



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية.

قسم علوم التسيير



مذكرة بعنوان:

إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العملاء
فندق النجم الأبيض - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتوراه:

سوداني نادية

إعداد الطالبتين:

كودري فتيحة

عاصي سهام

لجنة المناقشة:

الأستاذ: غراس عبد القادر رئيسا

الأستاذة: سوداني نادية مقرا

الأستاذ: بوكريد عبد القادر ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

قال الله تعالى بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) ﴾
الآية من 01 إلى 05 من سورة العلق

وقال أيضاً: ﴿ ... نَزَعْنَا دَرَجَاتٍ مِنْ نَهَائِهِمْ فَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ (76) ﴾
الآية 76 من سورة يوسف.

وقال: ﴿... وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (85) ﴾
الآية 85 من سورة الإسراء.

صدق الله العظيم

الشكر

إلهي غمرتنا بوابل النعم فلم نستطع إحصاءها ولازلت تغمرنا بها.
إلهي ... أصبغتنا برحماتك حتى عجزنا عن أداء الشكر ولازلت تمدنا
بوسائل العون... فلك الحمد ولك الشكر في الأول والآخر.

قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: { مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ عَزَّ

وَجَلَّ }.

تطبيقاً لهذا الحديث الشريف لا يسعنا في هذا المقام، إلا أن نتوجه بفيض من
الشكر

والعرفان المقرون بعظيم الامتنان إلى الدكتورة الفاضلة

"سوداني نادية" لقبولها الإشراف على هذه المذكرة.

والشكر الجزيل للأستاذ إسماعيل عيسى والأستاذة بوادوا فاطيمة لمساعدتهم
وتقديم النصائح لنا.

كما نتقدم بالشكر للأستاذة الأفاضل لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

وشكر خاص إلى كل من قدم يد العون ووقف معنا في سبيل انجاز هذه

المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بلمسة خفيفة ولو بالدعاء وإلى كل هؤلاء نقول:
بورك فيكم وألف شكر منا إليكم.

✓ كودري فتيحة

✓ عاصي سهام

إهداء

أهديه إلى من شق صدري لحبها وأحبتها حبا لم يكن لسواها فحبها ليس
بيدي ولا بيدها إلى أمي الغالية نبع الحنان والعطاء.
إلى سندي الدائم في هذه الحياة وما أنا إلا قطعة منه إلى الرجل الذي
أمدني بالحنان والنصائح أبي العزيز حفظه الله ورعاه.
إلى أخواتي وإخوتي حفظهم الله، وزوجة أخي وكتكوت البيت محمد.
والى كل عائلة كودري صغيرا وكبيرا وعائلة رمادية وعائلة عليك
وخاصة الخال بوسيف.

وإهداء متميز إلى شقيقتي اللواتي لم تدهن أمي كل واحدة باسمها، والى
كل من جمعتني بهم أيام الجامعة وربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة.
وخاصة إلى شقيقتي سهام رفيقة دربي في هذا العمل وعائلتها الكريمة.
إلى كل من ساهم في رسم معالم هذه المذكرة ولو بدعاء.
وفي الأخير: اللهم اجعل خير عملي خواتمه وخير عمري آخره و خير
الأيام يوم ألقاك فيه.

فتيحة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى ذات النبع الصافي من الحب والحنان، سر ابتسامتي في الوجود صانعة ذاتي، إلى التي فتحت لي حضنها وغمرتني بدفء حنانها "أمي الغالية"، إلى الرجل العظيم الذي تحمل مرارة التعب وقسوة الأيام من تعليم أبنائه، إلى من علمني الصبر والاجتهاد... "أبي الغالي".

إلى أجمل ما منحنتي الحياة أخوتي الأعزاء، إلى نور وقرّة عيني وسندي في الحياة أخي الأكبر "عبد القادر" حفظه الله وسدد خطاه، إلى نور فؤادي إخوتي محفوظ، مصطفى، عبد العزيز بن ثمرة حفظه الله ووفقه في دراسته، " إلى أخواتي اللواتي لم تدهن أمي خاصة "فتيحة" رفيقة دربي في هذا العمل وكل عائلتها خاصة للوالدين، إلى "نادية فاطمة، حنان، صبرينة، حورية.

وفي الأخير إلى كل من عرفني وشاركني في مشواري الدراسي وكل من وسعهم قلبي ونسيهم قلمي دون قصد.

سهام

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العملاء في فندق النجم الأبيض بتسمسيت، ولمعالجة هذا الموضوع تعرضنا في الجانب النظري بتحديد وتعريف مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم أساليب القياس التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات لقياس جودة منتجاتها أو خدماتها، بالاعتماد على مواصفات الإيزو، كما تعرضنا إلى كيفية كسب رضا وولاء ووفاء العملاء، وكيفية اعتمادها كإستراتيجية لتحقيق حصة سوقية أكبر. كما حولنا في الدراسة الميدانية بفندق النجم الأبيض إلى معرفة الدور الاستراتيجي للجودة الشاملة ومدى انعكاسها على رضا العملاء من خلال الاستبانة الموزعة على عملاء الفندق حيث تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS 20، حيث تم التوصل في الدراسة الميدانية إلى أن الفندق يعتمد على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا وولاء عملائه.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، الإيزو، رضا العملاء.

Résumé :

Cette étude vise à identifier la stratégie globale de gestion de la qualité et son impact sur la satisfaction des clients dans l'hôtel de l'étoile blanche à Tissemsilt.

Pour aborder ce sujet, on a tenté dans la partie théorique de déterminer et de définir les divers concepts liés à la stratégie globale de gestion de la qualité et la satisfaction des clients. En plus de mettre en évidence les méthodes de mesure les plus importantes adoptées par différentes institutions pour mesurer la qualité de leurs produits ou services en adoptant des spécifications ISO.

Nous avons également montré comment avoir la satisfaction et la fidélité des clients et comment l'adopter comme stratégie pour atteindre une plus grande part de marché.

Nous avons essayé aussi dans notre étude au terrain à l'hôtel l'étoile blanche de connaître le rôle stratégique de la qualité totale et son impact sur la satisfaction des clients à travers le questionnaire distribué aux clients de l'hôtel ou il a été analysé par un programme (SPSS 21).

Dans l'étude de terrain, nous sommes arrivés à confirmer que l'hôtel s'appuie sur une stratégie globale de gestion de la qualité pour stimuler la satisfaction et la fidélité de ses clients.

Les mots client : la stratégie globale de gestion de la qualité, ISO, La satisfaction du client.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| | الإهداء |
| | الشكر |
| V | الملخص |
| VI | فهرس المحتويات |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الجداول |
| X | قائمة الملاحق |
| XI | قائمة الرموز والمختصرات |
| أ - هـ | مقدمة |
| الفصل الأول: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها | |
| 02 | تمهيد الفصل |
| 03 | المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة |
| 03 | المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة |
| 09 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة |
| 11 | المطلب الثالث: عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة |
| 14 | المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 18 | المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة |
| 18 | المطلب الأول: كيفية وضع استراتيجيات الجودة الشاملة |
| 21 | المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها |
| 23 | المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحلول المقترحة |
| 25 | المبحث الثالث: مفهوم معيار الإيزو |
| 25 | المطلب الأول: تعريف الإيزو ونشأته |
| 27 | المطلب الثاني: فوائد وأهمية الإيزو 9000 |
| 28 | المطلب الثالث: سلسلة المواصفات مقياس الإيزو |
| 30 | المطلب الرابع: منهجية تطبيق الإيزو 9000 |
| 36 | خلاصة الفصل |

| | |
|--|---|
| الفصل الثاني:رضا العملاء ومدى تأثرهم بالإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الجودة الشاملة | |
| 38 | تمهيد الفصل |
| 39 | المبحث الأول:ماهية العميل |
| 39 | المطلب الأول:مفهوم العميل وأنواعه |
| 47 | المطلب الثاني:إدارة توقعات العملاء |
| 49 | المطلب الثالث:المبادئ الأساسية لخدمة العملاء |
| 51 | المبحث الثاني:أساسيات في خدمة العملاء |
| 51 | المطلب الأول:مفهوم خدمة ورضا العملاء |
| 56 | المطلب الثاني: قياس مستويات رضا العملاء |
| 57 | المطلب الثالث: التفاعل بين الرضا و الجودة |
| 61 | المطلب الرابع:أساسيات حول الولاء |
| 64 | المبحث الثالث:انعكاسات الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الجودة على العميل |
| 72 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث:دراسة حالة فندق النجم الأبيض | |
| 74 | تمهيد الفصل |
| 75 | المبحث الأول:تقديم فندق النجم الأبيض |
| 75 | المطلب الأول: التعريف بفندق النجم الأبيض |
| 75 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق |
| 76 | المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها فندق النجم الأبيض |
| 78 | المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 78 | المطلب الأول:تصميم الاستبيان |
| 79 | المطلب الثاني:متغيرات الدراسة |
| 80 | المطلب الثالث:الأدوات الإحصائية المستخدمة |
| 82 | المبحث الثالث:وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية |
| 94 | خلاصة الفصل |
| 92 | خاتمة |
| 95 | قائمة المصادر والمراجع |
| 104 | الملاحق |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|----------------|---|--------|
| الشكل رقم 1-01 | العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة | 11 |
| الشكل رقم 1-02 | العلاقة بين ISO وTQM | 34 |
| الشكل رقم 1-03 | العلاقة بين ISO وtQm | 35 |
| الشكل رقم 2-04 | نموذج الرضا حسب OLIVER | 53 |
| الشكل رقم 2-05 | خصائص رضا العميل | 54 |
| الشكل رقم 2-06 | عملية الإصغاء للعميل | 57 |
| الشكل رقم 2-07 | من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة | 58 |
| الشكل رقم 2-08 | عملية الاتصال والبيع | 58 |
| الشكل رقم 2-09 | قياس رضا العملاء | 59 |
| الشكل رقم 2-10 | قياس الأداء وقياس الرضا | 60 |
| الشكل رقم 3-11 | الميكال التنظيمي لفندق النجم الأبيض | 75 |
| الشكل رقم 3-12 | توزيع العينة حسب متغير الجنس | 83 |
| الشكل رقم 3-13 | توزيع العينة حسب متغير السن | 84 |
| الشكل رقم 3-14 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 85 |
| الشكل رقم 3-15 | توزيع أفراد العينة حسب المهنة | 86 |
| الشكل رقم 3-16 | توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية | 87 |
| الشكل رقم 3-17 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري | 88 |

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-----------------|
| 08 | أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية | الجدول رقم 1-01 |
| 12 | عناصر إدارة الجودة الشاملة | الجدول رقم 1-02 |
| 29 | مواصفات الإيزو ومجال تطبيقها | الجدول رقم 1-03 |
| 33 | الفرق بين TQM و ISO | الجدول رقم 1-04 |
| 79 | عدد الاستبيانات التي تم توزيعها | الجدول رقم 3-05 |
| 80 | درجات سلم ليكارت | الجدول رقم 3-06 |
| 81 | مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى | الجدول رقم 3-07 |
| 82 | قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ | الجدول رقم 3-08 |
| 83 | توزيع العينة حسب متغير الجنس | الجدول رقم 3-09 |
| 84 | توزيع العينة حسب متغير السن | الجدول رقم 3-10 |
| 85 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | الجدول رقم 3-11 |
| 86 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة | الجدول رقم 3-12 |
| 87 | توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | الجدول رقم 3-13 |
| 88 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري | الجدول رقم 3-14 |
| 89 | التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول | الجدول رقم 3-15 |
| 90 | استجابات أفراد العينة لمتغيرات المحور الثاني | الجدول رقم 3-16 |
| 93 | معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان | الجدول رقم 3-17 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|-----------|--------|
| 01 | الاستبيان | 104 |
| 02 | فاتورة | 106 |

قائمة الرموز والمختصرات

قائمة الرموز المختصرات:

| الرمز | الترجمة باللغة الأجنبية | الترجمة باللغة العربية |
|-------|--------------------------------------|--------------------------|
| TQM | TOTAL QUALITY MANAGEMENT | إدارة الجودة الشاملة |
| ISO | INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION | المنظمة العالمية للتقييس |

مكتبة

نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات، فرض على المؤسسات استخدام أساليب جديدة لمواكبة هذه التغيرات، وتماشيا مع كل هذه العوامل والظروف المحيطة بالمؤسسة فرضت عليها البحث باستمرار عن أساليب جديدة تضمن بقاءها واستمرارها في السوق، ومن بين هذه الأساليب إتباعها لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية تتناسب مع هذه التغيرات، باستخدام مقاييس ومواصفات عالمية تعد من أهم المقاييس المتبعة من قبل المؤسسة.

وتعتبر الجودة الشاملة مفتاح لكسب رضا العملاء وذلك من خلال معرفة حاجات العملاء ورغباتهم وإشباعها، فهي تسعى دائما للحصول على رضاه، لأن فهم حاجاته يزيد من قدرة المؤسسة للوصول إلى أفضل مستوى للنمو.

بالإضافة إلى ذلك فإن رضا العميل وولائه للمؤسسة يحقق لها توسع في السوق وزيادة أرباحها مستقبلا؛ كما أن جودة الخدمات أو المنتجات تجعل من المؤسسة رائدة في السوق وتكسب حصة سوقية أكبر.

وفي ظل هذا السياق تسعى معظم المؤسسات الخدمية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية باستخدام طرق تمكنها من تلبية حاجات عملائها والسعي إلى كسب ولائهم ومن بين هذه المؤسسات فندق النجم الأبيض الذي يقدم خدمات تليق وتكون عند مستوى توقعات عملائه.

ومنه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى انعكاس إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على رضا العميل في فندق النجم الأبيض ؟

وتتمثل الأسئلة الفرعية فيمايلي:

- كيف يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ؟

- ماهي الإجراءات التي يجب على المؤسسة إتباعها لكسب رضا عملائها وولائهم؟

- هل هناك علاقة تربط إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء؟

الفرضيات: للإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

- يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عن طريق وضع أهداف طويلة المدى تسعى لتحقيق ما تطمح المؤسسة للوصول إليه.
 - يجب على المؤسسة أن تحدد نوع كل عميل وطريقة التعامل التي يجب عليها ان تستخدمها حتى تساهم في كسب رضا عملائها.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.
- ورضا العملاء.

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في تقديم مختلف الأفاق النظرية والتطبيقية من حيث دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.
- الأهمية البالغة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.
 - اعتبار رضا العميل عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة الخدمية.
 - تعتبر إدارة الجودة الشاملة عنصر فعال ومهم لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في بيئتها.

أهداف البحث:

- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها في الفندق.
- تحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مدى رضا العميل من خلال الخدمات المقدمة لهم.

منهج الدراسة:

الاستقرائي: بأداتيه: الوصفي لوصف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العملاء، والتحليلي لتحليل الأشكال والجداول الواردة.

منهج دراسة الحالة: ويتم فيه إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة فندق النجم الأبيض.

حدود الدراسة: وتتمثل في :

الحدود الموضوعية: تتمحور في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

الحدود المكانية: تتمحور الدراسة الميدانية في ولاية تيسمسيلت في فندق النجم الأبيض.

الحدود الزمانية: الدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من 30 مارس 2016 إلى 16 أبريل 2018.

الدراسات السابقة: وتتمثل في :

الدراسة 1: بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء** ، دراسة ميدانية في المؤسسة الميدانية لسكيكدة مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006/2007.

النتائج المتوصل إليها: أن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء وبالتالي فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير كبير ومن جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسات لنظام إدارة الجودة.

ونحن في صدد دراسة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تتبعها المؤسسة وأثرها على العميل.

الدراسة 2: يزيد قادة، **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية**، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012.

النتائج المتوصل إليها: المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية، فكانت نتيجة كل هذه الإصلاحات الزيادة الكمية في عدد الناجحين في الاستحقاقات الوطنية لجميع الأطوار التعليمية.

ونحن في صدد دراسة إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العميل بصفة عامة.

الدراسة 3: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية الشركة الجزائرية للتأمينات SAA تلمسان، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2011.

النتائج المتوصل إليها: أن توفير الجودة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية يمكنها من اكتساب رضا زبائنها ووفائهم، لذلك تسعى العديد من هذه المؤسسات إلى قياس جودة خدماتها انطلاقا من منظور عملائها. سعيا منها إلى إدراك توقعاتهم وحاجاتهم المتعددة؛ ومن ثم تلبيتها بالطريقة التي تمكنها من الحصول على درجة التميز في الأداء.

ونحن سنتطرق في دراستنا إلى النتائج التي تحققها إدارة الجودة الشاملة على العميل.

مبررات اختيار الموضوع: إن اختيار هذا الموضوع يرجع للأسباب التالية:

مبررات ذاتية:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصصنا.
- الرغبة في اكتشاف والتعرف على كل ما يتعلق بجوانب إدارة الجودة الشاملة.
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في كسب رضا وولاء العميل.

مبررات موضوعية:

- نقص الاهتمام في المؤسسات الخدمية بأهمية الجودة الشاملة.
- البحث عن العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

- عدم اهتمام المؤسسات الخدمية برضا العميل.

صعوبات الدراسات:

- قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع.

- عدم وجود دراسات سابقة تناولت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على رضا العملاء.

تقسيمات البحث: يتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة .

- الفصل الأول :إستراتيجية الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها، وتناولنا فيه: مفاهيم حول إدارة الجودة

الشاملة، استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، مفهوم معيار الإيزو .

- الفصل الثاني: رضا العملاء ومدى تأثيرهم بالإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الجودة الشاملة، وتناولنا

فيه: ماهية العميل، أساسيات في خدمة العملاء، انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على العميل.

- الفصل الثالث: تناولنا فيه: دراسة حالة فندق النجم الأبيض، وتناولنا فيه: تقديم فندق النجم

الأبيض، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات، فرض على المؤسسات استخدام أساليب جديدة لمواكبة هذه التغيرات، وتماشيا مع كل هذه العوامل والظروف المحيطة بالمؤسسة فرضت عليها البحث باستمرار عن أساليب جديدة تضمن بقاءها واستمرارها في السوق، ومن بين هذه الأساليب إتباعها لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية تتناسب مع هذه التغيرات، باستخدام مقاييس ومواصفات عالمية تعد من أهم المقاييس المتبعة من قبل المؤسسة.

وتعتبر الجودة الشاملة مفتاح لكسب رضا العملاء وذلك من خلال معرفة حاجات العملاء ورغباتهم وإشباعها، فهي تسعى دائما للحصول على رضاه، لأن فهم حاجاته يزيد من قدرة المؤسسة للوصول إلى أفضل مستوى للنمو.

بالإضافة إلى ذلك فإن رضا العميل وولائه للمؤسسة يحقق لها توسع في السوق وزيادة أرباحها مستقبلا؛ كما أن جودة الخدمات أو المنتجات تجعل من المؤسسة رائدة في السوق وتكسب حصة سوقية أكبر.

وفي ظل هذا السياق تسعى معظم المؤسسات الخدمية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية باستخدام طرق تمكنها من تلبية حاجات عملائها والسعي إلى كسب ولائهم ومن بين هذه المؤسسات فندق النجم الأبيض الذي يقدم خدمات تليق وتكون عند مستوى توقعات عملائه.

ومنه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى انعكاس إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على رضا العميل في فندق النجم الأبيض؟

وتتمثل الأسئلة الفرعية فيمايلي:

- كيف يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة؟

- ماهي الإجراءات التي يجب على المؤسسة إتباعها لكسب رضا عملائها وولائهم؟

- هل هناك علاقة تربط إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء؟

الفرضيات: للإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

- يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عن طريق وضع أهداف طويلة المدى تسعى لتحقيق ما تطمح المؤسسة للوصول إليه.
 - يجب على المؤسسة أن تحدد نوع كل عميل وطريقة التعامل التي يجب عليها ان تستخدمها حتى تساهم في كسب رضا عملائها.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.
- ورضا العملاء.

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في تقديم مختلف الأفاق النظرية والتطبيقية من حيث دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.
- الأهمية البالغة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.
 - اعتبار رضا العميل عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة الخدمية.
 - تعتبر إدارة الجودة الشاملة عنصر فعال ومهم لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في بيئتها.

أهداف البحث:

- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها في الفندق.
- تحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مدى رضا العميل من خلال الخدمات المقدمة لهم.

منهج الدراسة:

الاستقرائي: بأداتيه: الوصفي لوصف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العملاء، والتحليلي لتحليل الأشكال والجداول الواردة.

منهج دراسة الحالة: ويتم فيه إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة فندق النجم الأبيض.

حدود الدراسة: وتتمثل في :

الحدود الموضوعية: تتمحور في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

الحدود المكانية: تتمحور الدراسة الميدانية في ولاية تيسمسيلت في فندق النجم الأبيض.

الحدود الزمانية: الدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من 30 مارس 2016 إلى 16 أبريل 2018.

الدراسات السابقة: وتتمثل في :

الدراسة 1: بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء** ، دراسة ميدانية في المؤسسة الميدانية لسكيكدة مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006/2007.

النتائج المتوصل إليها: أن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء وبالتالي فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير كبير ومن جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسات لنظام إدارة الجودة.

ونحن في صدد دراسة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تتبعها المؤسسة وأثرها على العميل.

الدراسة 2: يزيد قادة، **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية**، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012.

النتائج المتوصل إليها: المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية، فكانت نتيجة كل هذه الإصلاحات الزيادة الكمية في عدد الناجحين في الاستحقاقات الوطنية لجميع الأطوار التعليمية.

ونحن في صدد دراسة إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العميل بصفة عامة.

الدراسة 3: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية الشركة الجزائرية للتأمينات SAA تلمسان، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2011.

النتائج المتوصل إليها: أن توفير الجودة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية يمكنها من اكتساب رضا زبائنها ووفائهم، لذلك تسعى العديد من هذه المؤسسات إلى قياس جودة خدماتها انطلاقا من منظور عملائها. سعيا منها إلى إدراك توقعاتهم وحاجاتهم المتعددة؛ ومن ثم تلبيتها بالطريقة التي تمكنها من الحصول على درجة التميز في الأداء.

ونحن سنتطرق في دراستنا إلى النتائج التي تحققها إدارة الجودة الشاملة على العميل.

مبررات اختيار الموضوع: إن اختيار هذا الموضوع يرجع للأسباب التالية:

مبررات ذاتية:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصصنا.
- الرغبة في اكتشاف والتعرف على كل ما يتعلق بجوانب إدارة الجودة الشاملة.
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في كسب رضا وولاء العميل.

مبررات موضوعية:

- نقص الاهتمام في المؤسسات الخدمية بأهمية الجودة الشاملة.
- البحث عن العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

- عدم اهتمام المؤسسات الخدمية برضا العميل.

صعوبات الدراسات:

- قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع.

- عدم وجود دراسات سابقة تناولت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على رضا العملاء.

تقسيمات البحث: يتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة .

- الفصل الأول :إستراتيجية الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها، وتناولنا فيه: مفاهيم حول إدارة الجودة

الشاملة، استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، مفهوم معيار الإيزو .

- الفصل الثاني: رضا العملاء ومدى تأثيرهم بالإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الجودة الشاملة، وتناولنا

فيه: ماهية العميل، أساسيات في خدمة العملاء، انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على العميل.

- الفصل الثالث: تناولنا فيه: دراسة حالة فندق النجم الأبيض، وتناولنا فيه: تقديم فندق النجم

الأبيض، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول

إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

وكيفية تطبيقها

تمهيد الفصل :

نظرا للتغيرات و التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي ،دعت الضرورة إلى ظهور مفاهيم جديدة لدى إدارة المؤسسة، التي تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرار ، والتي فرضت عليها تغيير الأساليب التقليدية التي لا تتناسب مع التحديات التي تواجهها اليوم؛ وذلك بإتباع أساليب تتماشى مع مفاهيم الإدارة الحديثة التي تمكنها من مواجهة التهديدات وتحقيق مستوى أداء أفضل مقارنة بالمنافسين لها بالسوق.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات، إلى تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها، وجعلها عنصر أساسي في ظل احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات، لكسب حصة أكبر في السوق،وهذا أدى إلى إتباع مجموعة من الأساليب الجديدة للوصول إلى تقديم خدمات بمتطلبات وخصائص تكون ذات جودة عالية حسب حاجات ورغبات العملاء.ويعتبر وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من بين أهم العمليات التي يجب على المؤسسة أن تهتم بها نظرا للانعكاسات التي ستطرأ على المؤسسة مستقبلا خلال خمس إلى عشر سنوات اعتمادا على وضع المؤسسة الحالي.

ولقد ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس جودة المنتجات والخدمات، التي تقدمها المؤسسات ومن أبرز هذه المعايير الإيزو9000 الذي يحدد مجموعة من المواصفات التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : مفهوم معيار الإيزو .

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب المعاصرة في الوقت الحالي، و التي أصبحت معيار لتقييم الإدارة في الحكم على كفاءتها و هذا في جميع المجالات لضمان بقائها و استمرارها.

المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة مفاهيم يجب معرفتها حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من معرفة بعض المفاهيم الأخرى ذات علاقة بها وهي:

1- تعريف الجودة:

أ-عرفت على أنها مدى المطابقة Torexformance مع متطلبات كانت موصفات المنتج متطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة.¹

ب- عرفها Joseph Jablonski: بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما.²

تعريف شامل: الجودة هي قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العميل، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة، وهي تمثل كفاءة الأداء وفعالية الانجاز وتقليل التكاليف.

2-الجودة الشاملة:

أ-هي مجموعة من الأفكار التي يمكن بواسطتها أن توجه الأنظمة الإدارية الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة تضمن رضا العميل، و زيادة العائد الاستثماري، و يتأتى ذلك عن طريق التحسين المستمر في نظام الجودة الذي يستمد من الأنظمة الاجتماعية و الفنية و الإدارية و بذلك تصبح الجودة الشاملة أسلوب عمل للمنظمة ككل.³

ب-هي مدخل أو طريقة لأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات والعمليات، والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها.⁴

تعريف شامل: هي الوسيلة التي من خلالها يتم إشباع حاجات ورغبات العميل وتحقيق رضاه وذلك بإتباع المؤسسة لأسلوب عمل معين،وهي تقتصر على إنتاج السلع والخدمات وتحسينها وتطويرها.

¹ أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 19.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسة السلعية و الخدمية، دط، دار حامد، الأردن، 2003، ص ص 20، 21.

³ إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 171.

⁴ حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 25.

3- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة تعريفات قدمها المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة فمنهم من عرفها على أساس الكلمات المكونة لها ومنهم من أعطى لها تعريف شاملاً لها يلم بالمفهوم ككل.

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات:

-الإدارة:Managementفن أو أساليب وطرق المناولة والمراقبة والتوجيه.

-الجودة: Quality بمعنى درجة امتياز السلعة أو الخدمة.

-الشاملة: Total وهي تعبر المفهوم الكلي والشمولي للجودة وليس الجزئي.¹

ب-عرفت على أنها: التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في نشاطات ووظائف المؤسسة.²

ت-تعريف المعهد القياس البريطاني: إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع ، و تحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.³

تعريف شامل:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين، و إنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف، بحيث يكون هناك تنسيق و ترابطها، والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة.

ثانيا: نشأة إدارة الجودة الشاملة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشرت بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية ثم باقي دول العالم ، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء و المفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، ففي عام 1931 بدأ w-Edwards Deming والذي تعلم على يد Shewart بإعطاء محاضرات⁴ عن

¹ محمد جاسم الشعبان، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 147.

² Etienne collignon et Michel Wissler , **Qualité et compétitive des entreprises**, 2^{eme} édition/édition Economica , paris, 1983. p114.

³ إباد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص 171.

⁴ - أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الجودة و الأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان.

أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب عن ضبط الجودة في عام 1951، حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة و في السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zero defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى.

و إجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية:

1- الفحص: كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج و كان القرار الرئيسي السائد خلال تلك

الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات ؟ و ماهي عدد المنتجات التي خضعت للفحص؟ أ. وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج و تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، و بالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل أما المنتجات الغير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل . ب. إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً.

ت. أن عملية الفحص اكتشفت الخطأ و لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2- ضبط الجودة: يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وكما يقول Dulebest field بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات، والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكيد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة و التأكد من أجل الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات.

و بناءً على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة ، ووفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة من الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة المستخدمة .

3- تأكيد الجودة: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة لمواصفات ليست¹

¹ أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص26.

طريقة فعالة ،حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا و القضاء على أسبابها منذ البداية.

أ. إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة Provide to confidenes بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة و بناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص و اكتشاف الأخطاء قبل فوات الأوان.

ب. إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة و مقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها تطبيق نظام تأكيد الجودة.

4-إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين.¹

ثالثا: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية :

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:

1-الهدف : تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتماماتها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم بمستوى عال من الجودة و هذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.

2-الهيكل التنظيمي و توزيع السلطة : تعتمد الإدارة التقليدية على الهيكل التنظيمي العمودي و السلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات و القرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ، ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي .

3-التخطيط: تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة و توازن ما بين المدى القصير و الطويل.

4-أسلوب العمل و تحمل المسؤولية : يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية و لهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي في فرق لهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي .²

¹ أحمد محفوظ جودة ،مرجع سبق ذكره، ص ص 25،26.

² يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية،مذكرة ماجستير،تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012، ص 12.

5-السياسات و الإجراءات : تتميز السياسات و الإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.

6-اتخاذ القرارات وحل المشاكل: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات و حل المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية و تختص بها جهة معينة بذلك.

7-نظام الحوافز: يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات و معظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية و معنوية في نفس الوقت.

8-عملية التطوير و التحسين: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير و التحسين المستمر غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا مرات محدودة و ذلك عند الحاجة.

9-الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد و تكلفة يجب تديتها كما أنها لا توليهم الثقة و لا يمكنهم التدخل في شؤونهم بإبداء آرائهم و مقترحاتهم بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد و شريك يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكن قيادتها إلى عكس ما تصبوا إليه و بالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به .

بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام أي أنها تركز على النتائج فحسبها تتم عليه التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج و بالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة، وهذا يعتبر مكلفا أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية، وترتكز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حد منها.¹

¹ يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص.13.

الجدول رقم(01-01): يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية .

| عناصر المقارنة | الإدارة التقليدية | إدارة الجودة الشاملة |
|-----------------------------|--|--|
| الهيكل التنظيمي | هرمي رأسي يتصف بالجمود | مرن أو أقل تعقيدا ،أفقي شبكي |
| التوجه | نحو الإنتاج | نحو الزبون (المستفيد) |
| القرارات | قصيرة الأجل ،تبنى على الأحاسيس و المشاعر التلقائية | طويلة الأجل ، تبنى على الحقائق |
| تأكيد الأخطاء | مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ) | مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ) |
| نوع الرقابة | الرقابة اللصيقة و التركيز على السلبيات | الرقابة بالالتزام الذاتي و التركيز على الإيجابيات |
| حل المشاكل | عن طريق المدراء | فرق العمل |
| علاقة الرئيس بالمرؤوسين | يحكمها التواكل و السيطرة | يحكمها الاعتماد المتبادل و الثقة والالتزام من الجانبين |
| نظرة المرؤوسين للرئيس | نظرة المراقب بناء على الصلاحيات | نظرة المسير و المدرب و المعلم |
| المسؤولية | عناصر فردية | جماعية تقع على عاتق جميع العاملين |
| النظر لعناصر العمل والتدريب | عناصر مكلفة | عناصر استثمار |
| مجالات الاهتمام | حفظ البيانات التاريخية | تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات |
| أسلوب العمل | أساليب العمل الفردية | أساليب العمل الجماعية |

المصدر : يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص

حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص 13.

نلاحظ من خلال الجدول إن إدارة الجودة الشاملة تتميز بهيكلها التنظيمي الأفقي المرن وبتوجهها نحو

الزبون من خلال تبني قراراتها على الحقائق عوض المشاعر التلقائية لتفادي حدوث الخطأ والمشاركة الجماعية

وتكوين فرق العمل. كما أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تسودها الثقة بدلا من السيطرة.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة لدى المؤسسات لما تلعبه من دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة التي ترمي الوصول إليها، كما تجعل المؤسسة تتأقلم مع التغيرات والتحديات التي تطرأ في البيئة التي تحيط بها.

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبينها الآتي:

- 1- التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية و عدم اقتصرها على السلع و الخدمات .
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء .
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع و تقديم الخدمات.
- 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين و تطوير مقاييس الأداء .
- 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات .
- 7- الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين و التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- 8- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة .
- 9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجيات التحسين المستمر.¹

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم. هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاثة فوائد رئيسية و مهمة هي:

- 1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير²

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005/2004، ص ص 34،35.

² أماني إسماعيل ، أهداف إدارة الجودة الشاملة و فوائدها ، على الموقع الإلكتروني: www.https.org.s Sa /sqdocs/ TQA PDF، تاريخ الاطلاع: الثلاثاء 15 جانفي 2018، على الساعة : 17:40، ص20 .

من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء ،إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي

لزيادة الوقت لأداء و إنجاز المهام و زيادة أعمال المراقبة و بالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.¹

و هناك أهداف أخرى منها :

أ. تحسين الربحية و الإنتاجية .

ب. تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل و تجزئتها إلى أصغر ما يمكن السيطرة عليها.

ت. بتقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

ث. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة

و لقد حدد ريتشارد فرمان R.ferman أهداف إدارة الجودة أيضا فيما يلي :

1- التركيز على احتياجات السوق ، و العمل على ترجمة الاحتياجات إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ.

2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات .

3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة .

4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر و الفاقد .

5- ابتكار مقاييس للأداء.

6- إدراك المنافسة و تطوير إستراتيجية المنافسة .

7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية .²

¹ أماني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص20.

² حمزة العرابي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمت الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد14، جامعة البليدة 2، جوان 2016، ص ص 17،18.

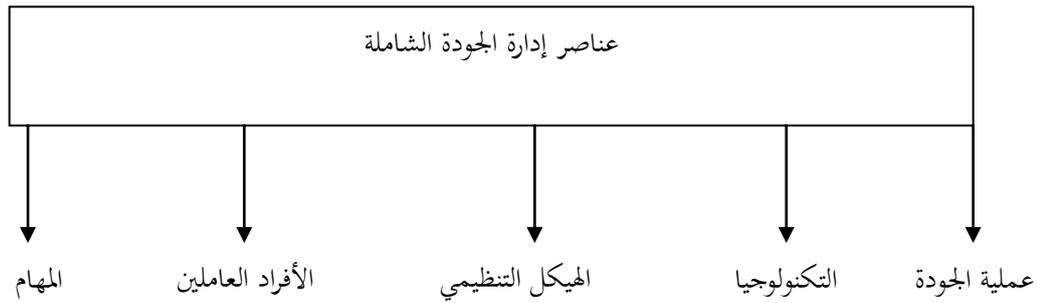
المطلب الثالث: عناصر و مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكرها فيما يلي:

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 - **عملية الجودة:** وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.
 - 2 - **التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
 - 3 - **الهيكل التنظيمي :** ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين و ظروف عملهم في بيئة المؤسسة ،الاتصالات الرسمية و غير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة .
 - 4 - **نظام الأفراد:** يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعلم، التدريب، و تغيير الثقافة ة غيرها.
 - 5 - **المهام:** وتشمل مهام الجودة و وظائف الأعمال و غيرها.¹
- ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : نور الدين بو عنان ،جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماجستير ، تخصص التسويق، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2006/2007، ص 16.

¹ نور الدين بو عنان ،جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماجستير ، تخصص التسويق، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2006/2007، ص 16.

يمثل الشكل عناصر إدارة الجودة الشاملة بحيث يعتبر كل عنصر من العناصر المكونة لهمهم في تكوين نظام إدارة الجودة، بحيث التحلي عن أي عنصر يؤدي إلى خلل في النظام. و الجدول التالي يبين عناصر إدارة الجودة الشاملة و مكونات كل عنصر بحيث وجود أي خلل في تحقيق التوازن في هذه العناصر يؤدي إلى ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة .

الجدول رقم(01- 02):عناصر إدارة الجودة الشاملة.

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

المصدر : نور الدين بو عنان ،جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماجستير ، تخصص التسويق،جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2006/2007، ص 16.

نلاحظ من خلال الجدول مكونات عناصر إدارة الجودة الشاملة تتمثل في عملية الجودة التي تضم التنظيم، القيادة والتصميم، أما التكنولوجيا فهي تضم نظام المعلومات والإنتاج، وبالنسبة للأفراد والعاملين فهي تحتم بتنمية مهارات العنصر البشري، كما تحتم بالوظائف التي تشغلها إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا :مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكرها فيما يلي:

1- **التخطيط الإستراتيجي:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة أو أهداف واحدة و لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا ،يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلتة أساسا لتعريف رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و تحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه

الأهداف و الخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.¹

2- **إسناد الإدارة العليا**: إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد، لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3- **التركيز على الزبون**: يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار، وبعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المستلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع تأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد وعليه فإن حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصر مهما لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة و بطريقة جيدة و ملبية في الوقت ذاته حاجات المستهلك .يمثل إذا التزم الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي يقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.

4- **التحسين المستمر**: إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين:

أ. **هدف عام** : بذل الجهود جميعاً بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات و الإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

ب. **هدف خاص**: التركيز الكبير على العمليات و التي تجعل المنجز كاملاً.

كما ينبغي أن يجري البحث في فرص الأداء الأفضل و التحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات و خدمات جيدة و مجرية .

- تقليل الأخطاء و الوحدات التالفة و المضياعات.

¹ نور الدين بوغنان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- تحسين استجابة المنظمة و أداء وقت الدورة .

- تحسين الإنتاجية و الفعالية في استخدام الموارد جميعها.¹

5- **التدريب و التعليم :** في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه و أن يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية ، و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم فالتعليم و التدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا و نضمن جودة خالية من العيوب .

6 - **اندماج العاملين و مشاركتهم :** إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج و لكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر.

7- **التركيز على العملية :** تحقيق رضا الزبون و خلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع و الخدمات المقدمة لتلك الأسواق ،لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة المعدات وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، و الذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي و يجعلها بشكل مرن قابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية و الخدمية على السواء .

المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة و تحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة و تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء و إسعاد العميل ،يمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أولا: مرحلة الإعداد

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازور للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص 198.

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراسته وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:¹

- 1- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- 2- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة.
- 3- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.

- 4- تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- 5- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير و تعزز مفهوم الجودة.
- 6- بناء فرق العمل من أقسام و دوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- 7- إعداد و تنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا و لمجلس الجودة.
- 8- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي و رضا العملاء و إجراء القياسات الأولية في هذا المجال .

ثانيا: مرحلة التخطيط

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد و تجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط PDCA لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمغ المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال بأن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين اللذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق .

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- 1 - تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة و مواطن الضعف .
- 2 - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة و ذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، من إلى ص 198، 201.

3 - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح بين خمسة إلى عشرة سنوات.¹

4 - وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوقعة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الإستراتيجية الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف .

5 - اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

6- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة و التعاون وعمل الفريق .

7- دراسة توقعات العملاء و متطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.

8 - تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية و البشرية المتاحة للمنظمة.

و يمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:

أ. التخطيط الإستراتيجي للجودة : والذي يشمل تحليل البيئة و صياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

ب. تخطيط جودة المنتج :و الذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته و ينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل .

ت. تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعه، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة ، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة و العمليات في المنظمة.

و لا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية و الفنية وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر و تحليل باريتو وخرائط الرقابة وخرائط المتابعة و غيرها من الأدوات المعروفة .

رابعاً:مرحلة الرقابة و التقويم

¹ أحمد محفوظ جودة ،مرجع سبق ذكره، ص213.

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية و المتابعة الدقيقة أولا بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و من الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.¹

وتعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة على التغذية العكسية من منتجات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها وحتى يكون نظام الرقابة فعالا فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة و الموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، وتتطلب عملية الرقابة والتقويم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة الذاتية والأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

خامسا: المرحلة المتقدمة

في هذه المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و التي قد تكون فيها المنظمة مثلا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى، إذ قد تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة و طرق التحسين المستخدمة في المنظمة .

كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين المشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء و الموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها و نجاحها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى و الاستفادة منها.²

¹ - أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة

تعد إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة أسلوب يمكن المؤسسة من دراسة المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة لتحديد الاتجاه الذي ينبغي عليها أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المؤسسات.

المطلب الأول: كيفية وضع إستراتيجيات الجودة الشاملة:

عند وضع المؤسسة لإستراتيجيتها يجب عليها معرفة المتغيرات التي يجب عليها أن تتخذ القرارات بشأنها لتحقيق الجودة التي تسعى إليها.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

يهدف أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى ضمان إنتاج السلع و الخدمات بالطريقة الأفضل و الصحيحة من المرة الأولى ، ولهذا فهو يعد التزاما من المؤسسة بإحداث تغييرات ثقافية و فنية و تنظيمية نحو توجيه الأفراد للقيام بأعمالهم بالطريقة الصحيحة و المستهدفة ،الذي يمكن في الأخير الرفع من مستوى الأداء و يحقق امتلاك وتنمية الميزة التنافسية .

1- إذ يقول أنيكسون بأن "الجودة الشاملة عبارة عن مدخل إستراتيجي موجه لتصنيع المنتج (السلعة أو الخدمة) الأفضل الممكن من خلال الابتكارات الثانية".

2- يقصد بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة "عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأمد و كذلك الخطوات الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف و وضع مؤشرات لقياس مستويات الأداء".

3- كما يعتبر التخطيط الإستراتيجي محور الربط بين الفرص الحقيقية للعمل و بين الموارد من أجل تطويره أو توجيهه بهدف تحقيق النجاح.

إذ أن تكامل تخطيط الجودة مع تخطيط المؤسسة الإستراتيجي يضع الجودة موضعاً إستراتيجياً أكثر قوة، ويتم ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المؤسسة وأنشطتها اليومية، وتشجيع هذه الثقافة لتلزم تحسین الجودة والتركيز عليها و جعلها محورا رئيسيا في الخطط المختلف للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس يوجه التخطيط للجودة الشاملة إلى ثلاث مستويات متميزة :

- 1- **المستوى العام للتخطيط** : يتعلق التخطيط في هذه المرحلة بالكيفية التي يتلاءم فيها تحسين الجودة مع الأهداف الطويلة الأجل و المتمثلة في التوجهات البيئية للمؤسسة باختلاف أنواعها، حيث تكون متكاملة¹ و تضافر جهودها من أجل التطوير و التساؤل عن مدى مساهمة تحسين الجودة في استخدام الموارد والتقليل من تكاليف المنتج و بالتالي المساهمة في تطوير الأداء و تحقيق الربحية على المدى الطويل.
- 2- **المستوى الكلي للتخطيط** : يتضمن تحديد الأهداف المرتبطة أساسا بتحسين الجودة على المدى الطويل وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

- 3- **المستوى الجزئي للتخطيط** : يتعلق بخطة العمليات المفصلة على المستويات أداء، مع مراعاة متطلبات التدريب و إجراءات العمل و غيره من المتطلبات الأخرى الضرورية لتحقيق هذا المسعى.
- مما سبق ذكره نستطيع أن نقول أن المستوى العام للتخطيط يهتم بمدى انسجام أهداف تحسين الجودة مع الأهداف العامة طويلة الأجل للمؤسسة في حين أن المستوى الكلي للتخطيط، فهو يركز على أهداف تحسين الجودة في مجمل نشاطات المؤسسة ، أما المستوى الجزئي للتخطيط فهو يركز على خطط تحسين الجودة على مستوى كل عملية من النشاط بالأنشطة المختلفة للمؤسسة.

ثانيا: وضع إستراتيجية الجودة الشاملة :

بعد قيام المدير البيئية وتحديد الاتجاه التنظيمي من خلال صياغة الرسالة التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية، فإنهم يقومون بعد ذلك بصياغة الإستراتيجية . إن صياغة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تحديد أساليب ملائمة من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، ومن ثم تحقيق الغرض التنظيمي.

تمثل إستراتيجية المنظمة إجابات حول عدد من القضايا مثل ما إذا كان ينبغي التركيز على نشاط وحيد أم يتم التركيز على مجموعة من الأنشطة، وما إذا كانت الشركة ستتعامل مع قطاعات عريضة من العملاء، أم أنها سوف تركز على شريحة معينة من هؤلاء العملاء، وما إذا كانت ستتعامل مع خط واسع أم محدود للإنتاج، وكذا ما إذا كان تحقيق الميزة التنافسية سيتم من خلال التركيز على انخفاض التكلفة، أو تفوق المنتج، وكذا كيفية الاستجابة للتفصيلات المتغيرة للمشتريين، وكيف ستتم الاستجابة للظروف التنافسية وتغيرات الأسواق... وما شابه ذلك من القضايا.²

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

إن وضع إستراتيجية ناجحة يتطلب اهتمام ودعم الإدارة العليا وأن يكون الأمر في طليعة اهتماماتها. بدون إستراتيجية يفقد المديرون خارطة الطريق لتحقيق الميزة التنافسية، إشباع حاجات العملاء، وتحقيق الأهداف. فبدون الإستراتيجية يصبح لدى المنظمة تصريحا موثقا للتحرك على غير هدي وتحقيق أداء باهتا فغياب إستراتيجية المنظمة. يفقد المديرين الإطار الذي يمكنهم من اتخاذ مختلف القرارات في سياق رؤية كلية.¹

1- تحليل البيئة الخارجية العامة و منها الخاصة للمؤسسة و تحديد مختلف عناصرها و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها، كذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها.

2- تحليل بيئة العمل الداخلية بهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح و الناجح لخطة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و ذلك من خلال تحديد نقاط القوة من أجل استثمارها و تحديد نقاط الضعف لمعالجتها. .

3- وضع خطة لتحسين الجودة الشاملة و التي تركز أساسا حول المنتجات التي سيتم تحسينها في المستقبل استنادا إلى بحوث التسويق ومن خلالها مستوحاة آراء العملاء لمعرفة احتياجاتهم و توقعاتهم المستقبلية اتجاه منتجات المؤسسة و وضع هذه المقترحات المتعلقة بعمليات تحسين الجودة ضمن تقارير مفصلة ترفع للإدارة العليا للمصادقة عليها قصد التنفيذ في المستقبل.²

ثالثا: إستراتيجيات الجودة :

تتمثل استراتيجيات الجودة في مايلي:

1- إستراتيجية التمايز :

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر التي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلمتها التجارية وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز:
أ- الوسيلة الأولى في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة .

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص153، 154.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

ب- الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة محددة.¹

2- إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف

تهدف المؤسسة من خلال الإستراتيجية إلى تقليص تكاليف منتجاتها عن طريق التخطيط الجيد والبحث على عمال ماهرة و بأجور غير مرتفعة وكذلك البحث عن مصادر تمويل بأسعار معقولة إلى آخره من الطرق المتعددة و المعروفة في هذا الشأن، مما ينتج أمام المؤسسة تقليص في التكاليف مع المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة، وهذا يمكنها حسب "Porte" من تحقيق زيادة في الأرباح.²

3- إستراتيجية التركيز

يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون - كلهم - في خصائصهم، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وان تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع فالمنظمة هناك تتعامل مع السوق كله، بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز. وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وأنجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير، مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين لكل منظمة.³

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و فوائدها.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم توفير بعض المتطلبات لتحقيق مجموعة من الفوائد نذكر منها الآتي:

أولاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

1- دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً و قبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و ذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص229.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص230.

2- التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وإساعده وبالتالي فإن إقناع الإداريين و العاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي، و بالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة¹ أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء و احتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية .

3- التعاون وروح الفريق: ينبغي توفير مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل .

4- ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي و الذي يعتمد على الاتصال من الأعلى إلى الأسفل فقط و على فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة و يقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- وجود نظام للقياس : من متطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية ضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

6- فعالية نظام الاتصالات :من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات بالاتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة و خارجها ، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة بمضمونها في أقرب وقت ، ويقول توفيق محمد المحسن أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو منهجها الواقعي في تبنيتها.²

ثانيا: فوائد إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق واستخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ وهذه المفاهيم تحقق فوائد معينة وتطبق فهم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد أهمها :

1- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.

¹ أحمد بن عيشاوي ،مرجع سبق ذكره،ص 205.

² أحمد محفوظ جودة ،مرجع سبق ذكره،ص ص205،206.

- 2- رفع مستوى الأداء و الانتماء عند العاملين في المؤسسة.¹
 - 3- تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل.
 - 4- العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل.
 - 5- زيادة الولاء و الانتماء عند العاملين للمؤسسة.
 - 6- استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة.
- كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:
- استخدام العاملين لخبراتهم و قدراتهم و إعطائهم فرصة لذلك.
 - تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب و إجراءات العمل في المؤسسة.
 - إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.²
- المطلب الثالث :معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحلول المقترحة .**

هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فعلى المؤسسة وضع الحلول المناسبة لتفاديها مستقبلا.

أولاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، و في الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، قد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة و أفرادها في المشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج و أهدافه.

و يمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- 1-عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- 2- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- 3- التركيز على الأرباح في الأجل القصير.

¹ حمادات محمد حسن محمد، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية التوتر -الأزمات -الصراع -التغيير -الوقت -التنمية-إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد، عمان، 2007، ص278.

² حمادات محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص278.

- 4- التسريع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، إذ ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.¹
- 5- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم، إذ ينبغي على إدارة المنظمة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده
- 6- محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفعالية المنظمة وكفاءتها.²
- 7- وضع برامج محدودة وضيقة الخبرات في عملية التحسين المستمر مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
- 8- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية.
- 9- عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.
- 10- المركزية في اتخاذ القرارات بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة.³

ثانيا: الحلول المقترحة لمعوقات إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الحلول تتمثل في الآتي:

- 1- تبني أساليب لإدارة الجودة الشاملة تتماشى مع قدرات المؤسسة.
- 2- مشاركة الموظفين في برامج إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تنمية روح المسؤولية لدى العاملين للقيام بأعمالهم بأحسن وجه.
- 4- تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- تدريب العاملين على برامج إدارة الجودة الشاملة.
- 6- الاعتماد على الخبراء الداخليين لإعطائهم ثقة أكبر بأنفسهم وزرع روح الانتماء لديهم.
- 7- إعطاء الوقت الكافي عند تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة.
- 8- تشكيل فرق عمل على حسب حاجة المؤسسة.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 141، 242.

² زهية نكاع، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ،المركز الجامعي أحمد بن يحي النونشريسي،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2014/2015،ص19 .

المبحث الثالث : مفهوم معيار الإيزو

يعتبر معيار الإيزو من المعايير المستخدمة لتحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات، لإعطاء المؤسسة ميزة خاصة بها فهو يعتبر ذو أهمية بالغة للمؤسسة نظرا للفوائد التي يحققها.

المطلب الأول : تعريف الإيزو ونشأته

قبل التطرق لنشأة معيار الإيزو يجب علينا أولا معرفة مفهوم الإيزو.

أولاً:التعريف بمعيار الإيزو

1-معنى الإيزو:يرمز مصطلح ISO لاسم المنظمة العالمية للتقييس أو المواصفات كما يسميها البعض International Standards Organization وكما تسمى أيضا بالفرنسية Organisation International de Normalisation.

و إيزو ISO مكونة من الأحرف التالية :

I :وتعني دولي.International.

S :وتعني منظمة .Organization.

O : و تعني تقييس.Standardization.¹

2-مفهوم الإيزو: هي نظام للرقابة الكلية على الجودة،يشتمل على معايير عالمية محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان،موضوعة من قبل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية،التي تمنح شهادة (ISO9000) للشركات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب،التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلب هذه المنظمة الدولية بحيث يمكن لأي شركة في العالم إذا وفرت هذه المواصفات والمقاييس في نظام جودتها أن تحصل على هذه الشهادة التي تؤكد على وجود مستوى جودة قياسي عالمي متوفر في الشركة.²

تعريف شامل:المواصفات العالمية للإيزو هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تحدد مواصفات السلع والخدمات وتنص على إتباع أسلوب معين لمزاولة نشاط ما،لتحقيق المنفعة للمنتجين ومراعاة متطلبات المستهلكين.وجعل السلع والخدمات أكثر ملائمة للغايات المنشودة.

¹ لعلى بوكميش ،إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000،ط1،دار اليازة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2011، من ص إلى 201-203.

² صلاح الدين حسن السيسى،تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة،(د.ط)،دار الكتاب الحديث، القاهرة،2011،ص193.

ثانيا: نشأة الإيزو

نشأت المنظمة العالمية لمعايير الإيزو عام 1946 في بون بسويسرا، وما زال مقرها هناك حتى الآن كانت مهمتها الأساسية هي تطوير معايير دولية لتسهيل عملية تبادل المنتجات و الخدمات على مستوى العالم تتكون هذه المنظمة من عضوية أكثر من 90 دولة .

وتعاون هذه المنظمة من المنظمات الدولية الأخرى ذات الارتباط المتشابهة معها، حيث تتعامل مع اللجنة الكهروتقنية الدولية في كافة القضايا ذات العلاقات بالتقييس في مال الكهروتقنيات، ويصعب التدقيق لظهور المفاهيم الرئيسية التي بنيت على أساس عائلة الإيزو 9000 و لكن أول مواصفة حول برنامج الجودة كانت المواصفة العسكرية الأمريكية Military Quality، لتأكيد الفعالة في قدرة وزارة الدفاع الأمريكية على تلبية متطلبات، وتوالت المواصفات العسكرية في أوروبا و أمريكا إلا أن شكلت لجنة تقنية عام 1969 باسم ISO/TC/176. في قصر المنظمة الدولية للمعايير (ISO) باسم لجنة إدارة الجودة، كما أحدثت لجنة فرعية باسم منظومة الجودة أعطيت الرمز (SC2) وحددت مهام اللجنة في اليقين في مجال إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة و منظومتها و التكنولوجيا المساعدة ، بما في ذلك المعايير التي تمثل المرشد والدليل لانتقاء هذه المعايير المتمثلة في معيار الإيزو (8402)، و التي أصدرت عام 1986؛ وفي عام 1987 نشرت اللجنة التقنية ISO/TC/176، مجموعة مؤلفة من خمسة معايير حول الجودة من الإيزو 9000 حتى الإيزو 9004. وخلال السنوات التي تلت إصدار معايير الإيزو 9000، تم إصدار أخرى لها أعطت اسم ISO10000. وشكلت جميعها عائلة من المواصفات أطلقت عليها المواصفات القياسية إيزو 9000 وتقوم اللجنة التقنية بمراجعتها بشكل دوري و تعمل في الوقت الحاضر على إعداد مواصفاتها أخرى مكملة لها ¹.

¹ فريد كورتل، آمال كحيله، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 203.

المطلب الثاني: فوائد وأهمية الإيزو 9000.

من الجدير بالذكر بأن ISO 9000 عبارة عن مواصفات و مقاييس عالمية و مقبولة و تساهم في تحسين جودة عمليات النظام القائم في أي منظمة اقتصادية، و تؤكد هذه المواصفات على ضرورة قيام المنتج أو المجهز للبضائع أو الخدمات بتطبيق هذه المعايير و المقاييس المتعلقة بجودة لمنتجات أو الخدمات و في جميع الأوقات و غالباً ما تساهم هذه المعايير بتحديد الانحرافات أو المشاكل المرافقة للأداء التشغيلي أو الإنتاجي وعند ظهور مثل هذه المشاكل و في أي مرحلة من المراحل الإنتاجية أو التشغيلية ينبغي على الإدارة اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية لمنع تفاقم المشكلة أو الظاهرة وتجاوز أثارها بشكل سليم وإن تطبيق هذه المعايير أو القياسات من شأنه أن يساهم بتحسين المنافع أو الفوائد التالية:

- 1- تخفيض تكاليف الجودة إذ أتضح أن اعتماد سلسلة المواصفات الدولية إيزو قد أسهم بشكل فعال في تقليص التكاليف الكلية المقترنة بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- 2- تحقيق الربحية العالية للمنشآت على الميدانين المحلي والإستراتيجي من خلال التحسين و التطوير بالإنتاجية والنوعية ومن ثم تحقيق المكانة السوقية الملائمة والقدرة على مواصلة العمل الإنتاجي أو الخدمي والاستقرار والثبات في نشاط الأعمال.
- 3- إمكانية الحصول على الحصة السوقية على الصعيد المحلي أو العالمي ، حيث أن شهادة المطابقة الإيزو 9000 من شأنها أن تحقق للمنظمة منح آفاق سوقية جديدة على الصعيد العالمي.
- 4- استمرارية تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات، إذ أن تطبيق معايير المواصفة الدولية من شأنه أن يساهم بشكل فعال في مواصلة معايير التطوير والتحسين المستمرين بجودة المنتجات والخدمات.
- 5- إعطاء الثقة العالية للمنظمة بالبقاء في الأسواق و قدرتها على مواصلة تطبيق سبيل الالتزام بالمواصفات التي تتسم مع حاجة العملاء و المستهلكين و تصعيد وتيرة نجاحها في ظل المنافسة الدولية المحتملة بين المنظمات المختلفة.
- 6- تحقيق سبيل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة المؤبدة في المنظمة و التحكم في كافة العمليات التشغيلية والإنتاجية و ترصين أساليب الالتزام بتلك المواصفات و المعايير القياسية.
- 7- رفع الكفاءة و زيادة الفاعلية لكافة الأنشطة التشغيلية و الإنتاجية و تحقيق الأهداف المراد إنجازها.¹

¹ خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياس الإيزو 9000:2000، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص94.

8- الاهتمام بالعنصر البشري و تصعيد أهمية العمل كفريق واحد داخل المنظمة و حفزهم على التطوير المستمر في كفاءة الأداء و فاعلية الإنجاز في الإنتاجية وتحسين النوعية باستمرار.

9- اعتبار النوعية مهمة أساسية لكافة العاملين في المنظمة يسهم في تحقيق النوعية من زاوية عمله في المنظمة.¹

المطلب الثالث: سلسلة المواصفات مقياس الأيزو

تتألف سلسلة المواصفات القياسية لل ISO9000 من خمسة مواصفات أساسية هي :

1- المواصفة ذات الرقم ISO9000: تتضمن إرشادات للاختبار و الاستخدام و تتناول جميع الصناعات بنا فيها تطوير المنتجات الجاهزة.²

2- الأيزو 9001: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في التصميم و التطوير الإنتاج، التركيب و تقديم الخدمات و هي أكثر المعايير شمولاً و تحتوي على 20 عنصراً، تغطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد و خلال عمليات و مراحل التصميم و التطوير في المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

3- الأيزو 9002: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج و تعالج عمليات الوقاية و اكتشاف المشاكل و معالجتها خلال الإنتاج و التركيب، و هي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم و تتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً .

4- الأيزو 9003: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي و الاختبار " وهي أقل هذه السلسلة شمولاً و تعطي 12 عنصراً من العناصر التي يقدمها الأيزو 9001 ، و هي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة الأيزو 9003 تتضمن فقط المتطلبات لعمليات اكتشاف المشاكل و الرقابة عليها والتي يتم فحصها في المرحلة النهائية للفحص و التفيتش".

5- الأيزو 9004 :عناصر و إرشادات نظم الجودة و إدارة الجودة "تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة و مفيدة لأغراض المراجعة الداخلية .³

¹ خضير كاظم حمود ، المنظمة الدولية القياس الأيزو 9000 : 2000 ، مرجع سبق ذكره، 95.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص 247، 248.

³ فريد كورتل، أمال كحيله، مرجع سبق ذكره، ص 210.

الجدول(01- 03) :مواصفات الإيزو و مجال تطبيقها

| المواصفة | عنوانها | مجال تطبيقها |
|-------------|---|---|
| الإيزو 9000 | إرشادات للاختبار و الاستخدام . | لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة . |
| الإيزو 9001 | نموذج لتوكيد الجودة في التصميم و التجهيز و الخدمة. | الشركات الهندسية و الإنشائية و الخدمية التي تتضمن عملية التصميم و التطوير و الإنتاج و التجهيز و خدمة ما بعد البيع . |
| الإيزو 9002 | نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز. | الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج و التجهيز و لا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية . |
| الإيزو 9003 | نموذج لتوكيد الجودة في الفحص و التفثيش النهائي. | تناسب الورش الصغيرة ،أو الموزعة للأجهزة التي يكتفي فحصها النهائي. |
| الإيزو 9004 | عناصر نظام الجودة و إرشادات عامة. | لكل الصناعات و الخدمات. |

المصدر: فريد كوتلر، أمال كحيله، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
ص210.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك العديد من المواصفات لمقياس الإيزو وكل مقياس يختص بدراسة مجال
تطبيق معين وكل مجال له ميزة خاصة تميزه عن باقي المجالات، حيث الإيزو 9000 يهتم بإرشاد الاختيار ويطبق
في المجال الصناعي، الإيزو 9001 هو نموذج لتوكيد الجودة ويطبق في الشركات الهندسية الإيزو 9002 يطبق
في الأنشطة الإنتاجية و الإيزو 9003 يهتم بالفحص النهائي، الإيزو 9004 يهتم بكل الصناعات والخدمات.

المطلب الرابع: منهجية تطبيق الإيزو 9000.

يهدف تطبيق المواصفات العالمية للإيزو في المؤسسات إلى تحقيق فوائد، وزيادة فعاليتها ونشاطها في السوق، ويكون ذلك بتقديم خدمات و منتجات ذات جودة عالية، وبمواصفات ومقاييس دولية.

أولاً: مراحل تطبيق الإيزو.

يتم تطبيق الإيزو عبر ثلاثة مراحل رئيسية في كل منها عدد من الخطوات والتي يمكن تناولها كما يلي:

1-المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل).

هي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والاستعداد لتتطابق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة 9000- Iso وتتشمل هذه المرحلة على الخطوات الآتية:

أ. إدراك والتزام أعضاء الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو 9000- Iso العالمية للجودة، والفوائد التي تعود عليها من ذلك.

ب. على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعاتها بإنشاء نظام للجودة إلى جميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين، ويتم ذلك عن طريق برامج توعية (دورات تدريبية أو ندوات متخصصة بأهمية الجودة، ونظام الجودة، وتحسين الجودة).

ت. تعيين لجنة توجيه Sterling Commette أو مجلس للجودة، وتعيين مدير للجودة يكون مسئولاً وممثلاً للمدير العام للإشراف على عمليات الجودة ولقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الإيزو 9000 للجودة.

ث. ينبغي على مدير الجودة الذي سيتولى إدارة عملية تأهيل الشركة أن يتفهم طبيعة وفلسفة ومكونات المواصفات القياسية الدولية وملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات.

ج. تكوين فريق للجودة ليعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في الشركة يؤهلها للحصول على التخصيص وشهادة الإيزو المعينة حسب نشاط واهتمامات الشركة؛ ويضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي أقسام الجودة، والمشتريات والتصنيع والتصميم، الفحص والتجربة، وباقي الأقسام والدوائر.

ح. الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو.¹

¹ فنجي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، د.ط، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص240.

خ. حضور رئيس فريق الجودة وبعض أعضاء مجلس الجودة الندوات التي تعقدها بعض الشركات المرخص لها دوليا بمنح شهادة الإيزو 9000 حيث يتم فيها شرح أساليب التقييم والتدقيق على نظام الجودة لتحديد مدى مطابقتها للمواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000.

د. وضع خطة عمل وبرنامج للتنفيذ يحدد فيه النشاطات المختلفة المطلوبة تنفيذها وأسماء المسؤولين عن ذلك والوقت المحدد لإنجاز العمل وكذلك التكاليف التقديرية.

ذ. إجراء المراجعة الأولية لنظام الجودة الحالي للتعرف على نواحي القوة ونقاط الضعف فيه، وأول ما يجب التدقيق عليه هو دليل الجودة المستعمل في الشركة والذي يجب إنشاؤه إذا لم يكن موجودا أو تعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات.

2-المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الجودة.

هي المرحلة التي تقوم فيها الشركة بالتركيز على التخطيط من أجل الحصول على شهادة الجودة المطلوبة والإعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

أ. اختيار المؤسسة أو الشركة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق من أجل الحصول على شهادة الجودة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك.

ب. الاتفاق وتوقيع عقد مابين الشركة الطالبة للشهادة وشركة التدقيق والتقييم للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة، على أن يحتوي هذا العقد على المجال المقترح والوقت اللازم والتكاليف.

ت. تزويد شركة التدقيق (التسجيل) بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة الطالبة للشهادة، وبيانات عن الهيكل التنظيمي للشركة، المسؤوليات والسلطات، عدد الموظفين، مواقع الإنتاج والخدمات... الخ.

ث. الإعداد للتدقيق بأن يدرس المدقق الخارجي نظام الجودة والإجراءات والعمليات في الشركة دراسة جديدة وذلك بمراجعة الوثائق والمستندات وأولها " دليل الجودة الإرشادي" وبناء على ذلك يضع المدقق خطة العمل ويتم التنسيق مع الشركة بهذا الشأن والحصول على موافقتها.¹

ج. إعداد جدول زمني لعملية التدقيق وتحديد الأيام والأوقات بالنسبة لكل دائرة أو قسم من أقسام الشركة المختلفة والذي سيتم تقييمه، حتى يقوم كل قسم بتجهيز جميع الوثائق والمستندات والمعدات وغيرها، والتي يطلب

¹ فنجي أحمد يحي العالم، مرجع سبق ذكره، من ص إلى 241، 243.

فيها فريق التدقيق الاطلاع عليها؛ ويتم ترتيب مواعيد وأماكن الاجتماع وكذلك تعيين الشخص الذي سيرافق فريق التدقيق من كل دائرة.

ح. التعاون التام مع فريق التدقيق، على ممثلي الشركة أن يسجلوا أي نصائح أو ملاحظات تصدر عن فرق التدقيق خاصة فيما يخص حالات عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 أو فيما يخص مواطن الضعف في مختلف أجهزة الشركة.

خ. تقوم الشركة المرخصة بمنح شهادة الإيزو وبناء على توصيات ممثلي المؤسسة المتخصصة والمستقلة والتي قامت بعملية المراجعة والتدقيق والتقييم، بتسجيل الشركة ضمن سجل الشركات التي حصلت على أي من شهادات الإيزو ISO9001 أو ISO9002 أو ISO 9003 وإصدار الشهادات بذلك.

3-المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الإيزو.

إن حصول أي شركة على شهادة الجودة المعنية لا يعتبر نهاية المطاف، بل يجب الاستمرار في عمليات تحسين الجودة وعلى الأقل المحافظة على المستوى اللائق الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة على أساسه؛ ومما هو معروف فإن الشركة ستخضع للتدقيق والتقييم كل ستة شهور، وسيتم شطب الشركة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها ويجب إتباع ما يلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب:

أ. المحافظة على وثائق الجودة وتحديثها وخصوصا دليل الجودة الإرشادي.

ب. التفتيش والمراقبة المستمرة.

ت. تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة.

ث. الالتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعنية، وأما بعد حصول الشركة على شهادة الإيزو فيصبح التدقيق عليها كل ستة شهور، وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة ورود شكوى من عيوب في منتجات أو خدمات الشركة التي منحت الشهادة، أو في حالة إجراء تعديلات وتغييرات رئيسة على نظام الجودة الذي تم منح الشهادة على أساسه.¹

¹ فنجي أحمد يحي العالم، مرجع سبق ذكره، من إلى ص 244، 246.

ثانيا:علاقة إدارة الجودة الشاملة الإيزو.

غالبا ما يثار تساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يغني عن إدارة الجودة الشاملة؟ وأيها يطبق أول؟.

في الواقع إن المنظمة قد تحصل على شهادة المطابقة (ISO) دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تطبق هذه الأخيرة دون أن الحاجة منها للحصول على شهادة المطابقة، وفي هذه الحالة الأخيرة فإنها تعتمد (المنظمة) على معايير خاصة بها وقد تتبنى المنظمة الحصول على شهادة المطابقة (ISO) كخطوة أولية تنطلق بعد ذلك إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إذن نلاحظ بأنه يجب على المنظمات أن تستخدم مواصفات الإيزو 9000 كوسيلة أو كخطوة أولية للمضي في طريق إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن طريق الوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة طريق طويل ويعتبر اعتماد سلسلة مواصفات الإيزو الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح وحجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة، وهكذا تعتبر الإيزو 9000 القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، نظرا لما تتضمنه من أنظمة لإدارة الجودة تساعد المنظمة على تطبيق برامج إدارة الجودة في مختلف أقسامها وتساعد أيضا على خلق ثقافة تنظيمية تركز الاهتمام بالجودة؛ هذه المواصفات يوفر مسار أو خطأ واضحا لإدارة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام أو أجزاء المنظمة.¹

الجدول رقم(01-04) يوضح الفرق بين ISO و TQ M

| TQ M | ISO |
|--|--|
| نظام شامل لكافة أنشطة المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة و حلقات الجودة والعاملين و نظام إدارة الجودة. | نظام التأكيد جودة المنتج لتتزم به المؤسسة أمام زبائنها طبقا لمواصفات عالمية موثقة. |
| تشمل كافة القطاعات. | يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام. |
| تتم بالبعد الإنساني و بروح العمل الجماعي. | تتم بطرق التشغيل و إجراءاته. |
| ترتبط بإستراتيجية موحدة للمنظمة. | ترتبط بسياسة الجودة. |
| تتم بمسئولية كل الأنشطة التنظيمية للمؤسسة. | تتم بمسئولية قسم أو إدارة الجودة |

المصدر: فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، 2012/2011، ص 50.

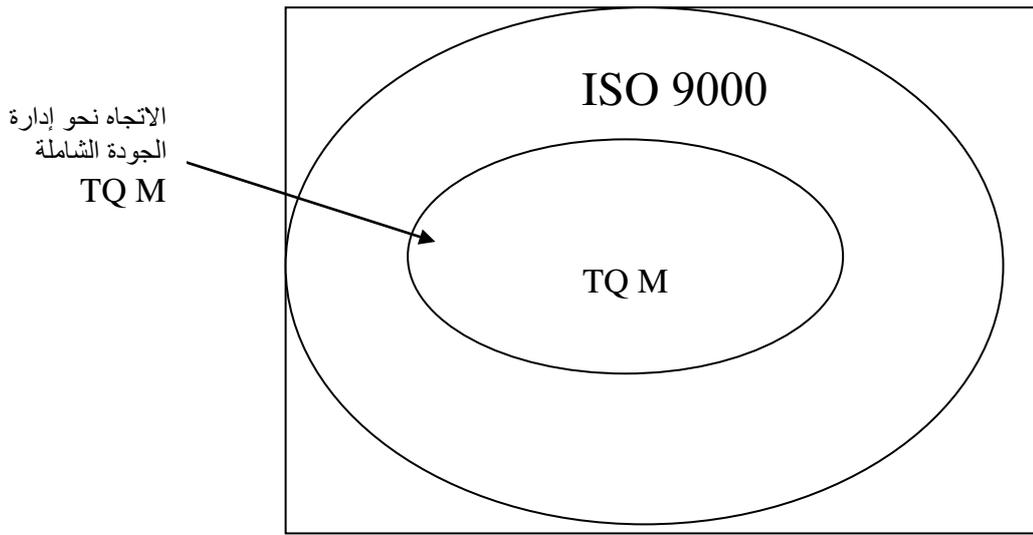
¹ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، من إلى ص 117، 119.

من الجدول يتبين أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً كونها عبارة عن فلسفة و توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر ، بينما تركز ISO على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيقها ، فهناك العديد من المؤسسات التي تحصلت على شهادة الإيزو ولكنها لم تبني إدارة جودة شاملة، والعكس صحيح إذ يمكن للمؤسسة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة دون أن تحصل على شهادة الإيزو .

تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و تطلعاتهم.¹

و الشكلين المواليين يوضحان العلاقة:

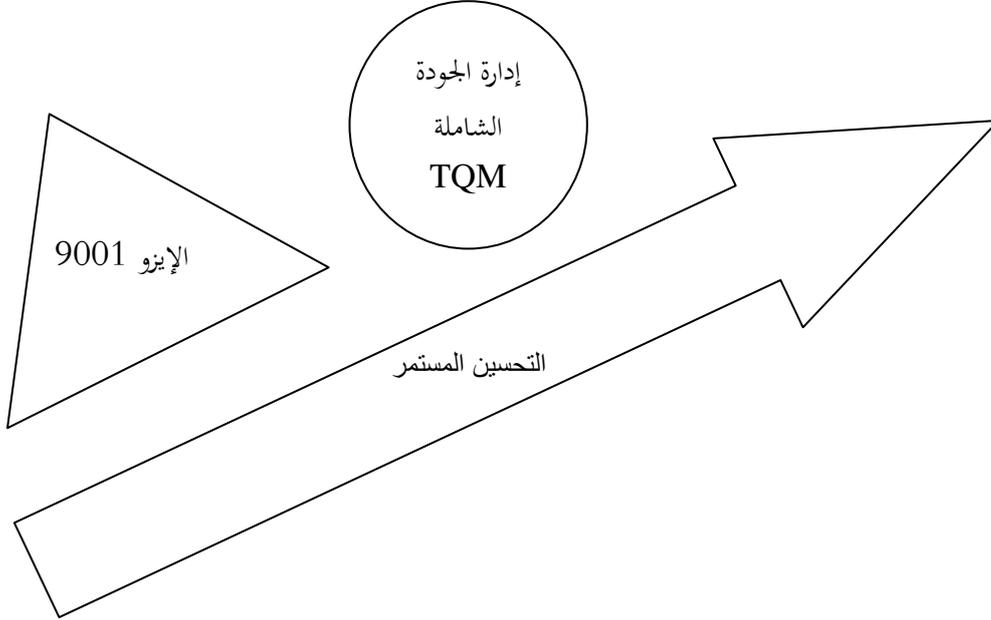
الشكل رقم (01-02) : العلاقة بين ISO و TQ M



المصدر: فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2011/2012، ص 51.

¹ فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2011/2012، ص 51.

الشكل رقم (03-01) : العلاقة بين ISO و TQM .



المصدر: فادية جباري، مرجع نفسه، ص51.

من خلال الشكلين السابقين يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة أشمل من الإيزو كون إدارة الجودة الشاملة تمثل الجوهر أو الأساس لعملية التحسين المستمر بينما يمثل معيار الإيزو مجموعة من المواصفات التي تحدد مقاييس الجودة الواجب تطبيقها.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة أو كمنهج و إستراتيجية لم تعد خيارا لإدارات الأعمال تتخذه متى شاءت ،بل أصبحت ضرورة حتمية تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها في جميع نشاطاتها ووظائفها بهدف تحقيق الإشباع للعميل من خلال ما يسمى بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومنه نستخلص النتائج التالية:

- يجب على المؤسسة الرفع من مستوى أداء المؤسسة وتطوير طرق وأساليب العمل فيها.
- يجب على المؤسسة التقليل من التكاليف الإضافية وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.
- العمل على إشباع حاجات ورغبات العميل بالكيفية التي يرغب بها من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة.
- يجب تسهيل نشاط وعمليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- تحديد المواصفات المنتج سواء كان سلعة ملموسة أو غير ملموسة والتقليل من العيوب فيها.
- يجب على المؤسسة إنتاج سلع وخدمات بمقاييس ومتطلبات متفق عليها دوليا.

الفصل الثاني

انعكاس إستراتيجية إدارة الجودة
الشاملة على رضا العملاء في الفندق

تمهيد الفصل:

يعد العميل مصدر هام بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتحقيق الميزة التنافسية مما يفرض على هذه المؤسسات الرفع من الجودة في خدماتها والمنتجات، التي تقدمها هذا من جهة، ومن جهة أخرى كان لزاما عليها معرفة التغيرات التي تطرأ على حاجاتهم ورغباتهم وتحديد أنواعهم، والطرق المتبعة في التعامل مع كل نوع منهم . وبالإضافة إلى ذلك على المؤسسة إدراك توقعاتهم وكذا العوامل المؤثرة فيهم والقيام بمعالجة هذه المعلومات بالطريقة التي تؤدي إلى كسب رضاهم، ولمعرفة ذلك لابد من معرفة المحددات التي يقوم على أساسها باختيار ما يناسبه، وبالتالي الظفر بولائه على المدى البعيد.

هناك علاقة وثيقة بين جودة السلع والخدمات ورضا العملاء ، فرضا العميل هو الغاية التي تسعى إلى الفوز بها كل المؤسسات، من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية ، مما يدفع بعملائها إلى وبطريقة غير مباشرة إلى تحقيق أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها منذ نشأتها، وذلك بكسب ولائهم وجعلهم ورقة رابحة وعنصر فعال في الدفاع عن سمعة المؤسسة ما تطلب ذلك،بالإضافة إلى ترويجهم لخدماتها بطريقة غير مباشرة وبدون مقابل، كما تجعلهم يسعون للظفر بالخدمات التي تقدمها ودفع أسعار عالية دون أن تلقى أي رد فعل سلبي منهم.

تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول:مدخل حول رضا العميل.

المبحث الثاني:أساسيات في خدمة العملاء.

المبحث الثالث:انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على العميل.

المبحث الأول: مدخل حول رضا العميل.

يعتبر العميل عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية لها، فهو يعتبر مصدر لتحقيق الربحية وضمان بقائها في السوق لذا على المؤسسة أن تعرف كل ما يتعلق به ، لتتمكن من أن تجعله عنصر وليا لها يرضى التعامل مع غيرها.، وذلك من خلال تحقيق رضاه.

المطلب الأول: تعريف العميل و أنواعه.

هناك العديد من التعاريف التي قدمها الباحثين حول تعريف العميل وكيفية التعامل معه.

أولاً: تعريف العميل.

1- يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة وبنفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج.

2- وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association العميل على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع The Actual or prospective pour chasser of produits and services¹.

تعريف شامل: هو الشخص الذي يتيح للمؤسسة الفرصة كي تخدمه بشكل جيد، وهو الذي تعتمد عليه المؤسسة في وضع خططها الإستراتيجية من خلال معرفة رغباته ومتطلبات هو الوفاء بها، وبذلك تضمن استمرارها في السوق وتحقيق أهدافها. لان العميل هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليه المؤسسة.

¹ أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط7، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص71.

ثانياً: أنواع العملاء و طرق التعامل معهم.

إن الفهم التام لأنماط شخصية العملاء ،و عاداتهم و دوافعهم وحاجاتهم و قيمهم و تقاليدهم يعطي للمؤسسة مكانة جيدة في السوق ،وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى أنواع العملاء وطرق التعامل معهم.

1-العميل السلبي.

أ-تعريف العميل السلبي: ويتصف العمل (العميل) هنا بالخجل و المزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة، إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود لأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في مواصفات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى حديث الموظف.

ب-طرق التعامل معه:هناك مجموعة من الطرق التي يجب إتباعها للتعامل مع هذا النوع من العملاء لكسب ولائهم ومن بين هذه الطرق نذكر:

- الصبر ومحاول الوصول إلى أسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.
- أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه.
- مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته.
- تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعاته بما يقول الموظف، كأن يعطيه أمثلة على المزايا التي حققها غيره من العملاء ممن قبلوا بوصايا الموظف وساروا على نهجها.
- تعميق الإدراك بأهمية وقته و جهده.

2-العميل المتشكك.

أ-التعريف بالعميل المتشكك: ويتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك و عدم الثقة، إضافة إلى لهجته التهكمية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير له، وقد يطلب تقديم برهان على ذلك، ويصعب في العادة معرفة الشيء الذي يريد مثل هذا العميل، رغم الخلافة و الصعوبة في التعامل معه إلا أنه يمكن أن يكون عميلاً جيداً إذا أحسنت معاملته.¹

¹ مأمون سليمان الدرادكة،مرجع سبق ذكره، ص 183.

ب- طرق التعامل معه: حتى تتمكن المؤسسة من إقناع العميل المشكك لا بد عليها أن تتعامل معه بأسلوب يجعلها تكسب ثقته وتجعله يقتنع بما لديها من سلع وخدمات ومن بين الطرق التي تتبعها نذكر:

- عدم مجادلته فيما يدعي ويقول.
- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته.
- تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.
- بناء جسور الثقة الحذرة عن طريق حصولك على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة.

3-العميل الثرثار:

أ-تعريف العميل الثرثار: ويتصف العميل هنا بأنه صديقا مجاملا ويتمتع بما يقضيه من مقت في محادثة الغير فهو يتصف بالفكاهة والدعابة، وتنطوي شخصية هذا العميل على نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره فهو يخلط الموضوعات ببعضها ولديه الأساليب إلى جر الأشخاص الذين يجاورونه إلى الأحاديث التي يريدونها.

ب- طرق التعامل معه: على المؤسسة أن تتبع مجموعة من الطرق لكسب رضا هذا النوع من العملاء ونذكر منها:

- معاملته بحرص وحذر.
- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه.
- أن يعطيه الآخرين فرصة للحديث كلما كان ذلك مناسباً.
- الحرص على إبقاء الحديث معه ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث.
- الموافقة على ما يبيده من آراء وتعليقات عند إعطائه فرصة للحديث.
- التعبير على الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها.
- في حالة عدم فاعلية هذه الأساليب، محاولة استئذانه بأدب للتعامل مع عميل آخر يكون بانتظار مساعدة الموظف المسئول في المؤسسة.
- إشعاره بالجوانب الإيجابية في المقترحات التي قدمها.¹

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص 184.

- تحويل المقترحات الايجابية التي قدمها هذا العميل بالشكل الذي يخدم تطوير الحوار معه¹.

4-العميل المغرور (المندفع).

أ-تعريف العميل المغرور (المندفع): من أهم الملامح التي تميز شخصية العميل شعوره بأنه يحسن صنعا عندما ينتظره الآخرون، إن مبالغته في إدراكه لذاته غالبا ما تولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة. كذلك فإن غروره المفرط يقوده دائما إلى شعوره العالي بالثقة، ولهذا فإنه يبدو دائما في عجالة من أمره، فاقد الصبر ويلجأ إلى المقاطعة في الحديث ويحاول إعاقتك عن العمل يثار بسهولة، إنه يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء؛ ومهما كان عمق الدوافع الذاتية الكامنة وراء أنماطه السلوكية فإن رجل العلاقات العامة الناجح يستطيع كبح جماح هذا التوجه السلوكي لدى هذا النوع من العملاء والتعامل معهم.

ب- طرق التعامل معه: يمكن للمؤسسة كسب هذا النوع من العميل عن طريق إتباع الإجراءات التالية:

-أحرص على مسابرة.

-عامله على أنه شخص ذو أهمية وأنه صاحب الرأي القيم.

-جامله في آرائه ومقترحاته.

-أطلب رأيه في المسائل الفرعية.

-ابتعد عن الدخول في التفاصيل وركز على الهدف.

-حاول انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه.

-استخدم عبارة (نعم ولكن...).

5-العميل المتردد.

أ-تعريف العميل المتردد: يتصف هذا النمط من العملاء بعدم القدرة على اتخاذ القرار بمفرده، كما ينظر

إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يقوى عليها، يبدو غير متأكد ومترددا في حديثه، ويتميز بعدم

الاستقرار على رأي، وبالرغم من أنه لا يبد معارضة إزاء كل ما يقال له، إلا أن إيجابته (بنعم أو لا) تكاد تكون

مستحيلة.²

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص 184.

² ناجي معلا، خدمة العملاء:مدخل اتصالي سلوكي متكامل، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص127.

- ويلجأ في معظم الأحيان إلى تأجيل قراره إلى وقت آخر، وإذا ما حاولت وضع هذا العميل في موقف حرج (مأزق) تضطره فيه إلى اتخاذ قرارات، فإنه يبدي عدم الرغبة فيما سيجره عليه ذلك من قرارات.
- ب- طرق التعامل معه: لا بد للمؤسسة أن تقوم ببعض المعاملات حتى تتمكن من كسب العميل المتردد وإقناعه بما سيتحصل عليه من امتيازات في حالة تعامله مع هذه المؤسسة ومن بين ما تتبعه لإقناعه نذكر:
- حاول التلميح لهذا العميل بأن غرض الاختبار أمامه محدودة.
 - كن حاسماً فيما تعرضه من وجهات نظر لإشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق.
 - ناقشه بطريقة تشعره فيها بافتقار رأيه إلى المنطق، وذلك من خلال تدعيم أقوالك بالبراهين والأسباب المنطقية وفي هذا المدخل تعزيز للأرضية المنطقية لحجتك ووجهة نظرك وتعزية لموقفه وحجته.
 - إذا استعص عليك الخروج من الحوار معه بأية خلاصات، فقدم له الشكر وأشعره بأن لقاءك به كان فرصة جيدة وفتحه للصدقة معه.

6- العميل الغضبان.

- أ- تعريف العميل الغضبان: تتصف شخصية هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بأقل استفزاز قد يتعرض له، كما أنه يبدو دائماً باحثاً عن صغائر الأمور وتوافهها لكي يجعل منها مبررات كافية لافتنال الغضب . ويرى المتعة في الإساءة إلى الآخرين وإلحاق الضرر بهم ، كما أن من الصعوبة إرضائه، آراؤه دائماً متشددة، هذا ويتصف هذا العميل بنزعه إلى التهجم وربما كان ذلك نابعا من اعتقاده الخاطيء أو خبراته السلبية السابقة.
- وفي مواقف الحياة العادية يكون الرد الطبيعي على ما يبديه هذا النمط من العملاء، هو الصد وتجنب الاحتكاك به، ولكن هذا ليس هو الأسلوب الذي تستطيع بواسطته كسب مثل هؤلاء كعملاء؛ فلا يزال لديك من الأطر السلوكية للتعامل مع الناس الكثير مما يمكن تطبيقه والأخذ به ويجول أثر الناس غضبا إلى إنسان وديع.
- ب- طرق التعامل معه: على المؤسسة أن تقوم ببعض الإجراءات للحفاظ على هذا النوع من العملاء وكسب والفوز بولائهم ونذكر منها:

- لا تكن غير ما تريد لنفسك من الأدب والتحلي بالصبر.
- حاول استيعاب الغضب لديه باستخدام عبارتين (متى حدث ذلك؟) (أنت على حق).
- تمالك نفسك واضبط مزاجك.¹

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- ابق منضبطا، وتحكم في ردود أفعالك.
- داوم على توجيه الأسئلة والإصغاء.
- حاول الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويقها.
- ركز على كيفية تقديم خدمات أفضل.
- لا تجادل فيما يصدر عنه من أقوال.

7-العميل المشاهد.

أ-تعريف العميل المشاهد: في كثير من الأحيان لا يوجد في ذهن هذا العميل شيء محدد يريده، بل يكون في معظم الأحيان منتظرا العملاء زملاء له في موقع الخدمة، ويميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها ويستمتع بالمشاهدة والتفرج وإذا لم يجد شيئا يفعله، فإنه ينظر هنا وهناك وبالرغم من إمكانية أن يكون هذا عميلا مرتقبا وعميلا جيدا أحيانا، فإنه يجدر الاهتمام بجزر فمثل هذه الشخصية لا ترغب أن تكون محل مراقبة أو ملاحظة.

ب-طرق التعامل معه: إن التعامل مع هذا النوع من العملاء يجب أن يكون بطريقة وأسلوب خاص لما يتميز به هذا النوع من العملاء ومن الطرق المتبعة نذكر التالي:

- لا تحاول وضع مثل هذا العميل محلا لتركيز انتباهك ولا تبد من التصرفات ما يشعره بذلك.
- تتبع حركاته وحل اهتمامه دون أن تشعره بذلك، وحاول إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة وخاصة الجديدة منها.
- كن فضوليا حذرا، فإن رأيت العميل من هذا النمط يقرأ أية معلومات تتعلق بخدمة معينة جديدة، وييدي اهتماما خاصا نحرها، فحاول فقط تعليق سريع عابر على ذلك.
- لا تحاول استخدام أسلوب الإلحاح لبيعه، بل قابله بعبارات الترحيب فقط.
- وضع له المميزات والفوائد المقترنة بخدمات المؤسسة.¹

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، من ص إلى 129، 131

8-العميل النزوي.

أ- تعريف العميل النزوي: يتصف هذا العميل بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، ونادرا ما يصغي إلى المناقشات الطويلة، وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي، وكثيرا ما تجذبه المظاهر أكثر من المضامين فهو يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما ويعتبر ذلك مضيعة للوقت، فمهما يقدم له الموظف من معلومات فإنه في النهاية سيختار ما يناسب تفضيلا ته، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلغي باللائمة على الموظف الذي قدم له الخدمة.

ب- طرق التعامل معه: في ظل ما يتميز به هذا النوع من العملاء لابد على المؤسسة اتخاذ مجموعة من الإجراءات للتعامل مع هذا النوع من العملاء

- محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء.
- تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.
- الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره، وتوضيح أية التزامات يمكن أن تترتب على هذا الاختيار وذلك تجنباً لأية إحراج أو لوم في المستقبل.

9-العميل العنيد.

أ-تعريف العميل العنيد: ويتصف هذا العميل بأنه ايجابي النزعة، نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة، وبعيدة عن تأثير الآخرين، فهو عنيد متشبث بأرائه التي قد تكون مبنية على علم، أو ربما يكون مجرد هراء، كذلك فهو محافظ يقاوم التغيير ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.

ب- طرق التعامل معه:

- محاولة مسايرته فيما يقول و الثناء على ذلك.
- إظهار التقدير و الاحترام لمعارفه وذكائه.
- الطلب منه تقديم المقترحات التي يريدتها حول الخدمات المقدمة¹.
- إشعاره بالاهتمام به و بالأشياء التي يقولها.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

10-العميل المفكر الصامت.

أ-تعريف العميل الصامت: ويتصف هذا العميل بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم وهنا صعوبة في استدرار أفكاره وآرائه بسرعة، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمعن في كل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات والقيام بعمل مقارنات للوصول إلى الاختيار الأنسب من خلال التحليل والربط بين المعطيات وإدراكه للخطر.

ب-طرق التعامل معه:

- الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم.
- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.
- استخدام الحقائق والنطق التحليلي.
- معاملته بوقار واحترام.
- إعطائه الأمثلة الرقمية والأدلة المختلفة.¹

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

المطلب الثاني: إدارة توقعات العميل .

إن نقطة الانطلاق في إدارة الجودة هي توقعات العملاء فمن خلال المقارنات التي يجرونها بين ما تم الحصول عليه فعلا وبين ما كانوا يتوقعون الحصول عليه، من خلال دراسة الخدمات التي يرغب بها والتي تناسبه وذلك بمعرفة العوامل التي تؤثر عليه.

أولا: توقعات العميل.

1-تعريف توقعات العميل.

لقد تعددت الآراء حول المعنى الحقيقي للتوقعات الخاصة بالعملاء، وتوصلنا إلى عدة آراء:

-التوقعات هي الرغبات التي تتولد لكل عميل ،ويأمل توفرها في الخدمة المتحصل عليها.

- قدم SAMILI معنى آخر للتوقعات على أنها:معايير موضوعة من قبل العميل من أجل تقدير جودة الخدمة.

تعريف شامل:توقعات العملاء هي معتقدات وأفكار معينة يحملها العميل لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعتمدها ليقرر جودة أداء منتج أو خدمة معينة.

ثانيا:هيكل توقعات العملاء.

يحمل العميل أنواع مختلفة من التوقعات حول الخدمة أو المنتج والتي قسمت إلى مستويين:

1- الخدمة المرغوبة:وهي المستوى الذي يأمل العميل الحصول عليه.

2- الخدمة المناسبة:ويتمثل في مستوى الخدمة والذي يكون العميل مستعدا لقبوله.

ويوجد بين هذين المستويين منطقة وسطى تسمى منطقة التحمل وتمثل الحد الأدنى لمستوى الخدمة الذي يجده العميل مقبولا ومرضيا.¹

¹ نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 7 ، 2011، ص 166.

فإذا كان مستوى أداء الخدمة أسفل منطقة التحمل، فإن العميل سيشعر بالإحباط وعدم الرضا في حين إذا كان الأداء الفعلي أعلى منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالرضا عن الخدمة المقدمة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على توقعات العميل.

إن مستوى توقعات العملاء تتأثر بالكثير من العوامل وهي كالتالي:

1- الاحتياجات الشخصية: هي الظروف الأساسية الفيزيولوجية و السيكولوجية للعملاء، وهذه الحاجات هي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوبة، فالعميل الذي تتسم حاجاته بمستوى عال من الاعتمادية والاجتماعية على سبيل المثال قد يحمل توقعات عالية.

2- وعود الخدمة الظاهرة: وهي جميع التصريحات التي تقدمها المؤسسة بصورة شخصية أو غير شخصية إلى العميل عن الخدمة وتأخذ هذه الوعود أشكال مختلفة وصيغا عديدة .

3- الوعود الضمنية: هي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود الظاهرة، وهذه الوعود تعطي العميل فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة فعلا، وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المادية الملموسة الأخرى المرتبطة بالخدمة . وغالبا ما يعتمد العملاء على السعر والعناصر المادية الملموسة الأخرى في تقييم وتقدير جودة الخدمة.

4- التجربة السابقة: إن الحالات الماضية التي تعرض فيها العميل إلى الخدمة تعد عاملا آخر في صياغة وتكوين توقعات العملاء، أن تجارب العميل التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية.¹

¹ نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، من ص إلى 167، 169.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لخدمة العملاء.

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها خدمة العملاء حتى تتمكن المؤسسة من الفوز بولاء عملائها وكسب رضاهم.

أولا: المبادئ الأساسية لخدمة العميل.

1. التلبية الفورية: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
 2. القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية): ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
 3. الدقة في التعامل: تزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
 4. إبداء المودة (الكياسة): توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المنظمة، يتفهمه ويعمل لصالحه.
- من الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وأن يكن له الأقدام وأن ينصت لقضاياها باهتمام.
5. اللباقة في التعامل: غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في إبلاغه بعدم إمكانه تلبية طلباته بالصورة التي طلبها، والعميل يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا.
 6. دقة وشمول المعلومات: يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة موثوقا به ويود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط، أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة.
 7. الإنصات إلى العميل: الاهتمام بالعميل والإنصات له دون مقاطعة هو نصف الطريق إلى تفهم رغباته؛ المطلوب الإنصات إلى العميل حتى ولو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
 8. حق العميل في الاعتراض: فمن حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته.
- إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه.¹

¹ أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

ثانيا: أساليب الاستماع لصوت العميل.

هناك العديد من أساليب الاستماع للعميل منها :

- 1. المقابلات الشخصية:** المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي، ويكون هذا التفاعل إما وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف وغيره ويوجه هنا مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفا.
- 2. الاستبيانات:** أداة الاستبانة هي وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من العملاء الإجابة عليها؛ وهنا يتيح مصمم الإستبانة Questionnaire الفرضية أمام العميل لكي يبدي رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارات الإستبانة، وتعتبر الإستبانة من أكثر الطرق استخداما في هذا المجال.
- 3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:** قد تقوم المنظمة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبا لمساهمته في حل مشاكل الجودة ؛ ورأي العميل هنا ضروري لأن العميل هو مستخدم المنتج وبالتالي يهتم الإدارة الاستماع لوجهة نظره.
- 4. نظام الاقتراحات:** لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء فشركات الطيران توزع كروتا Cardes في نهاية الرحلة تسأل فيها المسافرين عن رأيهم في الخدمات المقدمة لهم وتحثهم على تقديم اقتراحاتهم وكثيرا من الشركات والمؤسسات تضع صناديق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز من الشركة أو المؤسسة، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل فترة دورية محددة. ومن الجدير بالذكر أنه ينبغي على الإدارة الاهتمام بهذه الاقتراحات وتحويلها إلى الجهات المختصة داخل المنظمة لدراستها وإقرار إمكانية تطبيقها¹.

¹ أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص77.

المبحث الثاني: أساسيات في خدمة العملاء

لمعرفة كيف يفكر العميل يجب دراسة مجموعة العوامل والمحددات التي تؤثر فيه وتوجهه نحو منتج دون الآخر والسعي نحو تحقيق رضاه والتأكد من ذلك من خلال أساليب التي تقيس رضاه.

المطلب الأول: مفهوم خدمة ورضا العملاء.

تعددت مفاهيم خدمة العملاء وحكمتها عدة محددات لمعرفة جودة الخدمة.

أولاً: تعريف خدمة العملاء.

- هي العملية التي من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديمه خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء.¹

- هي توفير الخدمة للعملاء قبل وأثناء وبعد الشراء، وهو عبارة عن جميع التفاعلات بين العميل ومقدم المنتج في وقت البيع؛ وبعد ذلك هي ذات أهمية شديدة في عالم الأعمال اليوم، حيث يمكن أن تكون سبباً لتفوق منظمة على أخرى وحيازتها على نصيب أكبر في السوق.²

تعريف شامل: خدمة العملاء هي تقديم خدمات بجودة عالية لتلبية حاجات و رغبات العملاء وفق توقعاتهم لكسب أكبر قدر من العملاء، وتحقيق أرباح أكثر.

ثانياً: محددات جودة خدمة العملاء.

يمكن الإشارة إلى مجموعة من المحددات لجودة الخدمة وهي:

1- المحدد المادي: وهي الأمر المرتبط بالمرافق والتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة في سبيل خدمة عملائها كالتسهيلات المقدمة في المطاعم والاستراحات مثلاً، وملابس الموظفين في المطاعم وشركات الطيران.

2- المحدد المرتبط بالاستجابة: وهو رغبة واستعداده وقدرة موظفين على تقديم الخدمة المناسبة للعملاء، مثل الاستجابة الفورية لموظفين الطوارئ في المستشفيات.³

¹ مفهوم خدمة العملاء، <https://amtraning.wordpress.com>، الأربعماء، 28/03/2018، 12:05.

² أحمد عزت محمد، تعريف خدمة العملاء، Mawdoo3 COM، الأربعماء، 28/03/2018، 12:09.

³ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

3-المحدد المرتبط بالثقة: وهي قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.

4-تأكيد الثقة المتبادلة : وتعود إلى المعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة (الزبائن).

5-المحدد المرتبط بالعناية: وتعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.¹

ثالثا: مفهوم رضا العميل.

يعد العميل من بين المقومات التي تحافظ على وجود المؤسسة ناشطة في السوق بقائها، لذا توجب عليها معرفته بدقة وتحديد الخصائص التي تميزه حتى تضمن أن تلي حاجاته بالطريقة التي يرغب بها.

هناك عدة مفاهيم لرضا العميل ومنها:

1-عرف أوليفر (Oliver 1981.P27) الرضا أنه:رد فعل عاطفي يتبع تجربة عدم التأكد.

2-عرفه جيني وتومسون (Getty &Thompsو1994.p9) بأنه : ملخص الحالة النفسية التي يمر بها المستهلك

عند تواجد تأكيد أو عدم تأكيد لتوقعاته بالنسبة إلى عملية جارية لخدمة محددة، أو تجربة خدمة محددة.

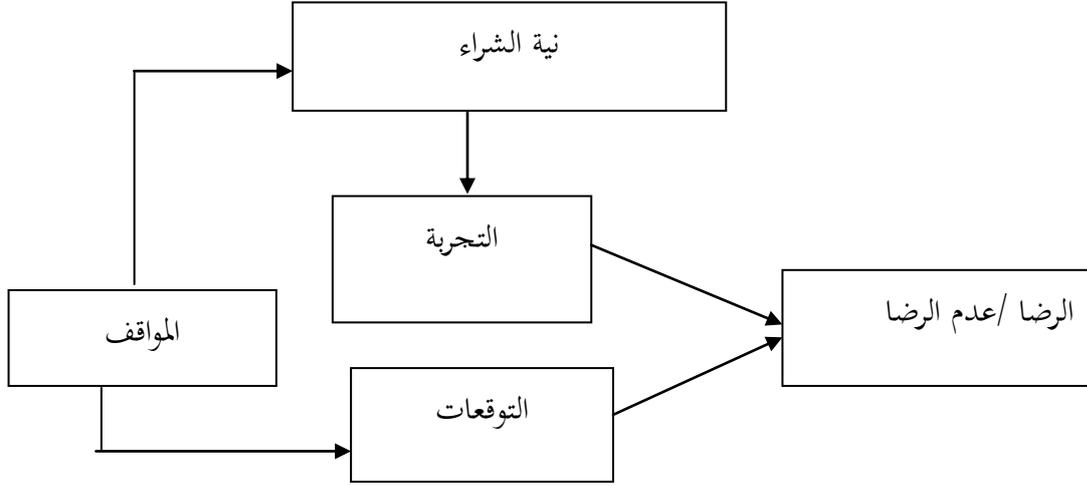
3-عرفه Ph.Kotler&B.Dubois:هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته.²

تعريف شامل:رضا العميل هو تساوي القيمة التي يتوقعها مع القيمة التي يدركها أثناء حصوله على المنتج أو الخدمة، ومقابل ذلك ينتج رضا العميل.

¹ مأمون سليمان الدرادكة،مرجع سبق ذكره، ص 182.

² فادية جباري،مرجع سبق ذكره،ص 124.

الشكل رقم (02-04): نموذج الرضا حسب Oliver



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر

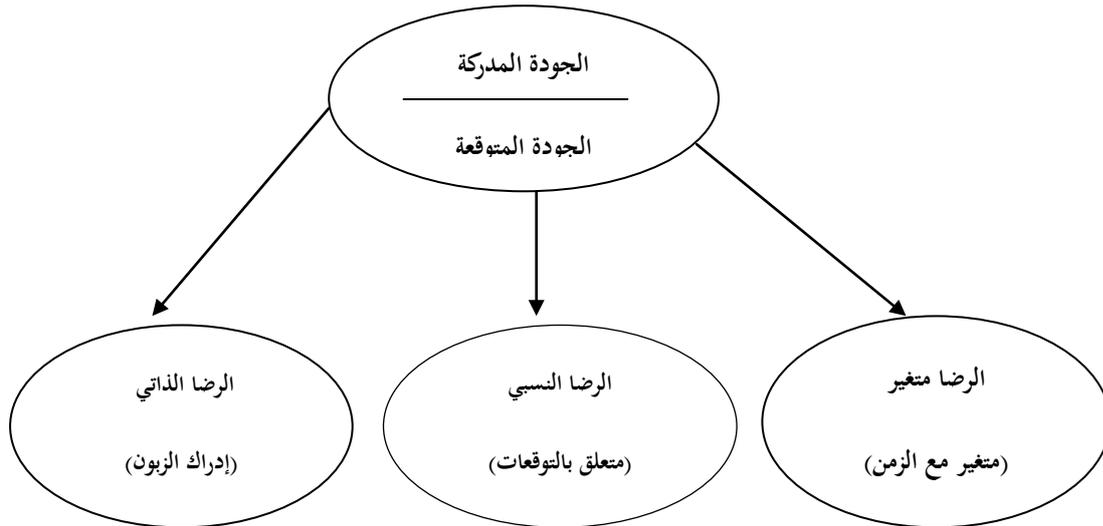
والتوزيع، عمان، 2005، ص182.

يوضح الشكل المواقف والتوقعات التي تؤثر على العميل عند إقدامه على نية الشراء، والتي تحدد ما إذا كان سيقوم بعملية الشراء أو لا، وإن مقارنته بين تجربته للمنتج أو الخدمة المقدمة وتوقعاته مسبقا تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا.

ثانيا: خصائص العميل.

يمكن تعريف طبيعة رضا العميل انطلاقا من ثلاثة خصائص مهمة، حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-05): خصائص رضا العميل.



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

1- الرضا الذاتي: يتعلق رضا الزبون بعنصرين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل، من ناحية وإدراكه الذاتي من ناحية أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يعتمد عليها موضوع الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعة وموضوعية، بل إنه يستعمل توقعاته التي ينتظرها من الخدمة، في الحكم على مدى جودة هذه الأخيرة، من هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية المرتكزة على (الجودة- المطابقة) والنظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة- الرضا) التي تستلزم على المؤسسة الخدمية تقديم خدمات توافق توقعات وحاجات عملائها.¹

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2- كما تظهر هذه الخاصية الذاتية للرضا ضرورة تواجد عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، وذلك من خلال تحويل العناصر المعنوية للخدمة إلى عناصر ملموسة، حتى تصبح جودة الخدمة مرئية من ناحية ويظهر الرضا الخفي لدى العميل من ناحية أخرى.

3- **الرضا النسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعيار السوق، وبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلان يستعملان نفس الخدمة وفي نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأن ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة؛ فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء.

4- **الرضا المتغير:** يمكن لرضا العميل أن يتغير من خلال تطور معيارين هما مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات العملاء أن تعرف تطورا وقد يكون هذا التطور بسبب ظهور خدمات جديدة، أو بسبب تطور المعايير الخاصة بالخدمات المتوقعة نتيجة زيادة المنافسة، كما يمكن أن يتغير إدراك العميل للجودة خلال عملية تقديم الخدمة وذلك خلال ما يسمى " بين مقدم الخدمة للزبون".¹

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المطلب الثاني: قياس مستويات رضا العملاء.

إن قياس رضا العملاء يعتبر مهما بالنسبة لأي منظمة، لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق منتجاتها؛ وقد لأثبتت الدراسات أن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه أما العميل غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن المنتج إلى أكثر من عشرين شخصا. وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل الواحد أو عدم رضاه في عملية التسويق.

يعتبر رضا العملاء أصل من أصول المنظمة ويساعد المنظمة على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المنظمة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد.

ويقسم نموذج كانوا لرضا العملاء The Kano Model of Customer Satisfaction. متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في العملاء إلى ثلاثة أنواع:

1-المتطلبات الأساسية: يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا وبالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة (من المسلم به أن تكون مجودة) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل.

2-متطلبات الأداء: وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، (فكلمى) فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس، وهذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة Explicit demande by Customer.

3-المتطلبات الجاذبة: إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل، وكذلك فهي غير متوقعة من قبل العميل.

إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا.¹

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، صص 127، 128.

المطلب الثالث: التفاعل بين الرضا والجودة.

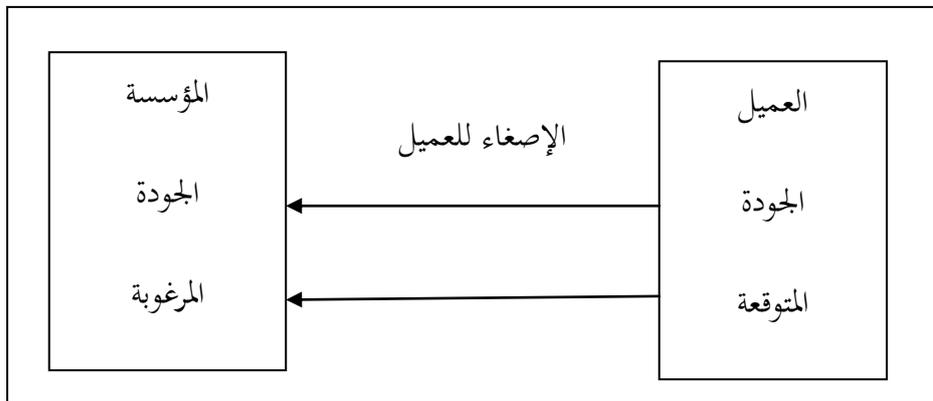
إن التطور الحالي لمعايير الإيزو 9000 تدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله؛ ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح بـ :

1- وضع قياس رضا العملاء ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.

2- وضع قياس مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية (تقسيم المهام، تحديد المؤشرات...) إن التسلسل الزمني للعلاقة عميل/مؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل¹:

أ. في البداية العميل المستقبلي له توقعات، ويفضل 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:

الشكل رقم (02-06): عملية الإصغاء للعميل.



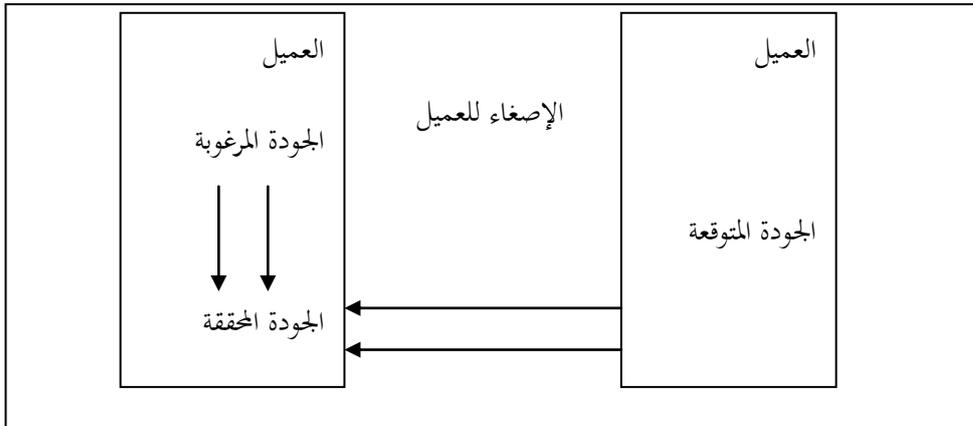
المصدر: نور الدين بوغنان، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ب. 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 المؤسسات؛ ويمكن توضيحها بالشكل التالي²:

¹ أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² نور الدين بوغنان، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الشكل رقم (02-07): من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة

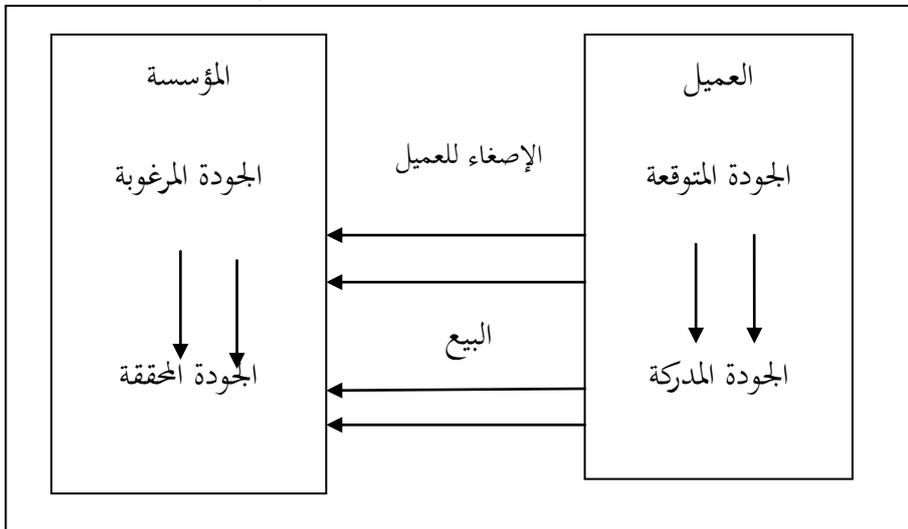


المصدر: نور الدين بوحنان، مرجع سبق ذكره، ص120

ت. بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها إلى المشترين عن طريق الاتصال والبيع الذي يسمح للعملاء بعد الشراء من استعمال الخدمة، بعدها يتم تكوين الإدراك (الجودة المدركة).¹

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-08): عملية الاتصال والبيع.

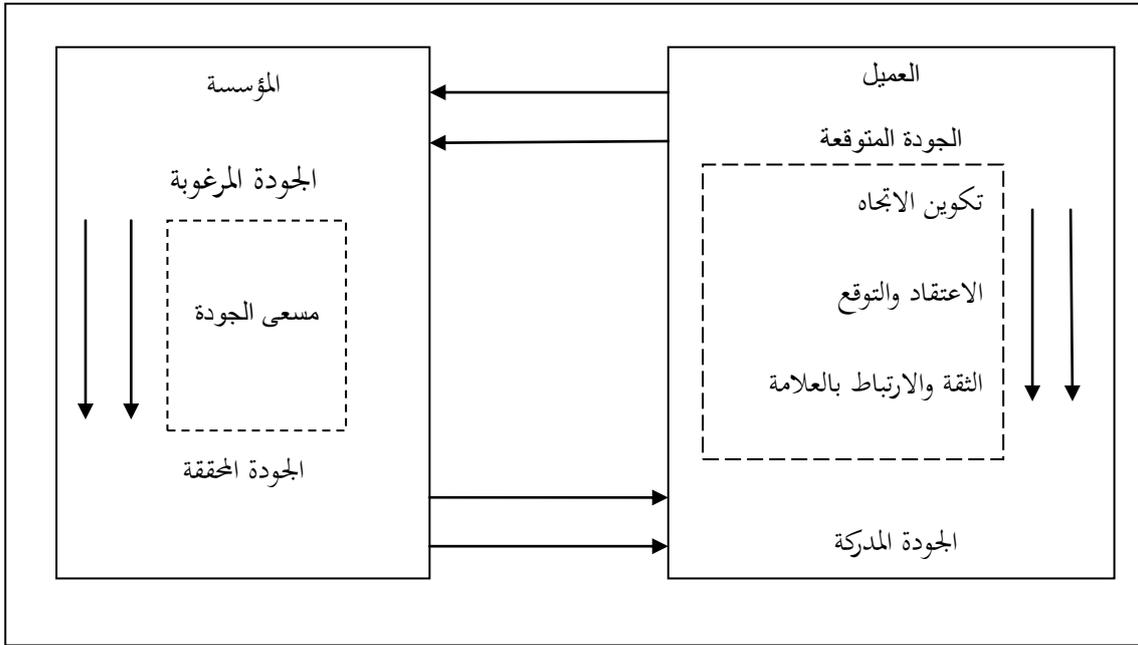


المصدر: نور الدين بوحنان، المرجع نفسه، ص120.

¹ نور الدين بوحنان، مرجع سبق ذكره، ص120.

ث. في هذه الحالة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) لتحقيق الرضا 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 (02-09): قياس رضا العميل.



المصدر: نور الدين بو عنان، مرجع سبق ذكره، ص 120.

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

- يجب تخفيض درجة الانحراف من أجل المطابقة بين التوقعات والإدراك.

- يجب خلق انحرافات إيجابية على طول السلسلة لجعل الإدراك أكبر من التوقعات.

إذا فعدم الرضا يمكن أن ينتج عن ثلاثة أنواع من الانحرافات السلبية حسب مصدر الانحراف وهي:

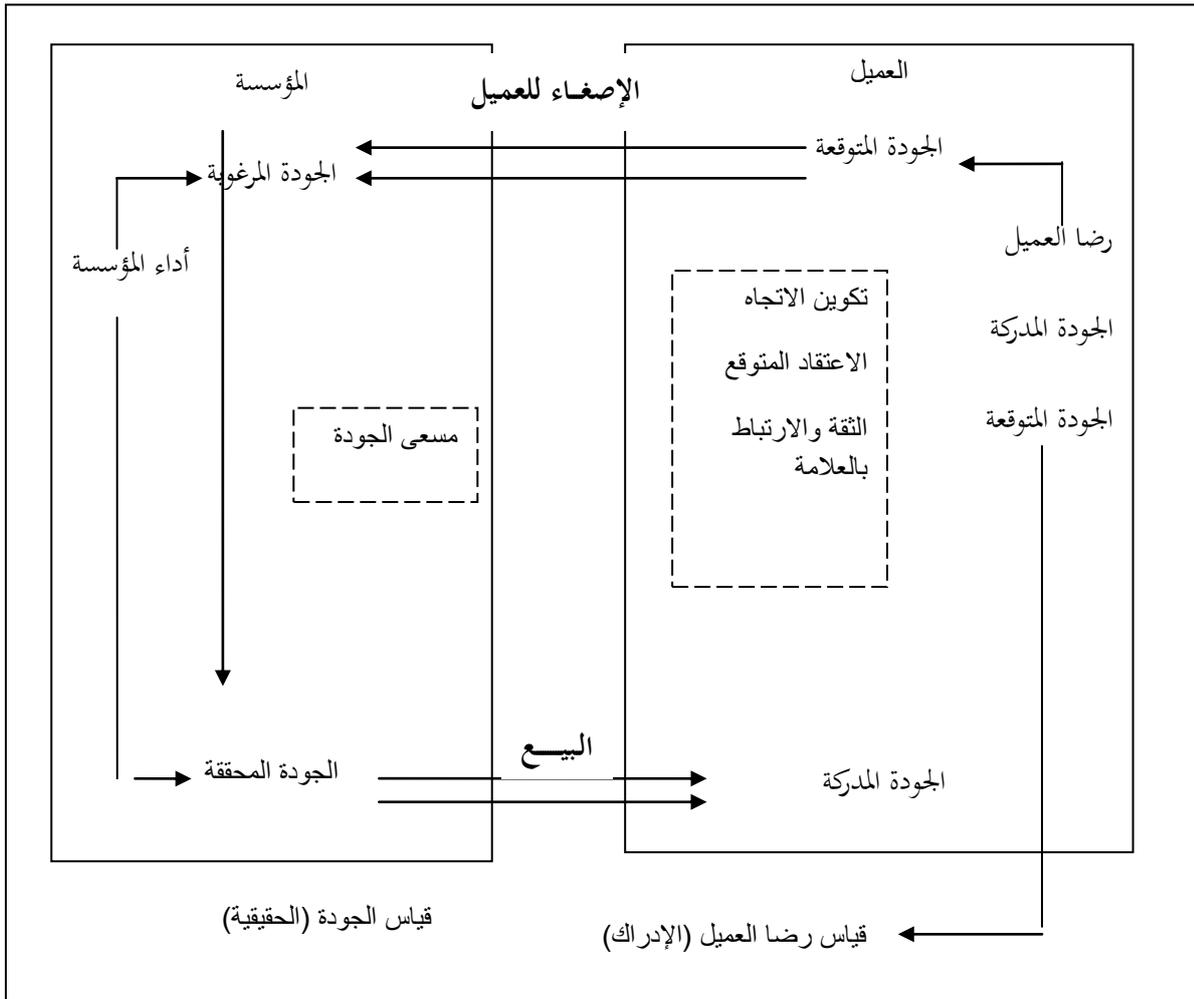
1. في حالة وجود انحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة، هذا يعني أنه يوجد خطأ في الإصغاء للعميل سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف.¹
2. في حالة وجود انحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة هذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل في الجودة، فدفتر الشروط المحدد لم يحترم أثناء تقديم الخدمة.

¹ نور الدين بو عنان، مرجع سبق ذكره، ص 120.

3. في حالة وجود انحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة، فإن عملية الاتصال والبيع ليست في المستوى وتشير التجربة إلى أن توجد هنا مشاكل في تنظيم عملية الإمداد (تأخر في التقديم، أخطاء أثناء عملية التقديم...الخ).¹

ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10-02): قياس الأداء وقياس الرضا.



المصدر: نور الدين بوعمان، مرجع سبق ذكره، ص122

من الشكل السابق نستنتج التالي:

- في حالة وجود انحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة يعني وجود خلل في الإصغاء للعميل.

¹ نور الدين بوعمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 121، 122.

- في حالة وجود انحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة هذا يعني أن المؤسسة لديها خلل في جودة الخدمات المقدمة.

- في حالة وجود انحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة يعني أن عملية الاتصال ليست في المستوى.

المطلب الرابع: أساسيات حول الولاء.

عند تقديم المؤسسة لمنتجات أو خدمات ذات جودة تدفع بالعميل إلى جعله فرد من أفراد المؤسسة وعنصر فعال فيها يهتم بها ويسعى لتطويرها، ويرفض التعامل مع غيرها مما يجعله وليا لها، وذلك يؤدي إلى الاستفادة من خدماتها بالأسعار التي تحددها دون أن تلقى أي مشكل معه.

أولا: الولاء.

هناك العديد من التعريفات التي تعبر عن الولاء نذكر منها:

1. هو تكرار عملية الشراء بغض النظر عن السعر، والدعوة شراءها والدفاع عنها.¹
 2. هو إستراتيجية تعتمد على معرفة أفضل الزبائن ذوي المردودية المرتفعة وتنميتهم والحفاظة عليهم ضمن علاقة ذات قيمة مضافة تكون متبادلة بين الطرفين (المسوق والزبون)، موجهة نحو تطبيقها على المدى الطويل.²
- تعريف شامل: الولاء هو تفضيل وتمسك العميل بمنتج أو خدمة من نفس المؤسسة، والشراء بشكل متكرر ومنتالي رغم توفر بدائل؛ وقد يصل ولاء هذا لعميل إلى الدفاع عن المؤسسة بكل قوة وإصرار.

¹ محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 251.

² محمد الأمين عبد الحفيظ، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2009، ص 125.

ثانيا: أنواع ولاء العملاء:

هناك نوعان من الولاء يجب أن نحصر عليهما، وكلاهما يتم كسبهما عن طريق الخدمة الجيدة وجودة المنتج.

1-ولاء العميل للشركة.

ولاء العميل يعني ببساطة معاودته الشراء من الشركة نفسها مرات ومرات، مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم لجذبه. وهذا بلا شك لا يقع صدفة، وإنما يتطلب قدرا كبيرا من العمل على بناء الثقة بين الشركة والعميل، مع ربط علاقات وثيقة به عن طريق تقديم أفضل الخدمات له، والنظر إلى العميل بمنظار

(نحن نريدك مدى الحياة وليس الهدف أن نجعلك تشتري مرة واحدة). ولكن سنحاول بشتى الطرق الممكنة أن نحافظ على بقائك عميلا دائما، وسنعمل ما في وسعنا لنجعلك تشعر بأننا نعمل لمصلحتك، وهذه المحاولات قد لا تؤتي ثمارها في المدى القريب، ولكن ستكون لها نتائج إيجابية على المدى البعيد.

2-ولاء العملاء للسلعة.

كأن يكون العميل يفضل ماركة، ويصر على اقتنائها دون غيرها ولا يرضى بديلا عنها، وإن لم تتوفر له في وقت معين لسبب ما فسوف يبحث عنها وينتظرها إلى حين وصولها. وهو ما نطلق عليه الولاء للسلعة بينما هناك نوع من العملاء يطلق عليه (SWITCHER CUSTOMER)، يغير ولاءه بين سلع مختلفة، وان كان يوجه لديه نوع من الولاء لسلعة معينة لكنها إذا لم تتوفر فلن ينتظرها أو يبحث عنها.

وهناك نوع ثالث من العملاء لا يوجد لديه أي نوع من الولاء، ولا يفضل أي ماركة على الأخرى، فيجب على الشركة أن تحاول خلق هذا الولاء لديه، ولا يتأتى ذلك إلا من تقديم خدمات و سلع يعتقد العميل أنها أفضل من غيرها¹.

¹ عبيد بن سعد العبدلي، ولاء العملاء. 11:51، 2017/02/16•Dralabdali.com/customer-loyalit.

ثالثاً: مستويات الولاء.

هناك ثلاثة مستويات الولاء العملاء نذكرها فيما يلي:

1. **مستويات الولاء العالية:** وهي صعوبة تحويل المستهلك إلى سلعة أخرى وهي هدف لأي منظمة.
2. **مستويات الولاء المعتدلة:** شراء السلعة ولكن إمكانية التحول إذا وجد البديل الأنسب وهنا سهولة الإقناع والتبديل.
3. **مستويات الولاء المنخفض (اللاولاء):** وهو شراء أي سلعة لعدم وجود بديل لها لانخفاض السعر أو لأن المتجر قريب.¹

هناك من يرى أن رضا العميل وولائه هو نفس المفهوم، وهذا غير صحيح، لأنهما مفهومان مستقلان فالرضا من وجهة نظر المؤسسة شيء تقدمه لعملائها وتكسب ثقتهم بها، أما الولاء فهو حالة من التفضيل المستمر يصل إلى حد الدفاع بإصرار عن العلامة وهذا هو ما يقدمه العميل للمؤسسة .

¹ محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

المبحث الثالث: انعكاسات الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الجودة على العميل

لإدارة الجودة الشاملة العديدة من التأثيرات على رضا العميل ويبرز ذلك من خلال جملة من الانعكاسات التي يبدئها العميل نحو المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وذلك عندما يقوم هذا العميل بعملية إعادة الشراء من المؤسسة ذاتها على الرغم من وجود منتجات منافسة ذات جودة مماثلة لجودة المنتج المقدم من المؤسسة أو أعلى منها.

أولاً: انعكاسات التسعير على العميل.

يعد التسعير من بين العناصر التي يتأثر بها العميل لها من انعكاسات على نظرتة للسلعة أو الخدمة التي يتم تقديمها من قبل المؤسسة.

1- إستراتيجية التسعير.

قبل التطرق لكيفية وضع إستراتيجية التسعير يجب علينا أولاً معرفة مفهوم التسعير، حيث يمكن النظر للسعر على أنه القوة الشرائية التي يبدئها العميل للحصول على الخدمة أو السلعة التي يرغب بها، وفيما يلي نقدم بعض التعريفات لمصطلح السعر:

أ- هو كمية النقود اللازمة لمبادلتها مع مزيج من صفات السلع الخدمية المرتبطة بها¹.

ب- يعرف على أنه المبلغ الذي يطلبه مقابل بيع منتج أو خدمة، بهدف الحصول على ربح (فائدة)، بينما ينظر المشتري إلى السعر على أنه التكلفة التي يتحملها للحصول على منتج أو خدمة².

تعريف شامل: السعر الخدمي هو المبلغ الذي يدفعه العميل مقابل استفادته من الخدمة.

¹ نعيم العبد عاشور، رشيد النمر، مبادئ التسويق، دط، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص57.

² فريد كورتل، درمان سليمان صادق، نجاة العامري، تسويق الخدمات الصحية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص172.

إن إستراتيجية التسعير تحتل أهمية بالنسبة للمؤسسة نظرا لارتباطها الوثيق بأهدافها ومواردها وإراداتها، ولما لها من انعكاسات على العملاء، لذلك فإن اختيار وتحديد إستراتيجية التسعير تعتبر من الأمور المعقدة.

***إستراتيجية التغلغل:** تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة تقديم منتج أو خدمة جديدة في السوق بهدف منها هو الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة. من خلال استخدام سياسة الأسعار المنخفضة وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار.

- عندما يكون السعر منخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

***إستراتيجية قشط السوق:** تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة أن هناك بعض العملاء لديهم استعداد عالي لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجارحة للحصول على هذا المنتج أو الخدمة باعتبار هذا المنتج أو الخدمة ذو جودة عالية. وهذه الإستراتيجية تكون مناسبة في الحالات التالية:

- وجود عدد من العملاء من ذو الطلب غير مرن نسبيا.

- في حالة أن هناك خطر ضعيف من المنافسين، إن السعر المرتفع يشجع المنافسين على دخول القطاع السوقي.

* **إستراتيجية قيادة السعر:** إن قيادة السعر تعتبر طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار؛ والهدف من هذه الإستراتيجية السيطرة على الأسعار ضمن القطاع للمحافظة على مركز المؤسسة القيادي بوضع حواجز أمام الداخلين الجدد وتنجح هذه الإستراتيجية عند معرفة كافة ظروف السوق لان الخطأ في التسعير يعني فقدان السيطرة.¹

¹ محمود جاسم محمد الصمدي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، د.ط، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 221، 222.

2: الانعكاسات الايجابية على العميل.

يعتقد بعض المستهلكين وجود علاقة وثيقة بين سعر السلعة ومستوى جودتها؛ (Price –Quality Relationship) إذ يؤمن هؤلاء بأن الأسعار المرتفعة دليل الجودة العالية، في حين يرون السعر المنخفض انعكاساً لمستوى متدن من الجودة مما قد يدفعهم إلى العزوف عن شراء هذه السلع.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا يتمثل فيما إذا كانت الأسعار العالية يمكن أن تعتبر دليلاً على ارتفاع مستويات جودة الخدمات كما هو شائع بين كثير من المشترين، حيث أن الأثر النفسي للسعر في قطاع الخدمات أقوى بكثير مما هو عليه الحال في السلع؛ فالعلاقة بين سعر الخدمة وجودتها غالباً ما تكون قوية في ذهن المستهلك وتفتوق العلاقة التي يحملها عن السلع، ويرجع سبب ذلك إلى عدم قدرة المستهلك على تقييم الخدمة على أساس مادي ملموس ولذلك فإنه يلجأ إلى اتخاذ السعر كمؤشر لجودة ما يطلبه من خدمات.¹

فمقولة أن "السعر المرتفع دليل الجودة العالية" ليست صحيحة على الدوام، أما مقولة "الجودة العالية دليل الأسعار المرتفعة" فهي مقولة صحيحة مئة في المئة طالما أن السعر هو انعكاس لهذا البعد إضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تتكون منها السلعة أو الخدمة المعروضة للبيع فمقولة أن "السعر المرتفع دليل الجودة العالية" ليست صحيحة على الدوام، أما مقولة "الجودة العالية دليل الأسعار المرتفعة" فهي مقولة صحيحة مئة في المئة طالما أن السعر هو انعكاس لهذا البعد إضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تتكون منها السلعة أو الخدمة المعروضة للبيع.²

3- الانعكاسات السلبية على العميل:

- عند تقديم خدمات أو منتجات بسعر مرتفع يتصور العميل أن تكون الجودة التي يتوقعها عالية في حين أن الجودة التي يدركها تكون أقل مما كان يتوقع.³

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 229.

² محمد صالح المؤذن، مرجع نفسه، ص377.

³ من إعداد الطالبتين.

- المؤسسة عند تقديم خدماتها أو منتجاتها بأسعار منخفضة يظن العميل أن هذه الخدمات ليست ذات جودة، مما يجعل العميل يفقد الفرصة في الحصول عليها.
- عند شراء منتج بسعر عالي دون تقديم خدمات ما بعد البيع يجعل العميل يفقد الثقة في التعامل مع هذه المؤسسة .
- عند تقديم خدمة لعميل بسعر عالي دون توفيرها لوسائل الراحة تجعل العميل غير راضي في التعامل مع هذه المؤسسة.¹

ثانيا: انعكاسات إستراتيجية الترويج على العميل.

هناك مجموعة من الانعكاسات التي تنتج عن إتباع إحدى الاستراتيجيات الترويجية منها:

1- إستراتيجية الترويج:

يعد الترويج الغير مباشر من بين العناصر ذات التأثير المتبادل مع العميل لما تلعبه من دور فعال في تحديد وتوجيه العميل نحو سلعة أو خدمة معينة فهو يجعل العميل يتجه نحو منتج معين وذلك من خلال إثارة اهتمامه وإقناعه بقدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي دفعهم للتعامل مع المؤسسة، وقبل الطرق إلى استراتيجيات الترويج علينا معرفة معنى الترويج.

أ- أن الترويج يعني التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع والخدمات أو في قبول فكرة معينة.²

ب- هو نظام اتصال متكامل يقوم على نقل المعلومات عن سلعة أو خدمة بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من المستهلكين لحمل أفرادهم على قبول السلعة أو الخدمة.³

تعريف شامل: الترويج هو عملية إمداد العملاء عن المزايا الخاصة بالمنتج أو الخدمة وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بقدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبذلك دفعهم إلى استغلالها، واستمرار التعامل مع المؤسسة.

¹ من إعداد الطالبين.

² محمد منصور أبو جليل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321.

³ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق : مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 309.

إن إستراتيجية الترويج هي عبارة من تنسيق للجهود المبذولة من قبل المؤسسة التي تستهدف جماعة معينة من العملاء وفقا لأهداف الإستراتيجية التي ترغب المؤسسة بتحقيقها ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

* إستراتيجية الدفع والجذب: وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى:

- إستراتيجية الدفع: من خلالها تركز المؤسسة على وسائل ترويجية موجهة لشريحة معينة من العملاء بتوجيهها جهدها البيعي إليهم وضمن هذه الإستراتيجية تمنح خصومات لعملائها لدفعهم للاشتراك بقوة.¹

- إستراتيجية الجذب: تقوم المؤسسة بتوفير جميع الخدمات والمنتجات المطلوبة مباشرة للعميل، عن طريق الاتصال المباشر بينهما وبدون تدخل أي وسيط ويهدف ذلك لتقريب العميل للمؤسسة، وتعتبر هذه الإستراتيجية مألوفة لدى المؤسسات التي تسعى إلى جذب عملاء جدد والعمل على الرفع من الطلب على منتجاتها.

* إستراتيجية الضغط والإحالة: وتشمل هذه الإستراتيجية على:

- إستراتيجية الضغط: تعتمد بموجبها المؤسسة الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال إبراز المنافع الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها للعملاء.

- إستراتيجية الإيحاء: تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق من جهة، واعتماد لغة الحوار طويل الأمد لدفع العميل لاتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى.

* إستراتيجية نفقات الترويج: تعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد المبالغ التي تنفقها المؤسسة على جهودها الترويجية بهدف توزيع المبالغ الكافية لكل نشاط، بحيث يتم استخدامها بما يحقق أهدافها.

2- الانعكاسات الايجابية على العميل.

أ. جذب عملاء جدد: في حالة الترويج الجيد والصحيح للخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء، فإنها تساهم في تحفيزهم على نقل آرائهم وتجاربهم إلى أشخاص جدد يكونوا بصدد البحث عن خدمات مماثلة مما يدفع بالعملاء الحاليين إلى الترويج لسلع أو خدمات المؤسسة وبطريقة غير مباشرة، بحيث تمكنهم من التأثير²

¹ نزار البرواري، أحمد البرزنجي، إستراتيجية التسويق - المفاهيم/ الأسس/ الوظائف، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 224، 225.

² محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، بتصرف الطالبتين، ص 222.

على خيارات العملاء الحاليين ودفعتهم نحو التعامل مع المؤسسة، فتقدم خدمات ذات جودة تساهم في الاتصالات الإيجابية بين العملاء، ومن ثم تحسين سمعة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد؛ وتدل نتائج الدراسات على أن العميل الراضي يستطيع أن يجذب خمسة عملاء على الأقل للتعامل مع المنظمة، ودون أن يكون هناك جهود ترويجية لهذه المؤسسة، ويعلق أحد المدربين في مؤسسة Charlotte NC على هذه النتيجة بقوله "إن كلمة إطراء من عميل قمت بإرضائه أفضل بكثير بالنسبة للإيرادات والربحية من آلاف الكلمات التي سوف تستخدمها في إعلاناتك".¹

فجودة الخدمات تفتح مجالات جديدة للتعامل مع عملاء آخرين والوفاء بتوقعات العملاء حول الخدمة وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رضاهم عنها سوف يساعد في بناء الثقة وضمان استمرار التعامل مع المؤسسة.

ب. ترسيخ الصورة الذهنية لدى العملاء: هناك مجموعة من النتائج التي يبيدها العميل عندما يكون راضي بجودة الخدمات التي تقدمها له المؤسسة نذكر من بينها العناصر التالية:

- ترويج العميل للخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال الحديث الدائم عن ما تقدمه من خدمات .
- الدفاع عن سمعة المؤسسة ومحاولة إرشاد وإقناع العملاء الجدد إلى التعامل مع المؤسسة ومحاولة إظهار الامتيازات التي تقدمها المؤسسة ويكون ذلك دون أن تطلب منه المؤسسة الترويج لها.
- رسم الصورة الذهنية الجيدة لدى العامة حول ما تقدمه المؤسسة.
- محاولة المقارنة بين المؤسسات الأخرى وذلك بذكر العيوب الموجودة لدى المنافسين وذكر المزايا التي توفرها المؤسسة.

- الإعلان والتسويق الغير مباشر للمؤسسة.²

ت. الوفاء: يعتبر العميل الوفي وسيلة اتصال مجانية بالنسبة للمؤسسة كونه يقوم بالإشهار عن مزايا المؤسسة وخدماتها (عن طريق من الفم إلى الأذن) للمحيط الذي يعيش فيه، وإن الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه هو إيجاد عميل تستطيع كسبه لأطول فترة ممكنة من خلال تلبية حاجاته ورغباته وتعظيم القيمة المدركة التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة التي تقدمها له المؤسسة، لذا أصبح الوفاء أمراً إستراتيجياً بالنسبة لها، فهو

¹ محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، بتصرف الطالبتين، ص 222.

² مصطفى محمد أبو بكر، المرجع في تسويق الخدمات: رؤية إستراتيجية لخدمة العملاء، ط1، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2013، ص ص 121، 122، بتصرف من الطالبتين.

إنشاء قيمة للعميل تحقق له السعادة بمعنى آخر هو أن تحقق له أقصى درجات الرضا و الولاء، وهو استجابة سلوكية غير عشوائية معبر عنها مع مرور الوقت بوحدة قرار تتعلق باختيار علامة تجارية أو مجموعة من العلامات التجارية من بين مجموعات متعددة من العلامات التجارية التي تنتج من خطوات التقييم السيكولوجي للعميل. بالإضافة إلى أنه استمرار غير منقطع في شراء أو استهلاك خدمة تنتمي لنفس العلامة التجارية.¹

- الوفاء هو السلوك المتكرر لعملية الشراء التي تصدر عن العميل واستمراره في التعامل مع علامة تجارية واحدة رغم توفر بدائل أفضل.

ث- تعظيم ربحية المؤسسة: إن العميل الوفي يتجه للإنفاق بمستويات أعلى مع مرور الزمن، لذا عليها أن تدرك جيداً أن العميل الوفي لخدماتها هو الذي يحقق لها على المدى البعيد أكبر قدر من الأرباح.

- تخفيض تكاليف التسيير: من خلال المعرفة الجيدة لعادات العملاء الدائمين لديها ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم فإن ذلك يؤدي إلى تلبية رغباتهم بدون أي خطأ، مما يقلل من مصاريفها الزائدة وبالتالي تعظيم إنتاجيتها.

- تخفيض الحصول على العميل: بحيث أن العميل الوفي يستطيع أن يحكي عن وفائه لثلاثة أشخاص من محيطه مثلاً وبالتالي المساهمة في الرفع من عدد العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة.

3- الانعكاسات السلبية لإستراتيجية الترويج.

على الرغم من النتائج التي يحققها الترويج إلا أنه في بعض الأحيان تكون له آثار سلبية على المؤسسة والعميل معاً، ومن بين هذه الانعكاسات نذكر مايلي:

- عدم مطابقة ما روج له من قبل المؤسسة مع النتائج التي تحصل عليها العميل، وهذا ما سبب لها مشاكل مع عملائها، بالإضافة إلى تشويه صورتها الذهنية لدى العميل.²

- إنفاق المؤسسة على الترويج أكثر من إنفاقها على عمليات البحث والتطوير يجعل ما تقدمه المؤسسة غير مفيد.

¹ جمال حنشور، أثر قيمة الزبون على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006، من إلى ص 384، 389، بتصرف من الطالبتين.

² من إعداد الطالبتين.

- عدم تطوير المؤسسة لسياستها الترويجية يجعل العميل يشعر بالملل.
- الترويج للمنتجات أو الخدمات بطريقة غير صحيحة لا تبرز المزايا والخصائص الموجودة فيه مما ينتج عنه تخوف العملاء من المنتج أو الخدمة.¹

¹من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن رضا العميل مهم بالنسبة للمؤسسة ولم يعد خيارا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بل أصبح ضرورة حتمية يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة على كسبه، لذلك يجب عليها معرفة رغباته وتوقعاته وأرائه واقتراحاته، لأنه أساس نجاحها أو فشلها؛ وعليها تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة لتضمن استمراره معها ولتضمن بقاءها ناشطة في السوق، ولذلك يجب عليها معرفة أنواع العملاء وطرق التعامل معهم، والمبادئ الأساسية لخدمتهم. ومنه نستنتج النتائج التالية:

- يعد العميل المبرر الوحيد لوجود المؤسسة.
- إن إشباع حاجات العميل ورغباته الوسيلة الوحيدة لتحقيق الربح والنمو والبقاء في السوق.
- إن توقعات العميل مع الجودة المدركة للخدمة أو المنتج المقدم يحقق رضا كبير.
- إن العميل الراضي مع الوقت يصبح ولي للمؤسسة لجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.
- تقديم منتجات أو خدمات تكون تساوي أو تفوق توقعات العميل لكسبه كعميل دائم.
- السعي لكسب ولاء العميل من خلال تقديم منتجات أو خدمات تكون ذات جودة.

الفصل الثالث

دراسة حالة فندق النجم الأبيض

تمهيد الفصل:

تزايد الاهتمام بالقطاع الخدماتي في الآونة الأخيرة ومن بين هذه الخدمات إنشاء مؤسسات فندقية اكتسبت مكانة بارزة على المستوى المحلي، وأصبحت ذات أهمية بالغة في تنمية الاقتصاد المحلي.

ويعتبر فندق النجم الأبيض من بين الفنادق الحديثة التي عملت على توفير خدمات ذات جودة لعملائه لكسبهم ولكسب تميز في سوق المنافسة وبالتالي كسب رضا عملائه ومنه وفائهم للفندق.

من خلال هذا الفصل سنقوم بإعطاء صبغة تطبيقية للدراسة النظرية والتي تخص إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العملاء، فقد قمنا باختيار فندق النجم الأبيض تيسميسيلت وحاولنا دراسة مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الفندق، وواقع رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف الفندق، إلا أننا ارتأينا أولاً التعريف بالفندق قبل التعرف على الدراسة الميدانية.

تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم فندق النجم الأبيض.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تقديم فندق النجم الأبيض.

تسعى المؤسسات الفندقية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للظفر بحصة سوقية أكبر في ظل اشتداد المنافسة بين هذه المؤسسات والعمل على كسب أكبر قدر ممكن من العملاء وكسب رضاهم وتحفيزهم على الاستمرار في التعامل معها وجلب عملاء جدد.

المطلب الأول: التعريف بفندق النجم الأبيض.

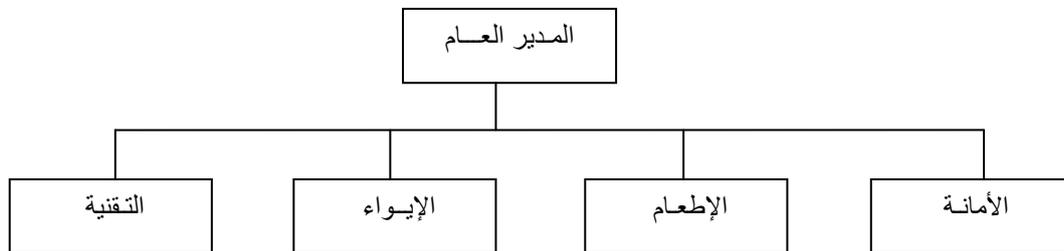
يعتبر فندق النجم الأبيض من بين الفنادق الرائدة في ولاية تيسمسيلت نظرا لموقعه الاستراتيجي والخدمات التي يقدمها

فندق النجم الأبيض بتيسمسيلت هو عبارة عن مؤسسة فندقية خدمية تابعة للقطاع الخاص من صنف نجمة واحدة، بدأ استغلاله منذ 2016/03/30، يقع في شارع أول نوفمبر-تيسمسيلت- بالقرب من مسجد بلال بن رباح، وتعود ملكيته للمستثمر نغاز محمد برأس مال مقدر بحوالي خمسة ملايين سنتيم ومساحة تقدر بـ 500 م²، الذي قام بتهيئة بناية منجزة مكونة من أربع طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص للاستقبال والذي يحتوي على 20 غرفة و ثلاثة أجنحة، بطاقة استيعاب 40 سرير .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق.

المخطط في الشكل التالي يبين الوظائف التي يحتويها الفندق، تم الحصول عليه من قبل إدارة الفندق.

الشكل رقم (03-11): الهيكل التنظيمي لفندق النجم الأبيض.



المصدر: المسير العام محمد سعيد مراد لفندق النجم الأبيض - تيسمسيلت

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها فندق النجم الأبيض.

هناك مجموعة من الخدمات التي يقدمها الفندق للزبائن الزائرين له نذكرها كالتالي:

أ. الخدمات الأساسية:

تتمثل في مجموعة الخدمات الرئيسية التي تمثل جوهر الأعمال التي يقوم بها الفندق وهي:

1. خدمة الإيواء: تعتبر أساس النشاطات التي يقوم بها الفندق، يحتوي على 20 غرفة + ثلاثة أجنحة جميعها مهيأة

بكامل التجهيزات الضرورية لراحة العملاء، تحتوي كل غرفة على حمام ودورة مياه، تلفاز، مكيف هوائي وثلاجة

صغيرة، خط اتصال داخلي.

2. خدمة الإطعام: يقدم الفندق مجموعة متنوعة من الأطباق لنزلاء الفندق وحتى لغير النزلاء من زبائن

المطعم، يبدأ العمل في المطعم من الساعة التاسعة صباحاً، حيث يتم تحضير جميع المستلزمات الضرورية لتقديم

الوجبات، ويستمر العمل في المطعم إلى الثانية زوالاً في النهار، ويعود ليفتح خلال الفترة المسائية من الساعة

السابعة والنصف مساءً إلى غاية الحادية عشر والنصف ليلاً.

يتم تحضير الأطباق المحلية بالإضافة إلى تقديم مجموعة متنوعة من المشروبات حسب طلب الزبائن.

ب. الخدمات الثانوية.

تتمثل في مجموعة الخدمات التكميلية التي يقدمها الفندق لزبائنه لتحقيق رغباتهم ولضمان راحتهم.

1. خدمة المقهى: يتوفر الفندق على مقهى مجهزة بـ 40 مقعد للنزلاء وغير النزلاء ممن يرغبون بذلك.

2. خدمة الانترنت: يقوم الفندق بتوفير خدمة الانترنت لجميع النزلاء من خلال خاصية الـ WIFI المجانية.

3. الحجز الإلكتروني: يوفر الفندق خدمة الحجز عن بعد وذلك من خلال إما الاتصال الهاتفي أو عن طريق

الحجز الإلكتروني وذلك بالدخول إلى الموقع: Ngzmido@gmail.com

4. الدفع: يطبق الفندق سياسة التسعير على أساس التكلفة، حيث تختلف الأسعار الأطعمة تبعاً لنوعية الوجبات

التي يختارها الزبون، أما بالنسبة لأسعار الغرف فتكون حسب نوعية الغرفة المختارة من قبل الزبائن، وتتراوح

أسعارها ما بين 2000 دج إلى 4500 دج وهي كالتالي: ¹

¹ سعيد محمد مراد، مسير الفندق، معلومات حول الفندق، فندق النجم الأبيض، 03 أفريل 2018.

- غرفة بسرير واحد: 2500 دج.

- غرفة بسريرين: 3000 دج.

- غرفة بثلاثة أسرة: 5000 دج.

- غرفة بجناح عائلي صغير: 4500 دج.

- غرفة بجناح عائلي كبير: 6000 دج.

كما يترك الفندق الحرية في اختيار طريقة الدفع لزبائنه من خلال توفير خدمة الدفع الإلكتروني باستعمال بطاقات الدفع المسبق أو الدفع باستعمال الدفع عن طريق الحوالة أو نقدا.

5. **التخفيضات:** يتم تقديم تخفيضات في الأسعار للزبائن الذين تتكرر زيارتهم للفندق أو الزبائن الذين تطول فترة إقامتهم داخل الفندق، وهذا ما يشجعهم على الاستمرار في التعامل مع هذا الفندق.

6. **التعاملات والاتفاقات:** يتعامل الفندق مع مختلف الهيئات الإدارية المحلية لولاية تيسمسيلت وبعض المؤسسات الوطنية مثل سونلغاز ونفطال، حيث تقوم بتقديم طلب إيواء للفندق يكون دفع التكلفة على عاتق الهيئة التي قدمت الطلب.

7. **حظيرة السيارات:** يتوفر الفندق على حظيرة للسيارات خلف الفندق لركن سيارات العملاء.

8. **قاعة الاجتماع:** يحتوي الفندق على قاعة مخصصة للاجتماعات، تضم طاولات وكراسي تتسع لقرابة 50 شخص.

9. **قاعة عائلية:** تضم قاعة متوسطة الحجم لإقامة الحفلات العائلية الصغيرة تتسع لعدد محدد من الأشخاص لا يفوق عددهم عن 40 شخص.¹

¹ سعيد محمد مراد، مسير الفندق، معلومات حول الفندق، فندق النجم الأبيض، 03 أفريل 2018.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، وبغية الإلمام بجوانب ومتغيرات الدراسة قمنا بإتباع المنهج النظري لتحقيق هدف من دراسة هذا الموضوع، وسنقوم بتحديد وشرح طريقة العمل التي سوف نتبعها.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان.

تم تصميم هذا الاستبيان لمعرفة الدور الذي تؤديه إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في رضا العملاء، ودراسة العلاقة بينهما وتطبيق هذه الدراسة على فندق النجم الأبيض واستجابة العملاء لجودة الخدمات و المنتجات التي يقدمها الفندق، وذلك من خلال تقسيم الاستبيان إلى :

أ. الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة : الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة.... الخ.
ب. الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين أساسيين لمعرفة العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

1. المحور الأول: يتعلق بمدى معرفة العملاء لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض.
2. المحور الثاني: تتضمن الأسئلة المتعلقة بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العملاء في فندق النجم الأبيض.

المطلب الثاني : متغيرات الدراسة.

أولاً: تشخيص الدراسة.

الدراسة احتوت على متغيرين متغير وهما : إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ورضا العملاء .

المحور الأول:مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض.

المحور الثاني:واقع رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في فندق النجم الأبيض.

وإن كل محور يتضمن عبارات يتم الإجابة عنها وفق سلم ليكارت.

ثانياً:تحديد مجتمع الدراسة وإجراءات حساب العينة.

أ. تحديد مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العملاء الزائرين للفندق الذين يترددون بصفة متكررة على الفندق للإقامة فيه،سواء كانوا أفراد عاديين أو ممثلي المؤسسات أو هيئات عمومية،وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 17 /03/ 2018 إلى 14/04/2018.لذلك ارتأينا حصر حجم مجتمع الدراسة في العدد 60 نزياً.

ب. تحديد حجم العينة: تم اعتماد العينة العشوائية لأنها الأنسب لمثل هذه الدراسات حيث شملت العينة 60 عميل ،حجم العينة هو 60مفردة ؛ حيث تم مراعاة أن يكون العميل قد تعامل مع الفندق .

يمثل الجدول التالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على عملاء الفندق والعدد الذي تم استرجاعه.

الجدول رقم (3-05): يوضح عدد الاستبيانات التي تم توزيعها.

| عدد الاستبيانات المقبولة | عدد الاستبيانات المستبعدة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات الموزعة |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 60 | 8 | 68 | 75 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ج. تحديد خصائص العينة المستجوبة: هناك بعض الإجراءات التي رعيناها في اختيار العملاء الذين تتوفر فيهم مجموعة من الشروط، كأن يكون أكثر تردداً على الفندق لضمان صدق ما يدلي به من بيانات وذلك بناء على تصريحات عون الاستقبال وعلى سجلات الفندق.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

من أجل تحليل الاستبيان قمنا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS نسخة رقم 21)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. استخدام معامل كرونباخ (Chornbach - Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.
2. استخدام التكرارات لإظهار أجوبة العينات المستحوية.
3. استخدام النسب المئوية لمعرفة نسب توافق الإجابات.
4. المتوسط الحسابي.
5. الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت الإجابات.
6. معامل الارتباط لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة.

حيث تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن الذي أعطيت له خمس درجات إلى أدنى وزن الذي أعطيت له درجة واحدة، و تم تقسيم الاستبيان إلى محورين الأول خاص بالعبارات المتعلقة بمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض تضمنت 07 أسئلة، والثاني خاص بالعبارات المتعلقة بواقع رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في فندق النجم الأبيض تضمنت 10 أسئلة.

والجدول التالي يوضح الدرجات التي أعطيت لكل وزن:

الجدول رقم (03-06): درجات سلم ليكارت

| الدرجة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|--------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0.8)، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-07): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

| الوزن | مجال المتوسط الحسابي لمرجح | الاتجاه (درجة الموافقة) |
|-------|----------------------------|-------------------------|
| 1 | من 1 إلى 1.80 | غير موافق تماما |
| 2 | من 1.81 إلى 2.61 | غير موافق |
| 3 | من 2.62 إلى 3.42 | محايد |
| 4 | من 3.43 إلى 4.23 | موافق |
| 5 | من 4.24 إلى 5 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول أعلاه وزن كل مجال متوسط حسابي ودرجة الموافقة التي تحدد اتجاهه.

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

للتأكد من صحة الدراسة قمنا باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تساعدنا في معرفة وتحليل نتائج هذه الدراسة، وهي كالتالي:

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى؛ بالإضافة إلى أنه يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، كما يعتبر معامل يزود بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، وطبقا لمعادلة ألفا كرونباخ التي طبقت على درجات أفراد عينة الثبات (والتي يجب أن تكون فيها α أكبر أو يساوي 0,6).

الجدول رقم (03-08): قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .784 | 23 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 0.784 أي ما نسبته 78 % وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

ثانياً: المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية.

1. الجنس:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

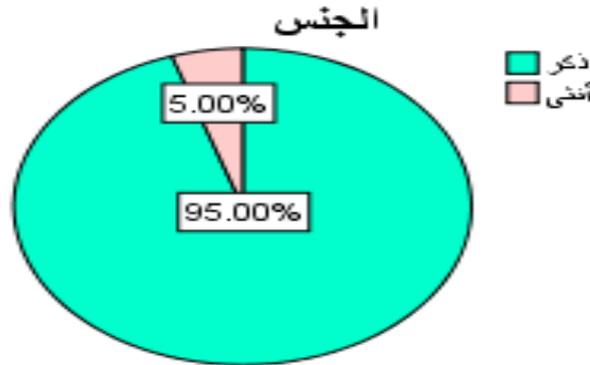
الجدول رقم (03-09): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|---------|-------|---------|----------|
| الجنس | ذكر | 57 | 95 |
| | أنثى | 03 | 05 |
| المجموع | | 60 | 100 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى من أفراد العينة المكونة من 60 فردا تعود فئة الذكور بنسبة تقدر بـ 95 %، والمقدر عددهم بـ 57 شخص، في حين بلغت نسبة الإناث الـ 5 % ما يعادل 03 أفراد.

الشكل رقم (03-12): توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

2. السن:

يمثل الجدول لرقم (3-10) توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.

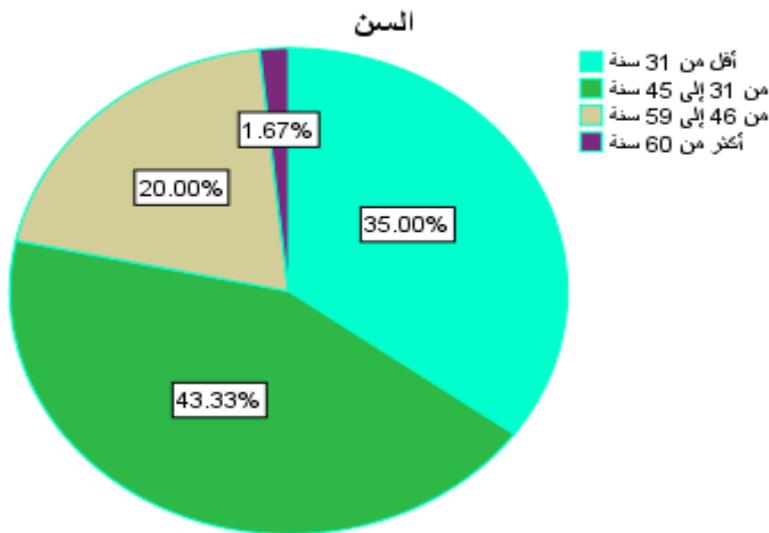
الجدول رقم (3-10): توزيع العينة حسب متغير السن.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|---------|------------------|---------|----------|
| السن | أقل من 31 سنة | 21 | 35 |
| | من 31 إلى 45 سنة | 26 | 43.33 |
| | من 46 إلى 59 سنة | 12 | 20 |
| | أكثر من 60 سنة | 1 | 1.67 |
| المجموع | | 60 | 100 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 45 سنة بنسبة تعدل 43,33% بتكرار 26 فردا من مجموع العينة محل الدراسة ، تليها الفئة التي تمثل نسبة 35% الممثلة لفئة أقل من 31 سنة ما يعادل 21 فردا، أما فئة من 46 إلى 59 والمقدرة بنسبة 20 % أي ما يعادل 12 فردا، أما فئة أكثر من 60 سنة فهي الفئة الأقل بتكرار مرة واحدة وبنسبة 1,67%.

الشكل رقم (3-13): توزيع العينة حسب متغير السن.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

3. المستوى التعليمي:

من خلال الجدول التالي نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوياتهم الدراسية .

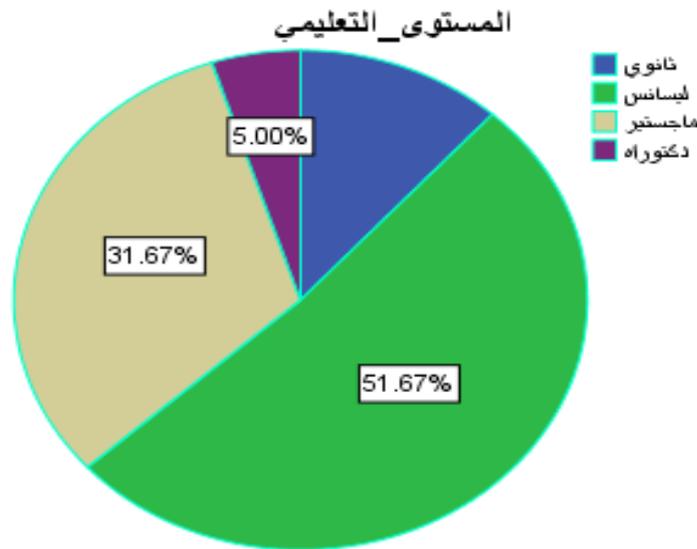
الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|---------|----------|
| المستوى التعليمي | ثانوي | 07 | 11.67 |
| | ليسانس | 31 | 51.67 |
| | ماجستير | 19 | 31.67 |
| | دكتوراه | 03 | 05 |
| المجموع | | 60 | 100 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (03-11) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة كان كالتالي: احتلت رتبة الليسانس المرتبة الأولى بنسبة 51,67% وتكرر قدره 31 فرداً، تليها رتبة الماجستير بتكرار قدره 19 فرداً أي ما يعادل نسبة 31,67%، أما نسبة 67,11% فتعود للأفراد الذين لديهم المستوى الثانوي بتكرار قدره 7 أفراد فيما احتل الأفراد الذين لديهم المستوى التعليمي دكتوراه المركز الأخير بتكرار قدره 3 أفراد وبنسبة عادت 5% فقط.

الشكل رقم (03-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4. المهنة:

انطلاقاً من الجدول التالي نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة .

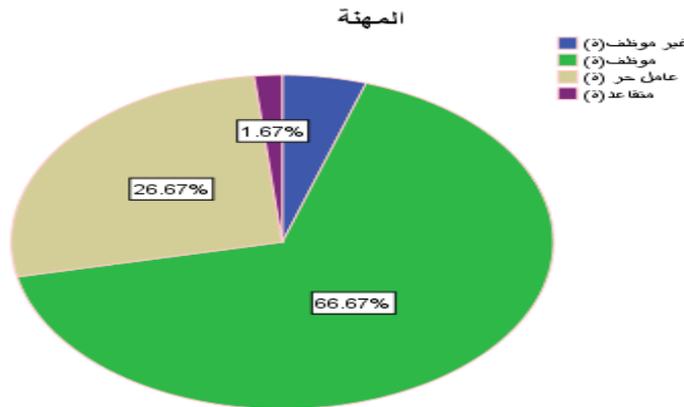
الجدول رقم (03-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|---------|-------------|---------|----------|
| المهنة | غير موظف(ة) | 03 | 05 |
| | موظف (ة) | 40 | 66.67 |
| | عامل حر(ة) | 16 | 26.67 |
| | متقاعد(ة) | 01 | 1.67 |
| المجموع | | 60 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العملاء الذين يزورون الفندق هم من فئة الموظفين بنسبة تقدر بـ 66,67% أي ما يعادل 40 فرداً ، تليها فئة أصحاب المهن الحرة بتكرار يقدر بـ 16 فرداً ما يعادل نسبة 26,67% أما الفئة التي تمثل الأفراد المتقاعدين فهي أقل فئة بتكرار مرة واحدة وبنسبة قدرت بـ 1,67%.

الشكل رقم (03-15): توزيع أفراد العينة حسب المهنة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

5. الحالة العائلية:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

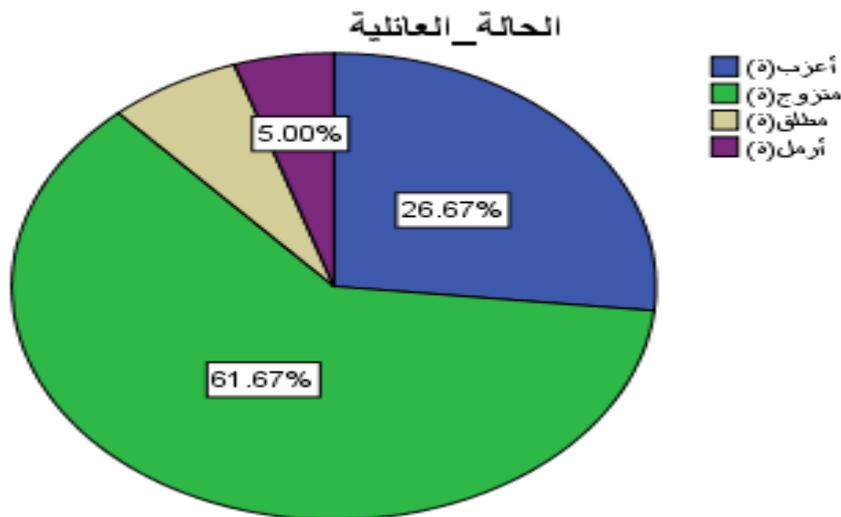
الجدول رقم (03-13) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|-----------------|-----------|---------|----------|
| الحالة العائلية | أعزب (ة) | 16 | 26.67 |
| | متزوج (ة) | 37 | 61.67 |
| | مطلق(ة) | 04 | 6.67 |
| | أرمل(ة) | 03 | 05 |
| المجموع | | 60 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والذي يبين الحالة العائلية، تبين أن أعلى نسبة سجلتها فئة المتزوجين بـ 61,67%، تليهم نسبة 26,67% والتي عادت لفئة الحالة العائلية أعزب(ة)، في حين قدرت نسبة الأفراد المطلقين بـ 6,7%، وأخيرا 05% عادت لفئة أرمل (ة).

الشكل رقم (03-16) : توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

6. الدخل الشهري

يوضح الجدول التالي أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري.

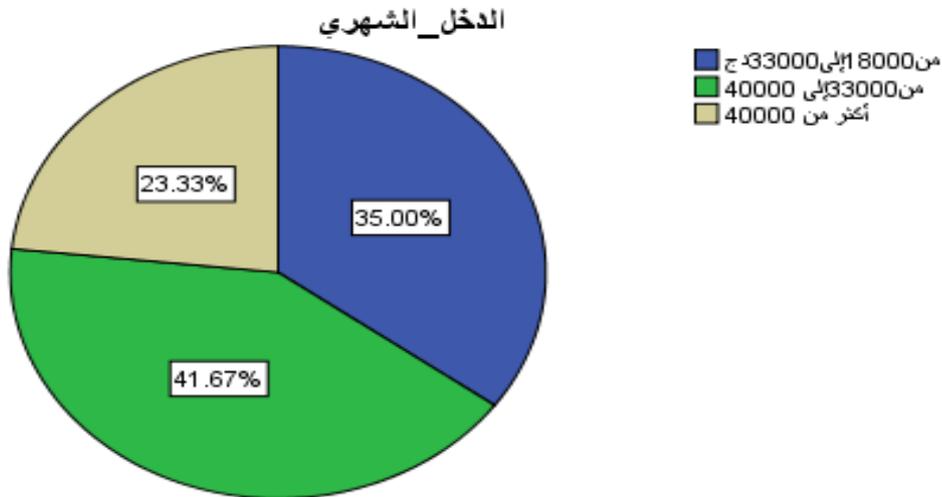
الجدول رقم (03-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|--------------|-----------------------|---------|----------|
| الدخل الشهري | 18000 دج | 00 | 00 |
| | من 18000 إلى 33000 دج | 21 | 35 |
| | من 33000 إلى 40000 دج | 25 | 41.67 |
| | أكثر من 40000 دج | 14 | 23.33 |
| المجموع | | 60 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول (03-14) يتضح لنا أن أفراد العينة المكونة من 60 فردا توزعت كما يلي: منها 21 فردا في الفئة التي يتراوح دخلهم ما بين 18000 دج إلى 33000 دج بنسبة تعادل 35 % ، أما الفئة التي يتراوح دخلهم ما بين 33000 دج إلى 40000 دج فكان تكرارها 25 فردا ما يعادل نسبة 41,67%، أما الفئة التي يفوق دخلها أكثر من 40000 دج المكونة من 14 فردا والتي قدرت نسبتها بـ 23,33%، فيما لم نسجل أي نسبة في الفئة التي يقل دخلها عن 18000 دج.

الشكل رقم (03-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

1- تحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

2- تفسير وتحليل عبارات المحور الأول: مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض.

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة محل الدراسة على المحور الأول الذي يمثل مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض.

الجدول رقم (3-15): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات

المحور الأول

| الرقم | العبارات | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاتجاه |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | هناك تحسن مستمر في خدمات الفندق | 10 | 28 | 08 | 06 | 08 | 3,43 | 1,267 | 68.6 | موافق |
| | | النسبة | 16.67 | 64.67 | 13.33 | 10 | 3 | | | |
| 2 | تشعر بوجود اهتمام شامل ومستمر بكل مكونات الفندق (قواعد، أنشطة، موارد، خطط) | 05 | 31 | 11 | 09 | 04 | 3,40 | 1.061 | 68 | محايد |
| | | النسبة | 8.33 | 51.67 | 18.33 | 15 | 6.67 | | | |
| 3 | تشعر وأن هناك محاولات لتقديم خدمات بدون خطأ من أول مرة | 10 | 22 | 14 | 11 | 03 | 3,42 | 1.124 | 68.4 | محايد |
| | | النسبة | 16.67 | 36.67 | 23.33 | 18.33 | 5 | | | |
| 4 | هناك تركيز واضح على العميل في تقديم الخدمات بالفندق | 10 | 32 | 11 | 06 | 01 | 3,73 | 0.918 | 74.6 | موافق |
| | | النسبة | 16.67 | 53.33 | 18.33 | 10 | 1.67 | | | |
| 5 | تلتزم اهتمام وتركيز الفندق على مواردها البشرية في تقديم أحسن الخدمات | 11 | 28 | 14 | 03 | 04 | 3,65 | 1.055 | 73 | موافق |
| | | النسبة | 18.33 | 46.67 | 23.33 | 5 | 6.67 | | | |
| 6 | تلتزم الجماعية والتعاون والتكامل في عمل الموظفين بالفندق | 14 | 15 | 19 | 10 | 02 | 3,48 | 1.127 | 69.6 | موافق |
| | | النسبة | 23.33 | 25 | 31.67 | 16.67 | 3.33 | | | |
| 7 | تحرص إدارة الفندق على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات من شأنها تحسين الخدمات | 18 | 21 | 10 | 09 | 02 | 3,73 | 1.148 | 74.6 | موافق |
| | | النسبة | 30 | 35 | 16.67 | 15 | 3.33 | | | |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | | | | | | 3,35 | 1.1 | 67 | - |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V21

التفسير:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه اتضح لنا أن عبارات المحور الأول وقعت ضمن المجال الإيجابي، فقد بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي 3.43،3.40،3.42،3.73،3.65،3.48،3.73 وبانحراف معياري يقدر ب: 1.267، 1.061، 0.918، 1.124، 1.055، 1.127، 1.148 على الترتيب، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.35 وبانحراف معياري عام قدره 1.1، بالإضافة إلى وزن نسبي تراوح بين 67% إلى 74.6%، وهذا ما يدل على أن التخطيط الإستراتيجي الذي يتبعه فندق النجم الأبيض متوسط والأهداف التي يضعها تسعى إلى تحسين الجودة وتجعلها محور رئيسي لها.

3- تحليل نتائج المحور الثاني: واقع رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في فندق النجم الأبيض.

من خلال الجدول التالي نستنتج استجابات أفراد العينة حول رضاهم عن الخدمات التي يقدمها الفندق.

الجدول رقم (3-16): استجابات أفراد العينة لمتغيرات المحور الثاني

| الرقم | العبارات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاتجاه |
|-------|---|--------------|-------|-------|-----------|------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | نوعية الخدمات المقدمة | 04 | 33 | 10 | 06 | 07 | 3.35 | 1.132 | 67 | محايد |
| | | 6.67 | 55 | 16.67 | 10 | 11.67 | | | | |
| 2 | الالتزام بالوقت المحدد لتقديم الخدمات | 09 | 19 | 15 | 11 | 6 | 3.23 | 1.212 | 64.6 | محايد |
| | | 15 | 31.67 | 25 | 18.33 | 10 | | | | |
| 03 | تناسب الأسعار و الخدمات المقدمة | 09 | 15 | 13 | 13 | 10 | 3.00 | 1.328 | 60 | محايد |
| | | 15 | 25 | 21.67 | 21.67 | 16.67 | | | | |
| 04 | المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات | 09 | 24 | 15 | 09 | 03 | 3.45 | 1.080 | 69 | موافق |
| | | 15 | 40 | 25 | 15 | 05 | | | | |
| 05 | المرافق التي يتوفر عليها الفندق | 09 | 27 | 12 | 09 | 03 | 3.50 | 1.081 | 7 | موافق |
| | | 15 | 45 | 20 | 15 | 5 | | | | |
| 06 | معاملة الموظفين للعملاء بالفندق | 14 | 30 | 06 | 06 | 04 | 3.73 | 1.113 | 74.6 | موافق |
| | | 23.33 | 50 | 10 | 10 | 6.67 | | | | |
| 07 | هيئة ومظهر العمال | 14 | 34 | 07 | 02 | 03 | 3.88 | 0.966 | 77.6 | موافق |
| | | 23.33 | 56.67 | 11.67 | 3.33 | 5 | | | | |
| 08 | الوضع الأمني للفندق | 24 | 26 | 07 | 01 | 2 | 4.15 | 0.936 | 83 | موافق |
| | | 40 | 43.33 | 11.67 | 1.67 | 3.33 | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|-------|------|--------|-------|--|----|----|-------|-------|---------|--|----|
| موافق | 76.6 | 1.107 | 3.83 | 02 | 06 | 12 | 20 | 20 | التكرار | سرية التعامل مع بيانات العملاء | 09 |
| | | | | 3.33 | 1 | 20 | 33.33 | 33.33 | النسبة | | |
| موافق | 74.6 | 0.998 | 3.73 | | | | | | التكرار | كيفية التعامل مع شكاوي واقتراحات العملاء | 10 |
| | | | | | | | | | النسبة | | |
| | | | | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام | | | | | | | |
| | | 1.0944 | 3.585 | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التفسير:

يبين الجدول أعلاه أن كل من العبارات الأولى والثانية والثالثة كان لها اتجاه محايد حول رضاهم نوعية الخدمات التي يقدمها الفندق ووقت تقديمها والأسعار التي يفرضها الفندق مقابل الحصول على هذه الخدمات حيث بلغت متوسطاتها على التوالي 3.00، 3.23، 3.35، وانحراف معياري يقدر بـ: 1.132، 1.212، 1.328 على الترتيب، ما يدل على أن العملاء لديهم تحفظ حول هذه الخدمات المقدمة من طرف الفندق. لذا يستوجب على الفندق العمل من أجل الدفع بها إلى ما هو الأفضل حتى تضمن بقائها، أما العبارات الأخرى فقد كان لها تأثيراً إيجابياً على رضا العملاء من ناحية اعتماده على توفير معدات تضمن راحة العميل خلال إقامته بالفندق، بالإضافة إلى أن الفندق يحرص على توفير الأمن لعملائه والتعامل مع بياناتهم الشخصية بكل سرية. مما يجعلنا نستنتج أن تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف الفندق إيجابي على رضا العملاء، فقد كانت متوسطاتها الحسابي لكل منها 3.77، 3.83، 4.15، 3.88، 3.73، 3.50، 3.45 وانحراف معياري قدر بـ: 1.080، 1.081، 1.113، 0.998، 1.107، 0.936، 0.966، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي يمثل اعتماد الفندق على تقديم خدمات مميزة لتكسب بذلك رضا عملائه، فقد وقع ضمن المجال الإيجابي، حيث بلغت قيمته 3.589 وانحراف معياري قدر بـ 1.0944.

مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

لقد تم وضع فرضيتين من أجل اختبارها وسوف يتم تأكيدها أو نفيها، اعتماداً على التحليل السابقة بالإضافة إلى الجدول رقم (03-12) الذي يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان.

الفرضيات:

للتحقق من صحة الفرضيات تم حساب معامل الارتباط والذي كان قدره كالتالي 0.939.

الفرضية الأولى: يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عن طريق وضع أهداف طويلة المدى تسعى لتحقيق ما تطمح المؤسسة للوصول إليه. صحيحة. لأنه: يتم إدخال ثقافة الجودة في الأنشطة اليومية للمؤسسة وجعلها محور رئيسي لها.

الفرضية الثانية: يجب على المؤسسة أن تحدد نوع كل عميل وطريقة التعامل التي يجب عليها ان تستخدمها حتى تساهم في كسب رضا عملائها. صحيحة. لأنه: كلما حددت المؤسسة احتياجات وتوقعات العملاء كلما سهل عليها الوصول إلى ولاءهم .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. صحيحة، لأن مستوى الدلالة المحسوبة ($\text{sig}(0.000)$) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01.

وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم حساب معامل الارتباط بين المحورين الأول والثاني، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أو القيمة الاحتمالية ($\text{sig}(0.000)$) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01) وبالتالي نقبل هذه الفرضية لأن هناك علاقة وثيقة تربط بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، حيث انه كلما ارتفع مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي يقدمها الفندق كلما أثر بشكل ايجابي على العملاء الذين يتعاملون مع الفندق، وبالتالي كسب رضاهم. وبالتالي ونقبل بالفرضية البديلة H_1 وهذا يعني وجود علاقة بين مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

ولقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من مدى وجود ارتباط بين محاور الاستبيان، حيث كانت نتائج هذا الفحص مبينة من خلال الجدول أدناه:

يمثل الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون الذي يبين مدى ارتباط تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض مع واقع رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من الفندق.

الجدول رقم (03 - 17) : معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان

Corrélations

| | الجودة | رضا |
|--------|------------------------|--------|
| الجودة | Corrélation de Pearson | .939** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | N | 60 |
| رضا | Corrélation de Pearson | .939** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 |
| | N | 60 |

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

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSSV20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء هي 0.939 أي بنسبة 93%، ومن هنا يمكن القول بأن لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة دور كبير وفعال في تحقيق رضا العملاء، وبالتالي فإنه كلما كان الاهتمام بالجودة كلما زاد رضا العملاء لذلك فإنه هناك ارتباط بين هذين المحورين فيما بينهما، بحيث تتراوح هذه العلاقة بين المتوسطة والقوية.

خلاصة الفصل:

يعد فندق النجم الأبيض أحد أهم المؤسسات الفندقية التي تنشط على مستوى ولاية تيسمسيلت، والذي يعتبر من بين الفنادق التي تسعى إلى تقديم خدمات تكون عند مستوى توقعات عملائها حتى تتمكن من إرضائهم وكسب ولائهم، وهذا الفندق يمتاز بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة ما يجعل منه الوجهة الأولى للعديد من الأفراد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية المتحصل عليها واعتمادا على الفرضيتين حاولنا اكتشاف العلاقة التي تربط بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل.

المقدمة

خاتمة

من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين أن وجود إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات أو المنتجات أصبح ضرورة حتمية تتطلبها التغيرات الاقتصادية، لأن تطبيقها في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية يؤدي إلى انعكاسات ايجابية تمس كل من المؤسسة والعميل بحيث تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والتفوق والاستمرار بالحفاظ على عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد، ومنه ارتفاع ربحيتها وكسب أكبر قدر من الحصة السوقية، لأن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تحقق رضا العميل واعتباره شريك في المؤسسة لان جميع المؤسسات تسعى إلى إرضائه وتلبية رغباته والسعي إلى كسب ولاءه ووفائه.

وإن هذا العصر ومتغيراته المعرفية والتكنولوجية أجبرت المؤسسات على مسايرتها والتكيف معها، وذلك من خلال تبني إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من أجل إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة حيث إن تطبيقها يؤدي إلى جذب أكبر عدد من العملاء.

اختبار الفرضيات:

للتحقق من صحة الفرضيات تم حساب معامل الارتباط والذي كان قدره كالتالي 0.939.

الفرضية الأولى: يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عن طريق وضع أهداف طويلة المدى تسعى لتحقيق ما تطمح المؤسسة للوصول إليه. صحيحة. لأنه: يتم إدخال ثقافة الجودة في الأنشطة اليومية للمؤسسة وجعلها محور رئيسي لها.

الفرضية الثانية: يجب على المؤسسة أن تحدد نوع كل عميل وطريقة التعامل التي يجب عليها ان تستخدمها حتى تساهم في كسب رضا عملائها. صحيحة. لأنه: كلما حددت المؤسسة احتياجات وتوقعات العملاء كلما سهل عليها الوصول إلى ولاءهم .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. صحيحة.

لأن مستوى الدلالة المحسوبة ($\text{sig}(0.000)$) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01.

النتائج المتحصل عليها:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الجانب النظري:

- تعتبر الجودة الشاملة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة ،لأنها تحقق لها ميزة تنافسية في مجال نشاطها.
- تعتبر المواصفات القياسية كمعايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة من اجل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة على المستوى المحلى والدولي.
- إن المعرفة الجيدة لكل عميل كيف يفكر تساهم في إنتاج منتجات وتقديم خدمات تكون متطابقة لتوقعاته مما يحقق رضاه وتكسب ولاءه للمؤسسة.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي:

- عند إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية تؤدي إلى كسب رضا العملاء ووفائهم وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأرباح.
- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي يتبعها الفندق تنعكس ايجابيا عليه وتمكنه من توسيع حصته السوقية.
- إن اهتمام الفندق بالشكاوي والاقتراحات التي يقدمها العملاء تساهم في الرفع من مستوى ولاءهم.
- إن حرص الفندق على توفير أقصى درجة الأمان تجعل العميل يتعامل معه بكل ارياحية.

توصيات الدراسة:

- على الفندق أن يعمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة تكون تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة للعميل.
- نوصي إدارة الفندق بمعرفة استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة التي يجب عليه أن يتبناها ويعمل على تطويرها تماشياً مع رغبات عملائه.

- على الفندق أن يعمل على تطوير مهارات عماله حتى يتمكن من تقديم منتجات أو خدمات تكون عند مستوى رغبات عملائه.

- يجب على إدارة الفندق العمل على توسيع مساحة الفندق بإضافة مرافق جديدة وتطوير مرافقه الحالية.

أفاق الدراسة:

- دور الجودة في تحقيق التنمية السياحية.

- أثر الجودة الشاملة على التنافسية.

- دور الوعي السياحي في تطوير جودة الخدمات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: اللغة العربية

1- الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمد، المرجع في تسويق الخدمات: رؤية إستراتيجية لخدمة العملاء، ط1، الدار الجامعة الإسكندرية، 2013.
- 2- أبو جليل محمد منصور وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 3- البرواري نزار، البرزنجي أحمد، إستراتيجية التسويق- المفاهيم- الأسس- الوظائف، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2004.
- 4- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- 5- بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسة السلعية والخدمية، دط ، دار حامد ،الأردن، 2003.
- 6- بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، ط1، دار الياض للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2011.
- 7- جودة أحمد محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 8- جودة أحمد محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، ط7، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 9- حجيم الطائي يوسف و آخرون، إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازور للنشر و التوزيع الأردن، 2009 .
- 10- حمادات محمد حسن محمد، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية التوتير -الأزمات -الصراع -التغيير- الوقت -التنمية- إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد، عمان، 2007.
- 11- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 12- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 13- حمود خضير كاظم، المنظمة الدولية للتوحيد القياس الإيزو 2000:9000، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010.

- 14- الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- 15- السيسي صلاح الدين حسن، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، (د.ط)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 16- الشعبان محمد جاسم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 17- الصميدعي محمود جاسم محمد، إستراتيجية التسويق -مدخل كمي وتحليلي، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 18- عاشور نعيم العبد، رشيد النمر، مبادئ التسويق، دط، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- العالم فتحي أحمد يحي، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دط، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 20- عبد الغني محمود علاء الدين، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 21- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، د.ط، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005/2004.
- 22- كورتل فريد، صادق درمان سليمان، العامري نجاة، تسويق الخدمات الصحية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 23- كورتل فريد، كحيله أمال، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
- 24- معلا ناجي، رائف توفيق، أصول التسويق : مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 25- معلا ناجي، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 26- منصور إياد شوكت، إدارة خدمة العملاء، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 27- المؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

2-المذكرات والأطروحات:

- 25- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، ماجستير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007/2006.

- 26- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010/2011.
- 27- عبد الحفيظ محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2009.
- 28- قادة يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012.
- 29- نكاع زهية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.

3-المجلات:

- 30- بولودان نجاح، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 7، 2011.
- 31- العرابي حمزة، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمت الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية العدد 14، جامعة البليدة 2، جوان 2016.

4-المواقع الالكترونية:

- 32- عبيد بن سعد العبدلي، ولاء العملاء، Dralabdali.com/customer-loyalit
- 33- أماني إسماعيل، أهداف إدارة الجودة الشاملة و فوائدها، www://https.org.sSa/sqdocs/TQA.PDF
- 34- مفهوم خدمة العملاء، <https://amtraning.wordpress.com>
- 35- عزت أحمد محمد، تعريف خدمة العملاء، Mawdoo3 COM.

ثانيا: اللغة الأجنبية:

- 36- Etienne collignon et Michel Wissler ,Qualité et compétitive des entreprises, 2^{eme} édition/édition Economica ,paris,1983 ,p114

قائمة الملاحق

المستوى: ماستر 02

تخصص: إدارة أعمال

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تحت عنوان إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على رضا العملاء، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض بولاية تيسمسيلت، نرجو من سيادتكم التعاون معنا وتكرمكم بالإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان. ونعدكم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

وشكرا.

الطالبان: كودري فتيحة
عاصي سهام

تعليمات الإجابة: ضع العلامة (x) في الخانة التي توافق إجابتك.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

السن: أقل من 31 سنة من 31 إلى 45 سنة من 46 إلى 59 سنة أكثر من 60 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

المهنة:

غير موظف(ة) موظف(ة) عامل حر(ة) متقاعد(ة)

الحالة العائلية:

أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

الدخل الشهري:

أقل من 18000 دج من 18000 دج إلى 33000 دج

من 33000 دج إلى 40000 دج أكثر من 40000 دج

الجزء الثاني: العلاقة بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في فندق النجم الأبيض

ضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك للعبارة.

– المحور الأول: مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في فندق النجم الأبيض

| الرقم | عناصر إدارة الجودة الشاملة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 01 | هناك تحسن مستمر في خدمات الفندق. | | | | | |
| 02 | تشعر بوجود اهتمام شامل ومستمر بكل مكونات الفندق (قواعد، أنشطة، موارد، خطط،) | | | | | |
| 03 | تشعر وأن هناك محاولات لتقديم خدمات بدون خطأ من أول مرة. | | | | | |
| 04 | هناك تركيز واضح على العميل في تقديم الخدمات بالفندق. | | | | | |
| 05 | تلتزم اهتمام وتركيز الفندق على مواردها البشرية في تقديم أحسن الخدمات. | | | | | |
| 06 | تلتزم الجماعية والتعاون والتكامل في عمل الموظفين بالفندق. | | | | | |
| 07 | تحرص إدارة الفندق على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات من شأنها تحسين الخدمات. | | | | | |

– المحور الثاني: واقع رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في فندق النجم الأبيض

| الرقم | رضا العملاء | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 01 | نوعية الخدمات المقدمة. | | | | | |
| 02 | الالتزام بالوقت المحدد لتقديم الخدمات. | | | | | |
| 03 | تناسب الأسعار والخدمات المقدمة. | | | | | |
| 04 | المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات. | | | | | |
| 05 | المرافق التي يتوفر عليها الفندق. | | | | | |
| 06 | معاملة الموظفين للعملاء بالفندق. | | | | | |
| 07 | هيئة ومظهر العمال. | | | | | |
| 08 | الوضع الأمني بالفندق | | | | | |
| 09 | سرية التعامل مع بيانات العملاء | | | | | |
| 10 | كيفية التعامل مع شكاوي واقتراحات العملاء | | | | | |