوقعه من الخدمة ( الجودة المتوقعة ) وما تقدمه له المؤسسة ( الجودة المدركة ).

### ب - الرضا مصدر للولاء:

إن العميل الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء من جديد للخدمات التي حققت له الرضا ، مما يساعده على ربح الوقت الذي سوف يستغرقه في البحث عن مؤسسات أخرى أو خدمات أخرى.

### ج - الولاء مصدر للربح:

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي -تسمح له بالتقليل من تكاليف البحث لأنه هو الذي يأتي إلى المؤسسة، والمؤسسة لا تدفع نقوداً وإنما تعمل على إغراء وجذب العميل وإثبات جودة خدماتها. -يقوم بالإشهار عن طريق ( من الفم إلى الأذن ) في المحيط الذي يعيش فيه ، الذي يمثل وسيلة إتصال مجانية للمؤسسة.

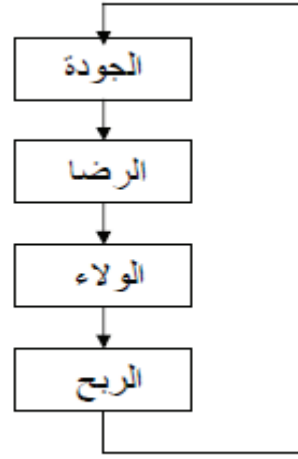
-يشترى العميل الخدمة المميزة ويمكنه أن يزيد شراءه لتشكيلة الخدمات المعروضة.

-يقبل العميل دفع أثمان باهضة لأنه يعتبره ثمن راحته وثقته في العلامة.

إن العميل الوفي يترك الوقت للمؤسسة من أجل الإستجابة للتهديدات من طرف المنافسين، ويمثل أحد عناصر رأس مال العميل الذي يسمح بتجنب إنخفاض الحصة السوقية للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### حلقة من الجودة إلى الربح

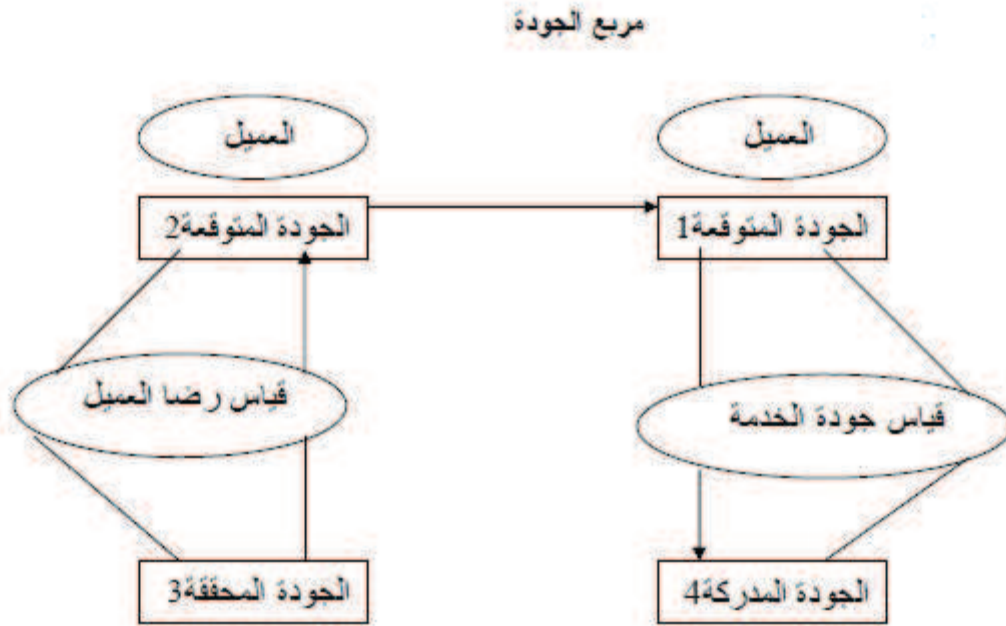


Source : Laurent Hermel ,op.cit , P8

الشكل رقم (8)

4-دورة جودة الخدمة:

عمل الباحثون على إعطاء نماذج تسمح بتوضيح وبشكل سهل دورة الخدمة وفيمايلي نقترح نموذج يستعمل كثير وهو " Carré d'averouce " أي نموذج Averouce



Source : Laurent Hermel ,op.cit , P10.

الشكل رقم (9)

من خلال الشكل يتضح وجود أربع مراحل لدورة جودة الخدمة:

المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تبحث المؤسسة عن معرفة بفضل الدراسات التسويقية ، توقعات العملاء ، معرفة نقاط عدم رضا العملاء ، من خلال الشكاوى ، البحوث ، .... إلخ.

المرحلة الثانية:

بعدما تقوم المؤسسة بدراسات المنافسة، والموارد البشرية والتقنية الضرورية، تقوم بتحديد توقع خدماتها والمتعلق بالجودة المرغوبة.

المرحلة الثالثة:

بعد تحديد الجودة المرغوبة تقوم المؤسسة بتحديد المعايير والمواصفات التي يجب أن تحترم عند تقديم الخدمة ثم تصنع العملية التي تسمح لها بالحصول على جودة الخدمة ( الجودة المحققة ).

### المرحلة الرابعة:

لكل عميل نظرتة الخاصة حول الجودة والتي تسمى ( الجودة المدركة ) ، فقياس رضا العميل هو الذي يسمح بمراقبة أهداف الجودة المدركة من طرف العميل وذلك بالمقارنة بين توقعاته وإدراكه . وتعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء ، لتحسين جودة الخدمة.

### المطلب الرابع : التفاعل بين الرضا والجودة:

إن التطور الحالي لمعايير الإيزو 9000 تدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله . ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح ب:

- 1- وضع قياس رضا العملاء ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.
  - 2- وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية ( تقسيم المهام، تحديد المؤشرات ، .. )
- إن التسلسل الزمني للعلاقة عميل / مؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل هي (1) :
- 1- في البداية ، العميل المستقبلي له توقعات ، وبفضل عملية الإصغاء للعميل يمكن للمؤسسة تحويل هذه التوقعات إلى الجودة المرغوبة أي أن الهدف من هذه العملية هو الإجابة على توقعات العميل.
- ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

### عملية الإصغاء للعميل



Source : Daniel Ray ,op.cit,P34

الشكل رقم (10)

2- هذه المرحلة يتكون من المرور من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة ، تتضمن هذه المرحلة فيما يخص المؤسسات الخدمية المشاركة الفعالة للعميل في تحقيق الجودة على عكس السلع حيث تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة . ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة

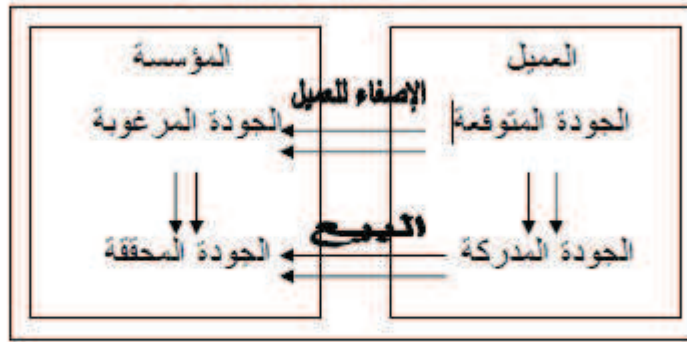


Source : Daniel Ray ,op.cit.P34

الشكل رقم (11)

3- بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها إلى المشتريين عن طريق الإتصال والبيع الذي يسمح للعملاء بعد الشراء من إستعمال الخدمة ، بعدها يتم تكوين الإدراك ( الجودة المدركة ) ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

عملية الإتصال والبيع

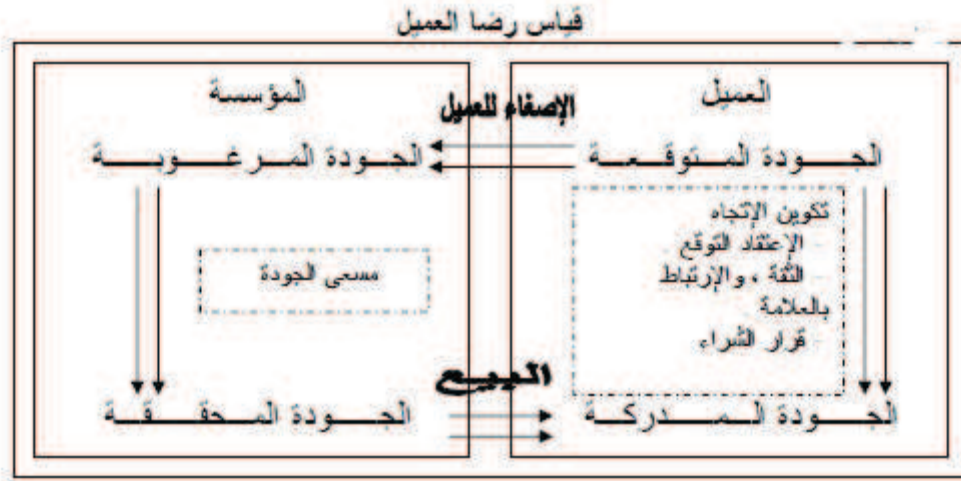


Source : Daniel Ray ,op.cit.P34

الشكل رقم (12)

4- في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة ( قبل الشراء ) (والجودة المدركة ) بعد الشراء والإستعمال لتحقيق الضرا أو عدم الرضا لدى العميل.

كما يمكن الإشارة إلى أن تشكل الشعور بالرضا أو عدم الرضا له ردود فعل على التوجهات المستقبلية للعميل تجاه المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



الشكل رقم(13)

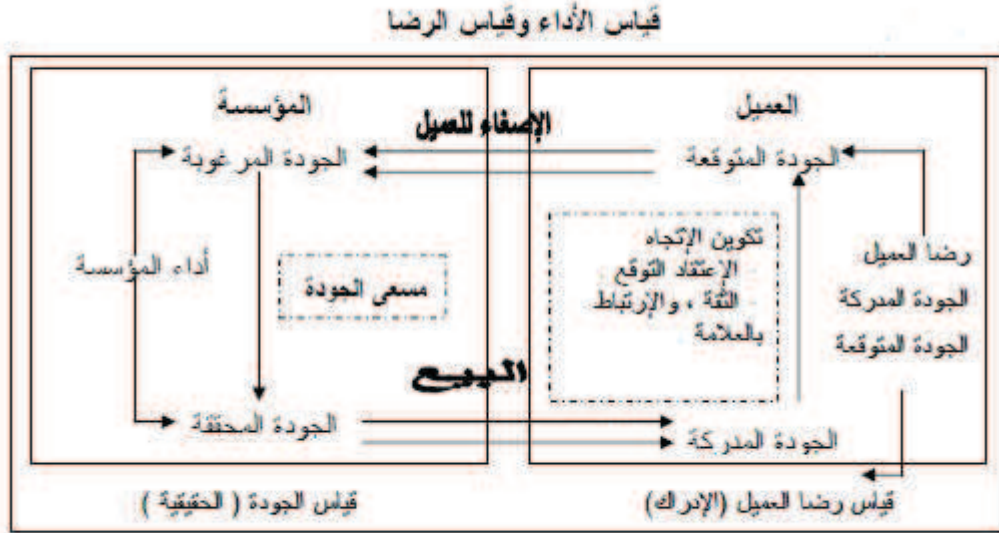
بالإضافة إلى ذلك رضا العملاء يقيس مدى التوافق بين بداية ونهاية العملية. ولتحقيق رضا العميل من الضروري القيام ب:

- يجب تخفيض درجة الانحراف من أجل المطابقة بين التوقعات والإدراك.
  - يجب خلق إنحرافات إيجابية على طول السلسلة لجعل الإدراك أكبر من التوقعات.
- إن عدم الرضا يمكن أن ينتج عن ثلاثة أنواع من الإنحرافات السلبية حسب مصدر الإنحراف وهي:

- أ- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة هذا يعني أنه يوجد خطأ في الإصغاء للعميل ، سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف.
- ب- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة هذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل في الجودة ، فدتر الشروط المحدد لم يحترم أثناء تقديم الخدمة.



ج - في حالة وجود إنحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة فإن عملية الإتصال والبيع ليست في المستوى ، وتشير التجربة إلى أن توجد هنا مشاكل في تنظيم عملية الإمداد ، ( تأخر في التقديم ، أخطاء أثناء عملية التقديم... إلخ) . ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:



Source : Daniel Ray ,op.cit.P36

### الشكل رقم (14)

من خلال هذا الشكل يمكن أن نستنتج الفرق بين نوعين من المؤشرات:

-المؤشرات الخاصة بالجودة الداخلية التي تقيس الأداء الحقيقي للمؤسسة ( درجة التوافق بين الجودة المحققة والمرغوبة ).

-قياس رضا العميل الذي يأخذ بعين الإعتبار مجموع العمليات ( من الإصغاء الأولى لحاجات العميل إلى تقديم الخدمة ) الذي يركز على إدراك العميل.

ممن خلال ذلك نستنتج بأن مؤشرات جودة الخدمة تعتمد على معايير ومواصفات تضعها المؤسسة الشيء الذي يعبر عن حقيقة ملموسة بالمقابل مؤشرات رضا العميل تعتمد على قاعدة حساسة يصعب لمسها وهي إدراك العملاء ، ومن خلال قياس جودة الخدمة وقياس رضا العميل يتضح التناقض المتكرر في النتائج ، ذلك لأنه مهما تكن الجودة الحقيقية فإن الجودة المدركة هي الأهم لأن العميل هو الذي يقرر في النهاية مع من يتعامل مع المؤسسة أو منافسها.

## المبحث الثاني : أساسيات حول الرضا وعدم الرضا

### مقدمة الفصل

يمثل الرضا الفردي بعدا هاما من أبعاد دراسة السلوك الإنساني و أصبح يحتل مركزا محوريا في دراسة سلوك المستهلك بهدف التعرف على الأسواق و وضع الخطط التسويقية المناسبة. وأكدت الأبحاث التسويقية أن المستهلك الراضي و المقتنع بالمنتج أو الماركة التي اشتراها سيكون لديه استعداد لتكرار عملية الشراء و أيضا إخبار الآخرين عن تجاربه الناتجة مع هذا المنتج أو الماركة , أما إذا كان المستهلك غير راضي عن المنتج أو الماركة فسوف يتجنب شرائها في مرات قادمة و ينقل خبرته السابقة للآخرين و قد يمتد الأمر إلى إرسال شكواه للمنتج أو تاجر التجزئة.

### المطلب الأول : مفهوم الرضا/ عدم الرضا.

إن مفهوم رضا العميل يحتل مكانة رئيسية في الفكر التسويقي حيث يعد من النتائج الرئيسية له و يقوم بربط العمليات الخاصة بالشراء والاستهلاك بسلوكيات ما بعد الشراء مثل : تكرار الشراء، الإعلام الشخصي الايجابي عن المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى الولاء.

### أولا : الرضا

عرف Howard و Sheth الرضا بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل عللا مكافأة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود(1)، و أضاف هذان الكتابان أنه ليس من الضروري أن تكون حالة الرضا تتناسب مع التقييم الموضوعي للمكافأة التي حصل عليها الفرد، فحالة الرضا تتغير بين الناس ونفس الشخص على مر الزمن.

و قد عرف Pfaff الرضاء "بأنه الفرق بين المزيج المثالي و الفعلي لمجموعة من الصفات أو الخصائص يحصل عليها الفرد (2)".

عرفه Goodman " بأنه الحلة التي يتم فيها مقابلة احتياجات و رغبات و توقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج و الولاء المستمر للمنظمة (3)".

كما يتفق كل من ، Woodruff، Cadotte، Jenkins، Hunt، و willkie على أن العملاء يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم وذلك قبل الشراء والاستخدام، وأن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه، ويقارن العملاء بين الأداء الفعلي للمنتج وبين الأداء المتوقع قبل الاستخدام، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضا العملاء، و على العكس كلما كانت الفجوة بين ما يتوقعه العملاء من مميزات و ما يحصلون عليه فعلا زاد .تأثرهم ووضح سلوكهم بعدم الرضا

1 Kotler et Dubois, MarketingManagement, 9éme édition, public union éditons, Paris, 1997, p:67.

2 .عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك (المفاهيم والإستراتيجيات)، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998 ، ص122 .:---3 . محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر،

2001، ص54 :

وقد عرفته معايير iso 9000 لسنة 2000 بأنه رأي العميل حول درجة تلبية حاجاته وتوقعاته من خلال أداء المنتجات والخدمات المستلمة<sup>(1)</sup>

### ثانيا : عدم الرضا<sup>2</sup>

بالرغم من أن حالة عدم الرضا للفرد مهمة بنفس درجة أهمية الرضا إلا أن معظم الباحثين في مجال السلوك الإنساني كرسوا جهودهم لتعريف حالات الرضا مقارنة بحالة عدم الرضا، فأوضح handy أن عدم رضا الفرد يمثل الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة في الشيء والمزيج الحالي الذي يحصل عليه الفرد.

وربط COHEN بين التوقع وعدم الرضا اقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للفرد والتي تزيد الفجوة بين الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه.

وعرض miller سببين لظهور حالة عدم الرضا :

**الأول :** هو ارتفاع مستوى التوقع للفرد، وخاصة في الدول المتقدمة التي تنصف بالتزايد السريع في مستوى التكنولوجيا.

**الثاني :** هو نقص الاختيارات المتاحة، فقد تكون عند الفرد موارد تساعد للحصول على احتياجاته، ولكنه لا يجد من المتاح ما يقابل احتياجاته.

ومن ناحية أخرى، يمكن أن تتوافر البدائل في الأسواق، ولكن الفرد غير مؤهل بالدرجة الكافية للحكم وتقييم هذه البدائل.

وهناك محاولات عديدة قام بها العديد من الباحثين والدارسين للتعرف على رضا وعدم رضا الفرد، كمستهلك يرغب في الحصول على السلع والخدمات، التي تقابل احتياجاته.

1 Henri Mitonneau, "ISO9000", Version2000, Dunod, Paris, 2001, p: 6.

2-123. عائشة مصطفى المنياوي، مرجع سبق ذكره، ص122 :

### المطلب الثاني:العوامل التي تسبق الرضا.

هناك نظرية تسمى نظرية عدم التثبيت وهي تؤكد أن الرضا يرتبط باتجاه الفرد بمعنى هذه النظرية ترتبط بالتوقع الرئيسي وينتج عدم الرضا من وجود توقعات للفرد غير مثبتة، وبالتالي فإن نظرية عدم التثبيت تشمل (التوقع، الأداء، الإنصاف )

#### أولا :التوقع:

هو تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منه (1)

توقعات العميل إلى ثلاث أنواع هي (2) dayوصنف

1-التوقعات عن طبيعة وأداء السلع أو الخدمة :هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء واستخدام السلعة أو الخدمة نفسها.

2-التوقعات عن تكاليف الخدمة أو السلعة :هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء السلعة أو الخدمة.

3-توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية :وهو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب والأصدقاء، وذلك عند شراء الفرد للسلعة أو الخدمة ويأخذ شكل الاستحسان أو عدم الاستحسان للمنتج المشتري.

(1) ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002 ، ص39 :

(2) علي سعد علي الحامد، " قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2003 ، ص85 :

- وفي هذا الصدد عرض كل من Pitts و Woodside : ثلاثة أنواع من التوقع (1)
- **التوقع التنبؤي** : و هو يوضح المعتقدات عند مستوى أداء معين و يمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الصفات التي يعتقد المستهلك وجودها في السلعة.
  - **التوقع المعياري** : و هو يركز على مستويات المثالية حول كيفية ما يجب أن يكون عليه أداء السلعة.
  - **التوقع المقارن** : و هو يتناول أداء السلعة أو ماركة معينة مقارنة بالماركات الأخرى و يعتبر التوقع المعياري هو أنسب محددات الرضا و أوضح miller أن التوقع المثبت يمثل منهاجا للرضا حيث أن رد الفعل التقييمي الذي يأتي بعد الخبرة الناتجة عن الاستهلاك سوف تنتج إما إحساسا سالب ( عدم الرضا ) أو إحساسا موجبا ( الرضا ) و هذه الأحاسيس المختلفة تتوقف على الاختلاف بين الأداء المدرك للسلعة ومستوى التوقع من خلال عملية الاستهلاك. و هناك ثلاثة أبعاد للتوقع:
  - **توقع حول طبيعة وأداء السلعة** : وهذا التوقع يبنى على الخبرة السابقة فيتوقع المستهلك الذي لديه خبرة مع السلعة أداء أفضل عكس المستهلك الذي ليس لديه خبرة فيكون توقعه منخفضا حول أداء و خصائص السلعة ولذلك فهو يعتمد على الإعلان و نصائح الآخرين و لذلك فكلما زاد غموض صفات السلعة وخصائصها يقل الفرق بين مستوى الأداء ومستوى التوقع وبذلك فان التوقع المرتفع يولد مستوى أعلى من الرضا
  - **التكلفة المتوقعة** : إن السعر المدفوع للحصول على السلعة له تأثير تعقيدا على رد الفعل المستهلك وخاصة أن السعر عادة ما يعكس الجودة ( من وجهة نظر المستهلك ) و لذلك يؤدي السعر المرتفع إلى خلق توقع أعلى للأداء بينما السعر المنخفض يولد توقعا منخفضا للأداء فالتكلفة المتوقعة للسلعة تؤثر على عملية البحث في مرحلة ما قبل الشراء و تؤدي بالتتابع إلى تكوين توقع أفضل.

١ عائشة مصطفى المنياوي، مرجع سبق ذكره، ص126 :

-المنافع الاجتماعية من شراء و استخدام السلعة :تتحقق منافع اجتماعية مستقلة تماما عن خصائص وصفات السلعة وخاصة السلع التي تستهلك مع سلع أخرى أو نوعيات السلع التي تخلق معاني الاجتماعية مما يؤدي بالمشتري إلى تكوين توقع حول رد فعل الآخرين وخاصة الذين تعتبر موافقتهم ذات أهمية للمشتري.

### ثانيا :الأداء:

يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما<sup>(1)</sup>

ويعتقد churchill و supernant أن الأهمية الأساسية للأداء للوصول إلى الرضا هي معيار المقارنة والذي يحدد عدم التثبيت وغالبا ما يفترض أن بزيادة الأداء تزيد درجة الرضا ولا يوجد طريق واضح لتحديد المستوى المقبول من الرضا أو عدم الرضا عند نقطة زمنية معينة.

### ثالثا :مفهوم عدم التثبيت والتساوي:

يمثل مفهوم عدم التثبيت ما في التغيير في المعتقدات قبل وبعد التعرض للسلعة ويتضمن التثبيت مقارنة المستهلك بين معتقدات ما قبل الشراء مع معتقدات ما بعد الشراء التي تتكون مع استهلاك أو استخدام السلعة وتعتبر درجة عدم التثبيت لمعتقدات ما بعد الشراء مقارنة بمعتقدات ما قبل الشراء هي المحدد الأساسي للرضاء وعدم الرضاء.

و عرف :oliver بعدين لعدم التثبيت(2):

**عدم التثبيت الايجابي** :و الذي ينتج حين تكون هناك حالة من الاحتمال المنخفض المرغوب، أو يكون هناك جنب لحالة من الاحتمال غير المرغوب.

1. ريم محمد صالح الألفي، مرجع سبق ذكره، ص39 :

2عائشة مصطفى المنياوي، مرجع سبق ذكره، ص128 :

**عدم التثبيت السلبي:** حين تكون هناك حالة من الاحتمال المرتفع المرغوب، أو حالة من الاحتمال المنخفض غير المرغوب.

أما نظرية التساوي فهي تمثل مكونا هاما بحدوث الرضا / عدم الرضا و شرح Swan و mercer الفكرة الأساسية لهذه النظرية في أن الشعور بالعدالة أو الشعور بحالة من الضيق نتيجة لوقوع الشخص كضحية لعدم التساوي أو العدالة ويعتبر التساوي وعدم التساوي عملية تبادل الاجتماعي بين طرفين يقارن كل طرف بين ما حصل عليه (مدخلات - مخرجات) و بين ما حصل عليه الطرف الآخر، بمعنى آخر تحاول نظرية التساوي أن تشرح عملية مقارنة الأفراد وكيفية تقييمهم للمخرجات بينما تتضمن نظرية عدم التثبيت المقارنة بين الأداء المتوقع وتتضمن نظرية التساوي المقارنة بين صافي ما حصل عليه رجل التسويق المتوقع مقارنة بما حصل عليه المستهلك ويستخلص من ذلك أن مفهوم عدم التثبيت وعدم التساوي يزيد من فهم الأحاسيس بالرضا لدى الفرد و ينتج الرضاء من حالة التثبيت أو التثبيت الايجابي

**المطلب الثالث : التقييم في مرحلة ما بعد الشراء (1)**

يمثل التقييم في مرحلة ما بعد الشراء المدخل الثاني في تأثيره على حالة الرضا / عدم الرضا للمستهلك وتتضمن عملية التقييم مستويين:

**الأول:** مقارنة النتائج بالتوقع.

**الثاني:** درجة الفرق بين النتائج و التوقع و الذي يتوقف على الحكم طبقا لبعض المعايير غير محددة. و قد تناول كثير من الباحثين في مجال العلوم السلوكية التقييم كأساس للرضا / عدم الرضا و أكد Hunt أن الرضاء هو التقييم الذي يوضح أن الخبرة كانت على الأقل في مستوى جيد كما كان مفترضا و عرض day بعض الحالات التي تحرك عملية التقييم و تجعلها مختلفة:

- إذا كانت السلعة لديها معاني خاصة لدى المستهلك
- إذا كان المستهلك لديه خبرة سابقة

- إذا نصح المستهلك بالحدز في اتخاذ قرار الشراء بواسطة الأصدقاء أو المنظمات التي تهدف إلى حماية المستهلك ووجد czepiel و rosenberg أن التقييم للمخرجات يتأثر بعدة نواحي:
- البدائل المدركة حسيا ( مرضية / غير مرضية ) بالنسبة للسلعة فيولد التقييم درجة رضا إذا لم توجد بدائل, ولكن مع وجود بدائل متاحة فإن نفس السلعة قد تولد درجة من عدم الرضا.
- تتأثر عملية التقييم بمقدار المجهود المبذول في عملية التسويق للحصول على السلعة.

وأضاف engledow أن المستهلك الذي ينفق وقتا ومجهدا في التسوق يقول لنفسه (لو أنني بذلت مجهدا شاقا، بالتأكيد سوف أحصل على سلعة جيدة )

1. عائشة مصطفى المنياوي، مرجع سبق ذكره، ص132 :

وأكد engledow على عنصر المجهود في الحصول على السلعة، وبالتالي الحصول على معلومات متعلقة بمجهودات المستهلك تمثل عنصرا هاما حيث إن المجهود يشمل نواحي جسمانية ومالية تنفق للحصول على السلعة. ويجب أن يأخذ في الاعتبار أيضا تأثير نوع السلعة (بسيطة / معقدة) على عملية التقييم. وفرق day بين تأثير السلعة البسيطة والمعقدة في التقييم فتشترى السلعة البسيطة بأسلوب روتيني وتستهلك بسرعة بعد الشراء، بينما السلع المعقدة تجعل عملية التقييم مهمة شاقة للمستهلك، وهناك عوامل متعددة تساهم في صعوبة تقييم السلع المعقدة منها:

- إن السلع تستخدم لفترة طويلة من الزمن.

- تتضمن السلع أشكالاً مختلفة منها ما يكون درجة الرضا عنها مرتفعة وأشكالاً أخرى تولد درجة عدم الرضا.

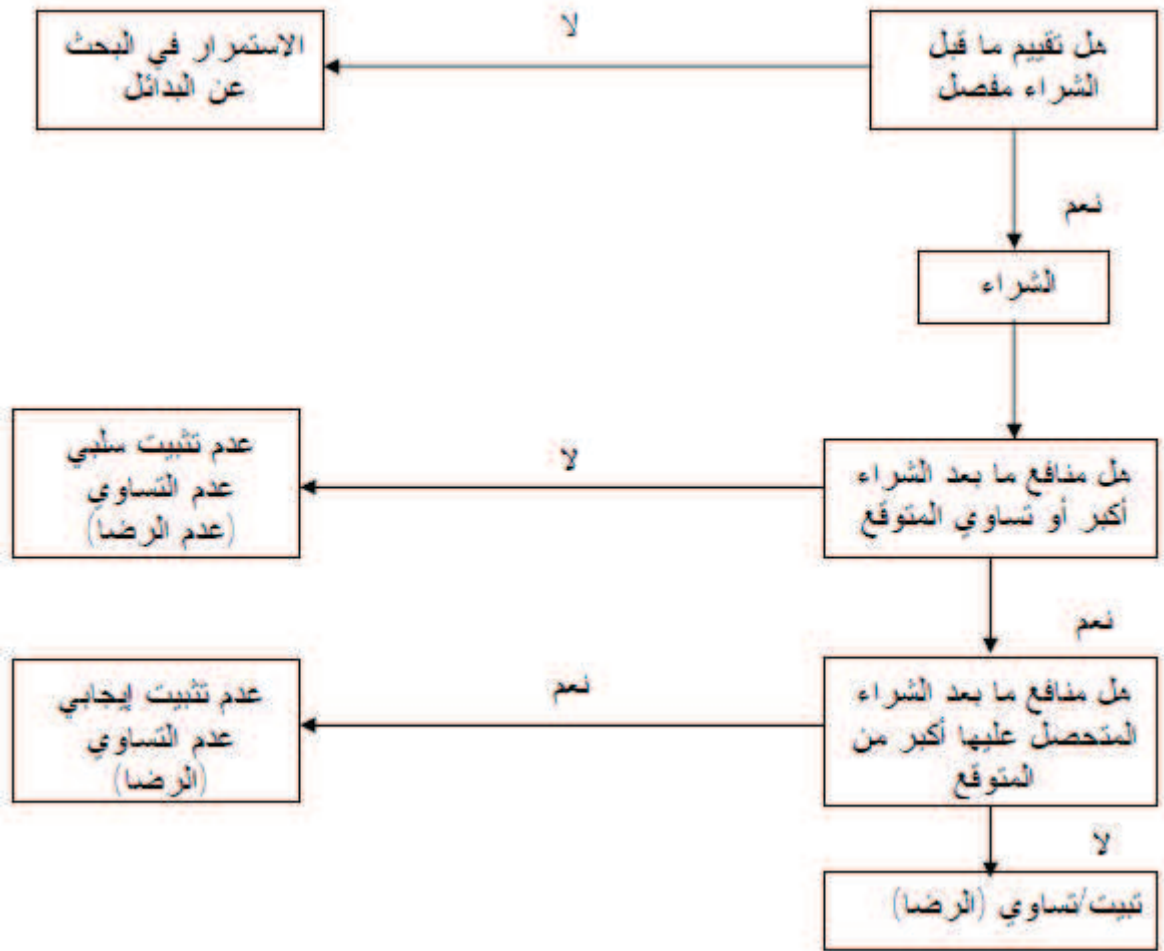
- السلع المكتملة والتي تشتري في أوقات مختلفة وتستخدم مع بعضها البعض.

وبصفة عامة فإن التقييم ذات أبعاد متعددة حتى بالنسبة للسلع البسيطة فالسلع تتضمن أكثر من خاصية أو شكل يمكن أن تؤثر في مستوى الرضا والتقييم في مرحلة ما بعد الشراء، وهنا يوضح نظرة عميقة للعلاقة بين أبعاد اتجاهات المستهلك وسلوك السوق، فاعتبر كثير من الباحثين أن التقييم في مرحلة ما بعد الشراء هو (المخرجات) في عملية السلوك الشرائي كما أنها مجهود لتحديد درجة الصواب والخطأ في اتخاذ قرار الشراء.

ويمكن توضيح كافة العلاقات طبقاً لمنهج التقييم لما بعد الشراء كما في الشكل -فإذا كانت الفوائد المتحصل عليها من الشراء تتساوى مع التوقعات، التثبيت، يحدث التساوي والنتيجة حالة الرضا.



- وإذا كانت الفوائد المتحصل عليها أكبر من التوقع يحدث عدم التثبيت الإيجابي و عدم التساوي الإيجابي.
- وحينما تكون الفوائد المتحصل عليها أقل من المتوقع، يحدث عدم التثبيت السلبي و عدم التساوي السلبي و النتيجة عدم الرضا.
- صنع القرار و تقييم ما بعد الشراء



المصدر : عائشة مصطفى المنياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

الشكل رقم (15)

### المبحث الثالث: قياس رضا العميل:

إن معايير الإيزو 9000 طبعة 2000 الجديدة أولت اهتمام كبير لرضا العملاء والشركاء الآخرين للمؤسسة فيما يخص مسعاها نحو الجودة ، لذلك فإن قياس ومعرفة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.

#### المطلب الأول : سيرورة وأهداف بحوث رضا العميل (1)

يعتبر قياس رضا العميل الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها . فبحوث رضا العميل تعمل على تلبية توقعات العملاء من خلال الإجابات عن الأسئلة المطروحة خلال إجراء هذه البحوث ، فإذا لم تأخذ المؤسسة توقعات العملاء بعين الإعتبار فإنها سوف تخلق نوعا من الحرمان عند العملاء ، مما سيؤدي إلى عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها بشكل أكبر من السابق ، وبالتالي تقع في مشكلة عدم مصداقية البحوث التي تقوم بها نتيجة انخفاض معدل الإجابة عن الأسئلة بشكل صحيح ، وهذا ما يفسر عدم قيام المؤسسة بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

من هنا تظهر ضرورة وجود إرادة وتوفير الوسائل الضرورية من طرف المؤسسة قبل البدء في إجراء بحوث رضا العملاء ، مع إعتبار هذه البحوث كعنصر من عناصر نظام تحسين وإدارة الجودة.

#### 1-أهداف الدراسة:

البحوث رضا العملاء أهداف خارجية وأخرى داخلية :

#### أ -الأهداف الخارجية:

-إن الهدف الأساسي من القيام ببحوث رضا العميل ، السماح بقياس الجودة المدركة من قبل العميل وبموضوعية وتختص هذه الدراسة بالعملاء الحاليين والمحتملين.

-تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التوقعات المستقبلية للعملاء ومقارنتها مع المنافسين.

-تهدف أيضا إلى تحسين صورة المؤسسة عن طريق إظهار الإهتمام بأراء العملاء من جهة ، والإهتمام بالتقدم في تنفيذ الوعود بتلبية حاجات العملاء من جهة أخرى.

#### ب -الأهداف الداخلية:

-تهدف إلى تقديم الأدلة لتحسيس العاملين بضرورة الأخذ بعين الإعتبار طلبات العملاء.

-إقناع العاملين ببذل كل الجهود من أجل إرضاء العميل.

-تهدف إلى إشراك العاملين في هذه الدراسة وتبيان أهميتها في تطوير ثقافة الجودة ، وفكرة التوجه بالعميل في المؤسسة.

(1) : Lauren Hermel , op.cit, P15-18 .

لقد أصبحت بحوث رضا العميل أداة لتقريب وجهات النظر وإظهار أهمية إحترام المواصفات والمعايير الخاصة بالجودة ، كما أنها وسيلة لدفع العاملين ليكونوا في حالة إستعداد دائم لأي طلبات أو توقعات جديدة للعملاء ، كما تعتبر أداة للإدارة والقيادة بالنسبة للمسؤولين.

### 2-سيرورة الدراسة:

إن قيام المؤسسة بإطلاق مشروع دراسة رضا العميل ، يكون بغية تحقيق مجموعة من الأهداف ، فقد أثبتت التجربة أن أي نوع من الدراسات يتطلب تحديد الهدف الأساسي لها ، فمن الضروري إعتبار أي دراسة لرضا العميل أنها عبارة عن مشروع حقيقي يتطلب تعيين مسؤول لهذا المشروع وتكليفه بالمهام نادرا ما تقوم المؤسسة بإعداد بعض المعلومات عن رضا عملائها ، لذلك من الواجب جمع المعلومات عن رضا العملاء الموجودة لدى المؤسسة قبل البدء في الدراسة ثم تقوم بعد ذلك ب:

-توضيح أهداف الدراسة والنتائج التي تريد الوصول إليها.

-جمع وتحليل المعلومات الموجودة والمتعلقة برضا العملاء.

-تحديد مجال الدراسة ( الموضوع ، الأطراف المستهدفة من الدراسة ، ... ) .

-تحديد منهجية البحث ( تقنيات جمع المعلومات ، المدة ، حجم العينة ) .

-التنظيم الداخلي لقيادة المشروع ، ومتابعته حتى النهاية.

إن دراسة رضا العميل تتطلب وجود مجموعة من المسؤولين ، إستمارة أسئلة خاصة بالعملاء ، أو عن طريق الهاتف.

لا تعتبر الإستمارة أمرا سهلا لذلك فهي عبارة عن عمل محترف يتطلب مختصين لإنجازها.

### 3-مراحل إنجاز الدراسة:

حتى تكون الدراسة ناجحة لابد من مرورها بالمراحل التالية :

#### أ -التحضير للدراسة:

تتطلب هذه المرحلة تحديد الأهداف ، وتكاليف تنفيذها ، وضع برنامج عمل وتوفير الموارد البشرية والمادية لذلك.

#### ب -الدراسة الكيفية:

من الضروري المرور بالمرحلة الكيفية التي تهدف إلى وضع نظام للقياس ، حيث تعمل على الكشف عن توقعات العملاء بدقة ، كما تقوم بتحديد وفهم العناصر المختلفة والمكونة لإدراك العملاء للخدمة المقدمة.

#### ج - الدراسة الكمية:

تسمح الدراسة الكمية بالتوسع في دراسة الإستمارة ، ليس فقط من حيث المحتوى ( معايير قياس التوقعات الحقيقية للعملاء ) ولكن أيضا من حيث الشكل ( عن طريق إستعمال العبارات والكلمات المستعملة من طرف العملاء ) .

### د - تحليل النتائج:

إن نتائج الدراسة لا بد وأن يتم تحليلها عن طريق مختلف أنواع التحليل ليتم فيما بعد مناقشتها. ويمكن توضيح مختلف مراحل إنجاز دراسة الرضا من خلال الشكل التالي:

### مراحل إنجاز دراسة الرضا



Source Lauren Hermel , op.cit, P 19

### الشكل رقم (16)

#### المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لنجاح بحوث رضا العملاء:

يجب على المؤسسة التفكير في الإستغلال الجيد لبحوث رضا العملاء من أجل الإستعمال الأمثل لها ، ولهذا على المؤسسة الإلتزام بالمبادئ التالية(1) :

#### 1- قياس رضا العملاء من أجل إتخاذ القرار:

الكثير من البحوث يتم إعدادها وإنجازها دون تحديد الطريقة التي من خلالها يمكن إستعمال هذه البحوث فيما بعد ، فعند الوصول إلى مرحلة التحليل للإستفادة من نتائج البحث ، تتضح محدوديتها ، وبالتالي لا يمكن تفاديها أو معالجتها ، هناك أسئلة لم تطرح ، العينة غير ممثلة لمجتمع الدراسة ، الإستمارة المعدة لا تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة.

يجب على المدير الذي يريد إنجاز هذه الدراسة سواء الخاصة بالعلامة أو رضا العميل أن يحدد أولاً وبدقة ماذا يريد؟ وما هي الأنشطة المراد دراستها؟ ما هي البدائل التجارية التي يريد إختبارها، إلى أي درجة تكون النتائج ممثلة ( للمؤسسة، الوكالة، للعميل، ... )؟، كيف يتم تجميع النتائج حسب نوع العميل، حسب أقدمية المسؤول، حسب نوع الخدمة؟ إن التحديد الأولي لكيفية إستعمال هذه البحوث يسمح بتحديد المنهجية الملائمة لهذه الدراسة وتكون كمايلي:

- الأسلوب ( نوعي، كيفي ).

- التقنيات ( عينة ممثلة، دراسة شاملة ).

- الطرق ( الإستجاب في المنزل، بالهاتف، إستمارة أسئلة، ... ).

- البنية ( موضوع متناول، نوع الأسئلة، التحرير، ... ).

- تقنيات التفسير، والمعالجة الإحصائية.

إن إستعمال الأدوات الإحصائية يسمح بمعرفة مدى فعالية هذه البحوث.

### 2- التفسير من أجل تحديد طرق إرضاء العميل:

إن تقسيم العملاء في مجال الجودة غالبا ما يكون مركزيا، لذلك فهذا المبدأ يعتبر مبدأ مزدوجا فيما يخص بحوث العلامة أو الرضا.

#### أ - التقييم من أجل القياس:

في كثير من بحوث رضا العميل، لا تعطى النتائج المتحصل عليها إلا نظرة نسبية حول رأي العميل وتحجب الحقيقة المتناقضة، ولتوضيح هذه الحقيقة يجب الحصول على نتائج من خلال القيام بتقسيم العملاء. فعملية تقسيم العملاء تسمح بالحصول على الآراء المتناقضة للعملاء والمعلومات الهامة في نفس الوقت.

إن تحديد معايير التقسيم ليست عملية سهلة كالمعايير الإجتماعية، الإقتصادية ( السن، الجنس، الوظيفة، الحالة العائلية، الدخل، ... )، لذلك فعلى المؤسسة أن تركز على المعلومات الأولية الخاصة بالعملاء، لمعرفة معايير التقسيم المناسبة، ففي بعض الحالات تتطلب عملية التقسيم ترتيب مسبق للعملاء قبل الشروع في البحث.

#### ب - التقسيم عن طريق القياس:

بالمقابل يمكن لبحوث رضا العملاء أن تتطلب عملية تقسيم جديد للعملاء، خاصة من أجل القيام بعملية تحليل النماذج، التي تعتمد على طرق تحليل المعطيات المتعددة، فالإعتماد على الأساليب الإحصائية يسمح بإستخراج الآراء المتجانسة في الدراسة.

إن عملية تحليل الحالة الإجتماعية الإقتصادية للعملاء، وتحليل آراء كل مجموعة حسب النموذج المستعمل يسمح للمؤسسة بتحديد تقسيم جديد للعملاء، من أجل معرفة التوجهات والأساليب التي يمكن بها إرضاء العملاء عن طريق المعلومات الجديدة التي قد تقود إلى تحديد طلبات جديدة للعملاء التي تؤدي بدورها إلى تحديد برنامج عمل لتحسين جودة الخدمات وتستهدف الأقسام الأكثر تأثيرا على المؤسسة.

### 3-المقارنة من أجل الإطلاع:

يعتمد هذا المبدأ على تبني أسلوب للمقارنة من أجل التعرف مباشرة على الطبيعة التطورية ، النسبية والذاتية للرضا.

#### أ - المقارنة المستمرة:

سبق وأن رأينا بأن الرضا يتطور مع تطور توقعات العملاء وإدراكهم للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، لذلك فعليها أن تقوم ببحوث رضا العملاء باستمرار و بانتظام من أجل قياس تطور آراء وتوقعات العملاء مع الزمن.

#### ب - المقارنة مع المؤسسات من نفس النشاط:

يتعلق رضا العميل بالخاصية النسبية ، فالرضا المتوسط للعملاء يمكن أن يعبر على تموقع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين . فلمقارنة تموقع جودة المؤسسة يجب مقارنة نتائجها مع المؤسسات المماثلة لها في النشاط أو يمكن إجراء المقارنة في المؤسسة ذاتها من خلال المقارنة بين وكالاتها.

#### ج - مقارنة الآراء:

من خلال الخاصية الذاتية للرضا فإن صورة المؤسسة وتقييم جودة الخدمات التي تقدمها ، تكون مختلفة حسب العملاء ، فعند القيام ببحث حول رضا العملاء ، يجب المقارنة بين آراءهم ، حيث يمكن لهذا النوع من المقارنة أن يجعل المؤسسة تولي إهتماما بتطوير ثقافتها الداخلية لذلك تعتبر بحوث الرضا مصدرا للمعلومات وإشارة إنذار للعاملين في نفس الوقت.

### 4- غرابة المعلومات لفهم المعنى الرقمي لها:

يعتمد هذا المبدأ على غرابة المعلومات لوضعها رقميا من أجل فهم المشكلة ، لذلك يعتمد هذا المبدأ على الدقة في التحليل الإحصائي من جهة وإستبعادها نهائيا من جهة أخرى.

#### أ - الدقة في التحليل الإحصائي:

إن الكثير من البحوث تبقى سطحية لأنها تقتصر على التحليل الوصفي للنتائج ، في هذه الحالة هناك أدوات إحصائية أفضل وأدق ، بالتأكد معقدة الإستعمال خاصة ترجمتها ، لكنها غنية بالمعلومات وتساعد المديرين على فهم مشكلة العميل ، تحديد المعايير الأكثر تأثيرا ، وترتيب هذه المعايير حسب أهميتها.

#### ب - إستخراج القراءة الإحصائية:

في نفس الوقت يجب بدل الجهود لإستخراج الكثير من المعطيات الرقمية ، حتى لا يؤدي ذلك إلى عدم رؤية الأهداف تتحقق . فبالرجوع إلى المبدأ الأول ( القياس من أجل إتخاذ القرار ) ، الأرقام هنا إلا لتوضيح وتسهيل عملية إتخاذ القرار.

يعتبر تطبيق هذا المبدأ أمرا صعبا لأنه يعتمد على التزاوج بين الكفاءات الإحصائية ( لتنفيذ ، وترجمة التحليل الإحصائية المعقدة ) ، والمعلومات الصحيحة ( لفهم العلاقة العملية بين النتائج ) .

### 5- المناقشة والتنفيذ:

ينتج عن هذا المبدأ الأخير ما يعرف بـ " :تحصيل حاصل " فلا تكون بحوث الرضا فعالة إلا إذا.... فمنذ البداية يجب أن يتم وضع مرحلة للمناقشة والتنفيذ، حسب الأهداف الموضوعية تكون عملية المناقشة، حيث يتم فيها التركيز على نتائج وخلاصة البحث بالإضافة إلى الأعمال المقرر متابعة تنفيذها. فطبيعة أيضا تختلف، فلا تقتصر على القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتقديم الخدمات، أو تموقع المؤسسة في السوق وإنما أيضا يجب أن تكون أعمال خاصة بإشراك العاملين في بحوث التحسين.

### المطلب الثالث : أدوات جمع المعلومات:

هناك عدة أدوات يمكن من خلالها جمع المعلومات الخاصة ببحوث قياس رضا العملاء وتمثل في(1) :

#### 1- الأسلوب الفردي ( وجهها لوجه ):

هذه الطريقة تعتبر من الطرق التي توفر معلومات كثيرة حول أهمية معايير الرضا وعدم الرضا ، ترتيب هذه المعايير التعرف على توقعات العملاء التي تختلف من عميل لآخر وخبرته السابقة ( تكرار الشراء ، عميل منتظم ، عميل فرص ، ... )

هذا النوع من الإستجاب يمكن إجراءه في مكان العمل أو في مكان محايد ، لكن من المفضل أن يكون المكان الأول لسهولة اللقاء وسيرورة الإستجاب إلا في حالة مضايقة العميل عن طريق الهاتف أو من زملائه في العمل.

#### 2- الهاتف:

يكون أقل تكلفة من الإستجاب الفردي ، يسمح الإستجاب عن طريق الهاتف بأن يكون التفاعل نسبي مع المستجوب.

#### 3- الإستمارة المنجزة ذاتيا:

وتنقسم هذه الأداة إلى طريقتين:

##### أ - عن طريق البريد:

وتعني إرسال الإستمارة إلى المستجوب والذي يعيدها بعد ملئها ، وحتى تكون هذه الطريقة فعالة تتطلب خبرة كبيرة ، لذلك هذه الطريقة تطرح مشكلتين:

-معدل إرجاع الإستمارات متغير ، ويتعلق بجودة الإستمارة والرسالة.

-يمكن أن تكون الإجابات غير حقيقية نتيجة لعدم الإجابة عليها من طرف الشخص المعني ، فقد

يكون مثلا : سكريترة المدير.

ب - عن طريق الإنترنت:

توجد نوعين من تقنيات البحث عن طريق الأنترنت وهي:

-البحث عن طريق البريد الإلكتروني الذي توجد فيه السهولة والسرعة للرسائل الإلكترونية التي تسمح بإرسال الإستمارة إلى المستجوب.

إن الإستمارة تكون على شكل ملف مرفق في البريد الإلكتروني ، ويمكن للمستجوب طبع الإستمارة والإجابة عليها يدويا ، ثم بعد ذلك يرسلها إلى المستجوب ، أو يمكنه الإجابة عليها مباشرة على جهاز الكمبيوتر ويرسلها عن طريق البريد الإلكتروني.

-البحث عن طريق الموقع الإلكتروني ، وهو صعب التنفيذ ، ويسمح بالمعالجة الآلية للمعلومات.

هذا الأسلوب يدعو المستجوبين للإتصال عن طريق الأنترنت من خلال إستقبال الإستمارة ، وتظهر مباشرة على الشاشة ، ( ... ، xml ، Html ) حيث تحول الإستمارة إلى لغة الأنترنت والشخص المعني ، يجيب مباشرة على الأجوبة ، فالمعالجة عن طريق الإعلام الآلي تكون آلية ، تقلل الأخطاء وتحسين سرعة تحليل المعلومات.

4-إجتماع الفريق:

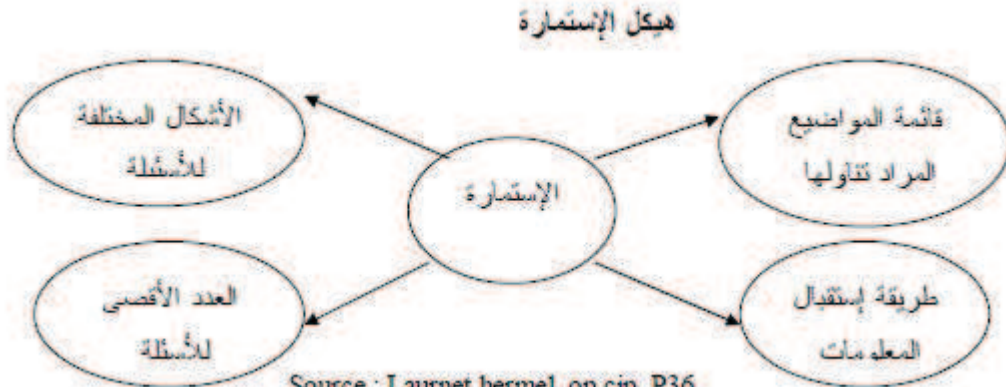
يقوم بجمع نحو عشرة مشاركين ومنشط خبير، غالبا ما تصور هذه الإجتماعات عن طريق الفيديو الذي يسمح بإثراء التحليل من خلال إذماج أصوات وخبرات المشاركين ، كما يسمح التصوير عن طريق الفيديو بمشاركة أطراف خارجيين ( مسؤول المشروع مثلا ) من خلاله يقوم بتمرير بعض الرسائل للمنشط ، للتركيز على بعض الأفكار ، كما يعتبر الإجتماع كمخبر يمكن من خلاله إختبار الأفكار المتعلقة بعملية تحسين جودة الخدمة.

5-الإستمارة:

إن إستعمال الإستمارة في البحث لا يحدد فيها المعلومات المراد إستقبالها ، فالإستمارة تعمل على توجيه رد فعل المستجوب على موضوع معين ، لذلك يجب أن يتم إعداد الإستمارة بشكل صحيح عن طريق وضع الأسئلة المناسبة والتي تخدم موضوع البحث.

أ - هيكل الإستمارة:

يتعلق هيكل الإستمارة بعدة عناصر يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



-----Laurent Hermel , op.cit , P 27-28 ,P

(1) : Vue : - Daniel Ray,op.cit , P 95-96 / 36-38 .



### ب - أنواع الأسئلة:

يوجد نوعان أساسيان من الأسئلة وهما:

#### -الأسئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي تكون فيها الحرية للمستجوب بالإجابة في عدة نقاط وبإستعمال العبارات والكلمات الخاصة به ، ويمكن لهذه الأسئلة أن تعطي معلومات أكثر ، لكنها تكون صعبة وطويلة التحليل.

#### -الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة التي يلتزم فيها المستجوب بالإجابة عن طريق الإختيار بين إقتراحين أو أكثر ، وتنقسم الأسئلة المغلقة إلى عدة أنواع:

#### \*السؤال ذو الإجابة الوحيدة:

يختار فيها المستجوب إجابة واحدة من القائمة المقترحة.

#### \*السؤال المصفي:

يسمح بخلق توجهات في الإستمارة ، فحسب إجابة كل مستجوب يوجه بطريقة مختلفة.

مثال : في حالة رضاك عن الخدمة إنتقل إلى السؤال 5

في حالة عدم رضاك عن الخدمة إنتقل إلى السؤال 8

#### \*السؤال متعدد الإختيارات:

المستجوب يختار إجابة أو عدة إجابات من خلال القائمة المقترحة.

#### \*سؤال للترتيب:

يمكن أن يطلب من المستجوب أن يرتب المقترحات حسب أهميتها ( تصاعديا ، تنازليا ) : مثلا ترتيب

أسباب عدم رضا العميل عن الخدمة المقدمة.

#### \*سؤال حسب سلم التوجه:

يختار المستجوب إجابة واحدة حسب سلم مقترح مثال : فيما يخص الإستقبال في الوكالة التي تتعامل

معها هل أنت : جد راضي ، راضي ، غير راضي ؟ وتعتبر هذه الأسئلة الأكثر إستعمالا في بحوث

رضا العملاء.

### المطلب الرابع : القياس الكيفي والكمي لرضا العملاء:

إن قياس رضا العملاء يعتمد على نوعين من القياس هما :

#### 1-القياس الكيفي:

تسمح الدراسة الكيفية بإستبعاد الأحكام الداخلية المسبقة فهي طريقة من خلالها يتم الدخول إلى عالم

العميل دون المساس بأفكاره الخاصة.

### أ -المبادئ العامة للدراسة الكيفية:

وتتمثل في:

-إذا كانت المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الكيفية رقمية فإنها ستسمح بقياس رضا العملاء.  
-يفضل طريقة الحصول على المعلومات المفتوحة يمكن وضع العملاء في وضعية وشروط تجعلهم أحرارا خلال التجربة مقارنة بالخدمة المقيمة ، فعدم وجود أسئلة إرشادية أو وجودها بقله في إستمارة مشفرة إلى جانب الأسئلة ذات المربعات المشطوبة يجب أن تكون مبينة في دليل للإستجواب.

-إن المبدأ الأساسي في عملية الإستجواب هو العفوية للسماح للعميل بمتابعة طريقته في التفكير ، لأن فهم هذه الطريقة تمكن المحلل من نمذجة عملية تكوين الرضا.

-من أجل تسهيل المسار الطبيعي لتفكير العميل يجب تجنبه التحول إلى مواضيع أخرى أو نسيان تناول الموضوع الأساسي ، فالطريقة الكيفية تستعمل مبدأ الإلحاح.

-في إطار قياس رضا العملاء يجب على المستجوب أو المنشط أن يملك معلومات حول إشكالية البحث دون إظهارها للعملاء المعنيين بالدراسة ، هذه المعلومات تسمح له بأن يكون أكثر إطلاع وأكثر تعمق ، وأكثر إلحاح ... إلخ.

### ب -الإجراءات الوقائية الضرورية:

للوصول إلى تحقيق دراسة كيفية بشكل أفضل يجب الأخذ بعين الإعتبار الإجراءات الوقائية التالية:

-الإختيار الجيد لعينة العملاء المعنيين بالدراسة بحيث تكون حيث العينة ممثلة لهم.

-يجب تقبل أن هذه الطريقة لا يمكنها تتبع جميع العملاء ولا يمكن الوصول إليها علميا.

-رصد مستجوبين ومحللين أكفاء وفي المجال.

### ج -طرق الحصول على المعلومات:

تعتمد هذه الطريقة على نوعين من التقنيات وهما:

-الإستجابات الفردية.

-تقنيات الفرق : إجتماع الفريق ، المائدة المستديرة.

### د -الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى:

-إعداد قائمة لمختلف العناصر المكونة للرضا والتي من خلالها يقيم العميل بإستعمال عباراته وكلماته جودة الخدمة.

-الحصول على أسباب رضا أو عدم رضا العملاء ومعرفة توقعاتهم.

-إستخراج الأفكار المتعلقة بتحسين جودة الخدمة.

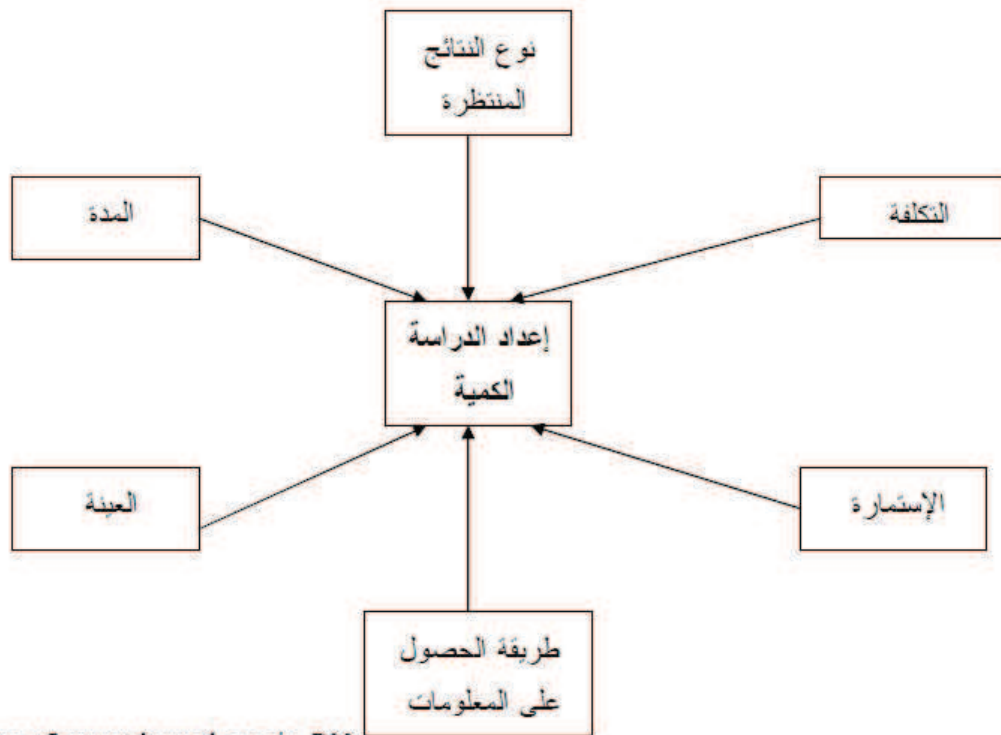
2-القياس الكمي:

أ - إعداد الدراسة الكمية:

إن إعداد الدراسة الكمية يتطلب الأخذ في الحسبان جميع العناصر التي تخص المشكلة المطروحة ، معرفة ميدان الدراسة من طرف المكلف بها ( توفر دراسة الوثائق حول الموضوع ، الدراسات الكيفية ، المعطيات الخاصة بالبحوث السابقة ، تقارير الخبراء ، ... ) بالإضافة إلى الميزانية ، المدة وتمويل الدراسة.

والشكل التالي يوضح هذه العناصر :

عناصر إعداد الدراسة الكمية



Source : Laurnet hermel ,op.cip, P33.

الشكل رقم (18)

ب - العينة وطريقة إختيارها:

لمعرفة رأي مجتمع الدراسة يجب إستجواب كل شخص ، وهذا ما يعرف بالإحصاء الشامل لكن معرفة أراء كل المجتمع يتطلب وقت كبير وتكلفة أكبر ، لذلك على المؤسسة إعداد بحث عن طريق صبر الآراء بحيث تكون النتائج المتحصل عليها ممثلة للمجتمع وذلك من خلال العينة بحيث أن تكون العينة:

- حجم العينة أكبر أو يساوي 30

- لا يكون في العينة إنحراف بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

تكون النتائج مقبولة إذا كانت العينة المدروسة ممثلة . توجد عدة طرق لإختيار العينة منها:

- الطرق الإحصائية:

\* الإختيار العشوائي:

- السحب المنتظم.

- إستعمال جدول سحب الأرقام بالصدفة.

الإختيار عن طريق الإحتمالات المنحرفة:

- سحب مجموعة.

- سحب متعدد الدرجات.

- الطرق الغير إحصائية:

- طرق الحصص.

- إستعمال المقاييس.

إن جودة إختيار العينة يعتمد على التجانس في المجتمع.

إن تعميم نتائج الدراسة على المجتمع ينتج عنه مجال خطأ عنه بدرجة ومجال الثقة وكمثال عن ذلك

يمكن القول أن 95 % من الخطوط ( درجة الثقة ) أن نسبة العملاء الراضين عن الإستقبال بين

38% و 42 % الذي يمثل إنحراف ب  $\pm 2\%$  ( يعبر عنه بمجال الثقة ) عن النسبة الملاحظة في

% . عينة الدراسة في البحوث عموما درجة الثقة تكون 95

ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$e = \pm t \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

مجال الخطأ: E

1-p, q، التكرار الملاحظ في الظاهرة المدروسة في عينة الدراسة: P

حجم العينة: n

معامل قيمته مرتبطة بدرجة الثقة: t .

% 2=t لدرجة ثقة 95

ج - طرق الحصول على المعلومات:

- الاستجواب الفردي ( وجها لوجه ).

- الإستمارة عن طريق البريد وعن طريق الإنترنت.

د - معالجة المعلومات المتحصل عليها:

بعد الحصول على المعلومات تأتي عملية تفحص الإستمارات لإستبعاد الناقصة منها أو التي أجب



## الفصل الثاني : الرضا و رضا العملاء

عنها بشكل فوضوي ، ثم تشفير الإجابات ووضعها في جهاز الإعلام الآلي ، بعد ذلك تعالج المعلومات لجعلها فعالة في إعطاء النتائج النهائية.

ه - الأهداف:

يهدف القياس الكمي إلى:

-بعد إجراء الدراسة الكيفية والحصول على المعلومات التي تسمح بفهم الظاهرة وشرح سلوك العميل تأتي الدراسة الكمية التي تهدف إلى بناء إستراتيجية من خلال إعطاء الصفة الكمية للظاهرة ، و تحديد التوجهات والسلوكيات.

-يهدف إلى البحث عن رد المجتمع والسوق المدروسة إلى الإنسجام.

-تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الإحصائي

إختيار محاور العمل المناسبة لتحسين رضا العملاء.

### خلاصة الفصل الثاني :

- من خلال دراستنا للفصل الثاني نستنتج النقاط التالية:
- يوجد عدة أنواع من العملاء يختلفون في الشخصية والطباع وعلى المؤسسة إيجاد الطرق للتعامل مع كل عميل حسب شخصيته.
  - يوجد مستويين لتوقعات العميل المستوى المرغوب ، ومستوى ملائم وبينها مجال يعرف بمنطقة التحمل الذي يمثل مستوى الأداء المقبول من طرف العميل.
  - إن نظام بحوث الرضا تهدف إلى معرفة حاجات وتوقعات العملاء بالإضافة إلى معرفة رضا العملاء وتحسين صورة المؤسسة.
  - الرضا عبارة عن شعور بالسعادة بعد إستعمال الخدمة.
  - للرضا ثلاث خصائص أساسية : ذاتي ، نسبي ، وتطوري.
  - قياس رضا العميل يعتمد على جمع المعلومات الخاصة بالعملاء والحصول عليها عن طريق عدة أساليب.
  - هناك قياس كمي وقياس كفي لرضا العميل.

### مقدمة الفصل :

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، من خلال دراسة وتقييم واقع رضا و ولاء العملاء في إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمية الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، التي تعتبر من المؤسسات النشطة في السوق والسباق إلى اعتبارها المتعامل الوطني الأول بسوق الاتصالات الجزائرية، وعلى ضوء هذا ارتأينا تقديم ذلك في مبحثين :

- المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس .
- المبحث الثاني : دراسة ميدانية ( إستبيان يخص العملاء).

### المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس:

قبل أن نتطرق بالتفصيل لتقييم واقع الاتصال التسويقي في مؤسسة موبيليس، سنعرض أولا في هذا المبحث تقديمًا عامًا لمؤسسة موبيليس، من خلال ذكر نشأتها، وأهدافها، تطورها التاريخي، وهيكلها التنظيمي، مع إعطاء نبذة في البداية عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى عرض مختصر للمزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس في نهاية هذا المبحث.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس(1) :

#### 1:نشأة المؤسسة :

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، يتبين لنا أن مؤسسة موبيليس هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة استراتيجياتها تحسبا لمزيد من الانفتاح.

تعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل للهواتف النقالة في السوق الجزائري، حيث تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت سنة 2003 بأسهم يقدر رأس مالها بـ 100.000.000 :دج مقسم على 1000 سهم، قيمة السهم الواحد 100.000 دج ولقد تعدى عدد عمالها 1000 عامل سنة 2003 ، وتراجع إلى 600 عامل سنة 2005 ليعود ويرتفع من جديد إلى 1700 عامل سنة 2006 ، وتتبنى المؤسسة مجموعة من القيم من بينها :الجودة، والتضامن، وروح الفريق، الشفافية، وغيرها من القيم الأخرى التي تساهم في بناء

شخصية المؤسسة، كما أن لها جملة من الإلتزامات نوردتها فيما يلي(1)

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- اقتراح عروض واضحة، بسيطة، وشفافة؛
- التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات، والتكنولوجيات المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة السريعة لشكاويهم؛
- الإبداع المستمر من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات، وتكثيف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع للمعلومات؛ التطوير، والتجديد، والوفاء بالعهود
- 2- أهداف المؤسسة: تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي :

-تحسين جودة خدماتها وتصدر سوق نشاطها؛

-زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها؛

- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية و بأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية؛  
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية، مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها؛  
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات ايجابية عنها؛

- خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلا ثمينا من أصولها، والعمل على كسب ولاءه حاضرا ومستقبلا؛

- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة؛  
- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والعمل وفق المقاييس الدولية؛  
- تنمية الشبكة التجارية، وتوفير وكالة تجارية لكل ولاية على الأقل؛  
- تطوير الاتصال الهاتفي، وكذا تنويع الخدمات الملحقة به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛  
- الزيادة في نسبي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار للمؤسسة.

ثالثا: التطور التاريخي للمؤسسة: عمد القانون رقم 2000/03 سالف الذكر، إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وما ترتب مباشرة على هذا الإجراء، مع أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية موضح في الجدول التالي:

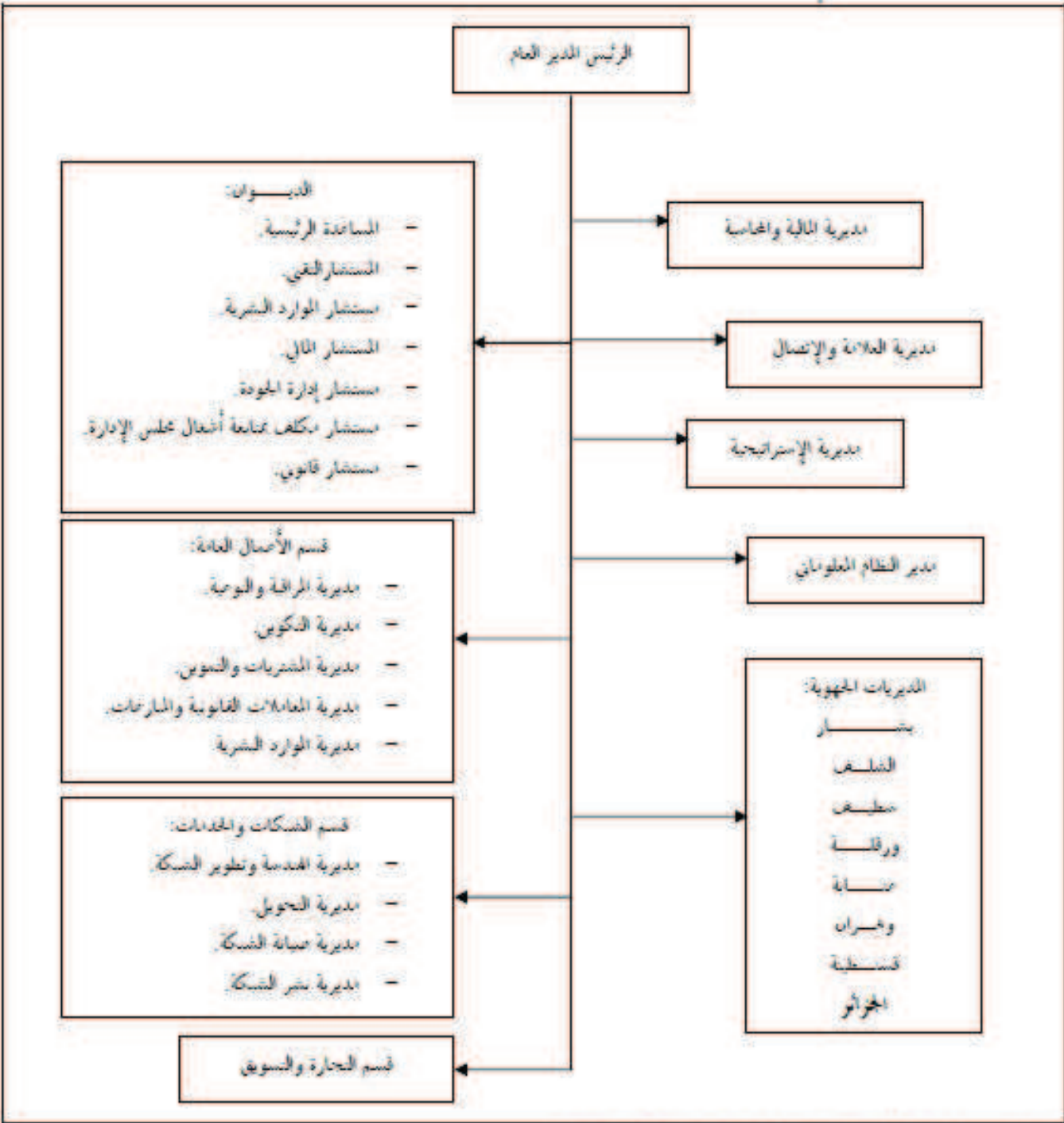
### أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية. (الجدول رقم 4)

سنة 2000	-تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي أوكلت لها مهمة الضبط و وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال. إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات، وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على إحترام قواعد المنافسة. تأسيس مؤسستين مستقلتين هما: بريد الجزائر وإتصالات الجزائر.
سنة 2002	استفادة مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال.
سنة 2003	دخول رخصة مؤسسة *اتصالات الجزائر* خيز التطبيق. إنشاء الفرع *ATM Mobilis* للهاتف النقال في شكل مؤسسة ذات أسهم
سنة 2004	موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوى والإستفسارات. موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق* موبيليس البطاقة*. -موبيليس تحقق مليون مشترك.
سنة 2005	موبيليس تقترح خدمتي الإنترنت عبر الهاتف (GPRS/MM) تحت اسم (mobi+). موبيليس تطرح الخدمة الجديدة للدفع المسبق (mobilight). موبيليس تدشن اول وكالة تجارية لها. المؤسسة تقفز من مليون مشترك إلى أربعة ملايين مشترك.
سنة 2006	موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق* قوسطو*. *موبيليس* تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك
سنة 2008	موبيليس تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال دائما، وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة* جازي* متصدر السوق. تعريف كل شرائح موبيليس وتسجيل تقريبا تسعة ملايين ونصف مشترك.

المصدر: موبيليس الجريد، العدد الأول، 2006، ص07، أنظر الموقع [www.mobilis.co](http://www.mobilis.co)



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس: وهو موضح في الشكل الموالي(2):



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس.

### الشكل رقم (19)

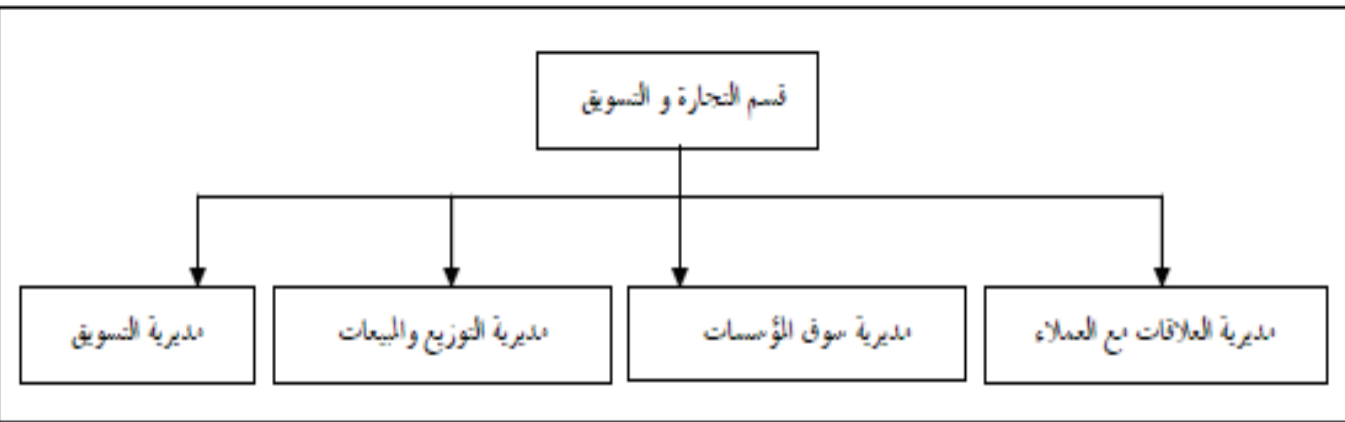
من أجل ضمان السير الحسن للأعمال والمهام داخل مؤسسة موبيليس تعتمد هذه الأخيرة على هيكل تنظيمي عضوي وديناميكي، بمعنى أنه يتغير وفق الإستراتيجية الموضوعية للسيطرة على أسواقها ،

ويستجيب لمتطلبات الممارسة التسويقية الحديثة، حيث نلاحظ أنه يظم ثلاثة أقسام منها قسم خاص بالتجارة والتسويق، إلى جانب عدد من المديريات متصلة مباشرة مع مكتب الرئيس المدير العام للمؤسسة، من بينها مديرية خاصة بالاتصال والعلامة  
أولاً: أقسام المؤسسة: وتشمل قسم الأعمال العامة، قسم الشبكة والخدمات، قسم التجارة والتسويق:

1- قسم الأعمال العامة: يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتموين، وكذا متابعة تأهيل الموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، هذا بالإضافة إلى مديرية المعاملات القانونية وحل المنازعات سواء تعلقت بالعمال أو بالعملاء.

2- قسم الشبكة والخدمات: ويضم هذا القسم أربع مديريات هي: مديرية صيانة الشبكة، مديرية نشر الشبكة، مديرية التحويل ومديرية تطوير الشبكة، ومن مهام هذا القسم مايلي:  
- متابعة صيانة الشبكة؛  
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛  
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل التراب الوطني؛  
- تطوير الشبكة الاتصالية بإدخال التكنولوجيات الجديدة، وآخر التجهيزات المبتكرة في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

3- قسم التجارة والتسويق: يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، ويتبع هذا القسم التنظيم الوظيفي وذلك مثلما هو موضح في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس.

### الشكل رقم (20)

ثانياً: مديريات المؤسسة: كما يبين الشكل السابق يضم قسم التجارة والتسويق أربع مديريات هي:  
1- مديرية العلاقات مع العملاء: وتهتم بالعملاء المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

2- مديرية سوق المؤسسات: لقد عملت المؤسسة منذ تواجدها على تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف النقال، فبدأت بالأفراد لنتنقل إلى المؤسسات، ه ذا القطاع من السوق الذي يحتاج إلى متابعة خاصة تتكفل بها مديرية سوق المؤسسات، فمن مهام هذه الأخيرة متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها، وتطوير هذا القطاع من السوق، وكذا توطيد

العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.

**3- مديرية التوزيع والمبيعات:** وتهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعته بشكل دائم ومستمر.

**4- مديرية التسويق:** تهتم مديرية التسويق بإجراء البحوث التسويقية، وتعمل على تطوير سوق المؤسسة، كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى وتغيرات السوق.

بالإضافة إلى هذه المديرية التابعة لقسم التسويق هناك العديد من المديرية التابع إلى الإدارة العليا مباشرة:

**1.\* مديرية المالية والمحاسبة:** إن جمع المالية مع المحاسبة نابع من اشتراكهما في مهمة تشخيص الوضعية

- المالية للمؤسسة، ويمكن تلخيص مهام هذه المديرية في:
- إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة؛
- متابعة العمليات الجبائية؛
- العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة؛
- الاهتمام بتسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية؛
- إعداد ومتابعة الميزانيات المالية بالمؤسسة...إلخ.

**2.\* مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة:** وتهتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقه للأهداف الإستراتيجية، التي تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في قراراته التي قد تعرف منحى واتجاها مختلفا حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

**3.\* مديرية الاتصال والعلامة:** تعتبر صورة المؤسسة ومنتجاتها من أهم عوامل بناء الثقة والولاء ولذلك تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحسين صورة المؤسسة بثتى الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحقيق ذلك، من خلال التلفزة والراديو والصحافة والملصقات والمنشورات وغيرها.

ومن مهام هذه المديرية ما يلي:

- العمل على تطوير صورة المؤسسة؛
  - بناء العلامة؛
  - تنظيم الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة؛
  - التخطيط للحملات الإشهارية؛
  - تنظيم الملتقيات والمعارض والصالونات؛
  - المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية والإجتماعية.
- 4.\* مديرية نظام المعلومات:** لقد وضعت هذه المديرية للإستجابة إلى احتياجات المؤسسة من مختلف المعلومات، هذه المديرية تتمتع بالإستقلالية والمرونة، وتعمل على ضمان نقل المعلومات إلى الشركاء والعملاء وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس(3):

أولاً: سياسة المنتجات (عرض الخدمة): تقدم مؤسسة موبيليس نوعين من العروض، عرض الدفع المؤجل

(الدفع البعدي) وعرض الدفع المسبق، هذه الأخيرة من أكثر العروض جاذبية للمشاركين إذ تمثل ما يفوق 90% من الحصة الإجمالية للمشاركين، وتحاول مؤسسة موبيليس من خلال عروضها تلبية الحاجات والرغبات المختلفة لكافة مشتركها، وفيما يلي تفصيل لمنتجات كل عرض:

1. عروض الدفع المسبق (**OFFRES PRÉPAYÉES**): في هذا النوع من العروض يقوم المشترك بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، وتندرج تحتها العروض الآتية:

- **موبيليس بطاقة (MOBILIS CARTE)**: هو عرض ناتج عن دمج كل من عرضي موبيليس البطاقة

وموبيليت، وهو عرض يمكن المشترك من الحصول على خط هاتفي نقال دون اشتراك شهري حيث يتم دفع ما يستهلكه المشترك فعلياً، مع الحصول على خدمات متنوعة أخرى مثل: التعريف بالثانية بعد الدقيقة الأولى، متابعة الاستهلاك في الوقت الحقيقي بعد كل مكالمة، الرسائل القصيرة، إظهار وإخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات...إلخ.

- **عرض قوسطو (GOSTO)**: ويعتبر من أحدث العروض التي قدمتها المؤسسة، وهو موجه بالدرجة الأولى إلى فئة الشباب، ويتميز بسعره الذي يختلف باختلاف المجال الزمني (ساعات الراحة وساعات ساعات العمل).

2. عروض الدفع البعدي أو المؤجل (**OFFRES POSTEPAYÉES**): وفي هذا

العرض لا يقوم المشترك بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة، وتتمثل عروض الدفع البعدي فيما يلي:

- **عرض الاشتراك العادي (RESIDENCIEL)**: ويعتبر أول عرض لموبيليس وتتم الفوترة فيه كل شهرين وبدون تسبيق، سعر المكالمات المحلية أو الدولية مطروح بسعر تنافسي، بالإضافة إلى حصول المشترك على خدمات مجانية، مع صلاحية هذا العرض في عدد من الدول الأجنبية بفضل الاتفاقيات التي أبرمتها موبيليس مع متعاملين دوليين في مجال الهاتف النقال (**LES ACCORDS DE ROAMING**).

- **العرض الجزافي (FORFAIT)**: يتضمن هذا العرض حجماً ساعياً من المكالمات يتراوح بين ساعتين وستة عشرة ساعة من المكالمات الهاتفية في إطار اشتراك لمدة شهرين، وفي حالة زيادة الاس تهلاك عن ساعات الاشتراك فيتعين على المشترك دفع قيمة الاتصالات التي أجراها، مع العلم أن هذا العرض يقدم نفس خدمات عرض الاشتراك العادي.

- **العرض العائم (FLOTTE)**: وهو عرض موجه للمؤسسات تم إطلاقه في 04 مارس 2005 ، ويتيح لها الاستفادة من ( 10 ) خطوط على الأقل من أجل الفوز بسلسلة من الامتيازات الهامة، حيث كلما زادت الخطوط انخفضت أسعار هذا العرض العائم، أما الخدمات المتاحة بواسطة هذا العرض فتضم نفس الخدمات التي تقدمها العروض السابقة ولكنها تزيد عليهم فقط بخدمة (FAXDATA) وهي خدمة تمكن من إرسال واستقبال الفاكس.

3. **العرض المختلط (OFFER MIXTE)**: وهو عرض يجمع بين خصائص عرض الدفع

المسبق وعرض الدفع البعدي، وتتمثل عروضه فيما يلي:

- **عرض موبيكونترول (MOBICONTROL)**: وهو أحد الصيغ المختلطة بين الدفع المسبق والدفع

الآجل، يسمح للمشارك بمراقبة رصيده دون انتظار الفاتورة كما يمكنه من إعادة تعبئة رصيده باستخدام بطاقات الدفع المسبق، ويختلف تسعير الخدمات التي يعرضها باختلاف قيمة الاشتراك الشهري.

- **عرض موبيبوست (MOBIPOSTE):** هذا العرض هو نتاج شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر وقد تم إطلاقه يوم 04 مارس 2005 ، وهو موجه إلى عمال بريد الجزائر فقط، حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للمشارك، وذلك وفق أحد الصيغ التالية:

- الصيغة الخضراء 1200 دج .
- الصيغة الصفراء 2000 دج .
- الصيغة الحمراء 3000 دج .

يتم اقتطاع المبلغ المقابل لكل صيغة أوتوماتيكيا، وعند نفاذ الرصيد يمكن التزويد ببطاقات الدفع المسبق، ويقدم هذا العرض نفس الخدمات المقدمة في عرض موبيليس بطاقة، ويختلف عنه في التسعيرة الذي يختلف بدوره من صيغة لأخرى.

### ثانيا:

**سياسة التوزيع:** حرصا من مؤسسة موبيليس على تقديم الخدمة في المكان المناسب للعميل وفي الوقت الذي يطلبها فيه، وبالكميات المناسبة، تتبنى المؤسسة سياسة توزيع تنطوي على: مستوى شبكة التغطية، وكذا قنوات التوزيع التي تعتمدها.

#### 1. شبكة التغطية:

تطورت شبكة موبيليس بشكل سريع، فبعدما كانت تضم م مركزين تحويين MSC و 2000 محطة قاعدية BTS في 31 جانفي , 2005 أصبحت الشبكة تحصي 3000 محطة قاعدية و 20 مركز تحويل تغطي 48 ولاية وذلك في نهاية 2005 ، أما في سنة 2009 فقد بلغت 4200 محطة قاعدية .BTS

#### 2. قنوات توزيع الخدمة:

من أجل ضمان توزيع جيد لخدمات مؤسسة موبيليس، بحيث يحقق الأهداف المسطرة، ويتلاءم مع نشاط المؤسسة، والمنافسة القوية، اعتمدت المؤسسة على القناتين المباشرة وغير

المباشرة للتوزيع :

#### أ. قناة التوزيع المباشرة:

وفقا لهذه القناة تقوم مؤسسة موبيليس بالتعامل مباشرة مع مشتركها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تملك المؤسسة 8 مراكز خدمة جهوية متفرقة عبر التراب الوطني تندرج تحت كل مركز جهوي وكالات تجارية تابعة له كما هو مبين في الجدول الآتي

المديريات الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس.

المديريات الجهوية لموبيليس	الوكالات التجارية لموبيليس
المديرية العامة للوسط	وكالة صوفيا، الأبيار، سيدي يحيى الخراس، تيزي ورو، البليدة، البويرة، بوردبس، تيارزة، قسن، أولاد يعيش، بوفاريك، دراريا، شرسال، روبية، دالي ابراهيم، زرالدة، باب الواد، ححوط.
المديرية الجهوية لورقلة	وكالة ورقلة، غرداية، الاغواط، عين صالح، تقرت، بسكرة، الواد، أفلو، المدور، طولقة، البسري، غمراست، حاسي مسعود، المنعة.
المديرية الجهوية لسطيف	وكالة سطيف 1 و2، أفو، بوسعادة، طاهير، رأس الواد، العنابة، مسيلة، حيجل، ثمانية، برج بوعمريرج.
المديرية الجهوية لقسنطينة	وكالة قسنطينة، بلة، باتنة، أم الوالي، شلغوم العبد، بريك، الحروب، حنشة.
المديرية الجهوية لعنابة	وكالة سوق أهراس، عنابة، سكيكدة، الحجار، قالة، تسة، سدراتة، ير العاتر، القالة، واد زباني، القل، الطارف، بن حمور.
المديرية الجهوية للشلف	وكالة الشلف، واد رهيو، لبردة، قصر البخاري، خميس البانة، نية الحد، خيلران، عين الدفلة، تيسسيدات، المدية، عين وسارة، الخلفة، تنس، تيارت.
المديرية الجهوية لومراڤ	وكالين في وهران، معسكر، سعيدة، عين الترك، غنية، تلمسان، مستغانم، سيدي بونكر، سيدي علي، بني صاف، بن باديس، عين تموننت، سيدي بالعمس.
المديرية الجهوية لشار	شارية، البيض، عنابة، ندوف، أدرار، بشار، عين الصفراء، حمادة.

المصادر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

الجدول رقم (5)

و يكمن دور الوكالات التجارية التابعة للمديريات الجهوية فيما يلي:

- تحصيل مستحقات الفواتير؛
- بيع شرائح التشغيل؛
- بيع بطاقات التعبئة؛
- التفاعل الفوري مع الشكاوي والاستماع المستمر والمباشر لاقتراحات العملاء؛
- تحسين منتجات وخدمات المؤسسة.

ب. قناة التوزيع الغير مباشرة : في هذه القناة لا تقوم المؤسسة بتوزيع خدماتها مباشرة إلى عملائها أي تتخلى عن جزء من وظائفها التسويقية والتوزيعية وإسنادها للوسطاء، وتعتمد مؤسسة موبيليس على عدة موزعين معتمدين :

- ALGERIE POST
- ALGERIKA
- ANEP MESSAGERIE

- ASSILOU. COM   
 GTS PHONE   
 SARL DJAZPHONE   
 EL WASSILA TELECOM   
 GSM ALGERIE

كما نشير إلى أن المؤسسة تتعامل مع حوالي 52500 نقطة بيع منتشرة عبر كافة التراب الوطني، يقومون ببيع بطاقات التعبئة، وتعبئة الرصيد من خلال خدمة أرسيلي، بالإضافة إلى بيع شرائح التشغيل.  
 ثالثا: سياسة التسعير

ونميز بين :

1. تسعيرة عروض الدفع المسبق :وهي موضحة في الجدول الآتي:

تسعيرة عرض فوسطو		تسعيرة عرض موبيليس بطاقة			
250		500			سعر الدخول (دج)
150		400			الرصيد الأول (دج)
غير محدودة		غير محدودة			مدة التغطية
طريقة الاحتمال					
الثانية بعد 30 نا الأول					
سامات الراحة	سامات العمل	أكثر من 1000	من 500 إلى 999	إلى غاية 499	الرصيد (دج)
4	6	4	4.5	5	نحو كل الشبكات (دج)
4					نحو فوسطو (دج)
تسعيرة عرض فوسطو لأرقام المحملة					
2.99					نحو موبيليس (دج)
6					نحو الخارج (دج)

المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

الجدول رقم (6)

2. تسعيرة عروض الدفع الآجل :  
تسعيرة عرض الاشتراك العادي والعائم:

تسعيرة العرض العائم نحو الداخل		تسعيرة عرض الاشتراك العادي نحو الداخل	
20 خط فما فوق	من 10 إلى 19 خط		
600	750	1200	تكاليف النقاد (دج)
	/	4000	الضمان (دج)
450	540	750	الإشتراك الشهري (دج)
	4.5		نحو موبيليس (دج/دقيقة)
	5.8		نحو الثالث (دج/دقيقة)
	7.5		نحو متعامل آخر (دج/دقيقة)
	3	/	ما بين Flotte (دج/دقيقة)
تسعيرة عرض الاشتراك العادي و العائم نحو الخارج (دج/دقيقة).			
	نحو الهاتف الثابت	نحو الهاتف النابت	البلد
20.52	11.97		أوروبا
11.97	11.97		الولايات المتحدة الأمريكية وكندا
23.94	23.94		الدول العربية والإفريقية
35.90	35.90		الدول الأخرى

المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

الجدول رقم (7)

وتعتبر أسعار هذا العرض العائم قابلة للتفاوض حسب عدد الخطوط المطلوبة.



-تسعيرة العرض الجزافي:

16 س/شهر	12 س/شهر	8 س/شهر	6 س/شهر	4 س/شهر	2 س/شهر	1 س/شهر	
عانا		1200					تكاليف التشغيل (دج)
6000		4000					الضمان (دج)
5850	4504.5	3100.5	2632.5	1930.5	1170	877.5	الإشتراك الشهري (دج)
5.26		5.85			6.43		نحو موبيليس (دج/دقيقة)
6.43		7.02			7.60		نحو الثالث (دج/دقيقة)
8.77		8.77			8.77		نحو متعامل آخر (دج/دقيقة)

المصدر: المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بولاية سبلة.

الجدول رقم (8)

3. تسعيرة العروض المختلطة :

تسعيرة عرض موبيكوتترول (دج/دقيقة)					
اشترك (دج)	اشترك جزائي 1200	اشترك جزائي 2000	اشترك جزائي 3000	اشترك جزائي 5000	اشترك جزائي 8000
الرميد الشهري (دج)	1200	2000	3000	5000	8000
نحو موبيليس	6.5	6	5.5	5	4.5
نحو متعامل آخر	9.5	9	8.8	8	7.5

تسعيرة عرض موبيسوت (دج/دقيقة)			
الرميد الشهري (دج)	الصفحة المختارة 1200	الصفحة المختارة 2000	الصفحة المختارة 3000
الرميد الشهري (دج)	1200	2000	3000
نحو موبيليس	8	7	6
نحو متعامل آخر	12	10	8

المصدر: المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بولاية فسطاطة.

الجدول رقم (9)

من خلال توضيح أسعار مختلف عروض المؤسسة يتضح لنا جليا بأن السعر يستخدم بقوة لزيادة مبيعات المؤسسة، وجذب المشتركين، كما أنه يبين تنافسية الأسعار التي تتمتع بها مؤسسة موبيليس في سوق تسوده المنافسة الشديدة، حيث نلاحظ تقارب في أسعار عروض مختلف المؤسسات الأخرى المنافسة. ونظرا لتركيز بحثنا على السياسة الاتصالية التسويقية سنخصص لها المباحث التالية في هذا الفصل.

(1).(2)&(3): www.mobilis.com

## المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة موبيليس

### المطلب الأول: الإطار العام للدراسة

#### 1-أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول للهدف الاساسي من هذه الدراسة وهذا الإستبيان وهو: معرفة وقياس مدى ودرجة رضا و ولاء العملاء لمؤسسة موبيليس.

#### 2-تحديد مجتمع الدراسة والعينة

بما أن الدراسة تهدف إلى قياس مدى رضا و ولاء العملاء لمؤسسة موبيليس فقد إستهدفنا في الإستبيان الأشخاص الذين يملكون شريحة موبيليس سواء ما زالوا يستعملونها أو يحتفظون بها ولا يستعملونها،أي حتى نوضح أكثر أن الدراسة شملت حتى الأشخاص الذين يملكون شريحة لمؤسسة أخرى بالإضافة لشريحة موبيليس،أو سبق لهم و أن تعاملوا مع موبيليس و الآن عضويتهم مجمدة،بصفة عامة مجتمع الدراسة يشمل كل من له تجربة مع خدمات المؤسسة.

#### 3-إعداد الإستبيان

تم إعدادالإستبيان باللغة العربية يتضمن جزء واحد وهو:

مكون من عشرة أسئلة حول الرضا و الولاء وفق سلم يتكون من خمسة خانات حسب الترتيب التالي من لا أتفق إلى أتفق تماما لاحظ الملحق الخاص بالإستبيان ،ويقوم العميل بملء الإستمارة من خلال وضع علامة على الخانة التي تناسبه.

قمنا بإعداد الإستبيان بطريقة محكمة ودقيقة وقمنا بتوزيع نسخة تجريبية على زبائن من الأقارب مختلفي الخصائص من طلبة و عمال و عاطلين عن العمل كذلك بصفة عامة الزبائن الذين إختارناهم كانوا مختلفي الخصائص بعد جمع الإستبيان الذي وزع مع المقابلة الشخصية للإفراد لمعرفة إنطباعهم ،قمنا بتعديل في الأسئلة تم قمنا بتوزيعها على العينة المستهدفة.

#### 4-عرض الإستبيان

بعد عملية جمع الإستبيان التي أخاب عليها أفراد العينة ،تأتي عملية عرض البيانات المحصل عليها للإشارة فقد إستغرقت مدة التوزيع مع الجمع حوالي 15 يوم طول المدة يفسره صعوبة ملء الإستمارة من طرف الزبائن ذوي المستوى التعليمي المنخفض أو الذين لا يفهمون اللغة العربية بشكل جيد مما أدى بنا إلى بذل جهد إضافي من خلال تقديم أمثلة توضيحية إسترجعنا 36 إستمارة من أصل 50 إستمارة منها6 غير صالحة ومنه تحصلنا على 30 إستمارة صالحة للتحليل .

## المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الإستبيان

### 1- وصف خصائص العينة:

نقوم بوصف خصائص العينة من خلال التعريف على ما يميزها فيما يخص الجنس، المهنة، والعمر لمختلف أفراد العينة.

#### 1-1-الجنس:

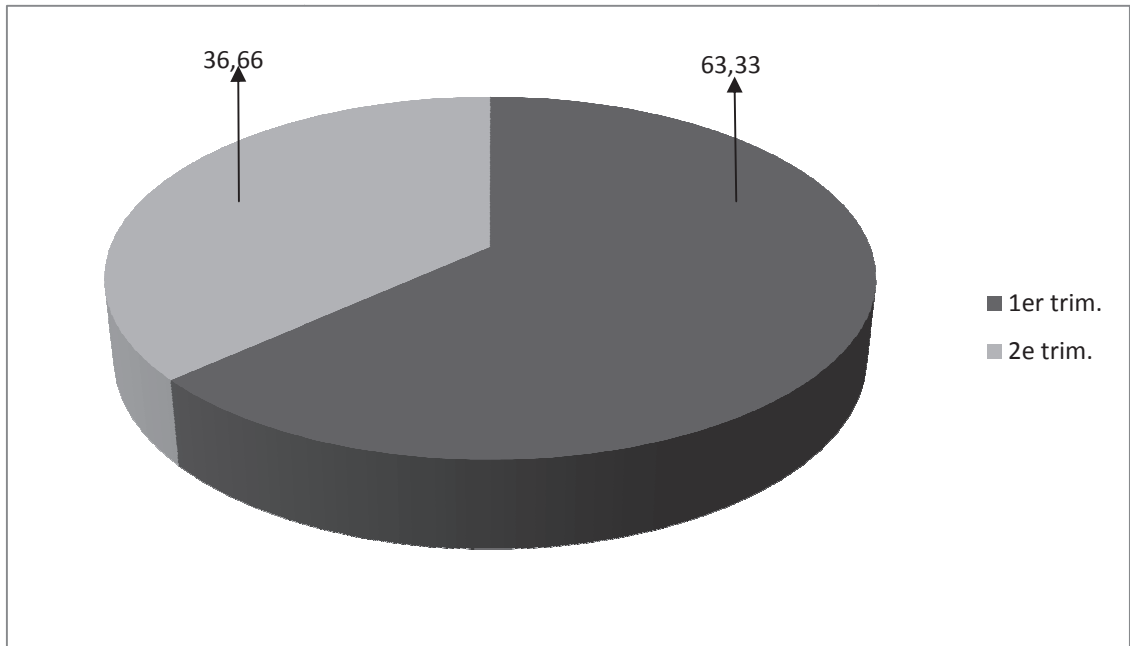
سواء كان المستقصي ذكر، أو أنثى.

الجدول (10): خصائص جنس أفراد عينة عملاء مؤسسة موبيليس.

أنثى		ذكر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%63.33	19	%36.66	11

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل ( 21): تركيبة جنس أفراد عينة عملاء مؤسسة موبيليس.



نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور المستجوبين هو %36.66 بالمقابل %63.33 إناث، هذا يعني أن نسبة إناث أكبر من نسبة الذكور نسبيا أي أن عينة البحث تحوي إناث أكثر من الذكور.

2-1- المهنة:

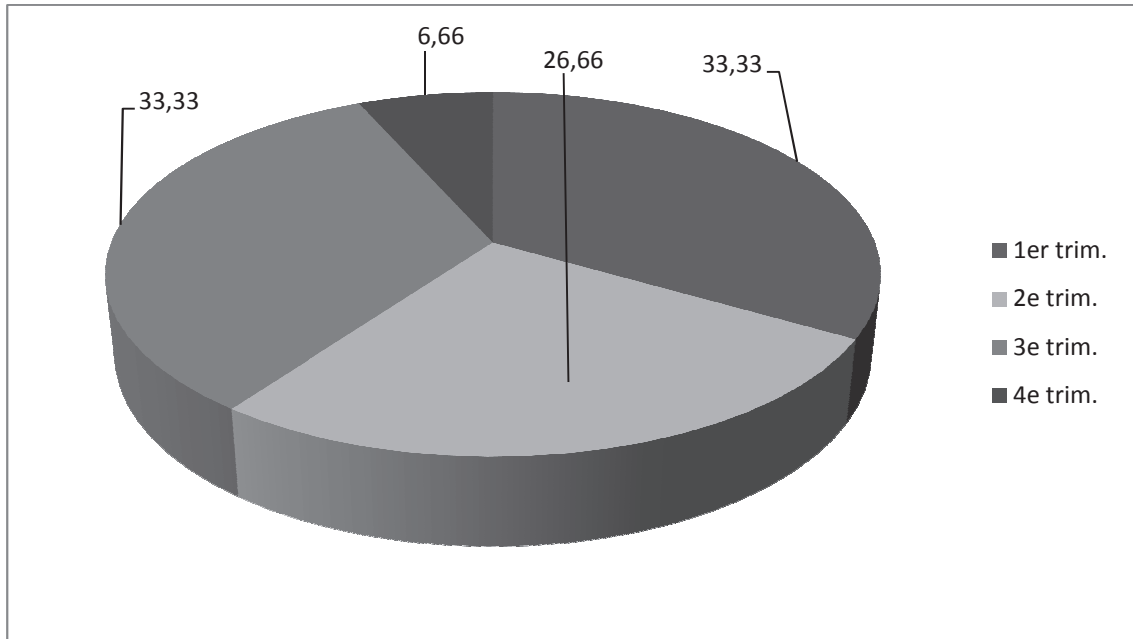
حددنا فيما يخص المهنة أربعة فئات هي: الموظفون، الطلبة، فئة الأعمال الحرة والبطالون.

جدول (11): خصائص من أفراد العينة.

المصدر: من إعداد الطالب

الموظف		طالب		أعمال حرة		بطل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
10	%33.33	08	%26.66	10	%33.33	02	%6.66

الشكل رقم (22) تركيبة من أفراد العينة



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العظمى للمستخوبين كانت من فئة موظفين وأعمال الحرة بنسبة 33.33% ، وتليها نسبة الطالب 26.66% أما نسبة البطالة فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 6.66% ، هذا يعني أن المؤسسة توفر خدماتها إلى جمع أفراد المجتمع .

### 3-1 العمر:

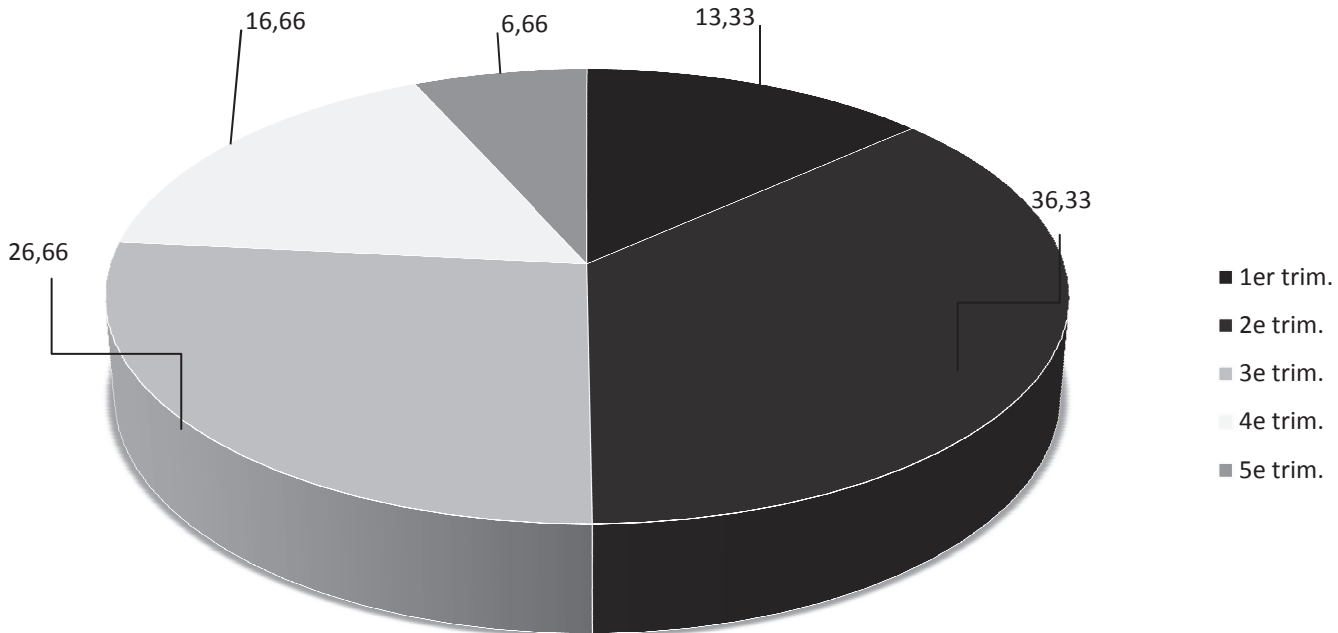
تم تقسيم فئات العمر إلى خمس فئات هي: تحت 20 سنة، من 20 سنة إلى 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، وفئة ما فوق 50 سنة

الجدول رقم ( 12): الخصائص العمرية لعينة الدراسة

أقل من 20 سنة		من 20 إلى 30 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة		ما فوق 50 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
4	13.33%	11	36.66%	8	26.66%	5	16.66%	2	6.66%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (23) التمثيل البياني لتركيبية عمر أفراد العينة



من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الأكثر مشاركة هي فئة من (20 إلى 30) سنة بنسبة 36.66، تليها نسبة 26.66 للفئة العمرية (31 إلى 40) سنة، أما المرتبة الثالثة فتحتلها الفئة العمرية (41 إلى 50) سنة بنسبة 16.66، تليها الفئة العمرية أقل من 20 سنة بنسبة 13.33 أما المرتبة الأخير من

الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة 6.66، بناءً على هذا نستنتج أن عينة الدراسة يغلب عليها فئة الشباب .

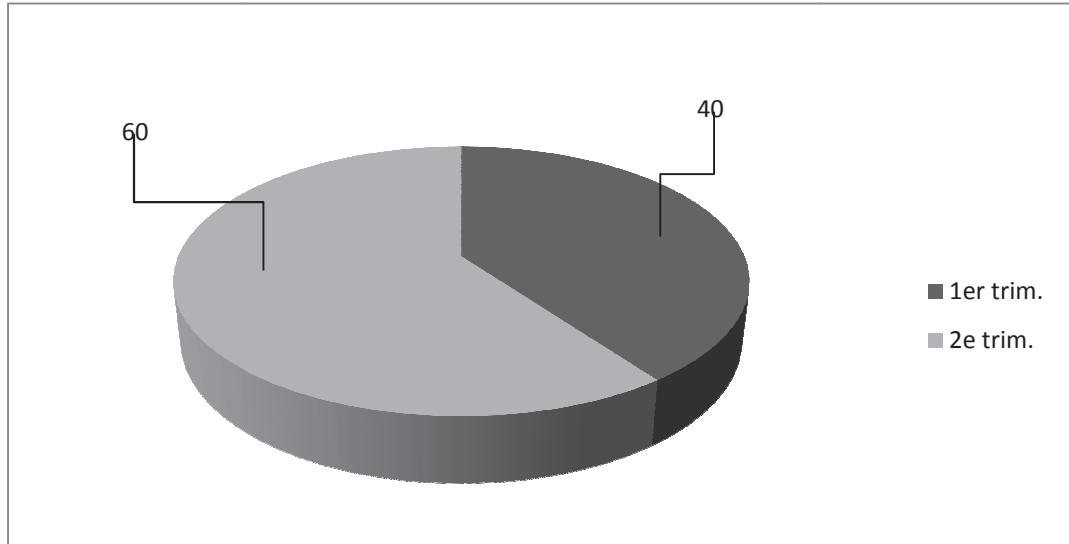
2- السؤال : هل ترغب في تغيير متعاملك ؟

الجدول (13)الهدف من هذا السؤال معرفة مدى رضا الزبون عن المؤسسة ومدى ولائه لها .

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%40	12	%60	18

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (24) التمثيل البياني لدرجة ولاء عملاء مؤسسة موبيليس



نلاحظ من الجدول أن نسبة العملاء الغير راغبين في تغيير المتعامل موبيليس الى متعامل آخر 40% اما بنسبة العملاء الراغبين في تغيير المتعامل هي 60% نستخلص من هذا أن معظم عملاء موبيليس غير راضون على مؤسسة التي يتعاملون معها وبذلك يكونون غير راضيون .

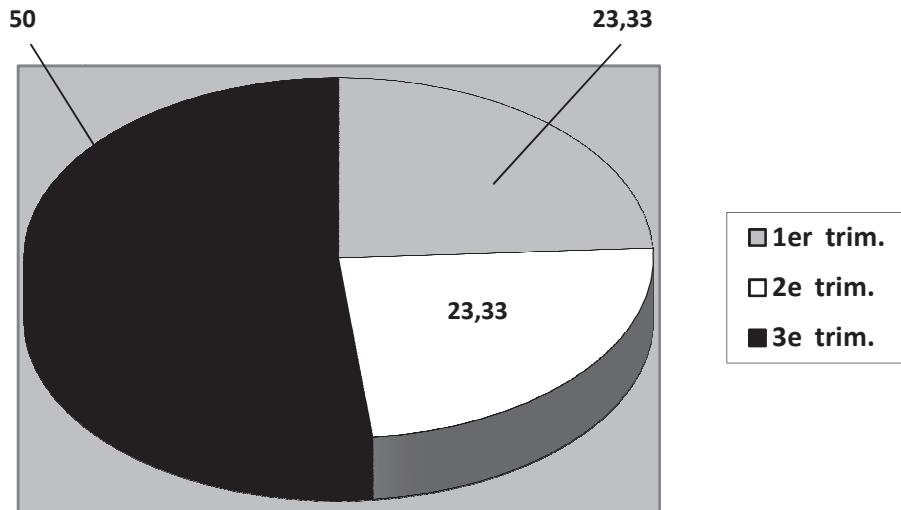
**المطلب الثالث :تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بخدمات المنظمة ومدى معرفة الزبون بها :**

الجدول (14) مدى معرفة العميل بالخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبليس .

لا أدري		لا		نعم		البيان
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%6.66	2	%33.33	10	%60	18	الرسائل القصيرة SMS
%26.66	8	%60	18	%13.33	4	الرسائل المصورة MMS
%20	6	%40	12	%40	12	الرسائل الصوتية
%6.66	2	%10	3	%83.33	25	معاينة الرصيد
%13.33	4	%20	6	%66.66	20	تحويل المكالمات
%23.33	7	%23.33	7	%50	15	إظهار وإخفاء الرقم

المصدر : من إعداد الطالب

الشكل (25) مدى معرفة العميل بالخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبليس



نلاحظ من الجدول أن نسبة الزبائن الذين يؤكدون أن الخدمات السابقة تتوفر عليها المؤسسة هي 50% أما نسبة الزبائن الذين يؤكدون عدم وجود الخدمات السابقة في المؤسسة هي 23.33%، أما الزبائن الذين يعرفون إذا كانت المؤسسة تحتوي على هذه الخدمات هي 23.33%، أي نسبة الزبائن الذين يؤكدون عدم وجود هذه الخدمات أو لا يدرون بوجودها أو لا هي (23.33+50) هي 73.33% بذلك على المؤسسة أن تزيد من حملاتها الترويجية للتعريف الزبون بالخدمات التي تقدمها.

تحليل نتائج الأستقصاء الخاصة بمعرفة مدى رضا الزبون بولاية ورقلة عن خدمات مؤسسة موبيليس :

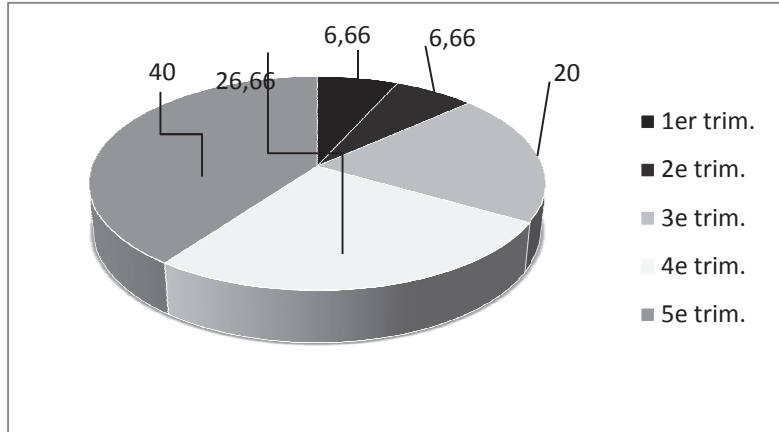
### 1 التعرف على مدى إهتمام المؤسسة لتلبية حاجات الزبون وحل مشاكله :

الجدول (15) العبارة رقم 01: تلبية المؤسسة دائماً حاجات ورغبات الزبائن

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	2	2	6	8	12
النسبة	6.66%	6.66%	20%	26.66%	40%

من إعداد الطالب

الشكل (26) التمثيل البياني لنتائج العبارة 01 تلبية المؤسسة دائماً حاجات ورغبات الزبائن



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة موافقة بشدة الزبائن على أن المؤسسة تلبية حاجاتهم ورغباتهم وبذلك فنسبة موافقة الزبائن 6.66% أما نسبة عدم موافقة الزبائن تقدر ب: 6.66%، أما محايد فنسبته 20%، ولا أتفق فنسبته 26.66%، أما بنسبة لا أتفق على الإطلاق بنسبة 40%، أي ان على المؤسسة أن تقوم ببحوث للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم ومحاولة تلبيةها.

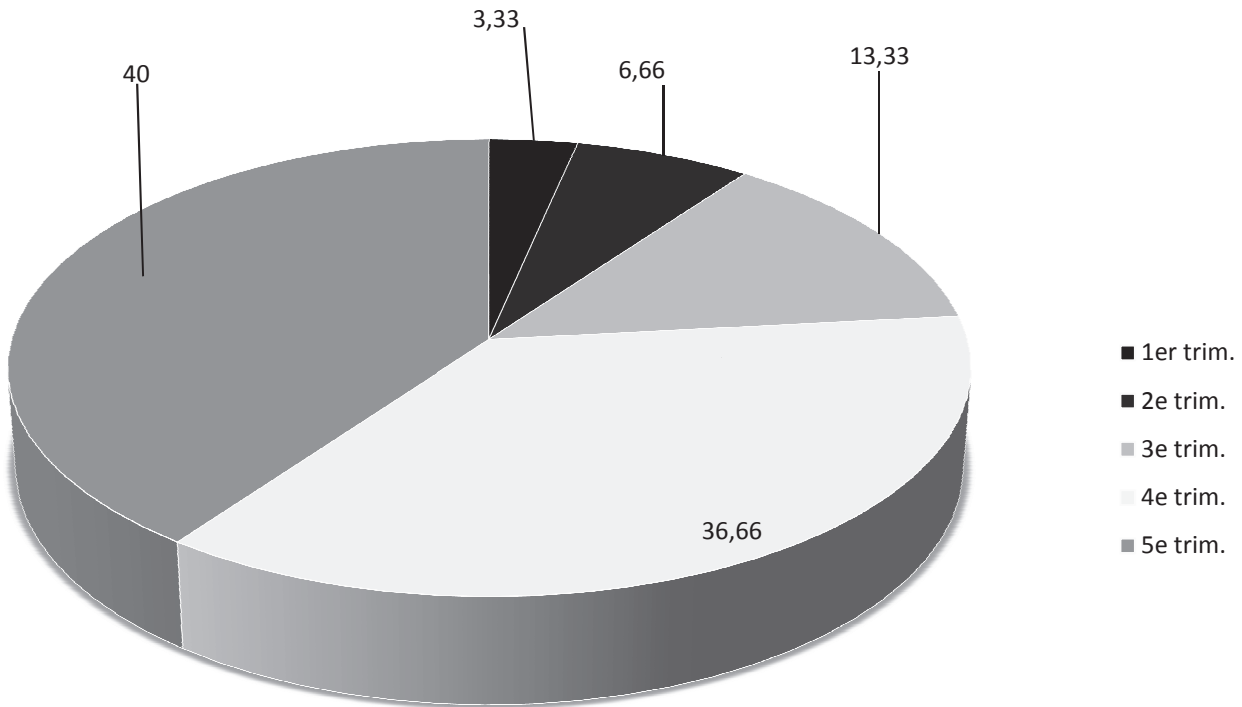


الجدول (16) السؤال (2): تحل المؤسسة المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة .

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	1	2	4	11	12
النسبة	%3.33	%6.66	%13.33	%36.66	%40

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (27) تمثيل البياني لنتائج العبارة 2: تحل المؤسسة المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة .



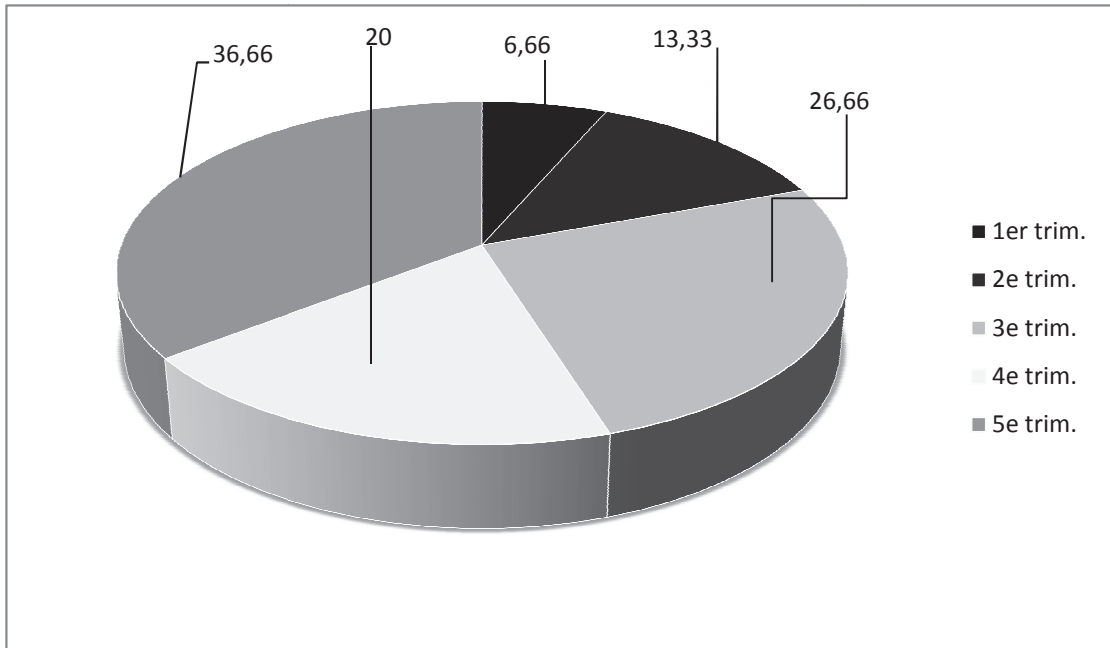
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة موافقة الزبائن على أن المؤسسة تقوم بحل جميع المشاكل التي تواجههم هي 9.99% متوسط بالمقابل نسبة غير موافقين على ذلك هي 53.33 أما بنسبة 13.33 من الزبائن يمتنعون على الإجابة ومنه المؤسسة لا تلبي حاجات ورغبات الزبائن .

2- التعرف على رأى الزبون حول مستوى جودة الخدمات المقدم من طرف المؤسسة :  
الجدول(17) السؤال 3 :تقوم المؤسسة بتحسين جودة خدماتها بإستمرار .

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	2	4	8	6	11
النسبة	6.66%	13.33%	26.66%	20%	36.66%

المصدر : من إعداد الطالب

الشكل (28): التمثيل البياني لنتائج العبارة 3 : تقوم المؤسسة بتحسين جودة خدماتها بإستمرار.



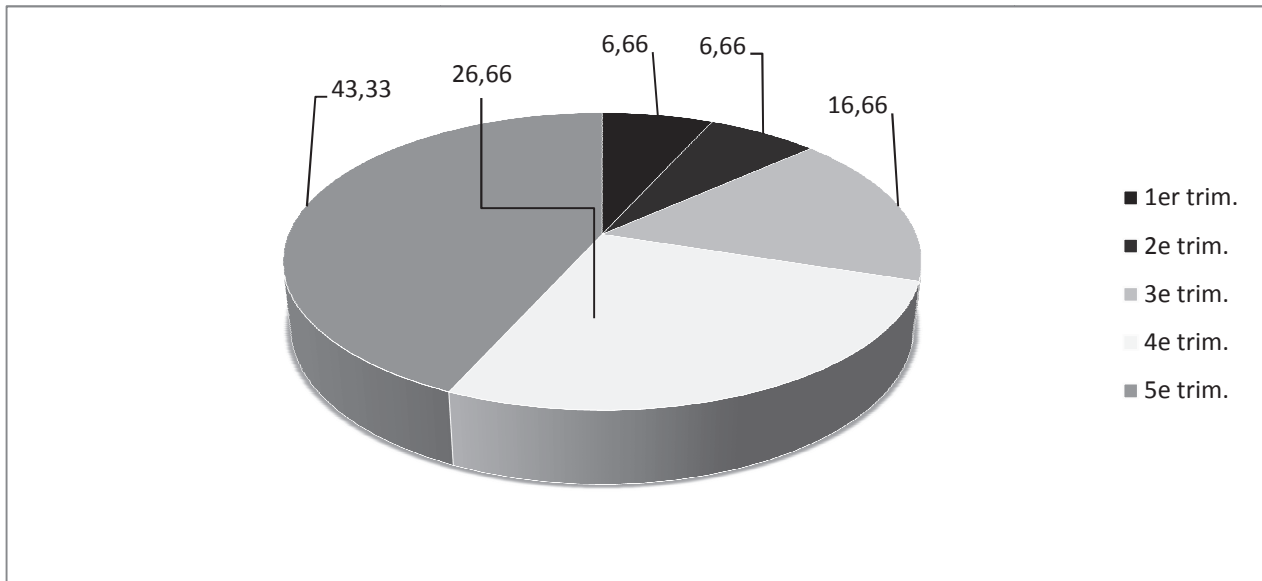
من خلال الجدول نلاحظ نسبة الموافقين على المؤسسة تقوم بتحسين خدماتها بإستمرار هي 19.99% نسبة ضئيلة مقارنة بالأفراد الغير موافقين على ذلك التي تعادل 56.66 بالمقابل فنسبة 26.66 للأفراد الممتنعون على الإجابة .

الجدول (18) السؤال الرابع: جودة الخدمات المقدمة تفوق توقعات الزبون .

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	2	2	5	8	13
النسبة	%6.66	%6.66	%16.66	%26.66	%43.33

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (29) الممثل البياني لنتائج العبارة 4 جودة الخدمات المقدمة تفوق توقعات الزبون .



نلاحظ من الجدول أن نسبة الأفراد الموافقين على أن جودة الخدمات المقدمة تفوق توقعات الزبون وهي نسبة قليلة بالنسبة للأفراد غير موافقين هي 69.99 أما بنسبة أفراد الممتنعين عن الإجابة هي 16.66 من خلال السؤال (3.4) تبين لنا أن الزبون غير راضي على تحسين المستمر لجودة الخدمات والجودة التي تفوق توقعات الزبون .

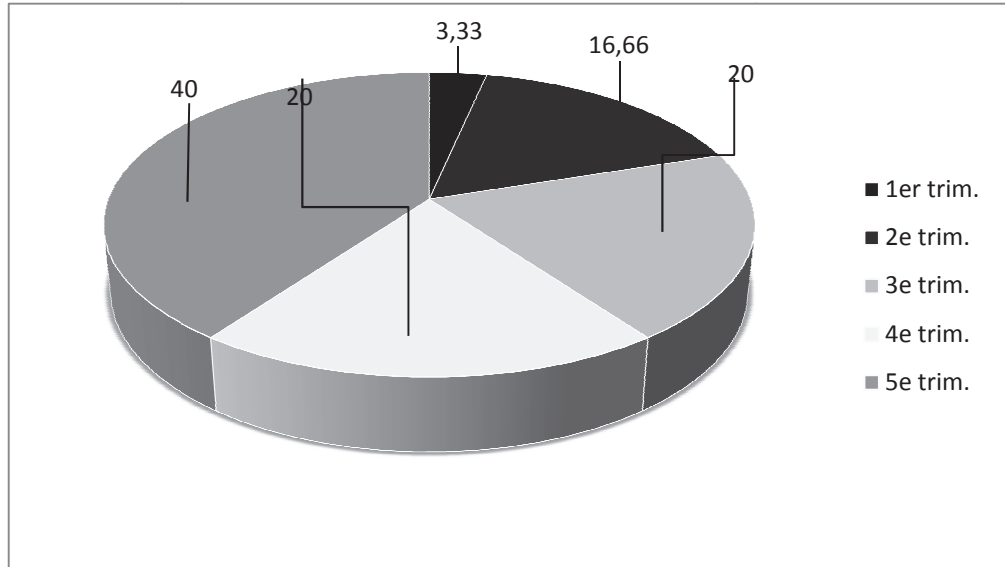
3- التعرف على مدى رضا الزبون على مستوى التغطية لدى المؤسسة

الجدول (19) العبارة 5: مستوى التغطية لدى المؤسسة جيد.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	1	5	6	6	12
النسبة	%3.33	%16.66	%20	%20	%40

المصدر من إعداد الطالب

الشكل (30) التمثيل البياني لنتائج العبارة 5 مستوى التغطية لدى المؤسسة جيداً .



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الزبائن الموافقين على أن مستوى التغطية لدى المؤسسة غير جيد بنسبة 19.99 وهي نسبة ضعيفة بالنسبة للأفراد غير موافقين على ذلك والتي تقدر ب60 أما معدل الأفراد الممتنعون على الأجابة هو 20

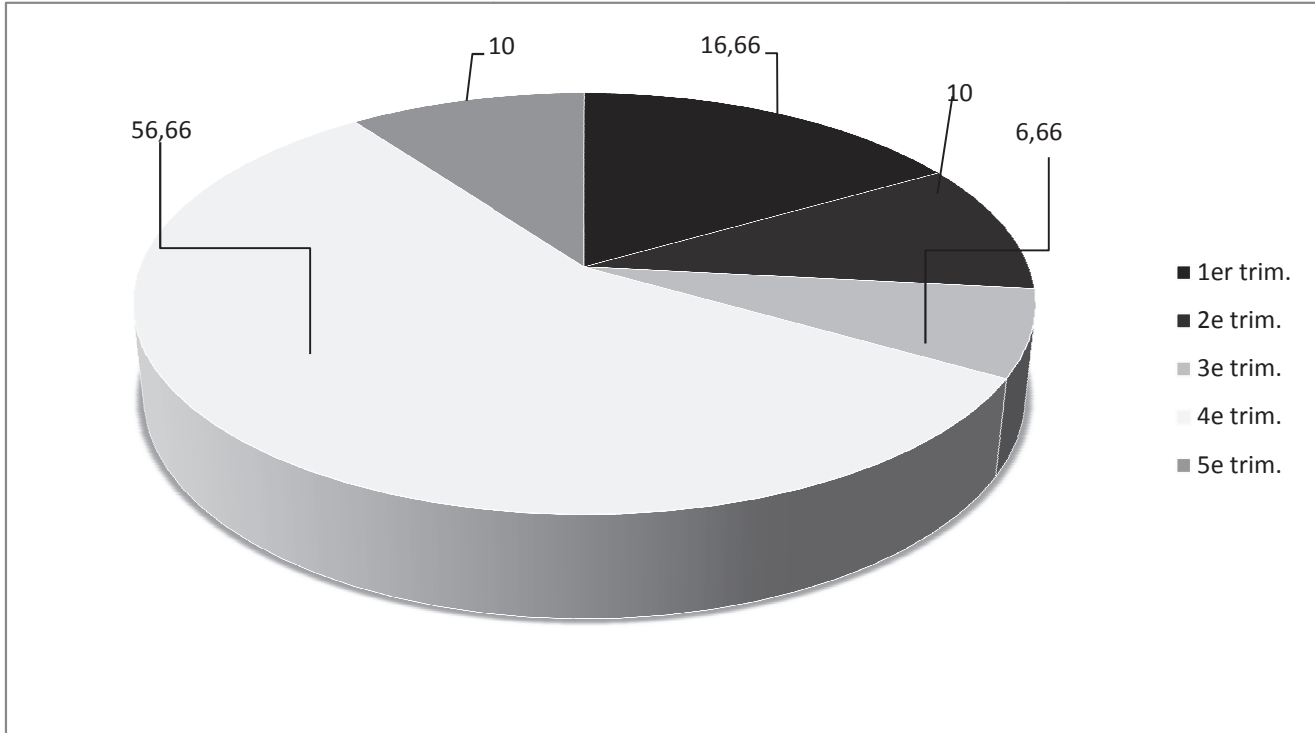
#### 4 التعرف على رضا الزبون على العمال المقدمين للخدمات في المؤسسة

الجدول (20) العبارة 6: يتمتع موظفو المؤسسة بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اتفق	لا اتفق على الإطلاق
التكرار	5	3	2	17	3
النسبة	%16.66	%10	%6.66	%56.66	%10

المصدر من إعداد الطالب

الشكل (31) التمثيل البياني لنتائج العبارة 6: يتمتع موظفو المؤسسة بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال.



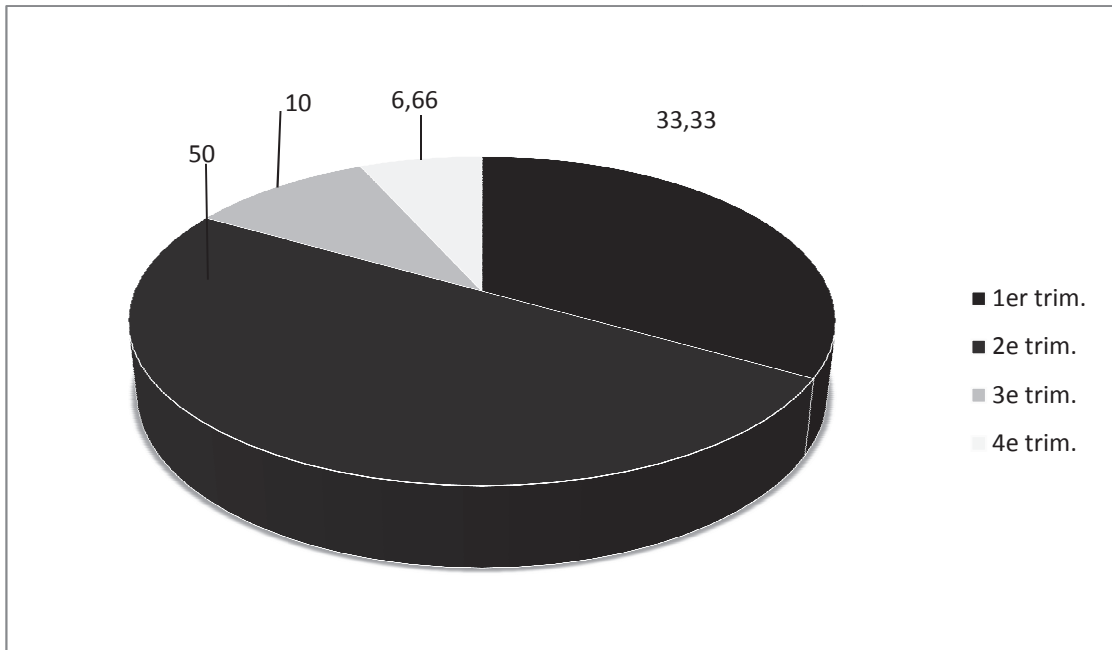
نلاحظ من الجدول أن نسبة الموافقين على عمال المؤسسة يتميزون بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء الأعمال هي: 26.66، لكن نسبة الأفراد غير الموافقين هي 66.66 وهي نسبة عالية بمقابل النسبة المنخفضة للموافقين، أما الأفراد الممتنعون عن الإجابة يمثلون نسبة 6.66.

الجدول (21) العبارة 7 مظهر عمال المؤسسة لائق:

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	10	15	3	2	–
النسبة	%33.33	%50	%10	%6.66	–

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (32) التمثيل البياني لنتائج العبارة 7: مظهر العمال المؤسسة لائق



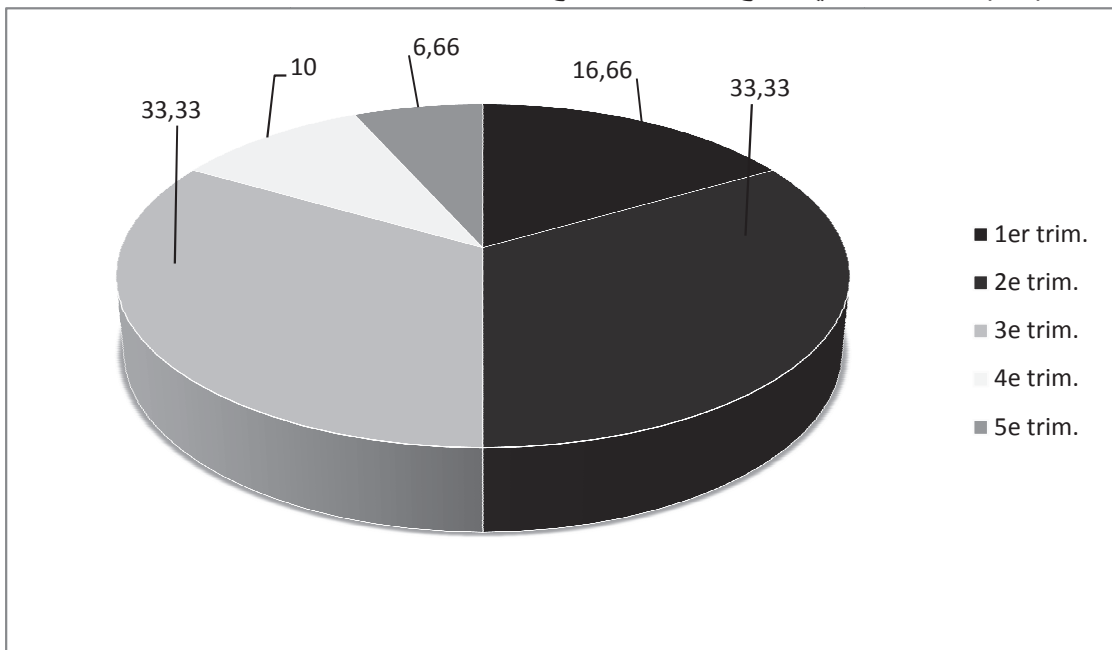
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الزبائن الموافقين على أن مظهر العمال لائق هي 83.33 وهي نسبة موافق متوسطة تقابلها 6.66 من الزبائن غير موافقين على ذلك، ونسبة 10 إمتنعوا عن الإجابة .

الجدول (22) العبارة 8: يتمتع عمال المؤسسة بالأخلاق العالية

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	5	10	10	3	2
النسبة	%16.66	%33.33	%33.33	%10	%6.66

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (33): التمثيل البياني لنتائج العبارة 8: يتمتع عمال المؤسسة بالأخلاق العالية.



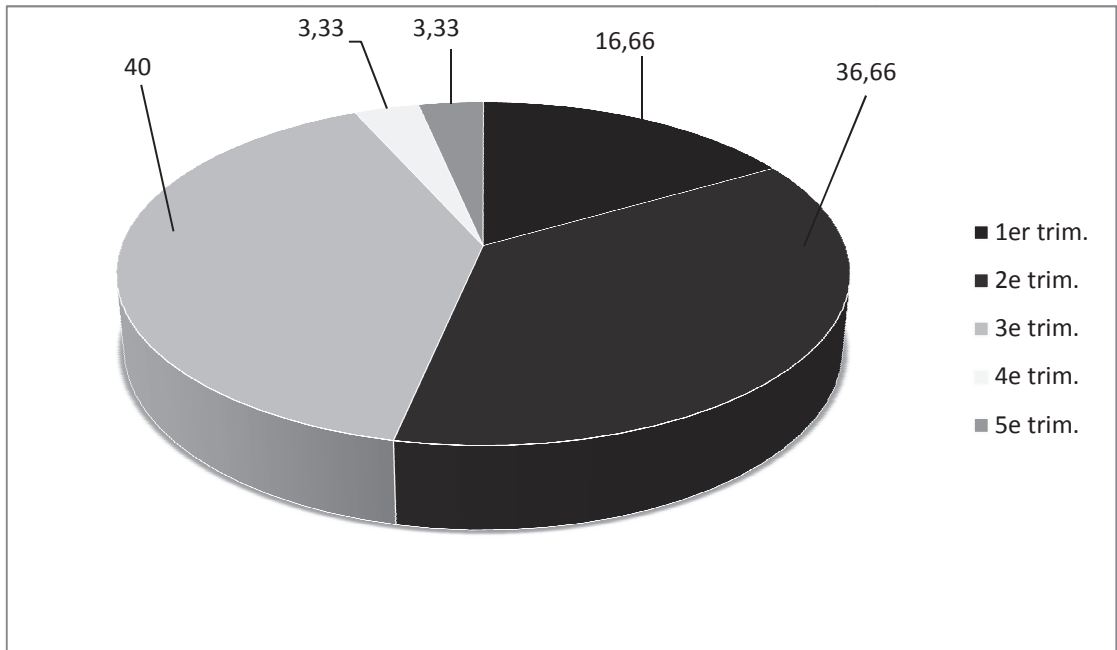
من الجدول يتبين لنا أن نسبة الموافقة على أن عمال المؤسسة يتمتعون بالأخلاق العالية هي: 49.99 وهي نسبة متوسطة ضعيفة تقابلها نسبة غير موافقين ضعيفة 16.66 بالمقابل نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة هي 33.33 وهي نسبة معتبرة كبيرة مقارنة بالنسبة السابقة.

الجدول (23) العبارة 9: أحس بالأمان و الإطمئنان عند تعاملتي مع موظفي المؤسسة.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	5	11	12	1	1
النسبة	%16.66	%36.66	%40	%3.33	%3.33

المصدر من إعداد الطالب

الشكل (34) التمثيل البياني لنتائج العبارة 9: أحس بالأمان و الأطمئنان عند تعاملتي مع موظفي المؤسسة



نلاحظ من الجدول أن نسبة موافقة أفراد العينة حول الإحساس بالأمان و الإطمئنان عند التعامل مع عمال المؤسسة هي 53.32 وهي نسبة موافقة متوسطة، أما نسبة الأفراد غير الموافقين على ذلك هي 6.66 وهي ضعيفة، أما الأفراد الممتنعون عن الإجابة هم 40.



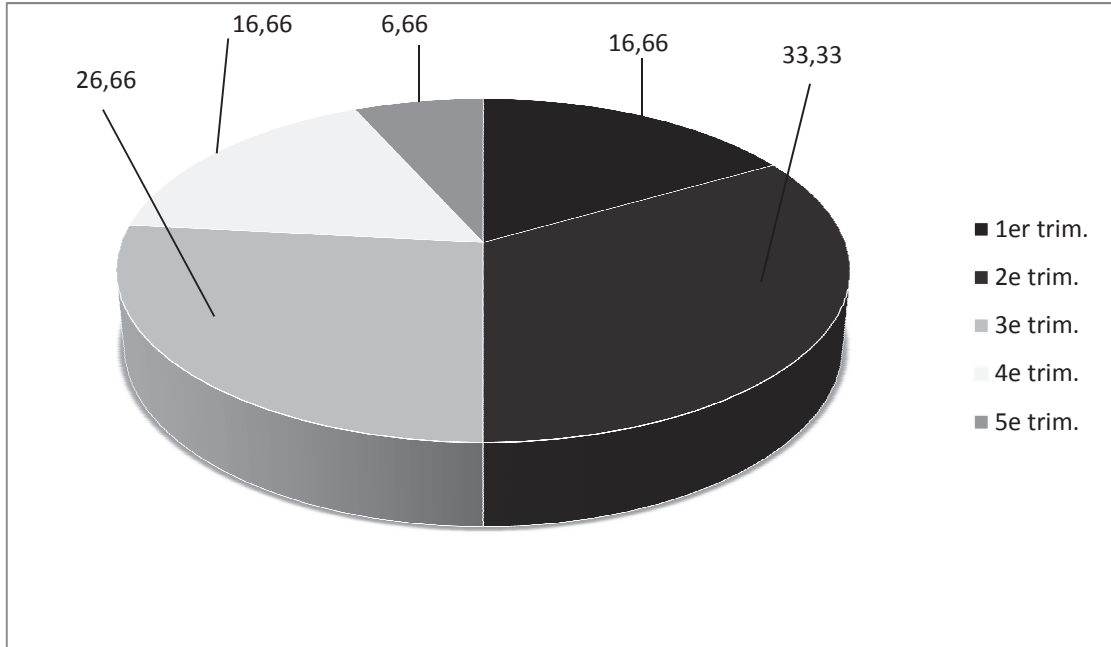
5-مدى رضا الزبون على علاقته بالمؤسسة:

الجدول (24): العبارة 10: تعتبر المؤسسة أن الزبون دائماً على حق:

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
التكرار	5	10	8	5	2
النسبة	%16.66	%33.33	%26.66	%16.66	%6.66

المصدر من إعداد الطالب

الشكل (35): التمثيل البياني لنتائج العبارة 10: تعتبر المؤسسة أن الزبون دائماً على حق



نلاحظ من الجدول أن نسبة موافقة أفراد العينة على المؤسسة تعتبر أن الزبون دائماً على حق هي 49.99 وهي نسبة موافقة كبيرة ، أما نسبة الأفراد غير الموافقين على ذلك هي 23.32 وهي نسبة متوسطة ، أما الأفراد الممتنعون عن الإجابة هم 26.66 .

### خاتمة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي سلطنا فيه الضوء على تقييم رضا و ولاء العملاء مؤسسة اتصالات الجزائر متعاملا لهاتف النقال موبيليس، من خلال تقييم واقع إدارته وتسييره من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم واقع مختلف خدماتها المقدمة بشكل عام تبين لنا ما يلي:

مع انفتاح سوق الاتصالات على المنافسة الشديدة زاد اهتمام مؤسسة موبيليس بالممارسة التسويقية عموما و الاتصال التسويقي خصوصا، فقد وجدت المؤسسة نفسها أمام وضع يحتم عليها بناء صورة جيدة عنه وعن منتجاتها وجذب المشتركين إليها ومحاولة كسب ثقتهم وولائهم.

تعرض مؤسسة موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات الموجهة لعدة قطاعات سوقية مختلفة (مؤسسات، أفراد)، وبأسعار مختلفة وتنافسية لكل عرض، هذا ما يؤكد ضرورة اعتمادها على سياسة اتصالية تسويقية فعالة تستخدم مزيج اتصالي متنوع للتعريف وشرح مختلف عروضها وخدماتها وكذا أسعارها التنافسية للوصول لأعلى مستويات إرضاء عملائها

هناك بعض الضعف والقصور في إدارة وتسيير مؤسسة موبيليس لنشاطها الاتصالي التسويقي مما يؤثر على تحقيق أهدافها.

## فهرس الجداول والأشكال

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الجودة الخاصة ب.....	1
27-28-29	معايير جائزة بالدريج	2
35	عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها	3
74	أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية	4
80	الوكالات الجهوية والوكالات التجارية لموبيليس	5
81	تسعيرة عروض الدفع المسبق	6
82	تسعيرة عرض الإشتراك العادي والعائم	7
83	تسعيرة العرض الجزافي	8
83	تسعيرة العروض المختلطة	9
85-86-87	خصائص أفراد عينة عملاء موبيليس	12-10
88	معرفة مدى رضا الزبون عن المؤسسة ومدى ولاءه لها	13
89.....99	تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بخدمات المنظمة ومدى معرفة الزبون بها	24-14

### فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	1
23	مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها	2
25	تساؤلات الإدارة التكاملية لوظائف المنظمة	3
30	الإطار العام للمعايير الأساسية الخاصة بالجائزة الاوروبية للجودة	4
32	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	5
34	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	6
43	خصائص الرضا	7
46	حلقة من الجودة الى الربح	8
47	مربع الجودة	9
48	عملية الإصغاء للعميل	10

49	من الجودة المرغوبة الى الجودة المتوقعة	11
49	عملية الإتصال والبيع	12
50	قياس رضا العميل	13
51	قياس الأداء وقياس الرضا	14
59	صنع القرار وتقييم ما بعد الشراء	15
62	مراحل إنجاز دراسة الرضا	16
66	هيكل الإستثمار	17
69	عناصر إعداد الدراسة الكمية	18
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	19
76	قسم التجارة والتسويق	20
85-86-87	التمثيل البياني لخصائص أفراد العينة المستهدفة	23-21
88	التمثيل البياني لدرجة ولاء عملاء موبيليس	24
89.....99	التمثيل البياني لنتائج الأسئلة المتعلقة بخدمات المنظمة ومدى معرفة الزبون بها	35-25

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106..104	إستثمارة الإستبيان الموجه لزبائن متعاملي الهاتف النقال	1

### خاتمة عامة:

إن التحولات و التطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها خاصة في الجانب الاقتصادي، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

ويعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تقوم عليها المنظمة إذ يعتبر سلاحا قويا لمواجهة خطر المنافسة وذلك من خلال كسب أكبر عدد من العملاء والوصول لرضاهم لضمان بقائها واستمرارها، وهذا الرضا الذي يتحقق من خلال الجودة والقيمة والخدمة فالمبرر الأساسي لوجودها هو إشباع حاجة العملاء.

وتعد الجودة من استراتيجيات تحقيق رضا العميل الخارجي في ظل الإدارة بالعملاء أين ينصب اهتمام المنظمة على الاقتراب والبقاء على صلة مع عملائها بغرض التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحديد الكيفية التي تقابل بها متطلباتهم، وعليه فقد أصبح ينظر للجودة من عين العميل الخارجي بعدما كانت تعرف بأنها مجرد المطابقة للمواصفات أي أن العميل هو الحكم عن مدى تحقيق الجودة، إذا لم يعد هدف المنظمة الوصول إلى الجودة العالية من منظورها وإنما هدفها يتمثل في تحقيق رضا العميل عن المنتج والمنظمة من خلال تقديم منتج ذا جودة عالية من وجهة نظر العميل، ولهذا فهي تسعى دوما إلى تحسين جودة منتجاتها وتهتم أساسا بمعرفة وقياس مستويات رضا العملاء مع تحديد المتغيرات التي لها تأثير على هذا الرضا ومحاولة تقليل الآثار السلبية على تلك المستويات.

### نتائج اختبار الفروض:

في هذا السياق قد وضعنا بعض الفرضيات تحت الاختبار فكانت الإجابة عنها كالتالي:

- **ترتكز الفرضية الأولى:** على أنه في ظل المفاهيم الحديثة للجودة والتسويق لم يعد تحقيق الجودة بمثل هدفها بذاته بالنسبة للمنظمة وإنما هو وسيلة للوصول لرضا العميل والحفاظ عليه، وأثناء بحثنا اتضح لنا أن المنظمة في ظل المفهوم التقليدي للجودة والتسويق كانت تهدف إلى الوصول لتحقيق الجودة علما أن مفهوم الجودة

كان يركز على الخلو من العيوب والمطابقة للمواصفات، أي أنه ينظر للجودة من منظور مقدم المنتج أو الخدمة، أما مع التطورات الحاصلة أصبح ينظر للجودة من منظور العميل وتوقعاته وإذا أمسى العميل الحكم على جودة أو رداءة المنتج أو الخدمة.

وعليه لم يعد هدف المنظمة الوصول إلى الجودة العالية من منظورها وإنما تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية من منظور العميل.

-أساس الفرضية الثانية: يتمثل في أنه يتم الحكم على رضا العميل الخارجي من خلال الأداء الفعلي فقط، من خلال الدراسة تبين أن الرضا أو عدم الرضا تحكمه العديد من المتغيرات منها التوقعات، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة.  
كما أجمع العديد من الباحثين على أن معرفة الرضا أو عدم الرضا فيما يخص المنتجات المعمرة متوقف على الأداء الفعلي فقط.

-تتمحور الفرضية الثالثة: حول أنه يتم التعرف على سلوك الرضا أو عدم الرضا ، الشكوى، العملاء المفقودين... الخ من خلال الطريقة الوصفية والطريقة الكمية، من خلال البحث وجدنا أن المنظمة التي تعتنق فكرة تلقائية معرفة الرضا أو عدم الرضا ستكتشف بعد مدة أن عملائها يتأكلون عبر الزمن بسبب عدم الاهتمام لا بالعمل ولا برضاه ولا بشكواه في الوقت الذي تتغير فيه حاجاته ورغباته بصفة مستمرة وسريعة حيث نجد أن العميل الراضي اليوم قد لا يكون كذلك غدا.  
و عليه فهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها من طرف المنظمة لمعرفة رضا أو عدم رضا عملائها بالإضافة إلى السلوكات التي تنتج عن كل حالة على حدة وهي القياسات الدقيقة والتي يعاب عليها أنها تعد بعيدا عن العميل، أما القياسات الكيفية والقياسات الكمية المعبر عنها ببحوث الرضا هي أكثر تعبيراً عن سلوكات العميل حيث يمكن من خلالها معرفة درجة رضا العميل، نية إعادة شراء منتج من نفس العلامة ومعرفة النظرة الايجابية أو السلبية التي يقدمها العملاء الحاليين للعملاء المرتقبين، الشكاوى، أسباب انقطاع العميل عن التعامل مع المنظمة.

### نتائج الدراسة:

لقد قادنا هذا البحث إلى العديد من النتائج منها:

- لقد أصبح العميل الحجر الأساسي واللبنة القوية لنمو وبقاء ومنه استمرار المنظمة.
- أن الجودة باتت ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل فيها هدفا استراتيجيا يحوز على قدر عال من اهتمام المنظمات بما أنها إستراتيجية من استراتيجيات رضا العميل.
- هناك العديد من طرق قياس الرضا منها القياسات الدقيقة ، الكيفية ، الكمية، بالإضافة إلى النماذج والتي نذكر منها نموذج عدم المطابقة، نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا، نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

### التوصيات:

- في ظل النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع فإننا نرى تقديم التوصيات التالية:
- إن المفاهيم الجديدة للإدارة والتسويق تنادي بتحقيق مشاركة العملاء الحاليين والمرتقبين مع المنظمة من خلال البحث أو اكتشاف مجال اهتمام مشترك بينهم وبين المنظمة وهذا لتعميق العلاقة معهم ومنع تآكلهم والوصول إلى رضاهم ، ولتحقيق هذا على المنظمة أن تولي الاهتمام بالعمل سواء الحالي أو المرتقب وتستمتع حقيقة لما يريده وهذا لإشباع رغباته وإذا تكون المنظمة موجهة باحتياجات العملاء باعتبارها نظام مفتوح.
  - على المنظمة أن تحاول تحقيق الأهداف التالية بخصوص الجودة:
    - \*تحقيق والحفاظ على جودة المنتج لتلبية متطلبات العملاء بشكل مستمر.
    - \*منح الثقة لوظائفها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.
    - \*منح الثقة للعملاء بقدرتها على تحقيق الجودة المتوقعة والمحافظة عليها.
  - وجوب الاهتمام بشكاوى العملاء لكي لا يتآكل هذا الأصل باعتبارها لم تعد مصدر إزعاج، والعمل على تحويل الشكاوى إلى فرص حيث يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات وتوقعات العملاء وهذا للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
  - ضرورة تركيز المنظمة على أبعاد الجودة التي لها تأثير كبير على درجة الرضا، نية إعادة الشراء، نصح العملاء المرتقبين، وأن تقوم بإجراء تحسينات مستمرة عليها لإشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية وإن أمكن المستقبلية وإذا تكتسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق.



## الملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

### إستبيان

أخي الكريم أختي الكريمة السلام عليكم اما بعد :

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس بعنوان " دور الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء " لدينا هذا الإستبيان الذي يلقي بالضوء على خدمات الإتصال في الجزائر (بالتطبيق على قطاع الهاتف النقال في ولاية ورقلة ) ، وبالنظر إلى كونكم ذات أهمية بالنسبة لدراستنا لذلك نرجو منكم حسن تعاونكم من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل صدق و موضوعية ، وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة ، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستؤخذ بسرية تامة ولن تستخدم إلى لغرض البحث العلمي .

وشكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم .





## الملحق رقم (1)

الأسئلة العامة:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- المهنة: موظف  طالب
- أعمال حرة  بطال
- 3- العمر: أقل من 20 سنة  من 20 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40  من 40 إلى 50 سنة
- ما فوق 50 سنة

4- نوع المتعامل

هل تفكر في تغيير متعاملك إلى متعامل آخر؟ نعم  لا

الخدمة التي ويفرّها متعاملكم:

الخدمات	نعم	لا	لا أدري
1- الرسائل القصيرة (sms)			
2- الرسائل المصورة (mms)			
3- الرسائل الصوتية			
4- معينة الرصيد			
5- تحويل المكالمات			

## الملحق رقم (1)

السؤال :	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
1-تلبية المؤسسة دائما حاجات ورغبات الزبائن					
2-تحل المؤسسة المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة					
3-تقوم المؤسسة بتحسين جودة خدماتها باستمرار					
4-جودة الخدمات المقدمة تفوق توقعات الزبائن					
5-مستوى التغطية لدى المؤسسة جيد					
6-يتمتع موظفو المؤسسة بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال					
7-مظهر عنال المؤسسة لائق					
8-يتمتع عمال المؤسسة باخلاق عالية					
9-أحس بالأمان والإطمئنان عند التعامل مع موظفي المؤسسة					
10-تعتبر المؤسسة أن الزبون دائما على حق					

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية :

- 1- جوزجف جايلوتسكي ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الثاني ، بيملك ، مصر 1996 .
- 2- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة . الطبعة 1 ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ISO والإيزو، TQM .
- 3- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 4- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 200
- 5- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 6- علي ميا ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية : دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية ، مجلة جامعية تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 22، العدد 02، 2000.
- 7- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب، مصر للنشر 1996.
- 8- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000 ، الطبعة 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 9- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003.
- 10- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، خالد الحياصات، عزام صبري، توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001
- 11- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 12- مامون السلطي، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى دمشق 1999.
- 13- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 14- نبيل محمد المرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات ، مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية الجديدة 2002.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة الفرنسية :

1-American Society of quality control

\*\* - Total quality Management.

2-Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marckes industriel mastère marketing et communication commerciale, école superieur de commerce de toulouse, Juillet.

3-Christian Derbaix, Joel brée, comportement du consommateur édition economica, paris, 2000.

4-Daniel Duret , Maurice pillet , qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002.

5-Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage édition d'organisation, paris, 2001.

6-France qualité public , la satisfaction des usagers/ clients / citoyens du services public , la documentation française , paris , 2004 .

7-Henri Mitonneau, ISO9000,Version2000, Dunod, Paris, 2001.

8-J-L Multon coordinateur avec la callaboration de J-F Arthuad et A-S. Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , gestion et contrôle , collection science te technique Agro\_alimentaire , sequal , technique documentation , la voisier , 1994.

9-Jacques clavier , qualité et qualitique , technique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle , A8750 , Paris , 1997.

10-Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services , AFNOR,Paris ,2001.

11-Jean Brihman , Meilleurs pratique de management , 3éme édition , édition d'organisation , paris , 2000 .

12-Kotler et Dubois, Marketing Management, 9éme édition, public union éditons, Paris, 1997.

13-Lourent Hermel, Mesurer la satisfaction clients, AFNOR, Paris, 2001.

14- Monique Zollinger et Eric Lamarque, Mraketing et stratégie de la banque, 3eme édition, Dunod, Paris, 1999.

15-Périgord M., Réussir la qualité totale, Les Editions d'organisation, Paris, 1987.

## قائمة المراجع

### الرسائل والمذكرات :

1-رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر 1998 .

2-كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، علوم تجارية، تسويق، جامعة سعد دحلب. بالبلدية، 2005 .