

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية



قسم علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

تخصص: علوم التسيير

فرع : التسويق

من إعداد الطالب: بو عنان نور الدين

الموضوع

جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء

دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة

نوقشت علنيا بتاريخ:/...../..... أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	1- د/صالح صالح
مقررا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	2- أ. د/ بقة الشريف
ممتحنا	المركز الجامعي برج بو عريريج	أستاذ محاضر	3- د/ رحيم حسين
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	4- د/ بوقرة رابح

السنة الجامعية: 2006 / 2007

المخلص

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث و قد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات و نماذج نقسمها بالإضافة إلى التطرق إلى نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات و توقعات العملاء الذي بدر و يمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العملاء كما تناولنا طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين جودة الخدمات ، و حاولنا في الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى العملاء حيث تطرقنا إلى نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة و مساهمته في تحقيق الجودة في الخدمات بالإضافة إلى التعرف على طرق الإصغاء للعميل المعتمدة في المؤسسة و كيفية قياس رضا العميل. و قد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

ABSTRACT

Le but principal de traiter ce thème est présenter un cadre théorique qui limite et décrit les définitions concernant la qualité, comme introduction administrative récente, en s'est basé sur la qualité du service du point d'évaluation de la qualité, en prenant en considération le système d'écoute du client comme source pour connaître les besoins et les imprévus du client qui permet de limiter les activités pour satisfaire le client.

On l'évoquer les méthodes et les mesures satisfaisant le client pour connaître le défi de satisfaction du client en ce qui concerne le service que présente l'entreprise pour atteindre les techniques fiables pour l'amélioration de qualité de service dans le côté pratique à l'entreprise portuaire de Skikda « EPS », on a analyser la participation de l'opération d'évaluation de la qualité de service pour atteindre la satisfaction des clients, en effet on a pris en considération le système de management

de la qualité appliquée dans l'entreprise et sa participation pour concrétiser la qualité dans le service, aussi la prospection des méthodes d'écoute de client agréé dans l'entreprise et comment mesuré sa satisfaction on a aperçu par notre étude que l'évaluation des clients pour la qualité de service par des indices d'évaluation différentes d'un client à autre, aussi que la satisfaction de service contribue à réaliser la satisfaction du client.

الفصل الأول أساسيات في الجودة

1		
2	المبحث الأول	ماهية الجودة وتطورها التاريخي
2	المطلب الأول	مفهوم الجودة
5	المطلب الثاني	التطور التاريخي للجودة
7	المطلب الثالث	أهمية الجودة وأهدافها وتكلفتها
10	المطلب الرابع	متطلبات الجودة
13	المبحث الثاني	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الأول	تعريف إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثاني	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثالث	عناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها
18	المطلب الرابع	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثالث	المواصفات القياسية الإيزو 9000
21	المطلب الأول	مفهوم مواصفات الإيزو 9000
26	المطلب الثاني	مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000
29	المطلب الثالث	أهمية ومزايا الحصول على شهادة الإيزو 9000
31	المطلب الرابع	مراجعة مواصفات الإيزو 9000
37	المبحث الرابع	نظام إدارة الجودة الإيزو 9000
37	المطلب الأول	مفهوم نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ومبادئه
38	المطلب الثاني	متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 طبعة 2000
44	المطلب الثالث	وثائق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وأهميتها
50	المطلب الرابع	مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني تقييم وتطوير جودة الخدمة

57	المبحث الأول	ماهية الخدمة
58	المطلب الأول	مفهوم الخدمة
59	المطلب الثاني	خصائص الخدمة

61	المطلب الثالث	أصناف الخدمة
61	المطلب الرابع	أنواع الخدمة
65	المبحث الثاني	جودة تقديم الخدمة
65	المطلب الأول	مفهوم جودة الخدمة
66	المطلب الثاني	أهمية جودة الخدمة
66	المطلب الثالث	خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
69	المطلب الرابع	أبعاد جودة الخدمة
70	المبحث الثالث	تقييم جودة الخدمة
70	المطلب الأول	تقييم جودة الخدمة من طرف العميل
71	المطلب الثاني	مؤشرات تقييم جودة الخدمة
73	المطلب الثالث	نماذج تقييم جودة الخدمة
78	المطلب الرابع	تقديم خدمة ذات درجة عالية من الإعتماضية
81	المبحث الرابع	تطوير جودة الخدمة
81	المطلب الأول	وضع نظام لقيادة الجودة
86	المطلب الثاني	تحقيق التميز في العلاقة مع العميل
88	المطلب الثالث	تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة
92	المطلب الرابع	تنشيط الموارد البشرية
95	الفصل الثالث	الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه
96	المبحث الأول	إدارة توقعات العملاء
96	المطلب الأول	مراحل إتخاذ قرار لشراء الخدمة وأنواع العملاء وطرق التعامل معهم
102	المطلب الثاني	مستويات توقعات العملاء
104	المطلب الثالث	العوامل المؤثرة على توقعات العميل
104	المطلب الرابع	كيفية إدارة توقعات العميل
107	المبحث الثاني	نظام الإصغاء للعميل
107	المطلب الأول	مفهوم الإصغاء للعميل
108	المطلب الثاني	أهداف الإصغاء للعميل
110	المطلب الثالث	الأدوات الفعالة للإصغاء للعميل

113	المبحث الثالث	ماهية الرضا لدى العملاء
113	المطلب الأول	مفهوم الرضا
114	المطلب الثاني	خصائص الرضا
116	المطلب الثالث	تحديات رضا العملاء
119	المطلب الرابع	التفاعل بين الرضا والجودة
123	المبحث الرابع	قياس رضا العميل
123	المطلب الأول	سيرورة وأهداف بحوث رضا العميل
126	المطلب الثاني	المبادئ الأساسية لنجاح بحوث رضا العملاء
128	المطلب الثالث	أدوات جمع المعلومات
131	المطلب الرابع	القياس الكيفي والكمي لرضا العملاء
137	الفصل الرابع	التعريف بميدان الدراسة التطبيقية
137	المبحث الأول	تقديم المؤسسة المينائية لسكيدة
137	المطلب الأول	لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية لسكيدة
137	المطلب الثاني	التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيدة
138	المطلب الثالث	مهام وأهداف المؤسسة المينائية لسكيدة
139	المطلب الرابع	إمكانيات وقدرات المؤسسة المينائية لسكيدة
141	المبحث الثاني	الجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة
141	المطلب الأول	الجانب القانوني للمؤسسة
142	المطلب الثاني	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة
143	المطلب الثالث	شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة
147	المبحث الثالث	التعريف بمديرية الدراسات ، التسويق والإتصال
147	المطلب الأول	الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات ، التسويق والإتصال
148	المطلب الثاني	شرح الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات ، التسويق والإتصال
149	المطلب الثالث	الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق والإتصال
147	المطلب الرابع	شرح الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق والإتصال
151	الفصل الخامس	تقييم جودة الخدمات و رضا العملاء في المؤسسة المينائية لسكيدة

152	المبحث الأول	تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة
152	المطلب الأول	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة
154	المطلب الثاني	تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 في المؤسسة المينائية لسكيدة
157	المطلب الثالث	سياسة وميثاق الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة
159	المطلب الرابع	مهام وأهداف نظام إدارة الجودة بالمؤسسة المينائية لسكيدة
161	المبحث الثاني	الإصغاء للعملاء وقياس درجة رضاهم في المؤسسة المينائية لسكيدة
161	المطلب الأول	طبيعة عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة
162	المطلب الثاني	الإتصال بعملاء المؤسسة المينائية لسكيدة
163	المطلب الثالث	نظام الإصغاء للعميل في المؤسسة المينائية لسكيدة
164	المطلب الرابع	قياس رضا العملاء في المؤسسة المينائية لسكيدة
166	المبحث الثالث	سيرورة عملية الإستماع وقياس رضا العملاء
166	المطلب الأول	التعريف بالعملية ومراحلها
171	المطلب الثاني	تحليل حاجات العملاء
172	المطلب الثالث	مؤشرات العملية والوسائل المستعملة
174	المطلب الرابع	تحليل الأخطار ومخطط التحسين
178	المبحث الرابع	الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض تحليل البيانات وعرض النتائج
178	المطلب الأول	تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة وأسلوب جمع البيانات
181	المطلب الثاني	دراسة وتحليل البيانات
191	المطلب الثالث	إختبار الفرضيات
193	المطلب الرابع	عرض النتائج و الإقتراحات

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها	01
59	تصنيف درجة الملموسية	02
73	مؤشرات تقييم الجودة	03
108	مبادئ وأهداف دراسة حاجات العملاء	04
158	مبادئ سياسة الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة	05
169	تحليل مراحل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء .	06
171	تحليل حاجات العملاء	07
175	مجموع الأخطار المحتملة	08
176	نوع الأخطار ودرجة تكرارها	09
177	برنامج التحسين	10
181	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة	11
182	علم العملاء بتحصل المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية	12
183	ترتيب الخدمات حسب أهميتها .	13
184	تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية	14
185	تقييم مفردات العينة لمؤشر الإعتمادية	15
186	تقييم مفردات العينة لمؤشر الإستجابة	16
187	تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان .	17
188	تقييم مفردات العينة لمؤشر العاطفة .	18
189	ترتيب عبارات النموذج تصاعديا وفقا لدرجات الموافقة	19
190	توزيع إجابات مفردات العينة حسب درجة الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة	20
191	تقييم مؤشرات جودة الخدمة	21
192	علاقة الإرتباط بين الجودة المدركة للخدمة المينائية ورضا العملاء .	22

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	01
14	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	02
16	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	03
34	مواصفات الإيزو 9000 طبعة 2000	04
39	نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات	05
46	مكونات وثائق نظام دارة الجودة	06
62	الخدمة الباردة	07
63	المصنع للخدمة	08
64	الحديقة الوردية	09
64	جودة خدمة العميل	10
75	نموذج الفجوة (servqual)	11
81	نظام اليقظة في جودة الخدمة	12
82	المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة	13
83	سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط	14
84	نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين	15
85	نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط	16
86	حلقة تحسين جودة الخدمة	17
93	مؤهلات الكفاءات	18
96	مراحل عملية الشراء الكلية	19
103	مستويات توقعات العملات	20
114	خصائص الرضا	21
118	حلقة من الجودة إلى الربح	22
118	مربع الجودة	23
120	عملية الإصغاء للعميل	24
120	من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة	25
121	عملية الإتصال والبيع	26
121	قياس رضا العميل	27

122	قياس الأداء وقياس الرضا	28
125	مراحل إنجاز دراسة الرضا	29
130	هيكل الإستمارة	30
133	عناصر إعداد الدراسة الكمية	31
142	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة	32
147	الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات ، التسويق والاتصال	33
149	الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق والاتصال	34
168	هيكل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء	35

المقدمة:

يعرف العالم اليوم ثورة هائلة في مجال الاتصالات و المعلوماتية. جعلته قرية كونية صغيرة، مما زاد في انتشار العولمة و النظام التجاري الدولي الذي كسر الحواجز بين الدول، فأصبحت الأسواق مكانا مفتوحا لجميع المستثمرين في العالم، الشيء الذي أدى إلى ظهور منافسة شديدة إن لم نقل شرسة، بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية.

لقد شهدت العقود الأخيرة تطور هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. و في هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات و أثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية و زيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

و من أجل النمو و التطور أصبحت إدارة الجودة و تحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، و دأمة البحث و التعرف على حاجات و توقعات العميل، و تقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة و أن ثورة تكنولوجيا الاتصالات و المعلوماتية مكنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته و اختياراته.

إن المتتبع لواقع المؤسسات الخدمية الجزائرية و في ظل اقتصاد السوق و الانفتاح على العالم، لا تزال تطمح إلى التقدم و التطور في طرق تقديم الخدمات و تنويعها، و تسويقها و تحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العملاء و قياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة.

و تعتبر المؤسسات المينائية من بين المؤسسات الخدمية المتخصصة في تقديم خدمات متنوعة و مختلفة خاصة مع الانفتاح على السوق العالمي و فتح المجال للخواص للقيام بعمليات التصدير و الاستيراد مما أدى إلى ظهور حركية في المواني و زيادة الطلب على خدماتها لتسهيل عمليات التصدير و الاستيراد من شحن و تفريغ و نقل، و تخزين، و سحب وغيرها.

إن استمرارية المؤسسات الخدمية في أداء نشاطها بشكل جيد و ضمان نموها و تطورها مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد اكبر من التعاملات، و تلبية حاجات و رغبات العملاء، و يتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمة المينائية المقدمة.

إن تقييم جودة الخدمات و تطويرها بشكل دائم و مستمر يعتبر مهما للمؤسسات المينائية خاصة مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة، و ترتيبات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و عقد اتفاقية الشراكة الأوروبية، الشيء الذي يزيد من حجم التعاملات لذلك فالمؤسسات المينائية مضطرة إلى انتهاج استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها و تطبيق أساليب إدارية حديثة تهدف إلى تلبية حاجات و توقعات العميل و إشباع رغباته.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل؟

و من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة يمكن الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف يقيم العملاء جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة؟

- ما هي المؤشرات التي يستخدمها العملاء في تقييم جودة الخدمة؟

- هل هناك ارتباط بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء؟

فرضيات البحث:

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1- يختلف تقييم الأداء الفعلي من طرف العملاء للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة المينائية لسكيدة.

2- هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة و رضا العملاء.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى :

1- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة و المؤشرات و نماذج تقييمها و سبل

تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا و خصائصه و طرق قياسه

2- تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء

3- تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة

4- التأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق

العالمي

5- التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطور جودة الخدمة في

المؤسسات المينائية الجزائرية

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أن قطاع الخدمات المينائية يلعب دورا هاما في الاقتصاد الجزائري إلا أن

الاهتمام به من قبل الباحثين و الدارسين لا يزال هزيبا في الجزائر، لذلك فهو يتطلب المزيد من

الأبحاث و الدراسات خاصة تلك المتعلقة بالمجال التسويقي من أجل التعريف بالخدمات المينائية

وخصائصها التسويقية و علاقتها بسلوك العملاء.

أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى الأسباب التالية:

1- نقص الدراسات و الأبحاث المتعلقة بجودة الخدمات و رضا العملاء.

2- نقص الوعي لدى المؤسسات الخدمية الجزائرية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات في تحقيق الميزة

التنافسية

3- إهمال المؤسسات الخدمية الجزائرية للجوانب المتعلقة بالعميل فهي لا تهتم بسلوك العميل و لا تنتج وفق حاجاته و رغباته و لا تقيس درجة رضاه.

4- إبراز أهمية تطبيق المؤسسات الخدمية الجزائرية للمداخل الحديثة في الإدارة: كمدخل التوجه بالعميل، نظام إدارة الجودة، و الجودة الشاملة.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم و طبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم تم التوجه إلى ميدان الدراسة و جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ثم تبويبها، و تفسيرها بهدف اختيار الفرضيات و استخلاص النتائج.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات

1- المصدر النظري: و يتمثل في المؤلفات و الدوريات و البحوث، بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع .

2- المصدر التطبيقي :

ويتضمن إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة ، بالإضافة إلى استعمال الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة ، إلى جانب الاستمارة المعدة وفقا للمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة .

من أجل دراسة ومعالجة الموضوع من جميع جوانبه تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول ، ثلاثة منها نظرية وفصلين تطبيين .

تناولنا في الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالجودة من خلال التعرف على ماهية الجودة وتطورها التاريخي ، كما تم التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها بالإضافة إلى الإيزو مفهومه ومعاييرها العالمية وكذلك نظام إدارة الجودة ،مبادئه ومتطلباته .

وتناولنا في الفصل الثاني تقييم وتطور جودة الخدمة من خلال التعريف بماهية جودة الخدمة وجودة تقديمها ، وكذلك مؤشرات ونماذج تقييم الجودة وسبل تطويرها وتحسينها.

أما في الفصل الثالث فتناولنا نظام الإصغاء للعميل وطرق قياس الرضا لديه من خلال التعرف على أنواع العملاء وسلوكهم الشرائي ، إلى جانب معرفة توقعاتهم وكيفية إدارتها بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى أهمية الإصغاء إلى العميل وأساليبه ثم التعريف بالرضا وخصائصه وعلاقته بالجودة و كذلك قياس رضا العملاء ، مبادئه، وطرق قياسه .

أما الفصل الرابع فيتعلق بالتعريف بميدان التربص من خلال التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيدة وأسلوب تنظيمها وواقع نشاطها وقدراتها .

وفي الفصل الخامس والأخير فتطرقنا فيه كدراسة تطبيقية إلى تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة اعتماداً على المواصفة العالمية الإيزو 9001 طبعة 2000 كما تم التطرق إلى طرق الإصغاء والاتصال بعملاء المؤسسة وطرق قياس رضاهم عن الخدمات المقدمة بالإضافة إلى سيرورة عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء حسب متطلبات نظام إدارة الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدكة، وفي الأخير تم تقييم جودة الخدمة المينائية من طرف العملاء بالاعتماد على استمارة أسئلة قدمت إليهم ، وذلك بتطبيق نموذج "servperf" الذي يعتمد على مؤشرات للتقييم تحتوي على عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة، ثم تحليل البيانات ، واختبار الفرضيات ، واستخلاص النتائج وعرض الاقتراحات.

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

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

وفي ظل هذه التحديات ليس هناك أمام المؤسسة إلا إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدا وغموضا ، ويتمثل ذلك في الاعتماد على الإدارة عن طريق الجودة حتى يمكنها استخدام الموارد بشكل أمثل وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي .
ومن أجل التعرف على الإدارة بالجودة يتم من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم الجودة وتطورها التاريخي كذلك معرفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها كما سيتناول مفهوم الأيزو ونظام إدارة الجودة ومتطلباته ومراحل تطبيقه .

المبحث الأول : ماهية الجودة وتطورها التاريخي :

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

المطلب الأول : مفهوم الجودة .

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

1- تعريف الجودة من الناحية الإصطلاحية :

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

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

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

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

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

(2) : J-L Multon coordonnateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , gestion et contrôle , collection science technique Agro_alimentaire , sequal , technique documentation , la voisier , 1994 , P5 .

(3) : قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 20 .

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

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

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

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

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

(4) : Daniel Duret , Maurice pillet , qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2^{ème} édition , édition d'organisation, Paris 2002 , P21 .

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

(6) : قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ز 2000 ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 21-22 .

أولاً : مدخل التفوق :

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

ثانياً : مدخل المنتج :

ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في القياس المفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك ، ومن هنا فإن الجودة عبارة عن : " المتغير الخاضع للقياس الدقيق " (1) .

أو " الجودة هي قياس لإشباع العميل " (2) .

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

ثالثاً : مدخل المستخدم :

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

حيث أكد إدوارد ديمنج على ذلك من خلال تعريفه للجودة على أنها : " درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة ، بمعنى المطابقة للاحتياجات " (3) .

بالرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد مفهوم الجودة إلا أنه قد يجعل المؤسسة تقع في حالة عدم المطابقة بين الجودة المقدمة ورضا العميل وذلك لتعدد حاجاته ورغباته والتي يصعب جمعها في منتج أو خدمة واحدة، ومن هنا فالمؤسسة يمكنها الاختيار بين إستراتيجيتين هما إستراتيجية تقسيم السوق أو السوق الكلي.

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

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

(3) : سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص 33 .

رابعاً : مدخل التصنيع :

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

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

1- تحقيق الجودة في تحديد احتياجات العملاء .

2- تحقيق الجودة في التصميم .

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

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

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

خامساً : مدخل القيمة :

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

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

المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة :

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

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

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

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

1- المرحلة الأولى : ضبط الجودة :

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

2- المرحلة الثانية : الضبط الإحصائي للجودة :

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

3- المرحلة الثالثة : ظهور منظمات متخصصة في الجودة :

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

4- المرحلة الرابعة : تحسين الجودة :

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

5- المرحلة الخامسة : إدارة الجودة :

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

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

* - American Society of quality control .

** - Total quality Management

6- المرحلة السادسة : مرحلة القرن 21 :

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

المطلب الثالث : أهمية الجودة وأهدافها وتكلفتها :

أولاً : أهمية الجودة :

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

1- بالنسبة للمؤسسة :

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

2- المسؤولية القانونية للجودة :

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

3- المنافسة العالمية :

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

4- حماية المستهلك :

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

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

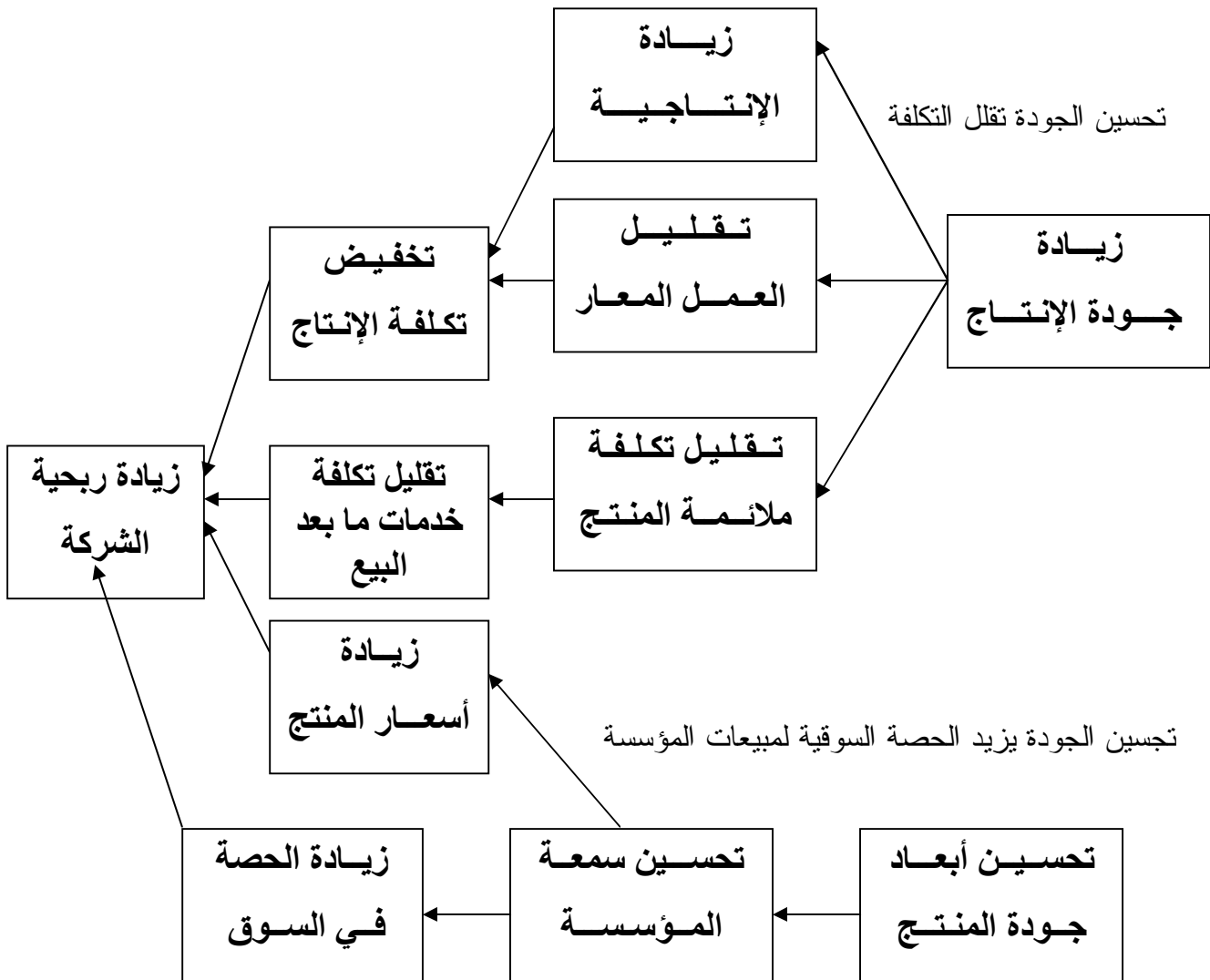
(1) : د . قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 97 ، 98 .

وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياح الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا ، وبسبب إنخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك ، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا .

5- التكاليف وحصه السوق :

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

الشكل رقم (01) تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية



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

ثانيا : أهداف الجودة :

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما (1) :

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

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

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

ثالثا : تكلفة الجودة :

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

1- تكلفة الإخفاق :

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

2- تكاليف القياس :

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

(1) : مأمون السلطي ، سهيل إلياس دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى ، دمشق ، 1999 ، ص 103 .

(2) : عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 29 ، 30 .

3- تكاليف الوقاية :

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

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

المطلب الرابع : متطلبات الجودة :

إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءهما على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذ تم احترامها يتحقق التطابق مع متطلبات العميل المعلنة والضمنية ، تمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي : (1)

أولاً : احترام معايير الأداء :

ويعبر الأداء عن الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه ، ويتحقق الأداء في المنتج من خلال توفره على العديد من الصفات العامة أو الرئيسية مثل : السرعة ، القوة ، الصلابة إلخ .

وعموماً فإن العميل ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب من المنتج والحفاظ على هذا الأداء واستمراره لمدة طويلة من الزمن ، وبالتالي تتحقق ما تعرف بالاعتمادية المعبر عنها بالفترة الزمنية التي يمكن أن يستمر فيها المنتج دون الحاجة إلى أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر على جودته .

ثانيا :

تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتوج والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات الاقتصادية التالية : سعر التكلفة ، تكلفة الإنتاج ، وقد أخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عند الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق ، ومن ثم لم يعد العميل يهتم فقط بتوفير المنتج في الأجل المحددة . وإنما يهتم بالتكاليف أيضا ، فعندما يقوم بالشراء فإنه يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمدا في ذلك على معيار السعر . هذا الأخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية ، فعند تحديد هذه التكاليف ، فالعميل يأخذ بعين الاعتبار كلا من تكاليف الحصول على المنتج ، تكاليف الصيانة ، تكاليف التوقف عن التشغيل ، الإصلاح ، إضافة إلى تكاليف محتملة لتوقف المنتج عن الخدمة .

ثالثا : فترة التسليم :

تعتبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد والكمية والنوعية المطلوبة من قبل العميل الذي أصبحت له الإمكانية في الاختيار ، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء والتكلفة وإنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة ، فبالنسبة لآداءات متماثلة (منتجات لها نفس الخصائص التقنية) العميل اليوم له القدرة على إتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه ولا يفضل الانتظار .

يعتبر كل من الأداء والتكلفة وفترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة ، وتمكن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة .

فالأداء المرتفع عادة ما يكون مكلفا ، كذلك هو الحال بالنسبة لفترات التسليم بسبب مصاريف التخزين أو تجميد الأموال المنقولة .

وتمكن كفاءة المسير في هذه الحالة في تعظيم هذه المتطلبات الثلاث مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء ، فمن أجل فترات تسليم محددة سيبحث المسير عن تدنية العلاقة (تكلفة / أداء) والمعرفة كما يلي : (1)

- بالنسبة لتكلفة محددة وموضوعية سيحاول المسير الحصول على أداء مرتفع .
- بالنسبة لأداء محدد سيبحث المسير على تقليص التكلفة والمقصود بالتكلفة هنا هي تلك التكلفة التي سيتحملها العميل ممثلة في سعر الشراء .

(1) : Jacques clavier , op.cit , P 5 .

رابعاً : الخدمات :

تم إضافة الخدمات كمطلب أساسي يساهم في تنمية وتطوير مفهوم الجودة وخاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع ، وتشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة ، وقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات ، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80 % من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية يمثل 80 % من التأثير على العميل .

خامساً : الأمن :

أصبح توفير الأمن عند استخدام السلعة مطلوباً من قبل العملاء اليوم، حيث يعتبر معياراً في حد ذاته فلا يمكن أن يكون نظام ذو جودة عالية، إلا إذا كان قادراً على ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضراراً أو خسائر في البضائع.

في الواقع تحقيق الأمن المطلق يعتبر أمراً يستحيل الوصول إليه، لذلك يجب توفر أدنى مستوى متعلق باحتمال وقوع حوادث ناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتج.

فبالنسبة للعميل يعتبر الأمن مطلباً ضمناً، لا يرتبط فقط بالمنتجات وإنما يرتبط أيضاً بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه لذلك فأغلب المؤسسات تسعى للحصول على أحسن التجهيزات والموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف آثاراً سلبية على البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف التي يتعامل معها.

من الواضح جداً أن متطلبات الجودة أصبحت حالياً مكوناً هاماً في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التوافق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

المبحث الثاني : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة :

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

لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة سيتم تعريفها وتحديد مبادئها وعناصرها وفوائدها ومرحلة تطبيقها.

المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة :

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

1- يعرفها بهارات واكلو على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت" (1)

2- ويعرفها هوفر وزملاءه بأنها : " فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين ، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي " (2) .

3- ويعرفها هودجاتس أنها : " عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية ، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة " (3) .

4- كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند على أنها : " التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاءً بمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له " (4) .

(1): مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 16.

(2) : خصير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ، ص 16 .

(3) : Jean Brihman , Meilleurs pratique de management , 3^{ème} édition , édition d'organisation , paris , 2000 , P 217 .

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

5- ويعرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها : " القيام بالعمل على الصحيح وبشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء " (1) .

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين وإنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينها ، والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة .

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

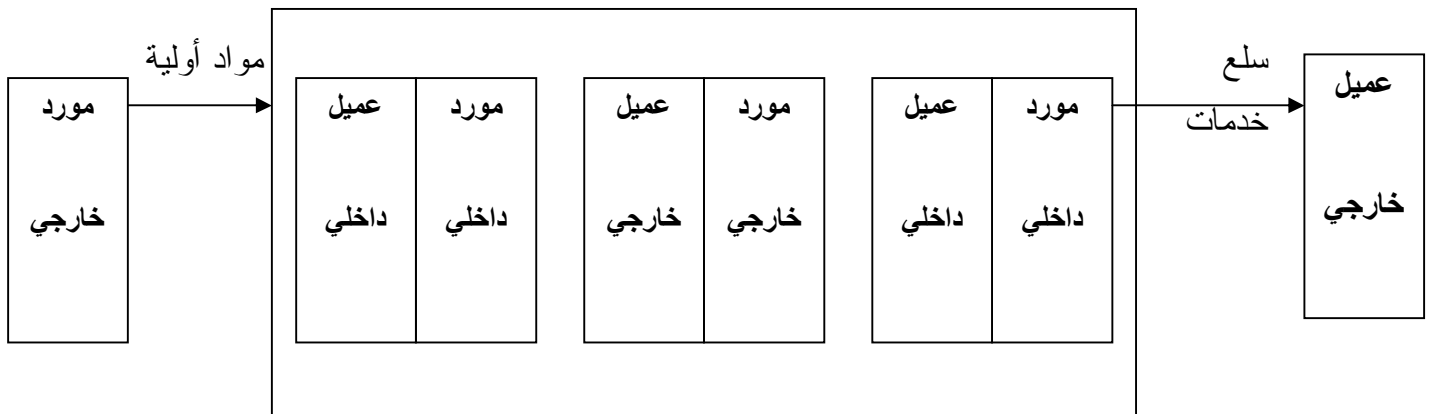
بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لابد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتبر هذه السمات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتتمثل هذه المبادئ في : (2)

1- التركيز على العميل :

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

الشكل رقم (02)

شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر : د . قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ص 95 .

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

(2) : د . فريد عبد الفتاح زين الدين ، المرجع نفسه ، ص 44 .

2- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج :

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

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

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

4- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة :

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

5- إتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق :

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

6- التغذية العكسية :

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

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

المطلب الثالث : عناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائدها : تطبيقها :

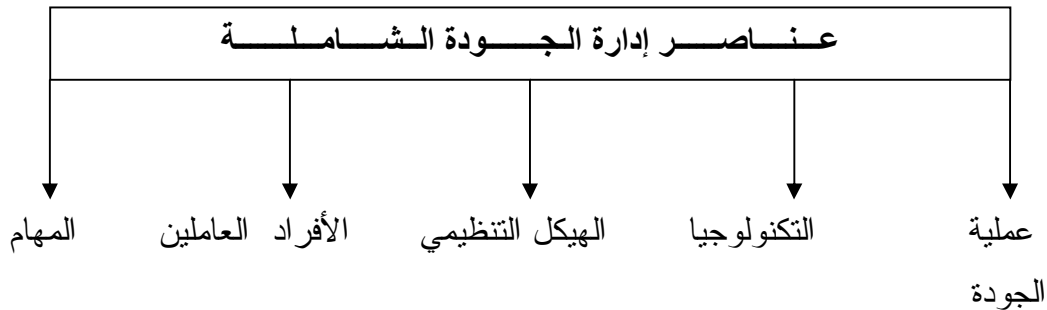
أولاً- عناصر إدارة الجودة الشاملة :

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

- 1- عملية الجودة: وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.
- 2- التكنولوجيا : يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والقرارات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل .
- 3- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.
- 4- نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، التدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.
- 5- المهام: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03)

العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



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

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

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

عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها

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

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

ثانياً : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يمكن تحديد الفوائد الناتجة عن تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض أنجح التجارب في العديد من الشركات العالمية مثل : شركة (Xerox) ، شركة الخطوط الجوية البريطانية (British airways) ، شركة IBM وشركة بول ريفر للتأمين (Paul Rever insurance) ، حيث سمح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات من تحقيق العديد من الفوائد في مجال تحسين الجودة وتدعيم المركز التنافسي .

وتتلخص أهم الفوائد فيما يلي : (1)

- 1- انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم .
- 2- زيادة المبيعات ، الحصة السوقية ، والأرباح .
- 3- زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها .
- 4- تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون تخفيض الأخطاء ، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف .
- 5- الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية .
- 6- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة .

(1) : علي ميا ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية : دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية ، مجلة جامعية تشرن للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 02 ، 2000 ، ص 57-58 .

- 7- تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق وثيق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتبين ولكن أيضا مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للمؤسسة.
 - 8- تخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية .
 - 9- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير .
 - 10- زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر .
 - 11- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين .
- وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق هذه الفوائد يجب أن يكون من خلال تطبيق سليم وناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث لا بد من إتباع مجموعة من المراحل الضرورية لتحقيق ذلك .

المطلب الرابع : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

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

1- مرحلة التحضير :

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

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

2- مرحلة التخطيط :

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

أ- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة :

يتكون المجلس الاستشاري من رئيس مجلس الإدارة والمديرين الوظيفيين ، ويضم الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في مرحلة التحضير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لضمان دعم جيد لفريق العمل ، يقوم المجلس الاستشاري بمراجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة ، وتتمثل

(1) : جوزيف جابلونسكي ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الثاني ، بيمك ، مصر ،

مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات بين مختلف وظائف المؤسسة ، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها فرق العمل .

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

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

خلال هذا الاجتماع يقوم المجلس ، بتقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة ، وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات نظام إدارة الجودة الشاملة ، وبرنامج الاجتماعات التقييمية الدورية .
وبالنسبة لمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري بمشاركة ممثلي العمال، منسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور المسؤول عن التدريب أمراً ضرورياً باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

ج - تخصيص الموارد اللازمة وإختيار إستراتيجية التطبيق :

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

3- مرحلة تقدير وتقويم التركيبة البشرية :

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

4- مرحلة التطبيق :

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

أ - اختيار المدربين وتدريبهم :

وهم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة ، وتعتبر مهمتهم امتداداً لمهمة منسق الجودة حيث يتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، ولأجل ذلك

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

يتلقون تدريباً مكثفاً لإكسابهم الخبرة اللازمة لأداء مهمتهم ، وبعد الانتهاء من عملية تدريب المدربين يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يحبونها ، حيث يوجه البعض إلى التدريب على بعض الأدوات التقنية مثل استخدام نموذج باريتو ، والبعض الآخر للتعريف بمبادئ والأهداف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

ب- تدريب فريق الإدارة والعمال :

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

- خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهان المشاركين ، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه .
- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك من خلال تعريف كل مشارك بإستراتيجية المؤسسة ، والسبب وراء جعل إدارة الجودة الشاملة منهاجاً لها ، كما توضح للمشاركين الأهداف المرحلية ، والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف والجهود التي يجب بذلها لذلك .
- تدريبات خاصة تتعلق بكيفية تنشيط عمل الفريق ، وشروط إنجاح الاجتماعات .
- تدريبات تطبيقية على منهجية حل مشكلات الجودة واستعمال الأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة داخل كل وظيفة من وظائف المؤسسة .
- كما يمكن أن يشمل التدريب إكساب المهارات للإفراد ، كالتدريب على القيادة ومهاراتها .

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

تشمل هذه المرحلة أساساً على دعوة جميع المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة وفروعها ، الموردين الذين يتعاملون معها وحتى عملاءها ، وبالتالي تتمكن المؤسسة من نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ، ويزيد من ثقة العملاء بها ، ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة .

ما يمكن استنتاجه من هذه المراحل هو أنها تركز على عمليات التدريب في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنها تتطلب تغييرات جذرية على أساليب العمل التقليدية ، ولفهم وإدراك أساليب العمل الجديدة لا بد من تعريف وتدريب العاملين عليها وكيفية إدارتها لتحقيق أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث : المواصفات القياسية الإيزو 9000 :

تعتبر المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمعايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام الجودة من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مقبولة على المستوى المحلي وحتى العالمي ، لأن الحصول على شهادة الإيزو يمكن المؤسسة من مطابقة منتجاتها وخدماتها مع هذه المواصفات ، الشيء الذي يجعل العملاء أكثر ثقة بها ومنتجاتها وخدماتها مما يزيد من حصتها السوقية وتعظيم أرباحها .

المطلب الأول : مفهوم مواصفات الإيزو 9000 :

قبل التطرق إلى إعطاء بعض التعاريف لمواصفات الإيزو 9000 ونشأته لابد من التعرف على المقصود من التقييس والمواصفات .

أولاً : تعريف التقييس :

نتيجة للتطورات والتحسينات السريعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات برز الاهتمام بالتقييس من أجل الوصول إلى لغة واضحة ومشتركة ترجمت في شكل مواصفات وأساليب موحدة ، وبالتالي يمكن إعطاء بعض التعاريف للتقييس كمايلي :

1- يعرف على أنه : " مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها والمصادق عليها من طرف جهاز معتمد ، تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الإقتصاديين والإجتماعيين من منتجين ، مستعملين ، وشركاء موصين (ممثلي الإدارات والوزارات الوصية) من أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تطويرها وتحسينها ، وتكون موجهة لاستعمال متكرر حسب نتيجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة " (1) .

2- وتعرفه المنظمة العالمية للتقييس ISO على أنه : " نشاط يعطي حلولاً ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها " (2) .

3- وتعرفه المنظمة الفرنسية للتقييس AFNOR التي تعتبر الجهاز المسؤول عن نشاط التقييس بفرنسا على أنه : " عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشأ نتيجة اتفاق مشترك بين السلطات العمومية والتنظيمات المهنية " (3) .

(1) : Jean Noger , Normalisation et certification des composants electroniques , édition Dunod , Paris , 1991 , PP12-13 .

(2) : محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 225 .

(3) : Sahri Fadila , l'activité de normalisation : Support de la qualité des produits et services , Revue perspective N°2 , publication de URTOSO , université BEDji Mokhtar d'Annaba , Alger , Décembre 1996 P 23 .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

من خلال هذه التعاريف يتبين بأن التقييس يتعلق بالموصفات الفنية الموضوعية من طرف الهيئات المختصة حتى تتطابق معها السلع والخدمات المقدمة ، ويتفق عليها الأطراف المشاركة سواء على المستوى المحلي أو الدولي .

لكن إذا كان هناك بعض الأطراف غير مشاركة في نشاط التقييس على المستويين المحلي والدولي فلا يمكنهم مواجهة الصعوبات التي تشكلها المتطلبات المشتركة ، وذلك بعدم توفير المعلومات الكافية والمعدة من قبل الأطراف المشاركة .

ثانيا : تعريف المواصفات :

تعد المواصفة الأداة العلمية لإدارة الجودة، فمن خلال المواصفات يمكن تقديم منتجات أو خدمات ذات مستويات جودة مطلوبة من قبل العميل، حيث يعتبر الهدف الأساسي لوضع هذه المواصفات إلى جانب ذلك يمكن تحقيق الجودة في العمليات والأنظمة ونظرا لأهمية المواصفات، يتم إعطاء بعض التعاريف بها:

1- عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفات على أنها : " عرض موجزا لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج ما أو مادة ما أو عملية " (1) .

2- وتعرف أيضا المواصفة على أنها : " عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام ، وتركز على النتائج المترجمة للعلم ، التكنولوجيا ، الخبرة والتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع ، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني الإقليمي والدولي " (2) .

من خلال هاذين التعريفين يتضح أن المواصفات تشمل على مجموعة من الخصائص الفنية والشروط الواجب توفرها في المواد ، المنتجات ، الخدمات حتى تكون ذات مستوى من الجودة ، ولا تتعلق المواصفات بالمنتجات والخدمات فقط وإنما تتعلق أيضا بالعمليات والمراحل التي يمران بها لإنتاجهما إلى جانب التحكم في الطرق والأساليب المستعملة في التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة .

وتوجد عدة أنواع من المواصفات هي : (3)

1- المواصفات القاعدية :

تتعلق هذه المواصفات باللغة، المصطلحات وعلم القياس، والوحدات والرموز وطرق القياس والتوثيق والتصنيف والترقيم، وتوضع هذه المواصفات بالتوافق مع العوامل الفنية، التجارية والسياسية المعاصرة.

(1) : محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 222 .

(2) : Anne Gratacap , Pierre Medan , Management de production : concepts , méthodes , cas , édition Dunod , Paris , 2001 , P 407 .

(3) : Anne marie feuille , normalisation des plastiques , A3503, vam3 ,Technique de l'ingénieur , traité plastiques et composites , Paris , 1996 .

2- المواصفات الخاصة :

تتعلق هذه المواصفات بتوصيف المنتج من خلال تحديد خصائصه الفنية فهي بذلك تهدف إلى ترشيد الإنتاج والأداء ، وإمكانية الاستعمال .

3- مواصفات أدوات التحليل والتجريب :

تهدف إلى تحديد تقنيات وأساليب قياس خصائص المنتج وهي بذلك تتعلق بعمليات الرقابة ، وتشمل أساليب أخذ العينات وطرق الاختبار والفحص ، ويتعين على هذه المواصفات في مثل هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار مدى توفر أجهزة القياس في الأسواق وإمكانات الإنتاج المستعملة .

4- مواصفات التنظيم والخدمات :

تهتم هذه المواصفات بوصف وظائف وأنشطة المؤسسة والعلاقات الموجودة بينها ، إضافة إلى منهجية عمليات الخدمة ووضع أسس التنظيم والتنفيذ لمنشآت التركيب والصيانة .

نشأة وتطور مواصفات الإيزو 9000 :

خلال الحرب العالمية الثانية ونتيجة للتطور الكبير في ميدان الصناعات العسكرية وزيادة الإهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية ، كان من الضروري التأكد من جودة هذه المنتجات وضمان خلوها من العيوب لذلك أصدرت المواصفة العسكرية الأمريكية سنة 1959 Mil-Q-9858A كبرنامج لإدارة الجودة .⁽¹⁾

وفي 1968 تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة AQAP* والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلفاء⁽²⁾ .
فبالنسبة للنظام البريطاني فقد كانت بداية التفكير في مواصفات الجودة عندما إتجهت وزارة الدفاع البريطانية لتحديد هيكل مواصفات للتأكد من جودة التجهيزات العسكرية الموردة للجيش البريطاني فأصدرت سنة 1970 المواصفة العسكرية DEF-08-Stan-05 المماثلة إلى حد كبير لمواصفات الحلفاء.⁽²⁾

بعدها تم تطوير هذه المواصفة من طرف المعهد البريطاني للتقييس BSI** لتصبح صالحة للتطبيق في الجوانب العسكرية والمدنية على السواء .

وفي سنة 1979 أصدر هذا المعهد المواصفة BS5750 في ثلاثة أجزاء لأغراض تعاقدية⁽³⁾ ، وقد

(1) : مأمون السلطي ، سهيل إلياس ، مرجع سابق ، ص 23 .

* Allied Quality Assurance Publication .

(2) : علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص 91 .

** British standard institution .

(3): رضا صاحب أبوحمد آل علي ، حسان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2002 ، ص 177 .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

المانحة لشهادات التسجيل ، وبهذا تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد وجهات التسجيل .

تضمنت هذه المواصفة شروط تسجيل المؤسسات طبقا للمواصفة ، وتطوير نظام لاعتماد الجهات وقد كان ظهور الإيزو كهيكل عالمي للمواصفات نتيجة للتزواج بين نظام المواصفات البريطاني BS5750 ونظام المواصفات الكندي CSAZ299 (1) .

وتلبية للطلب العالمي تم في عام 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة ISO9000 وهي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS5750 وبالتالي أطلق عليها المواصفة (2) BS5750/ISO9000 بعد صدور هذه المواصفات ودون التغيير فيها تم تبنيها واعتمادها كمواصفات وطنية في 51 دولة تتضمن 14 دولة أوروبية كما تم تبنيها من طرف اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وهي الآن مطبقة في حوالي 350000 مؤسسة عمومية وخاصة متواجدة في أكثر من 150 دولة (3) .

في عام 1994 تم تعديل اسم المواصفة BS5750/ISO9000 ليصبح متضمنا الحرفين EN * اللذان يعبران عن البعد الأوروبي فأصبح الاسم الجديد EN/ISO9000 (4) ويطلق على تسمية الإيزو تسميات محلية في العديد من الدول منها : (5)

- NFx50 في فرنسا .

- UNE66900 في إسبانيا .

- CSAZ 299 في كندا .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى ANSI /ASQC 99000 أو Q90 وهي مواصفة تتبناها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC ** وهي جمعية خاصة معنية بالتجارة والصناعة ، والمعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI *** ، وهو ممثل الولايات المتحدة الأمريكية لدى منظمة الإيزو لكن هذه المواصفة غير معتمدة حكوميا . (6)

(1) : أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 13 .

(2) : علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 91 .

(3) : Anne Garatacap , Pierre Medan , op cité , P 408 .

Nations

(4) : أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 13 .

(5) : أديجي باديرو ، الدليل الصناعي في الإيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال مراجعة محسن عاطف ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995 ، ص 39 .

* European

** Amrican society for quality control .

*** Amirican national standard institute .

(6) : أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 13 .

تعريف مواصفات الإيزو 9000 :

إن مصطلح الإيزو ISO مشتق من الحروف الأولى لإسم المنظمة العالمية للتقييس (International organization of standardization) وهي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول (1).

ولقد تأسست المنظمة العالمية للتقييس عام 1946 وباشرت عملها سنة 1947 وتقع إدارتها في جنيف بسويسرا ، وتتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة (عضو واحد عن كل دولة) ، وترتبط مع المنظمة الدولية للكهربائية الفنية (IEC) * ، وتعملان معا كنظام مشترك لتسيير تطوير إجمالي عالمي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة (2) .

وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمعايير على المستوى العالمي وفي جميع المجالات الصناعية ، التجارية، والخدماتية باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء (3) وتهدف هذه المواصفة إلى : (4)

- تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد .

- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات صناعة المنتجات، التجارة، الإتصالات، إضافة إلى رفع المستويات القياسية ، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها .

- تنظيم وتنسيق وتوحيد المواصفات الوطنية وإعداد مواصفات دولية وتحقيقا للهدف الأخير أصدرت الإيزو سنة 1987 سلسلة من المواصفات القياسية عرفت باسم مواصفات الإيزو 9000 كمعيار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها لضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالعمليات التصنيعية في المؤسسة .

ومن خلال ذلك يمكن تعريف سلسلة الإيزو 9000 على أنها: " سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في

(1) : قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 190 .

(2) : أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 11 .

* International electrotechnical commission .

(3) : خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000 ، ص 107 .

(4) : رضا صاحب أبو حمد آل علي ، نسان كاظم الموسوي ، مرجع سابق ، ص 174-175 .

نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم " (1) .

ويمكن تعريفها على أنها: " مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلائم مع طبيعة المؤسسة " (2) .

وتعتبر اللجنة التقنية ISO/TC176* المسؤولة لدى منظمة الإيزو عن تطوير عائلة المواصفات القياسية الإيزو المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة حيث تتولى إعداد المتطلبات والإرشادات الضرورية لبناء أنظمة الجودة وتقييمها .

وتهدف من وراء ذلك إلى :

- توفير لغة تفاهم مشتركة تضمن تطبيق أنظمة جودة معيارية في جميع الدول .
- وضع أنظمة للمراجعة الداخلية تمكن المؤسسة من تقييم فاعلية نظامها والتأكد من مدى مطابقتها مع مواصفات الإيزو 9000 .

- تحديد طرق وأساليب عمل تساعد على الاستخدام الأمثل لمواردها وتضمن الانسجام والتكامل في الأداء بين جميع وظائفها .

إن سلسلة مواصفات الإيزو 9000 لا ترتبط فقط بالمواصفات الخاصة بإنتاج السلع والخدمات ، وإنما تعتبر أيضا كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان ، كما أنها تعتبر كنظام لتأكيد الجودة يركز على تنظيم العلاقات التعاقدية بين العميل والمورد وتدعيمها من خلال وثائق تؤكد الالتزام بالمتطلبات الواردة في هذه المواصفات وتدعم ثقة العملاء في مخرجات هذا النظام .

المطلب الثاني : مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000 :

وتتقسم سلسلة المواصفات الإيزو 9000 إلى:

أولا : المواصفة القياسية الإيزو 1994/8402⁽³⁾ :

إدارة الجودة وتؤكد الجودة (مصطلحات) تعتبر هذه المواصفة كقاموس للجودة ، تحتوي على 67 تعريف لمختلف التعبيرات والمصطلحات المرتبطة بمفاهيم الجودة وتشمل على مصطلحات عامة عددها 13 وأخرى خاصة بالجودة عددها 19 ، وأنظمة الجودة عددها 16 ، وأخيرا مصطلحات متعلقة بالأدوات والأساليب المستخدمة في مجال الجودة وعددها 19 .

(1) : سمير محمد عبد العزيز ، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011 ، رؤية إقتصادية ، فنية ، إدارية أسس ، تطبيقات ، حالات ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 119 .

(2) : قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 190 .

(3) : مأمون السلطي ، سهيل إلياس ، مرجع سابق ، ص 38 .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

إن وضع مثل هذه التعاريف يسمح ويهيء فهمًا مشتركًا لها عبر الاتصالات والتعاملات على المستوى العالمي .

ثانيا : المواصفة القياسية الإيزو 9000 طبعة 1994 :

وتتضمن مايلي : (1)

تعتبر المواصفة القياسية 9000 مواصفة إرشادية لمساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الإيزو الفنية (9001 - 9002 - 9003) ، وتعرض هيكل الأنشطة التي تشملها كل مواصفة ومن ثم تسعى للتوافق معها ، ويشمل الإيزو 9000 أربعة مستويات هي :

1- الإيزو 9001 :

نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب ، وتقديم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تعطي احتياجات نظام جودة فعال ، مند تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع .

2- الإيزو 9002 :

نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب ، وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب ، وهي تستخدم في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن 18 عنصراً .

3- الإيزو 9003 :

نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات ، وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتعطي 12 عنصراً فقط ، وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية اكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش .

4- الإيزو 9004 :

تقدم هذه المواصفة توجيهات وإرشادات للمؤسسة يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة ، وتنقسم إلى :

أ- الإيزو 9004-1 :

إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة جزء 1 - تتضمن إرشادات حول كيفية تصميم ووضع نظام إدارة الجودة الداخلية للمؤسسة .

ب - الإيزو 9004-2 :

إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة جزء 2- تتضمن إرشادات حول إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة المتعلقة بالخدمات .

(1) : سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص ص 334-335 .

ج - الإيزو 3-9004 :

إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة الجزء 3- تتضمن إرشادات للمواد المصنعة .

د - الإيزو 4-9004 :

إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة جزء 4- تتضمن إرشادات لتحسين الجودة .
وهناك مشروع لإصدار مواصفة جديدة تتعلق بتأكيد الجودة للأغراض الداخلية سميت بالمواصفة القياسية الإيزو 8-9004 تتضمن إرشادات حول مبادئ الجودة وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية .

ثالثا : المواصفة القياسية الإيزو 9000 طبعة 2000 :

وتشمل مايلي : (1)

1- الإيزو 9000 (ديسمبر 2000) :

نظام إدارة الجودة - مبادئ أساسية ومصطلحات .

2- الإيزو 9001 (ديسمبر 2000) :

نظام إدارة الجودة - متطلبات .

3- الإيزو 9004 (ديسمبر 2000) :

نظام إدارة الجودة - إرشادات حول تحسين الأداء .

رابعا : المواصفات القياسية الإيزو 1000 (2)

1- الإيزو 19011 (أكتوبر 2001) :

إرشادات خاصة بتدقيق أنظمة إدارة الجودة وإدارة البيئة .

2- الإيزو 10005 (سبتمبر 1995) :

إدارة الجودة - إرشادات حول مخططات الجودة .

3- الإيزو 10006 (سبتمبر 1998) :

إدارة الجودة - إرشادات حول الجودة في إدارة المشاريع .

4- الإيزو 10007 (أكتوبر 1996) :

إدارة الجودة - تتضمن إرشادات حول تسيير الصفات المميزة للمنتجات .

5- الإيزو 1-10011 (1991) :

إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة جزء 1- التدقيق .

(1) : Daniel Duret , Mourice Pillet , op cit , P 53 .

(1) : Ibid , P 55 .

6- الإيزو 2-10011 (1991) :

إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة جزء 2- معايير تأهيل مدققي أنظمة الجودة .

7- الإيزو 100112 (1991) :

إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة جزء 3- إدارة برامج التدقيق .

8- الإيزو 1-10012 (جانفي 1992) :

متطلبات تأكيد جودة تجهيزات القياس جزء 1- إثبات الخصائص المترولوجية لأجهزة القياس .

9- الإيزو 2-100012 (ديسمبر 1997) :

تأكيد الجودة في تجهيزات القياس جزء 2- إرشادات حول التحكم في عمليات القياس .

10- الإيزو 10013 (جويلية 2001) :

إرشادات حول تطوير التوثيق في نظام إدارة الجودة .

11- الإيزو 10014 (أوت 1998) :

إرشادات حول إدارة الآثار الاقتصادية للجودة .

12- الإيزو 10015 (ديسمبر 1999) :

إدارة الجودة - إرشادات حول التكوين والتدريب .

13- الإيزو 16949 (مارس 2002) :

نظام إدارة الجودة - متطلبات خاصة حول تطبيق مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 في الإنتاج بالسلسلة وقطع الغيار في صناعة السيارات .

المطلب الثالث : أهمية ومزايا الحصول على شهادة الإيزو 9000 :

إن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 من طرف المؤسسات الخدمية أو الصناعية أدى إلى زيادة الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وخلق سمعة جيدة لها في الأسواق إلى جانب تحسين علاقاتها مع المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة وتكمن أهم المزايا فيمايلي :⁽¹⁾

أولا : بالنسبة للمؤسسة :

- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.

- الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين .

- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة مما يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك البر بالجودة .

- تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع

(1) : - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ص 16-20 .

(2) - قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 194 .

- القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات .
- توثيق العلاقات بين العملاء والموردين من خلال تهيئة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة .
 - تحقيق التحسين المستمر للجودة ولعمليات المؤسسة ككل من خلال إرساء الإجراءات التصحيحية التي تمنع وجود الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها .
 - يمكن للمؤسسة استعمال الشهادة المحصل عليها لأغراض الدعاية من أجل الحصول على عملاء جدد لزيادة حجم المبيعات ويمكن الاستدلال على الفوائد المحققة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو من خلال التقرير الذي أصدرته شركة لويدز لتأكيد الجودة (مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000) من خلال مسح أجرته على 400 مؤسسة مسجلة لديها باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو في المملكة المتحدة ، وقد كانت نتائج التقرير كمايلي : (1)
 - * رأى 67% من المؤسسات أن مدخل الإيزو كان أساسا لتهيئة نظم جودة فعالة والحفاظ عليها .
 - * اكتشف 39 % من مديري المؤسسات أن مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياها الخارجية .
 - * أوضح 86 % أن نظم الجودة ، الإيزو 9000 حسنت من السيطرة الإدارية .
 - * رأى 73 % أن نظم جودة الإيزو مكنتهم من تقديم خدمة أفضل لعملائهم ، وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم .
 - * أشار 69 % أن أنظمة الإيزو 9000 قد حسنت الإنتاجية وفتحت أمامها أسواقا كانت متعلقة قبل ذلك .
 - * رأى 63 % منهم أن الحصول على شهادة الإيزو يعد أداة تسويقية فاعلة ، و 49 % يعتبرونها قد مكنتهم من توسيع النصيب السوقي .
- ثانيا : بالنسبة للعاملين :**
- أما فيما يخص العاملين فتطبيق الإيزو يحقق الفوائد التالية :
 - يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه ، والتدريب ، وتطوير القدرات الشخصية لهم بما يعكس إيجابيا على الإنتاج .
 - يمنح نظام جودة الإيزو العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية ، كما تمكنهم المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة .
 - إن عملية توصيف الوظائف ، تسمح للعاملين بالحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم مما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم .
 - تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة وخلق جو عمل أفضل وتقوية التعاون والاتصال بين مختلف العاملين .

(1): أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ص 18-19 .

ثالثا : بالنسبة للعملاء :

يوفر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بالنسبة للعملاء الحصول على المزايا التالية :

- يحقق الحصول على منتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوفيرها في المكان والزمان المطلوبين .
- مساعدة العملاء في القدرة على الاختيار بين المؤسسات والمنتجات البديلة .
- إعطاء الثقة للعميل بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة ، إضافة إلى زيادة الثقة في قدرات المؤسسة على الارتقاء بمستوى التزاماتها المتعلقة بالجودة .

إن احتياجات المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية في تغير مستمر نتيجة لتغير الظروف والمحيط لذلك فلا بد أن تكون هناك مراجعة دورية لمواصفات الإيزو 9000 للاستجابة لهذه التغيرات والمحافظة على مصداقيتها .

المطلب الرابع : مراجعة مواصفات الإيزو 9000 :

حفاظا على مصداقية مواصفات الإيزو 9000 في تقديم أسس ومبادئ لإدارة الجودة القادرة على تقديم منتجات بالجودة المطلوبة واستجابا مع النظام الرسمي المتبع في هيئة التقييس الدولية الذي يتضمن مراجعة جميع المواصفات التي تصدرها اللجنة التقنية TSO/TC 176 كل خمس سنوات على الأقل تم تسجيل مراجعتين لمواصفات الإيزو منذ صدورهما إلى يومنا هذا تجسدت في إصدار طبعة ثانية للمواصفات سنة 1994 وطبعة ثالثة سنة 2000 .

أولا : المراجعة الأولى طبعة 1994 :

أول مراجعة خضعت لها مواصفة الإيزو 9000 كانت في شهر أوت من سنة 1994 ، وقد كان الهدف منها تطوير نصوص هذه المواصفات من خلال تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق مواصفة الإيزو لسنة 1987 ، وقد شكل (le rapport vision 2000) الصادر سنة 1990 نقطة الانطلاق في عمليات المراجعة⁽¹⁾ وقد تضمن هذا التقرير الوقوف على أهم جوانب القصور في مواصفات الإيزو 9000 لسنة 1987 إضافة إلى التوصية بضرورة تطوير وتحسين هذه المواصفات من أجل استجابتها إلى مجموع متطلبات التصنيفات الأربعة من المؤسسات والمتمثلة في :

- المؤسسات التي تنتج منتجات مادية .
 - المؤسسات العاملة في مجال الإنتاج المستمر .
 - المؤسسات العاملة في مجال البرمجيات .
 - المؤسسات العاملة في مجال الخدمات .
- ذلك لأن مواصفات الإيزو 9000 طبعة 1987 طبقت خلال هذه الفترة في إطار تأكيد جودة المنتجات فقط وتعتبر الخدمات في مثل هذه الحالة خدمات بسيطة ومرفقة بالمنتوج نفسه وبذلك فإن المعايير

(1) : Anne Gratacap , Pierre Medan , op-cit , P 423 .

التعاقدية الإيزو 2003/9002/9001 أصبحت غير ممكنة التطبيق في مجال الخدمات . نظرا لهذه الاعتبارات فقد كانت هذه المواصفات موضوع مراجعة نتج عنها إصدار طبعة جديدة تعرف بمواصفات الإيزو 9000 طبعة 1994 .

لقد سمحت التعديلات المدخلة على المواصفات بتوجيه نصوصها نحو العميل والاعتراف للهيئات المانحة باستعمال نصوص المواصفة في إطار شهادات الجودة .

كما تم الاحتفاظ بنفس المعايير التعاقدية الإيزو 2003/9002/9001 مع إضافة بعض البنود التكميلية ، أما بالنسبة للمعايير غير التعاقدية فقد أسفرت المراجعة على ضرورة تقسيمها إلى معايير كمايلي : (1)

بالنسبة للإيزو 9000 نتج عن تقسيمه الإيزو 1-9000 / 08-1994 كميّار لإدارة الجودة وتأكيد الجودة الجزء 1 يتضمن إرشادات لاختيار واستعمال أحد معايير الإيزو التعاقدية .

أما بالنسبة لمواصفات الإيزو 9004 التي تسمح بإعداد أنظمة الجودة فقد قسمت إلى :

- الإيزو 1-9004 / 08-94 إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة جزء 1 إرشادات .
- الإيزو 1-9004/08-94 إدارة الجودة عناصر وأنظمة الجودة جزء 2 متعلق بالخدمات .
- الإيزو 4-9004/08-94 إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة جزء 4 يتضمن إرشادات من أجل تحسين الجودة .

ومن خلال هذه التقسيمات يمكن تحديد أهم الفوائد الناتجة عن استخدام معايير الإيزو 9000 طبعة 1994 كمايلي : (2)

- في البداية وباستعمال معيار الإيزو 1-9000 تتمكن المؤسسة من فهم الفلسفة التي تبنى عليها هذه المعايير .
- تتمكن المؤسسة من بناء نظام إدارة الجودة باستعمال الأجزاء المكونة لمعايير الإيزو 9004 .
- ولإثبات قدرة المؤسسة في الإدارة والتسيير لأنظمة الجودة يتم استعمال أحد معايير الإيزو 90003/ 9002/9001 .
- يمكن تحسين نظام إدارة الجودة بالاعتماد على نتائج التدقيق الداخلي والخارجي للجودة وذلك وفقا لما أقرته مواصفة الإيزو 10011 .

بالرغم من التعديلات المدخلة على الطبعة الجديدة لمواصفات الإيزو 9000 لسنة 1994 إلا أن هذه الأخيرة مازالت تحتوي على بعض نقاط الضعف تمثلت أهمها في : (3)

(1) : Jean-François Nanterme , Gestion de la qualité : La certification
<http://www.univ-nancy2.fr>, Mai,2003,P19 .

(2) : Ibid , P20 .

(3) : Anne Gratacap , Pierre Medan , op-cit , P418 .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

- ترك الحرية للمؤسسة في اختيار تطبيق التقنيات الإحصائية الشيء الذي يؤدي إلى إهمالها من طرف المؤسسة .

- إن معايير الإيزو 9003/9002/9001 تحدد ضمن متطلباتها ما يجب فعله دون أن تحدد الوسائل التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف المحددة .

واستجابة لهذه النقائص خضعت مواصفة الإيزو 9000 إلى مراجعة ثانية سنة 2000 .

ثانيا : المراجعة الثانية طبعة 2000 :

آخر مراجعة خضعت لها مواصفات الإيزو 9000 كانت خلال سنتي 1999 و 2000 نتج عنها إصدار طبعة جديدة في ديسمبر 2000 ، وتكمن أهمية هذه المراجعة في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات ، إلا أن الدافع الأساسي وراء إجراء هذه التعديلات كانت نتائج المسح الذي أجرته اللجنة التقنية المكلفة بتعديل المواصفات ، شمل هذا المسح 1120 مستخدما لمواصفات الإيزو وكانت أهم المتطلبات الرئيسية مايلي : (1)

- يجب أن تكون المواصفة المعدلة أكثر توافقا مع مواصفة أنظمة إدارة البيئة 14000 التي صدرت في سنة 1996 من طرف اللجنة التقنية .

- التطور السريع في أساليب الإدارة داخل المؤسسة ، حيث أصبح أسلوب الإدارة بالعمليات يحتل مكانة جد هامة كأسلوب جد متميز أوجب ضرورة أن تكون المواصفة مبنية على نموذج العمليات .

- إعطاء حرية أكبر لمستخدمي هذه المواصفات في حذف المتطلبات التي لا تتلائم مع المؤسسة تبعا لطبيعة نشاطها .

- ضرورة تضمن المواصفة المعدلة ما يشير إلى تبني مفهوم التحسين المستمر صراحة .

- أن تساهم المواصفة الجديدة تعميم مبدأ التقييم الذاتي .

- أن تتناسب المواصفة الجديدة مع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطها .

- تحسين وتسهيل قراءة المعايير لمساعدة المؤسسة على وضع مسعى الجودة دون الحاجة للرجوع إلى أخصائيين .

واستجابة من المنظمة العالمية للتقييس لهذه المتطلبات قامت اللجنة التقنية ISO/TC 176 بإدخال العديد من التحسينات والتعديلات أهمها :

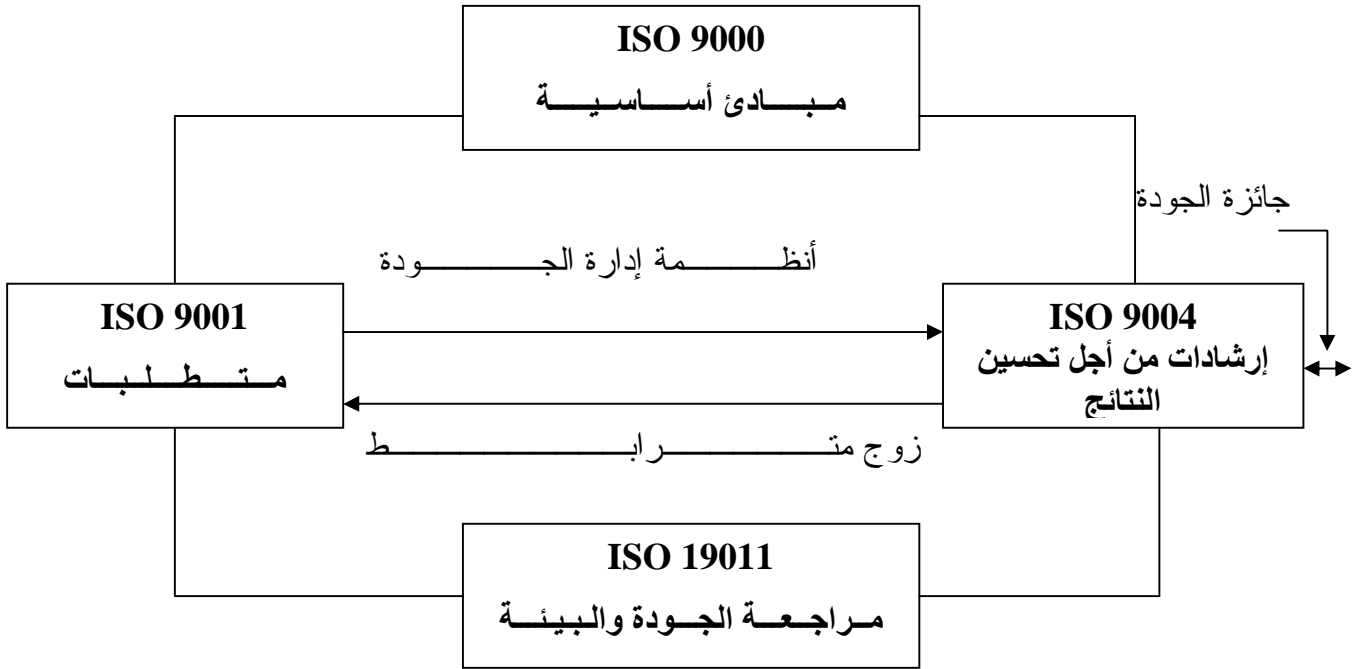
1- تبسيط مواصفات الإيزو 9000 :

بعد مراجعة عائلة مواصفات الإيزو 9000 توصلت اللجنة التقنية إلى وضع أربع مواصفات أساسية مبينة في الشكل التالي :

(1) : Ibid , P.P423 , 424 .

الشكل رقم (04) :

مواصفات الإيزو 9000 طبعة 2000



المصدر : Anne Gratacap , Pierre Medan , op-cit , P427 .

وقد صممت مواصفات الإيزو 9000 طبعة 2000 حسب هذا الشكل بالاعتماد على القواعد المنطقية لحلقة (PDCA) حيث يمكن توضيح تطبيقات هذه الحلقة في إطار عمليات التقييس وإعداد المواصفات كمايلي : (1)

(P) : plan (تخطيط) يتم استعمال الإيزو 9000 من اجل فهم نظام إدارة الجودة من خلال المبادئ الأساسية والمصطلحات .

(D) : Do (تنفيذ) حيث يتم استعمال الإيزو 9004 من اجل بناء نظام إدارة الجودة بالاعتماد على الخطوط الإرشادية التي من خلالها يتم تحسين النتائج .

(C) : Check (اختيار) حيث يتم استعمال الإيزو 9001 لإثبات قدرة النظام المطبق على توفير خدمات ومنتجات ذات جودة مقبولة من طرف العميل وذلك من خلال التطابق مع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة .

(A) : Act (تحسين) حيث يتم التحسين بواسطة الإيزو 19011 كأسلوب مراجعة نظام إدارة الجودة والبيئة . ويأتي وضع سلسلة المواصفات القياسية 19011 نتيجة لبحث منظمة الإيزو عن التوافق مع مواصفات أنظمة الإدارة الأخرى بعدما كان التفاعل في السابق بين أنظمتها غير واضح .

(1) : Stephane Mathieu , normes qualité Iso 9000 version 2000 , AD 1740 technique de l'ingénieur , traité l'entreprise industrielle , Paris 2000, P5

2- إقتراح أدوات حقيقية للإدارة :

يضمن التصميم الحالي لمواصفات الإيزو 9000 لمستعمليها ، باستخدامها كأدوات إدارة متكاملة ذلك لأنها :

- سهولة التطبيق وبسيطة الفهم .
- تعكس حقيقة الممارسات العملية للمؤسسة في مجال إدارة الجودة .
- تضمن الاستمرارية مع مواصفات الإيزو 9000 طبعة 1994 .
- ضرورية بالنسبة للمؤسسة بحيث يظهر تأثيرها بوضوح على النتائج المرتبطة برضا العميل وفعالية التحسين المستمر .
- تأخذ في اعتبارها إجمالي نشاطات المؤسسة، وتهدف إلى إرضاء جميع الجهات المهمة من عملاء ، وموردين ، ومساهمين ، وعمال ، والمجتمع ككل .
- وبذلك فإن مواصفات الإيزو 9000 طبعة 2000 تعطي تصورا شاملا لإدارة الجودة ، كما تظهر كمعبر للمؤسسة التي ترغب في السير نحو جوائز الجودة وإدارة الجودة الشاملة .

3- الاندماج في مواصفة واحدة :

أصبحت مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 المواصفة الوحيدة في العائلة التي يمكن السعي للتوافق مع متطلباتها، لتحل بذلك مكان كل من مواصفات الإيزو 9001/9002/9003 لسنة 1994 وقد شملت التعديلات المدخلة على المواصفة مستويين أحدهما متعلق بمحاورها والآخر بمضمون نصها، فبالنسبة للتحسينات التي تم إدخالها على محاور المواصفة الجديدة تمثلت في إضافة محاور رئيسية تتمثل في: (1)

أ- مسؤولية الإدارة :

تتجسد مسؤولية الإدارة في الالتزام بتحديد سياسة الجودة التي تعكس الرؤية المستقبلية للمؤسسة معبرا عنها بأهداف واضحة لدى جميع المستويات .

ب- إدارة الموارد :

يتم التركيز فيها على ضرورة إعطاء المسؤولية للعاملين من أجل ضمان السير الحسن للعمليات ، مع تحديد الوسائل المادية والمالية بشكل منسق لضمان تحقيق الأهداف ، إضافة إلى توفير المعلومات ، الاتصال ، البنية التحتية ، وحماية بيئة العمل .

ج- تحقيق المنتج :

يمكن ضمان تحقيق المنتج مطابق للمعايير باستخدام وسائل القياس المناسبة ثم تحليل نتائج تنفيذ العمليات للتحقق من مدى تطابقها مع الأهداف ، مع ضرورة إدخال الإجراءات التصحيحية والوقائية إذا تطلب الأمر ذلك ، وضمن هذا المحور يتم إضافة مفردة جديدة تشمل عملية تقييم رضا العميل

(1) : رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سابق ، ص ص 229 - 231 .

لتعطي بذلك البيانات اللازمة لعملية التحسين المستمر ، ويتم في هذا السياق استعمال الأساليب والطرق الإحصائية لقياس رضا العميل وتحسين الاتصال بين المؤسسة وعملائها وبالتالي التحديد الدقيق لمتطلباتهم وتوقعاتهم .

فيما يتعلق بالتحسينات التي أدخلت على نص مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 فقد تمثلت في إيجاد علاقة واضحة بين مختلف محاورها بعد أن كانت مستقلة ، فضلا عن تشكيلها لعلاقة تكاملية ومنسجمة مع مواصفة الإيزو 9004 طبعة 2000 كزوج مترابط ومتناسق من المعايير ، حيث يهتم الإيزو 9001 بالمتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة الذي سيتم استعماله من طرف المؤسسة داخليا في إطار تعاقدية أو من أجل الحصول على شهادة الإيزو ويركز أساسا فاعلية نظام إدارة الجودة ، وإرضاء متطلبات العملاء.

أما الإيزو 9004 فقدم إرشادات متعلقة بتشكيلة واسعة من أهداف نظام إدارة الجودة والتي لا تتوفر في الإيزو 9001 وخاصة تلك المتعلقة بالتحسين المستمر والدائم للأداء العام وفاعلية المؤسسة . ومن أجل التشغيل الجيد للمؤسسة وتحسين أداءها تفترض المواصفتين 9001 و 9004 طبعة 2000 ضرورة أن تقوم هذه المؤسسة بتعريف وإدارة العديد من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض ، كل نشاط يستعمل موارد ويتم إدارته بطريقة تسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات يعتبر عملية ، حيث مخرجات هذه العملية تستعمل كمدخلات لعملية لاحقة .

المبحث الرابع : نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 :

إن عملية تصميم مواصفات الإيزو 9000 ومراجعتها الدورية تهدف إلى أكثر من تحقيق الجودة في السلع والخدمات حيث تسعى المؤسسة من خلال تبني هذه المواصفات والتوافق مع متطلباتها والالتزام بالإرشادات الواردة فيها، إلى تجسيد مبادئ إدارة الجودة من أجل الوصول إلى أنظمة أكثر شمولاً وتطوراً.

ومن خلال ذلك يمكن التعرف على مفهوم نظام إدارة الجودة ومبادئه، متطلبات تطبيق النظام ووثائقه ومرحل تطبيقه وكذا علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : مفهوم نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ومبادئه :

أولاً : مفهوم نظام إدارة الجودة :

يعتبر الإيزو 9000 المعيار الذي يقاس عليه نظام إدارة الجودة بحيث يعتبر الحد الأدنى لعناصر هذا النظام الذي تعمل به المؤسسة من أجل تأكيد جودة سلعها وخدماتها وتطبيقه مع حاجات وتوقعات العملاء حيث يمكن تعريف نظام إدارة الجودة كمايلي :

- يعرف على أنه : " ذلك الإطار الذي يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة " (1) .

- ويعرف كذلك على أنه : " مجموعة من إجراءات عمل إدارية وفنية والتي يتطلب إنجازها استخدام موارد مختلفة في ظل بناء تنظيمي محدد قادر على تحقيق نظام الجودة الذي يسعى إلى تحقيق رغبات العميل من خلال إنتاجه لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة لجميع مراحل وعمليات شراء المواد وتصميم المنتج "

ثانياً : مبادئ نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 :

يرتكز نظام إدارة الجودة للإيزو 9000 على ستة مبادئ أساسية تتمثل في الآتي: (2)

1- التنظيم :

تتطلب مواصفات الإيزو 9000 من المؤسسة تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل فرد وعلاقته التنظيمية والوظيفية مع الآخرين من أجل التأكد من أداء جميع الأعمال بشكل صحيح وبعيدا عن الإزدواجية.

2- توثيق نظام الجودة وضبط وثائقه :

يتحقق هذا المبدأ من خلال كتابة كيفية أداء جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالجودة في المؤسسة بحيث تكون منظمة ضمن وثائق خاصة تتمثل عموماً في دليل الجودة، إجراءات وتعليمات العمل، وسجلات الجودة.

(1) : أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 82 .

(1) : مأمون السلطي ، سهيل إلياس ، مرجع سابق ، ص 31 .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

من الضروري أن تخضع هذه الوثائق للمراجعة والمصادقة عليها ونشرها في جميع المستويات الإدارية وفي أوساط العاملين من أجل اجتناب القيام بأعمال مخالفة لما تم تحديده ضمن النظام الوثائقي للجودة .

3- الاحتفاظ بسجلات الجودة :

يتمثل الهدف من الاحتفاظ بسجلات الجودة في استعمالها كدليل لإثبات أنه قد تم إتباع الإجراءات والتعليمات كما يجب سواء بالنسبة للجهات الخارجية المتمثلة في العملاء والمدققين الخارجيين والهيئات المانحة ، أو بالنسبة للجهات الداخلية المتمثلة في المدققين الداخليين التابعين للمؤسسة .

4- التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يتضمنها نظام الجودة :

ويتضمن التحقق في مدى مناسبة التصميم ، والتأكد من مطابقة المنتج أثناء عملية التصنيع مع المواصفات ، وأخيرا مراجعة نظام الجودة من طرف إدارة المؤسسة للتأكد من فاعليته .

5- متابعة مدى نجاح الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة الكشف عن حالات عدم

التطابق :

سواء تعلق ذلك بالمنتج أو بنظام الجودة يجب تجديد أسباب ظهور هذه الحالات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى ، وهنا يمكن تتبع الأسباب التي قد تؤدي إلى ظهور أية مشكلة خلال سجلات الجودة التي تم الاحتفاظ بها .

6- تطوير الإجراءات ، تحسين علاقات الاتصال والتعاون بين الأقسام وداخل القسم الواحد :

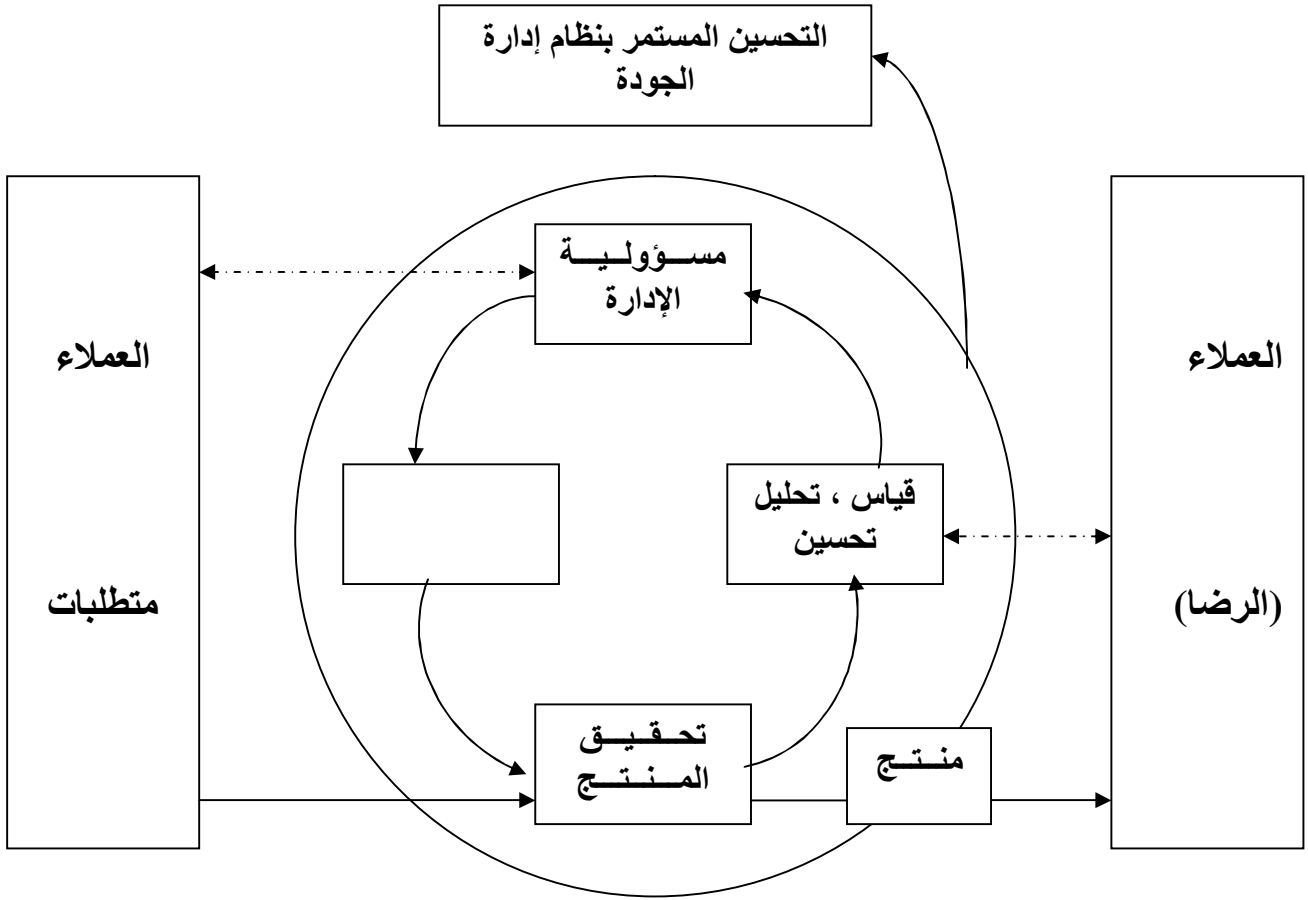
يتم ذلك اعتمادا على المعلومات المرتدة لمتابعة الأداء وقياسه وفي حالة حدوث خطأ يجب رصده والتعلم منه ، والعمل على عدم السماح بتكراره مرة أخرى ، إضافة إلى هذا يجب التأكد من أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه بدقة .

إن تأسيس نظام الجودة لا بد من أن يعتمد على هذه المبادئ من أجل الوصول إلى أداء أحسن لتحقيق الجودة في السلع والخدمات المقدمة ، ولتطبيق نظام إدارة الجودة فقد تم اقتراح من خلال المراجعة الأخيرة لمواصفات الإيزو 9000 نموذجا موحدا لنظام إدارة الجودة تسعى جميع المؤسسات للتوافق معه ، وهو نموذج مواصفة 9001 طبعة 2000 .

المطلب الثاني : متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 طبعة 2000 :

إن مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر ، حيث تفترض هذه المواصفة ضرورة أن تقوم المؤسسة بتحديد وإدارة العديد من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض ، كل نشاط يستعمل موارد وتتم إدارته بطريقة تسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات يعتبر عملية ، حيث مخرجات هذه العملية تستعمل كمدخلات لعملية لاحقة ليبني ما يعرف بنموذج العملية والموضح في الشكل التالي :

نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات



← نشاطات تخلق القيمة المضافة

← تدفق المعلومات

المصدر : Norme internationale , Iso 9001 , Système de management de la qualité exigences , 3^{ème} édition , 15 -12-2000 , P 11.

يوضح هذا النموذج مدخلا لتكامل عمليات نظام إدارة الجودة في الإتجاه العمودي والأفقي لنصل بذلك إلى تحديد ما يعرف بعملية التكامل الأفقي والعمودي بأسلوب الدورة المغلقة (1).
فبالنسبة للدورة العمودية تقوم الإدارة بتحديد متطلبات العملاء في ظل مسؤولية الإدارة ، وتهيئة العمليات وتنفيذها وفقا لإدارة العملية وأخيرا يتم قياس النتائج ، تحليلها وتحسينها من خلال عمليات

(1) : رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سابق ، ص 229 .

القياس ، التحليل ، والتحسين ، ويتم إغلاق الدورة بإستخدام المراجعة الإدارية لتعود من جديد إلى مسؤولية الإدارة للموافقة على التغيير والمبادرة في التحسين .

أما بالنسبة للدورة الأفقية فإن النموذج يبني على حقيقة أن العميل يلعب دورا جوهريا في تحديد المتطلبات التي تشكل عناصر المدخلات لعمليات تحقيق المنتج من خلال تحديد إحتياجاته وتوقعاته بعدها تجرى عمليات تحقيق المنتج أو الخدمة، ويهم رضا العميل عند مخرجات العملية ، وتستخدم المخرجات لتحسين مدخلات العميل لإستكمال غلق الدورة للعمليات الأفقية ووضع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة لتحقيق المطابقة للمنتج أو الخدمة .

تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة في مجموعة من **الإشترطات** التي يجب على نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإلتزام بها وتشمل هذه المتطلبات مايلي : (1)

المحور (4) نظام إدارة الجودة :

يبين هذا المحور بأنه يجب على المؤسسة أن تنشأ وتوثق وتحافظ وتحسن بإستمرار نظام إدارة الجودة طبقا لمتطلبات المواصفة القياسية الإيزو 9001 طبعة 2000 ويتضمن المحور العناصر التالية :

- **العنصر (1-4) متطلبات عامة .**
 - **العنصر (2-4) متطلبات متعلقة بالوثائق .**
- حيث تؤكد هذه العناصر على:
- * توثيق نظام إدارة الجودة والذي يجب أن يشمل:
 - وثائق المؤسسة للتأكد من فاعلية تخطيط وتشغيل ومراقبة عمليات المؤسسة .
 - إنشاء دليل جودة يبين فيه مجال الجودة ووصف العلاقات التبادلية بين نظام إدارة الجودة .
 - تسجيلات الجودة **المطوية** من المواصفة الدولية .
 - * مراقبة الوثائق والتي تتضمن :
 - مراقبة وثائق نظام إدارة الجودة .
 - مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها .
 - التأكد من أن الوثائق قانونية ويمكن قراءتها .
 - * مراقبة تسجيلات الجودة والتي تتضمن :
 - إنشاء السجلات المطلوبة لنظام إدارة الجودة
 - يجب أن تكون سجلات الجودة قانونية ومحددة ويمكن حفظها وإسترجاعها عند الضرورة .
 - يجب أن يؤكد الإجراء الموثق تحديد وتخزين وحماية الإسترجاع وفترة الإحتفاظ والتخلص من سجلات الجودة .

(1) : قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 221 - 226 .

المحور (5) : مسؤولية الإدارة :

يعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا الركن الأهم في المؤسسة ، وتبرز مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة وإعلان إلتزاماتها بمفاهيم الجودة ويتضمن هذا المتطلب ستة عناصر هي :

- العنصر (1-5) : إلتزام الإدارة :

يجب على الإدارة العليا للمؤسسة توفير دليل على إلتزامها نحو تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها .

- العنصر (2-5) : التركيز على العميل :

يجب تأكيد الإدارة العليا على أن متطلبات العميل محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق رضا العميل .

- العنصر (3-5) : سياسة الجودة :

ويقصد بسياسة الجودة توجهات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بنظام الجودة والتي تمثل جزء من السياسة الكلية للمؤسسة ، ووفق هذه السياسة يصدر عن المؤسسة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة وتكون معلنة ومعروفة لجميع العاملين فيها .

- العنصر (4-5) : التخطيط :

إن التخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة وتهتم بتقسيم مواردها ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين هذه الأنشطة وأيضا يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة مع متطلبات المنتج، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة .

- العنصر (5-5) : المسؤولية والصلاحيات والإتصالات :

يتضمن هذا العنصر تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين تجاه عمليات تقييم نظام إدارة الجودة أو مراقبة العمليات ، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج ، إضافة إلى تعيين ممثل للإدارة له صلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة في المؤسسة .

- العنصر (6-5) : مراجعة الإدارة :

وتتمثل في عملية تقييم الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة بهدف متطلباته وتتضمن عملية المراجعة ، مراجعة سياسة الجودة ونتائج مراجعة الجودة .

المحور (6) : إدارة الموارد :

على المؤسسة تحديد وتوفير جميع الموارد الكافية لضمان الجودة والتي تشمل الموارد البشرية ، المعدات ، والأدوات والأموال وغيرها ، ويتضمن هذا المحور العناصر التالية :

- العنصر (1-6) : توفير الموارد :

يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المطلوبة بغرض :

- تنفيذ نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسين فعاليته .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

- تحقيق متطلبات العميل من خلال تلبية احتياجاته .
- العنصر (6-2) : الموارد البشرية :
ويقصد بهذا العنصر العاملين الذين يؤدون أعمالا تؤثر على جودة المنتج ويجب أن يكون ذوي كفاءة عالية وعلى مستوى من التعليم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة .
- العنصر (6-3) : البنية التحتية :
وهي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج والتمثلة في المباني وأماكن العمل والتسهيلات المرافقة ومعدات العملية الأساسية والخدمات المساندة مثل النقل والاتصالات وغيرها .
- العنصر (6-4) : بيئة العمل :
وهي الموارد المكونة لبيئة العمل المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج .
- المحور (7) : تحقيق المنتج :
ويقصد به وضع وبصفة دائمة إجراءات موثقة لتشخيص المنتج عند الاستلام والإنتاج والتجهيز والتركيب ويتضمن العناصر التالية :
- العنصر (7-1) : التخطيط لتحقيق المنتج :
ويقصد به تخطيط وإنشاء العمليات المطلوبة من أجل تحقيق المنتج والتي تتطلب مايلي :
 - أهداف الجودة ومتطلبات المنتج .
 - التحقيق ، والمراقبة ، والتفتيش وعمليات الاختبار ومعايرة قبول المنتج .
 - تسجيلات الجودة المطلوبة لتوفير أدلة تحقق العمليات ونتائج مطابقة المنتج للمتطلبات .
- العنصر (7-2) : العمليات المرتبطة بالعمل :
وهو يتضمن عددا من العمليات المطلوب القيام بها من طرف المؤسسة والتي تمثل تنفيذ متطلبات العميل منها :
 - متطلبات العميل الموصفة في متطلبات التسليم والأنشطة بعد التسليم .
 - متطلبات غير الموصفة من العميل ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المعلوم .
- العنصر (7-3) : التصميم والتطوير :
ويتضمن عددا من العناصر التي تتناول تخطيط التصميم والتطوير ، ومدخلات التصميم والتصوير ، ومخرجات التصميم والتطوير ، ومراقبة تغيرات التصميم والتطوير ، إضافة إلى عناصر أخرى كمراجعة التصميم والتطوير والتحقيق من التصميم والتطوير .
- العنصر (7-4) : المشتريات :
ويقصد به أن يكون في المؤسسة نظام للسيطرة على المشتريات ضمانا لنظام الجودة في المؤسسة ويتضمن مايلي :
 - تقييم ومراقبة أداء الموردين بشكل مستمر .

- التحقق من أن المشتريات تتم وفق الجودة المطلوبة .

العنصر (5-7) : الإنتاج والتحضير للخدمة :

ويتضمن هذا العنصر عددا من العناصر تتناول ضبط عمليات الإنتاج والخدمات ، وصحة تنفيذ عمليات الإنتاج والخدمات وحماية المنتج .

العنصر (6-7) : ضبط أجهزة القياس والمراقبة :

ينبغي معايرة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش والقياس والاختبار بشكل دوري لغرض التأكد من سلامة نتائجها ودقتها لذلك ينص هذا العنصر على ضرورة وجود نظام لمراقبة جودة المعدات ، المستخدمة في أعمال التفتيش والقياس ومراقبتها دوريا ويتضمن هذا العنصر مايلي :

- حصر جميع معدات التفتيش والقياس والاختبار .

- إجراءات رقابية لعمليات المعايرة لبيان درجة الدقة في كل جهاز .

- الاحتفاظ بسجلات لبيان حالات التفتيش والقياس والاختبار .

المحور (8) : القياس والتحليل والتحسين :

تلتزم إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بالاعتماد على تحليل المعطيات والمعلومات المستخرجة من نتائج قياس ومراقبة عمليات الإنتاج، نتائج قياس ومتابعة رضا العميل، بالإضافة إلى نتائج التدقيق الداخلي للجودة ويتضمن هذا المحور مايلي :

العنصر (1-8) : عموميات :

على المؤسسة تخطيط وتطبيق وضبط وقياس وتحليل وتحسين العمليات المطلوبة من أجل :

- بيان المطابقة مع المنتج .

- تحقيق تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة .

العنصر (2-8) : المراقبة والقياس :

لتحقيق هذا العنصر يجب على المؤسسة القيام بالعمليات المطلوبة :

- مراقبة المعلومات المرتبطة بملاحظات العملاء الخاصة بتلبية متطلباتهم .

- تنفيذ المراجعات الداخلية على فترات محددة للتحقق من مطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة المعد من طرف المؤسسة لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية .

- تطبيق أساليب مناسبة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة .

- مراقبة وقياس خصائص المنتج للتحقق من مطابقته للمتطلبات .

العنصر (3-8) : التحكم في المنتج غير المطابق :

يجب على المؤسسة التأكد من تحديد والتحكم في المنتج غير المطابق للمتطلبات ومنع استخدامه أو تسليمه.

- العنصر (4-8) : تحليل المعطيات :

ويقصد به تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتوضيح ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة وتقييم التحسين المنفذ في نظام إدارة الجودة، ويجب أن تكون عملية تحليل المعطيات توفر المعلومات المرتبطة بـ :

- رضا العميل .

- خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات محتوية على فرض الإجراءات الوقائية .

- معلومات عن الموردين والتحقق في قدرتهم على التجهيز وفقا للمواصفات المحددة في العقد .

- العنصر (5-8) : التحسين :

ينبغي على المؤسسة أن تقوم بشكل مستمر بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعليها أن تحدد العمليات التي يتم بموجبها التحسين وهذا يتلخص في :

- التحسين المستمر من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية .

- القيام بمراجعة حالات عدم المطابقة بما فيها شكاوي العملاء .

- تقييم الاحتياج للإجراءات التصحيحية والوقائية للتأكد من عدم تكرار حالات عدم التطابق مستقبلا .

المطلب الثالث : وثائق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وأهميتها :

أولا : وثائق نظام إدارة الجودة :

تعتبر عملية توثيق إدارة الجودة من أهم مراحل تأسيس النظام وتطبيقه في المؤسسة، كما أن نظام إدارة الجودة يركز على توثيق إجراءات وطرق أداء العمل بالتوافق مع عناصر مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000، وتتكون وثائق نظام الجودة من نوعين من الوثائق ووثائق داخلية ووثائق خارجية⁽¹⁾ :

1- الوثائق الداخلية :

تتعلق الوثائق الداخلية بوثائق نظام إدارة الجودة المؤسس بناء على متطلبات المواصفة المطبقة إما في شكل وثائق أساسية أو وثائق مشتقة .

أ- الوثائق الأساسية :

تتكون هذه الوثائق من دليل الجودة وإجراءات وتعليمات العمل وكذلك الاستثمارات التي يتم تحديدها ضمن الإجراءات والتعليمات ، وتتحول الاستثمارات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة إلى سجلات للجودة ، كما ينتج عن تطبيق الوثائق الأساسية ووثائق مسبقة يتم الإشارة إليها في مضمون الوثائق الأساسية .

(1) : مأمون السلطي ، سهيل إلياس ، مرجع سابق ، ص 146 .

ب- الوثائق المشتقة :

وتتضمن الوثائق المشتقة وثائق إرشادية وأخرى وصفية :

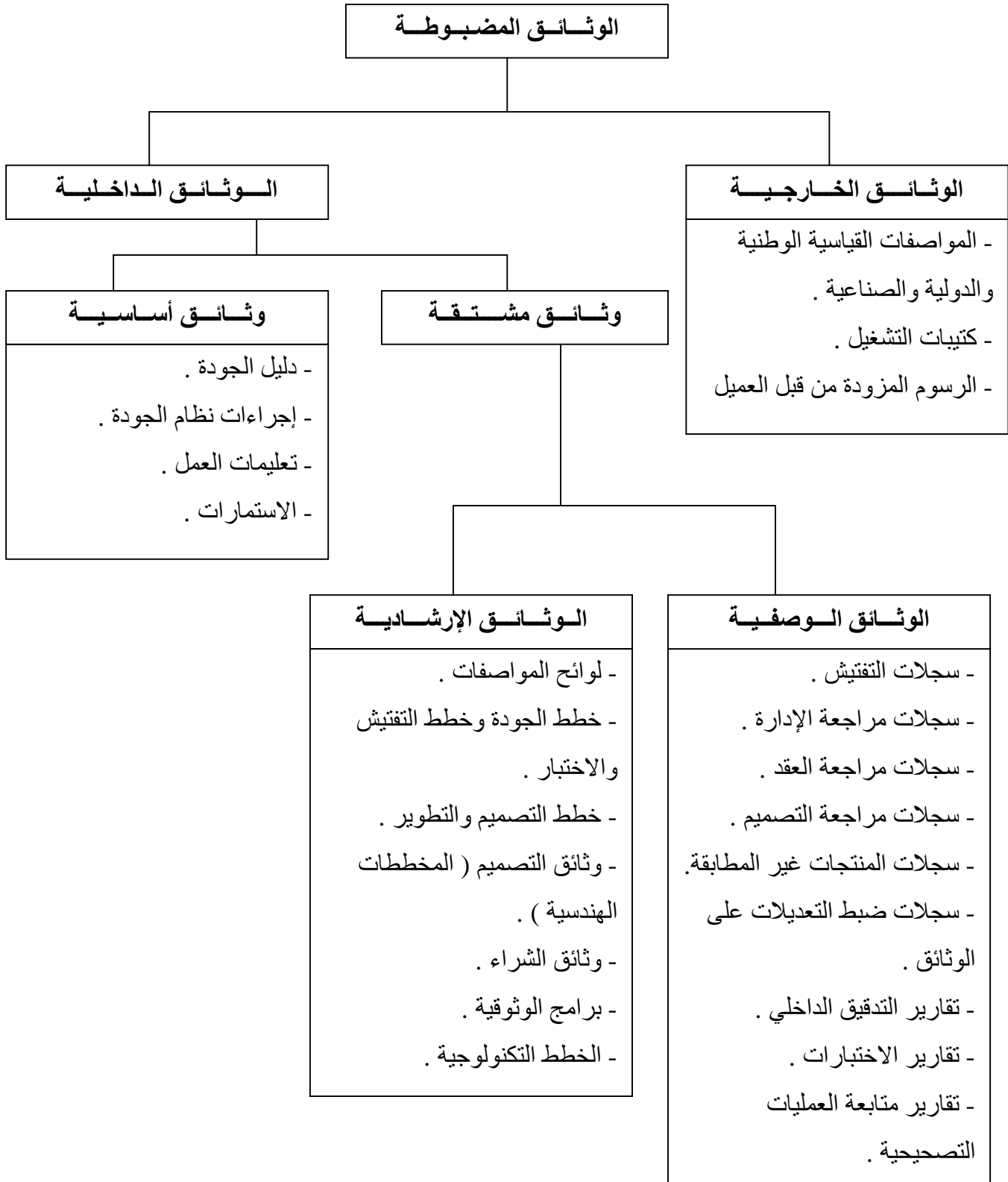
- الوثائق الإرشادية : هي الوثائق التي يتم تطبيقها أثناء القيام بالعمل ، وتحتوي على متطلبات وتعليمات وإرشادات ، كما تكون عرضة للتغيير ، ويتم مراجعتها والمصادقة عليها من قبل الأفراد الذين يملكون صلاحية لذلك .

- الوثائق الوصفية : تتمثل في سجلات الجودة التي تنتج عن تنفيذ الأعمال ويتم تغطيتها بمتطلبات العنصر (4-2-4) المتعلق بضبط سجلات الجودة .

2- الوثائق الخارجية :

وهي عبارة عن وثائق لا يتم تطويرها داخل المؤسسة وإنما تتحصل عليها من جهات خارجية لتشغيلها كمراجع معتمدة، ويتم الإشارة إليها ضمن وثائق نظام إدارة الجودة، وتتعلق بمختلف الوثائق المرجعية كالمواصفات والمعايير الوطنية والدولية، كتيبات التشغيل، الرسوم المزودة من قبل العميل. ويمكن توضيح أهم الوثائق المطلوبة في نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ضمن الشكل التالي:

مكونات وثائق نظام إدارة الجودة



المصدر : مامون السلطي ، سهيل إلياس ، مرجع سابق ، ص 147 .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

ونظرا لأهمية الوثائق الأساسية بالنسبة لبناء وتطبيق نظام إدارة الجودة والمتمثلة في دليل الجودة ، إجراءات وتعليمات العمل ، سجلات الجودة يمكن تفصيلها في الآتي :

* دليل الجودة :

يعرف دليل الجودة حسب المواصفة القياسية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنه : " وثيقة نظام إدارة الجودة في المؤسسة " (1) .

وبذلك يعد دليل الجودة الوثيقة الأساسية في تخطيط وتنفيذ نظام إدارة الجودة في المؤسسة ، فهو يعطي تصورا شاملا عن نظام إدارة الجودة ، ويعد وفقا لمقاييس الجودة المناسبة ويختلف دليل الجودة من مؤسسة لأخرى حسب حجم الشركة ونوع النشاط لكن يحتوي على عناصر يجب توفرها في أي دليل للجودة تتمثل في : (2)

- تقديم المؤسسة ، تاريخها ، نشاطها ، المنتجات والخدمات التي تقدمها .
- تحديد مسؤوليات الإدارة وإثبات التزامها في المستويات العليا .
- تحديد سياسة الجودة التي تتضمن الأهداف الأساسية والمؤشرات الضرورية لتنفيذ ومتابعة تحقيق الأهداف ، وكذلك مسؤولية الإدارة في تحقيق المراجعة الإدارية .
- وصف كيفية تطبيقها والمحافظة عليها في جميع المستويات .
- يوضح الدليل وبوضوح مجال تطبيقه ، وكيفية و استجابة المؤسسة لمتطلبات المواصفة التي تم اعتمادها كمرجع .
- وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد العلاقات الوظيفية بين الأفراد الذين ينفذون أعمال لها تأثير على الجودة .
- تحديد ووصف مهام المصالح العلمية والوظيفية فيما يتعلق بتأكيد الجودة والمسؤوليات المرافقة.
- يجب أن يسمح الدليل بمعرفة الإجراءات العامة المتخذة من طرف المؤسسة والقابلة للتطبيق في جميع المصالح من أجل تحديد العلاقات التنظيمية والتقنية في الداخل والخارج.
- تغطية كل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة بالتطابق مع المواصفة المطبقة مع الإشارة إلى الوثائق في المستوى الموالي لهذا النظام والمتضمنة دليل الإجراءات، تعليمات العمل، وسجلات الجودة

* إجراءات نظام إدارة الجودة :

تعرف الإجراءات على أنها : " مجموعة من القواعد والتعاريف التي تصف العملية " (3) ويوجد نوعان من الإجراءات : (4)

(1) : Norme International , Iso 9001 , Op.cit , P19 .

(2) : J-L Multon coordinateur avec la collaboration de J-F arttuad et A-S Sorroste , Op.cit , P354 .

(3) : Daniel Duret , Maurice Pillet , op.cit , P80.

(4) : Ibid , P80 .

- إجراءات تنظيمية :

تتعلق بنظام الجودة وتصف المسؤوليات والصلاحيات والتدخلات التنظيمية للأشخاص الذين يديرون وينفذون أعمالها تأثير على الجودة .

- إجراءات وظيفية :

تتعلق بالعديد من الوظائف، تحدد أهداف النشاط، خطوات تنفيذه والمسؤول عن التنفيذ، ومتى يتم وأين، وكيف، والمواد والتجهيزات والوثائق الواجب استخدامها وكيفية ضبطها والسجلات الواجب الاحتفاظ بها.

* تعليمات العمل :

تعليمات العمل هي تعليمات تفصيلية عن ما جاء في دليل الإجراءات، توضح كيف يتم كل إجراء حتى يكون مطابق لشروط الجودة المحددة. (1)

ويتم إعداد تعليمات العمل من قبل فرق العمل الفرعية التابعة للأقسام الموجودة في المؤسسة حيث يقوم كل فريق بتحليل الأعمال الخاصة بالأنشطة التي تتم في القسم الواحد لتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لكتابة تعليمات عمل مفصلة أم لا، وهذا بعد تحديد الأشخاص الذين سينفذون هذه التعليمات مع الأخذ بعين الاعتبار مؤهلاتهم العملية والتدريب الذي تلقوه، ذلك لأن تعليمات العمل تختلف في درجة التفصيل بين الأفراد العاديين والأفراد المتخصصين، وبالتالي يمكن أن نجد لكل عنصر من عناصر المواصفة تعليمات عمل واحدة أو أكثر.

* سجلات الجودة :

سجلات الجودة ووثائق تعطي دليل على أن نظام إدارة الجودة يعمل بشكل جيد. (2)

بحيث يجب أن تكون هذه السجلات بسيطة، واضحة تسهل الوصول إليها. وبهذا يمكن استعمال سجلات الجودة كدليل مادي وفعلي قادر على تغذية وتدعيم ثقة العملاء في جودة ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات، وتقديم دليل على مدى فاعلية تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الواردة ضمن عناصر المواصفة المطبقة.

وتحتفظ المؤسسة بسجلات الجودة من أجل : (3)

- أن تثبت لعملائها وللهيئة المناحة أنه قد تم الالتزام بتنفيذ الأنشطة .
- استخدامها كمراجع للتدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة .
- تتبع المشكلات و الاستفادة من نتائجها في تحديد مدى الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية أو الوقائية وفي تقييم هذه الإجراءات من أجل التحسين المستمر للمنتجات أو لنظام إدارة الجودة .

(1) : محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 212 .

(2) : Daniel Duret , Maurice Pillet , op.cit , P85.

(3) : مأمون السلطي ، سهيل إلياس ، مرجع سابق ، ص 111 .

ثانيا : أهمية وثائق نظام إدارة الجودة :

تعتبر وثائق نظام إدارة الجودة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية تقييم فعالية أداء النظام المطبق في المؤسسة ، وتكمن أهمية هذه الوثائق بالنسبة للمؤسسة والجهات الخارجية فيما يلي :

1- أهمية وثائق نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسة :

توفر وثائق نظام إدارة الجودة للمؤسسة والعاملين فيها العديد من الفوائد منها : (1)

- إظهار اهتمام المؤسسة بالجودة ومدى التزامها بها .
- الحد من احتمالات حدوث الأخطاء من خلال الضبط الأفضل للممارسات اليومية .
- إنشاء واحترام حقيقي من أجل الوصول إلى الجودة وضمان الاستمرارية في تحقيق متطلباتها .
- تعريف العاملين بنظام إدارة الجودة وبمسؤولياتهم وصلاحياتهم إلى جانب توفير المعلومات اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بالشكل المناسب، فتصبح هذه الوثائق كميّار ومرجع داخلي من أجل اجتناب أي تأويل فردي للطرق التي تم وضعها من أجل الحصول على الجودة.
- تسهيل فهم المؤسسة ونشاطاتها في مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحسين التواصل بين الأقسام والمصالح والأشخاص داخل المؤسسة.
- تعتبر الوثائق وسيلة لتدريب العاملين على كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الموثق وضمان استمرارية العمل به بشكل فعال ، كما تعد مرجعا لأعمال التدقيق الداخلي للجودة .

2- أهمية وثائق إدارة الجودة بالنسبة للجهات الخارجية :

تظهر هذه الأهمية من خلال : (1)

- تدعيم ثقة العملاء في قدرة المؤسسة على تلبية متطلباتهم .
- تقديم الإثبات للعملاء والهيئات المانحة بأن المؤسسة تملك نظاما لإدارة الجودة تم التخطيط له وتوثيقه وتطبيقه بشكل منهجي .
- وبشكل عام يمكن القول بأن الأنشطة المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق أهداف داخلية موجهة لإعطاء الثقة لإدارة المؤسسة بأنها تملك نظاما فعالا لإدارة الجودة فيها وأهداف خارجية تستعمل لإعطاء الثقة للعملاء وجميع المتعاملين الخارجيين في قدرة المؤسسة على قيادة هذا النظام بفاعلية .

(1) : محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 112 .

المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

أولاً: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000:

إن رغبة المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 والتوافق مع متطلباته، والحصول على شهادة تثبت ذلك يعتمد على مدى التزام الإدارة العليا في تحقيق ذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية، البشرية، والفنية، لذلك فعلى المؤسسة تتبع عدد من المراحل للحصول على الشهادة ، وتتراوح مدتها من 18 إلى 24 شهرا حسب طبيعة الإدارة العليا وإرادتها ، ويمكن تقسيم هذه المراحل من الناحية النظرية إلى : (1)

1- المرحلة التحضيرية للمشروع في تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 :

وتشمل هذه المرحلة تحقيق العمليات التالية :

أ- الحصول على دعم والتزام الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة :

حيث يجب أن تتوفر لدى المدير العام الرغبة والالتزام بتوفير الموارد اللازمة والضرورية للحصول على شهادة الإيزو ، ويعتبر هذا الالتزام والدعم عاملا هاما لضمان نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة يتوافق مع مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 .

ب - تعيين مدير مسؤول عن نظام إدارة الجودة :

بمجرد الحصول على التزام الإدارة العليا يتم تعيين مسؤول عن تنسيق ، تطبيق ، وصيانة نظم إدارة الجودة ، ويشكل حلقة وصل بين جميع الأطراف في عملية التطبيق سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها ، إضافة إلى هذا تتطلب عملية تطبيق نظم إدارة الجودة إقناع الإدارة العليا ، الإدارات الفرعية وإشراك جميع داخل المؤسسة في هذا التطبيق .

ج - تقديم برامج التوعية والتحسيس :

تهدف هذه البرامج إلى تحسيس العاملين في المؤسسة بأهمية معايير الإيزو والفوائد المترتبة عنها ويتحقق ذلك من خلال جلب خبرات لشرح مكونات هذا النظام تكاليفه ، ومزاياه ، والإلحاح على ضرورة إشراك جميع العاملين في المؤسسة ، خاصة وأن هذا النظام لا يعتبر أداة لمراقبة عمل كل فرد ولكنه يضمن تسهيل العلاقات ما بين المصالح وتحسين التنظيم والتسيير داخل المؤسسة بعد أن يتم التعريف بنظم إدارة الجودة الإيزو 9000 وتوفير إرادة قوية من قبل الإدارة والعاملين بتطبيق هذه المعايير يتم تشكيل فرق عمل في جميع المستويات ومجالات التنظيم .

(1) : - سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص 336 - 337 .

(2) - سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 148 - 152 .

د - تكوين الإطار والعمال في المؤسسة :

يهدف هذا التكوين إلى تمكين الإطار والعمال في المؤسسة من فهم أدوات الجودة والتحكم فيها تستغرق هذه المرحلة عادة من شهرين إلى أربعة أشهر، كما يمكن أن تنفذ عمليات التكوين من قبل مسؤول الجودة في المؤسسة أو الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة أو الاثنين معا وترتكز هذه العمليات على:

- استعمال معايير الإيزو واستعمالها .
- تحسين الجودة.
- إعداد وكتابة وثائق نظام إدارة الجودة.
- تكوين العمال ومنسقي الجودة.
- التكوين حول عمليات التدقيق الداخلي للجودة.

هـ - إجراء التقييم المبدئي :

يخضع نظام إدارة الجودة إلى التقييم المبدئي والذي يسمح بإعطاء صورة عن التركيب الداخلي للمؤسسة مقارنة مع بنود ومتطلبات مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 ومن ثمة تحديد نقاط الضعف من أجل تصحيحها ونقاط القوة من أجل تدعيمها في نظام إدارة الجودة المطبق .

و - وضع مخطط عمل :

في نهاية عملية تشخيص نظام إدارة الجودة الذي تم في الخطوة السابقة من طرف شخص من داخل المؤسسة أو الاستعانة بمرجع خارجي يتم وضع مخطط عمل وجدول زمني يحدد الأعمال التي يجب إنجازها المسؤول عن ذلك ، والمدة اللازمة للتنفيذ . إضافة إلى تقدير التكاليف الناتجة عن تطبيق هذه الخطة .

ز - إعداد دليل الجودة :

يتضمن هذا الدليل الإجراءات والطرق ، وإرشادات العمل ، والنماذج المستخدمة في تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة وذلك طبقا لما ورد في مواصفة الإيزو 9000 ، إضافة إلى ضرورة التأكد من صحة الإجراءات والتعليمات والنماذج العملية فيما يتعلق بتحريرها وتطبيقها ، وذلك من خلال التدقيق الداخلي لتحديد ما هو متاح وما هو مطلوب لاستكمال النظام .

2- مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الإيزو 9000 :

خلال هذه المرحلة يتم تنفيذ العمليات الضرورية للحصول على الشهادة وتتمثل في :

أ- تحديد جهة الاعتماد :

يتم إختيار جهة التسجيل أو الإعتماد التي سيتم التقدم إليها من أجل الحصول على الشهادة ، يعتمد هذا الإختيار على معياري التكلفة والخبرة في مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

تتكون جهات الاعتماد من عدد من اللجان التي تكلف بتسيير نشاطات منح الشهادة ، حيث تقوم بدراسة ملفات طلب التسجيل ، تعيين المدققين ، دراسة نتائج التدقيق ، منح الشهادة إضافة إلى المتابعة الدورية لنظام إدارة الجودة .

ب - المناقشة المبدئية واستيفاء الاستبيان :

بعد اختيار جهة الاعتماد تقوم هذه الأخيرة بإجراء مناقشات للتعرف على نشاط المؤسسة ، أوضاعها ودوافعها للتقدم بطلب التسجيل ، إضافة إلى طلب الإجابة على استمارة من الأسئلة تشمل العناصر التالية :

- طبيعة نشاط المؤسسة .
 - تحديد الإدارات والأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة .
 - عدد ونوعيات العمال .
 - أنواع ومواصفات المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .
 - الوضعية الحالية لنظام إدارة الجودة ، مدى تطبيقه ومدى شموليته .
- وفي ضوء المناقشات المبدئية التي تمت خلال هذه الخطوة ، وتحليل بيانات الاستبيان تقدم جهة الاعتماد إلى المؤسسة عرضا تحدد فيه الأتعاب التي تطلبها لتغطية نفقات التسجيل والتقييم ، ونفقات المراجعة السنوية واستمرارية التسجيل .

ج - التقدم بطلب التسجيل :

بعد موافقة المؤسسة على العرض المقدم لها من طرف جهة الاعتماد يتم تسديد الحقوق وتقديم طلب التسجيل من أجل نيل الشهادة ويمكن أن يكون تقدم المؤسسة للتسجيل من أجل نيل الشهادة ضروريا أو اختياريا :

يكون التسجيل ضروريا :

- عندما تتجه المؤسسة لتسويق منتج يخضع لضوابط ومعايير الإتحاد الأوروبي .
- عندما يطلب أحد العملاء الرئيسيين أن تكون حاصلًا على شهادة الإيزو .
- عندما يكون أحد أو بعض المنافسين المباشرين حاصلين على شهادة الإيزو .
- عندما يكون أحد أو بعض عملائك الرئيسيين مسجلا للحصول على شهادة الإيزو ، وتتطلب فاعلية نظام جودته أن تكون كمورد حاصل على شهادة الإيزو .

أما التسجيل الاختياري فيكون في الحالات التالية :

- إذا توفرت المؤسسة على نظام لإدارة الجودة دون كفاءة عالية وكان التسجيل للحصول على شهادة الإيزو لا يصطدم بعوائق ومشكلات .
- إذا كانت المؤسسة تملك فروعًا لها مسجلة في الإيزو .
- إذا كانت المؤسسة ترغب في تجاوز حدود السوق المحلية نحو السوق العالمية .

د - اعتماد نظام إدارة الجودة :

بعد أن تضع المؤسسة تحت تصرف جهة الاعتماد وثائق نظام إدارة الجودة المتمثلة في دليل الجودة ، والإجراءات والسجلات التي تؤكد أن نظام إدارة الجودة قد اكتمل وضعه من قبل المؤسسة ، يتم مراجعة هذا النظام من طرف جهة الاعتماد وبالتالي الموافقة عليه أو الاتفاق على جدول زمني لاستكمال كل متطلبات نظام إدارة الجودة ليكون موضوع التقييم النهائي من طرف جهة الاعتماد .

هـ - التقييم النهائي :

يعتبر هذا التقييم أهم مرحلة ضمن هذا السعي ، إذ من أجله يتم منح الشهادة ، وخلالها تقوم جهة التسجيل بمراجعة شاملة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من مطابقته للمواصفات الدولية وفي نهاية هذا التقييم يتم إعداد تقرير يوضح فيه نتائج التقييم التي تحدد ما إذا كانت المؤسسة مؤهلة لنيل الشهادة أم لا .

فإذا اجتازت المؤسسة هذا التقييم بنجاح ولم يتم تسجيل أية ملاحظات سلبية أو نقاط ضعف يتم منح المؤسسة شهادة التسجيل كما يمكن قبول تسجيل المؤسسة مع وجود بعض الملاحظات التي يجب تداركها ليتم مراجعتها في أول مراجعة دورية . وقد تكون تحفظات يجب إصلاحها أولاً حتى يتم التسجيل ، حيث تمنح المؤسسة فرصة لعلاج تلك الملاحظات حتى يمكن تسجيلها بعد مراجعة الجوانب التي وضعت بشأنها تلك الملاحظات ، ويمكن أن لا تتوفر في نظام إدارة الجودة الشروط تتطلبها المواصفة الدولية الإيزو 9001 طبعة 2000 وفي مثل هذه الحالة لا يتم تسجيل المؤسسة وتمنح فرصة لتصحيح حالات عدم المطابقة واستكمال المتطلبات تمهيدا لإعادة مراجعتها .

3- مرحلة المتابعة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة :

بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 ومن أجل الحفاظ عليها تقوم المؤسسة بالمحافظة على مقاييس الجودة المحددة في المواصفة المطبقة ، وللتأكد من ذلك تقوم الهيئة المانحة بإجراء متابعة ومراجعة دورية (كل ستة أشهر ، تسعة أشهر ، أو كل عام) للتأكد من استمرار كفاءة نظام إدارة الجودة المعتمد فإذا تبين وجود أي انحراف عن النظام يتم تنبيه إدارة المؤسسة بضرورة تصحيحه وإلا سيتم سحب الشهادة الممنوحة منها ، وتعتبر هذه النقطة كعنصر قوة تدعم كفاءة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 .

ثانيا : علاقة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة :

إن المنافسة الشديدة التي تسود السوق العالمي جعل المؤسسات تتجه إلى الحصول على ما يثبت أداءها المتميز ، من أجل المحافظة على عملاءها وزيادة حصصها السوقية ، ومن أبرز النماذج على المستوى العالمي التي تحقق ذلك أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، حيث تسارع الكثير من المؤسسات في العالم إلى التطابق مع مواصفاتها ، كما توجهت بعض المؤسسات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

والسؤال الذي يمكن طرحه هو عن طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة ، ولتحديد ذلك يمكن الوقوف على أهم أوجه التشابه والاختلاف بينهما :

1- أوجه التشابه :

توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيمايلي :

- التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة ، من خلال الالتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية ، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة النظامين بين عمالها وإقناعهم بأهمية الالتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور .
- الاهتمام بالعمليات حيث يعتبر النظامين أن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية ، لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية بدأ بتحديد حاجات ورغبات العميل إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفق ما يرغبه العميل .
- يعتبر التحسين المستمر للعمليات والنتائج بالإضافة إلى إرضاء وتحقيق متطلبات العملاء مبدئين أساسيين يقوم عليها كلا النظامين .
- يهتم النظامان بضرورة تحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعامل معها وخاصة الموردين باعتبارهم شركاء في تحقيق الجودة وخلق القيمة داخل المؤسسة .
- يعتبر كلا النظامين أن اتخاذ القرارات الفعالة يعتمد على وجود نظام للمعلومات ، والتغذية العكسية يسمح بتوفير تحليل وتخزين المعطيات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في المؤسسة .

2- أوجه الاختلاف :

تتمثل العناصر التي تحدد الاختلاف بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة في :

- يسعى نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إلى تحقيق مستوى جودة ذو طابع عالمي عمومي وليس خاصة بمؤسسة معينة لكن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة تتبنى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة .
- جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تخضع لعملية مراجعة دورية من قبل منظمة الإيزو للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة ، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت منظمة الإيزو بتغيير معاييرها ، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيعتبر نموذج خاص بالمؤسسة ولها حرية التصرف فيه .
- لا يشترط نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 التوسع في استخدام الطرق والأدوات الإحصائية ، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين بالطرق والأدوات الإحصائية لرصد المشكلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها .

الفصل الأول : أساسيات في الجودة

ومن خلال ذلك نستطيع القول بأن نظام إدارة الجودة الشاملة أشمل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لأنه يرتبط في جزء كبير منه بالعمل الجماعي ، كما أنه عبارة عن فلسفة وتوجه وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر ، بينما يركز نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 على تطبيق عناصر المواصفة والالتزام بذلك وتوثيق إجراءات تحقيقها وبذلك فإن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ضروري لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنها .

خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل يظهر التطور الذي عرفته الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وتركيزها على العميل باعتباره سبب وجود هذه المؤسسة . وصولا إلى أسلوب أكثر تطورا يعرف بنظام إدارة الجودة ، الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة التي أحدثت ثورة إدارية وتور فكري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل فرد حتى يتمكن من أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى . وتعتبر نظام إدارة الجودة من المداخل الحديثة التي لقيت إقبالا وقبولا من طرف المؤسسات في مختلف أنحاء العالم الذي يعتمد على التزام الإدارة العليا ودعمها له وتقديم السبل الكفيلة لتطبيقه والمحافظة عليه ، وحتى تتجح المؤسسة في ذلك يجب أن تفهم جيدا معنى معايير الإيزو 9000 التي تهدف إلى التحسين والمراجعة المستمرة ، وإدخال الإجراءات التصحيحية والوقائية التي ترفع من فعالية نظام إدارة الجودة وتحقيق جودة الأداء .

إن الحصول على شهادة الإيزو 9000 والتطابق مع المواصفة 9001 طبعة 2000 ليست نهاية المطاف ، بل تعتبر البداية لإرساء نظام إدارة الجودة يتوافق مع مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

لقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أصبح العملاء أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها ، وما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات ، وتعد توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة ، إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمرا صعبا بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها ، كذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية الخدمة وجودة تقديمها بالإضافة إلى تناول عملية تقييم جودة الخدمة وطرق تحسينها وتطويرها .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المبحث الأول : ماهية الخدمة :

يستعمل الناس في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثلما يستهلكون السلع، خدمات الهاتف، التعليم، الصحة والخدمات المصرفية وغيرها، إلا أنه يعتري طبيعة الخدمة، حدودها وخصائصها بعض الغموض، في هذا المبحث سنسلط الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالخدمة وخصائصها وأنواعها.

المطلب الأول : مفهوم الخدمة :

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها :

- 1- يعرف PHKATLEL الخدمة بأنها : " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون " (1) .
- 2- تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها : " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة " (2) .
- 3- وتعرف أنها : " منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو إستخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو إستهلاكها ماديا " (3) .
- 4- وتعرف الخدمة بأنها : " نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة ، وليس نتيجة لإنتقالها للمالك " (4) .
- 5- يعرفها JUDD بأنها " معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة " (1) .
- 6- وتعرف كذلك أنها : " نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموسا " (2) . نستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن الخدمة عبارة عن نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع ، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته وإملاكه .

(1) : هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 ، ص 18 .

(2) : المرجع نفسه ، ص 18 .

(3) : أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديوه جي ، التسويق السياحي والفندقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص 4 .

(4) : تيسير العجامة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ، ص 20 .
(5) : Béatrice Bréchnac-Roubaud , Le marketing des services , 8^{eme} tirage , édition d'organisation , paris , 2004 , P71 .

(6) : François Caby , Claude Jambart , la qualité dans les services , 2^{eme} édition , édition economica , paris , 2002 , P35

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المطلب الثاني : خصائص الخدمة :

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها مايلي : (1)

1- اللاملموسية :

أصل الخدمة غير ملموسة ، أي لا يمكن تدوقها أو رؤيتها أو شمها ، أو سماعها ، أو الإحساس بها ، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة ، وإن تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة ، لذلك فقد إقترح (Wilson 1972) إمكانية تقسيم الملموسة إلى درجات ، يمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (02)

تصنيف درجة الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف ، وكلاء التوظيف ، أماكن الترفيه ، التعليم ، خدمات النقل ، والسفر ، المزداد العلني .	الأمن والحماية ، أنظمة الإتصالات ، التمويل .	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي .
خدمات التنظيف ، التصليح ، التأمين ، العناية الشخصية .	التأمين ، عقود الصيانة ، الإستشارات الهندسية ، الإعلانات ، تصميم العبوات .	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة .
متاجر التجزئة ، البيع الآلي ، الخدمات البريدية ، العقارات .	متاجر الجملة ، وكلاء النقل ، المستودعات ، البنوك .	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة .

المصدر : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 25 .

يشير هذا الجدول إلى أنه توجد خدمات خالصة و سلع خالصة وبينهما توجد منتجات تجارية أخرى ، حيث يرى Wilson أن اللاملموسية هي الصفة التي تميز الخدمة عن السلعة .

2- التلازمية (عدم الانفصال) :

ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها فالعميل هنا يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه ، كمن يخدمه في البنك ، ويصف شعره ومن يعلم أبناءه في المدرسة ، على العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من أنتج معجون الأسنان أو مسحوق الغسيل وكيف تم إنتاجه .

(1) : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 24-32 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل ، أي أنه يوجد إتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة ، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر .

3- عدم التجانس :

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة ، على الرغم من إستخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة ، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل ، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية ، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية ، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة ، وإختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى إختلاف في تقديم الخدمة ، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة ، فتقديم القهوة في فندق بدرجة حرارة معينة فهناك من يراها باردة وهناك من يراها ساخنة ، فالمعايير الشخصية هي التي تحكم على مذاق القهوة أكان جيد أم لا .

4- عدم القابلية للتخزين :

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين ، وذلك لعدم ملموسيتها ، أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة ، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية .

فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها ، وهذا ما يجعل الأمر صعبا بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار، أو إستخدام طرق جديدة في الترويج .

5- عدم إنتقال الملكية :

صفة عدم إنتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة ، وذلك لأن العميل يمكنه إستعمال الخدمة لمدة معينة دون إمتلاكها كإستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة ، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق إمتلاكها والتصرف فيها .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المطلب الثالث : أصناف الخدمة :

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي : (1)

1- الخدمة الخالصة :

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين ، التعليم ، دور الحضانه ، وغيرها كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل .

2- الخدمة المرفقة بمنتج مادي :

يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل الجرائد ، المجلات ، المشروبات والتغذية وغيرها ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض .

3- المنتج المرافق بعدة خدمات :

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل ، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي ، كلما كان يبيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل ، الصيانة ، الضمان .

المطلب الرابع : أنواع الخدمة :

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة: (1)

1- طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة):

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز:

(1) : تيسير العجارمة ، مرجع سابق ، ص 21 .

(2):مأمون الدراركة،طارق شبلي،الجودة في المنظمات الحديثة،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع،2002،ص

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

أولا : الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة :

أ- خدمة بطيئة .

ب - خدمة غير متناسقة .

ج - خدمة غير منظمة .

د- خدمة غير مريحة .

ثانيا : الجانب الشخصي للخدمة :

أ- غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة .

ب- الخدمة تكون فاترة .

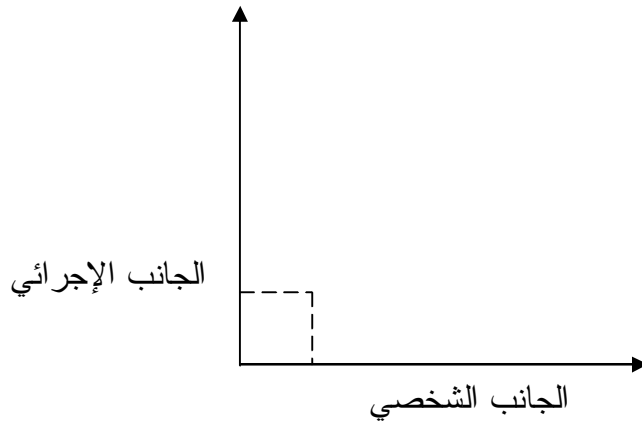
ج- متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الإنبساط والفرح.

د- غير مرغوبة من طرف العميل.

والرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن لا نهتم " ، والشكل التالي يوضح الخدمة الباردة .

الشكل رقم (07)

الخدمة الباردة



2- طريقة المصنع للخدمة :

وتتميز هذه الطريقة بإرتفاع الإهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وإنخفاض أهمية الجانب

الشخصي وتأخذ الصور التالية :

أولاً: من الناحية الإجرائية:

أ- تأتي في الوقت المناسب .

ب- الخدمة متناسقة وموحدة لجميع العملاء .

ج- بعيدة عن الفوضى .

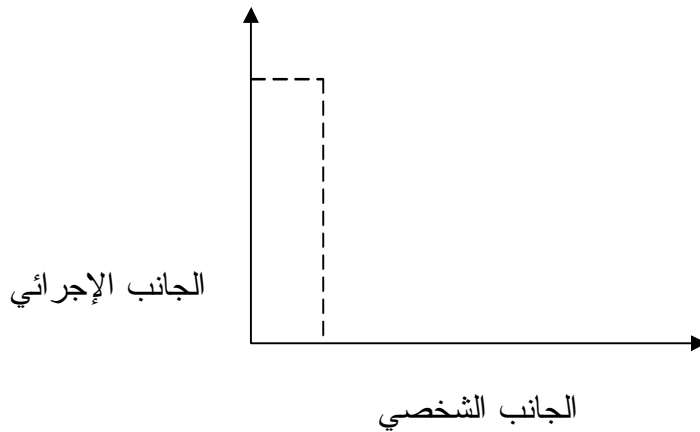
ثانيا : من الناحية الشخصية :

أ- خدمة غير شفافة .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

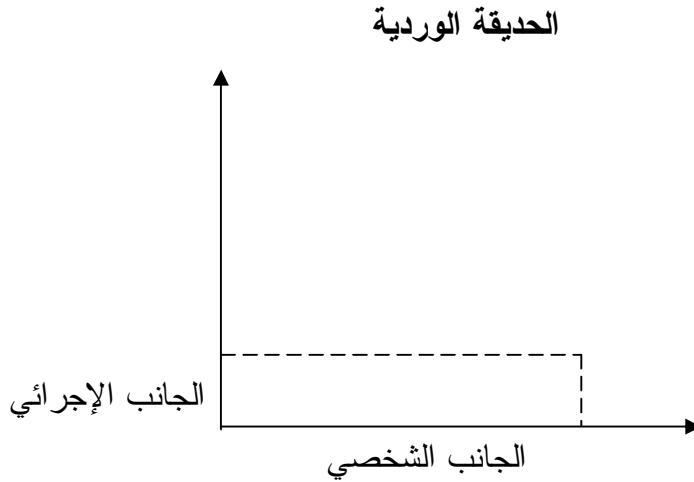
- ب- خدمة فاترة .
ج- خدمة متحفظة .
د- غير مرغوبة من طرف العملاء .
- الرسالة الموجهة للعملاء هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :
- الشكل رقم (08)

المصنع للخدمة



3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة :

- وتتميز هذه الطريقة بإهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وإنخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور التالية :
- أولا : الجانب الإجرائي :
- أ- الخدمة بطيئة .
ب- الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع .
ج - الخدمة غير منتظمة .
- ثانيا : الجانب الشخصي :
- أ- خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم .
ب- خدمة جدابة وعملية التقديم متقنة .
ج- طرق تقديم الخدمة بارعة .
- الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نبدل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به " ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :



4- طريقة جودة خدمة العميل :

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل الطرق التي يتم إستخدامها في تقديم الخدمة للعملاء ، لذا فهي تأخذ الصور التالية :

أولا : الجانب الإجرائي :

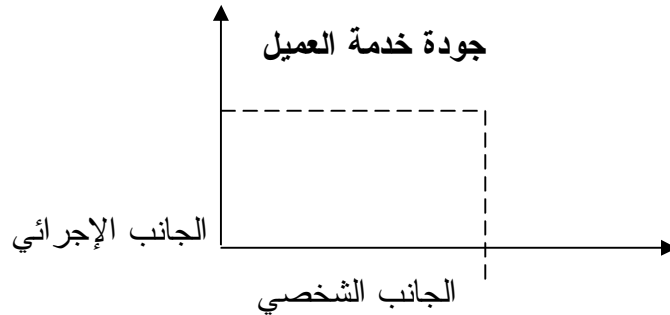
- أ- تقديم الخدمة في الوقت المناسب .
- ب- الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة .
- ج- الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء .

ثانيا : الجانب الشخصي :

- أ- المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم .
- ب- طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر .
- ج- طرق تقديم الخدمة بارعة .
- د- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء .

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم " والشكل التالي يوضح طريقة جودة خدمة العميل

الشكل رقم (10)



الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المبحث الثاني : جودة تقديم الخدمة :

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة :

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الإختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية :

التعريف الأول : " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بموافقهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء " (1) .

التعريف الثاني : " هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها " (2) .

التعريف الثالث : " تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة ، والجودة التي يحس بها بعد إستعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له " (3) .

التعريف الرابع: " يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات " (4) .

- 1- البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
 - 2- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والإجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة .
 - 3- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة .
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

(1) : مأمون الدراكة ، طارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002، ص 18 .

(2) : مأمون الدراكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 ، ص 143 .

(3) : Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord ,1992,P45.

(4) : هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ، ص 437 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن إستخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بإنتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيمايلي: (1)

1- نمو مجال الخدمة: لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر .

2- إزدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة .

3- فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء .

4- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة:

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل إجتداب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة .

المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية: (2)

1- جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء:

إن جذب إنتباه العملاء وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والإبتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها بإستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

أ- الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم .

(1): مأمون الدراركة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2001، ص 151

(2): د. حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى

عمان، 2002، ص 217 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

- ب- حسن المظهر .
- ج - الإبتساماة والرقاة والدفاء فى الأءامل مع العملاء وإظهار روح الود والمأبة فى مساعءءهم .
- ء- الروح الإءابفة نأو العملاء بأض النظر عن الأنس ، والعمر والمظهر .
- (1): ء. أصر كاظم أموء، إءارة الأوءة، ءار المسفرة للنشر والأوزفع والأباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 217.
- هـ - ءءة الأامة فى إعطاء المواصفات عن الأءمة ءون للأوء إلى المبالغة أو الأهول .
- و- إشعار العملاء بالسعاة فى أقءم الأءمة وأن المؤسسة الأى فعلم بها أملك أفضل المؤسسة أأكفا للأوءة والإهأام بأقءمها .
- ز- ءم الأصنع فى المأبلة والأءف والأأص من الصور السلفة فى الأءامل .
- أ- الأركفر على أن المؤسسة أءءا بالعمفل وأأهف به فى أوفر الأءمة .

2- ألق الرأبة لءى العملاء وأأءء أأاءهم :

- إن ألق الرأبة وأأءء إأأفااء العملاء أءمء على المهاراا البفعفة والأسوففة لمأم الأءمة ومن المأبلاا الأساسية لءلك ماىلى :
- أ- العرض السلفم لمزاىا الأءمة المأءمة بالأركفر على أصائصها ووفرأها .
- ب- الأركفر على نواأ القصور فى الأءماا الأى فعلم عليها العمفل مع الإلأرام بالموضوعفة فى إقناع العمفل بالأءامل فى أءمة أأرى لأقءافى القصور .
- أ- إعأماء كافة المءءاا البفعفة كوسفلة للأأفر على أاسة السمع والأمس والنظر والأشم والأءوق... إلأ فالرؤفة أو الأمس أأنى عن الإسأماع .
- ء- أرك الفرصة للعمفل لكى فسأفسر عن كافة الأمور الأى ففب أن فسأوضأها وأن فكون مأمم الأءمة مسأءا للرد على ألك الإسأفساراا بموضوعفة وءقة مما فعلم العمفل مسأءا لإسأكمال إأراءا إقأاء الأءمة .
- هـ- الأركفر على الأواب الإنسانية فى الأءامل كالأرأفب والإبأساماة والأشور بأهفمة أوفر الأأاا الأالفة والمسأبلفة للعملاء .

3- إقناع العمفل ومعالجة الإءراءاا لءفه :

- إن عملفة إقناع العمفل بإقأاء ألك الأءمة لفسأ بالأمر السهل وإنما أأألب من مأمم الأءمة العءفء من الأوء السلوكفة القاءرة على ألق القناعاة لءى العملاء عنء أقءم الأءماا وكءلك معالجة الإءراءاا الأى ببءلها العمفل عنء الشراء أو فضع العراففل أمام إأمام ألك رغم إقأاعه بأوءة الأءمة والسعر المءقول فى بعض الأحيان ، فىرى البعض أن عملفة البفع لن أأم ءون وأوء إءراءا من قبل العمفل لءلك فطرفة الرد على الإءراءاا أأألف من موقف لأأر لءلك فهناك مأموعة من القواءء الأى فمكن الإعأماء عليها فى الرد على إءراءاا العملاء فمكن أوضفأها كمالىلى :

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

أ- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي :

- الإقلال من الإعتماد على النفي المباشر مع الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه .

- طريقة التعويض : وتقوم على تعويض إعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها .

- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الإعتراض إلى ميزة .

- طريقة الإستجواب ، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه .

ب- يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه .

ج- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغبا في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل ليق .

د- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بإنهزامه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح .

4- التأكد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة :

إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها :

أ- الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء وإتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال :

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم .

- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك .

- إستبدال السلع المستخدمة في الخدمات .

- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة .

ب- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا بإستمرار تقديم قطع الغيار فنقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على إستمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي إستمرار وجودها وإستقرارها .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المطلب الرابع : أبعاد جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أبعاد هي : (1)

1- الاتصالات :

وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير .

2- الفهم والإدراك :

ويتمثل في إستعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية .

3- التوقيت :

ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده .

4- الثقة في أداء الخدمة :

وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة .

5- المضمون الذاتي للخدمة :

يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها .

6- الإستمرارية :

وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت .

7- المطابقة :

أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل .

8- الأدوات :

قد يتطلب تقديم بعض الخدمات إستعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب ، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة .

(1) : د. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،

2003 ، ص 278 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المبحث الثالث : تقييم جودة الخدمة :

المطلب الأول : تقييم جودة الخدمة من طرف العميل :

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر ، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها ، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل .

وعلى إعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه " التوجه بالعميل - orientation client " بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة .

فقد عرف (zeithaml) الجودة المدركة بأنها : " حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر وخاصية الشيء " (1) .

إذن فالجودة المدركة عبارة عن إتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه ، والنتائج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء . وبناءا على ذلك، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- 1- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لإختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم ، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة .
- 2- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة .
- 3- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً
- 4- قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها ، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء ، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها . يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية (الملموسة) وغير الملموسة (التفاعلية) المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة.

(1) : Christian derbaix , Joel Brée , op.cit , P 520 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة:

حتى تقدم مؤسسات الخدمات ، خدمة تتلائم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لا بد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة ، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم ، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة مايلي: (1)

1- الإعتمادية:

وهي القرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن تكون بشكل يمكن الإعتماذ عليها ، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى إعتماذه على مقدم الخدمة في أداءها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الإعتماذ عليه .

2- مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:

وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في القوت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه ، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت إنتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة .

3- الأمان:

وهي يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة ، أو مقدمها أو كلاهما ، مثل درجة الأمان المترتبة عن إستئجار شقة أو غرفة في فندق .

4- المصدقية:

وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة وإلتزامه بالوعد التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية .

5- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة):

ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها وتزويده بالرعاية والعناية ، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه .

(1) : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 443-446 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

6- الإستجابة :

وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعد وراغب في خدمة العملاء .

7- الكفاءة والجدارة :

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والإستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمياً، مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

8- الملموسية :

ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم ، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية ، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة ، المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل .

9- الإتصالات :

وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه ، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة . وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الإتصال بالعميل واضحة بالإعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية. يرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الإعتمادية (الثقة) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الإستجابة، ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

الجدول رقم (03)

مؤشرات تقييم الجودة

المؤشر	الشرح
1- الملموسية	ظهور العنصر المادي — حدثا وجادبية مظهر المؤسسة . — مظهر العاملين . — تسهيلات مادية إلخ .
2- الإعتمادية	أداء صادق — القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد . — معلومات دقيقة وصحيحة. — مصداقية الأداء وإمكانية الإعتماد على مؤهلات وكفاءات ومعارف
3- الإستجابة	السرعة والمساعدة — إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة — سرعة تنفيذ اللبمعاملات . — سرعة الرد على شكاوي العملاء .
	ثقة العملاء في المؤسسة — ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد . — إنعدام الخطر والشك في تعاملات المؤسسة . — أداء سليم من طرف الموظفين
	الإهتمام بالعميل — فهم ومعرفة حاجات العميل . — الوعي بأهمية العميل . — ملائمة ساعات العمل مع التزاماته .

Source : [www.ecogesam-ac-aix-marseille .fr](http://www.ecogesam-ac-aix-marseille.fr) , service quality ,(15/00/05).

المطلب الثالث : نماذج تقييم جودة الخدمة :

لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة ، يعتمد هاذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

أولاً: نموذج الفجوة:

يسمى نموذج الفجوة بـ "Servqual" * ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (parasuraman, Zeithmal et berry) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها .

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها. (1)

أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية:

(2)

$$\text{جودة الخدمة (Servqual)} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

وقد توصل berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها. ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

* Servqual : ويعني جودة الخدمة ومكون من العبارتين service الجودة و Qualité .

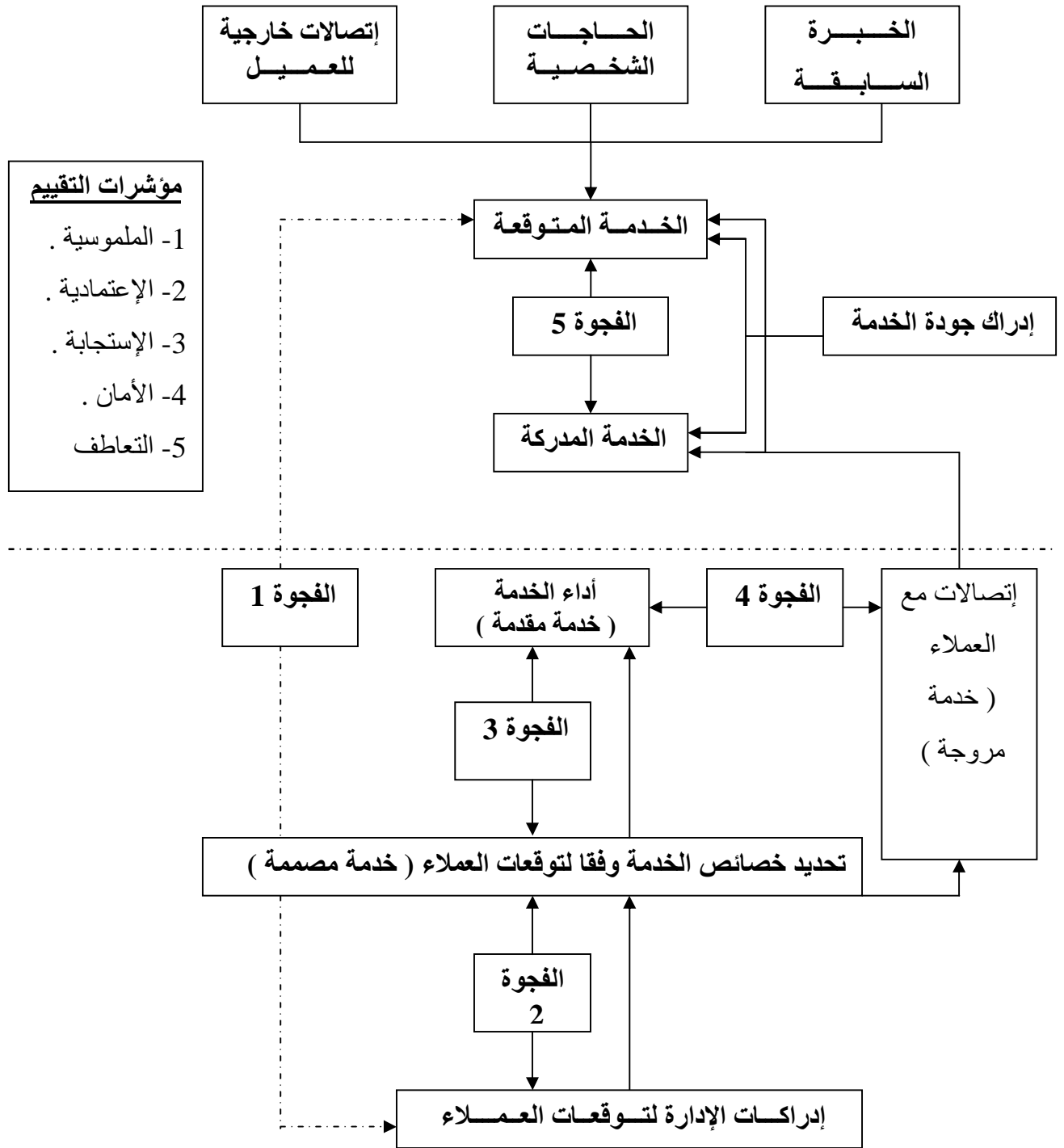
(1) : ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 ، ص

(2) : عوض بدير الحداد ،

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

نموذج الفجوة (servqual)

الشكل رقم (11)



Source : Lambin .J-J , Marketing stratégique et opérationnel , dunad , paris , 2002, P345 .

1- الفجوة 1 :

وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية ، فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقلة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

2- الفجوة 2 :

وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة .

3- الفجوة 3 :

وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها ، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة ، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة ، وعدم تدريب العاملين على أداءها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة ، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة .

4- الفجوة 4 :

وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة ، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية .

5- الفجوة 5 :

وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة ، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية .

ثانيا : نموذج الإتجاه :

ويعرف هذا النموذج بإسم (Servperf) * ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et cronin) ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاها يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الإتجاه على أنه : " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة " (1) .

يقوم نموذج الإتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لادراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة .

* servperf : وتعني أداء الخدمة ، وتتكون من العبارتين : service الخدمة و peromance الأداء .

(1) : ناجي معلا ، مرجع سابق ، ص 362 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها ، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل .

وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الأولى نحو الخدمة (أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة .⁽¹⁾

وبتعبير آخر ، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما إنعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء ، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي ، بمعنى أن : الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة .

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية :⁽²⁾

1- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها .

2- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة ، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة .

3- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة ، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة ، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة ، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المداخلات الرئيسية في عملية التقييم .

وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية :

1- أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية

2- ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا .

3- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان ، والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERF .

(1) : ناجي معلا ، مرجع سابق ، ص 362 .

(2) : نفس المرجع ، ص 362 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المطلب الرابع : خدمة ذات درجة عالية من الاعتمادية :

يعتبر مؤشر الاعتمادية من أهم المؤشرات في تقييم جودة الخدمة من طرف العميل لأنها تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها ومصداقيتها لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أسباب صعوبة تطبيقها في المؤسسات الخدمية مقارنة بالمؤسسات التي تنتج السلع الملموسة إلى جانب استعراض أهم الأنشطة التي يجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة .

أولا : أسباب صعوبة تطبيق مؤشر الاعتمادية :

إن عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء والعيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل المؤسسة تهيء مقدمي الخدمة وتدعمهم للقيام بذلك ، لكن تواجه المؤسسة الخدمية صعوبة في خلق مثل هذه الثقافة للأسباب التالية : (1)

1- عملية الانفصال التي توجد في السلع بين عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تمكن من انتقاء المنتجات المعيبة عزلها قبل تسويقها ، بينما على العكس من ذلك لا يوجد انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة والمكان الذي تسوق إليه ، فالرغبة في ضمان تقديم خدمة صحيحة وخالية من العيوب والأخطاء من أول مرة يتطلب قدرا أعلى من الفهم والتبصر لدى مقدمي الخدمة مقارنة بعملية تقديم سلع مادية خالية من العيوب .

2- المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على وجود خطأ في الخدمة عادة ما تكون شخصية (تتوقف على التقدير الشخصي للعميل) وذلك نظرا لأن الخدمة منتج غير ملموس ، بينما المعايير التي يتم من خلالها الحكم على خلو السلعة من الأخطاء تكون موضوعية ، فدرجة الثقة والاعتمادية بالنسبة للسيارة يمكن الحكم عليها بشكل موضوعي ، مقارنة بدرجة الثقة في خدمة تشخيص الطبيب ، فقد يقيم المريض درجة الثقة في تشخيص الطبيب على الوقت الذي قضاه هذا الأخير في عملية التشخيص ، على الرغم من أن الوقت قد لا يكون مهما لأداء التشخيص .

3- إن مصطلح " عيوب " له معنى أوسع في عالم الخدمات مقارنة مع المصطلح نفسه في السلع ، فالخدمة التي تؤدي بشكل صحيح من الناحية الفنية تعد معيبة وتقل فيها درجة الثقة إذا أدت بشعور العميل بالإحباط أو الغموض أو القلق . إن ارتباك العميل وإحباطه يؤدي إلى غرق المؤسسة بالعديد من الشكاوي ومن ثم يؤثر ذلك على فعالية النشاط التسويقي بها وكفاءة نظامها الإنتاجي .

ويتضح مما سبق بأن درجة التعقيد التي تحيط بمحاولة المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الاعتمادية والثقة في خدماتها أو الوصول إلى تقديم خدمات خالية من الأخطاء يمثل نوعا من التحدي للمؤسسات الخدمية ، التي يجب عليها مواجهة هذا التحدي للمحافظة على مصداقيتها .

(1) : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 446-448 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

ثانيا : الأنشطة الواجب القيام بها لتفادي الفشل في أداء الخدمة :

يمكن تصنيف الأنشطة إلى ثلاث مجموعات أساسية متداخلة يعتمد بعضها على بعض وهي: (1)

1- القيادة في تقديم الخدمة :

إن الالتزام بتقديم الخدمة يعتبر الركيزة الأساسية الخاصة بجودة الخدمة وإمكانية اعتماد العميل عليها ، فالمؤسسة القائدة في مجال خدمتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بأداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة ، فالمؤسسات التي تسعى إلى درجة عالية من الدقة والإتقان في أداء الخدمة هي المؤسسات التي يؤمن فيها مديري التسويق بمايلي :

أ- إن الوصول إلى درجة الدقة في خدمتها بنسبة 100% هو أمر ممكن ويستحق أن يكون هدفا للمؤسسة وشعارا تسعى دائما إلى تحقيقه .

ب- إنه من المهم أن يسود مفهوم صحة ودقة جودة الخدمة في كل المؤسسة وحتى بالنسبة للعاملين في أدنى السلم الإداري .

2- الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها :

إن عملية تقديم الخدمة الجديدة للسوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها يعبر عن عدم دقة وجودة الخدمة ، فالعديد من المؤسسات الخدمية لا تهتم بتجربة الخدمة الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الإنتاجية التي تطرح السلع الجديدة في السوق لتجربتها قبل تسويقها على نطاق أوسع ، وقد يعود السبب إلى أن الخدمة غير ملموسة ومن الصعب تجربتها قبل تقديمها إلى السوق .

ورغم ذلك يجب على المؤسسة الخدمية أن تبحث عن الطرق التي تمكنها من التغلب على هذا التحدي بحيث تكون قادرة على تجربة الخدمة على نطاق ضيق ، وذلك بعرضها على العملاء المتوقعين أو العاملين لديها أو بعض الخبراء لكشف الجوانب التي تؤثر على دقة وصحة الخدمة حتى تتمكن من أداءها على نطاق أوسع .

وتتطلب عملية فحص واختبار الخدمة الجديدة أن تمر المؤسسة بالمراحل التالية :

أ- مرحلة الاختبار قبل التقديم :

تستخدم المؤسسة مكانا يشبه المكان الذي سيتم فيه تقديم الخدمة الجديدة ، بعد ذلك يتم اختبار عينة محدودة من العملاء المحتملين لإبداء آرائهم وتوجهاتهم فيما يخص الخدمة المقدمة والمشاكل التي يواجهونها ثم العمل على تعديلها وفقا لهذه النتائج .

ب - إعداد تصميم مطبوع :

إن أحد الأساليب الجيدة في فحص الخدمة والتأكد من صحتها هو قيام المؤسسة بإعداد وتصميم خرائط للخدمة للمساعدة في كشف النقاط التي يحتمل أن تؤثر في دقة الخدمة .

(1) : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 447-451 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

وتصميم الخدمة هو عبارة عن مستند تخطيطي وتشخيصي لكل عناصر الخدمة ومراحلها في صورة خريطة تدفق (Flow chart) ، ومثل هذا التصميم يعطي جانبا ملموسا يسهل إدراكه من قبل العاملين لتقديم الخدمة بدلا من التعامل على الخدمة المجردة وغير الملموسة ، فهو يقدم للمؤسسة طريقة متتابعة لتقييم مراحل تقديم الخدمة سواء في إنتاجها أو تسليمها للعميل الأمر الذي يمكنها من اكتشاف كافة الأخطاء المحتملة على الورق وقبل حدوثها بالفعل .

ج- التقييم بعد تقديم الخدمة :

إن عملية اختبار الخدمة الجديدة قبل تقديمها ليست كافية لضمان دقة وصحة الخدمة ، فالخدمة الجديدة تتطلب وجود نظام مستمر لتقييمها بعد عملية تقديمها على نطاق أوسع ، لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب والعمل على تجنبها والتعلم منها ، إذ أن الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي في تقديمها هي خدمات غير متجانسة وتختلف من مؤدي إلى آخر ومن عميل إلى آخر ، وبالتالي مهما كانت دقة عملية إختبار وفحص الخدمة قبل تقديمها فإنها غير كافية لضمان دقتها وصحتها بعد التقديم .

ومن الطرق التي تستخدمها بعض المؤسسات إجراء الدراسات والبحوث لتقييم جودة الخدمة بالإستعانة بآراء العملاء والعاملين والخبراء ، بالإضافة إلى الإستفادة من شكاوي العملاء وإقتراحاتهم وإستخراج النتائج لتطوير جودة الخدمة .

3- بناء بنية أساسية داخل المؤسسة :

يستخدم مصطلح البنية الأساسية للتعبير عن مجموعة العناصر التنظيمية المتداخلة والواجب وجودها حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة دقيقة مرتبطة بالعنصر البشري والعمل في صورة فريق عمل داخل المؤسسة .

إن إتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لابد وأن يؤدي إلى تدعيم أو تهديم سمعة المؤسسة في عيون عملاءها وتشمل هذه الإتجاهات في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى أداء الخدمة ، أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل على تطوير وتحسين جودة الخدمات .

لذلك فعلى المؤسسات الخدمية أن تضع معايير لاختيار العاملين ، ووضع الإجراءات المساعدة في تحقيق خدمات جيدة ، والتركيز على جانب الثقة في تعاملاتها مع العملاء ، بالإضافة للاهتمام بالتدريب و استمراريته .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المبحث الرابع : تطوير جودة الخدمة :

إن عملية التطوير والتحسين المستمر للجودة يمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها في السوق وإستمرارها وفي هذا المجال سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات الخدمية من تحقيق ذلك .

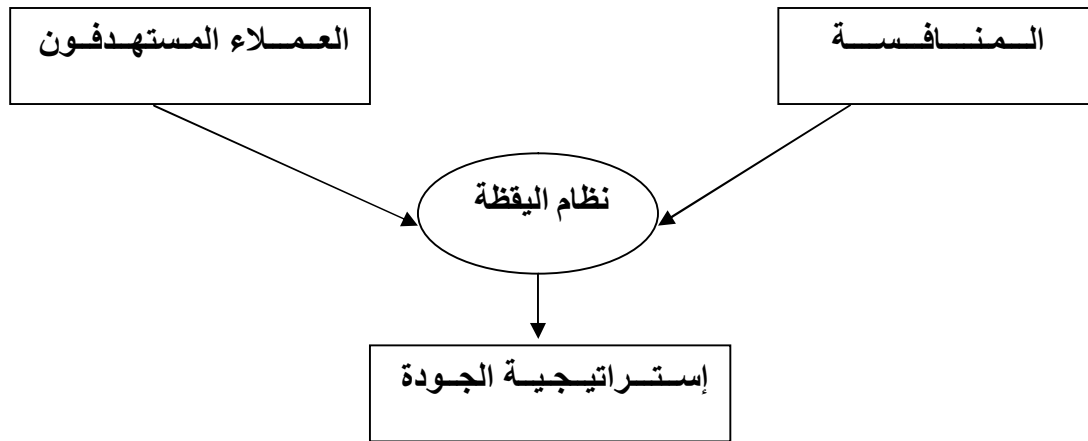
المطلب الأول : وضع نظام لقيادة الجودة :

إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في التوجه بالعمل ويتكون هذا النظام من : (1)

أولاً : نظام اليقظة :

ويتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين ، والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها ، ومن أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات ، كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (12) نظام اليقظة في جودة الخدمة



Source : Jean Michel Momin , op.cit , P63 .

يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية توقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد .

ثانياً : تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة :

إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقاً لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد

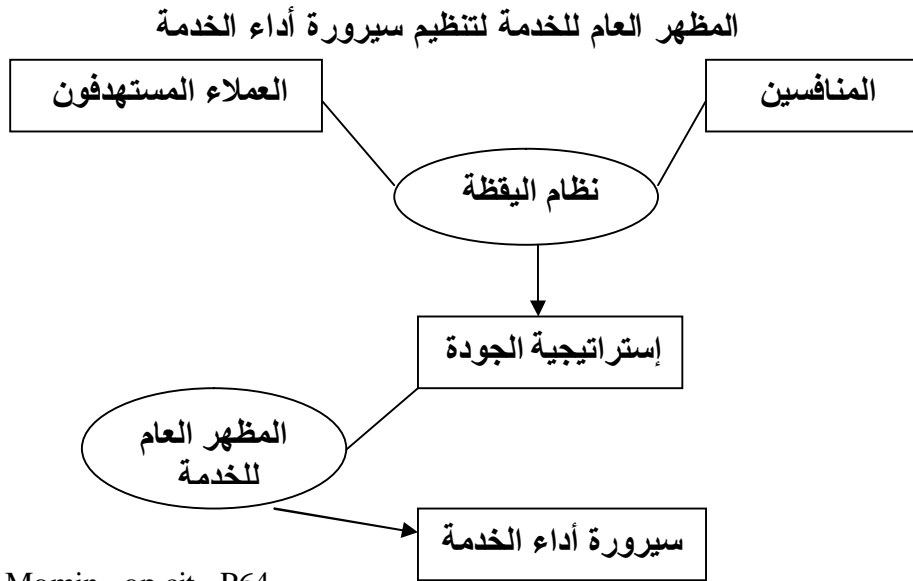
(1) : Jean Michel Momin , op.cit , P62-67 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

وإرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في :

- 1- على المستوى التسويقي: تكوين " حزمة الخصائص " المميزة للخدمة.
- 2- على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الإشهارية .
- 3- على المستوى الإداري: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13)



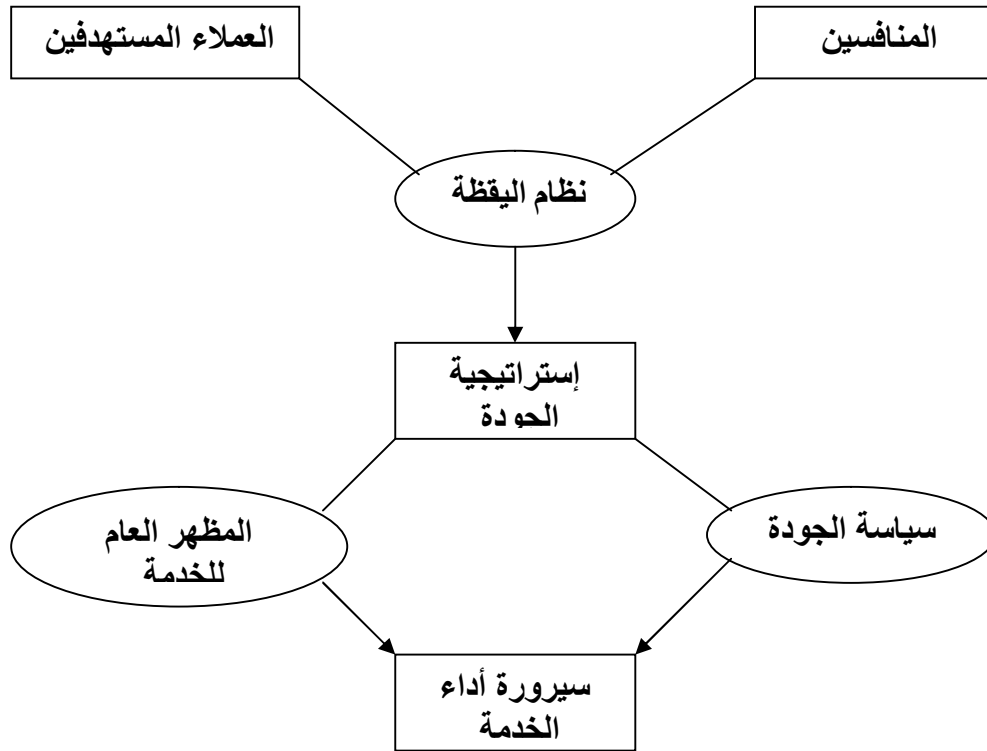
Source :

Jean Michel Momin , op.cit , P64 .

ثالثا : تحديد سياسة الجودة :

بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة ، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف والمتعلقة بالموارد البشرية ، الطرق والأدوات ، التنظيم ، الاتصال والتمويل والتخطيط ، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء وفيمايلي الشكل الذي يوضح سياسة الجودة :

سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط



Source : Jean Michel Momin , op.cit , P66 .

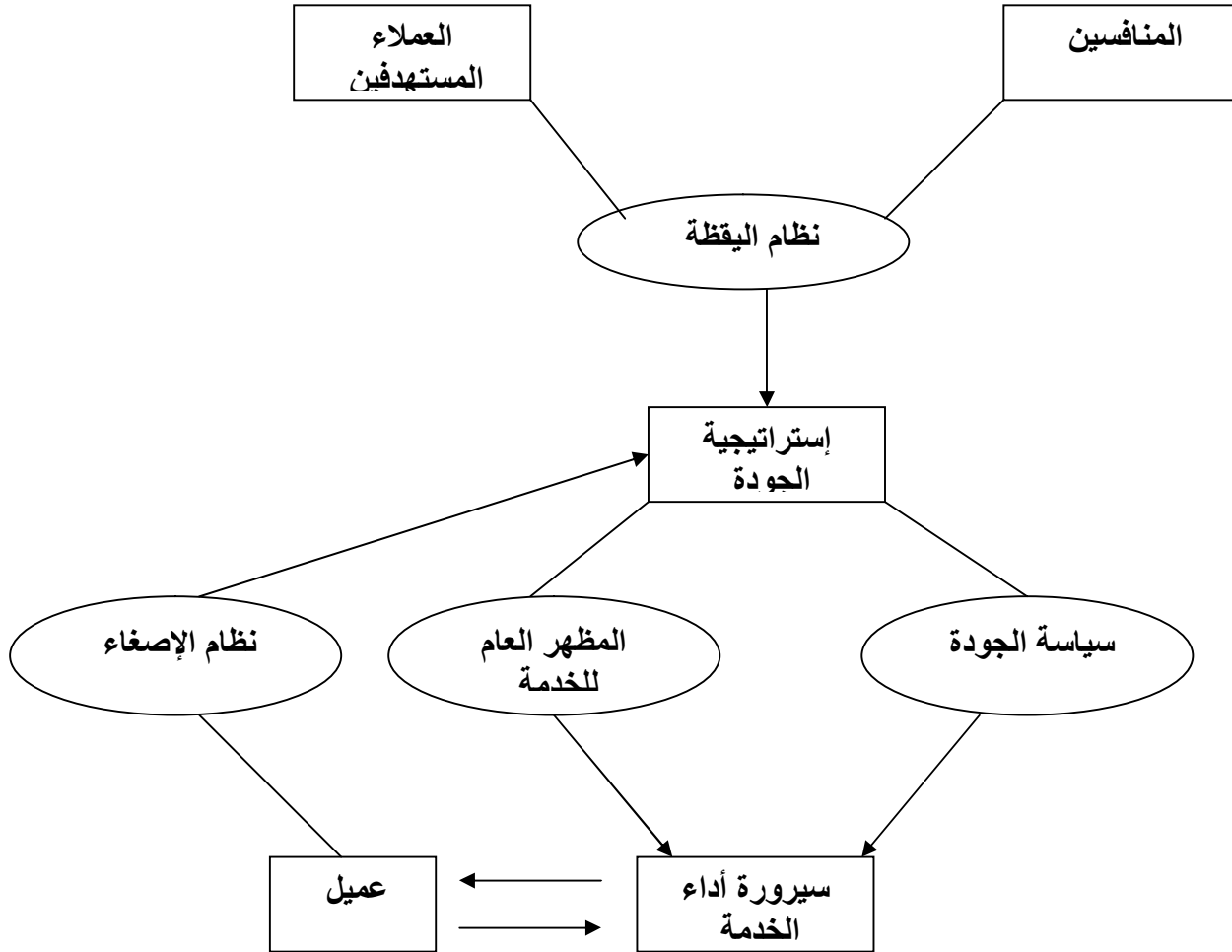
رابعاً : نظام تقييم رضا العملاء :

إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالأصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى :

- استقبال وتحليل شكاوي العملاء .
- البحوث الخاصة برضا العملاء .
- البحوث مع العملاء القدامى .
- اختبار المنتجات .

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين

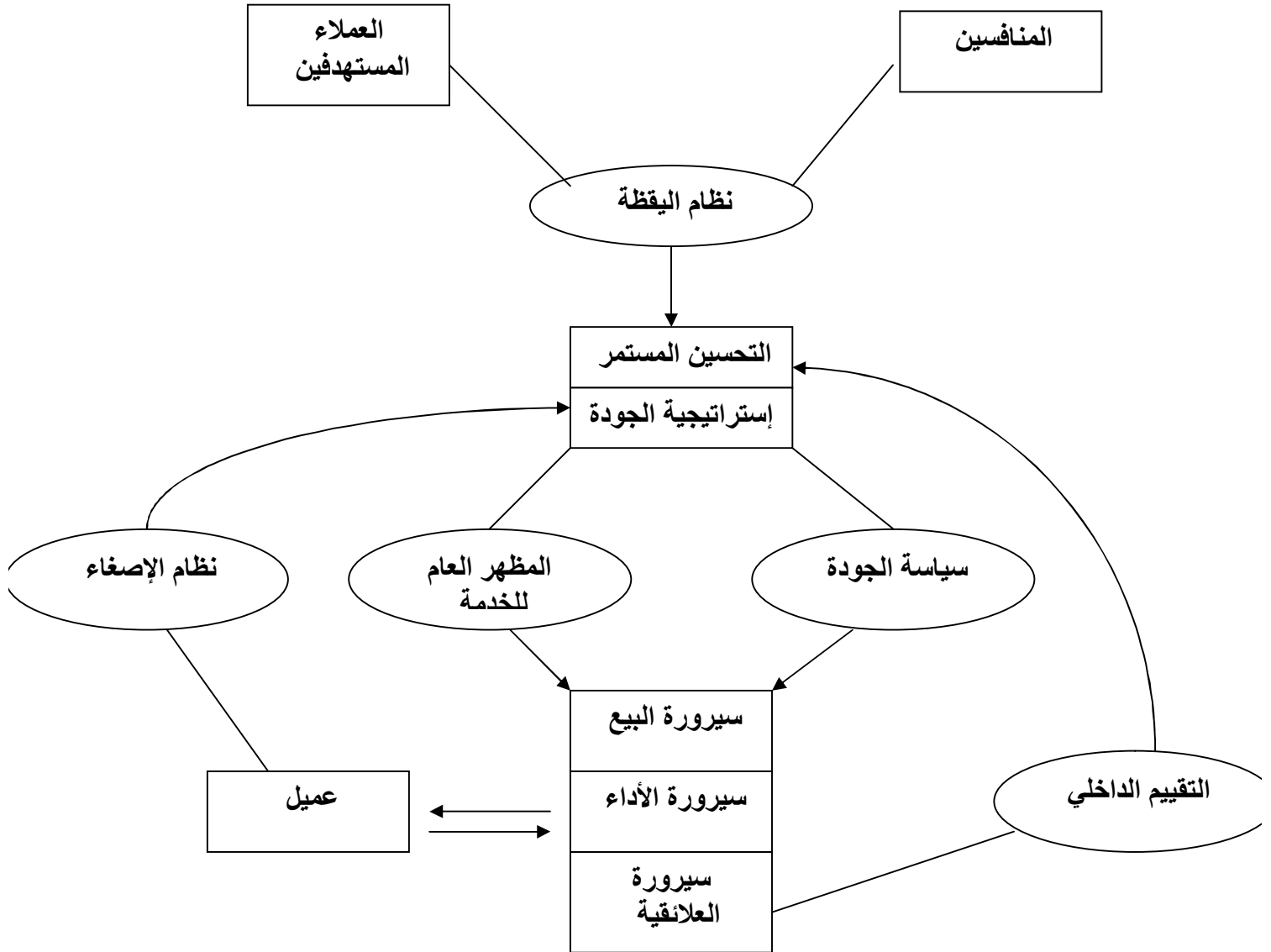


Source : Jean Michel Momin , op.cit , P66 .

خامسا : نظام التحسين المستمر :

يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر ولاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط



Source : Jean Michel Momin , op.cit , P67 .

مما سبق نستنتج بأن عملية بناء نظام قيادة الجودة تتبع الخطوات التالية :

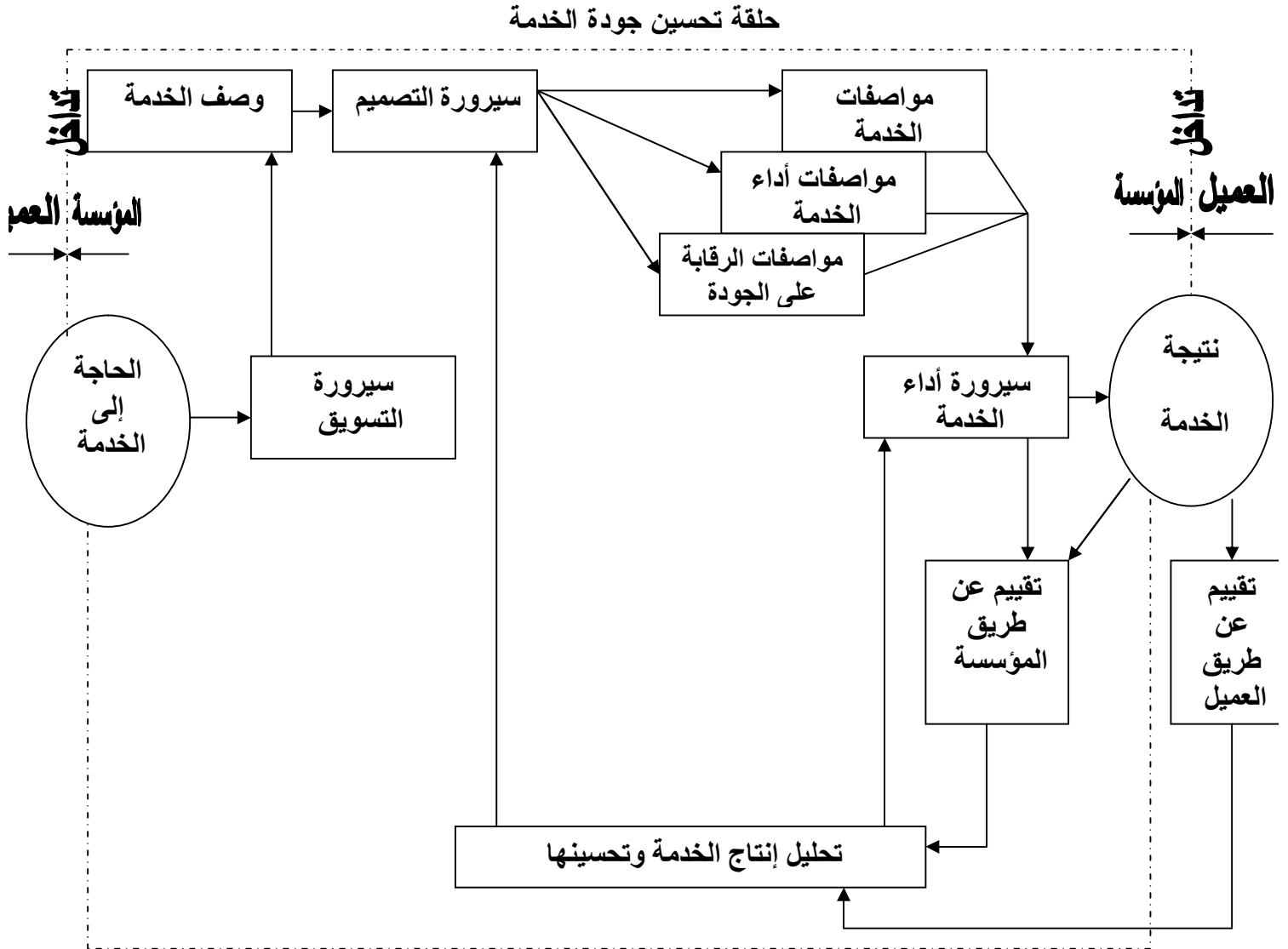
- 1- وضع نظام اليقظة خاص بالجودة .
- 2- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل .
- 3- توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة .
- 4- الإعتماد على الإصغاء للعميل لتطوير النشاط .
- 5- وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

المطلب الثاني: تحقيق التميز في العلاقة مع العميل:

يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق ، فتواصل العلاقة مع العميل تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم العميل للنتيجة المتحصل عليها من جهة والتقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات العميل ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (17)



Source : Forman.B, Du manuel qualité au manuel de management .l'outil strategique , AFNOR , paris , 2001 , P94 .

يحدث اتصال بين المؤسسة والعميل خلال سيرورة التسويق لمعرفة حاجاته وعملياته ورغباته ويتم ترجمتها إلى المواصفات التي على أساسها يتم تحديد خصائص الخدمة ومواصفات الرقابة على جودتها قبل تقديمها ، وبعد ضبط هذه المواصفات يتم أداء الخدمة (التداخل بين العميل والمؤسسة) ، وبعد

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

ذلك تتم عملية التقييم على المستويين الداخلي والخارجي وإستغلال نتائج التقييم في إعادة تصميم الخدمة ومواصفات أداءها وإستغلالها في ضبط سيرورة الأداء .
وعليه يمكن القول أن التميز في العلاقة مع العميل لغرض تفعيل عملية تحسين الجودة وتتطلب وضع عدة إستراتيجيات منها :

1- إدارة فترة انتظار العميل :

إن الفترة التي يقضيها العميل في انتظار الحصول على الخدمة أو في انتظار إنجاز معاملته ، تؤثر تأثيرا سلبيا على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المؤسسة ومستوى الجودة في خدماتها ، ولذلك ينبغي على المؤسسة استثمار فترة انتظار عملائها بجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة ، فالعميل الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من العميل الذي ينتظر وهو غير مشغول ، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات ، نشرات إعلامية للعملاء للتعريف بالمؤسسة ، أو تهيئة قاعات وأماكن مناسبة للانتظار .

2- التعامل مع شكاوي العملاء :

إن شكاوى العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمؤسسة ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أ- عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت ، السلوك ، أنماط الاتصال ، ... إلخ مما يتسبب في وجود مشاكل لدى العميل .

ب- ضعف المصداقية أو الثقة في المؤسسة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات العميل .

ج- مقاومة التغيير من طرف العميل فقد تقوم المؤسسة بتغيير السياسات أو الإجراءات أو أنظمة العمل أو شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة ، ما يؤدي إلى تدمير العميل ورفضه للتغيير .

د- الحالة المزاجية للعميل أو لقدم الخدمة فقد يواجه العميل أو مقدم الخدمة ظروفًا غير مرغوبة تؤثر على حالته المزاجية ، وبالتالي تؤثر على تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر ، وقد يترتب عن ذلك مشكلات في التعامل بين الطرفين .

هـ- التمييز بين العملاء فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة .

و- نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى العميل .

ز - عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل .

لدى يقترح بعض الباحثين العديد من الأساليب للتعامل مع شكاوي العملاء منها :

- التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة .

- التحديد الجيد لمجالات الشكاوي .

- تطوير إجراءات العمل وتبسيط متطلبات الحصول على الخدمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

- تقديم الضمان وتوفير الأمان في التعامل مع المؤسسة لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء الخدمة .
- أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى .
- الاتصال الفعال بالعملاء .
- تحويل المشكلات إلى فرص بهدف كسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين .
- تجاوز توقعات العميل وتحقيق التميز في تقديم الخدمة .
- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات .
- وضع الإرشادات اللازمة للتعامل مع شكاوي العملاء .
- تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية لدعم الجودة .

3- جعل العلاقة مع العميل شخصية : (1)

في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المؤسسة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن إستراتيجية الولاء لدى العملاء أقل تكلفة من إستراتيجية غزو أسواق جديدة. فعدم الرضا لدى العميل سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع العميل شخصية أي أنه حتى تتميز العلاقة مع العميل لا بد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حداتها .

لجعل العلاقة مع العميل شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل، أي أن توظف المؤسسة الموظف المناسب والخاص بكل عميل حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى إحتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب العملاء الذين تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها، فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على العملاء وخدمتهم بما يعرف بـ: " محفظة العملاء " ويتم ذلك حسب نوع العملاء و طريقة التعامل معهم، بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته، وحتى تخلق المؤسسة الولاء لدى عملاءها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالعملاء المفضلين لديها.

المطلب الثالث : تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة :

إن الجودة في تقديم الخدمة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها، والتفوق في ذلك يتطلب خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، أي جعل الجودة محور الاهتمام ، فوجود هذه الثقافة يسهل على المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة عن طريق تطبيق المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بالنشاط الخدمي .

(1) : Jean Michel Momin , op.cit , P166-167 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

أولاً : تطوير ثقافة الجودة :

يعتبر مفهوم ثقافة الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وارتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1- تعريف ثقافة الجودة :

تعرف ثقافة الجودة على أنها " الأسلوب الذي من خلاله تمنهج المؤسسة المشاكل والقرارات والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة"⁽¹⁾.

يتسم هذا التعريف بالرؤية الضيقة والمحدودة نسبياً لمفهوم ثقافة الجودة ، إذ أنه يركز على الجوانب الفكرية بدرجة أكثر .

يمكن القول أن ثقافة الجودة عبارة عن: نمط العادات والقيم والمعتقدات الأساسية، والسلوك الإنساني المرتبط بجودة الخدمة، وبالتالي فتقافة الجودة في المؤسسة تعكس شخصيتها، وهي بمثابة القلب النابض لها .

ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة الجودة هما :

أ- ثقافة جودة سلبية :

وتقوم على أساس عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية المؤسسة مثل : إخفاء الأخطاء .

ب- ثقافة جودة إيجابية :

تنشأ من خلال القيام بخطوات غير عادية من أجل إسعاد العملاء ، بمعنى تحمل المتاعب من أجل تحقيق رضا العميل و تتجاوز توقعاته .

2- الأسس المختلفة لثقافة الجودة :

تستند ثقافة الجودة إلى عدة أسس أهمها :⁽²⁾

أ- القيم الأساسية :

القيم هي تلك الأشياء التي يعتبرها الفرد هامة ، وتتسم بأنها ذات جذور أكثر عمقا من اتجاهات الفرد ومواقفه ، وهي أكثر سيطرة على سلوك الفرد ، إذ تلعب دوراً جوهرياً في نظام الإدارة لأنها تحدد الأولويات ، ومن ثم فهي توحد أية قرارات يتم اتخاذها داخل المؤسسة .

(1) : وائل قرطام ، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة - دراسة نظرية - مجلة الدراسات المالية والتجارية ،

جامعة القاهرة ، العدد الثاني ، 1998 ، ص 171 .

(2) : وائل قرطام ، مرجع سابق ، ص 174

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

ب- إستراتيجية التشغيل الأساسية :

تشير الإستراتيجية هنا إلى القاعدة أو المعيار الأساسي الضروري من أجل التنفيذ الشامل لأي نشاط أو صنع أي قرار ، وتتمثل في أن الجودة تأتي أولاً ، حيث توفر الخطوط المرشدة للعاملين في المواقف المختلفة ، بهدف فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى .

ج- التحسين المستمر :

إن عملية تحسين الجودة تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه ، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها ، مما يمكنها من إستغلال الفرص المتاحة ، وتقادي التهديدات التي قد تواجهها ويتطلب ذلك :

- ضرورة التحول من رد الفعل في العمل إلى المبادرة فيما يتعلق بتحسين الجودة ، لذلك فإنه ينبغي على كافة الأقسام بالمؤسسة تطوير فهمها لاحتياجات العميل وتوقعاته .

- ضرورة أن يصبح التحسين جزءاً من العمل اليومي الروتيني أي أن يصبح " عادة " لدى العاملين في كافة المستويات .

- ضرورة أن ينظر أعضاء المؤسسة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة إلى تحسين الجودة على أنه يمثل عملاً إستراتيجياً يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة في أسواقها وبتيح إمكانية توسعها في أسواق أخرى.

3- المقومات الأساسية لثقافة الجودة :

إن الارتقاء بمستوى جودة الخدمة يتطلب توفر مجموعة من العناصر أهمها :

أ- خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها ، ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة ، مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها ، وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة أساسه وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل .

ب- توفير دليل القيادة الإدارية : بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها ، ويكون ذلك من خلال :

- إنشاء والمشاركة في مجلس الجودة .

- وضع سياسات الجودة .

- تحديد ونشر أهداف الجودة .

- توفير الموارد .

- توفير التدريب للعاملين نحو المشاكل الخاصة بالجودة (التدريب على جودة الخدمة) .

- تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

ج- مشاركة الأفراد في جهود التطوير من خلال الاقتراحات التي يقدمونها كحلول للمشاكل المختلفة للجودة .

د- وجود نظام واضح للرقابة يساعد نظام الرقابة على توفير المعلومات الضرورية للإدارة ، ويقوم هذا النظام على افتراض أساسي هو : " لكي تكون قادرا على حل مشكلة ما ، يجب أن تكون قادرا على رؤيتها أولا " وبالتالي فإن هذا النظام يسمح بالتعرف على الانحرافات في الوقت المناسب ، ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة .

ثانيا : الحصول على شهادة المطابقة :

إن تبني مفهوم التوجه بالعميل يسمح للمؤسسة الخدمية بالإجابة على التحديات التي تواجهها وذلك حسب نشاطها والمحيط الموجودة فيه ، فكل مؤسسة لها وضعية إستراتيجية خاصة بها . إن التقدم في اتجاه التوجه بالعميل والذي يعرف بأنه : " توحيد جهود المؤسسة من أجل فهم العملاء ، جذبهم والمحافظة عليهم أفضل من المنافسين " (1) ليس سهلا وفعالا دائما لذلك فالتوجه بالعميل يتطلب قيادته عن طريق مبادئ مترابطة ومتناسقة ، بالاعتماد على أداة فعالة تتمثل في شهادة المطابقة لمعايير الجودة .

وعلى ضوء دراستنا لخصائص الخدمة يمكن إدراك ما لهذه الأداة من أهمية في إيجاد الحلول لل صعوبات التي تواجه مشروع الجودة في الأنشطة الخدمية لهذا لا بد من التعرف على المزايا التي تجنيها المؤسسة الخدمية من حصولها على شهادة المطابقة لمعايير الجودة ويمكن أن نذكر منها مايلي:(2)

- 1- تعمل شهادة المطابقة على جعل الخدمة ملموسة من خلال المعايير التي تضعها كما يمكنها إظهار فرص التحسين في أداء الخدمة.
- 2- وتسمح بتوسيع العلاقات مع العملاء وتنظيمها
- 3- تسمح بوضع نظام للإصغاء للعميل على المستويات الدنيا والعليا للنشاط ، كما تسمح للمؤسسة بالتعرف وباستمرار على توقعات العملاء .
- 4- تقود المؤسسة إلى تطوير فعالية وظائفها الداخلية والخارجية .
- 5- تمكن من معالجة الانحرافات والبحث عن أسبابها وإزالتها ، كما يسمح في التحكم في عدم الرضا لدى العملاء وجعل النشاط أكثر اعتمادية .

(1) : Jean Emile denis , et al, Orientation vers le marché , qualité des services et satisfaction clients dans le secteur du private banking , la 3^{eme} international private banking retreat , suis banking school à interlaken , le 3 septembre 2001 , P 3 .

(2) : Jean Michel Momin , op.cit , P169-170 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

6- تمكن المؤسسة من تحديد وتوجيه الوسائل التقنية والبشرية الضرورية، كما يقود المؤسسة إلى تطوير الموارد البشرية في ظل النشاط الإداري .

كل هذه المزايا مرتبطة بالمبادئ الأساسية لتحسين الجودة في مجال الخدمات.

وكمثال عن مدى أهمية وزيادة الاهتمام بشهادة المطابقة لمعايير الجودة في مجال الخدمات أنه هناك 24 % من الشهادات خاصة بالمؤسسات الخدمية في فرنسا وما هذا إلا دليل على وعي المؤسسات الخدمية بمدى أهمية وفعالية هذه الشهادة في زيادة أداء المؤسسة .

إن تطور الجودة في المؤسسات الخدمية يتطلب إعادة النظر في الممارسات الإدارية وأسلوب أداء العمل لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يمثل مدخلا إلى التحسين المستمر حيث شمل كافة مراحل ومجالات الأداء .

والحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة يعتبر الممر الذي يمكن للمؤسسة الخدمية أن تستعمله للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الرابع : تنشيط الموارد البشرية (1) :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات ، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمة في حد ذاتها ، وخاصية اللاملموسية و العلاقاتية للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع العملاء ، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع العملاء بما يعرف " لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع العميل يعتمد بشكل كبير على كفاءة العاملين وسلوكياتهم تجاه العميل .

إن أهمية الموارد البشرية تكمن في تقسيم رأس المال المعنوي للمؤسسة ، حيث أن المؤسسة تعتمد على الصورة ، الاتصال ، قاعدة بيانات العملاء ، مراقبة أداء الخدمات ، أما العاملين يعتمدون مباشرة على الخبرة، العقلنة ، المصادقية ، والمعرفة ، إذن لا بد من توفر موارد إستراتيجية .

إن مكانة الموارد البشرية في جودة الخدمات مهمة جدا وهي مرتبطة مباشرة بالعلاقة التفاعلية " عميل - مقدم الخدمة " ثم تبدأ هذه العلاقة تقوى وتنمو أكثر ، ويزيد اعتمادها على الخبرة ، لذلك فالموارد البشرية عامل مهم للتحكم في جودة الخدمة .

إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محورين كمايلي :

1- تحديد ، إكتساب ، وتطوير الكفاءات الضرورية :

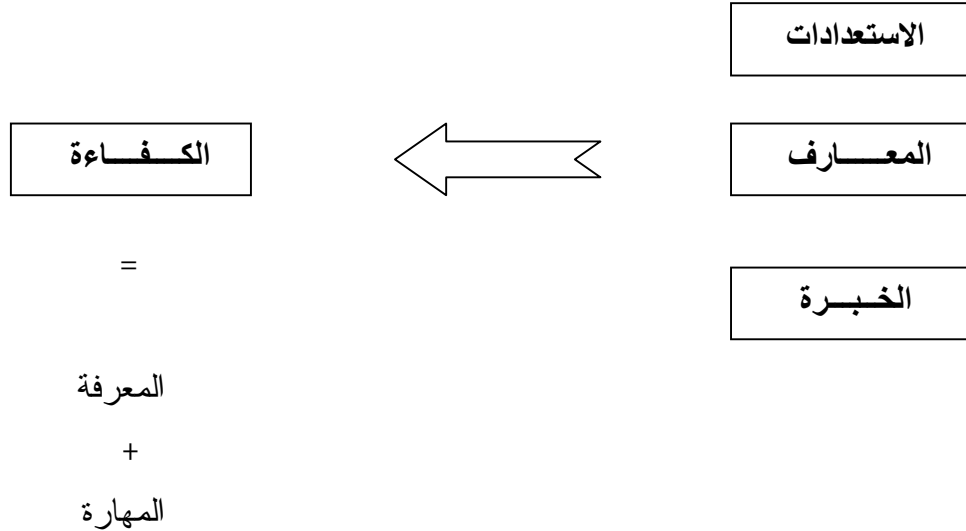
حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولا أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك ، خاصة احتياجاتها من الكفاءات ، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات حيث تعرف الكفاءة على أنها : " القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات ، المعارف والخبرات " (2) .

(1) : Jean Michel Momin , op.cit , P153-155 .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :
الشكل رقم (18)

مؤهلات الكفاءات



Source : Jean Michel Momin , op.cit , P154 .

- من أجل ضمان تقديم خدمات جيدة ، على المؤسسة أن تحدد الكفاءات المطلوبة كمايلي :
- تحديد الكفاءات التقنية، التجارية، والإدارية الضرورية لأداء الخدمة.
- تحديد درجة اندماج الكفاءات في روح الفريق .
- تقدير الكفاءات الضرورية لأداء الخدمة .
- تحديد درجة التحكم في إحتياجات المؤسسة من الكفاءات ، من المبتدئين التي المتمرسين .

2- التحكم في الإستقلالية التنظيمية للموارد البشرية :

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة ، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي :

- نتيجة للخاصية العلائقية للخدمة لابد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات العملاء ، وإدارة المواقف الغير متوقعة ، وفي بعض الأحيان الارتجال من أجل إرضاء العملاء .

- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة .

إن المشكلة التنظيمية تقود عموما المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين : اللامركزية والمراقبة ، والاستقلالية ووضع المعايير ، المرونة والترابط .

الفصل الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الفصل الثاني يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها ، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم ، كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة ، التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة ، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة ، فيقيم الخدمة من طرف العملاء وليس وجهة نظر المؤسسة ، كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء .

إن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية وعلى مستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

إن تقييم جودة الخدمة مرتبط بالإنحراف الموجود بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من طرف العميل لذلك يجب العمل على تحديد ومعرفة توقعات العملاء والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات العميل .

وللتعرف على توقعات العميل يجب أن يكون هناك إتصال دائم بالعملاء من خلال تطبيق أساليب تساعد في ذلك ، بالإضافة إلى معرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة عن طريق قياسه على فترات لتحديد الخلل في عملية تقديم الخدمة ومعالجته .

المبحث الأول : إدارة توقعات العملاء :

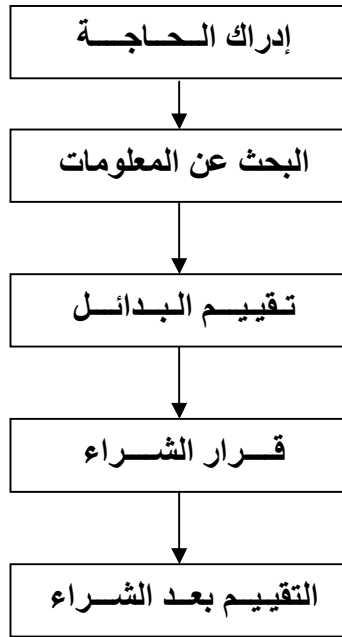
لقد تناولنا في ما سبق بأن تقييم جودة الخدمة من طرف العملاء يتم من خلال توقعاتهم ، أي المقارنة بين ما يتوقعونه وما يدركونه فعلا لذلك لا بد على المؤسسة أن تأخذ توقعات العملاء في تصميم الخدمة المقدمة . وأن يكون أداءها وفقا لمستوى توقعاتهم أو أكثر من ذلك لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل إتخاذ قرار الشراء لدى العميل كذلك أنواع العملاء وكيفية التعامل معهم بالإضافة إلى التعرف على معنى التوقعات والعوامل المؤثرة فيها وكيفية إدارة هذه التوقعات .

المطلب الأول : مراحل إتخاذ قرار لشراء الخدمة وأنواع العملاء وطرق التعامل معهم :

أولا : مراحل إتخاذ قرار الشراء :

إن كل عملية شراء تمر عبر مراحل قبل القيام بالشراء ، فقد إقترح العديد من الباحثين نماذج توضح السلوك الشرائي للعملاء ، والأغلبية أجمعوا على أن هناك خمس مراحل يمر بها العميل حتى يقوم بعملية الشراء ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (19) مراحل عملية الشراء الكلية



Source : Monique Zollinger , Eric Lamarque , op.cit , P34 .

إنه ليس من الضروري أن تمر أي عملية من شراء بهذه المراحل لأنه توجد عمليات شراء لها دوافع ثانية روتينية وأخرى تعتمد على التفكير، فمثلا في الخدمات البنكية فالإختيار يختلف من عميل لآخر ، فالسائح يبحث خلال إقامته في بلد أجنبي عن شباك لصرف المال تختلف عملية الشراء لديه عن العميل الذي يريد إيداع أمواله في البنك ، وعن العميل الذي يبحث عن تمويل من البنك للحصول على منزل . ومن خلال الشكل السابق لمرحلة عملية إتخاذ قرار الشراء يتبين أن هناك ثلاث مراحل تسبق عملية

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

إتخاذ قرار الشراء وهي: (1)

1- إدراك الحاجة :

إن الشعور بالحاجة مرتبط بإدراك العميل لوجود فرق بين حالة الرغبة والحالة الفعلية ويعنى هذا أن الفرق ليس مطلقا وموضوعيا وإنما فرق يدركه العميل، أين تلعب الذاتية دور مهم في ذلك، فإذا كان الإدراك ضعيف أي أنه أقل من مستوى معين فإن الحاجة غير قوية، لذلك يجب أن يكون مجال الإدراك له معنى في نظر العميل حتى تكون الحاجة ظاهرة، ويمكن أن يتولد الشعور بالحاجة والرغبة من جديد.

إنه لا ينتج عن إدراك الحاجة مباشرة القيام بعمل، فالعميل الجائع لا يأكل مباشرة، ولكن يجب أن يدرك إمكانية إشباع حاجته عن طريق الموارد المتاحة. فإدراك الحاجة يجب أن يسبقه محفز سواء كان محفز تجاري أو ذاتي أو إجتماعي .

2- البحث عن المعلومات :

بعد إدراك الحاجة، يهتم العميل بالبحث عن المعلومات الخاصة بالوسائل التي تعمل على إشباع حاجاته. فالبحث عن المعلومات يعني تنشيط وتحفيز المعلومات المخزنة في الذاكرة أو الحصول على المعلومات من المحيط، أي أنه يمكن أن يكون البحث داخلي (الذاكرة) أو خارجي (المحيط) .

أ- البحث الداخلي :

وهو البحث الذي يكون مباشرة بعد تحديد الحاجة، ويتم هذا البحث في ذاكرة العميل، التي يحتفظ فيها بكل المعلومات التي لها صلة بالموضوع المعالج، كما ترتبط عملية البحث الداخلي بمميزات كل فرد. فبالنسبة للعميل الذي يشتري لأول مرة فإنه يفتقد للخبرة ، وبالتالي تكون المعلومات الخاصة بالموضوع والتي يمتلكها محدودة ، أما فيما يخص عمليات الشراء المتكررة فالمعلومات التي يمتلكها العميل مرتبطة بالمجال الذي يكون بين عملية شراء وأخرى ، بالإضافة إلى أن الرضا الذي يتحقق من عمليات الشراء السابقة يمكن أن يؤثر في مصداقية المعلومات المكتسبة .

ب- البحث الخارجي :

في حالة عدم رضا العميل عن المعلومات الداخلية التي يمتلكها فإنه سيلجأ إلى البحث الخارجي ، والذي يعرف بالبحث قبل الشراء ، لكنه لا يمثل الشكل الوحيد للبحث الخارجي لأنه يوجد شكل آخر يدعى البحث الدائم ، وهو الذي يكون فيه إكتساب المعلومات بشكل مستمر حتى مع عدم وجود حاجة للشراء، مثل هواة السيارات الذين يشترون ويتفحصون المجالات المتخصصة في السيارات حتى دون وجود نية الشراء.

(1) : Monique Zollinger , Eric Lamarque , op.cit , P35-38 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

* إختيار الحلول الممكنة :

إن الإختيار الأولي بين البدائل يقود إلى تحديد مجموعة من العروض التي سيختار العميل من بينها .

* تقدير البدائل :

ويعني الحكم على أداء كل عرض من العروض، بالنظر إلى كل معيار من المعايير المحددة، فقد يحكم العميل على الأداء من خلال مظهر المؤسسة أو ملابس العاملين فيها على أنه ذو جودة منخفضة .
* إختيار قاعدة لإتخاذ القرار :

يمكن إختيار قاعدة لإتخاذ القرار بالإعتماد على مبدأ التعويض أو عدمه حسب توقعات وألويات العميل. في الطرق الغير تعويضية ، العروض الضعيفة بالنظر إلى أحد المعايير لا يمكن التعويض بمعيار آخر أما في الطرق التعويضية فأفضل وسيلة هو البحث عن المعيار الذي يمكنه تعويض معيار آخر .

ثانيا : أنواع العملاء وطرق التعامل معهم :

إن المؤسسة الجيدة هي التي تجد الأسلوب الجيد للتعامل مع عملاءها، ويتطلب هذا الفهم التام لطبيعة السلوك الإنساني ، وخصوصا الأنماط الشخصية للعملاء ، عاداتهم ودوافعهم وحاجاتهم وإتجاهاتهم ، وقيمهم، ونقائدهم ويمكن الإشارة إلى الأنماط الشخصية، وطرق التعامل معهم فيمايلي : (1)

1- العميل السلبي :

ويتصف العميل هنا بالخجل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بإنتباه ويقظة إضافة إلى البطئ في إتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه وإستعابه لمحتوى الحديث.

طرق التعامل معه :

- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على إتخاذ القرار .
- أن لا يجره الموظف للتصرف بالإتجاه الذي لا يرغبه .
- مسابرتة للوصول إلى ما يحقق رغباته .
- تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما يقوله الموظف كإعطاء المزايا التي يحققها غيره من العملاء ممن قبلوا بالتعامل مع المؤسسة .
- تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده .

2- العميل المتشكك :

ويتصف هذا العميل بالشك وعدم الثقة ، إضافة إلى لهجته التهكمية التي تتطوي على السخرية لما يقوله الغير ، وقد يطلب تقديم البراهين ، ويصعب عادة معرفة ما يريد .

(1) : مأمون الدرادكة ، طارق سبلي ، مرجع سابق ، ص 183-189 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

طرق التعامل معه :

- عدم مجادلته فيما يقول .
- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته .
- تكيف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته .
- بناء جسور الثقة الحذرة عن طريق الموافقة على بعض الجوانب المتعلقة بالحديث معه لخلق جو من الثقة التامة.

3- العميل الثرثار :

ويتصف العميل هنا بأنه صديقا مجاملا ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة ويتصف بإستحواده على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين إلى الحديث الذي يريده.

طرق التعامل معه :

- معاملته بحرص و حذر .
- الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه .
- إعطائه الفرصة للحديث كلما كان ذلك مناسباً .
- الحرص على إبقاء الحديث ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث .
- الموافقة على ما يبديه من آراء وتعليقات .
- التعبير عن الإمتنان والتقدير لما يقدمه من إقتراحات .

4- العميل المغرور والمندفع :

يشعر هذا العميل بأنه يحسن صنعا بإنتظار الآخرين له ، لديه مبالغة في إدراكه لذاته ، تولد لديه إتجاهات التميز والسيطرة إضافة إلى غروره المفرط ، الذي يقوده إلى الشعور الزائد بالثقة ، ويبدو في عجلة من أمره وينفذ صبره بسرعة ويقاطع الحديث ويعيق عمل الآخرين ، كذلك يثار بسرعة ولا يسأل شعوره بأنه يعرف كل شيء .

طرق التعامل معه :

- محاولة إنهاء معاملته بسرعة .
- الحرص على ضرورة مسايرته .
- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم .
- معاملته في آراءه ومقترحاته .
- ضرورة طلب النصيحة منه في المسائل المختلفة .
- الإبتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

- إنتزاع زمام المبادرة في الحوار معه .
- إستخدام عبارة (نعم ... ولكن) .

5- العميل المتردد :

ويتصف هذا العميل بعدم قدرته على إتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية إتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه ، وعلى الرغم من عدم معارضته لما يقال له إلا أن إجابته بنعم تكاد تكون مستحيلة ، وإذا تعرض هذا فادا تعرض هذا العميل لموقف حرج ، فإنه يبدي عدم رغبته في القرارات التي ستفرض عليه .

طرق التعامل معه :

- إشعاره بأن فرص الإختيار أمامه محدودة .
- إشعاره بأن الطريق إلى الحل البديلة مغلق .
- إشعاره بإفتقار رأيه للمنطق من خلال تدعيم أقوالك وآرائك .
- في حالة اليأس من الخروج معه بنتيجة ، يجب تقديم الشكر له وإشعاره بأن لقاءه كان فرصة جيدة .

6- العميل الغضبان :

ويتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لإفتعال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم وفي نفس الوقت يكون من الصعوبة إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم.

طرق التعامل معه:

- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه .
- إستيعاب ثورة الغضب والتعرف على مشاكله .
- أن يتمالك الشخص الذي يتعامل معه نفسه ويعمل على التحكم في مزاجه .
- الإنضباط والتحكم في ردود الأفعال .
- الإستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له .
- محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه ومعالجتها .
- التركيز على تقديم خدمات أفضل .
- عدم مجادلته فيما يصدره من أقوال .
- تدعيم الحديث معه بالأرقام والحقائق والبراهين .
- التعامل معه بصفة شخصية خاصة إذا كان غضبه له صلة بالمؤسسة .
- اللجوء إلى تهدئته والتعامل معه كما يريد .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

7- العميل المشاهد المتسوق :

يميل هذا العميل إلى التمتع في الأشياء وفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من أنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إلا أنه يجب التعامل معه بحذر لأنه لا يجب أن يكون مراقبا وملاحظا، فإذا شعر بذلك يتوقف عن ما كان يقوم به.

طرق التعامل معه :

- عدم وضع العميل محلا لتركيز الإنتباه ، وعدم إيداء تصرفات تشعر العميل بذلك .
- تتبع حركاته والإهتمام به دون إشعاره بذلك ، ومحاولة إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

- إعطاء تعليق عابر وسريع في حالة رؤية العميل مهتم بخدمة معينة جديدة .

- عدم الضغط باستخدام أساليب ترويجية ومقابلته بالترحاب .

- تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل .

8- العميل النزوي :

يتصف هذا العميل بالتفاخر وإتخاذ القرارات بسرعة ونادرا ما يصغي للمناقشات الطويلة ، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي وتجذبه المظاهر أكثر من المضمون ، فهو يكره الشرح المفصل عن خدمة معينة ، ويعتبر ذلك مضيعة للوقت ، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي اللوم على الموظف الذي قدم له الخدمة .

طرق التعامل معه :

- محاولة مساعدته لتجنيبه الوقوع في الأخطاء .

- تقديم النصيحة التي تساعد على الإختيار الصحيح .

- حثه على الإطلاع على المعلومات التي تتعلق بإختياره قبل إتخاذ القرار ، وتوضيح الإلتزامات التي تقع عليه في حالة حدوث أخطاء .

9- العميل العنيد :

ويتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة ، نشيط ومبادر ، يتمتع بإستقلالية عالية جدا ، يفضل إتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين ، فهو عنيد ومتشبث بأراءه التي قد تكون عن علم أو لا ، وهو محافظ مقاوم للتغيير ، ويرفض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة .

طرق التعامل معه :

- محاولة مسابرة فيما يقول ، و الثناء على ذلك .

- إظهار التقدير والإحترام لمعارفه وذكاءه .

- الطلب منه تقديم المقترحات التي يريدها حول الخدمات المقدمة .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

- إشعاره بالإهتمام به وبالأشياء التي يقولها .

10- العميل المفكر الصامت :

ويتصف بالهدوء وقلة الكلام ، فهو يستمتع أكثر مما يتكلم ، يصعب تغيير أفكاره وآراءه بسرعة ، يمتاز بالإتزان وعدم السرعة في إتخاذ القرارات ، يبحث عن المعلومات ، يقوم بالمقارنات للوصول للإختيار الصائب ، من خلال تحليله وربطه بين المعلومات وإدراكه للخطر .

طرق التعامل معه :

- الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم .
- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه .
- إستخدام الحقائق والمنطق التحليلي .
- معاملته بإحترام .
- إعطاءه الأمثلة الرقمية والأدلة .

من خلال ما سبق يتضح بأن هناك إختلاف في شخصيات العملاء مما يجعل مهمة مقدمي الخدمة صعبة في التعامل معهم ، لذلك على المؤسسات أن تقدم دورات تكوينية لمقدمي الخدمات في مجال علم النفس والإجتماع من أجل الإطلاع على خبايا الشخصيات وفهمها وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة للتعامل معها .

المطلب الثاني : مستويات توقعات العملاء :

إن مفهوم و الرضا لهما إرتباط وثيق من حيث الإدراك والموضوعية بتوقعات العميل . فقد عرف (1993 Leithmal) التوقع بأنه : " إعتقاد المستهلك المتعلق بالمنتوج قبل عملية الشراء ، وبالإعتماد على معايير وعناصر مرجعية يقوم بمقارنة أداء المنتج " (1) .

إن الحكم على جودة الخدمة تنتج عنه مقارنة بين توقعات العميل من الخدمة والأداء الفعلي لها ، إلا أن التوقع في مجال الخدمات يبقى يطرح أسئلة متعلقة بالجودة والرضا ، فالعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء لتقييم جودة الخدمة ، فمصطلح التوقع كأساس للمقارنة عادة ما يستخدم بطريقتين هما: (2)

أ- ما الذي يتوقعه العميل عند تقدمه للحصول على الخدمة ؟

ب- ما الذي يرغبه العميل عند تقدمه للحصول على الخدمة ؟

إن توقعات العميل في مجال الخدمات يتجلى في مفهومين : (3)

أ- الخدمة المرغوبة والتي تعني المستوى من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه ، فهو خليط مما يعتقد العميل أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه .

(1) : Monique Zollinger Eric lamarque , op.cit, P73 .

(2) : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 452 .

(3) : Monique Zollinger , Eric lamarque , op.cit , P 73.

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

ب- الخدمة الملائمة والتي تعني المستوى من الخدمة الذي يجده العميل مقبولاً والذي يقترب من الحد الأدنى الذي يرغبه العميل .

يختلف مستوى الخدمة المرغوبة ومستوى الخدمة الملائمة حيث يوجد بينهما مجال يعبر عنه بمنطقة التحمل، فإذا ما وجد العميل الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل سيشعر بالإحباط والندم وتقل درجة ولائه للمؤسسة أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولائه للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20)

مستويات توقعات العملاء

مستوى الخدمة المرغوب

منطقة التحمل

مستوى الخدمة الملائمة

المصدر : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 453 .

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال إعطاء المثال التالي :

نفرض أن أحد العملاء ذهب إلى مكتب البريد ، ورغب في سحب مبلغ مالي في مدة لا تتجاوز 10 دقائق فيعبر هذا عن مستوى الخدمة المرغوب ولكن نظراً لخبرته السابقة وتعامله مع مكتب البريد والأخذ بعين الاعتبار عدد العملاء الآخرين الموجودين قبله ووفقاً لعوامل أخرى فإن إنتظاره يمكن أن يتحمل 20 دقيقة ويعرف هذا بالمستوى الملائم للخدمة ، فإذا استغرقت الخدمة الفعلية المدة بين 10 دقائق و 20 دقيقة والتي تعرف بمنطقة التحمل فإن العميل سوف يكون راضٍ أما إذا كان الوقت الفعلي خارج منطقة التحمل فإن تأثيره سوف يكون أكبر من مدى العميل سواء أقل من 10 دقائق أو أكثر من 20 دقيقة ، ففي الحالة الأولى يكون أكثر سعادة ورضاً ، لأن الأداء الفعلي فاق توقعاته المرغوبة أما في الثانية فسيشعر بإحباط أكبر لأن الخدمة أخذت مدة أكبر مما إعتبره الحد المناسب .

تختلف منطقة التحمل من عميل لآخر ، وقد تختلف من عملية أداء للخدمة إلى نفس العملية مرة أخرى و لنفس العميل ، كما أنها قد تختلف باختلاف المؤشر المستخدم في تقييم جودة الخدمة من طرف العميل ، فكلما زادت أهمية المؤشر بالنسبة للعميل كلما قلت منطقة التحمل والذي يعني إستعداد العميل لعدم التنازل عن المعايير الخاصة بالجودة والتي يرغب فيها .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على توقعات العميل :

يعتبر مستوى توقعات العملاء بأنه قابل للتغيير والتعديل إستجابة لعدد من العوامل التي تؤثر في حدوث تغيرات في توقعات العملاء والمتمثلة فيمايلي: (1)

1- الحاجات الشخصية :

وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والإجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية .

2- البدائل المتاحة للخدمة :

وتشير إلى إدراك ومعرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له ، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها .

3- الخبرة السابقة :

وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة .

4- الأحاديث والأقوال الشخصية :

وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء .

5- الوعود المصرحة بها من المؤسسة بشأن خدماتها :

ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات بإستخدام العديد من أدوات الترويج والإتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها .

المطلب الرابع : كيفية إدارة توقعات العميل :

يمكن للمؤسسة الخدمية إدارة توقعات عملائها من خلال إلتزامها بوعودها حول الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى إعتمادها على الإتصال الفعال مع عملائها ، ومن أجل ذلك لابد من تركيز على العوامل التالية : (2)

1- التأكد من أن الوعود واقعية :

وهذا يعني أنه على المؤسسة أن تكون وعودها تعكس ما تقدمه في الواقع وأن لا تعطي وعودا زائفة ، فالوعد الكاذبة التي لا يمكن للمؤسسة تحقيقها في الواقع سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينها وبين عملاءها .

(1) : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق 454 .

(2) : هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 455-460 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

وحتى يمكن للمؤسسة أن تضمن التوافق بين الوعود والأداء الفعلي للخدمة لابد على إدارة التسويق مراعاة مايلي :

- التعرف على ردة الفعل حول الحملة الترويجية قبل القيام بها وذلك من قبل مقدمي الخدمة أنفسهم أو مجموعة من العملاء، ويكمن الهدف من ذلك، التأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها الحملة.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمؤسسة .
- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات العملاء مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات .

2- التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة :

إن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة ، أي تقديم خدمة ذات درجة عالية من الإعتمادية يساهم في تقديم خدمات متميزة ، كما أن وجود ثقة عالية بالمؤسسة وخدماتها سيقبل من الحاجة إلى معالجة الأخطاء والمشاكل في تقديم الخدمة .

عندما تتعرض الخدمة إلى أخطاء في تقديمها فإن ذلك سيؤدي إلى رفع مستويات التوقع لدى العميل حيث تزيد معرفة العميل بنطاق الخدمة وتقلل من منطقة تحمله ، وبالتالي فإن التأكد على أداء الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى يتطلب أن يكون للمؤسسة توجه نحو القيادة في جودة الخدمة إلى جانب الإختيار الشامل والدوري للخدمة سواء قبل أو بعد تقديمها بالإضافة إلى خلق بيئة تنظيمية سليمة تمكنها من أداء خدماتها بشكل أفضل وموثوق به .

3- الإتصال الدائم مع العملاء :

إن الإتصال الدائم مع العملاء يكون لفهم توقعاتهم وإهتماماتهم وشرح طبيعة خدمات المؤسسة لهم ، أو شكرهم على إختيارهم لخدمات المؤسسة ، قد يؤدي إلى التأثير إيجابيا على منطقة التحمل وبالتالي فهي وسيلة لإدارة توقعات العملاء ، وتشير الدراسات إلى أن الإتصال الذي تقوم به المؤسسة مع العملاء ، والذي يعكس مدى الإهتمام والعناية يؤدي إلى توسيع منطقة التحمل لديهم ، فالخدمة تعبر عن التفاعل مع العميل ، فالإتصال الدائم معه يجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمات .

وحتى يمكن للمؤسسة تقديم خدمات تفوق مستوى التوقع لدى العملاء يجب أن تقوم بمايلي:

أ- التميز في تقديم الخدمة :

من خلال تقديم الخدمة يستطيع العميل أن يعرف مدى مهارة مقدمي الخدمة ، مما يتيح الفرصة للمؤسسة بالعمل على زيادة درجة ثقة العملاء بخدماتها من خلال إيجاد طريقة في تقديم الخدمات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

إن توقعات العملاء بشأن العناصر المرتبطة بالخدمة تكون أقل من توقعاتهم الخاصة بنتائج الخدمة ذاتها. وكون منطقة التحمل تكون كبيرة في حالة تقييم تلك العناصر مقارنة بمنطقة التحمل عند التعامل مع نتائجها، الشيء الذي يعطي فرصة للمؤسسة لزيادة منطقة تحمل العملاء.

فالحصول على غرفة في فندق مثلا مع العلم أن العميل قد حجزها يعتبر من صمم الخدمة المقدمة من طرف الفندق ولا يمثل عنصر مفاجأة للعميل – لكن الإستقبال الجيد، والترحيب الشديد وتقديم المشروبات والإهتمام بما يرغبه داخل الفندق يمثل العناصر المرتبطة بالخدمة والتي تمثل مفاجأة للعميل من خلالها يمكن للفندق تجاوز توقعات العميل.

ب - عملية علاج أخطاء الخدمة :

إن عملية معالجة الأخطاء التي تحدث في أداء الخدمة تعتبر فرصة للمؤسسة لتقديم خدمات تفوق توقعات العملاء فقيامها بالمعالجة الفورية للخدمة والتعامل بشكل جيد مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع مشكلته وموقفه والعمل على حلها السريع والجدري فإنه يستطيع تحويل النقاط السلبية إلى إيجابية لصالح المؤسسة .

فالعميل يمكن أن يصبح أكثر إهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج من إهتمامه في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة فوجود نظام جيد لعلاج جوانب النقص في أداء الخدمة فإنه يشعر العميل بالرضا ، ويحسن من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها، وحتى يكون نظام علاج مشاكل الخدمة لابد من توفر المكونات التالية :

- تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة من خلال تتبع شكاوي العملاء، والقيام ببحوث تتعلق بالعملاء وكذلك متابعة عملية تقديم الخدمة وإجراءات القيام بها.

- القيام بحل المشكلات بشكل فعال عن طريق إعداد وتأهيل العاملين، وإصلاح العناصر التي تؤدي إلى فشل في أداء الخدمة.

- التعلم من خلال عملية علاج الأخطاء أي أنه على المؤسسة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها حتى لا تقع في نفس الأخطاء مرة أخرى، ويتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل والعمل على تصحيحها، وتعديل نظام مراقبة أداء الخدمة وتوفير نظام للمعلومات الذي يعمل على حصر ومتابعة المشكلات .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

المبحث الثاني : نظام الإصغاء للعميل :

إن مسعى التوجه بالعميل يرتكز على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في العلاقة مع العميل ، لذلك فإستراتيجية المؤسسة والطرق التنظيمية والإدارية فيها يجب أن تتكيف مع هذا المسعى . ويعتبر الإصغاء للعميل من الأنشطة الأساسية التي تهدف إلى العمل عن طريق التوجه بالعميل، فمعرفة حاجات وتوقعات العميل وقياس درجة الرضا لديه أمران ضروريان لنجاح المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم الإصغاء للعميل :

" العميل أولا " ، " جعل العميل محور إهتمام المؤسسة " عبارتان يقصد من خلالهما أنه بقدر ما تهتم المؤسسة بوضع برامج لإدارة نشاطها ، يجب أن يشكل العملاء أولوية بالنسبة لها وفي هذا الإطار تعتبر بحوث رضا العميل من الأشياء الضرورية بالتأكيد ، لكنها غير كافية للإدارة الفعالة للعملاء . لذلك يجب على المؤسسة أن لا تنسى أن : (1)

- الرضا والولاء لا يمثلان هدفين تسعى إلى تحقيقهما ولكنهما يعتبران وسيلتين من خلالهما تحقق أرباحا عن طريق تطوير نشاطها .

- لإرضاء العملاء على المؤسسة أن تعرف مسبقا حاجاتهم وتوقعاتهم لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء توجد وسيلة تسمح بإتخاذ القرار فيما يخص الأنشطة التي تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات العملاء ، وتتمثل هذه الوسيلة في الإصغاء للعملاء والتي تعرف بأنها " الإتصال الدائم بين المؤسسة والعميل من أجل التعرف على حاجات وتوقعات العملاء ، الحاليين والمحتملين " (2) . أو " كل ما يريد العميل أن يقوله للمؤسسة عن إهتماماته " (3) .

حتى يكون الإتصال والإصغاء للعميل جيد يجب أن توفر المؤسسة العدد الكافي من العاملين للقيام بذلك، ولا يقتصر هذا العمل على المختصين في مجال التسويق ولكنها تعتبر مهمة لجميع العاملين في المؤسسة فهمة مقدمي الخدمة لا تقتصر فقط على تقديم

أكثر عدد من الخدمات ولكن تتعداها إلى الإصغاء بإهتمام للعملاء أيضا. هذا يقود المؤسسة إلى زيادة توظيف عدد آخر من العاملين، والشيء الذي يجب أن تفهمه المؤسسة أن هذا العدد الإضافي سيكون له مردود جيد في المستقبل، كما يمكن مقارنة عملية تطوير بحوث ودراسات السوق بعملية تحسين الجودة، التي تتطلب وجود مختصين في ذلك إلا أنها عملية تمس جميع العاملين في المؤسسة، كذلك هو الحال بالنسبة لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء التي تتطلب توفر مختصين في ذلك لكنها تعتبر

(1) : Daniel ray , op.cit , P46 .

(2) : Jean Marie gogue , Management de la qualité ,3^{eme} édition economica paris ,2001,P96.

(3) : Jean Michel monin ,op.cit , P103 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

مهمة الجميع. ومن أجل تفعيل عملية الإصغاء للعميل يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين خاصة الذين هم على اتصال دائم ومباشر بالعملاء للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من جمع المعلومات حول العملاء.

المطلب الثاني : أهداف الإصغاء للعميل :

تتمثل أهداف الإصغاء للعميل فيما يلي : (1)

1- كشف حاجات العميل :

إن التطور المستمر والتغير السريع في المحيط الإقتصادي للمؤسسة يجبرها على التعرف مسبقا على الشيء الذي يؤثر في الطلب على خدماتها، والمتمثل في التعرف على حاجات العميل التي تتأثر بوضعيته، قيمته وأهدافه.

بالإعتماد على تحديد ومتابعة حاجات العميل يمكن للمؤسسة من معرفتها وتطويرها والتوافق مع خدماتها المعروضة، وبالتالي فحاجات العميل تتغير وتتطور وتتجدد نتيجة للتغيرات الإجتماعية والإقتصادية.

للحصول والإحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالعميل على المؤسسة وضع نظام يقظة قادر على تتبع العميل وتحليل إتجاهاته الإجتماعية ، فنظام الإصغاء للعميل يترجم بعق حاجاته الواضحة والضمنية من أجل تقديم خدمات تتلائم وهذه الحاجات .

ويمكن معرفة مبادئ وأهداف معرفة حاجات العميل من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (04)

مبادئ وأهداف دراسة حاجات العملاء

المبادئ	الأهداف
- تحليل الإتجاهات الإجتماعية والإقتصادية للعملاء .	- تحديد حاجات العملاء .
- تحليل العملاء المستهدفين .	- تحديد التطوير في حاجات العملاء .
- تحليل نظرة العملاء إلى إحتياجاتهم .	- تحديد معايير التقييم لدى العملاء .
- تحليل سلوكيات العملاء الحاليين .	- معرفة ترتيب هذه المعايير .
	- تقييم مستوى الأداء المتوقع حسب كل معيار .

Source : Jean Michel Monin, op.cit, P106 .

(1) : Jean Michel Monin , op.cit , P104-108 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

2- فهم توقعات العميل :

إن فهم توقعات العميل من بين العوامل التي تساهم في التقرب أكثر من العميل بحيث يسمح هذا التقارب للمؤسسة من فهم التوقعات الشخصية لكل عميل من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات ، تتعلق التوقعات بالمتطلبات الأولية الشخصية للعميل والتي تكون موجودة قبل أداء الخدمة ، حيث تعتبر المرجع الذي من خلاله يتم إختيار الخدمات المراد عرضها ، ومقدميها وكذلك تقييم الأداء الذي يكون مردوده عال ، فتوقعات العملاء ناتجة عن المعلومات والتجارب السابقة ، إلى جانب الوعود المعلن عنها من قبل المؤسسة ، فمستوى الأداء العالي في تقديم الخدمة يؤدي إلى رفع مستوى توقعات العميل ، أما في حالة تقديم خدمة جديدة وغير معروفة يجعل مستوى التوقعات غير واضح وصعب التحديد .

لفهم التوقعات الشخصية لكل عميل يسمح نظام الإصغاء بمعرفة مايلي :

- معايير إتخاذ قرار الشراء لدى العميل .

- الوزن النسبي لكل معيار .

- مستوى الأداء حسب كل معيار مع الأخذ بعين الإعتبار المعيار المرجعي لكل عميل .

في حين أن نظام تحليل حاجات العملاء يكون على المستوى الكلي من أجل معرفة تطور الأسواق المحتملة للمؤسسة بشكل عام على العكس فإن نظام تتبع وفهم توقعات العملاء يستهدف بتحليل كل عميل محتمل على حدى .

3- قياس رضا العملاء :

يسمح نظام الإصغاء للعميل أيضا بتقييم رضا العملاء فهو يتعلق من جهة بمعرفة الطريقة التي يدركون بها الخدمات المقدمة، وقياس عملية تقييمهم لمستوى مطابقة الأداء مع التوقعات من جهة أخرى.

4- تطوير صورة المؤسسة :

من بين الخصائص الأساسية في مجال الخدمات وخاصيتها العلائقية هي صورة المؤسسة التي تراعي في عملية التقييم الشامل لأداء المؤسسة ، فسمعة المؤسسة تعتبر من المعايير التي يتم على أساسها تقييم خدماتها ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية :

إرضاء عن طريق الخدمات + تقييم عن طريق صورة المؤسسة = التقييم الشامل .

إذن فالإصغاء للعميل يمكن أيضا من دراسة هذه الخاصية الغير ملموسة والغير مباشرة للخدمة والتي تتمثل في صورة المؤسسة. ولذلك يمكن إستعمال العناصر التالية في عملية التقييم :

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

أ- الشهرة :

إن شهرة المؤسسة أو العلامة يتم مقارنتها مع المنافسين ، والتي تعتبر المعلومة الأولى المتعلقة برأس المال المعنوي للمؤسسة .

ب- المظهر العام لصورة المؤسسة :

يعتبر المظهر العام لصورة المؤسسة مصدر المعلومات الخاصة بالأفكار ، الكفاءات والقيم ، والتي تشارك في صنع إسم المؤسسة .

ج- ترتيب التعاملات السابقة :

والمقصود هنا هو تحديد المؤسسات التي تعامل معها العميل من قبل وذلك حسب أسلوب تقديم الخدمة ، هذا القياس يسمح للمؤسسة بتحديد الارتباط الحقيقي للعميل بها كما يسمح بتقييم أثر التعاملات السابقة على العميل .

د- رأس مال العلامة :

ويتعلق الأمر هنا بمؤشر لتحليل تموقع المؤسسة في السوق من خلال علامتها .

المطلب الثالث : الأدوات الفعالة للإصغاء للعميل :

إن السرعة في تقييم الأسواق تتطلب وجود أدوات للإصغاء متعددة ومختلفة من أجل أن تتوافق مع طرق التعبير عند العملاء، ومن بين أشكال الإصغاء للعملاء نجد مايلي :⁽¹⁾

1- التواجد اليومي مع العملاء في الميدان :

وتعتبر هذه الأداة من أفضل الأدوات المستعملة في الإصغاء للعملاء، لأنها تضمن التواجد اليومي بالقرب من العملاء، فالبحوث، وأفضل المناهج والتحليل لا يمكنها تعويض الإصغاء الفعال المنجز في الميدان ويومياً، ويشترط للقيام بالإصغاء عن طريق التواجد مع العملاء في الميدان أن تكون العملية منظمة إلى جانب وصول المعلومات الخاصة بإنخفاض مستوى العمل المتعلق بعملية الإصغاء إلى المستويات العليا في المؤسسة. فعملية الإصغاء عن طريق الجلوس مع العميل في المكتب لا تمكن من معرفة الحقائق الموجودة في الميدان ومشاكل العملاء وذلك لسببين:

- نادراً ما يعبر العملاء عن عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة.

- نادراً ما تصل مشاكل العملاء إلى الإدارة العامة.

وبالتالي فإن هاتين الظاهرتين تحد من القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة من قبل المديرين . لذلك فمن الضروري ترك المقاعد والمكاتب من وقت لآخر من أجل التوغل في الحقائق الموجودة في الميدان و القيام بالإصغاء للعملاء بشكل مباشر، لأن الإصغاء من بعيد يؤدي إلى ضياع الحقائق المخفية وراء الأرقام.

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

2- شكاوي العملاء:

تهدف المؤسسة إلى إرضاء عملاءها من أجل جعلهم عملاء أوفياء لها، لتجنب الآثار السلبية نتيجة فقدان العملاء، لذلك فمن الضروري تحديد العملاء الغير راضين والدوافع وراء عدم الرضا. تعتبر شكاوي العملاء من بين الأدوات التي تستعمل لمعرفة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، حيث تعرف الشكاوي على أنها: " كل إتصال شفهي، كتابي، هاتفي، عفوي أو محرض، مباشر أو عبر وسيط، من خلاله يعبر العميل عن عدم رضاه " (1).

فمن خلال هذا التعريف نستنتج بأن العميل يعتمد على عدة طرق للتعبير عن عدم رضاه ، ويستعملها حسب المكان الذي يتم فيه القيام بالمعاملة ، أو حسب المكان الذي يستعمل فيه الخدمة ، إن إختيار طريق إيصال ذلك إلى المؤسسة مرتبط بقدرته على الكتابة أو التعبير شفهيًا بالإضافة إلى طريقة حكمه على شكواه بأنها ستأخذ بعين الإعتبار أم لا ، أي أن العميل يعبر هنا عن فعالية هذه الأداة التي يعتبرها إستثمار إضافي مقارنة مع الخدمة التي دفع مقابلها . إن إستعمال عبارتي عفوي أو محرض يدل على أنه في بعض الأحيان لا يأخذ العميل مباشرة المبادرة في تقديم شكاوي وإنما المؤسسة هي التي تحثه على ذلك من خلال (سجلات الإقتراحات ، صبر الآراء ،...) للتعبير عن عدم رضاه . في بعض الأحيان يعزف العملاء عن تقديم الشكاوي للمؤسسة رغم عدم سعادتهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة وذلك للأسباب التالية :

- إعتقاد العميل أن الشكاوي لا تغير من الأمر شيء .
 - إعتقاده بأنه سيضيع الوقت في ذلك .
 - يعتبر أن ثقافته وتربيته لا تسمح بالإفصاح عن ما يفكر فيه خاصة في حضور الأشخاص المعنيين .
 - يعتبر بأن هذا المسعى سيجعل الآخرين يشعرون بأنه متكبر أو أنها نزوة .
 - يعتقد العميل بأن تغيير المؤسسة أسهل من تقديم شكاوي .
- إن الشيء الذي جعل العميل يفكر هكذا هو :
- تاريخيا وفي إقتصاد يتميز بعرض غير كافي يقابله طلب كبير، شكاوي العملاء لا تغير من الواقع شيء. فالعميل الغير راضي لا يشكل في الحقيقة مشكلة بالنسبة للمؤسسة.
 - تشكل الشكاوي في ثقافتنا خطر حقيقي على العملاء، وتعتبر كذلك حكم على قيمة الشخص المعني.
- ### 3- الدراسات المتعلقة بالعملاء المفقودين :

تعتبر الدراسات الخاصة بالتعرف على العملاء المفقودين مصدر مهم فيما يتعلق بموضوع الرضا، والإحتفاظ بالعملاء لذلك تحتاج المؤسسة إلى فهم الظاهرتين التاليتين:

(1) : Laurent Hermel , la gestion des reclamations clients , AFNOR , paris ,2002 , P7 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

أ- ما هي الدوافع التي تجعل العميل راضٍ والمرتبطة بعرض المؤسسة من الخدمات ؟ أي لماذا يفضل العملاء هذه المؤسسة ؟

ب- لماذا بعض العملاء يتركون المؤسسة ؟

إن الدراسات الخاصة بالعملاء المفقودين تهتم بالثانية لأنها تسمح بـ :

- فهم السلوكي الشرائي للعملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة.

- شرح العناصر المحددة لرحيله.

- من خلال النقاط السابقة يجب جعل النظرة الداخلية أكثر موضوعية فيما يخص هذه الدراسة.

- ترتيب وإستخدام الإجراءات التصحيحية لذلك .

لتنظيم هذا النوع من الدراسات يجب أن يحتوي على:

أ- إختيار بعض العملاء المفقودين حديثا سواء عند تجديد الخدمة أو خلال إستعمالها، إختيار هؤلاء العملاء يهدف إلى الإهتمام والإصغاء الشخصي أي كل عميل على حدى حتى تكون الدراسة لها مصداقية، ويمكن أيضا تشكيل مجموعات مصغرة تكون متجانسة.

- وضع إجراءات منطقية لمحاورة العملاء المعنيين (دليل للمحاورة يأخذ المراحل المختلفة لتاريخ العميل مع المؤسسة وعملية الشراء لديه) والتجارب تشير إلى أن إستجواب عدد كبير من العملاء يكون من أجل التقليل من الأخطاء.

ب - مساءلة العملاء المعنيين من خلال إستعمال التحاور وجها لوجه التي تسمح بالفهم الحقيقي للإستجواب، لذلك يجب أن يكون المستجوب خبير في ذلك من أجل أن تكون النتائج حقيقية أو عدم جعلها تدور حول أجوبة مجاملات.

ج- القيام بتحليل النتائج بإستعمال أدوات التحليل الكيفي المعتادة، لذلك يجب التركيز على النقاط الثلاث التالية:

- النقاط المشتركة لعمليات التحليل.

- ترتيب معايير الإختبار .

- وجود وعدم وجود .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

المبحث الثالث : ماهية الرضا لدى العملاء :

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

المطلب الأول : مفهوم الرضا :

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل ونذكر منها:

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

(1) : Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2^{eme} tirage édition d'organisation, paris, 2001, P22 .

(2) : Ibid , P 22 .

(3) : Monique Zollinger et Eric Lamarque, Mrketing et stratégie de la banque, 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 1999,P73 .

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

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

(6) : Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marckes industriel mastère marketing et communication commerciale, école superieur de commerce de toulouse, Juillet, 2002, P07.

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

7-ويمكن تعريفه على أنه: "إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته" (1)

8- ويعرف كذلك أنه: " إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه " (2)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين

أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

أ- الأداء > التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راض.

ب- الأداء = التوقعات ← الجودة ← العميل راض.

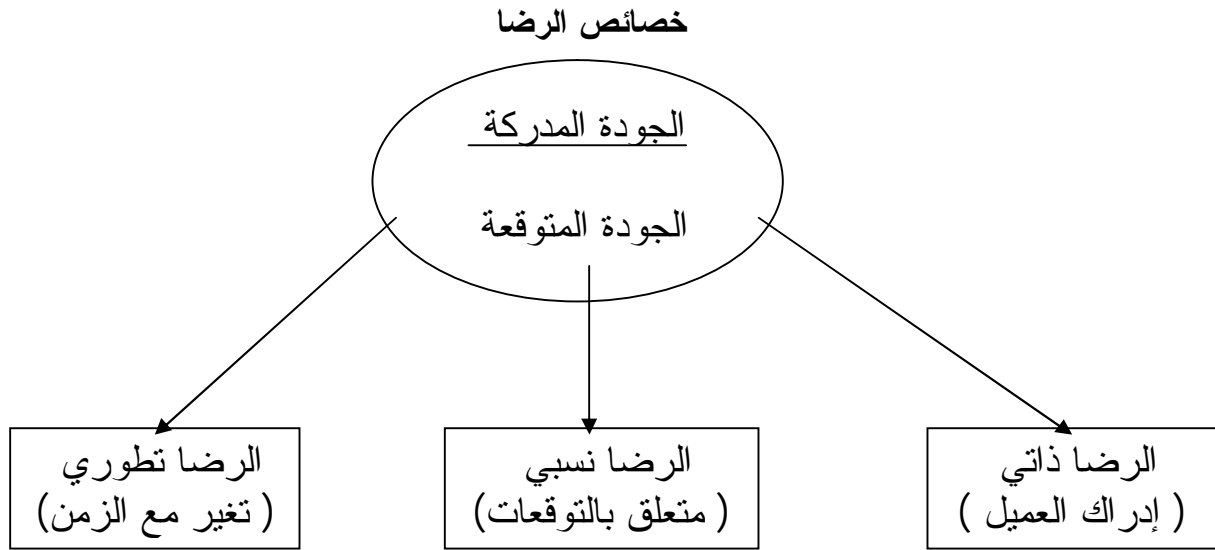
ج - الأداء < التوقعات ← الجودة العالية ← العميل راض جدا.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص الرضا :

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

الشكل رقم (21)



Source : Daniel Ray , op.cit,P24 .

(1) : Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services , AFNOR,Paris ,2001,P108.

(2) : France qualité public , la satisfaction des usagers/ clients / citoyens du services public , la documentation française , paris , 2004 , P19 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

وتتمثل خصائص الرضا في التالي: (1)

1- الرضا ذاتي :

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة - المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة - الرضا)، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل.

إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل .

2- الرضا نسبي :

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

3- الرضا تطوري :

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

(1) : Vue : - Daniel Ray,op.cit , P24-30 .

- Jean Michel Monin,op.cit, P111-112.

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

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

المطلب الثالث : تحديات رضا العملاء :

تتمثل تحديات رضا العملاء فيما يلي : (1)

1- النظرة الداخلية والخارجية للجودة :

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

2- جودة الخدمة :

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

3- من الجودة إلى الربح :

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

فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح بـ :

(1) : Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients , 2^{eme} tirage , AFNOR , Paris ,2004,P11.

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

- إرضاء العميل .

- زيادة درجة الولاء لدى العميل .

- زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل .

أ- الجودة مصدر للرضا :

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

ب- الرضا مصدر الولاء :

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

ج- الولاء مصدر للربح :

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي

- تسمح له بالتقليل من تكاليف البحث لأنه هو الذي يأتي إلى المؤسسة، والمؤسسة لا تدفع نقوداً وإنما تعمل على إغراء وجذب العميل وإثبات جودة خدماتها.

- يقوم بالإشهار عن طريق (من الفم إلى الأذن) في المحيط الذي يعيش فيه ، الذي يمثل وسيلة إتصال مجانية للمؤسسة .

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

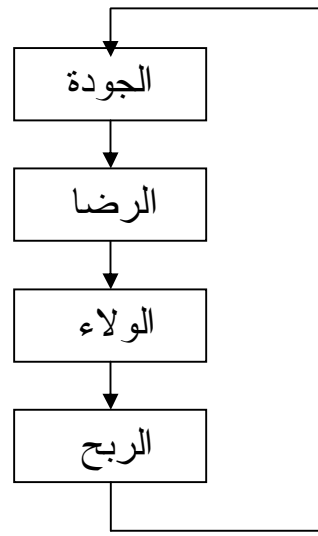
- يقبل العميل دفع أثمان باهضة لأنه يعتبره ثمن راحته وثقته في العلامة .

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

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

الشكل رقم (22) حلقة من الجودة إلى الربح

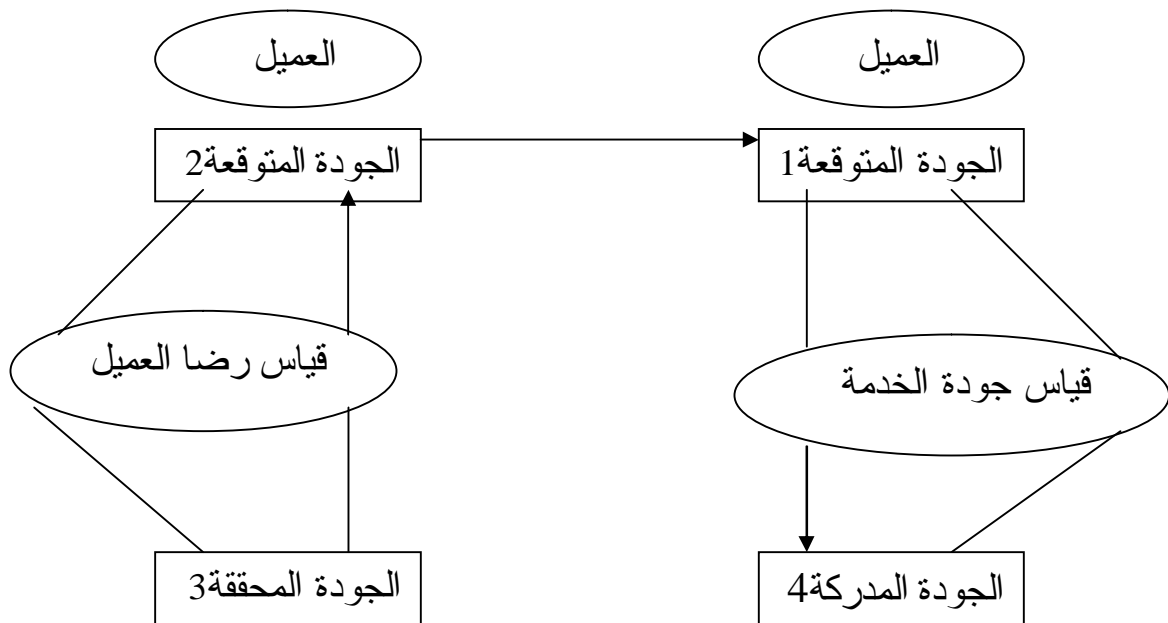


Source : Laurent Hermel ,op.cit , P8

4- دورة جودة الخدمة :

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

الشكل رقم (23) مربع الجودة



Source : Laurent Hermel ,op.cit , P10.

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

من خلال الشكل يتضح وجود أربع مراحل لدورة جودة الخدمة:

المرحلة الأولى :

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

المرحلة الثانية :

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

المرحلة الثالثة :

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

المرحلة الرابعة :

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

المطلب الرابع : التفاعل بين الرضا والجودة :

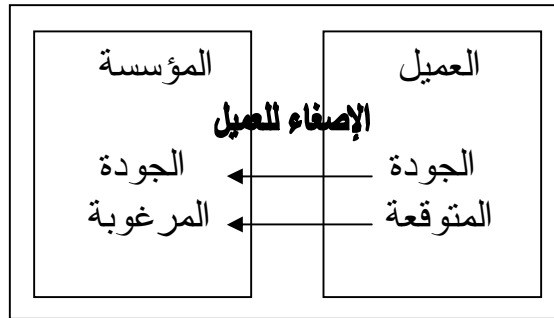
إن التطور الحالي لمعايير الإيزو 9000 تدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا العملاء في محيط عمله. ففي هذا المحتوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح بـ :

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

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

الشكل رقم (24)

عملية الإصغاء للعميل

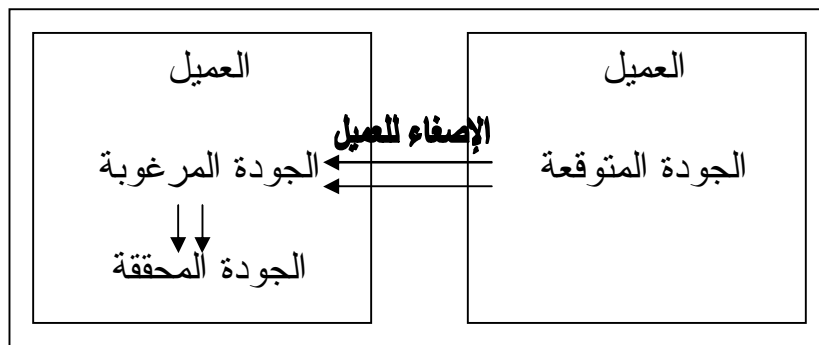


Source : Daniel Ray ,op.cit,P34

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

الشكل رقم (25)

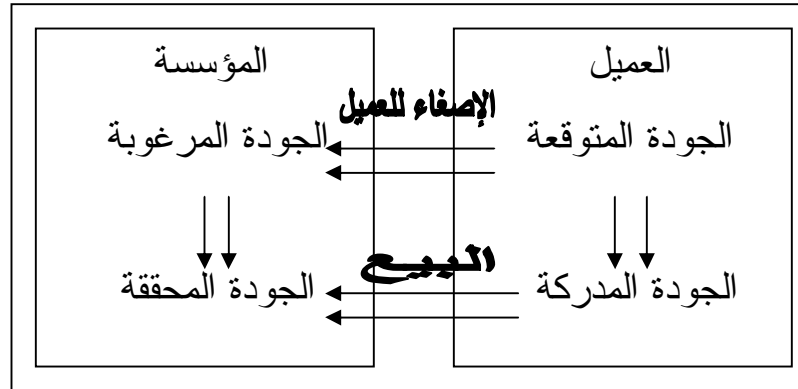
من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة



Source : Daniel Ray ,op.cit,P34

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

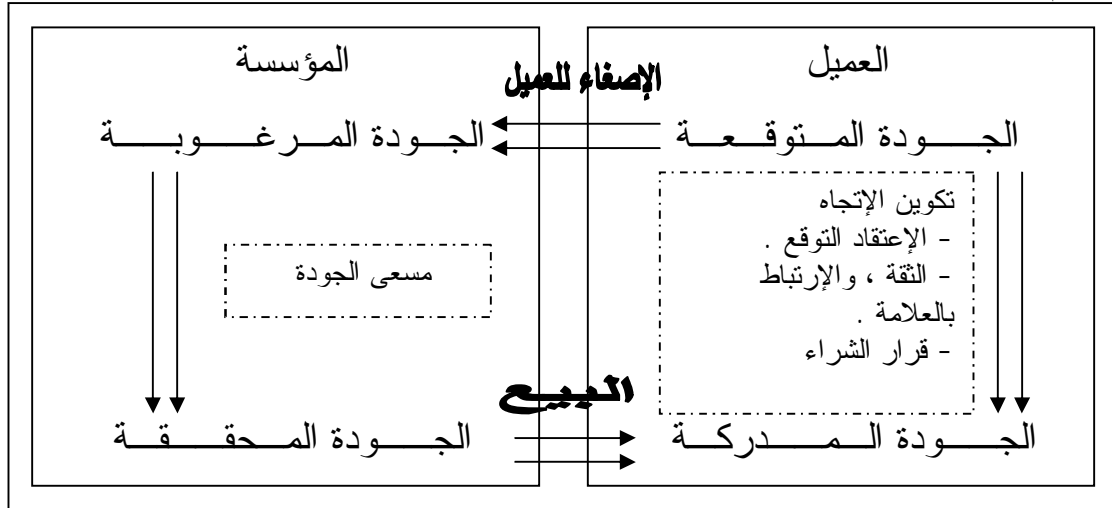
عملية الإتصال والبيع



Source : Daniel Ray ,op.cit,P34

4- في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والإستعمال) لتحقيق الضرا أو عدم الرضا لدى العميل .
كما يمكن الإشارة إلى أن تشكل الشعور بالرضا أو عدم الرضا له ردود فعل على التوجهات المستقبلية للعميل تجاه المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

قياس رضا العميل



بالإضافة إلى ذلك رضا العملاء يقيس مدى التوافق بين بداية ونهاية العملية .

ولتحقيق رضا العميل من الضروري القيام بـ :

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

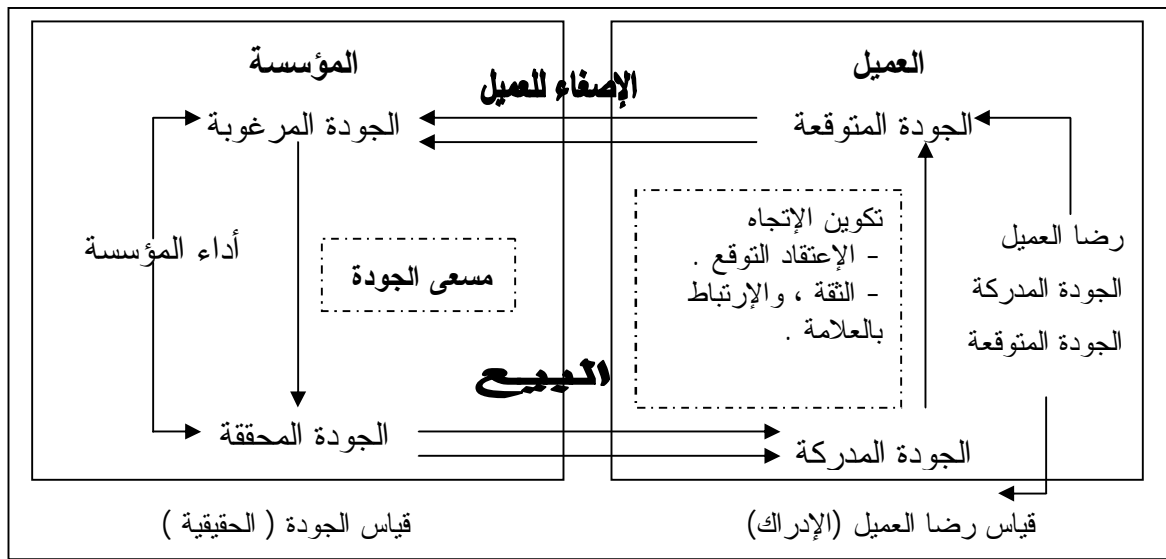
- يجب خلق إنحرافات إيجابية على طول السلسلة لجعل الإدراك أكبر من التوقعات .

إن عدم الرضا يمكن أن ينتج عن ثلاثة أنواع من الإنحرافات السلبية حسب مصدر الإنحراف وهي :

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

- أ- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة هذا يعني أنه يوجد خطأ في الإصغاء للعميل ، سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف .
- ب- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة هذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل في الجودة ، فدفتر الشروط المحدد لم يحترم أثناء تقديم الخدمة .
- ج - في حالة وجود إنحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة فإن عملية الإتصال والبيع ليست في المستوى ، وتشير التجربة إلى أن توجد هنا مشاكل في تنظيم عملية الإمداد ، (تأخر في التقديم ، أخطاء أثناء عملية التقديم ...إلخ) . ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (28) قياس الأداء وقياس الرضا



Source : Daniel Ray ,op.cit,P36

- من خلال هذا الشكل يمكن أن نستنتج الفرق بين نوعين من المؤشرات :
- المؤشرات الخاصة بالجودة الداخلية التي تقيس الأداء الحقيقي للمؤسسة (درجة التوافق بين الجودة المحققة والمرغوبة) .
 - قياس رضا العميل الذي يأخذ بعين الإعتبار مجموع العمليات (من الإصغاء الأولى لحاجات العميل إلى تقديم الخدمة) الذي يركز على إدراك العميل .
- ممن خلال ذلك نستنتج بأن مؤشرات جودة الخدمة تعتمد على معايير ومواصفات تضعها المؤسسة الشيء الذي يعبر عن حقيقة ملموسة بالمقابل مؤشرات رضا العميل تعتمد على قاعدة حساسة يصعب لمسها وهي إدراك العملاء ، ومن خلال قياس جودة الخدمة وقياس رضا العميل يتضح التناقض المتكرر في النتائج ، ذلك لأنه مهما تكن الجودة الحقيقية فإن الجودة المدركة هي الأهم لأن العميل هو الذي يقرر في النهاية مع من يتعامل مع المؤسسة أو منافسها .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

المبحث الرابع : قياس رضا العميل :

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

المطلب الأول : سيرورة وأهداف بحوث رضا العميل :

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

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

1- أهداف الدراسة :

لبحوث رضا العملاء أهداف خارجية وأخرى داخلية : (1)

أ- الأهداف الخارجية :

- إن الهدف الأساسي من القيام ببحوث رضا العميل ، السماح بقياس الجودة المدركة من قبل العميل وبموضوعية وتختص هذه الدراسة بالعملاء الحاليين والمحتملين .
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التوقعات المستقبلية للعملاء ومقارنتها مع المنافسين .
- تهدف أيضا إلى تحسين صورة المؤسسة عن طريق إظهار الإهتمام بآراء العملاء من جهة ، والإهتمام بالتقدم في تنفيذ الوعود بتلبية حاجات العملاء من جهة أخرى .

ب- الأهداف الداخلية :

- تهدف إلى تقديم الأدلة لتحسيس العاملين بضرورة الأخذ بعين الإعتبار طلبات العملاء .
- إقناع العاملين ببذل كل الجهود من أجل إرضاء العميل .
- تهدف إلى إشراك العاملين في هذه الدراسة وتبيان أهميتها في تطوير ثقافة الجودة ، وفكرة التوجه بالعمل في المؤسسة .

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

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

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

2- سيرورة الدراسة :

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

- توضيح أهداف الدراسة والنتائج التي تريد الوصول إليها .
 - جمع وتحليل المعلومات الموجودة والمتعلقة برضا العملاء .
 - تحديد مجال الدراسة (الموضوع ، الأطراف المستهدفة من الدراسة ، ...) .
 - تحديد منهجية البحث (تقنيات جمع المعلومات ، المدة ، حجم العينة) .
 - التنظيم الداخلي لقيادة المشروع ، ومتابعته حتى النهاية .
- إن دراسة رضا العميل تتطلب وجود مجموعة من المسؤولين ، إستمارة أسئلة خاصة بالعملاء ، أو عن طريق الهاتف .

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

3- مراحل إنجاز الدراسة :

حتى تكون الدراسة ناجحة لابد من مرورها بالمراحل التالية : (1)

أ- التحضير للدراسة :

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

ب- الدراسة الكيفية :

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

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

ج - الدراسة الكمية :

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

د - تحليل النتائج :

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

الشكل رقم (29)

مراحل إنجاز دراسة الرضا

المرحلة الأولى التحضير لِلدراسة	إختيار الأهداف ، والعملاء المستهدفين بالدراسة
المرحلة الثانية الدراسة الكيفية	دليل الإستجواب ، دليل التنشيط ، إنجاز البحث في الميدان ، تحليل المحتوى
المرحلة الثالثة الدراسة الكمية	فهم الإستمارة ، العينة ، الميدان، معالجة وتحليل النتائج
المرحلة الرابعة مناقشة النتائج	تحليل النتائج ومناقشتها و الخاصة بكل مستهدف .

Source Lauren Hermel , op.cit, P 19

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لنجاح بحوث رضا العملاء :

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

1- قياس رضا العملاء من أجل إتخاذ القرار :

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

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

- الأسلوب (نوعي ، كفي) .
 - التقنيات (عينة ممثلة ، دراسة شاملة) .
 - الطرق (الإستجاب في المنزل ، بالهاتف ، إستمارة أسئلة ، ...) .
 - البنية (موضوع متناول ، نوع الأسئلة ، التحرير ، ...) .
 - تقنيات التفسير ، والمعالجة الإحصائية .
- إن إستعمال الأدوات الإحصائية يسمح بمعرفة مدى فعالية هذه البحوث .

2- التفسير من أجل تحديد طرق إرضاء العميل :

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

أ- التقييم من أجل القياس :

في كثير من بحوث رضا العميل ، لا تعطى النتائج المتحصل عليها إلا نظرة نسبية حول رأي العميل وتحجب الحقيقة المتناقضة ، ولتوضيح هذه الحقيقة يجب الحصول على نتائج من خلال القيام بتقسيم العملاء .

فعملية تقسيم العملاء تسمح بالحصول على الآراء المتناقضة للعملاء والمعلومات الهامة في نفس الوقت .

(1) : Jean Michel Monin ,op.cit , P 125- 129 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

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

ب - التقسيم عن طريق القياس :

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

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

3- المقارنة من أجل الإطلاع :

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

أ - المقارنة المستمرة :

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

ب - المقارنة مع المؤسسات من نفس النشاط :

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

ج - مقارنة الآراء :

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

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

4- غربة المعلومات لفهم المعنى الرقمي لها :

يعتمد هذا المبدأ على غربة المعلومات لوضعها رقمياً من أجل فهم المشكلة ، لذلك يعتمد هذا المبدأ على الدقة في التحليل الإحصائي من جهة وإستبعادها نهائياً من جهة أخرى .

أ- الدقة في التحليل الإحصائي :

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

ب- إستخراج القراءة الإحصائية :

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

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

5- المناقشة والتنفيذ :

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

في الواقع ، يجب الأخذ بعين الإعتبار قوة صوت العميل ، فغالبا ما يتم الإعتماد على هذه الدراسات من أجل خلق حركية للتغيير وتطوير العمل ، والتنظيم في المؤسسة .

المطلب الثالث : أدوات جمع المعلومات :

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

1- الأسلوب الفردي (وجه لوجه) :

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

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

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

2- الهاتف :

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

3- الإستمارة المنجزة ذاتيا :

وتتقسم هذه الأداة إلى طريقتين :

أ- عن طريق البريد :

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

- معدل إرجاع الإستمارات متغير ، ويتعلق بجودة الإستمارة والرسالة .
- يمكن أن تكون الإجابات غير حقيقية نتيجة لعدم الإجابة عليها من طرف الشخص المعني ، فقد يكون مثلا : سكرتيرة المدير .

ب- عن طريق الإنترنت :

توجد نوعين من تقنيات البحث عن طريق الأنترنت وهي :

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

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

- البحث عن طريق الموقع الإلكتروني ، وهو صعب التنفيذ ، ويسمح بالمعالجة الآلية للمعلومات .
- هذا الأسلوب يدعو المستجوبين للإتصال عن طريق الأنترنت من خلال مستقبل الإستمارة ، حيث تحول الإستمارة إلى لغة الأنترنت (Html ، xml ، ...) وتظهر مباشرة على الشاشة ، والشخص المعني ، يجب مباشرة على الأجوبة ، فالمعالجة عن طريق الإعلام الآلي تكون آلية ، تقلل الأخطاء وتحسين سرعة تحليل المعلومات .

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

- Laurent Hermel , op.cit , P 27-28 ,P 36-38 .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

4- إجتماع الفريق :

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

على المنشط أن لا يحسس المشاركين بأنه قائد الفريق حتى لا يؤثر على مختلف عناصر الرضا ، التوقعات وترتيب المعايير .

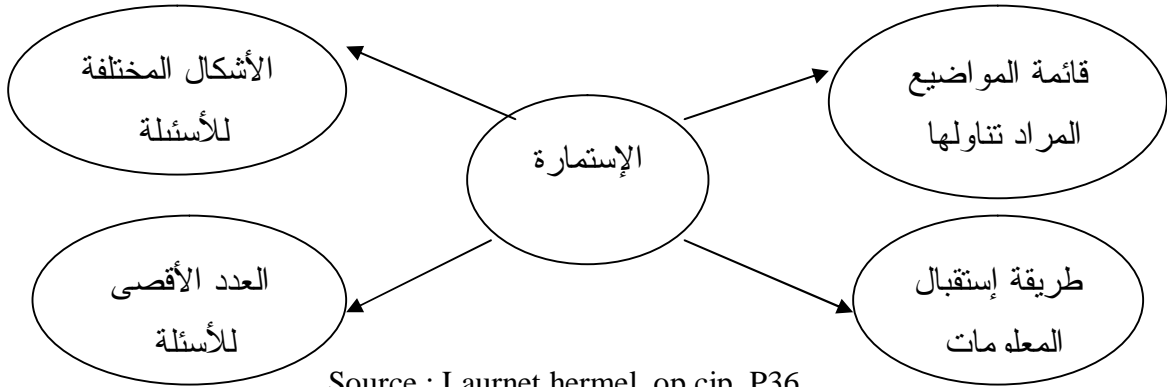
5- الإستمارة :

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

أ- هيكل الإستمارة :

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

الشكل رقم (30) هيكل الإستمارة



Source : Larnet hermel ,op.cip, P36.

يجب أن لا تكون الإستمارة طويلة جدا وأن لا تكون الأسئلة المطروحة معقدة بالنسبة للمستجوب حيث يجب أن تبدأ بأسئلة بسيطة لخلق نوع من الثقة لدى المستجوب وحثه على الإجابة ، ولا يجب أن تبدأ الإستمارة بأسئلة مفتوحة أو أسئلة إتهام .

ب- أنواع الأسئلة :

يوجد نوعان أساسيان من الأسئلة وهما :

- الأسئلة المفتوحة :

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

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

- الأسئلة المغلقة :

وهي الأسئلة التي يلتزم فيها المستجوب بالإجابة عن طريق الإختيار بين إقتراحين أو أكثر ، وتنقسم

الأسئلة المغلقة إلى عدة أنواع :

* السؤال ذو الإجابة الوحيدة :

يختار فيها المستجوب إجابة واحدة من القائمة المقترحة .

* السؤال المصفي :

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

مثال : في حالة رضاك عن الخدمة إنتقل إلى السؤال 5 .

في حالة عدم رضاك عن الخدمة إنتقل إلى السؤال 8 .

* السؤال متعدد الإختيارات :

المستجوب يختار إجابة أو عدة إجابات من خلال القائمة المقترحة .

* سؤال للترتيب :

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

أسباب عدم رضا العميل عن الخدمة المقدمة .

* سؤال حسب سلم التوجه :

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

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

رضا العملاء .

المطلب الرابع : القياس الكيفي والكمي لرضا العملاء :

إن قياس رضا العملاء يعتمد على نوعين من القياس هما : (1)

1- القياس الكيفي :

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

العميل دون المساس بأفكاره الخاصة .

أ- المبادئ العامة للدراسة الكيفية :

وتتمثل في :

- إذا كانت المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الكيفية رقمية فإنها ستسمح بقياس رضا العملاء .

- يفضل طريقة الحصول على المعلومات المفتوحة يمكن وضع العملاء في وضعية وشروط تجعلهم

أحرارا خلال التجربة مقارنة بالخدمة المقيمة ، فعدم وجود أسئلة إرشادية أو وجودها بقلّة في إستمارة

مشفرة إلى جانب الأسئلة ذات المربعات المشطوبة يجب أن تكون مبيّنة في دليل للإستجواب .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

- إن المبدأ الأساسي في عملية الإستجواب هو العفوية للسماح للعميل بمتابعة طريقته في التفكير ، لأن فهم هذه الطريقة تمكن المحلل من نمذجة عملية تكوين الرضا .
- من أجل تسهيل المسار الطبيعي لتفكير العميل يجب تجنبه التحول إلى مواضيع أخرى أو نسيان تناول الموضوع الأساسي ، فالطريقة الكيفية تستعمل مبدأ الإلحاح .
- في إطار قياس رضا العملاء يجب على المستجوب أو المنشط أن يملك معلومات حول إشكالية البحث دون إظهارها للعملاء المعنيين بالدراسة ، هذه المعلومات تسمح له بأن يكون أكثر إطلاع وأكثر تعمق ، وأكثر إلحاح ... إلخ .

ب- الإجراءات الوقائية الضرورية :

- للوصول إلى تحقيق دراسة كيفية بشكل أفضل يجب الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الوقائية التالية :
- الإختيار الجيد لعينة العملاء المعنيين بالدراسة بحيث تكون حيث العينة ممثلة لهم .
- يجب تقبل أن هذه الطريقة لا يمكنها تتبع جميع العملاء ولا يمكن الوصول إليها علميا .
- رصد مستجوبين ومحللين أكفاء وفي المجال .

ج- طرق الحصول على المعلومات :

- تعتمد هذه الطريقة على نوعين من التقنيات وهما :
- الإستجابات الفردية .
- تقنيات الفرق : إجتماع الفريق ، المائدة المستديرة .

د- الأهداف :

- تهدف هذه الدراسة إلى :
- إعداد قائمة لمختلف العناصر المكونة للرضا والتي من خلالها يقيم العميل بإستعمال عباراته وكلماته جودة الخدمة .
- الحصول على أسباب رضا أو عدم رضا العملاء ومعرفة توقعاتهم .
- إستخراج الأفكار المتعلقة بتحسين جودة الخدمة .

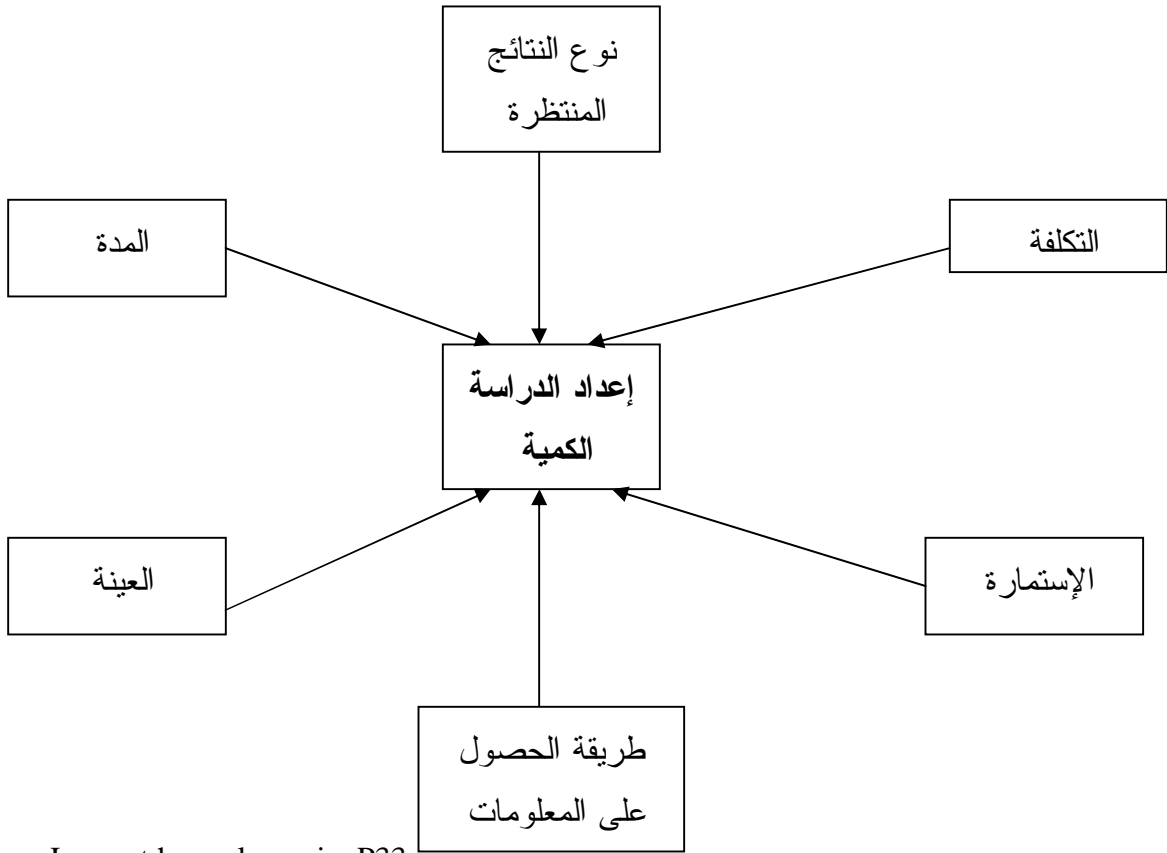
2- القياس الكمي :

أ- إعداد الدراسة الكمية :

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

والشكل التالي يوضح هذه العناصر :

عناصر إعداد الدراسة الكمية



Source : Laurnet hermel ,op.cip, P33.

ب - العينة وطريقة إختيارها :

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

- حجم العينة أكبر أو يساوي 30 .

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

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

- الطرق الإحتمالية :

* الإختيار العشوائي :

- السحب المنتظم .

- إستعمال جدول سحب الأرقام بالصدفة .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

* الإختيار عن طريق الإحتمالات المنحرفة :

- سحب مجموعة .
 - سحب متعدد الدرجات .
 - الطرق الغير إحتماية :
 - طرق الحصص .
 - إستعمال المقاييس .
- إن جودة إختيار العينة يعتمد على التجانس في المجتمع .

إن تعميم نتائج الدراسة على المجتمع ينتج عنه مجال خطأ عنه بدرجة ومجال الثقة وكمثال عن ذلك يمكن القول أن 95 % من الخطوط (درجة الثقة) أن نسبة العملاء الراضيين عن الإستقبال بين 38% و 42 % الذي يمثل إنحراف ب ± 2 % (يعبر عنه بمجال الثقة) عن النسبة الملاحظة في عينة الدراسة في البحوث عموما درجة الثقة تكون 95 % .

ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية :

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

E:مجال الخطأ

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

n: حجم العينة

t: معامل قيمته مرتبطة بدرجة الثقة.

لدرجة ثقة 95% $2=t$

ج - طرق الحصول على المعلومات :

- الاستجواب الفردي (وجهها لوجه) .
- الإستمارة عن طريق البريد وعن طريق الإنترنت .

د - معالجة المعلومات المتحصل عليها :

بعد الحصول على المعلومات تأتي عملية تفحص الإستمارات لإستبعاد الناقصة منها أو التي أجبب عنها بشكل فوضوي ، ثم تشفير الإجابات ووضعها في جهاز الإعلام الآلي ، بعد ذلك تعالج المعلومات لجعلها فعالة في إعطاء النتائج النهائية .

هـ - الأهداف :

يهدف القياس الكمي إلى :

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

- بعد إجراء الدراسة الكيفية والحصول على المعلومات التي تسمح بفهم الظاهرة وشرح سلوك العميل تأتي الدراسة الكمية التي تهدف إلى بناء إستراتيجية من خلال إعطاء الصفة الكمية للظاهرة، و تحديد التوجهات والسلوكيات .
- يهدف إلى البحث عن رد المجتمع والسوق المدروسة إلى الإنسجام .
- تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الإحصائي .
- إختيار محاور العمل المناسبة لتحسين رضا العملاء .

الفصل الثالث : الإصغاء للعميل وقياس مستوى الرضا لديه

خلاصة الفصل الثالث :

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

الفصل الرابع : التعريف بميدان التبرص

الفصل الرابع : التعريف بميدان التبرص

المبحث الأول : تقديم المؤسسة المينائية لسكيدة :

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية لسكيدة :

يعد ميناء سكيدة من أهم الموانئ في الجزائر وذلك باحتلاله موقعا إستراتيجيا هاما في الحركة التجارية الدولية ، الشيء الذي أدى إلى حصوله على المرتبة الثانية محليا من حيث النشاط التجاري ، بعد ميناء الجزائر العاصمة والمرتبة الثانية بعد ميناء أرزيو من حيث النشاط البترولي .

ويرجع تأسيس الموقع المينائي إلى ما بين القرنين السابع والثامن قبل الميلاد حيث أسس اليونانيون حضارة قرطاج والتي امتدت جذورها إلى نوميديا في شمال إفريقيا التي كانت خليجا سائحا لإنشاء مرفأ ، الشيء الذي أدى إلى قيام مدينة سطورة بعد سقوط قرطاج عام 147 قبل الميلاد ثم جاءت الفتوحات الرومانية بنفس الخليج وأسست مدينة روسيكادا المعروفة الآن بسكيدة ، وإلى غاية 1839 كان ميناء سكيدة عبارة عن مرفأ صغير مكون من أعمدة حديدية لإستقبال السفن بحيث لا تستطيع التفريغ مباشرة وإنما تترك حمولتها على رمال شاطئ سطورة الذي يبعد بـ 3 كلم من المدينة ونقلها في عربات وقوارب مسطحة . بعدها جاء مشروع إنشاء ميناء جديد عام 1860 في الجهة الأمامية لمدينة سكيدة عوضا عن ميناء سطورة حيث تضمن المشروع مايلي :

- بناء رصيف أفقي الهدف منه تكوين حقل مائي لإنشاء ميناء .
 - بناء حقل مائي في الجهة الشرقية والغربية للأرصفة الأمامية للميناء .
 - بناء رصيف كبير يبلغ طوله 1400 م .
 - بناء رصيف القصر الأخضر وإنهاء الساحة الأمامية للميناء وانطلقت به الأشغال سنة 1961 م .
- وفي الفترة ما بين 1891-1897 م كانت العملية تتمثل في إمداد الرصيف الكبير المقدر بـ 225 متر ، ثم منذ 1940 حتى 1957 م تم توسيع وإعداد مساحات خاصة بالسلع وكذلك أرصفة جديدة ، بعدما تم إنشاء رصيف القصر الأخضر ومن 1959 - 1964 م تم بناء مرفأ صغير وبقي الميناء ثانوي إلى غاية 1969 م وذلك بقيام الأشغال التي حولته إلى ميناء مختلط للمحروقات تبعا لإنشاء ثلاثة أرصفة بترولية عائمة إلى أن انتهت الأشغال عام 1972 م .

- بناء رصيف أمامي طوله 1845 متر ورصيف آخر طوله 650 متر وبينهما مدخل عرضه 250 متر ، حيث يبلغ عدد المنشآت المتخصصة في البواخر ثمانية ، سبعة منها مخصصة للمحروقات ، ورصيف واحد تجاري يبلغ طوله 240 متر سلم سنة 1995 م .

المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيدة :

التسمية : المؤسسة المينائية لسكيدة واختصارها EPSKIKDA .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

الشكل القانوني : مؤسسة عمومية اقتصادية ، باستقلالية شركة ذات أسهم ، تسير عن طريق القوانين والأنظمة الخاصة بالاستقلالية بالمؤسسات .

تاريخ الإنشاء : تأسست بمقتضى المرسوم رقم 82 - 284 الصادر في 14 أوت 1982 وتحولت إلى شركة مساهمة بتاريخ 21 مارس 1989 م .

المقر الاجتماعي : نهج رزقي رحال ، صندوق بريد 65 . 21000 سكيكدة . الجزائر .
رأس المال الاجتماعي : 8 00 000 000 دج بملكية مساهم وحيد ، هو مؤسسة تسيير مساهمات الدولة " PORT " (SOGEPORTS) .

ميدان النشاط : إن المؤسسة المينائية لسكيكدة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية باستيراد وتصدير البضائع حيث تقوم بتوزيع البضائع والمواد إلى كل الجهات الشرقية للبلاد وهذا بالتعاون مع الهيئات الأخرى كالجمارك والشرطة .

المطلب الثالث : مهام وأهداف المؤسسة المينائية لسكيكدة :

1- مهام المؤسسة :

تتمثل مهام المؤسسة المينائية لسكيكدة فيما يلي :

- أ - المساهمة في زيادة المبادلات التجارية ، وضمان الحركة الدائمة للسلع والبضائع عن طريق التصدير والاستيراد .
- ب - تسيير واستغلال المجال العمومي والأماكن .
- ج - القيام بأعمال الصيانة .
- د - الوقاية من الأخطار المتنوعة كالحرائق والتلوث .
- هـ - القيام بأعمال الشحن وتفريغ السلع والبضائع .
- و - تنظيم حركة المرور داخل الميناء .

2- أهداف المؤسسة :

- تسعى المؤسسة المينائية من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية :
- أ - ضمان التحقيق المستمر للأرباح باعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء .
 - ب - احتلال مكانة هامة في القطاع المينائي خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية مع الدخول إلى اقتصاد السوق وزيادة المنافسة من قبل المؤسسات المينائية الأخرى .
 - ج - زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى انتعاش الاقتصاد الوطني .
 - د - العمل على خدمات في أحسن الظروف وأقل التكاليف .
 - هـ - تقديم المساعدات إلى المؤسسات الوطنية في عمليتي التصدير والاستيراد .
 - و - تنويع خدماتها وتحسين جودتها .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

ز - العمل على زيادة الحصص السوقية .

المطلب الرابع : إمكانيات وقدرات المؤسسة المينائية لسكيدة :

* - التنظيم الإداري :

- تدار المؤسسة من قبل مجلس إداري يتكون من سبعة أعضاء ، خمسة منهم يمثلون مؤسسة تسيير مساهمات الدولة PORT (SOGE PORTS) وعضوين يمثلان العمال .
- مؤسسة منظمة في شكل إدارة عامة ذات وحدة واحدة تتمثل نشاطاتها ومهامها في :
 - تسيير واستغلال الآلات والمنشآت المينائية .
 - القيام بعمليات السحب ، والقيادة والشحن .
 - القيام بعمليات الشحن والتفريغ .
 - القيام بمهام الشرطة والأمن المينائي .
 - تنفيذ أعمال الصيانة ، والتهيئة وتجديد البنية الفوقية المينائية .
 - الإعداد للدخول في علاقات مع السلطات المدنية المعنية ، برامج أعمال الصيانة ، التهيئة وإنشاء بنية تحتية مينائية .

* - القدرات الإقليمية :

- القدرات الإقليمية للمؤسسة المينائية لسكيدة تمتد إلى الموانئ التالية :
 - مينائين للتجارة : الميناء المختلط لسكيدة والميناء الجديد الخاص بالمحروقات .
 - ثلاثة موانئ للصيد : ميناء القل ، ميناء سطورة ، ميناء المرسي .

* - الإمكانيات المينائية للعبور :

- عبور البضائع العامة : 2000000 طن في السنة .
- عبور المحروقات : 30000000 طن في السنة ، 11 رصيف عائم خاصة بالسفن ذات 25 إلى 100000 طن .
- المساحات التجارية :

U مساحات تجارية مغطاة (مخازن ، مستودعات حسب المعايير ، مخابئ) تقدر ب 8000

م² .

U مساحات تجارية : أرضية غير مغطاة تقدر ب 140000 م² .

* - حظائر وسائل خدمة المرافئ ، التفريغ والتحويل :

- الحظيرة الخاصة بالبحر والعوامات :

- حظيرة الساحبات : 8 ساحبات من 1500 إلى CV 3400 .
- حظيرة زوارق القيادة : 06 زوارق .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

- حظيرة زوارق الإرساء : 08 زوارق .

- طوافة للاسترجاع بـ 15 م³ .

- زورق تجسير للطوارئ بقدرة 100 طن .

* - حظيرة الرافعات :

- رافعات رصيف كهربائية : 12 رافعة من 3 إلى 10 طن .

- رافعات أتوماتيكية : 10 رافعات من 15 إلى 120 طن .

* - حظيرة عربات رفع الأثقال :

- عربات رفع الأثقال صغيرة ومتوسطة : 60 عربة من 1 إلى 10 طن .

- عربات رفع الأثقال كبيرة (خارج آلات تفريغ الحاويات) 07 عربات من 13 إلى 36 طن .

- حظيرة عربات رفع الأثقال خاصة بتفريغ الحاويات : 07 عربات من 10 إلى 45 طن .

* - معدات التحويل :

- جرارات مينائية : 05 جرارات من 25 إلى 32 طن .

- ساحبات مينائية : 16 ساحبة من 25 إلى 60 طن .

* - المنشآت المتخصصة :

- محطة بحرية للمسافرين : 1200 مسافر عند كل إرساء .

- محطة للسيارات المسافرة : 3 مسالك ذات رواقين مع القيام بالمعالجة المتزامنة لـ 18 سيارة .

- موقف تفريغ مركب من ثلاثة معابر للتخزين بقدرة كلية تقدر بـ : 15000 م (3 x 5000 م²) .

المبحث الثاني : الجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة :

المطلب الأول : الجانب القانوني للمؤسسة :

المادة الأولى :

تنشأ مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي وفقا لمبادئ ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات والأحكام ، الأمر رقم 71 - 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والنصوص المتخذة لتطبيقها في الموانئ البحرية تسمى المؤسسة المينائية لسكيدة ، ويشار إليها في النص

" بالمؤسسة " تعد المؤسسة تجارية في علاقاتها مع الغير وتخضع للتشريع المعمول به وللقواعد الواردة في المرسوم .

المادة الثانية :

تتولى المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وقصد المشاركة في ترقية المبادلات الخارجية للبلد لاسيما بالعمل على عبور الأشخاص والبضائع والمعدات في ظروف اقتصادية أحسن .

المادة الثالثة :

تزود الدولة المؤسسة ، قصد أداء مهمتها في إطار التنظيم المعمول به بالامتلاكات والأعمال والهيكل والوسائل التي يجوزها المكتب الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ وبتحويل نشاط البحر التي تقوم به الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها ، وكذلك تحويل الموظفين القائمين بالتسيير والإدارة .

يمكن للمؤسسة أن تقوم بجميع العمليات التجارية ، والصناعية والعقارية وغير العقارية ، والمالية التي لها صلة بأعمالها والتي من طبيعتها أن تساعد على تطورها في حدود هدفها وفي إطار التنظيم المعمول به .

المادة الرابعة :

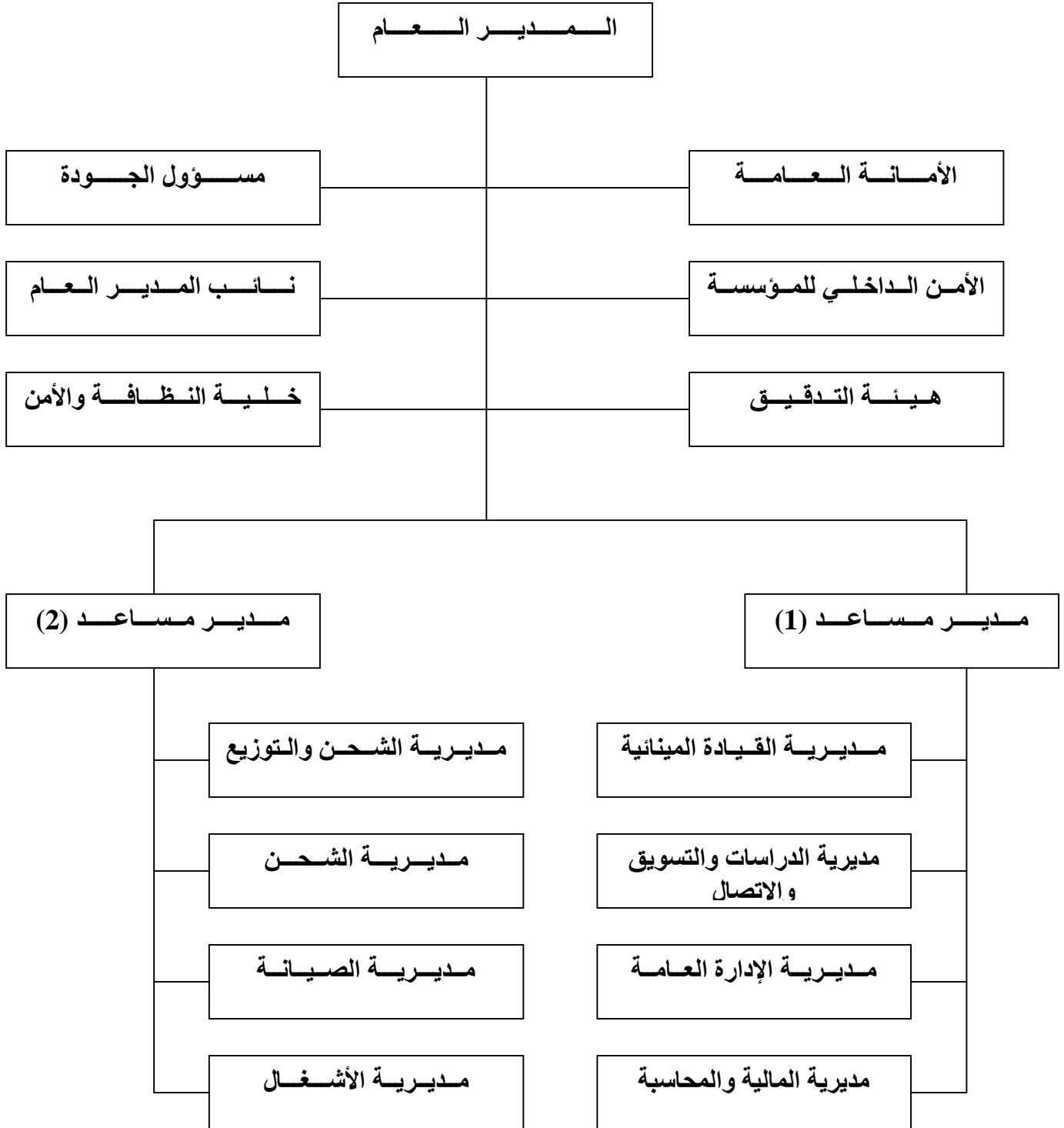
تمارس المؤسسة الأعمال المطابقة لهدفها ضمن الحدود الجغرافية للمجال المينائي المعني الخاضع للتنظيم المعمول به .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التبرص

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة :

الشكل رقم (32)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة



المصدر : المديرية العامة .

المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة :

تسير المؤسسة المينائية لسكيدة من طرف الرئيس المدير العام يساعده في أداء مهامه مجموعة من المدراء وهيئة إدارية مساعدة ، فالمؤسسة المينائية منظمة ومهيكلت في إدارة عامة وثمانى مديريات مركزية وهي :

- مديرية القيادة المينائية .
- مديرية الاستغلال ، والشحن والتفريغ .
- مديرية السحب .
- مديرية الأشغال .
- مديرية الصيانة .
- مديرية المالية والمحاسبة .
- مديرية الإدارة العامة .
- مديرية الدراسات التسويق والاتصال .

1- المديرية العامة :

تقوم هذه المديرية بتسيير ، وتوجيه ، تنسيق ، ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة المينائية لسكيدة من خلال المديريات التي تسيرها في إطار السياسة الموضوعية من طرف الرئيس المدير العام ، ومعرفة الأهداف العامة وتحديد الوضع العام لأعمال المؤسسة . وتتكون هذه المديرية من :

- أ- الرئيس المدير العام .
- ب - مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق ، والإشراف ، ومراقبة نشاطات القيادة المينائية ، الإدارة العامة ، المالية والمحاسبية والدراسات ، التسويق والاتصال .
- ج - مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق ، والإشراف ومراقبة نشاطات الاستغلال ، الشحن والتفريغ ، الصيانة ، الأشغال والسحب .
- د- مسؤول الجودة : مرتبط بالإدارة العامة ولديه السلطة والمسؤولية للتأكد من الحفاظ والعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة .
- هـ - نائب المدري العام : وينوب عن المدير العام وحالة غيابه وله صلاحيات الرئيس المدير العام إذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع .
- و - الأمانة العامة ومكتب التنظيم: وهي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم المواعيد .
- ز - الأمن الداخلي للمؤسسة: المسؤولون عن الأمن الداخلي للمؤسسة يسهرون على توفير الأمن داخل مصالح الخدمات المينائية والعمل على توفير الأمن داخل ميدان العمل .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

ج - هيئة التدقيق الداخلي : وتسهر هذه الهيئة على الرقابة والتدقيق في نظام إدارة الجودة .
ط - خلية النظافة والأمن : وتهتم بالنظافة والأمن داخل المؤسسة إذ تسهر على أمن العمال والعملاء ونظافة ميدان العمل .

2- مديرية القيادة المينائية :

تقوم هذه المديرية بمهام على مستوى الأملاك العمومية المينائية البرية والبحرية ، حيث تعمل على توفير الشرطة والأمن في المسطحات المائية والمساحات الأرضية ، والتجهيزات من أجل ضمان المحافظة الدائمة على سير العمل وسلامة الأشخاص والبضائع ، إلى جانب ذلك فهي مسؤولة عن الأعمال المتعلقة بالملاحة ، القيادة ، الإرشاد وتموضع السفن .
تتكون مديرية القيادة المينائية من دائرة الشرطة والأمن على مستوى الميناء القديم ودائرة الشرطة والأمن على مستوى الميناء الجديد وكذلك دائرة تقديم المساعدة للسفن .

3- مديرية الاستغلال ، والشحن والتفريغ :

ويقصد بها الاستغلال الأمثل لمعدات المؤسسة للقيام بعملية الشحن والتفريغ ونقل البضائع وتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي :

- القيام بالعمليات الشحن والتفريغ والنقل .
- تقديم المعدات والآلات للعملاء .
- التسيير التجاري للأملاك العمومية والتجهيزات المتخصصة .
- متابعة حركة البضائع ، جمع المعلومات الإحصائية وفوترة الخدمات المقدمة .
- وتتكون مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ من :
- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ والتي تنقسم إلى :
- * مصلحة الإحصائيات .
- * مصلحة الأملاك .
- * مصلحة توزيع الوسائل البشرية والمادية .
- دائرة الاستغلال : وتتكون من :
- * مصلحة العمليات الخاصة بالسفن .
- * مصلحة الفوترة .
- دائرة الحاويات وتتكون من :
- * مصلحة الفوترة .
- * مصلحة تسيير الحاويات .
- دائرة الإمداد : وتتكون من :
- * مصلحة خدمات الشحن والتفريغ .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

* مصلحة الحضور ، متابعة الوسائل ، البرمجة ، المراقبة .

4- مديرية الصيانة :

هذه المديرية مكلفة بصيانة والحفاظ على التجهيزات المسيرة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة (معدات متحركة ، الرافعات ، ...) أو كذلك تقدير وتسيير المخزون (قطع الغيار ، الزيوت ، ...) وتتكون مديرية الصيانة من ست مصالح هي :

- مصلحة التنظيم والدفع .

- مصلحة صيانة الوسائل البحرية .

- مصلحة صيانة الرافعات .

- مصلحة الشراء المحلي .

- مصلحة الشراء الخارجي .

- مصلحة تسيير المخزون .

5- مديرية الأشغال :

مديرية الأشغال مكلفة المحافظة على الأملاك ومتابعة تنفيذ الأشغال الخاصة بالبنية التحتية والفوقية المينائية ، وتحتوي على ثلاث مصالح هي :

- مصلحة المحافظة على الأملاك .

- مصلحة الأشغال الجديدة .

- مصلحة البنية التحتية البحرية .

6- مديرية الإدارة العامة :

وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية ، القضايا القانونية والمنازعات والقضايا العامة للمؤسسة ، إلى جانب متابعة تنفيذ برنامج تكوين العاملين في المؤسسة وتدريبهم ، وتحتوي هذه المديرية على أربع دوائر هي :

- دائرة الموارد البشرية وتتكون من :

* مصلحة تسيير الموارد البشرية .

* مصلحة الرواتب والعلاقات مع الصندوق .

- دائرة القضايا العامة : وتتكون من :

* مصلحة النشاطات الاجتماعية .

* مصلحة الوسائل العامة .

* مصلحة العلاقات الخارجية .

- دائرة التكوين .

- دائرة القضايا القانونية : وتتكون من :

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

* مصلحة المنازعات .

* مصلحة التأمينات .

* مصلحة الأسواق .

7- مديرية المالية والمحاسبة :

تهتم هذه المديرية بضمان تسيير العمليات المالية ، ومسك حسابات المؤسسة ، وتتكون هذه المديرية من دائرتين هما :

- دائرة المالية : وتحتوي على :

* مصلحة العمليات المالية .

* مصلحة ميزانية الاستثمار .

- دائرة المحاسبة : وتحتوي على :

* مصلحة المحاسبة العامة .

* مصلحة التحصيل .

8- مديرية الدراسات ، التسويق والاتصال :

وهي مكلفة بقيادة العمليات الخاصة بالدراسات ، التسويق ، الاتصال ، ومراقبة التسيير ، والإعلام الآلي ، وبما أنها المديرية التي قمنا فيها بالتربص فإننا سنتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث .

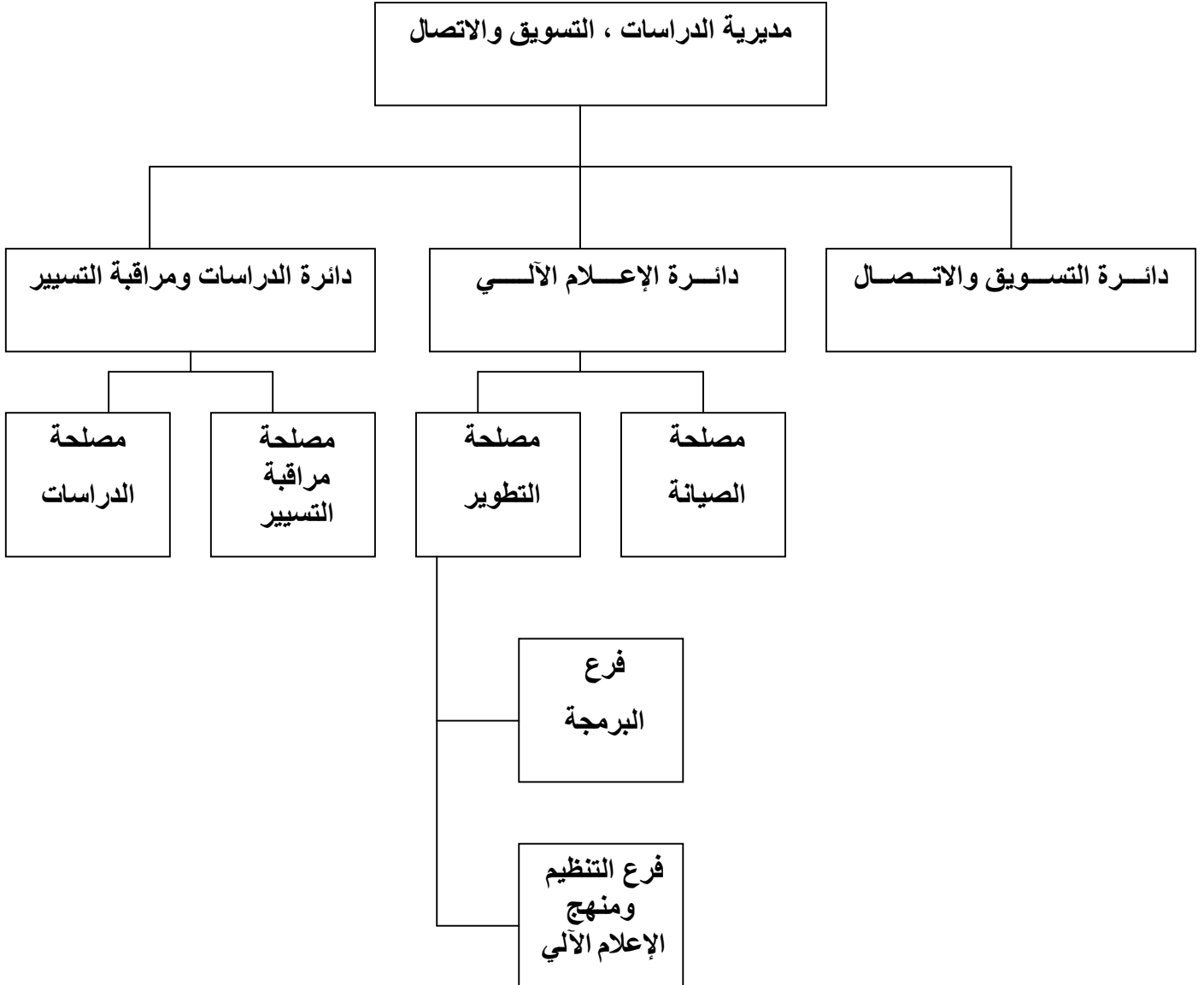
الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

المبحث الثالث : التعريف بمديرية الدراسات ، التسويق والاتصال :

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات ، التسويق والاتصال :

الشكل رقم (33)

الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات ، التسويق والاتصال .



المصدر : مديرية الدراسات ، التسويق والاتصال .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

المطلب الثاني : شرح الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات ، التسويق والاتصال :

مديرية الدراسات ، التسويق والاتصال ، مكلفة بقيادة وتوجيه والإطلاع على سير الأعمال المتعلقة بالدراسات ومراقبة التسيير والتسويق ، الاتصال والإعلام الآلي .
وتتكون مديرية الدراسات ، والتسويق والاتصال من ثلاثة دوائر هي :

1- دائرة الإعلام الآلي :

ويقوم بإدارة هذا القسم ستة أعضاء ، حيث تملك المؤسسة حوالي 150 جهاز إعلام آلي وتكمن مهمته في صيانة الأجهزة والاهتمام بها ، وتتكون دائرة الإعلام الآلي من مصلحتين :

أ - مصلحة الصيانة :

ومهمتها صيانة الأجهزة وهي نوعان :

- الصيانة الأولية وتهتم المصلحة بإصلاح أجهزة الإعلام الآلي بنفسها في حالة تعطلها .
- الصيانة الثانوية : في حالة عدم قدرة المصلحة على إصلاح أجهزة الإعلام الآلي تقوم بإرسالها إلى أطراف خارج المؤسسة .

ب - مصلحة التطوير :

ونقصد بها تطوير ميدان الإعلام الآلي وفيها نوعان :

- فرع البرمجة :

وتهتم بجميع البرامج وتطبيقاتها في المؤسسة المينائية وترتب حسب الأولوية ، حيث تمر على دائرة الإعلام الآلي فيما بعد .

- فرع التنظيم ومنهج الإعلام الآلي :

ويقوم هذا الفرع بعدة مهام هي :

- إنشاء فضاء الانترنت لصالح العمال .
- المحافظة على البرامج .
- المحافظة على تجهيزات الإعلام الآلي .
- إنجاز ملفات البرامج .
- تطبيق البرامج .
- متابعة شبكة الاتصال .

2- دائرة الدراسات ومراقبة التسيير :

تقوم هذه الدائرة بمتابعة تنفيذ الأهداف، ومكلفة بالقيام بالتعديلات على لوحة القيادة " TABLEAU DE BARD " وهو جدول يعد كل شهر توضح فيه النتائج المحققة والمتوقعة ويظهر فيه تقرير

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

مقارنة نتائج العام الماضي والعام الحالي حيث يكون هذا التقرير عبارة عن ملخص لمختلف نشاطات المؤسسة خلال شهر .

3- دائرة التسويق والاتصال :

وهي الدائرة التي قمنا بالتربص فيها لمدة 6 أشهر من شهر سبتمبر 2005 إلى غاية مارس 2006 لذلك سنتناولها بالتفصيل في المطلبين القادمين .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق والاتصال :

الشكل رقم (34) الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق والاتصال .



المصدر : مديرية الدراسات ، التسويق والاتصال .

المطلب الرابع : شرح الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق والاتصال :

وتتكون دائرة التسويق والاتصال من مصلحتين ، مصلحة التسويق ومصلحة الاتصال :

1- مصلحة الاتصال :

تم تأسيس هذه المصلحة في جانفي 2003 وينقسم هذه المصلحة إلى :

أ - اتصال داخلي :

والذي يهتم بالاتصال داخل المؤسسة أي مع العاملين فيها ويشمل هذا الاتصال مايلي :

- التحسيس .
- نشر الإحصائيات الشهرية لمختلف الأنشطة التجارية .
- إصدار معلومات عن الأحداث السارية في الشهر حتى يكون العاملين على إطلاع بالمستجدات داخل المؤسسة .
- برمجة لقاءات ونقاش حول احتياجات وواجبات وحقوق العاملين .
- علبة الاقتراحات وهو مشروع يسمح باقتراح مجال جديد للتعبير للمشاركة والمساهمة في اقتراح أفكار لتحسين جودة الخدمات المقدمة ، ويتم ذلك في مراحل منها عملية الفرز والاختيار من خلال جمعية عامة لاختيار أحسن فكرة مقابل مبلغ محدد من قبل الجمعية .
- توعية العمال حول نظام إدارة الجودة في إطار العمل اليومي .

الفصل الرابع : التعريف بميدان التربص

ب - اتصال خارجي :

ويهتم هذا الاتصال بعملاء المؤسسة وتتمثل مهامه في :

- تنظيم زيارات للمتعاملين الاقتصاديين .
- تنظيم أبواب مفتوحة .
- القيام بلقاءات مع المتعاملين الاقتصاديين في مساحات مهيأة ذلك .
- الاتفاق مع الإذاعات المحلية لإيداع ومضات إخبارية .
- نشر المعلومات على موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت .

2- مصلحة التسويق :

وتهتم هذه المصلحة بالتعرف على العملاء ومشاكلهم والعمل على تحسين صورة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ، وتقوم بالمهام التالية :

- الإصغاء للعملاء من أجل التعرف على مشاكلهم وحاجاتهم ومتطلباتهم .
- القيام ببحوث رضا العملاء لمعرفة درجة رضاهم والعمل على زيادتها .
- التقرب من العملاء لخلق علاقات الثقة .
- تنظيم يوم خاص بتقديم حصيلة السنة الجارية بحضور المتعاملين الاقتصاديين وكل الفعاليات .
- ترويج الخدمات الميئانية عن طريق المشاركة في التظاهرات الوطنية والدولية .
- المشاركة في صالون النقل الدولي لإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة وترويج جودة الخدمات التي تقدمها والعمل على جلب متعاملين اقتصاديين جدد لزيادة الحصة السوقية .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

يعتبر نظام إدارة الجودة من الأساليب المطبقة في المؤسسة المينائية لسكيدة من أجل الحصول على خدمات ذات جودة عالية وضمن هذا النظام توجد المواصفات التي تحدد مراحل عملية الإصغاء للعميل وقياس رضا العملاء ، لذلك سنتناول في هذا الفصل مراحل تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة في المؤسسة أهميته وأهدافه كما سنتطرق إلى نظام الإصغاء وتقنياته وقياس الرضا وطرقه والإتصال وفوائده وفي الأخير نتعرف على كيفية تقييم عملاء المؤسسة لمستوى خدماتها ، ودرجة رضاهم عنها من خلال جميع بيانات الإستمارة تحليلها والوصول إلى النتائج وعرض الإقتراحات .

المبحث الأول : تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة :

المطلب الأول : الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة :

تقوم المؤسسة المينائية لسكيدة بتقديم عدة خدمات أساسية متمثلة فيمايلي :

1- القيادة المينائية :

تقتصر الصلاحيات المخولة لحراس وضباط الموانئ في مجال الشرطة دون التدخل في الصلاحيات المرتبطة بتسيير واستغلال الميناء حيث أن هذه الصلاحيات محددة في التنظيم المنصوص عليه بهذا الشأن ، كذلك لا تتدخل في صلاحيات الشرطة العامة والأمن العمومي التي تمارسها المصالح الأخرى المؤهلة والتابعة للدولة كما أنه يمكن لضباط الميناء أن يتخذوا كل الإجراءات اللازمة لحماية الأملاك العمومية المينائية ، والمنشآت القائمة عليها والحفاظ عليها ويقصد بحماية الأملاك العمومية المينائية والمحافظة عليها ، مجمل الأعمال المساعدة بصفة مباشرة أو غير مباشرة على إحترام قواعد الاستغلال ، الأمن ، الصحة ، والنظافة العمومية .

2- الإرشاد البحري :

الإرشاد البحري هو المساعدة التي تقدم إلى ربان السفينة من قبل مستخدمى الديوان الوطني للموانئ ، والمرخص له من قبل الدولة ، لقيادة السفينة عند الدخول للميناء والخروج منه ، كما أن الإرشاد يعد إجباريا لكل السفن الجزائرية منها أو الأجنبية باستثناء السفن التالية :

- السفن الشراعية بحمولة 100 طن .

- السفن ذات الدفع الآلي والمخصصة لصيانة المرشد نفسه في حدود المحطة .

وينتهي دور المرشد البحري عند وصول السفينة إلى مكان الإرساء ، ويجب على ربان السفينة تسهيل صعود المرشد وتقديم له جميع الوسائل الضرورية ، ويلتزم المرشد بخدمة السفينة التي تتقدم أولا أو التي يصل دورها ، ويجب أن يقدم خدماته إلى السفينة التي تكون في حالة خطر أو تحمل مواد خطيرة حتى ولو لم يأتي دورها .

3- السحب البحري :

تتمثل خدمة السحب البحري فيمايلي :

- العمليات التي تتطلب سحب أو دفع السفينة .

- مناورات الإرساء ، أو انتقال ، أو إبحار السفينة .

- المراقبة والمساعدة في مناورات أخرى مثل الملاحة للسفينة .

كما يبدأ عمل القطر بمجرد وصول السفينة القاطرة إلى السفينة المقطورة بما فيه الكفاية للقيام حالاً بعملية السحب الضروري وينتهي عمل القطر بانتهاء آخر عملية وابتعاد السفينة .
ويتعين على المجهز الذي يقوم بعملية القطر أن يحضر في الوقت والمكان المتفق عليها مع السفينة القاطرة والصالحة للقيام بالخدمات المتفق عليها .
كما يتعين عليهم تقديم خدمات القطر بمهارات عالية بدون توقف الذي لا جدوى منه ، وذلك تحت إدارة ربان السفينة المقطورة .

4- الشحن والتفريغ :

خدمة الشحن والتفريغ هي خدمة مزدوجة ، ويمكننا شرح كل واحدة على حدا كمايلي :

أ- الشحن :

وتتمثل هذه الخدمة في :

- وضع البضائع على ظهر السفينة .
- رفع السلع بواسطة آلات الرفع .
- تفكيك البضائع في السفينة .
- ترتيب البضائع في السفينة .
- تمسيك البضائع .

ب - التفريغ :

تتمثل فيمايلي :

- إنزال البضائع من السفينة .
- تفريغ البضائع على أرض الميناء .
- مساعدة الفرقة الموجودة على سطح الميناء .
- تمسيك وترتيب البضائع .
- تحويل البضائع باتجاه المستودعات .

5- التخزين :

بالإضافة إلى نقل البضائع من على الرصيف فإنه يتم تخزينها وذلك حتى تسهل عملية توزيع البضائع وتحتوي المؤسسة المينائية لسكيدة على :

1- مخازن البضائع العابرة :

وهي مخازن تكون بالقرب من الرصيف حيث يتم تخزين البضائع لفترة قصيرة وهذه المخازن مغلقة حيث توضع فيها البضائع القابلة للتلف وكذلك لحمايتها من السرقة .

2- الحاضرة :

وهي عبارة عن مساحات مغطاة يتم فيها تخزين البضائع لفترات طويلة .

3- المساحات الأرضية : هناك مساحات مكشوفة داخل المؤسسة المينائية يتم فيها تستيف الحاويات .

بالإضافة إلى الخدمات الأساسية هناك خدمات مساعدة تقدمها المؤسسة المينائية لسكيدة متمثلة في :

1- إصلاح السفن : وتتم عملية إصلاح السفن في الحوض بالقرب من الميناء حيث تقدم خدمات

الإصلاح بمختلف أنواعها وكذلك الفحص والصيانة إلى جانب إصلاح المعدات والأجهزة الملاحية .

2- تموين السفن بالمياه والوقود :

تقوم المؤسسة المينائية بتزويد السفن التي يقوم بعمليات الشحن والتفريغ بالوقود الذي توفره شركة سوناپراك وكذلك بالمياه .

3- تفريغ السفن من الفضلات :

يتم تفريغ السفن من الفضلات عن طريق طوافات خاصة بنقل الفضلات .

المطلب الثاني : تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 في المؤسسة المينائية لسكيدة :

في هذا المطلب سنتناول المراحل التحضيرية التي رافقت عملية تنفيذ مشروع الحصول على شهادة

الإيزو وكذلك تطبيقات نظام الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة المسجل لدى SGS France *

والذي يتناول محاور مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 ، وذلك من أجل ضمان خدمات ذات جودة .

أولا : اختيار مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 لوضع نظام لإدارة الجودة :

تحتوي مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 على خمسة محاور أساسية تشكل مجتمعة نظاما لإدارة

الجودة ، يعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

المينائية حيث تركز هذه المحاور على المتطلبات العامة الضرورية لإنشاء نظام إدارة الجودة ، إلى

جانب تحقيق دعم الإدارة العليا للمؤسسة نحو تطبيق نظام لإدارة الجودة والمحافظة عليه ، إضافة إلى

توفير الموارد المالية ، البشرية و المادية التي تعمل على تفعيل عمليات المراقبة والقياس من أجل

القيام بالتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لتحقيق رضا العملاء .

إن مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 تسمح بحذف بعض البنود والمحاور التي لا تتلائم مع طبيعة

نشاط المؤسسة ، وبما أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية تعتمد في تقديمها للخدمات على بعض

الوسائل الضرورية لإتمام ذلك فإنها قد استبعدت بعض البنود التي لا تتلائم مع طبيعة نشاطها ولأن

مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 هي المواصفة الوحيدة التي تسعى جميع المؤسسات باختلاف

أنواعها للتطابق مع متطلباتها ، فقد تم الاعتماد عليها من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة لتأسيس

نظام لإدارة الجودة .

وبما أن العمل بنظام إدارة الجودة يعتبر حديثا بالنسبة للمؤسسات خاصة الخدمات الخدمية منها فقد

قامت المؤسسة المينائية لسكيدة بالاستعانة بجهة استشارية لمساعدتها في وضع نظام إدارة الجودة

* Service général de surveillance

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

وتطبيقه في المؤسسة ، حيث اختارت المديرية العامة مكتب ISGA* والكائن مقره بمدينة عنابة من أجل تنفيذ هذا المشروع ، حيث قامت بالتوقيع مع هذا المكتب عقد المرافق في شهر مارس 2002 والذي يلتزم فيه بـ :

- تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة المينائية لسكيدة ومساعدتها في تأسيس نظام إدارة الجودة يتطابق مع المواصفة المختارة إلى جانب تحديد الوثائق المرافقة له .
- القيام بتدريب و تحسيس الإطارات العليا للمؤسسة .
- مساعدة المؤسسة في القيام بالتقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة المطبق قبل القيام بالتدقيق النهائي .

ثانيا : مراحل مشروع نظام إدارة الجودة :

إن المراحل المتبعة لتنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة تتوافق مع المراحل الزمنية المذكورة في الشكل السابق حيث تم في هذه المراحل القيام بالأنشطة التي تدعم تطبيق نظام إدارة الجودة (إعداد العمليات والإجراءات ، التدقيق الداخلي ، التدقيق النهائي إلخ) ، ويمكن ذكر هذه المراحل كالاتي :

1- انطلاق المشروع :

بدأت هذه المرحلة في الشهر الثالث إلى الشهر الثامن من سنة 2002 حيث قامت المؤسسة المينائية في هذه المرحلة بإصدار ميثاق الجودة الخاص بالمؤسسة إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي يتماشى ومعايير نظام إدارة الجودة ، إلى جانب ذلك قامت بالاتفاق مع الهيئة المرافقة بالقيام بتكوين وتحسيس الإطارات العليا للمؤسسة وكذلك وضع سياسة الجودة للمؤسسة حسب القواعد المنصوص عليها في نظام إدارة الجودة .

2- تحسيس العمال بمشروع نظام إدارة الجودة :

تمت هذه المرحلة خلال الشهر الثالث إلى الشهر العاشر وفيها قامت المؤسسة بتنظيم ورشات عمل لتدريب وإعلام عمال المؤسسة المينائية بالقواعد والمقاييس والتنظيمات المتخذة لتطبيق نظام إدارة الجودة في كل المديريات والدوائر والمصالح إلى جانب إعلام العمال تدريجيا بطرق تطبيق هذا النظام عن طريق النشرة الإشهارية الصادرة عن المؤسسة المينائية لسكيدة .

3- تكوين العمال حول نظام إدارة الجودة :

وكانت هذه المرحلة ما بين الشهر الثالث والشهر الثاني عشر من سنة 2002 ، وقامت فيها المؤسسة بالقيام بأيام دراسية تكوينية وتوعوية حول تقنيات فهم وتطبيق نظام إدارة الجودة من طرف الجهة الاستشارية بحيث لكل مهمة مسؤول يقوم بالإشراف عليها ، إلى جانب وضع برنامج لمراقبة تطبيق قواعد الجودة شهريا أو ثلاثيا .

* Institut supérieur de gestion d'Annaba .

4- تنظيم مجموعات لتحليل العمليات الخاصة بنظام إدارة الجودة حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة :

وانطلقت هذه المرحلة من الشهر الخامس لسنة 2002 إلى الشهر السابع لسنة 2003 حيث قامت المؤسسة بتكوين مجموعات كل مجموعة تتشكل من أفراد متمثلين في عمال المؤسسة من إطارات وتقنيين ساميين وإعطاء كل إطار مسؤولية إدارة عملية حسب الوظيفة المعينة له فمثلا فيما يخص إرضاء العملاء والتي يجب التحكم فيها في تلبية متطلبات العملاء من خلال :

- أ- العلاقة الدائمة مع العملاء :
- معرفة طلباتهم .
- تصنيف طلباتهم من الأهم إلى المهم .
- الإصغاء للعملاء .
- ب - التطوير المستمر :
- مراقبة مجال تطور العلاقات مع العملاء .
- حل المشاكل .

5- إنشاء نظام لإدارة المؤسسة المينائية :

حيث أنشأ هذا النظام من الشهر الرابع إلى الشهر التاسع من سنة 2003 ، حيث قامت المؤسسة بوضع نظام لإدارة المؤسسة المينائية ككل وفقا للقواعد المنصوص عليها في نظام إدارة الجودة حسب المرجع : الإيزو 9001 طبعة 2002 ، كما تم استخلاص القواعد الخاصة بنشاط المؤسسة المينائية وفق نفس المرجع .

6- فعالية النظام وتطبيقه في الميدان :

وتمت هذه المرحلة ما بين الشهر السابع والشهر العاشر من سنة 2003، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لأنه فيها تم تطبيق نظام غدارة الجودة في الميدان ومدى فعاليته من خلال العمليات المحددة لكل مهمة ولكل فرد داخل المؤسسة المينائية وهذا لاستيعاب تقنيات تحسين الجودة في تقديم الخدمات في الميدان، حيث تكون فعالية النظام من خلال التطبيق الصحيح للقواعد الخاصة بالعمليات، مثل عملية الإصغاء للعملاء، وعملية قياس درجة الرضا لديهم وبالتالي ثم الاتصال بالجهة المانحة لمباشرة عملية التدقيق لهذا النظام .

7- امتحان لمراقبة تطبيق نظام إدارة الجودة (امتحان تجريبي) :

بدأت هذه المرحلة من الشهر السابع إلى الشهر الحادي عشر من سنة 2003 حيث يعتبر هذا الامتحان من المراحل المهمة في تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة المينائية لسكيدة لأنه في هذه المرحلة يتم الكشف عن نقاط الضعف وعدم التطابق في نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة ، قبل التوجه إلى التدقيق النهائي وهذا التدقيق التجريبي قام به على مستوى المؤسسة فريق تابع للجهة

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

المانحة والتمثلة في SGS وتمثلت نتائج التدقيق في تقديم تقرير يتضمن تحديد أهم الانحرافات والعمليات التصحيحية المقررة والمدة اللازمة لتنفيذ هذه العمليات .
وبعد الإلتزام بالعمليات التصحيحية المقترحة ضمن مخطط التدقيق التجريبي يبدأ فريق التقييم التابع للهيئة المانحة بالتحضير لتنفيذ التدقيق النهائي .

8- التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة :

حيث بدأ التحضير لعملية التدقيق النهائي من الشهر التاسع وقام فريق التدقيق بهذه العملية في شهر جانفي 2004 حيث تم استخراج حالات عدم المطابقة في النظام واتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية وبعض الملاحظات الواجب أخذها بعين الاعتبار .

وفي الأخير تضمن التقرير النهائي لرئيس فريق التدقيق الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التدقيق في المؤسسة المينائية لسكيدة ولوجود بعض حالات عدم التطابق البسيطة وتوفر الإرادة لدى مسؤولي المؤسسة في التكفل بهذه النقائص ، جاءت توصية رئيس فريق التدقيق للهيئة المانحة SGS بتسجيل نظام إدارة الجودة للمؤسسة ومنحها شهادة المطابقة ، وبالتالي تحصلت المؤسسة المينائية لسكيدة في جانفي 2004 على شهادة الأيزو 9001 طبعة 2000 والتي تعد صالحة لمدة ثلاث سنوات بدأ من تاريخ استلامها والتوقيع عليها من جانفي 2004 إلى غاية جانفي 2007 وخلال هذه المدة ستخضع المؤسسة لمراقبتين دوريتين يتوقف على نتائجها احتفاظ المؤسسة بالشهادة من عدمه .

المطلب الثالث : سياسة وميثاق الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة :

أولاً : سياسة الجودة :

لقد بدأ طموح المؤسسة المينائية لسكيدة خلال السنوات القليلة الماضية لأن تكون كمتعامل اقتصادي معروف من خلال فاعليتها والإمكانيات والقدرات التي تمتلكها وتؤهّلها للإحترافية في تقديم الخدمات المتعلقة بالسفن والبضائع وكذلك الخدمات المتعلقة بتسيير أملاك الميناء .

إن هذا الطموح يترجم بمدى استعداد المؤسسة المينائية وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات ورغبات عملاءها وإرضاءهم والعمل على تحسين الخدمات .

وترتكز سياسة الجودة في المؤسسة المينائية على ثلاثة مبادئ أساسية مبيّنة في الجدول التالي :

مبادئ سياسة الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة

إرضاء عملاء المؤسسة	أداء المؤسسة	احترافية المؤسسة
- الإصغاء الدائم لعملاء المؤسسة . - تقديم وباستمرار خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها . - العمل على زيادة الرضا لدى عملاء المؤسسة .	- الاستغلال الأمثل لمنشآت المؤسسة . - وضع نظام لإدارة الجودة . - تطوير قدرات المؤسسة في العمل والتنبؤ والتحسين .	- الكفاءة في القيام بالمهام . - تحسين قدرات عمال المؤسسة . - العمل الجماعي .

المصدر : مسؤول الجودة .

إن سياسة الجودة في المؤسسة تعتمد على احترام المطالب المشروعة ، الأمن ، والبيئة ، ولتطبيق هذه السياسة سطرت المؤسسة المهام التالية :

- بالنسبة لنشاط تصنيف السفن فهناك إجراءات خاصة بذلك ، بحيث يجب أن تكون مطابقة للقوانين المنصوص عليها من طرف مكاتب التصنيف ، والقوانين والقواعد الجزائية المنظمة لهذا النشاط .

- كل هذه النشاطات يجب أن تقدم قبل شهر ماي من كل سنة لأخذ موافقة الإدارة عليها .

مشروع سياسة الجودة يجب أن يكون مشروع لجميع المدراء وخلايا الدراسات ، المكلفون بهذه المهمة لكي يوزع على المصالح والأفراد ، هذا المشروع يؤدي إلى تحسين طرق إدارة الجودة ، كما أن المسؤول عن هذا المشروع يسهر بصفة شخصية على مهمة تبليغ ممثلي الإدارة مهما تكون مناصب العمل ويهدف هذا المشروع إلى :

- وضع برنامج لتقييم الوضعية الحالية والإجراءات التطبيقية في المؤسسة والخاصة بالتقارير المتعلقة بالمقاييس العالمية ISO 9001 طبعة 2000 .

- استخراج الفروقات وتبيين مخطط العمل .

- المتابعة السليمة لتقديم المشروع (ندوات كل 15 يوم) .

- إظهار النتائج في كل مرة .

- حل المشاكل حسب الأولوية كل أسبوع .

- إنجاز برنامج للتكوين .

ثانيا : ميثاق الجودة :

يتضمن ميثاق الجودة للمؤسسة المينائية لسكيدة مايلي :

- تحسين وزيادة الرضا لدى عملاء المؤسسة .

- فعالية نظام الإصغاء لعملاء المؤسسة .

- تطوير علاقات الثقة مع عملاء المؤسسة .

- وضع تنظيم مكيف مع احتياجات العملاء .
 - تنمية فكرة العميل على جميع المستويات في المؤسسة .
 - إنشاء إطار للتشاور مع المجموعة المينائية لجعل الجودة انشغالا مشتركا .
- المطلب الرابع : مهام وأهداف نظام إدارة الجودة بالمؤسسة المينائية لسكيدة .**

أولا : مهام نظام إدارة الجودة :

- وتتضمن المهام الأساسية لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة المينائية لسكيدة مايلي :
- 1- الأخذ بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء .
 - 2- مشاركة نظام إدارة الجودة في خلق وتحديد سياسة للجودة بالمؤسسة المينائية لسكيدة إلى جانب وضع أهداف الجودة .
 - 3- تطوير مناهج وأدوات الجودة أي البحث عن مقياس كمي ، وهذا لتجنب الوقوع في أخطاء تخص العمليات داخل نظام إدارة الجودة .
 - 4- العمل على التنسيق بين مختلف المديرية ، العملاء .
 - 5- تحرير التقارير الخاصة بالعمليات ومراجعة قواعد النظام وتوزيعها في شكل دليل للجودة .
 - 6- لاقتراح برنامج سنوي لمراقبة الجودة وتنظيم عملية تطبيق هذه البرامج ومتابعة المهام التصحيحية.
 - 7- الاهتمام بالتكوين ، والإعلام والتحكم في نظام إدارة الجودة .
 - 10- كشف الأخطاء ومتابعتها داخل العمليات وتصحيحها .
 - 11- تحضير جميع الملفات والسجلات الأساسية في الاجتماعات المبرمجة حول سير تطبيق نظام إدارة الجودة .
 - 12- استدعاء كل المعنيين وتقديم التقارير حول تطبيق العمليات من طرف كل مسؤول .
 - 13- تمثيل المؤسسة المينائية أمام الهيئات المصادقة على شهادة الإيزو " Organisme "certificateur .

ثانيا : أهداف نظام إدارة الجودة :

وتتمثل فيمايلي :

- 1- توفير الوسائل والمعدات وبشكل دائم وفي الوقت المناسب مثل العربات ، الرافعات والساحبات .
- 2- تكوين المستخدمين أي العمل على تحسين كفاءاتهم من أجل تخفيض مدة مكوث البواخر في الحوض أو في الرصيف.
- 3- تطوير عملية الاستماع للعميل بالمؤسسة.
- 4- قياس درجة رضا العملاء والقيام بالبحوث من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم وإرضاءها .
- 5- تطوير عنصر الثقة مع العملاء.

6- توفير الأمن وتطويره داخل الميناء.

7- العمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الإصغاء للعملاء وقياس درجة رضاهم في المؤسسة المينائية لسكيدة :

يعتبر العملاء بالنسبة للمؤسسة المينائية لسكيدة مصدرا لبقاءها واستمرارها في السوق وتحقيقها لرقم أعمال معتبر لذلك فهي تولي اهتماما بهم عن طريق التعرف إليهم من خلال طرق الاتصال التي تستعملها وكذلك الإصغاء لهم لمعرفة حاجاتهم ومتطلباتهم وتلبيتها والعمل على قياس درجة رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة من أجل تحسينها باستمرار .

المطلب الأول : طبيعة عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة :

إن طبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في تقديم الخدمات الخاصة بعملية التجارة (تصدير واستيراد) ، تبين لنا خصوصية عملاء المؤسسة المينائية حيث يتمثل العملاء في :

1- أصحاب السفن أو ممثليهم :

وهم مؤسسات النقل البحري التي تقوم بعملية الإدارة والتشغيل للخطوط البحرية والنقل بالسفن المستأجرة والسمسرة في تأجير السفن وحجز فراغات البضاعة أو وكلاء ملاحين والذين يقدمون خدمات وتسهيلات لسفن الخطوط والشركات الملاحية حيث يمثلون ملاك السفن الأجنبية وأهم الخدمات التي يوفرونها هي توفير الأرصفة المناسبة ، متابعة عملية مناولة البضائع ورعاية طاقم السفينة ، وحماية حقوق ملاك السفن أمام السلطات المحلية ويقومون بحجز فراغات للبضائع الصادرة وتحصيل النوالين وتتم هذه العمليات بالتعاون مع جميع الجهات التي ترتبط بينها مصالح مشتركة مثل : المصدرين ، المستوردين وهيئات الإشراف ، وهيئات تصنيف السفن ، البنوك شركات التأمين ، وغيرها .

ومن عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة في هذا النوع نذكر : MSC ، White line ، CMA-CGM ، MAERSK ، EXPRESS LINE وغيرها .

2- المتعاملين الاقتصاديون (تصدير واستيراد) :

ويتمثلون في المؤسسات الإنتاجية ، والصناعية والتجارية التي تقوم بتصدير أو استيراد السلع النهائية أو السلع النصف مصنعة من أجل إدخالها في العمليات الإنتاجية ومن بين عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة في هذا النوع نذكر : مؤسسة ENAD بشلغوم العيد ، مؤسسة ENAB بسكيدة ، مؤسسة Contoire déméto بقسنطينة ، مؤسسة Aichpneux بمسيلة وغيرها .

3- وكلاء العبور :

وهم وكلاء معتمدون لدى الدولة توكلهم المؤسسات المصدرة والمستوردة بالقيام بالمهام الخاصة بالإجراءات الإدارية مند وصول البضاعة إلى الميناء وحتى وصولها إلى المستورد أو من الحصول على البضاعة من طرف المصدر وحتى شحنها على السفن حيث يقومون بالتأكد من وصول البضاعة

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

وبالمواصفات والكميات الموجودة في الوثائق ، متابعة عملية مراقبة وجمركة البضائع ، تسوية المعاملات المالية ، إخراج البضاعة من الميناء وإيصالها إلى أصحابها .
ويوجد عدد من وكلاء العبور على مستوى ولايات الشرق يتعاملون مع المؤسسة المينائية لسكيدة ويتمركز أغلبهم على مستوى ولاية سكيدة .

المطلب الثاني : الإتصال بعملاء المؤسسة المينائية لسكيدة :

الاتصال بعملاء المؤسسة المينائية ينظم وفق العملية PR9 والمسماة بالترويج للميناء والمسؤول عن سيرها مصلحة الاتصال في المؤسسة ، وتهدف هذه العملية إلى إعلام العملاء وتعريفهم بالمؤسسة المينائية لسكيدة والخدمات التي تقدمها الموارد المادية والبشرية التي تملكها والقدرات والإمكانات المستعملة في الميناء بالإضافة إلى إعلامهم بالمستجدات والتحسينات التي تقوم بها المؤسسة ، وهذا من أجل جذبهم للتعامل معها أو لمعاودة التعامل معها لزيادة حصتها السوقية .

الوسائل المستعملة للاتصال بالعملاء :

للاتصال بعملاءها تستعمل المؤسسة المينائية وسائل وتقنيات من أجل ذلك تتمثل في :

- 1- المشاركة في المعارض والصالونات مثل : معرض الجزائر الدولي ، معرض مرسيليا الدولي ، معرض حاسي مسعود وصالون النقل ، وتشارك المؤسسة المينائية في هذه المعارض والصالونات كل سنة .
- 2- تنظيم أبواب مفتوحة حيث قامت بها المؤسسة المينائية مرة واحدة سنة 1997 .
- 3- الإعلانات في الراديو وذلك في : إذاعة سكيدة ، إذاعة قسنطينة ، إذاعة باتنة ، إذاعة بسكرة ورقلة .
- 4- نشر صفحات إخبارية في المجلات مثل : مجلة المنارة وهي مجلة جزائرية شهرية متخصصة في النقل ومجلة L'actuelle وهي مجلة جزائرية شهرية اقتصادية .
- 5- القيام بتنظيم أيام دراسية حيث ينظم كل سنة مرة .
- 6- الرعاية حيث ترعى المؤسسة المينائية رياضية سباق الدراجات في ولاية سكيدة .
- 7- إنشاء موقع هي الإنترنت خاص بالمؤسسة المينائية لسكيدة يحتوي على كل المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة والموقع : www.skikda-prt.com إلى جانب ذلك يوجد بريد إلكتروني لطرح المشاكل والانشغالات وهو : [Email :epskikda@skikd-port.com](mailto:epskikda@skikd-port.com) .
- بالإضافة إلى ذلك فقد أنشأت مصلحة الاتصال جهة خاصة بالعملاء فقط بحيث لكل عميل رقم سري يمكنه من المرور لمعرفة المعلومات التي يحتاجها .
- 8- القيام بتحرير نشرية شهرية تسمى : ELMINAA (الميناء) تحتوي على أهم الأحداث الشهرية التي تحدث على مستوى المؤسسة المينائية من زيارات للعملاء خاصة الأجانب ، كذلك أهم النشاطات

التجارية ، أحداث خاصة بالعمالين في المؤسسة من زواج ، وفاة ، ترقية ، توظيف وغيرها بالإضافة إلى بعض الإحصائيات الخاصة بالنشاط التجاري للمؤسسة خلال شهر .
كما تقوم المؤسسة بإعداد وإصدار دليل إحصائي لمجمل أنشطة المؤسسة خلال السنة وبالتفصيل يسمى " ANNUAIRE STATISTIQUE " .

المطلب الثالث : نظام الإصغاء للعميل في المؤسسة المينائية لسكيدة :

يتم تنظيم الإصغاء للعميل وفق العملية PR8 حيث يعتبر الإصغاء للعميل من أهم الإجراءات التي تقوم بها دائرة التسويق والاتصال من أجل معرفة حاجات وتوقعات العملاء .
الإصغاء للعميل في المؤسسة المينائية يتم من خلال تنظيم لقاءات للتقرب من العميل من أجل إعطاءه الفرصة أكبر لطرح انشغالاته وعرض حاجاته ومتطلباته.
وينقسم الإصغاء في المؤسسة إلى قسمين: الستماع حسب الجهة المستمعة، واستماع حسب الهدف .

1- الإصغاء حسب الجهة :

أ- إصغاء داخلي :

ويقصد به برمجة لقاءات مع العاملين والمستخدمين في المؤسسة المينائية من أجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بالإضافة إلى القيام بإعلامهم وتحسيسهم بالقضايا الخاصة بالمؤسسة .

ب - الإصغاء الخارجي :

وهو برمجة اللقاءات مع العملاء الخارجيين للمؤسسة المينائية بكل أنواعهم .

2- الإصغاء حسب الهدف :

أ- الإصغاء العملياتي :

وهو الإصغاء الذي يهدف إلى الإجابة على متطلبات العملاء عن طريق وضع الإمكانيات المادية والبشرية لإرضائهم .

ب - الإصغاء الإستراتيجي :

وهو إصغاء على المستوى التسييري أي الإصغاء من أجل إيجاد الحلول الخاصة بالمشاكل التي تواجه العمل الإداري في المؤسسة والتي تؤثر على مستوى جودة الخدمات المقدمة .
إن إستراتيجية وضع نظام للإصغاء للعميل يبدأ انطلاقا من سياسة المؤسسة وأهدافها حيث تتمثل مهام نظام الإصغاء للعميل في :

- الإلمام بكل انشغالات المتعاملين الاقتصاديين .
- مراجعة كل المشاكل وإعلام المصالح المعنية بها .
- تقييم العمل المطلوب من طرف المصالح التجارية حسب متطلبات العملاء .

الوسائل المستعملة للاستماع إلى العملاء :

تتمثل هذه الوسائل فيما يلي :

1- الاستثمار :

تقوم مصلحة التسويق بالتعاون مع إدارتها بإصدار استمارة تقنن من طرف إدارة هذه المصلحة ، والتي تتضمن أسئلة تعين فيها درجة إرضاء العميل من الضعيف إلى الجيد ، بأخذ عينة من المتعاملين ، وعلى سبيل المثال الممثلين التجاريين للسفن ، إلى جانب وضع أسئلة مفتوحة لمعرفة جودة الخدمات المقدمة من طرف المصالح المعنية ، وتحرر الاستثمارة عن طريق لقاءات مبرمجة يخصص بها إدارات مصلحة التسويق إلى جانب إدارات المديريات التجارية لتخصيص أسئلة متعلقة بالخدمات المقدمة ، حتى تكون الإجابة موضوعية ، يعد ذلك تحدد فترات للإجابة على الأسئلة والتي تكون من 10 إلى 20 يوم حسب نوعية الأسئلة وخصوصية العملاء .

2- الزيارات المبرمجة :

وهنا يقوم إدارات مصلحة التسويق بتسطير برنامج زيارات خاصة بعملاء المؤسسة ، بالنظر إلى الاختيار النوعي للعملاء والذين يعبرون عن تعاملات اقتصادية كبيرة ويحققون رقم أعمال معتبر يساهم في تحقيق فائض أو هامش ربح كبير للمؤسسة ، فهذه الزيارات تعبر عن الثقة وتبادل العلاقات والتي تعتبر عنصرا أساسيا في تحسين وتقريب المتعاملين مع المؤسسة المينائية وهذا حتى يتسنى لهم طرح انشغالاتهم بحرية تامة وأخذها بعناية خاصة .

3- اللقاءات :

تبرمج المؤسسة المينائية كل سنة لقاء مع عملاءها وذلك لإبراز نشاطها التجاري للسنة الجارية وإعلام العملاء بمستجدات والاستثمارات الجارية بغرض تحسين جودة خدماتها بغية الإجابة على متطلباتهم إلى جانب فتح حوار لمناقشات بناءة في هذه اللقاءات لسرد آراء العملاء واقتراحاتهم ونظرتهم حول الخدمات المقدمة ، إلى جانب حضور المديريات التنسيقية والتي يكون لها جانب فعال في تقديم الخدمات ومن بينها : مديرية النقل ، مديرية التجارة ، الجمارك والشرطة الحدودية ، الصحافة (مكتوبة ، سمعية) ، أعضاء المجلس البلدي والولائي ، الحماية المدنية ، حيث يخرجون من هذا اللقاء ببرنامج أعمال يكون له نفس الهدف المسطر حسب تطبيق نظام الإصغاء لعملاء المؤسسة .

المطلب الرابع : قياس رضا العملاء في المؤسسة المينائية لسكيدة :

تهدف المؤسسة المينائية لسكيدة إلى تحقيق الرضا لدى عملاءها لذلك فهي تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك .
ومن أجل معرفة رضا العملاء في المؤسسة المينائية يتم قياس درجة الرضا ، ويتم ذلك من خلال العملية PR8 ، الإصغاء وقياس رضا العملاء والمسؤول عنها مصلحة التسويق .

طرق التعرف على رضا العملاء :

تتم معرفة درجة رضا العملاء على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية من خلال جمع المعلومات التي تبين ذلك ومن بين طرق جمع المعلومات مايلي :

1- معرفة عدد العملاء الجدد :

حيث تقوم مصلحة التسويق بجمع المعلومات عن العملاء من خلال الملفات التي يقدمونها أثناء إنجاز المعاملات وبالتالي يتم التعرف على عدد العملاء الجدد .

2- عدد الشكاوي :

إن عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يترجم في شكل شكاوي مكتوبة كانت أو شفاهية حيث تعمل المؤسسة على جمع الشكاوي ومعالجتها معالجة جدية وفي أقصر الآجال .

3- معرفة رضا العملاء عن طريق الاستمارة :

تقوم مصلحة التسويق بتحرير استمارة أسئلة لمعرفة درجة رضا العملاء ، حيث تعتبر الوسيلة الأكثر وضوحا في قياس رضا العملاء .

تصدر مصلحة التسويق استمارتين في السنة إلى في كل سداسي ، وفي كل بحث لرضا العملاء تقوم بتحديد نسبة رضا العملاء التي تهدف إلى تحقيقها وعند القيام بجمع وتحليل الاستمارة تتم مقارنة النتائج مع السنة التي تهدف إليها .

4- العملاء المفقودين :

تعمل مصلحة التسويق على متابعة عملاء المؤسسة المينائية للتعرف على العملاء الذين توقفوا عن التعامل معها أي العملاء الذين فقدتهم فكلما كان العدد كبير كلما كان دليل عن عدم الرضا وبالتالي التوجه إلى مؤسسات منافسة ، الشيء الذي يجعل الحصة السوقية للمؤسسة المينائية لسكيدة تقل .

المبحث الثالث : سيرورة عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء :

إن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة المينائية لسكيدة وفق مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 أولى أهمية كبيرة للعملاء من خلال وضع عملية خاصة بالإصغاء للعملاء وقياس درجة رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، فتلبية حاجات وتوقعات العملاء هو محور اهتمام المؤسسة من أجل تحقيق الرضا لديهم للحفاظ على مكانتها في السوق .

المطلب الأول : التعريف بالعملية ومراحلها :

أولاً : التعريف بالعملية :

إن عملية الإصغاء وقياس رضا العملي تدخل ضمن عمليات التنفيذ ويرمز لها بpr8 ، مالك العملية هو الرئيس المدير العام ، ويتضمن فريق العمل كل من :
رئيس مصلحة التسويق ، المكلف بالدراسات الدرجة الثالثة ، رئيس الدائرة التجارية ، رئيس مصلحة العمليات الخاصة بالسفينة ، المكلف بالدراسات درجة أولى ، والمكلف الرئيسي بالدراسات .
تسعى هذه العملية إلى استقبال وتحديد حاجات وتوقعات العملاء من أجل الإجابة على متطلباتهم الحالية ووضع برنامج لتحقيق المتطلبات المستقبلية ، والتحسين المستمر لرضا عملاء المؤسسة .
وتطبق هذه العملية على الخدمات التالية :

- القيادة المينائية .
 - السحب .
 - الاستغلال ، والشحن والتفريغ .
 - الإدارة العامة .
- مالك العملية هو الرئيس المدير العام وقائد العملية هو مديرية الدراسات ، التسويق ، والاتصال ، أما الوحدات المعنية بهذه العملية هي :

- الإدارة العامة .
- مديرية السحب .
- مديرية الاستغلال ، والشحن والتفريغ .
- مديرية القيادة المينائية .
- مديرية الدراسات ، التسويق والاتصال .

1- معايير الأداء الخاصة بالعملية :

- تأهيل العاملين .
- نظام معلومات فعال .
- معرفة العملاء .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

تعتبر العملية داخل نظام إدارة الجودة مورد وعميل في نفس الوقت ، مورد لأنها تزود العمليات الأخرى بالمعلومات التي تحتاجها وتعتبر عميل لأنها تتلقى المعلومات من العمليات الأخرى ، فموردي عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء هم : الإدارة العامة ، مديريةية الشحن والتفريغ ، والاستغلال مديريةية الدراسات ، التسويق والاتصال ، مديريةية القيادة المينائية ، ومديرية السحب ، أما عملاء هذه العملية فيتمثلان في :

الإدارة العامة ومديرية الدراسات ، التسويق والاتصال .

2- مدخلات ومخرجات العملية :

أ- المدخلات :

- تقرير CPN .
- وصل الطلبيات .
- وصل الكراء .
- برنامج الزيارات .
- المشاركة في التظاهرات (معارض ، صالونات ،) .
- اجتماعات الإدارة العامة .

ب - المخرجات :

- لوحة القيادة .
- تقرير خاص ببحوث قياس رضا العملاء .
- تقرير الإصغاء للعملاء .
- تقرير خاص بتحليل البحوث .
- مخطط التحسين .

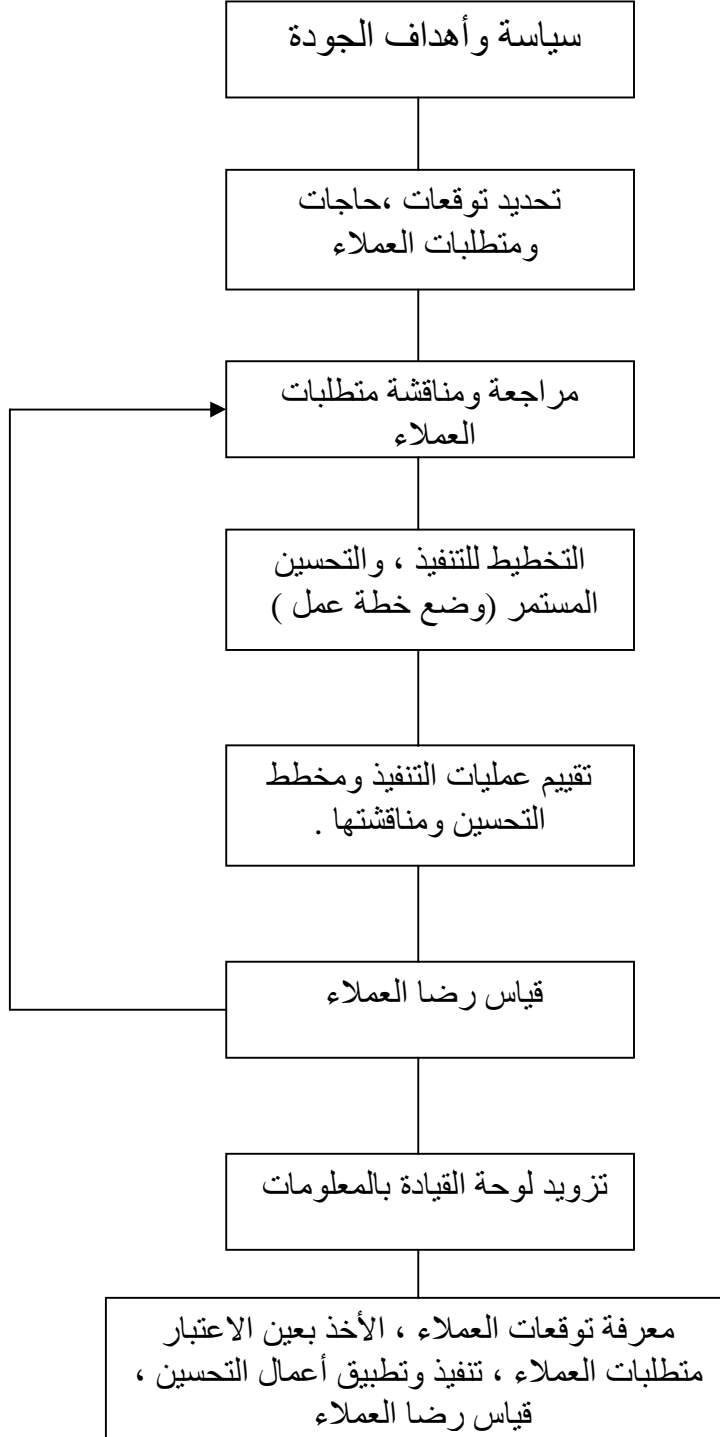
3- الوثائق المرجعية :

- القانون العام لاستغلال الموانئ .
- القانون البحري .

4- هيكل العملية :

الشكل رقم (35)

هيكل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء



المصدر : مصلحة التسويق .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

يبين لنا هيكل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء المراحل التي تمر بها هذه العملية بدءا بتحديد حاجات وتوقعات العملاء وإنتهاءا بتزويد لوحة القيادة بالمعلومات المتعلقة برضا العملاء ومخطط التحسين ، فقياس رضا العملاء يمكن المؤسسة من التعرف على مدى جودة الخدمات المقدمة وبالتالي يمكنها من مراجعة حاجات ومتطلبات العملاء .

ثانيا: مراحل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء :

سنعرض تحليل مراحل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (06)

تحليل مراحل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء .

المسؤول	المدخلات	المرحلة	المخرجات	الوثائق المستعملة والتسجيلات
		1		
قائد العملية	- ملفات العملاء . - وصل الطلبيات . - وصل الكراء .	تحديد وتسجيل حاجات ، توقعات ومتطلبات العملاء	حاجات حالية توقعات مستقبلية متطلبات محددة .	- سجل الشكاوي . - تقرير البحوث . - محضر رسمي . - بطاقة تحليل حاجات العملاء - وصل كراء (إجراء تحديد حاجات العملاء)
		2		
مالك العملية	وضعية السفن على الرصيف وفي الحوض . - وصل الكراء .	مراجعة ومناقشة متطلبات العملاء داخليا .	تقرير مراجعة المتطلبات .	-مراجعة متطلبات العملاء (FORM-MJ-08-01) . - تقرير CPN . - وصل الكراء .
		3		
قائد العملية	-مراجعة متطلبات العملاء (FORM-MJ-08-01) . - تسجيل الشكاوي .	التخطيط للتنفيذ والتحسين المستمر	- التخطيط من أجل التنفيذ . - خطة عمل للتحسين .	- خطة العمل . - PROC-ST-10-05 . - PROC-ST-10-06 . - تقرير CPN . - وضعية السفن على

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

			<ul style="list-style-type: none"> - المحاضر الرسمية -تقرير CPN . - وصل الكراء. 	
		4		
<ul style="list-style-type: none"> الرصيف وفي الحوض . - وصل الكراء . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق المتطلبات . - إرضاء العملاء . - مؤشرات العملية . 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم العمليات والأعمال المطلوبة . 	<ul style="list-style-type: none"> خطة العمل . - المؤشرات . 	مالك العملية
		5		
<ul style="list-style-type: none"> تقرير متابعة تقييم الأعمال . تسجيل " الشهر " 	<ul style="list-style-type: none"> - بطاقة قياس رضا العملاء . - بطاقة مؤشرات العملية . 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة توقعات العملاء . - معرفة رضا العملاء وتحسينه 	<ul style="list-style-type: none"> -تقارير الحضور . - تقارير النشاطات . 	مسؤول الجودة
		6		
<ul style="list-style-type: none"> - استمارة قياس رضا العملاء (FORM-MJ-08-01) . 	<ul style="list-style-type: none"> - تقرير التحليل . - خطة العمل . - زيادة رضا العملاء . 	<ul style="list-style-type: none"> قياس رضا العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> - ملفات العملاء . - خطة بحوث رضا العملاء . - برنامج زيارات العملاء . 	رئيس مصلحة التسويق
		7		
<ul style="list-style-type: none"> لوحة القيادة . 	<ul style="list-style-type: none"> معلومات يومية على لوحة القيادة 	<ul style="list-style-type: none"> تزويد لوحة قيادة الجودة بالمعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> بطاقة مؤشرات العملية 	مسؤول الجودة

المصدر : مصلحة التسويق .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

من خلال تحليل المراحل السابقة نستنتج أن هناك إجراءات في عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء وهما:

- الإجراء 1 : الإصغاء للعملاء : والذي يصف لنا كيفية تحديد حاجات وتوقعات العملاء .
 - الإجراء 2 : قياس رضا العملاء والذي يصف لنا كيفية القيام ببحوث رضا العملاء .
- ومن المشاكل التي واجهتها هذه العملية والتي تخضع المرحلة الأولى هي : - سوء التنسيق فيما يخص المعلومات عن العملاء .
- وجود ملفات غير كاملة والخاصة بالعملاء .

المطلب الثاني : تحليل حاجات العملاء :

إن تحليل حاجات العملاء يعتمد على تحديد الحاجات الحالية والتوقعات المستقبلية والمتطلبات للعملاء بحيث يصنف العملاء إلى ثلاثة أصناف عملاء داخليين وعملاء خارجيين وعملاء مؤسساتيين متمثلين في المؤسسات التي تعمل مع المؤسسة المينائية لسكيدة .

ويمكن تحديد الحاجات من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (07) تحليل حاجات العملاء

المسؤول	المتطلبات	التوقعات المستقبلية	الحاجات الحالية	العملاء الداخليين
الإدارة العامة .	وضع نظام للمعلومات خاص بمعرفة توقعات العملاء وتقييم درجة رضاهم .	وضع نظام للمعلومات خاص بمعرفة توقعات العملاء وتقييم درجة رضاهم .	- المسك اليومي للملفات العملاء . - معرفة توقعات ومتطلبات العملاء . - تحسين مستوى رضا العملاء .	1- الإدارة العامة
الإدارة العامة	- وضع نظام فعال للمعلومات . - التعريف بقنوات تدفق المعلومات .	- أن يكونوا سريع الاستجابة . - الإجابة الجيدة على متطلبات العملاء	معرفة متطلبات العملاء	2- المصالح التنفيذية
				العملاء الخارجيين
- القيادة المينائية - مديريةية السحب -مديرية	تحسين زمن الدوران	الأخذ في الحسبان التوقعات الجديدة	-الأخذ في الحسبان المطالب الملاحية ومطالب الاستغلال	1- أصحاب السفن أو ممثليهم

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

الاستغلال والشحن والتفريغ				
الإدارة العامة	إنشاء شباك وحيد	شباك وحيد	- معرفة الاحتياجات الخاصة. - تخفيض التكاليف والرسوم .	2- أصحاب البضائع (التصدير والاستيراد)
الإدارة العامة		- شبكة معلوماتية .	- الإعلام - الحصول على الفواتير في الآجال المحددة .	3- وكلاء العبور
الإدارة العامة			- التنسيق الجيد . - التشاور . - التوافق فيما يخص التسهيلات	4- عملاء مؤسساتيين (جمارك ، غرفة التجارة ...)

المطلب الثالث : مؤشرات العملية والوسائل المستعملة :

أولا : مؤشرات العملية :

من أجل معرفة حاجات ومتطلبات العملاء تعتمد هذه العملية على مؤشرات تتمثل فيمايلي :

- 1- المؤشر 1 : عدد الشكاوي .
 - مصدر المعلومة : البحوث وشكاوي العملاء .
 - طريقة الحساب : عدد الشكاوي .
 - المسؤول : دائرة التسويق والاتصال .
 - تكرار العملية : كل ثلاثي .
 - طريقة النشر : مذكرة بين المديريات .
 - المستقبل : مدير الجودة ، الإدارة العامة ، القيادة المينائية ، مديرية السحب ، مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ .
- 2- المؤشر 2 : عدد الشكاوي المعالجة وعدد الشكاوي .
 - مصدر المعلومة : سجل الشكاوي .
 - المسؤول : دائرة التسويق والاتصال .
 - تكرار العملية : كل ثلاثي .

- طريقة النشر : تقرير النشاط .
- المستقبل : مسؤول الجودة ، الإدارة العامة .
- 3- المؤشر 3 : معدل زيادة درجة الرضا لدى العملاء .
- مصدر المعلومة : البحوث المنجزة .
- طريقة الحساب : طرق قياس رضا العملاء الخاصة بالمؤسسة .
- المسؤول : دائرة التسويق والاتصال .
- تكرار العملية : كل سداسي .
- طريقة النشر : تقرير النشاط .
- المستقبل : مسؤول الجودة ، الإدارة العامة .

الوثائق المستعملة في هذه العملية :

- مراجعة متطلبات العملاء .
- خطة بحوث رضا العملاء .
- برنامج زيارات العملاء .
- استمارة قياس رضا العملاء .
- خطة العمل - زيادة رضا العملاء .
- ملفات العملاء .
- بطاقات العملاء .
- سجل الشكاوي .
- **قاعدة المعطيات :** ملفات العملاء .

التسجيلات :

- سجل العرائض .
- لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة ومؤشرات الجودة .

ثانيا : الوسائل المستعملة في العملية :

1- الوسائل التقنية : وسائل الاتصال .

- أ- موقع المؤسسة على الإنترنت .
- ب- البر الإلكتروني الخاص بالمؤسسة .

2- الموارد البشرية والمعرفة :

- أ- الموارد البشرية الخاصة بدائرة التسويق والاتصال .
- ب - المعرفة (المشاركات المتعددة في التظاهرات التجارية والاقتصادية المختلفة على الصعيد الوطني والدولي) .

3- التمويل :

تخصيص ميزانية للتسويق والاتصال .

المطلب الرابع : تحليل الأخطار ومخطط التحسين :

أولا : تحليل الأخطار :

في هذا الإجراء يتم تحديد الأخطار التي يمكنها إعاقة القيام بكل مرحلة من مراحل عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء ، ففي كل مرحلة يتم كشف الأخطار ثم تحديد حجم الخطر واحتمال حدوثه بحيث يمكننا الوصول إلى العلاقة التالية :

حجم الخطر \times احتمال حدوثه = الحرج ، نوضح درجات ذلك حيث :

1 : ضعيف ، 5 : متوسط ، 10 : قوي .

ويقصد بالحرج المشكل الذي سيزيد به الخطر ، ودرجة تعطيل سير العملية .

وعند تحديد الحرج يتم وضع وسائل التحكم فيه لتجنب حدوث المشاكل في سير العملية ، وفيما يلي سنعرض مجمل الأخطار المحتمل ووقوعها حسب نوع الخطر ، ويمكن تحديد ذلك في الجدول التالي :

مجموع الأخطار المحتملة

الأخطار المحتملة	نوع الخطر
<ul style="list-style-type: none"> - تأهيل العاملين . - كفاءة العاملين . - تكوين العاملين . - مشاكل نفسية (الإرهاق ، الانعزال ، مشاكل شخصية) . - مشاكل مادية (حادث) . 	بشري
<ul style="list-style-type: none"> - المسؤولية . - تحويل المعلومات . - السلطة . - تداخل المهام . - الموافقة على إنجاز العمل . 	تنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - التعطلات . - عمليات القياس . - - التعقيد . - تسلسل العمل . 	تقني
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الوثائق . - التخطيط . - التكامل والتنسيق . - طرق التطبيق ، العمليات ، المراحل . - المسك اليومي للوثائق . 	وثائقي

المصدر : إعداد الطالب .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

في نوفمبر 2005 قامت دائرة التسويق والاتصال بتحديد بعض الأخطار وتكرارها والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (09)

نوع الأخطار ودرجة تكرارها

الخَطَر	تكراره
1- عدم احترام معيار من معايير الأداء .	1- لم يلاحظه أي من العاملين .
2- عدم احترام عدة معايير للأداء و هدف من الأهداف جزئيا .	2- لاحظته من قبل عامل أو عدة عاملين .
3- حدوث خلل في العمل بسبب شكاوي .	3- يلاحظ في 10 % من الحالات .
4- عدم تحقيق هدف أو عدة أهداف .	4- يلاحظ في 33 % من الحالات .
5- توقف أو إخفاق العملية .	5- يلاحظ مرة واحدة في حالتين .

المصدر : مصلحة التسويق .

ثانيا : مخطط التحسين :

عند اكتشاف انحرافات في مطابقة الخدمات أو عند وجود حالات عدم رضا العملاء على الخدمات المطبقة يتم وضع مخطط لتحسين الخدمات التي تحتاج إلى ذلك ، في نوفمبر 2005 قامت دائرة التسويق والاتصال بوضع برنامج لتحسين عملية تقديم الخدمات في المؤسسة المينائية لسكيدة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (10)

برنامج التحسين

المرحلة	العمل	المسؤول	المدة
1	الإسراع في إنجاز جسر طريق الماعز لمعالجة مشكلة تغيير الساحبات والوصول إلى الميناء الجديد	الإدارة العامة	8 أشهر
2	تحسيس سائقي وسائل العمل لتحسين استخدام الآلات .	مديرية الصيانة	7 أيام
3	تكوين العاملين على الرصيف على كيفية تشغيل الوسائل الجديدة وكيفية المحافظة عليها	مديرية الصيانة مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ	7 أيام
4	- تنظيم اجتماعات يومية بين مديريةية الصيانة ومديرية الاستغلال ، والشحن والتفريغ فيما يخص الوسائل المعطلة	مديرية الصيانة ومديرية الاستغلال والشحن والتفريغ .	7 أيام
5	تدعيم الميناء بطوافات الفضلات استجابة إلى حاجات السفن	الإدارة العامة	3 أشهر
6	إصلاح وترميم الأرصفة	الإدارة العامة ومديرية الاستغلال	6 أشهر
7	الاتفاق مع مديريةية الصيانة فيما يخص الوسائل المعطلة لمدة طويلة من أجل بيعها في المزاد واستبدالها بأخرى	مديرية الصيانة	

المصدر : مصلحة التسويق .

وحتى تكون عملية التحسيس ذات فعالية يجب :

- 1- جعل مصلحة التسويق المسؤولة عن إرسال المعلومات التجارية الخاصة بالعملاء .
- 2- توضيح مكونات ملفات العملاء ومركزية المعلومات .

المبحث الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض تحليل البيانات وعرض النتائج :

المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة وأسلوب جمع البيانات :

أولا : تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة :

1- تحديد مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة مجموع العملاء الذين تعاملوا مع المؤسسة خلال سنة 2006 ، وبما أن عملاء المؤسسة ينقسمون إلى مصدريين ومستوردين ، وكلاء جمركيين ، وأصحاب السفن أو ممثليهم فإن هذه الدراسة شملت العملاء المصدريين والمستوردين والذين قدر عددهم خلال سنة 2006 بـ 200 عميل . ويرجع تركيز دراستنا على العملاء المصدريين والمستوردين لأنهم العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة وهم الذين يتأثرون أكثر بمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة لأنهم في الأخير هم أصحاب البضائع التي يتم التعامل فيها .

2- إختيار حجم العينة :

تم تحديد وإختيار حجم العينة عن طريق أخذ نسبة 20 % من حجم مجتمع الدراسة أي :
$$20 \times 0.5 = 100 \times (200) = 40$$
 عميلا .

حيث تم مراعاة أن يكون العميل قد تعامل مع المؤسسة خلال سنة 2006 وكما أخذ بعين الإعتبار زيارة العميل للمؤسسة للتأكد من مصداقية الإجابات وعند إختيار العميل الذي تتوفر فيه هذه الشروط يتم إعطائه الإستمارة مع شرح الهدف من الإستمارة وتوضيح الأسئلة .

ثانيا : أسلوب جمع البيانات :

حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء من خلال تصميم إستمارة أسئلة موجهة للعملاء للإجابة عليها .

1- الهدف من الإستمارة :

تهدف الإستمارة إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة ودراسة العلاقة الإرتباطية بين الجودة المدركة ورضا العميل من خلال :

- التعرف على توجهات العملاء أي تقييم الأداء الفعلي لجودة الخدمة بالإعتماد على نموذج الأداء (servperf) .

- تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية المعتمدة من طرف العملاء .

- دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المينائية المدركة ورضا العملاء على مستوى الأداء بالمؤسسة .

2- استخدام نموذج (servperf) لتقييم الخدمة المينائية :

تم استخدام نموذج (servperf) (نموذج الأداء) لأنه سهل التطبيق من الناحية العملية مقارنة بنموذج "servqual" (نموذج الفجوة) لأنه يعتمد على إدراك العملاء للإداء الفعلي للخدمة لتقييم جودتها من خلال حساب المتوسط العام للإجابات التي توضح حكم العملاء على مستوى جودة الخدمة المقدمة وفق المؤشرات ، الإعتمادية الملموسة ، الإستجابة ، الأمان ، والتعاطف .
أما نموذج الفجوة ، فإلى جانب تحديده لإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة لإغنه يقوم بتحديد توقعات العملاء لتحديد الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة بحساب الفرق بين المتوسط العام للإجابات في الحالتين ، أي أن هذا النموذج يتطلب إعداد إستمارتين للأسئلة واحدة يتم استخدامها لتحديد إراكات العملاء والأخرى لتحديد توقعاتهم . وهو ما يتطلب وقت أكبر في إعدادها وشرحها للعملاء ، لتوضيح الأسئلة بصيغة التوقع والأسئلة التي تشير إلى إدراكهم للأداء الفعلي .

3- تصميم الإستمارة :

تتكون إستمارة البحث من ثلاثة أجزاء رئيسية كمايلي :

الجزء الأول : ويتكون من أسئلة متعلقة بتعامل العملاء مع المؤسسة المينائية لسكيدة حيث تشمل عدد سنوات التعامل ، وكذلك ترتيب الخدمات حسب أهميتها بالنسبة للعملاء إلى جانب مدى معرفة العملاء بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو .

الجزء الثاني : متعلق بتحديد إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة في المؤسسة حيث يحتوي هذا الجزء على إثنين وعشرين عبارة تترجم المؤشرات الخمسة الأساسية لنموذج "SERVPERF" وهي الملموسية ، الإعتمادية ، الإستجابة ، الأمان والتعاطف ، وكانت العبارات موزعة كمايلي :

1- الملموسية :

وتتكون من أربع عبارات متعلقة بالجوانب المادية للخدمة المينائية مثل المظهر العام للمؤسسة ، توفر التجهيزات المتطورة ، والمرافق والقاعات الملائمة وأماكن توقف السيارات .

2- الإعتمادية :

وتتكون من خمس عبارات خاصة بالإلتزام المؤسسة بتقديم خدمة تتوافق وتوقعات العملاء من خلال توفر العدد الكافي من العاملين المؤهلين الذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة .

3- الإستجابة :

ويتضمن هذا المؤشر أربع عبارات وتعكس سرعة إستجابة العاملين لمطالب العملاء والإهتمام بمشاكلهم وسرعة الرد على الشكاوي في أقصر الأجال .

4- الأمان :

ويحتوي هذا المؤشر على أربع عبارات تعكس مدى الأمان الذي يشعر به العملاء عند تعاملهم مع المؤسسة ويظهر ذلك من خلال ثقة العملاء في العاملين إلى جانب توفر المعرفة الكافية للإجابة على إستفسارات العملاء .

5- التعاطف :

ويتضمن خمس عبارات تشرح جانب الإهتمام بالعملاء وتقدير ظروفهم والتعاطف معهم ويتجلى ذلك في إطلاع العاملين على حاجات العملاء وحسن معاملتهم وإحترامهم .

وتكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس " ليكرت" الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والإتجاه ، حيث طلب من العميل إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الإثنتين والعشرين وفق مقياس " ليكرت" كمايلي :

- موافق جدا ، لها درجة واحدة (1) .

- موافق ، ولها درجة إثنان (2) .

- موافق نسبيا ، ولها درجة ثلاثة (3) .

- غير موافق ، ولها درجة أربعة (4) .

- غير موافق إطلاقا ، ولها درجة خمسة (5) .

الجزء الثالث : ويتضمن هذا الجزء سؤال واحد يتعلق بتحديد درجة رضا العملاء عن الخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة ومختلف الجوانب المتعلقة بها والتي تكون الخدمة الكلية المدركة وتكون الإجابة عن هذا السؤال بإستعمال مقياس " ليكرت" أيضا ، لذلك فقد طلب من العملاء إعطاء درجة الرضا لديهم عن الخدمة المقدمة وفق الدرجات التالية :

- رضا كبير جدا ولها درجة واحدة (1) .

- رضا كبير ولها درجة إثنان (2) .

- رضا متوسط ولها درجة ثلاثة (3) .

- رضا منخفض ولها درجة أربعة (4) .

- رضا منخفض جدا ولها درجة خمسة (5) .

* الأدوات الإحصائية المستعملة :

بعد تفريغ الإستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بإستعمال برنامج " SPSS" (الخدمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية) (statistical packge for social sciences) وتمت الإستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

1- التكرارات ، النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، أو الإنحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث : الخصائص ، درجة الموافقة ، ودرجة الرضا .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

2- حسب الدراسات السابقة فقد تم تقسيم مقياس " ليكرت " كمايلي:

5	3.5	2.5	1
منخفضة	متوسطة	عالية	درجة الموافقة
سلبي	حيادي	إيجابي	مستوى التقييم
منخفضة	متوسطة	كبيرة	درجة الرضا

3- استخدام أساليب تحليل الانحدار والإرتباط وما يصاحبها من إختبار T (T- test) وإختبار F (F- test) وذلك للتحقق من وجود علاقة إرتباطية بين الجودة المدركة للخدمة المينائية ورضا العملاء حول مستوى الأداء بالمؤسسة ، من خلال وجود علاقة إرتباط بين الرضا وكل مؤشر على حدى والإرتباط بين الرضا وكل المؤشرات مجتمعة وكذلك تحديد أهم المؤشرات التقييمية التي تؤثر على رضا العملاء ، حيث تم إختبار الفرضية عند مستوى دلالة 1 % .

المطلب الثاني : دراسة وتحليل البيانات :

تقوم في هذا الإطار بدراسة البيانات وتحليلها من أجل إستخلاص النتائج وفق الأهداف والفرضيات الموضحة حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث التعامل إلى جانب تحليل إجابات مفردات العينة على العبارات الموجودة في الأستمارة ثم إختبار الفرضيات .

أولا : دراسة خصائص العينة من ناحية التعامل مع المؤسسة :

1- عدد سنوات التعامل :

ويتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات التعامل مع المؤسسة المينائية لسكيدة .

الجدول رقم (11)

توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة

النسبة (%)	التكرارات (n)	سنوات التعامل
10	4	أقل من سنة
15	6	[5 - 1] سنوات
55	22	[10 - 5] سنوات
7.5	3	[15 - 10] سنة
12.5	5	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر : إعداد الطالب .

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية العملاء تتراوح مدة تعاملهم مع المؤسسة المينائية لسكيدة من 5 إلى 10 سنوات مشكلة 55% من مجموع مفردات العينة ، بينما 25% من مفردات العينة لا تتجاوز مدة تعاملهم مع المؤسسة 5 سنوات أما باقي العملاء والذين يمثلون نسبة 20 % من إجمالي العينة فتتفوق مدة تعاملهم مع المؤسسة ، العشر سنوات الشيء الذي يدل على أن مفردات العينة لهم خبرة في التعامل مع المؤسسة المينائية لسكيدة مما يدعم البيانات المصرح بها عند تقييم الأداء الفعلي للخدمة المينائية .

2- علم العملاء بحصول المؤسسة المينائية لسكيدة على شهادة الإيزو :

يوضح الجدول رقم (12) توزيع إجابات العينة والمتعلق بعلم العملاء بأن المؤسسة المينائية لسكيدة متصلة على شهادة الإيزو (المواصفات العالمية) .

الجدول رقم (12)

علم العملاء بتحصول المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية

النسبة	التكرار	
30	12	نعم
70	28	لا
100	40	المجموع

المصدر : إعداد الطالب .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن 70 % من العملاء لا يعلمون بحصول المؤسسة المينائية لسكيدة على شهادة الإيزو و 30 % من مفردات العينة يعلمون بذلك هذا ما يدل على أن عملية الإتصال بين المؤسسة وعملاءها لا تتم بشكل جيد بالرغم من قيام المؤسسة بتنظيم ملتقيات وأيام دراسية وأبواب مفتوحة .

3- ترتيب الخدمات المينائية حسب أهميتها بالنسبة للعملاء :

في هذا السؤال نستعرض الخدمات المينائية التي تهتم العميل بالدرجة الأولى أي ما هي الخدمات التي يراها العميل أنها تحقق له رضا أكبر من الخدمات الأخرى .

ترتيب الخدمات حسب أهميتها .

3		2		1		الدرجة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الخدمة
0.5	2	42.5	17	52.5	21	شحن وتفريغ
12.5	5	52.5	21	35	14	المحافظة على البضائع
87.5	33	5	2	12.5	5	سيرورة الإجراءات الإدارية
100	40	100	40	100	40	المجموع

المصدر : إعداد الطالب .

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ بأن خدمة الشحن والتفريغ لها أهمية كبيرة بالنسبة للعملاء حيث وضعوها في المرتبة الأولى بنسبة 52.5 % من مفردات العينة ، بينما وضعوها في المرتبة الثانية بنسبة 42.5 % من مفردات العينة ووضعوها في المرتبة الثالثة بنسبة 0.5 % من مفردات العينة ، وذلك يرجع إلى أن عملية الشحن والتفريغ مرتبطة بالوقت أي أن عملية شحن وتفريغ البضائع لها وقت محدد فإذا زاد الوقت نتيجة لتقاعس العمال أو لظروف مناخية فإن الوقت الزائد يتحمل تكاليفه العملاء لذلك يرى العملاء أن خدمة الشحن والتفريغ لها أهمية كبيرة بالنسبة لهم ، في حين خدمة المحافظة على السلع أثناء نقلها من على الرصيف إلى وضعها في المخازن أو المساحات المخصصة إلى وصول وقت إستلامها من طرف العملاء رتبوها في المرتبة الأولى 35 % من مفردات العينة ورتبها في المرتبة الثانية 52.5 % من مفردات العينة أما في المرتبة الثالثة فقد رتبها 12.5 % من مفردات العينة ، هذا ما يدل على أنها لها أيضا أهمية بالنسبة للعملاء أقل بنسبة قليلة من الخدمة الأولى لأن عدم المحافظة على البضائع في المؤسسة المينائية وتعريضها للتلف أو التكسير أثناء ترتيبها أو تلفها نتيجة عدم وجود الشروط الضرورية لحفظ البضائع خاصة منها الحساسة وسريع التلف ، أو تعريضها للسرقة أثناء تواجدها في المخازن والمساحات المخصصة لحفظها سيكلف العملاء خسائر وتكاليف إضافية أما خدمة سيرورة الإجراءات الإدارية فتأتي في المرتبة الثالثة وهي أقل أهمية من الخدمتين السابقتين بالنسبة للعملاء ، فقد رتبها في المرتبة الأولى 12.5 % من مفردات العينة وفي المرتبة الثانية 0.5 % من مفردات العينة و 87.5 % من مفردات العينة رتبوها في المرتبة الثالثة ، بالرغم من أن هذه الخدمة أيضا يمكن أن تعطل مصالح العملاء ويمكن أيضا أن تحملهم تكاليف

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

إضافية إذا لم تتجز المعاملات في الآجال المحددة لكن العملاء وضعوها في المرتبة الثالثة لأن سيرورة الإجراءات الإدارية تتم في آجال معقولة .

ثانيا : تحليل بيانات العينة :

1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم العملاء لمؤشرات جودة الخدمة المينائية :

إن تقييم العملاء لجودة الخدمات يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بجوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة للخدمات والتي وضعها باحثين مختصين في مجال التسويق حيث إعتدوا على خمس مؤشرات وهي : الملموسية ، الإعتيادية ، الإستجابة ، الأمان ، والعاطفة وذلك إعتيادا على 22 عبارة مقسمة على هذه المؤشرات .

وتكون حسب طبيعة الخدمة المدروسة والنموذج المستخدم وفيمايلي نستعرض إجابات مفردات العينة حول عبارات نموذج (SERVPERF) المستخدم وحسب كل مؤشر .

أ- الملموسية :

الجدول (14)

تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
1	وجود تجهيزات ومعدات متطورة	2.65	0.92	متوسطة
2	المرافق والقاعات ملائمة وجذابة	2.75	1.24	متوسطة
3	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	4.40	0.71	ضعيفة
4	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	2.83	1.06	متوسطة
المجموع		3.15	-	متوسطة

المصدر : إستخدام برنامج " SPSS " .

يوضح الجدول رقم (14) الوسط الحسابي المرجح والإحتراف المعياري ودرجة الموافقة ، النسبة لكل عبارة من العبارات الخاصة بمؤشر الملموسية حيث نلاحظ أن وجود التجهيزات والمعدات المتطورة التي تسهل عملية تقديم الخدمات والتي تعتمد عليها بشكل كبير في المؤسسة المينائية لسكيدة حصلت على أقل متوسط حسابي مرجح (2.65) والذي يبين درجة موافقة متوسطة أعلى من العبارات الأخرى ، وذلك بإحتراف معياري قدره (0.92) ، أما بالنسبة للعبارتين الثانية والرابعة فقد حصلنا

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

على درجة موافقة متوسطة أيضا لكن أقل من العبارة الأولى والتي قدرتا بـ 2.75 ، و 2.83 على التوالي والمتعلقة بالمرافق والقاعات وملائمة المظهر العام بالمؤسسة ، في حين حصلت العبارة الثالثة على درجة موافقة ضعيفة تقدر بـ 4.40 حيث يعتبر العملاء أن أماكن توقيف السيارات والشاحنات غير ملائمة .

وبصفة عامة فإن أغلبية العملاء يقيمون مؤشر الملموسية بتقييم حيادي ، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.15 حيث يعبر عن درجة موافقة متوسطة على العناصر الملموسة للخدمة المينائية في المؤسسة المينائية لسكيدة .

ب - الإعتامية :

الجدول رقم (15)

تقييم مفردات العينة لمؤشر الإعتامية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
5	الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	4.20	1.37	منخفضة
6	الإهتمام بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم	4.15	0.77	منخفضة
7	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى	2.82	0.87	متوسطة
8	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	4.27	0.98	منخفضة
9	توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة	2.72	0.93	متوسطة
المجموع	الإعتامية	3.59	-	منخفضة

المصدر : إستخدام برنامج " SPSS " .

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ بأن العبارة التاسعة حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.72) حيث يرى أغلبية العملاء بأن المؤسسة تتوفر على أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة ، بإحتراف معياري يقدر بـ 0.93 والذي يعبر عن مقدار تشتت إجابات مفردات العينة ، أما العبارات الخامسة والسادسة والثامنة فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسطات حسابية تقدر بـ 4.02 ، 4.15 ، 4.27 على التوالي ، حيث يعتبر العملاء أن لا يوجد هناك إلتزام بتقيد بالوقت في تنفيذ الأعمال بالإضافة إلى عدم الإهتمام بمشاكل العملاء وحلها .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

أما العبارة السابعة فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة لكنها أقل من العبارة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.82 حيث يرى العملاء أن هناك نوع من الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى .

إجمالاً فإن أغلبية العملاء يقيمون مؤشر الاعتمادية بتقييم سلبي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.59 حيث يعبر عن درجة موافقة منخفضة على العناصر المتعلقة بمؤشر الاعتمادية .

ج- الإستجابة :

يوضح هذا المؤشر مدى إستجابة عمال وموظفي المؤسسة لمطالب العملاء والإستعداد الدائم لمساعدة العميل ، والعمل على تخفيض فترة الإنتظار لإنجاز المعاملات .
الجدول رقم (16)

تقييم مفردات العينة لمؤشر الإستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
10	إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة	3.67	0.88	منخفضة
11	الإستعداد الدائم لمساعدة العملاء	3.5	1.34	متوسطة
12	فترة الإنتظار قصيرة	2.95	0.78	متوسطة
13	سرعة الرد على شكاوي العملاء	3.97	0.97	منخفضة
المجموع	الإستجابة	3.52	-	منخفضة

المصدر : إستخدام برنامج " SPSS " .

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن العبارة رقم إثنا عشر حصلت على أقل متوسط حسابي يقدر بـ 2.95 والذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة عن قصر فترة الإنتظار ، أما العبارتين العاشرة ، والثالثة عشر فكانت درجة الموافقة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.67 ، 3.97 على التوالي بالنسبة لإعلام العملاء بدقة عن مواعيد تقديم الخدمة وكذلك بالنسبة لعبارة سرعة الرد على الشكاوي ، أما العبارة إحدى عشر فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5 والذي يتطابق مع القيمة الموضحة في المقياس المستخدم والخاصة بمدى إستعداد عمال وموظفي المؤسسة لمساعدة العملاء .

فالعملاء يقيمون مؤشر الإستجابة بتقييم سلبي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.53 والذي يدل على درجة موافقة منخفضة أي أن أغلبية العملاء يرون أن العناصر المتعلقة بمؤشر الإستجابة لا تتوافق مع متطلباتهم .

د - الأمان :

يعبر مؤشر الأمان عن الإرتياح النفسي في التعامل مع المؤسسة وذلك من خلال الثقة التي يشعر بها العميل في تعامله مع موظفي وعمال المؤسسة وإحساسه بالأمان خاصة على بضائعه إلى جانب تزويد العملاء بالمعلومات التي يحتاجونها خلال التعامل .

الجدول رقم (17)

تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
14	سلوك العامبين يشعر العملاء بالثقة	3.22	1.07	متوسطة
15	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع المؤسسة	2.72	1.01	متوسطة
16	يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة	3.52	0.93	منخفضة
17	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء	3.65	1.00	منخفضة
المجموع	الأمان	3.27	-	متوسطة

المصدر : إستخدام برنامج " SPSS " .

من خلال الجدول رقم (17) يتضح بأن العبارة رقم سبعة عشر لها أكبر متوسط حسابي مقدر بـ 3.65 والذي يعبر عن درجة موافقة منخفضة حيث يرى أغلبية مفردات العينة أنه لا تتوافر المعرفة الكافية عند العمال والموظفين للإجابة عن إستفسارات العملاء أما العبارة الخامسة عشر فحصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.72 وهو أقل متوسط حسابي ، والعبارة الرابعة عشر لها درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.22 في حين العبارة السادسة عشر لها درجة موافقة ضعيفة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.52 .

فالعملاء يقيمون مؤشر الأمان بتقييم حيادي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.27 والذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة تدل على أن عناصر مؤشر الأمان لا يلبي رغبات العملاء في المتوسط .

هـ - التعاطف :

يعبر مؤشر التعاطف عن الجانب التفاعلي بين العميل والموظف حيث يعتبر عاملا مهما للحكم على جودة الخدمة ، لأنه يظهر مدى الإحترام والتقدير للعملاء وإظهار مشاعر الود والصدقة وفهم ظروفهم وحاجاتهم ، والتي تظهر في مدى إهتمام الموظفين والعمال بالعملاء وحسن معاملتهم والعلم بحاجاتهم .

تقييم مفردات العينة لمؤشر العاطفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
18	إهتمام العاملون بالعملاء إهتماما شخصيا	3.17	1.17	متوسطة
19	وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين	3.30	1.13	متوسطة
20	حسن معاملة العملاء وإحترامهم وتقدير ظروفهم	2.97	0.99	متوسطة
21	ملائمة ساعات العمل لكل العملاء	3.77	1.04	منخفضة
22	العلم والدراية بإحتياجات العملاء	4.40	4.63	منخفضة
المجموع	العاطفة	3.52	-	منخفضة

المصدر : إستخدام برنامج "SPSS" .

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن العبارة العشرين تحصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي الأقل والذي يقدر بـ 2.97 ويعبر عن موافقة متوسطة للعملاء عن حسن معاملة العملاء وإحترامهم وتقدير ظروفهم إلا أن العبارة الثانية والعشرون حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي هو الأكبر في المؤشر والمقدر بـ 4.40 والذي يدل على أن العملاء يرون أن العاملين بيست لهم دراية وعلم بإحتياجات العملاء ، أما العبارتين الثامنة عشر والتاسعة عشر حصلتا على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.17 و 3.30 على التوالي في حين حصلت العبارة الواحدة والعشرين على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 والتي تعبر على أن أغلبية العملاء يرون أن ساعات العمل غير ملائمة لجميع العملاء .

ومن خلال المعلومات السابقة يتضح أن مفردات العينة يقيمون مؤشر العاطفة تقييم سلبي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.52 أي بدرجة موافقة منخفضة حسب المقياس المستخدم تقترب إلى الدرجة المتوسطة وهذا يعني أن عناصر مؤشر العاطفة لا يلائم العملاء .

من خلال تحليل إجابات مفردات العينة الخاصة بتقييم مؤشرات الجودة في الخدمات المينائية حيث أن مؤشري الملموسية والأمان الأكثر دلالة على جودة الخدمة حيث يعبران على جودة متوسطة أما بقية المؤشرات فتعبر عن جودة منخفضة للخدمات المينائية .

لمعرفة العناصر المهمة والأقل أهمية يمكن ترتيب العبارات الإثني والعشرين ترتيبا تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية كما يوضحه الجدول التالي :

ترتيب عبارات النموذج تصاعديا وفقا لدرجات الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافق
1	وجود تجهيزات ومعدات متطورة	2.65	متوسطة
9	توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة	2.72	متوسطة
15	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع المؤسسة	2.72	متوسطة
2	المرافق والقاعات ملائمة وجذابة	2.75	متوسطة
7	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى	2.82	متوسطة
4	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	2.83	متوسطة
12	فترة الإنتظار قصيرة	2.95	متوسطة
20	حسن معاملة العملاء وإحترامهم وتقدير ظروفهم	2.97	متوسطة
18	إهتمام العاملون بالعملاء إهتماما شخويا	3.17	متوسطة
14	سلوك العامبين يشعر العملاء بالثقة	3.22	متوسطة
19	وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين	3.30	متوسطة
11	الإستعداد الدائم لمساعدة العملاء	3.50	متوسطة
16	يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة	3.52	منخفضة
17	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء	3.65	منخفضة
10	إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة	3.67	منخفضة
21	ملائمة ساعات العمل لكل العملاء	3.77	منخفضة
13	سرعة الرد على شكاوي العملاء	3.97	منخفضة
5	الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	4.02	منخفضة
6	الإهتمام بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم	4.15	منخفضة
8	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	4.27	منخفضة
22	العلم والدراية بإحتياجات العملاء	4.40	منخفضة
3	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	4.40	منخفضة

المصدر : إستخدام برنامج " SPSS " .

الفصل الخامس : نظام إدارة الجودة ، نظام الإصغاء وتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسة

من خلال الجدول رقم (19) أن مظاهر جودة الخدمات المينائية في غالبيتها متوسطة حيث ارتكزت على :

- وجود تجهيزات والمعدات ، وملائمة المرافق والقاعات وملائمة المظهر العام للمؤسسة للخدمات المقدمة .

- توافر أنظمة التوثيق .

- شعور العملاء بالأمان في التعامل مع المؤسسة .

- حسن المعاملة والإحترام والتقدير .

- الثقة في التعامل مع المؤسسة .

أما باقي المظاهر فهي ذات جودة منخفضة ولا ترقى إلى مستوى الجودة المرغوبة .

3- تحليل البيانات المتعلقة برضا العملاء :

لتحديد درجة رضا العملاء عن الخدمات المينائية طلب من عملاء المؤسسة المينائية المقدمة وفق مقياس ليكرت المكون من خمس درجات .

وفيمايلي نعرض إجابات مفردات العينة حول الرضا .

الجدول رقم (20)

توزيع إجابات مفردات العينة حسب درجة الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة

المجموع	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	درجة الرضا
	0	0	25	11	04	التكرارات
100	0	0	62.5	27.5	10	النسبة

المصدر : إعداد الطالب .

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن أغلبية العملاء والمقربين بـ 62.5 % من مفردات العينة لديهم درجة رضا متوسطة عن الخدمات المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح المقدر بـ 2.52 وهي درجة متوسطة وذلك بالمقارنة بالمقياس المستخدم أي في المجال [2.5 - 3.5] وبانحراف معياري يقدر بـ 0.67 والذي يعبر عن مقدار تشتت مفردات العينة .

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات :

أولاً : الفرضية الأولى :

" إختلاف تقييم العملاء للأداء الفعلي للخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة " لإختبار هذه الفرضية نقوم بمقارنة درجة موافقة العملاء على كل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة الخدمة المينائية المدروسة لمعرفة الإختلاف في تقييم العملاء لجودة هذه الخدمات .
الجدول رقم (21)

تقييم مؤشرات جودة الخدمة

المؤشر	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	تقييم المؤشر
الملموسية	3.15	متوسطة	حيادي
الإعتمادية	3.59	منخفضة	سلبي
الإستجابة	3.52	منخفضة	سلبي
الأمان	3.27	متوسطة	حيادي
العاطفة	3.52	منخفضة	سلبي

المصدر : إعداد الطالب .

من خلال الجدول رقم (21) يتبين بأن تقييم العملاء لجودة الخدمة المينائية من خلال المؤشرات المعتمد عليها في النموذج يختلف من مؤشر لآخر حيث أن أغلبية العملاء يقيمون جودة الخدمة من خلال مؤشر الملموسية بتقييم حيادي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.15 كما يقيمون جودة الخدمة المينائية من خلال مؤشر الأمان بتقييم حيادي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.27 أي يقيمون مؤشر الأمان بتقييم أقل من مؤشر الملموسية ، أما مؤشري الملموسية فيقيمونه بتقييم سلبي بنفس قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.52 أي يقترب من التقييم المتوسط بقليل ، في حين يقيمون جودة الخدمة المينائية من خلال مؤشر الإعتمادية بتقييم سلبي وهو التقييم الأضعف بين كل المؤشرات بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.59 .
وعليه نستنتج أن :

هناك إختلاف في تقييم العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة اعتمادا على مؤشرات النموذج المستخدم وبالتالي إثبات صحة الفرضية الأولى .

ثانيا : الفرضية الثانية :

" هناك علاقة إرتباط بين الجودة المدركة للخدمة المينائية ورضا العملاء " لإختبار هذه الفرضية تم حساب معاملات الإرتباط بين كل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة الخدمة المينائية على حدى ورضا العملاء ، وحساب معامل الإرتباط بين كل المؤشرات مجتمعة ورضا العملاء .

ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (22)

علاقة الارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المينائية ورضا العملاء .

المؤشر	معامل الارتباط	معامل الإحذار	إحصائية T	إحصائية F
الملموسية	0.63	0.55	1.03	0.66
الإعتمادية	0.31	- 4.16	0.31	0.11
الإستجابة	0.95	- 6.68	3.66	9.79
الأمان	0.88	- 4.08	1.76	3.75
العاطفة	0.61	- 4.20	0.95	0.60
معامل الارتباط الكلي المتعدد	1.00			

المصدر : إستخدام برنامج "SPSS" .

من خلال الجدول رقم(22) يتضح بأن هناك :

- علاقة إرتباط بين الجودة المدركة ورضا العملاء من خلال علاقة الإرتباط بين كل مؤشر ورضا العملاء وهذا ما يبين درجة تأثر رضا العملاء بكل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة الخدمة المينائية حيث أن هناك علاقة إرتباط قوية جدا بين كل من مؤشري الإستجابة و الأمان بمعامل إرتباط يقدر ب 0.95 و 0.88 على التوالي كما أنه هناك علاقة إرتباط قوية بين كل من مؤشري الملموسية و العاطفة بمعدي إرتباط يقدر ب 0.63 ، 0.61 على التوالي، أما علاقة الإرتباط بين مؤشر الإعتمادية ورضا العملاء فهي علاقة إرتباط متوسطة بمعامل إرتباط يقدر ب 0.31 .

- علاقة الإرتباط بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء علاقة قوية جدا و طويلة حيث قدر معامل الإرتباط ب 1.00 أي أن هناك تأثير للمؤشرات الخمسة على رضا العملاء بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى جودة الخدمة أدى ذلك إلى زيادة رضا العملاء حول أداء المؤسسة و العكس .

- أكثر المؤشرات تأثيرا على رضا العملاء هي مؤشر الإستجابة و مؤشر الأمان حيث قدرت إحصائيات T لكل منهما ب 3.66 ، 1.76 على التوالي ، كذلك إرتفاع قمة إحصائية F حيث بلغت 9.79، 3.75، على التوالي وهي قيم تشير إلى التأثير الكبير لهادين المؤشرين على رضا العملاء مقارنة بباقي المؤشرات .

و عليه فإن الفرضية الثانية صحيحة .أي هناك علاقة إرتباط بين الجودة المدركة و رضا العملاء حول مستوى أداء المؤسسة المينائية لسكيدة .

ملاحظة :

إن معامل الارتباط الكلي المتعدد يساوي الواحد هذا يرجع إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع تشكل مصفوفة الإنحدار و هي غير عكوسة (المحدد يساوي الصفر) و لكن حسب برنامج (SPSS) فإن المعادلة تشكيلية فقط .

$R^2=1$ يدل على أن مجموعة المتغيرات المستقلة تؤثر في المتغيرة المرتبطة. أي أن هناك معلومات يفسرها مؤشر معين و المعلومات الغير مفسرة يفسرها المؤشر الآخر هذا ما يدل على أن كل مؤشر له علاقة بالمؤشرات الأخرى .

المطلب الرابع : عرض نتائج و إقتراحات الدراسة:

أولاً : النتائج :

- من خلال دراستنا و تحليلنا لبيان مفردات العينة المدروسة يمكن أن نخلص إلى النتائج التالية :
- 1- عملية الإتصال بين المؤسسة المينائية لسكيدة و عملائها ضعيفة و هذا ما يفسر عدم علم أغلبية العملاء بحصول المؤسسة على شهادة الأيزو (المطابقة للمواصفات العالمية) الذي يعتبر من أهم التغيرات التي حدثت في المؤسسة .
 - 2- أغلبية عملاء المؤسسة وضعو خدمة الشحن و التفريغ في المرتبة الأولى و ذلك يدل على أن هذه الخدمة التي تحتاج إلى يد عاملة كبيرة فيها نوع من التهاون من طرف العمال مما يكلف العملاء بعض الخسائر .
 - 3- يعتبر عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة أن الأداء الفعلي للخدمة المينائية المقدمة يتميز بالضعف في أغلب مظاهره و هذا ما يعكسه الإنطباع السلبي حول مستوى الخدمة المينائية .
 - 4- يرجع إنخفاض جودة الخدمة المينائية إلى :
 - عدم وجود أماكن كافية لتوقيف السيارات و الشاحنات و يرجع ذلك إلى صغر مساحة ميناء سكيدة مما يصعب من أداء الخدمات بشكل جيد و هذا ما يجعل العملاء يتدمرون
 - عدم مراعات عمال و موظفي المؤسسة المينائية لسكيدة للوقت الخاص بتقديم الخدمة .
 - عدم توفر العاملين و الموظفين على المعلومات التي يطلبها العميل مما يجعله ينتقل كثيرا في المكاتب بحثا عن المعلومة .
 - طول فترة الرد على شكاوي العملاء .
 - تدمر بعض العملاء من فترة الإنتظار لإنجاز المعاملات الإدارية .
 - عدم موافقة بعض العملاء على ثمن الخدمات المقدمة .
 - 5- يرى بعض العملاء بأن هناك بعض المظاهر التي تعبر عن جودة الخدمة نسبيا و تتمثل في :
 - توفر المؤسسة على الكثير من التجهيزات و المعدات المتطورة التي تساهم في رفع جودة الخدمة المينائية و تقليل الوقت إلا أن هذه الأجهزة المتطورة تتطلب وجود عمال مؤهلين لقيادتها لأنها تعتمد على التكنولوجيا العالية .

- توفر أنظمة التوثيق والسجلات التي تساعد على إنجاز المعاملات بسرعة .
- حسن المعاملة والإحترام .
- شعور العملاء بالثقة في التعامل مع المؤسسة إلا أن هذه المظاهر تبقى متوسطة ولا تعبر عن الجودة العالية .
- 6- إختلاف تقييم مؤشرات جودة الخدمة المينائية من طرف العملاء حيث أن أكثر المؤشرات تأثيرا على رضا العملاء .
- 7- تأثير جودة المدركة للخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة على رضا العملاء .
- 8- المؤشرات التي أثرت على رضا العملاء تأثير أكبر مقارنة بالمؤشرات الأخرى هما مؤشري الإستجابة والأمان .
- 9- تعتبر جودة الخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة جودة منخفضة نسبيا وهذا ما تعكسه النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات .

ثانيا : الإقتراحات :

- 1- بالرغم من أن المؤسسة المينائية لسكيدة ، طبقت نظام إدارة الجودة إلا أنها لم ترتقي إلى الجودة التي يطلبها العملاء لذلك فعلى المؤسسة البحث عن الخلل الموجود بين الجودة الموجودة في المواصفات والجودة المطبقة .
- 2- وضع إستراتيجية لتسويقيه بالإعتماد على معايير الجودة .
- 3- العمل على توسيع ميناء سكيدة من أجل تقديم الخدمات بشكل أفضل وتقاديا للإكتظاظ والفوضى .
- 4- إدارة فترة إنتظار العملاء والسرعة في تقديم الخدمات والرد على الشكاوي .
- 5- وضع خطة إتصالية تمكن المؤسسة من الإتصال المباشر بعملائها من أجل التعرف على حاجاتهم وطلباتهم وكذا مشاكلهم .
- 6- وضع برامج ترويجية للتعريف بالمؤسسة والخدمات التي تقدمها والتغييرات التي تحدثها .
- 7- إعادة النظر في ثمن الخدمات المقدمة .
- 8- القيام بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا العملاء إعتمادا على النماذج العلمية الحديثة لمعرفة جوانب النقص في جودة الخدمات وتطويرها .
- 9- البحث عن المؤشرات التي يحكم من خلالها العملاء على جودة الخدمة من أجل التركيز عليها في أداء الخدمات .
- 10- تحسيس العمال والموظفين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم للمؤسسة وخدماتها .

- 11- القيام بدورات تكوينية وتدريبية للعمال والموظفين للتعرف على آخر المستجدات في المجال الإداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي .
- 12- توظيف عمال وموظفين مؤهلين ذوي قدرات عالية تتماشى والوظائف الممنوحة لهم لزيادة الأداء وتقليل الأخطاء .
- 13- ضبط مواعيد العمل وتدريب العاملين على الأداء الصحيح ومن المرة الأولى .

خلاصة الفصل الخامس :

تضمن الفصل الخامس دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة حيث تم التطرق إلى عملية تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة وأهميته بالنسبة للمؤسسة والعميل ، بعد ذلك تم تناول عملية الإصغاء للعميل ، الإتصال به وقياس رضاه في المؤسسة إلى جانب ذلك تم التطرق إلى عملية الإصغاء وقياس رضا العملاء وفق المواصفة 9001 طبعة 2000 الموجودة في دليل الجودة للمؤسسة . وفي الأخير تمت دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العميل من خلال إعداد إستمارة أسئلة بالإعتماد على نموذج " servperf " ومعالجة البيانات عن طريق برنامج " SPSS " وتم من خلال هذه الدراسة إثبات صحة الفرضيتين الأولى والثانية .

الخاتمة

من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين أن وجود عنصر الجودة في الخدمات المينائية أصبح ضرورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية ، و تطور سوق الخدمات المينائية الذي سمح بدخول الكثير من المؤسسات الخاصة مجال التصدير و الاستيراد مما خلق جوا من المنافسة بين المؤسسات المينائية الجزائرية لجلب عدد أكبر من المتعاملين ، لذلك تم تسليط الضوء على الجودة في الخدمات و سبل تطويرها لزيادة الحصة السوقية للمؤسسات المينائية و ضمان بقائها واستمراريتها بالحفاظ على العملاء الحاليين و جلب عملاء جدد.

و من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة التي مرت بعدة إصلاحات مست قطاع الموانئ في الجزائر ، و تطورت لتصبح من المؤسسات المينائية التي تعمل على تقديم الخدمات المتعلقة بالسفن و البضائــــــــــــــــع، و عرضها لخدمات متنوعة، تستقطب الكثير من العملاء خاصة على مستوى الشــــــــــــــــرق الوطني. من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة و اعتمادا على استمارة الأسئلة الموزعة على العملاء تبين أن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء و بالتالي فهي تحتاج إلى تحسين و تطوير كبير و من جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسات لنظام إدارة الجودة، و هذا م أثبتته صحة الفرضيتين المدروستين ، حيث أن العملاء قيموا جودة الخدمات المينائية تقييم سلبي في أغلب مظاهرها، إلى جانب ارتباط رضا العملاء بجودة الخدمة المينائية فكلما ارتفعت جودة الخدمة كلما زاد رضا العملاء حول مستوى الأداء في المؤسسة و العكس صحيح .

من أجل الوصول إلى جودة تلبية حاجات و توقعات العملاء على المؤسسة المينائية لسكيكدة أن تعي بأن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر العميل، دون التقليل من أهمية التقييم الداخلي ، بالإضافة إلى التعرف على العناصر التي يعتمد عليها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمة ، و ذلك من خلال قياس رضا العملاء بصفة دورية ، كما يجب على المؤسسة المينائية لسكيكدة أن تقوم بتدريب الموظفين و العمال في مختلف المستويات ، و تحسيسهم بأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها، إلى جانب عليها أن تدرك بان حاجات العملاء و توقعاتهم تتطور ، لذلك عليها أن تستجيب لتلك التغيرات لضمان بقائها و استمراريتها.

المراجع العربية:

- (1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عملي مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ.
- (2) أدجي باديرو ، الدليل الصناعي في الإيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال مراجعة محسن عاطف ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995.
- (3) أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديوه جي ، التسويق السياحي والفندقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000.
- (4) تيسير العجارمة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 .
- (5) جوزف جايلوتسكي ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الثاني ، بيمك ، مصر ، 1996 .
- (6) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- (7) خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 .
- (8) خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000 .
- (9) رضا صاحب أبو محمد آل علي ، حسان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2002 .
- (10) سمير محمد عبد العزيز ، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011 ، رؤية إقتصادية ، فنية ، إدارية أسس ، تطبيقات ، حالات ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000.
- (11) سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، 2002.
- (12) علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون تاريخ.
- (13) عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- (14) فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر ، مصر ، 1996 .

(15) قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.

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

(17) مأمون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2001.

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

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

(20) محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.

(21) نبيل محمد المرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات : مدخل إستراتيجي ، الدار الجامعية الجديدة ، 2002 .

(22) هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005.

المجلات :

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

(24) ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 .

(25) وائل قرطام ، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة - دراسة نظرية - مجلة الدراسات المالية والتجارية ،

جامعة القاهرة ، العدد الثاني ، 1998.

المراجع الأجنبية:

الكتب :

- (26) Anne Gratacap , Pierre Medan , Management de production : concepts , méthodes , cas , édition Dunod , Paris , 2001.
- (27) Anne marie feuille , normalisation des plastiques , A3503, vam3 ,Technique de l'ingénieur , traité plastiques et composites , Paris , 1996 .
- (28) Béatrice Bréchnac-Roubaud , Le marketing des services , 8^{eme} tirage , édition d'organisation , paris , 2004 .
- (29) Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marckes industriel mastère marketing et communication commerciale, école superieur de commerce de toulouse, Juillet, 2002.
- (30) Christian Derbaix, Joel brée, comportement du consommateur édition economica, paris, 2000.
- (31) Daniel Duret , Maurice pillet , qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2^{eme} édition , édition d'organisation, Paris 2002 ..
- (32) Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2^{eme} tirage édition d'organisation, paris, 2001.
- (33) Forman.B, Du manuel qualité au manuel de management .l'outil strategique , AFNOR , paris , 2001 .
- (34) France qualité public , la satisfaction des usagers/ clients / citoyens du services public , la documentation française , paris , 2004.
- (35) François Caby , Claude Jambart , la qualité dans les services , 2^{eme} édition , édition economica , paris , 2002.
- (36) Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord ,1992.
- (37) Jacques clavier , qualité et qualitique , technique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle , A8750 , Paris , 1997 .
- (38) Jean Brihman , Meilleurs pratique de management , 3^{eme} édition , édition d'organisation , paris , 2000.

- (39) Jean Emile denis , et al, Orientation vers le marché , qualité des services et satisfaction clients dans le secteur du private banking , la 3^{eme} international private banking retreat , suis banking school à interlaken , le 3 septembre 2001.
- (40) Jean Marie gogue , Management de la qualité ,3^{eme} édition economica paris ,2001.
- (41) Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services , AFNOR,Paris ,2001.
- (42) Jean Noger , Normalisation et certification des composants electroniques , édition Dunod , Paris , 1991 .
- (43) Jean-François Nanterme , Gestion de la qualité : La certification
- (44) J-L Multon coordinateur avec la callaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , gestion et contrôle , collection science te technique Agro_alimentaire , sequal , technique documentation , la voisier , 1994.
- (45) Lambin .J-J , Marketing stratégique et opérationnel , dunad , paris , 2002.
- (46) Laurent Hermel , la gestion des reclamations clients , AFNOR , paris ,2002
- (47) Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients , 2^{eme} tirage , AFNOR , Paris ,2004.
- (48) Monique Zollinger et Eric Lamarque, Mraketing et stratégie de la banque, 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 1999.
- (49) Stephane Mathieu , normes qualité Iso 9000 version 2000 , AD 1740 technique de l'ingénieur , traité l'entreprise industrielle , Paris 2000.
- (50) Norme international , Iso 9001 , Système de management de la qualité exigences , 3éme édition , 15 -12-2000.
- (51) Sahri Fadila , l'activité de normalisation : Support de la qualité des produits et services , Revue perspective N°2 , publication de URTOSO , université BEdji Mokhtar d'Annaba , Alger , Décembre 1996.

مواقع أنترنات :

- (52) <http://www.univ-nancy2.fr> , Mai,2003,P19 .
- (53) [www.ecogesam-ac-aix-marseille .fr](http://www.ecogesam-ac-aix-marseille.fr) , service quality ,(15/00/05).