

Université Mohamed KHIDER –Biskra-
Faculté des Sciences Economiques et
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع
الزبون
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - باتنة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

تحت إشراف

- حمودي دلال

من إعداد الطالبة:

الأستاذة:

- داي سارة

الموسم الجامعي : 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

صدق الله العظيم

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعني إلا أن أحمد الله المعين عز و جل على أن أمدني بالقوة و

الصبر على مواصلة هذا البحث و إتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير لأستاذة الفاضلة حمودي دلال لتفضلها بالإشراف على

هذه المذكرة.

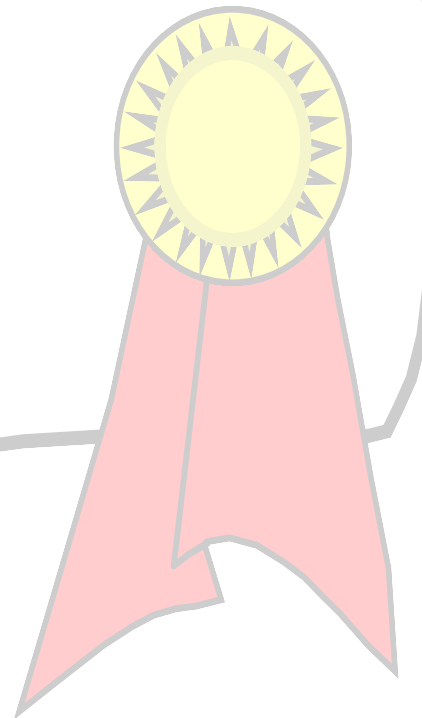
و أدين بالشكر إلى الدكتور دبله فاتح و طبعاً لن أنسى والدي الكريمين اللذان دعماني إلى

أبعد الحدود.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص و أمنياتي إلى كل من أمدني بيد المساعدة

و التشجيع لإعداد هذا البحث.

نحمد الله الذي وفقنا لهذا، و ما كنا لنوفق لولا.



المخلص:

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و كيف تطورت عبر التاريخ، و أبرز روادها الذين تبناوا هذا الفكر ، بإعتباره مدخل إداري حديث ، فقد أخذنا بعين الإعتبار جودة المنتجات من سلع و خدمات على حد سواء ، إضافة إلى أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أهم المعوقات التي تحول دون نجاحها و الإستفادة القصوى من نتائجها و أهم الفروقات و الإختلافات بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو .

هذا وقد سافقتنا الدراسة إلى إكتشاف مسار إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون من خلال التوجه نحوه و الإصغاء إليه بمختلف الطرق و الوسائل، بدءا من الدراسة و المعرفة الجيدة و الدقيقة لهذا (متطلباته ، حاجاته ، سلوكه و العوامل المختلفة المؤثرة على سلوكه الشرائي)، بالإضافة إلى الزبون تحقيق رضا لزبون بمختلف الوسائل المتاحة لبلوغ ولاءه المستمر و المستقر و هذا ما يتطلب متابعة مستمرة لرصد مستوى الرضا و الولاء لدى الزبون من خلال توفير وسائل لقياس رضاه وولائه ، هذا ما يمكن المؤسسة من إكتشاف الثغرات و الوقوف على الأخطاء و العمل على القضاء عليها و تفاديها مستقبلا كمبدأ وقائي.و لعل الجزء الأهم في هذه الدراسة هو كيفية بناء و إدارة العلاقة الصحيحة و المتميزة و الحيلولة دون إنقطاعها أو تذبذبها .

حاولنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع للغاز و الكهرباء- باتنة-) تحليل مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع زبائنها ، من خلال التطرق لهذا النظام بالمؤسسة و كيف يساهم في تحسين هذه العلاقة ، إضافة للتعرف على كل السبل والوسائل المتاحة داخل المؤسسة للتقرب نحو الزبائن من أجل أن تصبو لهدفها ألا وهو العلاقة الحسنة مع الزبون و المتميزة.

و تبين من خلال الدراسة أنه من أجل تحسين العلاقة مع الزبون و كسب ثقته و حتى تكون هناك فعالية لذلك في إطار إدارة الجودة الشاملة يجب توفير عدة متطلبات من أهمها و على رأسها نشر و تعليم هذه الثقافة الحديثة داخل المؤسسة و الإقتناع التام بها، من موظفين من مختلف المستويات و المناصب و المدراء من أجل توفير المناخ الجيد لهذه الثقافة ، كما تبين من خلال الدراسة أن الزبون نفسه عليه أن يعمل جاهدا لنجاح هذه الثقافة الإدارية الحديثة ، إذ أنه أحيانا يكون عائقا أمام المؤسسة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ، بالتالي فقد تبين فعلا من أن لإدارة الجودة الشاملة دورا فعالا و حاسما في تحسين

العلاقة بين المؤسسة و زبائنها فكلما أولته الإهتمام اللازم و التقرب أكثر و الإصغاء إليه كلما إنعكس ذلك بالإيجاب على العلاقة القائمة بين المؤسسة و الزبون و العمل على توطيدها و إستمراريتها.

Abstract:

The main aim of addressing this issue is to provide a theoretical framework identifies and defines the various concepts of total quality management and how they have evolved through history, and the most prominent pioneers who adopted this thought, as a modern administrative entrance, it takes into account the quality of goods and services on the both, As well as the majority of its requirements also all barriers to their success ,and all differences between them and ISO standards.

It took us this study to discover the path of TQM in improving the relationship between institution and customer by going and listen to it in various ways and means, starting from careful consideration about its customers ,(requirements, behavior and the various factors affecting the behavior of purchasing) , In addition to achieving customer satisfaction through various means available to attain his allegiance continuous,but this requires a permanent follow-up and continuing to monitor the level of satisfaction and loyalty with the customer by providing the means to measure its satisfaction and loyalty, this is what can the institution of the discovery of gaps and identify the errors and work to eliminate them and avoid them in future as a principle and precaution.

Perhaps the most important part in this study is how to build and manage the relationship between institution and customer ,We tried in the field study institution (Sonelgaz,directory of distribution of gas and electricity- Batna -) Analysis of the contribution of total quality management in improving the relationship with its customers, through the address of the system organization and how does it contribute to improving this relationship, as well as to identify all the ways and means available within the organization to get closer to customers in order to aspire the wonderful relationship with him.

And clear from the study that in order to improve the relationship with the customer and gain its confidence and in order to be effective in the context of total quality management , must provide the several requirements of the most important and especially the deployment and education of this modern culture within the institution and conviction of the full out, staff from different levels and positions, and managers in order to provide good climate of this culture, also is clear from the study that the customer himself has to work hard for the success of this culture of modern management, as it sometimes is a barrier to the application of total quality

management within the institution . Consequently , it really shows that the total quality management has an active role in improving the critical relationship between the institution and its customers,so when he took the necessary attention and listen more to him whenever it reflected positively on the relationship between the institution and the customer.

Keywords :

TQM : (Total Quality Managgement) .

ISO : (International Standardization Organization).

الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة وتطورها عبر التاريخ.

مقدمة الفصل الأول.

المبحث الأول: توسع مفهوم الجودة عبر الزمن.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: ثقافات الجودة عبر العالم.

المبحث الثاني: مميزات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مميزات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها.

المطلب الرابع: المعوقات و الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو الفرق و العلاقة.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإيزو.

المطلب الثاني: تسجيل الإيزو ما له و ما عليه.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو تكامل أم تماثل أم تناقض.

خلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني: مسار إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون.

مقدمة الفصل الثاني.

المبحث الأول: التعرف على الزبون و متطلباته.

المطلب الأول: الزبون من وجهة إدارة الجودة الشاملة و الجودة التقليدية و تصنيفاته.

المطلب الثاني: سلوك الزبون و العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثالث: التعرف على حاجات الزبائن.

المطلب الرابع: فوائد دراسة سلوك الزبون للمنتجات و الخدمات.

المبحث الثاني: الرضا و الولاء في بناء العلاقة مع الزبون.

المطلب الأول: الدور الإستراتيجي للرضا في الجودة و تحدياته.

المطلب الثاني: بناء ولاء الزبون و دوره الإستراتيجي في الجودة.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا و الولاء لدى الزبون.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرضا و الولاء لدى الزبون.

المبحث الثالث: بناء و إدارة العلاقة المتميزة مع الزبون.

المطلب الأول: بناء العلاقة بين المؤسسة و الزبون.

المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون و الإحتفاظ به.

المطلب الثالث: تحسين العلاقة و التميز مع الزبون في ظل إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة سونلغاز .

المطلب الأول: التطور التاريخي و الإقتصادي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز .

المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق - باتنة - .

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق - باتنة - .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

المطلب الثاني: أسئلة المقابلة.

المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج المقابلة.

خلاصة الفصل الثالث.

الخاتمة العامة.

قائمة المراجع.

قائمة الجداول و الأشكال.

الملاحق.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	خطة البحث
	الفهرس
أ- ز	مقدمة عامة.....
ب	1- الدراسات السابقة.....
د	2- إشكالية الدراسة.....
د	3- أسئلة الدراسة.....
د	4- فرضيات الدراسة.....
هـ	5- أهمية الدراسة.....
هـ	6- أسباب إختيار الموضوع.....
هـ	7- أهداف الدراسة.....
و	8- صعوبات الدراسة.....
و	9- منهجية الدراسة.....
و	10- هيكل الدراسة.....
ز	11- أدوات الدراسة و مصادر البحث.....
1	الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة و تطورها عبر التاريخ.....
1	مقدمة الفصل الأول.....
2	المبحث الأول: توسع مفهوم الجودة عبر

	الزمن.....
2	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
3	1- تعريف الجودة.....
5	2- تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
10	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
17	المطلب الثالث: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.....
32	المطلب الرابع: ثقافات الجودة عبر العالم.....
37	المبحث الثاني: مميزات و ركائز إدارة الجودة الشاملة.....
37	المطلب الأول: مميزات إدارة الجودة الشاملة.....
37	1- خصائص و سمات إدارة الجودة الشاملة.....
40	2- فوائد إدارة الجودة الشاملة.....
42	3- أهداف و عناصر إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة.....
45	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
50	المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة و مراحل تطبيقها.....
50	1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51	2- مراحل تطبيق إدارة الجودة

الشاملة
52	المطلب الرابع: المعوقات و الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودةالشاملة
52	1- معوقات تطبيق إدارة الجودةالشاملة
54	2- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودةالشاملة
56	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو الفرق والعلاقة
57	المطلب الأول: نشأة و تطور الإيزو.....
57	1- المرجعية التاريخية للإيزو9000 و تعريفها.....
60	2- أهداف الحصول على شهادة الإيزو.....
61	3- مكونات سلسلة الإيزو 9000.....
63	المطلب الثاني: تسجيل الإيزو ما له و ما عليه.....
63	1- فوائد تطبيق سلسلة الإيزو 9000.....
64	2- عيوب و أضرار تطبيق مواصفات الإيزو 9000.....
65	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو تكامل أم تماثل أم تناقض.....
69خلاصة الفصل الأول
70	الفصل الثاني: مسار إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون.....
70مقدمة الفصل الثاني:
70	المبحث الأول: التعرف على الزبون و

	متطلباته.....
71	المطلب الأول: الزبون من وجهة إدارة الجودة الشاملة و الجودة التقليدية و تصنيفاته.....
71	1- تعريف الزبون.....
73	2- تصنيفات الزبون) العميل).....
77	المطلب الثاني: سلوك الزبون و العوامل المؤثرة فيه.....
77	1- تعريف سلوك الزبون) المستهلك).....
78	2- العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك.....
85	المطلب الثالث: التعرف على حاجات الزبائن.....
89	المطلب الرابع: فوائد دراسة سلوك الزبون للمنتجات و الخدمات.....
90	المبحث الثاني: الرضا و الولاء في بناء العلاقة مع الزبون.....
91	المطلب الأول: الدور الإستراتيجي للرضا في الجودة و تحدياته.....
91	1- تعريف رضا الزبون و أهميته.....
92	2- خصائص الرضا.....
94	3- أهداف و أهمية رضا الزبون.....
95	4- رضا الزبون و دوره الإستراتيجي في الجودة.....

96	5- تحديات رضا الزبون.....
97	6- محددات الرضا و السلوكيات الناجمة عنه.....
100	المطلب الثاني: بناء ولاء الزبون و دوره الإستراتيجي في الجودة.....
100	1- تعريف الولاء لدى الزبون و أهميته.....
103	2- خصائص الزبون صاحب الولاء.....
104	3- التأكيد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المنظمة.....
105	4- ولاء الزبون و دوره الإستراتيجي في الجودة.....
106	5- أنواع ولاء الزبون.....
108	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا و الولاء لدى الزبون.....
108	1- قياس رضا الزبون و أهميته.....
114	2- طرق قياس ولاء الزبون.....
122	المطلب الرابع: العلاقة بين الرضا و الولاء لدى الزبون.....
123	المبحث الثالث: بناء و إدارة العلاقة المتميزة مع الزبون.....
124	المطلب الأول: بناء العلاقة بين المؤسسة و الزبون.....
124	1- مفهوم و مكونات العلاقة بين المؤسسة و الزبون.....

128	2- مستويات و أشكال العلاقة مع الزبون.....
129	المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون و الإحتفاظ به.....
129	1- ماهية إدارة العلاقة مع الزبون.....
133	2- مراحل تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.....
135	3- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون.....
137	4- نموذج إدارة العلاقة مع الزبون.....
138	المطلب الثالث: التميز و تحسين العلاقة مع الزبون في ظل إدارة الجودة الشاملة.....
139	1- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمة و التميز.....
141	2- أساليب خمسة للحيلولة دون إنهيار العلاقات مع الزبون.....
142	3- أسباب فشل العلاقة مع الزبون.....
143خلاصة الفصل الثاني.....
144	الفصل الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون.....
144مقدمة الفصل الثالث.....
146	المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة سونلغاز.....
146	المطلب الأول: التطور التاريخي و الإقتصادي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.....
146	1- التطور التاريخي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و

	الغاز.....
148	2- التطور الإقتصادي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.....
149	3- أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز
150	4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.....
152	المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق-باتنة-
153	1- التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق-باتنة-
155	2- مهام مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق-باتنة-
155	3- مشاريع شبكة الكهرباء و الغاز في ولاية باتنة.....
157	4 - تطور عدد البلديات المستفيدة من الغاز الطبيعي لولاية باتنة من سنة 2000-2010
157	5- تحديات مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق-باتنة-
158	6- آفاق مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق-باتنة-
160	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق- باتنة-..
164	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
164	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.....
164	1- وثائق المؤسسة.....
164	2- الزيارة الميدانية.....

1643- المقابلة.....
165المطلب الثاني: أسئلة المقابلة.....
174المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج المقابلة.....
180خلاصة الفصل الثالث.....
181الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال و الجداول
	الملاحق

مقدمة عامة

بدأ الإهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن المنصرم حيث أخذت بمبادئها و توجهاتها الكثير من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية العامة و الخاصة في معظم الدول المتقدمة ثم تلتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء و التقدم.

وكانت هناك جملة من العوامل التي دفعت بلتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة و لعل من أبرزها : التطور العلمي و التكنولوجي المتسارع الخطي ،الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور وكان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الإقتصادية و السياسية و العلمية و الإجتماعية و التربوية و صاحبه تغير في قيم الأفراد و إتجاهاتهم و تنوع في حاجاتهم وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المنظمات و تفرض عليها الإستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير .

كما غدا الحرص على إنجاح المشاريع أو فشلها مطلباً سياسياً و إقتصادياً وحتى حضارياً فالدولة تكتسب هيبتها من خلال النجاح الذي تحققه مؤسساتها على المستوى الوطني و العالمي .

ففي ظل محاولة جميع المنظمات تحقيق درجة عالية من الكفاءة و الفعالية حتى تصبح متميزة في إنجاز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و حتى تستطيع هذه المنظمات تحقيق ذلك لا بد أن تحرص على التطوير التنظيمي و أن تمارس إدارة التغيير و أن تحرص على أن يكون أداءها متميزاً في جميع مراحل العمل بما يحقق منتج (سلعة أو خدمة) ذات جودة عالية.

فقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة إنتشاراً على مستوى العالم و ذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينيات من القرن العشرين في اليابان، وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة .

وإدارة الجودة الشاملة كأحد الأنظمة الإدارية الحديثة في علم ومهنة الإدارة تهدف إلى التطوير التنظيمي وتحقيق التغيير المستهدف وتحسين الأداء عن طريق تطوير جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

حيث شهد القرن الحادي والعشرين تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الإقتصاد و إنتشار تقنية المعلومات وشبكة الإنترنت و بروز منظمة المواصفات العالمية و إتفاقية التجارة الحرة وغيرها من المنظمات الإقتصادية التي حدث بالعديد من المجتمعات أن تحذو في تعاملاتها سبلاً مثلى في ترصين جودة المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها و أن تضع نصب أعينها بأن الجودة أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحاً تنافسياً متميزاً تسيّر بمقتضاه كل متطلبات التطور و التنمية المستهدفة ،و لعل من نافلة القول التأكيد بلئى المسارات المختلفة على الصعيد التنموي إقتصادياً و إجتماعياً و ثقافياً لا بد و أن يرتكن في كافة أبعاده إلى

قاعدة الجودة حيث أن النوعية نغم يطرب أسماع العاشقين للبناء والتنمية والتطوير و يقظة مضاجع الكسالى المهزوزين الذين يغرقون في متهاتات الكم فتذوب قدراتهم هباء على طاولة الإنتقادات و الإستياء والتشهير . لذا فلن إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل أصبحت الهاجس الحقيقي لكل منظمة إقتصادية تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة و تسعى نحو الإستقرار و الإستمرار في نطاق الأعمال سيما وأن المنافسة المحتدمة و إفتتاح الآفاق العالمية في ظل العولمة جعلت من المجتمع الإنساني برمته سوقا تكاد تكون واحدة ولا تستطيع المنظمة التي لا تضع الجودة ونوعية المنتجات أو الخدمات وتحقيق رضا عملائها محورها الرئيسي في العمل أن تستمر وتحقق الإستقرار بل إنها في ظل هذه الصراعات التنافسية الكبيرة لابد لها من أن تضحل أو تنسحب من الأسواق .

1- بعض الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة حيث لم تتناول هذه الإشكالية إلا أنها مست بعض الجوانب من هذا الموضوع نولج أهمها فيما يلي :

- (موزاوي سامية ، 2003/2004) بعنوان :مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني -الجزائر- ، وقد تناولت هذه الرسالة معنى إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو و الفرق بينهما إضافة إلى مدى إهتمام كل منهما بإدارة و تسيير الموارد البشرية و العنصر البشري في حد ذاته .

وقد توصلت أن سر نجاح معايير الإيزو وإنتشار تطبيقها في المنظمات يكمن في الثقة التي تغرسها في نفوس الزبائن كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع و الخدمات إضافة إلى إعتبار أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها إلا أنه ليس جميع المنظمات و الأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها ومثال ذلك نجد أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحضى بها ضمن معايير الإيزو .

- (كشيدة حبيبة ، 2004/2005) بعنوان إستراتيجية رضا العميل، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بالبلدية وقد تناولت هذه الرسالة كيفية تحقيق و قياس رضا العميل لاسيما من خلال الجودة وقد توصلت إلى أنه قد أصبح العميل الحجر الأساسي و اللبنة القوية لنمو و بقاء ومنه إستمرار المنظمة كذلك أن الجودة باتت ميزة تنافسية الأمر الذي جعل فيها هدفا إستراتيجيا يحوز على قدر عال من إهتمام المنظمات بما أنها إستراتيجية من إستراتيجيات رضا العميل كذلك توصل إلى أنه يوجد العديد من طرق قياس رضا

- العمل منها : القياسات الدقيقة ، الكيفية ، الكمية بالإضافة إلى النماذج منها : نموذج عدم المطابقة و نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا.
- (محمد بن شايب ، 2004/2003) بعنوان تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة الوحدة الخامسة و قد تناولت هذه الرسالة كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة و كيفية العمل على تطويرها في ظل التحديات الإدارية الحديثة و قد توصل من خلال دراسته إلى أن الجودة عرفت تطورات و أصبحت تأخذ معناها الشامل و هذا بلستعمال و سائل و أدوات و بالإعتماد على التحسين المستمر من خلال القيام بعملية قياسها بلستعمال الأساليب و الطرق الإحصائية بغية تحديد أماكن الخلل و مصادر عدم الجودة و العمل على التخلص منها من خلال ما يعرف بالتحسين المستمر حيث و جب إدراج الجودة الشاملة بالمؤسسة كمتغيرة إستراتيجية تضمن نجاح المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة .
- (حاتم نجود، 2006/2005) بعنوان : تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه ،دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات ، حيث تناولت هذه الدراسة أبعاد المسار الإستراتيجي المنتهج من طرف المؤسسة لكسب رضا الزبون و كيفية جعله أحد الضمانات الكافية لبناء ولاءه و قد توصل من خلال دراسته إلى أن رضا الزبون قد أصبحت المؤسسة ترى فيه البديل الأمثل عن المواجهة المباشرة مع المنافسين حيث أصبح رضا الزبون يشكل مصدرا لربحية المؤسسة تسهل إدارته كصديق لا كمنافس عدو.
- (بوعنان نور الدين، 2007/2006) بعنوان: جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، وقد تناولت الرسالة تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة حيث ركزت الدراسة بصورة أساسية على جودة الخدمات إعتمادا على مؤشرات و نماذج ، كما تطرقت إلى نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكيفية لتحسين جودة الخدمات ، حيث تطرقت أخيرا الرسالة إلى دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة و تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق رضا العملاء حيث تناولت الدراسة و تطرقت إلى نظام إدارة الجودة الشاملة المطبق بالمؤسسة و مساهمته في تحقيق جودة الخدمات بالإضافة إلى التعرف على طرق الإصغاء للعميل المعتمدة في المؤسسة و كيفية قياس رضا العميل.
- (ريمة عبد العزيز ، 2011/2010) بعنوان : دور ترقية المبيعات في كسب ولاء الزبائن، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، حيث تناولت الدراسة محاولة للربط بين ترقية المبيعات و الولاء ودوره الفعال في ذلك و بالنسبة للدراسة الميدانية التي تطرقت إلى ترقية المبيعات كوسيلة للولاء في الشركة الإفريقية للزجاج .

- مروان جمعة درويش، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، يومي 1 و4 نوفمبر 2009، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، وذلك باستخدام مقياس الأداء Service performance و إختصارا SERVPERF بأبعاده الخمسة و الذي يركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل، حيث تقوم مشكلة الدراسة على تحديد مدى صلاحية مقياس الأداء المذكور لقياس رضا المستفيدين من أجل الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة و المساعدة في دعمها و تطويرها، و قد كشفت نتائج التحليل على وجود أثر للأبعاد الخمسة المكونة لمقياس جودة الخدمة على مستوى رضا المستفيدين منها، بالتالي إمكانية استخدام مقياس الأداء المذكور أعلاه كأحد المقاييس المهمة لرضا المستفيدين على الخدمات الحكومية و إمكانية استخدامه لتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

2- إشكالية الدراسة

بإعتمادنا على هذه الدراسات و الواقع الذي تنشط فيه المؤسسة الإقتصادية و إستنادا إلى التوطئة السابقة يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية التي سوف نحاول الإجابة عليها من خلال هذا البحث :

"إلى أي مدى ساهمت فعلا إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون و إسعاده"؟

3- أسئلة الدراسة

لتسيير الخطوط العريضة للموضوع نقوم بإعادة صياغة الإشكالية الرئيسية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية لتشكّل المحاور الأساسية للبحث:

- 1- ما مفهوم الجودة؟ وماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة؟
- 2- فيما تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة و ما مدى الحاجة إليها داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- 3- ما هي العناصر اللازمة لإقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة و ضمان نجاحه؟
- 4- ما هي معوقات و صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة الاقتصادية؟
- 5- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز العلاقة مع العميل؟

4- فرضيات الدراسة

ومن أجل تفسير مشكلة البحث ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الإقتصادية و هل هناك فرق قبل تطبيقها بالخصوص مؤسسة سونلغاز المؤسسة رهن الدراسة و كيف تجعل رضا الزبون على رأس قائمة أولوياتها للوصول إلى التميز و الريادة.
- الوقوف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أهم المعايير و الأنظمة الشائعة و الأكثر فعالية .
- حتمية الإهتمام الجاد بإدارة الجودة الشاملة و تطبيق مبادئها وخاصة في مؤسساتنا الوطنية مثل مؤسسة سونلغاز .

8- صعوبات الدراسة

- إن الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث لا تختلف في جوهرها عن تلك المألوفة لدى جل الباحثين، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- أول مشكلة واجهتنا لإنجاز هذا البحث هو عدم توافق الوقت مع حجم و مستوى هذا البحث .
 - عدم توفر المراجع الكافية في المكتبة .
 - صعوبات و عراقيل جمة واجهتنا داخل المؤسسة محل الدراسة من طرف المسؤولين ، من أجل جلب الوثائق و المعلومات اللازمة لإنجاز و إتمام البحث .

9- منهجية الدراسة

- وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة بالدقة اللازمة و إختبارا لصحة الفرضيات من الضروري وضع بعض الحدود التي تنتهي عندها الدراسة و المتمثلة في:
- 1- إختيار الأسلوب الوصفي للإلمام بجميع جوانب البحث وإنجاز الجانب النظري.
 - 2- الأسلوب التحليلي و ذلك بإتباع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوطنية عن طريق تحليل واقعي و نموذج حي لإسقاط الدراسة النظرية عليها وهذا من خلال إختبار مدى دور إدارة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسة في كسب ثقة و رضا العملاء و تحسين العلاقة معهم وتوفير راحتهم من خلال الخدمات و المنتجات التي تقدمها لهم هذه المؤسسة الإقتصادية.

10- هيكل الدراسة

- و للتفصيل في موضوعنا " فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون" و للإجابة عن الإشكالية المطروحة و إثبات الفرضيات ، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين للقسم النظري و فصل خاص بالقسم التطبيقي .

يتناول الفصل الأول مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة و عموميات حولها ، إذ تناول المبحث الأول توسع مفهوم الجودة عبر الزمن، بالنسبة للمبحث الثاني فقد تطرق إلى مميزات و ركائز إدارة الجودة الشاملة ، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تضمن العلاقة و الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو . أما الفصل الثاني فسيقدم مسار إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون حيث تطرق المبحث الأول إلى التعرف على الزبون و متطلباته ، أما المبحث الثاني تناول الرضا و الولاء و مدى مساهمتهما في بناء العلاقة مع الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة.

و أخيرا و ليس آخرا تضمن الفصل الثالث أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون حيث تضمن المبحث الأول تقديم شامل لمؤسسة سونلغاز المؤسسة محل الدراسة ، و المبحث الثاني فكان يدور حول الإطار العام لمنهجية الدراسة الميدانية.

11- أدوات الدراسة و مصادر البحث

أما بالنسبة لعملية جمع المعطيات فلقد تم الإعتماد على عدة أدوات و طرق ووسائل من خلال طرق كمية لكالجدول و الأشكال و البيانات ، و العمل على تحليلها و التعليق عليها. كما تم اللجوء إلى الطرق الكيفية ، حيث تم الإعتماد على مجموعة من المراجع باللغة العربية ، اللغات الأجنبية، و الإستعانة بالمجلات و الدوريات و الملتقيات و البحوث المتخصصة لجمع المعطيات ، كذلك الزيارات الميدانية و الملاحظات المباشرة و المقابلات مع مختلف الموظفين و المسؤولين لمؤسسة سونلغاز ، إضافة إلى المقابلات التي أجريناها مع الزبائن الوافدين للمؤسسة. بينما لمعالجة المعطيات فقد تم الإستعانة بالمنهج التحليلي و المقاربة التفسيرية من أجل محاولة إيجاد التفسيرات المناسبة لفعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون.

مقدمة الفصل

من أهم التطورات في مجال إدارة الأعمال بصورة خاصة و إدارة المنظمات بصورة عامة في القرن الماضي و القرن الحالي هو بروز أهمية إدارة الجودة الشاملة .

لقد إستأثرت الجودة (النوعية) باهتمام واسع من لدن العديد من الباحثين و المفكرين و المتطلعين عمليا نحو ترصين آفاق التطورات الفكرية و الفلسفية في مختلف المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و الحضارية... إلخ سيما في ظروف التطورات التي تشهدها المجتمعات الإنسانية و بروز ظاهرة العولمة و التجارة الحرة و نظم المعلومات و الإتصالات و الإنترنت... إلخ، و قد أطلق على القرن الحادي و العشرين بأنه قرن النوعية لما إقترن به من أبعاد هادفة نحو جعل النوعية أو الجودة الميدان الأكثر حسما في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء ، كما أن القدرة التنافسية للمنظمات الإقتصادية على الصعيد العالمي إرتبطت بشكل لا يدعو للشك بالجودة العالمية للمنتجات أو الخدمات التي تستهدف تقديمها للمستهلك الحالي أو المرتقب ، كما أن الإحتفاظ بالحصص السوقية و الميزة التنافسية لتلك المنشآت لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تقديم المنتجات بالجودة الملائمة و التي تتسجم مع متطلبات المستهلكين و رغباتهم المستمرة في إقتناء السلع و الخدمات بالنوعية الملائمة، من هنا يتضح بجلاء عظم الإهتمام الذي توليه المنظمات الإقتصادية المختلفة بجودة منتجاتها و خدماتها بصورة مستمرة .

و لعل أهم التساءلات التي تتبادر إلى أذهاننا هي:

- كيف نشأت و تطورت إدارة الجودة الشاملة؟

- ما الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الجودة و بين مختلف معايير الجودة الأخرى؟

- ما هي أهم متطلباتها و معوقات تطبيقها داخل المؤسسة؟

لذا نهدف من خلال هذا الفصل لإزالة اللبس حول مختلف التساءلات السابقة و أخرى ،

لنولجها في شكل مباحث و هي:

المبحث الأول: توسع مفهوم الجودة عبر الزمن.

المبحث الثاني: مميزات و ركائز إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 الفرق و العلاقة.

المبحث الأول: توسع مفهوم الجودة عبر الزمن

إن التعامل مع الجودة لم يكن إبتكاراً من إبتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموعلة في القدم و تطوره خلال العديد من المراحل التاريخية.

تتسبب أقدم الإهتمامات، التي أمكن لمسها في الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها "حمورابي" ، فقوانين "حمورابي" المشهورة و التي تضمنت (288) قانوناً تضمنت بينها قانوناً يخص التجارة أوجب على من يقدم على ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها، القيام بإصلاح العيب كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في البناء و دهان جدران المعابد المصرية القديمة و إشتراط الإلتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

كما نلمس التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية حيث كان الرسول صلى الله عليه و سلم يحث على الإهتمام بالجودة في العمل في العديد من الأحاديث الشريفة و منها قوله الشريف: {من عمل منكم عملاً فليتقنه}، و في قوله تعالى: {صنع الله الذي أتقن كل شيء} (سورة النمل، 88).

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

إن عبارة إدارة الجودة الشاملة غدت في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة ولا سيما في عالم التجارة و هو مصطلح مبني على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام و مفادها أن نجاح أي عمل على المدى البعيد غدى مرهوناً بالجودة في الإنتاج و المنتج و القيادة المشرفة عليه.

و قبل المضي بعيداً في تعريف إدارة الجودة الشاملة من المستحسن أن نعرض المعاني الخاصة بكل مفردة على حدى بسبب الخلط و عدم التفرقة بين إدارة الجودة الشاملة و الجودة رغم وجود الإختلاف الواضح بينهما فالجودة يقتصر مفهومها على المواصفات و الخصائص المتوقعة في المنتج و في العمليات و الأنشطة المصاحبة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات بينما تعني إدارة الجودة الشاملة جميع الأنشطة التي يبذلها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة و التي تشمل التخطيط و التنفيذ و المتابعة و التقويم و هي مستمرة لتحسين الجودة و المحافظة عليها.¹

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2007، ص26.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و نحاول هنا إستعراض جملة من المعاني التي أوردها المختصون و الباحثون و الكتاب فيما يخص إدارة الجودة الشاملة و نبدأ بأولها الذي تناول توضيح هذا المصطلح وفقا لمفرداته الثلاثة :¹

- فالإدارة :تعني التطوير و المحافظة على قدرة و إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر و تبدأ بالإدارة العليا و تنتهي بكل العاملين أو أنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير المواد اللازمة.

- الجودة: تعري الوفاء بمتطلبات المستفيد بل و تتجاوزها إلى تلافي العيوب و النواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، و تضم الجودة جودة المنتج و جودة الخدمة و جودة المسؤولية الإجتماعية و جودة السعر و تاريخ التسليم أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد و توقعاته.

- أما الشاملة:فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل إبتداء من التعرف على إحتياجات المستفيد و إنتهاء بنقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه و تضم:

كل المؤسسة Company wide

في كل مجالات العمل Throghout all areas

كل العاملين Of each employee

1- تعريف الجودة

تعرف الجودة لغويا بأنها المقابلة و الإتفاق و المطابقة و أصلها من الجود و الجيد نقيض الرديء و أصل المصطلح إلى الكلمة Qualities يرجع و تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، و اليونانية قديما كان يشير مصطلح الجودة الى الدقة و الإتقان في البناء، و في الإدارة نجد أن جوران يعرفها بأنها الصلاحية للإستخدام ، أما كروسبي فيعرفها بأنها المطابقة للإحتياجات و للمواصفات .²

و الآتي تعريفات أخرى لمصطلح الجودة حيث يمكن تعريف الجودة بعدة طرق و ذلك وفقا لمن يعرفها و بما تتعلق به سلعة أو خدمة :

- يقصد بجودة المنتج مطابقة المنتجات المصنوعة بالمواصفات الموضوعه للسلعة . و من ثم فإذا قلت الجودة

¹ نفس المرجع ، ص 27.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

²مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص.ص 62-63.

عن المواصفات فهذا مؤشر لعدم كفاءة الأداء. و بنفس المنطق إذا زادت الجودة عن المواصفات الموضوعه فتعتبر أيضا غير معبرة عن الأداء المطلوب و من هنا جاءت الأهمية لتحديد ثوابت للجودة جاءت في أربعة كالتالي :¹

- إن تعريف الجودة هو التطابق مع إحتياجات المستفيدين.
- إن الجودة هو المنع و الوقاية و ليس مجرد إكتشاف الأخطاء.
- إن معيار الجودة هو اللا خطأ ، أو الخلو من العيوب.
- إن مقياس الجودة هو التكلفة . و في هذا المجال فقد تفسر تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناشئة عن الأخطاء ، ثم التكلفة المترتبة على إعادة إصلاحها و منع حدوث الخطأ مرة أخرى بهدف التوافق مع متطلبات المستفيدين.

- يمكن التمييز بين ثلاث مداخل مختلفة فيما يرتبط بمعنى جودة المنتج و هي:²
أ/جودة التصميم: و هي تلك المواصفات الملموسة و غير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة و قد تأخذ الجودة المرتفعة في تصميم شكل إستخدام مادة خام أفضل مثل: إستخدام جلد طبيعي بدلا من الصناعي في صناعة الأحذية.

ب/ جودة المطابقة: أي التطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية و مجموعة المواصفات الموضوعه للمنتج و تعتمد جودة المطابقة على عنصرين هما:

- مدى قدرة الجهاز الإنتاجي لإنتاج السلعة وفق المواصفات الموضوعه.
- مدى قدرة جهاز ضبط الجودة لإكتشاف الإنحرافات و التعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

ج/ جودة الأداء: وهي التي ترتبط بشكل مباشر بمدى قدرة المتوقع منه وهو ما إصطلح على تسميتها بالإعتمادية و إمكانية الصيانة .

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

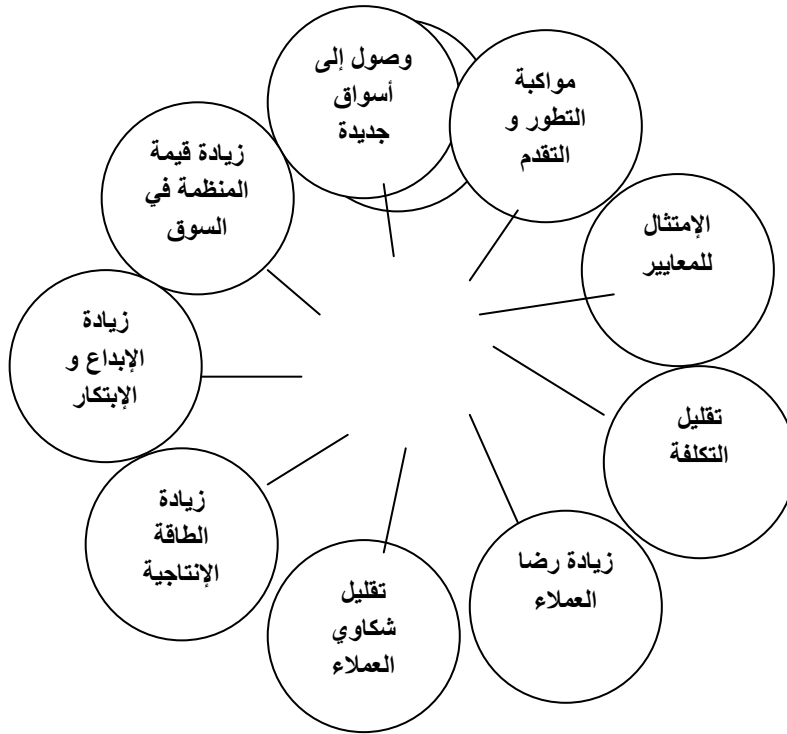
¹ بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العالم الإسلامي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2000، ص. ص 11-12.

² سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011 رؤية إقتصادية/فنية/إدارية، مكتبة الإشعاع للطباعة

و النشر و التوزيع ، ط1، الإسكندرية، 1999 ، ص. ص 9-10.

الشكل رقم -1-

مفهوم الجودة



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة و صناعة الجودة: مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة، دار الحامد للنشر و التوزيع،

ط1، عمان/الأردن، 2011، ص 25.

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة

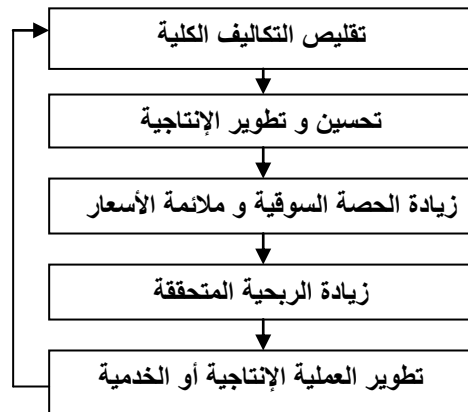
على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة و تحديد ماهي متطلباتها و مبادئها الأساسية ، ومع ذلك لا نجد لها تعريفا محدد و شاملا و من هنا تعددت التعاريف و التي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها و مفهومها و فلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث، فقد حظي هذا المصطلح بتعاريف كثيرة و متنوعة تساوي في عددها عدد الذين كتبوا فيها و من هنا سنعرض أهم التعاريف التي إنصبت فيها و منها:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- هي عبارة عن نظام يتم من خلال تفاعلات المدخلات و هي الأفراد و الأساليب و السياسات و الأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، إذ يقوم العاملون بالإشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين.¹
- كما تعرفها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو على أنها: مدخل للإدارة في المنظمة، يركز على الجودة و يبني على مشاركة كل أعضاءها، و يستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، و تحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة و المجتمع.²
- بالتالي يمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية و ذلك بسبب الطريقة التي تفكر و تعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة بإستمرار و التركيز على عمل الفريق، و تشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف و بإتخاذ القرارات.
- و أخيرا فقد أشار إدوارد ديمينج الذي يعتبر أبو السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث تعد الجودة في نظره مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية و ذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات أساسية تعتبر متداخلة و متفاعلة في تنشيط حركة الجودة الشاملة و هي:³

شكل رقم -2-

العملية الإنتاجية في تحسين الجودة



¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 36.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 66.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

³ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2 ، عمان، 2007، ص.ص 19-20.

أ/ تقليص التكاليف الكلية من خلال تكثيف الجهود البشرية في الأداء التشغيلي في تقليل الأخطاء و الأعطال و توقعات المبيعات و إعادة التصنيع... إلخ التي غالبا ما ترافق الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية و الخدمية إذ أن هذه التوجهات من شأنها أن تساهم في تحقيق الإستخدام الأمثل للمواد الأولية و الأجزاء النصف المصنعة و إستثمار الوقت وهذا يؤدي إلى:

ب/ تطوير و تحسين الإنتاجية المتحققة للمنظمة و التي تؤدي إلى:

جـ/ تحسين النوعية و زيادة الحصة السوقية و ملائمة الأسعار لقدرات الزبائن و المستهلكين الشرائية التي تؤدي إلى:

د/ زيادة الربحية و تحقيق الثبات و الإستقرار للمنظمة المعنية في إطار الأنشطة الإنتاجية و الخدمية لها و الذي يؤدي إلى:

هـ/ نتائج تطويرية مستمرة في العمل الإنتاجي و هكذا فإن دورة العمل الإنتاجي من شأنها أن تحقق إستمرارية النهوض الفاعلة في التحسين و التطوير المستمرين من خلال إسهم كافة العاملين في النشاط النوعي في المنظمة الإقتصادية. و الشكل السابق يبين بوضوح طبيعة العلاقة القائمة في دورة العمل الإنتاجي أو الخدمي للمنظمة الإقتصادية.

و كحوصلة لكل ما سلف ذكره هو أن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عما كانت عليه الإدارة التقليدية حيث يمكن توضيح أهم الفروقات من خلال النقاط التالية:

- **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح و عوائد المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة إهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية إحتياجاتهم و رغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي بها حتما إلى تحقيق الأرباح.

- **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلعة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي و

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2004/2003 ، ص. ص 55-56.

السلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.

- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.

- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.

- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.

- **إتخاذ القرارات وحل المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك.

- **نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية بإعتبار أن الفرد رجل إقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.

- **عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.

- **الأفراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيتهما، كما

أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم. على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الإهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والإستماع إليه والبقاء على إتصال به.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام، أي أنها تركز على النتائج فحسب ، إذ تتم عملية التفنيس والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيات المناسبة، وهذا يعتبر مكلفا أكثر، لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وترتكز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حد منها. ولعل المقارنة بينهما توضح أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم-1-

المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة و المبادئ و الأسس و العمليات

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي و رأسي يتصف بالجمود	مسطح،مرن و أقل تعقيدا
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون(المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل،تبنى على الأحاسيس و المشاعر التلقائية	طويلة الأجل،تتبنى الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي(بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل إحتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة و التركيز على السلبيات	الرقابة بالإلتزام الذاتي و التركيز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الإعتماد المتبادل و الثقة و الإلتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر و المدرب و المعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل و التدريب	عناصر كلفة	عناصر إستثمار

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

مجلات الإهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أساليب العمل	أساليب العمل فردية	أساليب العمل جماعية

المصدر: مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص50.

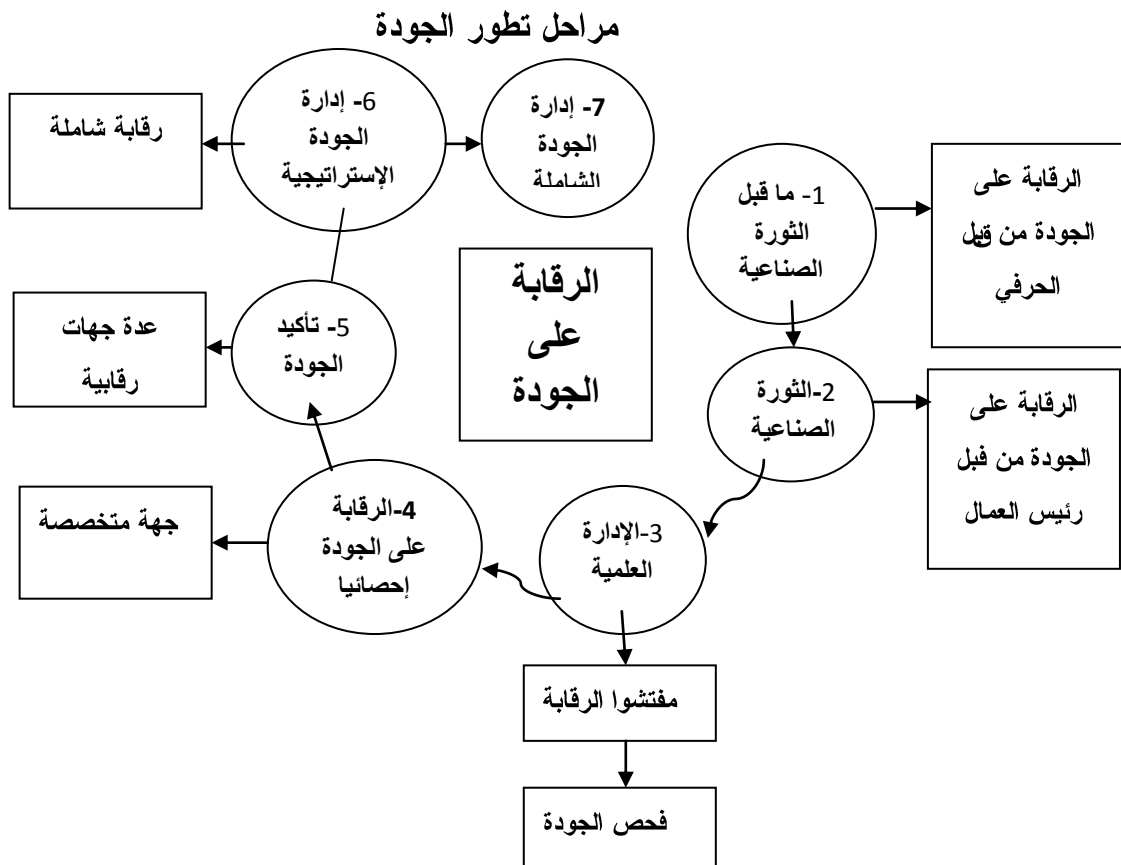
و هكذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة توجه بوصلة عملياتها كافة نحو تحقيق الجودة في السلع و الخدمات و لا ترضى أن تبخس حق المستهلك أو المنتفع فيما تقدمه إليه نظير ما يدفعه من ضرائب أو أثمان كما لا ترضى هي الأخرى أن يبخس ثمنها المستهلك أو المستفيد . و كانت هذه المبادئ هي ما دأبت عليه اليابان بعد أن نفضت عن نفسها غبار الحرب و ما خلفته من كوارث على جميع الأصعدة ، و حققت من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة من نتائج أفزعت العالم الصناعي منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي، فسارعت الولايات المتحدة الى إعادة النظر في أساليبها القائمة و التي في الحقيقة لم تكن بعيدة عن الجودة، إلا أنها كانت منصبه على إنتاج الأسلحة العالية الجودة و الدقة باستخدام أسلوب رقابة إحصائية على الجودة ، و كان لظهور المفكرين أمثال ديمينج و غيره من المؤسسين لهذه النظرية الجديدة أثره الكبير أيضا في تبني العديد من المؤسسات في القارة الأوروبية و بعض دول جنوب شرق آسيا لهذه النظرية و ما أن حل منتصف العقد الأخير من القرن الماضي حتى غدت موضوعا يدرس في المعاهد و الجامعات في مختلف الأقطار.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

إن التطورات التاريخية لفكرة الشمولية في إدارة الجودة الشاملة لم تأتي من فراغ فكري ، و إنما تجسدت معالم النهوض و التطورات من خلال الإسهامات الفاعلة للعديد من الرواد و المفكرين و العاملين في حقول تطوير الجودة أو النوعية و تحسينها.

ومن الجدير بالذكر يمكن إيجاز المراحل التاريخية لتطورات مفهوم الجودة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم -3-



المصدر: يوسف حبيب الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص64.

1- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

و هناك من يطلق عليها مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي و تتلخص هذه المرحلة في أن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسئولين عن التصنيع الكامل للمنتج بوحداث صناعية صغيرة¹. و تبعا لذلك فإن

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير ، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجودا لدى العامل للصلة الواضحة و العلاقة المباشرة بين المنتج و الحرفي ، فالحرفي مسؤول عن المنتج و إتقان العمل و الجودة التي يخلقها تكون مجالا من الفخر

¹ نفس المرجع، ص45.

بنفسه هو ما كان يشكل حافزا للعمل¹.

2- المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

و في هذه المرحلة يقوم رئيس العمال بضبط الجودة و بدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع و التخصص في العمل و ظهور الصناعات الحديثة (إفرازات الثورة الصناعية) . هذا ما أدى الى توسع العمال الى أكثر من عامل و هذا يتطلب من رئيس العمال أن ينگفل بعملية الإشراف و التحقق من إنجاز الجودة المطلوبة².

3- المرحلة الثالثة: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص

كما هناك من يطلق عليها مرحلة الإدارة العلمية (ضبط الجودة و التفنيتش) و كانت ما بين 1920 و1946 حيث شهدت هذه الفترة تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة ، فالمنتجات و العمليات أصبحت أكثر تعقيدا نتيجة تزايد عدد العمال³ . و كانت هذه المرحلة بقيادة فريديريك ونسلو تايلور الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها ، قصد زيادة الإنتاج و من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الهدر و الضياع بما أن مسؤول العمال أصبح مسؤولا عن أعداد كبيرة جدا من العمال فقد صعب ذلك من السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من طرف كل عامل ، مما أدى ذلك إلى ظهور "المفتش" أو "الفاحص" و تطلب ذلك تكليف مفتشين في ورشات الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفنيتش و عزل المنتجات التي لا تطابق المواصفات القياسية في التصنيع التي قامت بوضعها و مورست عمليات تفنيتش صارمة و سميت "بالرقابة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

البوليسية" 4. و قد برزت من خلال هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات و كانت أولى الشركات التي أنشأت قسما

للفحص فيها هي شركة الإتصالات AT&T فقد حولت العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص

¹ يوسف حجيـم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 64.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 45.

³ يوسف حجيـم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم ، مرجع سابق، ص 65.

⁴ مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق ، ص 45.

منتوجات أجهزة الهاتف و قد ضمت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مهما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة مثل:¹

(Wads Worth ,Stephens and H.F)

4- المرحلة الرابعة: مرحلة السيطرة على الجودة إحصائيا

تتميز هذه المرحلة بزيادة الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط و فحص الإنتاج الكلي جميعه هذا ما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الإعتماد على لوحات الضبط و يعد العالم وولتر شيوارت من مؤسسي و مطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا ،حيث أن نمطية المنتج وفقا لقياسات موحدة إستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة. لقد صمم كل من Harry Roming مكنت من

Horold أسلوبا إحصائيا لفحص العينات بدلا من فحصه كله، بيد أن فحص العينات لم يكن مقبولا و Dodge

مطلقا للتأكد من جودة المنتج في عقد الثمانينات . و يراد من عملية الفحص ضمان مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعه ،أي منع وصول منتجات أو تقديم خدمات معينة للعملاء تشوبها العيوب و لكن لا يمنع هذا من حدوث العيوب أو أخطاء لذلك هو من المفاهيم القاصرة نوعا ما.²

و من بين الأساليب الإحصائية التي جرى إستخدامها مايلي:³

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أ/ خرائط المراقبة الإحصائية و تتضمن:

- خرائط المراقبة للمتغيرات Variable Control Chart.

- خرائط المراقبة التمييزية Attributes Control Chart.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، مرجع سابق ، ص. ص 65-66.

² محمد صالح السامرائي ، مرجع سابق ، ص. ص 45-46.

³ خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 31.

ب/ عينات القبول Acceptance Sample.

ج/ العينات الإحصائية Statistical Sample.

5- المرحلة الخامسة : مرحلة ضمان الجودة (تأكيد الجودة)

و هذه المرحلة ما بين 1970 و 1985 و تدعى لدى البعض بمرحلة مراقبة الجودة و Quality Control مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيين لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة : "حلقات الجودة" Quality Circle هي ¹.

حيث أن حلقات الجودة تعد ذات مرحلة تاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية و الخدمية ، إضافة إلى الأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين داخل المنظمة، و كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها حيث أن حلقات الجودة لازالت تلعب الدور الأساسي في بلورة آفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة و خصوصا في المجتمعات اليابانية ² حيث أن هذه الحلقات ضمننت نتائج خالية من العيوب

و Zero Defective هذا تطلب رقابة شاملة على العمليات ، و جهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ

مراحل العمل و تم الإعتماد على ثلاث أنواع من الرقابة وهي: ³

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أ/ الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعزى بتنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على تجنب و منع وقوعه.

ب/ الرقابة المرحلية: و تعزى بفحص المنتج بعد الإنتهاء من كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج الى مرحلة تصنيعية موالية إلا بعد فحصه و التأكد من جودته .

جـ / الرقابة البعدية: و تعزى التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه و قبل إنتقاله ليد الزبون و ذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

¹ محمد صالح السامرائي ، مرجع سابق ، ص46.

² خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص32.

³ يوسف حبيب الطائي ، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق ، ص 67.

مما تقدم يتضح أن تأكيد أو ضمان الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة و بإستخدام الأنواع الثلاثة للرقابة السالفة الذكر التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء من المرة الأولى .و يمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة ، فالإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية،زيادة إنتاجية و الجودة بهذا المعنى بمثابة الصور الحصين الواقي للمنظمة في المجال التنافسي و في نفس الوقت الجسر الذي يوصل المنظمة نحو تحقيق رضا المستهلك ، وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من الشركات العالمية منها شركة MARTIN الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي. إذ إعتمدت على وضع برنامج فعال لإنتاج صواريخ قادرة على الوصول إلى أهدافها و بدون أية أخطاء.¹

6- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية (S.Q.M)

لقد كانت بدايتها في بداية التسعينات حين دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق ، و لا سيما الشركات اليابانية ، و قد إعتمدت شركة IBM إدارة الجودة الشاملة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

كإستراتيجية لمواجهة التقدم و الزحف الياباني و نفذت المعايير التالية:

أ/ إرضاء المستفيد و تلبية ما يريده.

ب/ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

جـ/ المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب و

إجراءات العمل). إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على أن الجودة و إرضاء المستهلك هي الأساس الذي

تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.² و كمثال أيضا عن الشركات بعد 1980

التي تبنت هذه الإستراتيجية هي شركة (Samsung & Gold Star).

¹ يوسف حليم الطائي ، محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم، مرجع سابق ، ص 67-68.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق ، ص 47.

فقبل هذا العام كانت إستراتيجية هاتين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير و بمستوى جودة عادي لغرض غزو أسواق البلدان الفقيرة و النامية ، و قد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفض لديها آنذاك و مع إزدياد شدة المنافسة و التوجه نحو إدارة الجودة الإستراتيجية و تفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لغرض تحقيق الجودة العالمية، شعرت هاتان الشركتان أنهما في خطر فلجأتا إلى التحول نحو إستراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد أي إدارة الجودة الإستراتيجية بإستخدام مراكز بحوث خاصة لتحسين إنتاجها لإقتناعها بأن الزبون لم يعد يغريه فقط السعر المنخفض بل الجودة أيضا حيث قامت شركة:

Gold Star بتغيير شعارها الى LG لينسى المستهلكون السلع للإسم الأول ذات الجودة العادية و إحداث إنطباع جديد لديهم بأن سلعهم الجديدة دخلت عهدا جديدا في مجال تطوير و تحسين

الجودة.¹

7- المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة و أطلق على هذا التطور في هذه المرحلة إسم إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Managment الذي عرفه feighebaum في 1983

على أنها: "الإتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية و إدارية فعالة و متكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد و المعلومات الخاصة بالمنظمة و المصنع و أكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة و الكلف الإقتصادية لها".²

و شهدت التسعينات توسع متزايد في إستعمال هذه الفلسفة الجديدة و الإهتمام المتزايد بحاجات المستهلك، و لا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة و على الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص. ص 69-70.

² يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 71.

المطلب الثالث: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها و صياغة مبادئها و المداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء و المفكرين الرواد الذين يعود الفضل لهم في إرساء هذه الفلسفة أو النظرية على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية ، وقد فتح الرواد أبوابا واسعة للباحثين للإدلاء بدلوهم في هذا الميدان ،مما أثرى هذه النظرية بفيض من المعلومات و النتائج النظرية و التطبيقية رغم حداثتها قياسا بالنظريات الإدارية الأخرى .

وفيما يأتي إستعراض للرواد البارزين أو المؤسسين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

1- والتر شيوارت Walter Shewhart

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة،و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة " .

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة ،و قد وضع تصميمًا يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة

(Plan,Do,Check ,Act) (الخطة،العمل،المراجعة،التنفيذ) وفيما يأتي إيضاح لهذه المفردات:¹

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أ/ **الخطة plan**: و فيها يتم إختيار و تحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم إستعراض الوضع القائم ، وتحديد أين و متى تحدث المشكلة؟ و كيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات. ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك إقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

ب/ **العمل Do**: و يراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها و الرقابة عليها.

ج/ **التدقيق Check**: و فيها يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحضى بقبول و رضا العميل أم لا؟

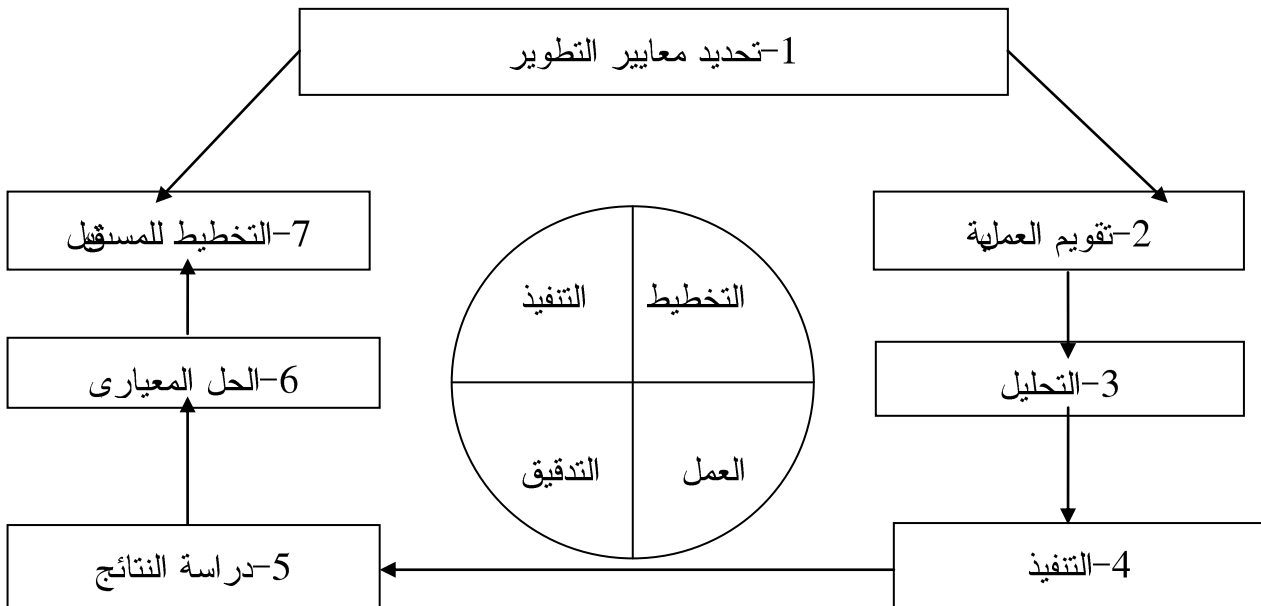
د/ **التنفيذ Act**: و فيه يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية و ذلك من خلال ربطها بعملية النظام التجاري.

و الشكل التالي يقدم توضيحا لنموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة:

¹ مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق ، ص82.

الشكل رقم-4-

نموذج شيوارت



المصدر: نفس المرجع ، ص 82

2- إدواردز ديمينج EdwardsDeming

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء ،و يلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة. كان نشاطه في مجال الجودة ،حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط Statistical Process الإحصائي و قد إعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان ، حيث للعمليات Control

قلده الإمبراطور هيروهيتو عام 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال ¹.

و يمكن تلخيص إسهاماته في ما يأتي:

أ/ المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:

لقد بنيت فلسفة ديمينج على ضرورة إلتزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر المعروفة و التي يمكن تلخيصها

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، عمان، 2009، ص 28.

بما يلي:¹

- تحديد و نشر أهداف و أغراض المنظمة:

Create and Publish the aims and purposes of the organization

يجب أن تلتزم المنظمة بتحديد أغراضها و أهدافها بإستمرار ، و أن تقوم بنشر تلك الأغراض من خلال رسالتها الى المهتمين كالعملاء و الموردين و الموظفين و أفراد المجتمع المحلي ، و ذلك حتى تكون معروفة من قبل الجميع.

- تبني الفلسفة الجديدة Adopt the the new philosophy:

على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة إذ

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

يجب أن تقوم إدارة المنظمة بالتركيز على منع وقوع خطأ أكثر من التركيز على محاولة إكتشاف الأخطاء
الأ

. Defect Detection

- عدم الإعتماد على الفحص الكلي :Cease dependence on mass inspection

إن عمل الفحص على جميع المنتجات مكلف و مضيعة للوقت ويجب الإستعاضة عنه بفحص العينات الممثلة للمجتمع تمثيلا صحيحا.

- الإعتماد على جودة المواد المشتراة و ليس على السعر الأقل:

Don't purchase on the basis of price alone

توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين و بناء التعامل معهم على أساس الحصول على المواد أو الخدمات التي تحتاجها المنظمة منهم بأعلى جودة ممكنة،و ليس على أساس الحصول على المواد أو الخدمات بأقل الأسعار و أرخصها .

- تحسين نظام الإنتاج و الخدمة بإستمرار :

Constantly improve the system of production and service

¹ نفس المرجع، ص. ص 28-31.

و هذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة أي المنظمة و من يستقبل الخدمة أي العميل .و تقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات و تخفيض الإنحرافات في الأداء من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية .

-الإهتمام بالتدريب :Institute quality improvement training

قد أكد ديمينج على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

- إيجاد القيادة الفعالة :Institute effective leadership

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

إن القائد الجيد داعم لموظفيه و يسعى لتطويرهم و تحسين مهاراتهم ، حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب . و القائد الجيد يسعى دائماً إلى التحسين المستمر و إزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة.

- القضاء على الخوف Drive out fear:

يعتبر اليابانيون أن الخطأ هو كنز Defect is a treasure يؤكدون على أن الفشل هي فرص للتطوير .

- تفعيل فرق العمل Optimize the efforts of teams:

على الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة.

- تجنب النصائح و الشعارات الجوفاء:

Eliminate slogans and exhortations for the work force

على الإدارة أن لا تكتفي بإعلان رغباتها و نياتها إلى العاملين فقط، بل عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ.

- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين Eliminate numerical quotas:

إن وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة ، و يشجع على الإنتاج بكميات كبيرة دون الإهتمام بجودة المنتج¹.

- دعم إعتراز العاملين بعملهم Remove barriers to pride of workmanship:

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق ، ص 86.

القضاء على العوامل التي تؤثر سلباً على إعتراز العاملين بعملهم في المنظمة كتصيد الأخطاء و عدم توفر التدريب و التهديد بالعقاب .

- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي :

Institute education and self –improvement for everyone

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

تشجع الإدارة التعلم و التطوير الذاتي للعاملين و ذلك لإكتساب العاملين مهارات أفضل و معارف أكثر ، و لتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.

- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل:

Take action to accomplish the transformation

إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و زيادة الإهتمام بتشكيل فرق العمل و زيادة التنسيق و التعاون بين التقسيمات الإدارية . كما يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

ب/ الأمراض التنظيمية التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

و قد أكد ديهنج بعد أن أشار إلى أهمية النقاط أو المعايير الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز و على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة Five deadly diseases هي كالتالي:¹

-عدم ثبات الأهداف: حيث أن عدم ثبات الأهداف و الأغراض المتعلقة بالأنظمة من شأنها أن تخلق عدم رضا للمستهلك الداخلي (العاملين في المنظمة) و ذلك لإيقاعه في إضطراب و عدم إستقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف ، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الإستراتيجيات و الخطط .
- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأمد و المتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة حيث أن التأكيد

¹ خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص25.

على هذه الحالة من شأنه أن يقلل الآفاق الحقيقية للمنظمة و إهمال العاملين و الموردين و المستهلكين.

- تقييم الأداء و إعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين و أنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما و أن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها و نظرا لكونها لا

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط، لذا فإن ديمينج ركز على ضرورة فهم الأسباب الكامنة وراء الإنحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء.

- عدم ثبات الإدارة و خصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.

- اعتماد الإدارة على المعايير و المؤشرات الرقمية التي تشاهدها فقط، إن اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط و إغفال الأرقام التي لا تشاهدها في الوقت ذاته أهمية كبيرة و قد أشار ديمينج لمثل هذه الأرقام من خلال قوله بأن أرقام المبيعات للمستهلكين يمكن ملاحظتها و حسابها إلا أن عدم رضا المستهلكين عن السلعة لا يمكن مشاهدتها لذلك يجب أن لا نغفل تلك المعايير في اعتماد السياسات المستخدمة للمنظمة في تطوير سياساتها النوعية.

جـ / دائرة (عجلة) ديمينج :

عجلة Deming Cycle عبارة عن عملية مستمرة ذات أربع مراحل لتحسين الجودة ، و يشير ديمينج

الشكل أدناه لهذه العملية ، وفيما يلي وصف لهذه العملية:¹

- **خطط Plan**: في هذه المرحلة من عجلة ديمينج يتم دراسة العملية و تحديد المشاكل و التخطيط لكيفية حلها، أي تطوير خطة لتحسين الأداء.

- **إفعل Do**: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الإختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.

- **أدرس (إفحص) Study / Check**: تسمى هذه المرحلة مرحلة الفحص أي التأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ، حيث غير ديمينج إسم هذه المرحلة عام 1990 ليعكس التحليل

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، SIX-SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثناء للنشر

و التوزيع ، ط1 ، عمان/الأردن ، 2008 ، ص23.

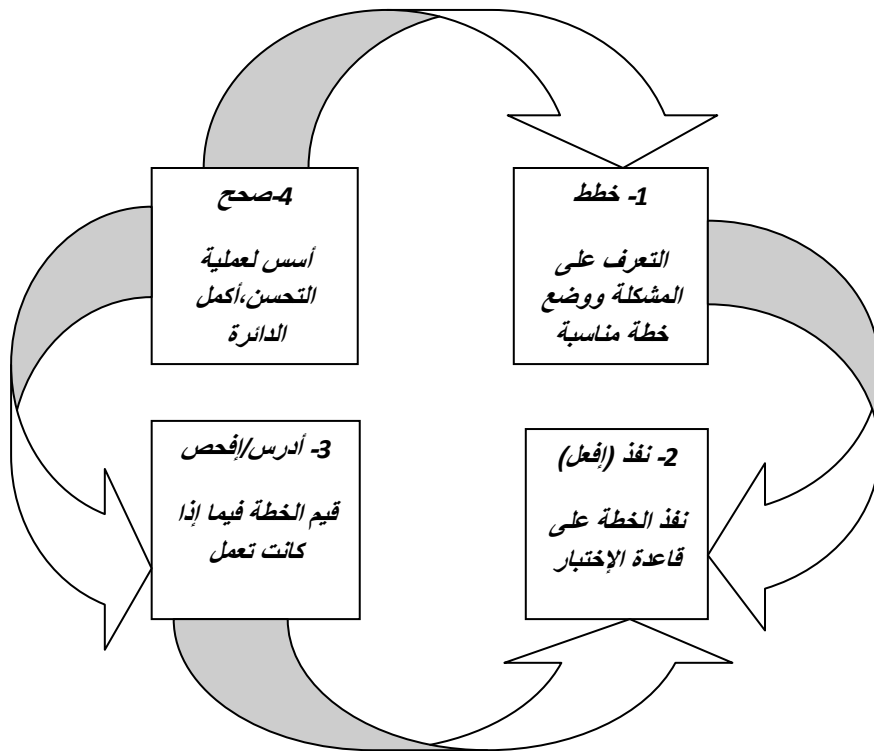
الأشمل لعملية التخطيط بصورة أكبر من التحليل البسيط. في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى ، إضافة الى التأكد فيما إذا ظهرت مشاكل جديدة.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- صحح Act : وهي المرحلة الأخيرة هنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية ،مع التحسين و التطوير على الخطة والإستمرار عليها ثم تعود العملية الى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة بالتالي تطوير الخطط لحلها.

الشكل رقم-5-

عجلة ديمينج



المصدر: نفس المرجع ، ص 24.

3- مالقولوم بالدريج Malcolm Balridge

هو أحد الإداريين البارزين لإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ، و تقديرا لجهوده في تحسين

كفاءة و فاعلية وزارة التجارة سميت جائزة بإسمه ، و تم إقرار الجائزة بشكل قانوني في عهد الرئيس الأمريكي

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

رونالد ريغان في عام 1987 ، و يشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية .

National Institute Of Standarse And Technology

و نظرا لمتانة نمودجه فإن العديد من الشركات البريطانية إستخدمته لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

و قد وصف بالدريج "إدارة الجودة الشاملة " بأنها ليست برنامج إضافي تطبقه المنظمة لكي تهدف من وراءه تحسين مستوى الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية و نهجها الإداري القائم الذي تدير عليه ، بل إنها ثورة على كل ما هو قديم و تغيير جذري و شامل لكل مكونات المنظمة ، و أنها فلسفة إدارية جديدة.

و يهدف نموذج بالدريج إلى إرضاء العميل من أجل تقديم جودة عالية له بشكل مستمر ، ووفقا لما يريده و يتوقعه ، و تقديم المنفعة و الخير للبيئة و الإبتعاد عن أي تصرف يضر بها كما أنه يهدف إلى:

أ/ إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة و خدمة المجتمع.

ب/ تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و تحسينها .

جـ/ تحديد سبل تحقيق الجودة.

د/ وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة و تحسينها.

هـ/ الرعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة و الحصول على الجائزة .

و/ تطوير فهم الإدارة لبيئة العمل و العمليات الإحصائية التي بإمكانها أن تؤدي إلى تطوير الكلفة و النوعية و الجودة للمنتجات¹.

4- أرماند فيجينباوم Armand Feigenbaum

فيجينباوم الأمريكي الذي يعمل في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك عام 1944 و بعدها عمل أستاذ جامعة

¹ مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق، ص 101.

ماسا شوتس التكنولوجيا¹، حيث قام بتطوير مفهوم في كتابه الشهير Total Quality Control

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

"السيطرة الشاملة على الجودة" الذي صدر عام 1983.

حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي العمل .حيث يشار لهذا المفهوم بـ: "الجودة من المنبع" و يعني أن كل عامل أو موظف ، سكرتير، مهندس، بائع، يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة.²

و في السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، و يكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وقت حدوث أية مشكلة في الجودة.

و من بين أهم إسهاماته نذكر: ³

أ- كلف الجودة Quality Cost

حدد كلف الجودة بثلاث أنواع رئيسية و هي: (الوقاية و التقييم و الفشل) و قد ألزم الإدارة بـ:_____:

- الإلتزام بتحسين الجودة .

- التأكيد بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة .

- التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليدا في المنظمة.

- إمكانية إدارة هدفي الجودة و الكلفة بوصفهما هدفين متكاملين.

ب- الجودة الموجهة نحو المستهلك Customer Oriented Quality.

حيث يؤكد على التوجه نحو عمليات إدارة الجودة الموجهة نحو الزبون ، إذ تفهم الجودة على أساس ما يريده

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 الإصدار الثاني، عمان، 2009 ، ص89.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل عملي، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة،(دون ذكر سنة النشر)،ص 45.

³ يوسف حجي الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص. ص 224-226.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الزبون و ليس ما يقوله المهندس أو مدير التسويق، الأمر الذي تطور فيما بعد إلى ما أطلق عليه تصنيف خصائص الجودة للمنتج و العملية الموجهة نحو إستعمالات المستهلك . ذلك أن الغرض الأساسي منه هو التعبير الكمي عن متطلبات الزبون .

ج- المنافسة المعتمدة على الجودة Quality Based Competition.

- أكد أن المنافسة المعتمدة على الجودة تبرز في إتجاهين أساسيين هما الجودة و الإنتاجية .
- إعتقاد هدف جعل القيادة في مجال الجودة هدفا إستراتيجيا و يعبر عن ذلك الدعم الإداري اللامحدود لسياسة بيع المنتجات المطابقة لإحتياجات الزبائن و رغباتهم .
- تقديم ضمانات كافية لإستمرار التطابق مع إحتياجات الزبائن في إطار توجه جديد أسماه الجودة الشاملة.
- أكد أن التحسينات المتصاعدة في الجودة يرافقها تخفيض تدريجي في الكلف و يمنح هذه المنظمة ثقة كبيرة في مجال تخطيط الإستراتيجيات لمواجهة ظروف عدم التأكد التي تتسم بها الأسواق المعاصرة.

5- جي تيكوشا Genich Taguchi

كان عميد الأكاديمية اليابانية للجودة ، وكان يهتم بالهندسة في الجودة من خلال تحقيق تصميم مثالي للمنتج عن طريق ربط التصميم بطرائق إحصائية للسيطرة على الجودة ، لقد شجع إجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين و المدراء ، و ذلك لغرض إنقاء و تطوير و تصميم المنتج ، لقد كان تعريفه للجودة يعتمد على إستخدامه لفكرة الخسارة و يفصح عنها بالمنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع منذ صنعه و تقديمه ، و يتضمن دالة الخسارة معاملات مثل تكاليف الضمان و شكاوي الزبائن و خسارة إستحسان الزبون للمنتج أو الخدمة.¹

6- جوزيف جوران Joseph Juran

يعد جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة. و هو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة و قد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق ، ص 109.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع ديمينغ من حيث أنه ركز على المستهلك و عرف الجودة بأنها الملائمة للإستعمال و ليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة¹.

كان إهتمام جوران حول إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تقديم أفكاره الى الإدارة العليا بشكل بسىيط و يساعد في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة .

و قد ترجم جوران هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران و هي :

تخطيط الجودة ، ضبط الجودة ، تحسين الجودة و يمكن توضيح هذه الثلاثية من خلال البيان التالي:

جدول رقم -2-

العمليات الجامعة في إدارة الجودة حسب ثلاثية جوران

	1- تخطيط الجودة	2- ضبط الجودة	3- تحسين الجودة
	ما المطلوب من الإدارة القيام به	ما المطلوب من الإدارة القيام به	ما المطلوب من الإدارة القيام به
1	وضع أهداف الجودة	إختيار مجالات السيطرة	تطوير الحاجة نحو التحسين
2	تحديد الزبائن	إختيار وحدات القياس	تحديد المشاريع
3	التعرف على حاجات الزبائن	وضع الأهداف	تنظيم فرق المشاريع
4	تطوير خصائص المنتج	إيجاد أدوات القياس	تشخيص الأسباب
5	تطوير خصائص العملية	قياس الأداء الحقيقي	تقديم العلاجات مع إثبات فاعليتها
6	وضع أسس السيطرة و ترجمتها إلى العمليات	تفسير الإختلافات و إتخاذ إجراءات بخصوص الإختلافات	التعامل مع مقاومة التغير و السيطرة للإحتفاظ بالفوائد

المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 230.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق ، ص 86.

7- فيليب كروسبي Philip Gosby

و هو أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. بدأ عمله بوظيفة مشرف ، ثم ترقى فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية في مؤسسة ITT في المراكز الوظيفية حتى وصل إلى: منصب نائب رئيس المؤسسة المذكورة لشؤون النوعية لمدة 14 عاما ، و إجتمعت له معارف كثيرة في مجال الجودة كانت حصيلة 38 عاما من العمل ، و أصدر خلالها العديد من الكتب في مجال الإدارة و الجودة الشاملة ، منها Quality is free الجودة بدون ندم ، Quality without Tears ، و هو من Quality is free الجودة الحرة

أسس كلية الجودة حيث ركز فيها مجهوداته على تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها¹.

كان فيليب كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب Zero Defects و الذي يخالف فيها فكرة المستويات الصفرية

المقبولة للجودة و النسب المسموح بها للأخطاء و العيوب . كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المحققة ، حيث كلما إرتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة و زيادة الأرباح تبعا لذلك.

كما أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة و تحقيق مستوى عال فيها ، كما أنه وضع برنامجا متكاملا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى و الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ، كما إعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي خطأ ، و قد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين هما: التكاليف المقبولة و هي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، أما التكاليف الغير مقبولة فهي تلك التي أنفقت و لم تحقق مستوى الجودة المطلوب².

لقد حدد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة مع المستهلكين ، فقد وضح أن مفهوم التالف الصفري الذي دعا إلى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة ، و بالتالي يلغي مفهوم التالف المسموح به أو نسب التالف المقبولة. و في هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية و أن تبني الجودة على أساس

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق، ص98.

² محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق، ص. ص 33-34.

أو نسب التلف المقبولة.و في هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية و أن تبني الجودة على أساس التحسين المستمر و أن متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالآتي:¹

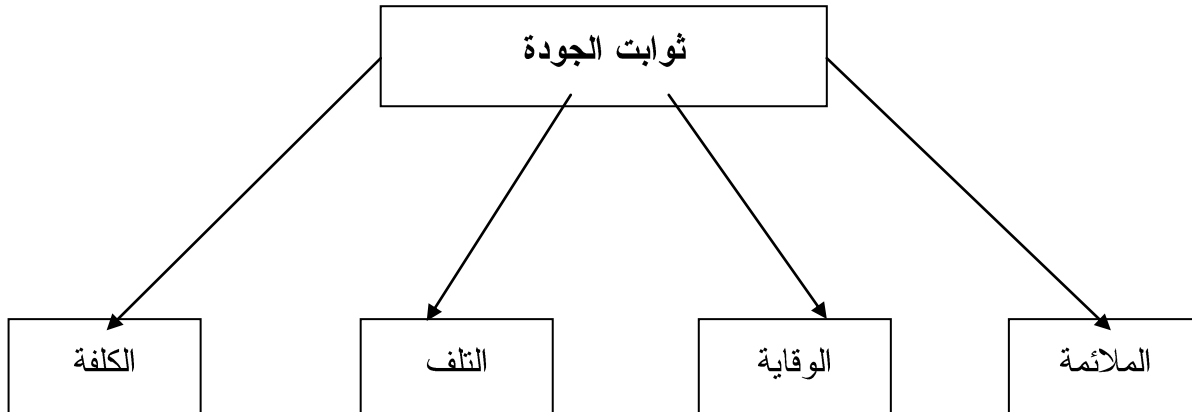
أ/ إيمان و إقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.

ب/ تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال و الذي يتبنى فكرة التلف الصفري.

جـ/ الإقتناع الراسخ بإستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.

الشكل رقم -6-

ثوابت الجودة لكروسبي



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 88 .

8- كاورو إيشيكاوا Kaoru Ishikawa

الدكتور إيشيكاوا بروفيسور في جامعة طوكيو و خبير في دوائر تحفيز الجودة لإظهار أهمية المسئمة الداخلي حيث إعتقد إيشيكاوا كما فعل " فيجنوم " أنه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المنظمة ، و قد إقترح من أجل تحقيق ذلك دوائر الجودة التي تتألف من 5 الى 10 موظفين لمراقبة الأداء و التحسينات.²

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ قاسم نايف غلوان، مرجع سابق، ص 88.

² محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2009 ، ص. ص 51-52.

إن فلسفة إيشيكاوا الياباني هو نشر التعليم و التوعية بين العاملين ، لقد تفهم إيشيكاوا بأن القيمة الحقيقية هي في إستخدام فرق العمل في حل و معالجة المسائل ذات الصلة بالجودة و أن حلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا.

إن العملية التي تستخدم من قبل أعضاء حلقات الجودة تعتبر عملية نمطية موحدة و إنها تعمل على إدخال التحسينات المستمرة على الجودة من خلال دورة الجودة لديمنج، إن أنشطة حلقات الجودة هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل و لذلك يمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الكلية التي إقترحها إيشيكاوا:¹

أ- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل و طرح حلها.

ب- التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة.

ج- تكوين حلقات ضبط الجودة.

د- التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية .

ه- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى جميع الشركات اليابانية

و فيما يلي جدول يوضح و يختصر أهم نقاط القوة و الضعف و نقاط الإتفاق و الإلتقاء بين هؤلاء الرواد الذين تم التطرق إليهم.

جدول رقم- 3-

نقاط القوة و الضعف في مراحل خبراء الجودة و نقاط الإتفاق بينهم

رائد الجودة	نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل	أهم نقاط الإتفاق بينهم
Deming	<ul style="list-style-type: none"> -يعطي منطقا نظاميا ووظيفيا -لتحديد تحسين الجودة. -يؤكد أن الإدارة تأتي قبل التكنولوجيا. -يؤكد الطرق الإحصائية و الكمية. -يدرك الإختلافات بسياقات العمل مابين اليابان و أمريكا الشمالية . 	<ul style="list-style-type: none"> -خطة العمل و الأسس المنهجية غامضة أحيانا. -ينظر بعضهم للدفاعية و القيادة على أنها ذات خصوصية. -لا يعالج المواقف أو الأوضاع القهرية. 	<ul style="list-style-type: none"> -إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولا. -تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جهود العاملين جميعهم و يشمل الجميع.
Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> -يقدم مدخلا شاملا للسيطرة على الجودة . -يؤكد أهمية الإدارة . -يتضمن مدخله التفكير بالأنظمة التقنية الإجتماعية. -يروج مفهوم مشاركة العاملين جميعهم. 	<ul style="list-style-type: none"> -لا يميز بين الأنواع المختلفة لمضامين الجودة . -لا يجمع بين النظريات المختلفة بعضها مع بعض لتكوين واحدة مترابطة منطقيا. 	<ul style="list-style-type: none"> -تطبيق فكرة المشاركة و المسؤولية الجماعية إتجاه الجودة. -تحقيق فهم مشترك بين الإدارة و العاملين . -فلسفة الجودة تمتد إلى ما بعد حدود المصنع لتشمل الوظائف جميعها داخل المنظمة بأكملها. -الزبون هو الذي يحدد

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الجودة.			
<p>المجهز شريك في تقدم المنظمة و رفع مستوى الجودة لمنتجاتها .</p>	<p>ينظر بعضهم إلى هذا المدخل بأنه يتطلب أن يلزم الأفراد المشاركة بالجودة .</p> <p>-يؤكد الشعارات بدلا من إدراك الصعوبات الحقيقية .</p> <p>-ينظر إلى العيوب الصفرية على أنها أحيانا تجنب المخاطر.</p>	<p>-يقدم طريقة واضحة و من السهل إتباعها.</p> <p>-يدرك أهمية مشاركة العاملين و إسهامهم .</p> <p>-يعزز التحقق من الجودة و يدفع العاملين للبدء بعملية التحسين.</p>	<p>Crosby</p>
<p>-الأنشطة يجب أن تتم بأسلوب مفتوح يهتم بتشجيع المشاركة.</p> <p>-تقدم المنظمة لا يتحقق بمعزل عن المشاركة الجماعية.</p>	<p>-لا يربط أي عمل آخر بمسألة القيادة و الدفاعية.</p> <p>-ينظر بعضهم لمدخله بأنه يخس إسهام العامل فهو يرفض المبادرات التي تأتي من الأسفل إلى الأعلى .</p> <p>-ينظر للمنظمة على أنها أقوى بأنظمة السيطرة قياسيا بالموارد البشرية .</p>	<p>-يؤكد الحاجة للتحرك بعيدا عن الإفراط بالجودة أو الإستخدام المفرط للشعارات .</p> <p>-تأكيد دور الزبون داخل المنظمة و خارجها .</p> <p>-تأكيد مشاركة الإدارة و التزامها.</p>	<p>Juran</p>

المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق ص.ص 232-233.

المطلب الرابع: ثقافات الجودة عبر العالم

لقد اختلف المنظور نحو إدارة الجودة الشاملة و فرص تطويرها عبر التاريخ من ثقافة إلى أخرى و خاصة تلك التي نجدها في اليابان و أمريكا و الوطن العربي.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و من خلال الجدول التالي سنوضح تطور الجودة و كيفية الإهتمام بها و أهم نماذج التطوير المتعلقة بها منذ عام 1946 إلى غاية التسعينات و بداية القرن الواحد و العشرين في كل من اليابان و أمريكا و الوطن العربي.

الجدول رقم -4-

تطور الجودة و كيفية الإهتمام بها

فرص التطوير المتوقعة في المنظمات العربية	نموذج التطوير الأمريكي للجودة	نموذج التطوير الياباني للجودة
- إنشاء هيئات التوحيد القياسي و المعايير	- إنشاء الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC	- 1946 النقابة العامة للعاملين
	- إنشاء الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC	- 1949 إنشاء هيئة المعايير اليابانية و بداية التعليم و التدريب على الجودة
	- هيئة التوحيد القياسي في أمريكا	- 1950 دعوة الدكتور إدواردز ديمينج لتدريس و تدريب الأساليب الإحصائية للجودة في اليابان
		- 1951 إقتراح جائزة ديمينج للجودة
	- ASQC فرع باليابان لتدريس الجودة	- 1952 إنشاء فرع للجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة باليابان
	- نشر أساليب الجودة في شركات ATT و RTT للإتصالات	- 1953 بداية بث TV الياباني و نشر ثقافة الجودة
	- التوسع في التطبيقات	- 1954 دعوة الدكتور جوران

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

	بالشركات	من أمريكا لغرض محاضرات في مراقبة الجودة للمديرين
	- تدريس الجودة في الدراسات العليا في الجامعات	- 1955 تقديم محاضرات في مراقبة الجودة للإدارة الوسطى
	- حصول ديمينج "على جائزة تشوارتس" من ASQC	- 1956 الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة عن برامج تدريب الجودة -اليابان تصبح أكبر منتج لبناء السفن
	- إعداد مجلدات و مؤتمرات للجودة الإحصائية	-1957 التوسع في التدريب على مراقبة الجودة - قام مركز الإنتاجية لليابان بدراسات ميدانية في مراقبة الجودة - بداية الأقمار الصناعية الأمريكية
بداية تدريس الجودة ببعض الكليات	- تدريس الجودة بكليات الإدارة و الهندسة	- 1958 تنظيم لجنة البحوث الإعتمادية
		- 1960 تخصيص شهر للجودة و إقتراح: - علامة للجودة و إعلام الجودة - بداية TV الملون - منح ديمينج ثاني جائزة للجودة من الحكومة اليابانية - عقد أول مؤتمر دولي للإحصاء باليابان - زيادة الناتج المحلي الإجتماعي باليابان إلى 50 بليون دولار

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- بداية تطبيق حلقات الجودة QC	- بداية تطبيق Zero Defect	- بداية الإهتمام بالتفتيش
- 1963 تصدير تكنولوجيا الجودة إلى أمريكا	- أول دراسة مشتركة عن مراقبة الجودة تتم بين أمريكا و اليابان	- مراقبة الجودة في بعض شركات الأدوية و الأغذية - فناعة الشركات بالجودة
-1965 إقتراح TQC Total Quality Control للصناعات و الشركات	- إنتشار تدريس و ممارسة الجودة في الشركات	
- 1966 تطبيق جوران لحلقات الجودة في ستوكهولم باليابان إلى مليون دولار إرتفاع GNP	- المراقبة الإحصائية للجودة بالشركة	
- 1967 وصل عدد حلقات الجودة الى عشرة آلاف	- التوسع في تطبيقات الجودة بالشركات	- بداية تدريس الجودة ببعض الكليات
-1968 تصدير نماذج حلقات الجودة للخارج	- إستمرار التوسع في تطبيق الجودة بالشركات	
-1969 الشعور بأهمية تطبيقات الجودة و دور النتائج في تحسين دور الأداء	-إنتشار جمعيات و مؤتمرات الجودة - وصول أول إنسان للقمر	
-1970 تطبيقات أسلوب الرقابة الشاملة للجودة في الشركات المتوسطة و الصغيرة	- تطبيقات الجودة في المنظمات الخدمية	
-1970/1971 التوسع في بناء ثقافة حلقات الجودة	- التركيز على الأساليب الإحصائية في الجودة	
-1973 تأسيس الأكاديمية للجودة IAQ الدولية	- تبني الشركات متعددة الجنسيات أساليب مراقبة الجودة	
-1974 الدعوة لتطبيقات	- زيادة عدد الشركات المطبقة	- التركيز على التفتيش

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

	للأساليب الإحصائية للجودة	الجودة في منظمات الخدمات
	- نهضة الإدارة اليابانية تنتقل إلى أمريكا	-1975 تطبيقات مراقبة الجودة الشاملة في قطاع التشييد و البناء
-الإهتمام بالتفتيش		-1979 تطوير فكرة إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم العالمي لإدارة الجودة الشاملة
- بداية التحول من التفتيش إلى الجودة الوقائية	- دراسة التجربة اليابانية و تطوير أساليب الجودة الإحصائية لخدمة الشركات متعددة الجنسيات و الشركات الدولية	- الثمانينات: ربط أساليب الجودة ببعضها لتحسين القدرات التنافسية
- بداية الشعور بأهمية تطبيق والتدريب على تعليم إدارة الجودة الشاملة لضمان البقاء و التوسع و التصدير	- التحول إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو لتطوير الشركات و الإدارة	- التسعينات : ربط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية و الربحية و التنافسية
- بداية التطبيقات للمواصفات العالمية	6-SIGMA HACCP SYSTEM	تطبيقات كايزن الإهتمام بدور القيادة في الجودة

المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،

2007، ص.ص 271-274.

يلاحظ من كل ما سبق أن أفكار الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة تتكامل في بعض الجوانب و تتشابه في أخرى و تختلف في مواضيع معينة ،و يعود السبب وراء ذلك إلى التباين بين الرواد من حيث التجارب الخاصة المهنية أو الأكاديمية لذلك ،فإن تلك الفلسفات لا تشكل تراكما يمكن أن يؤدي إلى صناعة إطار نظري متكامل لإدارة الجودة الشاملة . ومن جانب آخر تباين الممارسات في إدارة الجودة فعلى سبيل المثال تتباين الشركات الأمريكية مع اليابانية في هذا المجال كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم-5-

مقارنة بين المنظور الأمريكي و الياباني للجودة الشاملة

المنظور الياباني	المنظور الأمريكي
جودة المنتج تركز على درجة تطابق السلعة مع المواصفات	جودة المنتج تركز على درجة تطابق السلعة مع المواصفات
تتوقف الجودة على كل أقسام المنظمة من حيث المشتريات إلى التصميم الهندسي إلى الإنتاج و خدمات ما بعد البيع	تتوقف الجودة على كل أقسام المنظمة من المشتريات إلى التصميم الهندسي أي الإنتاج و خدمات ما بعد البيع
لا توجد مساحات للخطأ في الإنتاج أي Zero Defect	هدف الجودة الوصول إلى نسب عيوب معينة يتم تحديدها مسبقا
التحسين المستمر للجودة في كل وقت	تحدد أهداف الجودة مرة واحدة سنويا
السيطرة على الجودة من المصدر ،حيث يكون كل عامل مسئول عن عملية فحص إنتاجه حتى لو تطلب ذلك إيقاف خط التجميع بالكامل	السيطرة على الجودة تجري عن طريق الفحص خلال الإنتاج و بعد الإنتاج
يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها عند المصدر	تعتمد العينة الإحصائية في فحص الكميات الكبيرة
قسم السيطرة على الجودة يتابع مستويات الجودة و في نفس الوقت يقوم بتعليم الأفراد كيفية القيام بالفحص الفعلي	قسم السيطرة على الجودة هو المسؤول عن عمليتي الإختبار و الفحص

العامل هو الذي يصحح الأخطاء في عمله و بنفس خط الإنتاج	تصحيح الوحدات المعابة في خطوط مستقلة
---	--------------------------------------

المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق ص 234.

المبحث الثاني: مميزات و ركائز إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات أو المبادئ و الخصائص التي تجعلها تتميز عن مختلف المناهج الإدارية الأخرى سواء التقليدية منها أو الحديثة، وإذا تحدثنا عن مجال إدارة الجودة فإن إدارة الجودة الشاملة تنفرد بهذه المجموعة من المبادئ و السمات، الشيء الذي يميزها عن جميع الأساليب أو الأشكال التي طبقت لإدارة الجودة والتي نذكر منها مراقبة الجودة وتأكيد الجودة، هذه الأخيرة التي إنتشرت وشاعت بالمعايير التي تصدرها المنظمة العالمية للمعايير أي "الإيزو".

المطلب الأول: مميزات إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة سمات و خصائص تنفرد بها مما جعلها متميزة عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى، بالتالي جعلها محط الأنظار و محور إهتمام الباحثين عن التغيير و التجديد و التطوير.

1- خصائص و سمات إدارة الجودة الشاملة

يعتبر توفير خصائص الجودة و تلبية إحتياجات الزبائن أمرا حيويا ، ليس فقط بين الشركة و غيرها بل أيضا ضمن الشركة نفسها، لذلك فإن معظم المنظمات تحاول أن تصل إلى درجة من الكمال في كافة أقسامها ،إلا أن أي عمل بشري لا يمكن أن يرقى إلى درجة الكمال المطلق، لأن الكمال لله فقط الواحد الأحد الفرد الصمد.إلا أن السعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل هدف إستراتيجي في أي مجال من المجالات للوصول إلى أكبر حد ممكن من أجل توفير بعض الخصائص التي يجب أن تتسم أو ترمي إليها إدارة الجودة الشاملة و التي نعربها فيما يلي¹:

أ/ الأداء Performance أو الخدمة المقدمة:

حيث يمكن أن يتم تحديد الجودة من خلال خصائص المنتج الوظيفية له مثل السرعة،الرشاقة،الإستهلاك حيث أن تصنيف المنتج يعتمد على الخصائص السابقة.مثلا مؤسسات خدمات

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الطيران فإن الأمر يتعلق برفعية و سرعة الخدمة المقدمة ،أما منظمة صناعة السيارات تتمثل في سرعة السيارة و كمية إستهلاك الوقود ،عمرها الإفتراضي و هكذا.

ب/ الخصائص الثانوية للمنتجات أو الخدمات: تتمثل في مختلف جوانب المنتج و الخدمات وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي ، مثال ذلك بالنسبة لخدمات شركات الطيران كتقديم وجبات مجانية عند السفر في الطائرة.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص.ص 119-121.

جـ/ الملائمة و المطابقة للمقاييس و المواصفات:من الممكن إعتبار المنتج أو الخدمة المقدمة أنها ذات جودة عالية إذا كانت تطابق المقاييس المحددة مسبقا لعملية إنتاجه و العكس إذا كانت لا تطابق المواصفات المحددة و بعيدة عن تلك المقاييس و هي أهم خاصية في مرحلة مراقبة الجودة حيث تسمح المطابقة بضمان جودة المنتجات.

د/ ديمومة العمل: و معنى ذلك المدى الزمني الذي سوف يعمل فيه المنتج بشكل فعال و بدون أخطاء أو إصلاح نتيجة الإستهلاك أو العمل.

هـ/ الخدمات المشتركة: كل منتج ترافقه مجموعة خدمات فعلى سبيل المثال:عندما تعمل المنظمات على إنتاج منتج معين فإنها تعمل في البداية على الدراسات الأولية و بعد عملية بيع المنتج تعتمد على النشاطات المساندة و التي تسمح بإستعمال المنتجات ضمن شروط مقبولة.

و/ الشكل و التغليف و جمال المنتج: وهذا جانب مهم للمنتج في مجال الجودة و التي تتعلق بالكماليات لهذا المنتج و التي قد تتضمن (اللون المناسب ،الرائحة ،الذوق ، الشكل ،الحجم ،سهولة الفك و التركيب،و سهولة الشحن...إلخ) و غيرها من الخصائص الإضافية التي تضيف على المنتج المزيد من الكمال و الشمولية للجودة.

حـ/ الإعتدائية: أي الإتساق في الأداء ،و يجب أن يكون هناك درجة من الإعتدائية و الثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال و أن تكون جاهزة وفقا للطلب).

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ط/ **الصلاحية:** "الفترة الزمنية" أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة و تكون مثلا من خلال (مدة الصلاحية التي تتمثل في : عدد الأيام، مقاومة الصدأ، مدة العمل خلال فترة حياة المنتج).

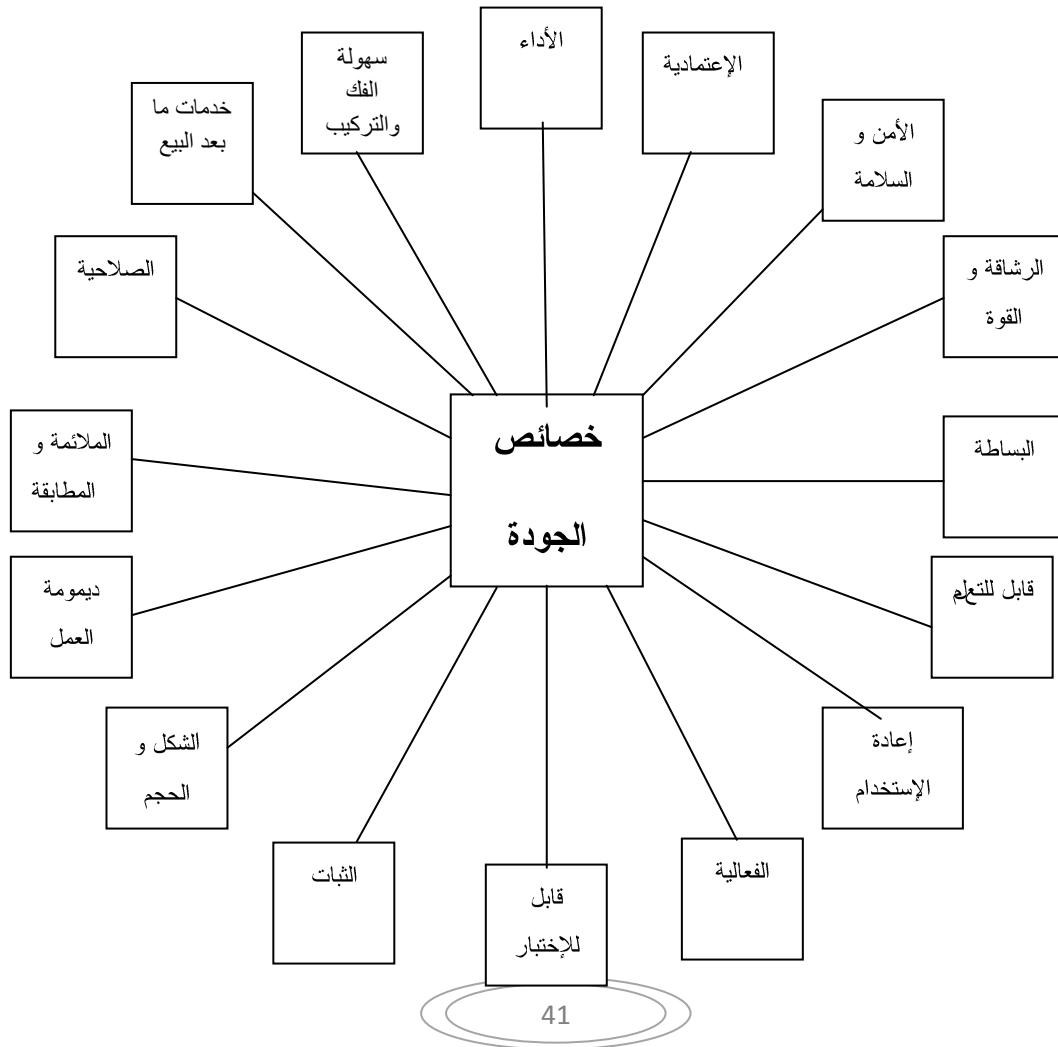
ي/**الخصائص الخاصة:** أي الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان و السهولة في الإستخدام أو التكنولوجيا العالية.

ك/**التوافق:** أي مدى إستجابة المنتج أو الخدمة لتوقعات المستهلك ، و الأداء الصحيح من أول مرة و ما له من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.

ل/**خدمات ما بعد البيع:** أي أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك و هذا البعد أو الخاصية تمكن المنظمات من تحقيق ميزات تنافسية .

شكل رقم-7-

خصائص الجودة



المصدر: نفس المرجع، ص 115.

2- فوائد إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة على طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو الآتي: الفوائد التي تعود للمؤسسة و الفوائد التي تعود إلى العملاء أو المستفيدين.

2-1- الفوائد التي تعود للمؤسسة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الشركات على إختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد أهم

العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة، و يمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:

- سمعة Company Reputation: حيث تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و يتضح الشركة: ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين و خبرة العاملين و مهاراتهم، و محاولة تقديم منتجات تلبي رغبات و حاجات زبائن الشركة.

- المسؤولية القانونية Product Liability: تزايد بإستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم للجودة في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة، لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد أو الزبون من جراء إستخدامه لهذه المنتجات.

- المنافسة Global Competition: إن التغيرات السياسية و الإقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت العالمية تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي. وفي عصر المعلومات و العولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة تسعى كل الشركات إلى تحقيقها، فكلما إرتفع مستوى الجودة في منتجات الشركة أدى إلى زيادة أرباحها و العكس.

- التكاليف و حصة السوق Cost and Market Share: إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات الإنتاج و مرادفه من شأنه إتاحة الفرص لإكتشاف الأخطاء و تلافيها لتجنب تحمل التكاليف الإضافية، و الإستفادة القصوى من وقت إستخدام الآلات عن طريق تقليل الوقت العاطل عن الإنتاج بالتالي تخفيض الكلفة و زيادة ربح الشركة.

2-2- الفوائد التي تعود على العملاء أو المستفيدين

إن تبني إدارة الشركة لإدارة الجودة الشاملة تلقائياً تتعكس بالفائدة نحو العميل و نلمس ذلك من خلال المساهمة في حماية المستهلك من الغش التجاري ، و ظهور ما يسمى بالمسؤولية القانونية للجودة، حيث تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. ص 30-32.

لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد أو الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.¹

و عموماً هناك ثلاثة أصناف من العملاء نذكرهم كالآتي:²

أ/ العملاء الداخليون: و هم الموظفين وذلك من خلال توفير الأمن و الضمان الوظيفي و تقليل التعرض للمخاطر، تطوير مهاراتهم إضافة إلى الحوافز و المكافآت و إفساح المجال أمامهم في المساهمة في تحسين أداء المؤسسة، هذا لرفع الروح المعنوية للعاملين و كسب ولاءهم الشديد للمؤسسة.

ب/ العملاء الخارجيون: و ذلك من خلال قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لربائتها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع و الخدمات، و إستلامها وفقاً للمواصفات و المعايير المتفق عليها.

جـ/ العملاء الموردون (المجهزون): من خلال حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم و تمتعهم بفرص أوسع للتعامل، هذا ما يؤدي إلى ضمان الإستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة و عدم الخشية من إنصرافها إلى غيرهم من الموردين.

3- أهداف و عناصر إقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة الشركة في تحقيقها ، و التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الإتجاه الصحيح ، و تنفيذها في الوقت المناسب و على إدارة الشركة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الإهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، و العمل على علاج أوجه الضعف في الشركة .

3-1- أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة ، بأنه يجب على إدارة الشركة تعلم القيم الجديدة و الممارسات التي

¹ نفس المرجع، ص 31.

² مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق، ص. ص 54-55.

يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة، و يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- إن الهدف الرئيسي للجودة هو الوصول الى إرضاء الزبون التام أي لا بد أن يحقق المنتج أو الخدمة رغبات و تطلعات المستفيد، سواء داخل المنظمة أو خارجها بالطبع إضافة إلى التكلفة المعقولة و التي تتماشى مع القدرات الشرائية للمستفيد.¹

كما حددها ريتشارد فيرمان في النقاط التالية:²

أ/ التركيز على إحتياجات السوق، و العمل على ترجمة هذه الإحتياجات إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ .

ب/ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

ج/ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

د/ عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو فقدان.

ه/ إبتكار مقاييس للأداء.

و/ إدراك المنافسة و تطوير إستراتيجية المنافسة.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ز/ وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

بإيجاز يمكن القول أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة ، من خلال تحسين العمليات بالتالي زيادة الإنتاجية و التي تؤدي إلى تقليل كلف المنتج و من ثم تقليل الأسعار و من ثم زيادة الحصة السوقية للشركة.

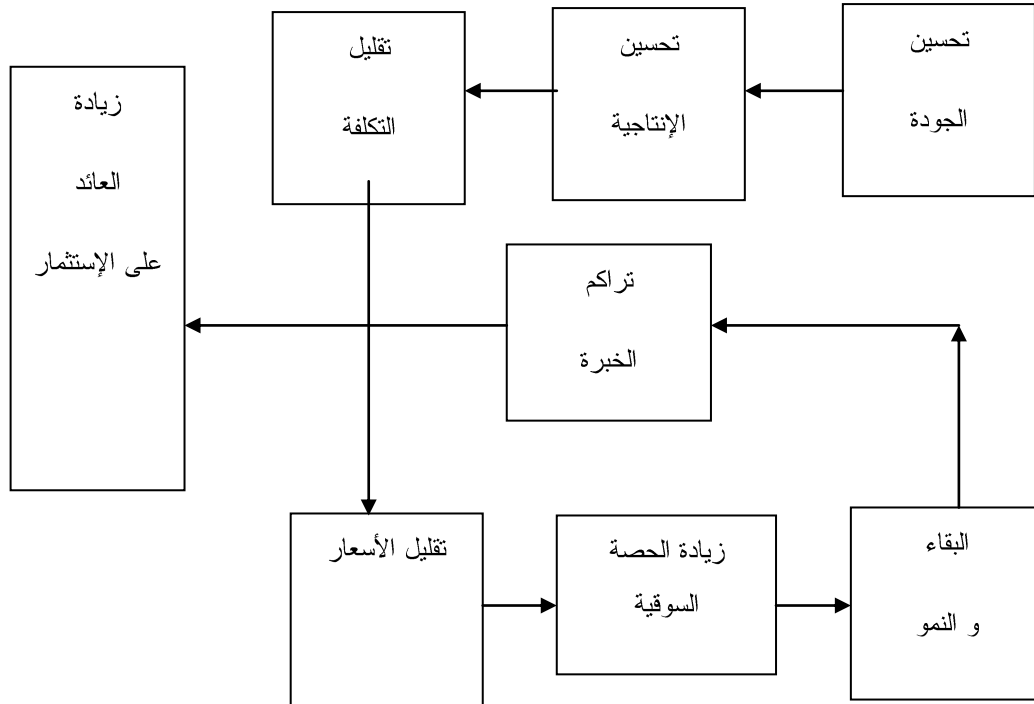
كما يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال المخطط التالي الذي يمثل سلسلة ديمنج كما في الشكل التالي:

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 44.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 69.

الشكل رقم -8-

سلسلة ديمنج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة

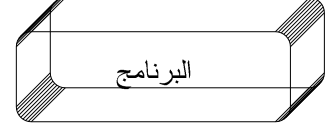


المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 100.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

3-2- عناصر إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة

يمكن إيضاحها بشكل بسيط من خلال النقاط التالية:¹



هو مجموعة الأنشطة، الفعاليات أو الإجراءات المترابطة التي يتم تنفيذها في توقيتات محددة، و في علاقات مخططة (إما متابعة، أو متزامنة) و بإستخدام موارد و تقنيات مناسبة، يتولى مسؤوليتها أفراد يعملون في تناسق على شكل فريق أو فرق ، وصولاً إلى أهداف مرغوبة.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، (دون ذكر سنة النشر)، ص 39.

هناك شيء ناقص في هذا التعريف

- لإقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة، علينا أن نحدد العناصر الرئيسية للبرنامج إستناداً إلى التعريف السابق:

أ/ الأهداف

ب/ الأنشطة

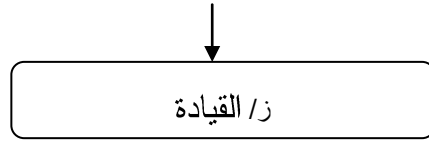
ج- الموارد

د/ التقنيات

ه/ الأفراد أو الفرق

و/ التوقيت

تلك العناصر ينقصها العنصر الأهم



المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المنظمات التي تدعي تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة و لكنها لا تحقق فعليا الفوائد المتوقعة،و السبب في ذلك عدم الأخذ بجميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك . و أن على إدارة الجودة الشاملة أن تتحرك جنبا إلى جنب مع التطور المؤسسي ¹.

إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما ، يجب أن لا تبقى مجرد نظرية دون تطبيق عملي،و لذلك بمجرد إستيعاب المفهوم ، يجب أن يصبح جزءا و حلقة في عملية الإدارة التنفيذية من أسفل الهرم إلى

¹ خضر مصباح إساعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 103.

القمة.إن تنفيذ المبادئ الأساسية للجودة و عناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة،ألا وهو رضا المستفيد،كما تؤدي إلى التحسين المستمر في تطور المجتمع و نموه و إزدهاره في كافة المجالات .

ويمكن تقسيم المبادئ الرئيسية للجودة إلى:

1- التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

هو العملية المهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و تحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف .و الخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد و الإبتكار و عدم القبول بالوضع الراهن.

2- إسناد الإدارة العليا: Top Management Support

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأجل لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3- التركيز على الزبون: Focus on Customer

وهذا يعني كيف تجعل من عمك جودة تحقق رغبات المستفيد منك.²

4- التحسين المستمر : Continuous Improvement

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، و هذه الفلسفة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين :

أ/ **هدف عام:** بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة و يكون مرتبطا بالفعاليات و الإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة .

¹ نفس المرجع ، ص 104.

² يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص. ص 198-201.

ب/ **هدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات و التي تجعل العمل المنجز كاملا.

كما يركز التحسين و التطوير المستمر على ثلاث قواعد مهمة:

التركيز على العميل ، فهم العملية ،الإلتزام بالجودة .

5- التدريب و التعليم: Education and Training

في حالة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه و أن يكون التعليم بصورة مستمرة ، إضافة إلى تشجيع و رفع مهارات الأفراد من قبل الإدارة ، و زيادة خبراتهم التخصصية بإستمرار بالتالي عدم ظهور أخطاء و ضمان جودة خالية من العيوب.

6- إندماج العاملين و مشاركتهم: Employee Involvement & Empowerment

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

بمعنى إشراكهم في إتخاذ القرار:

أ/ أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف ، ولكنه يأتي من الذين تعرفهم.

ب/ الجودة تبدأ من الداخل : بمعنى الإهتمام بالعاملين ، والتعرف على حاجاتهم و ظروف العمل المحيطة بهم.

جـ/ يمكن تفجير الطاقة المخزونة في داخلهم من خلال التعاون المستمر و إشراكهم في القرار وهذا ما يزيد من تصميم خطة أفضل.

7- التركيز على العملية: Focuses Process

إن تحقيق رضا الزبون و خلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان على السلع و الخدمات المقدمة لتلك الأسواق بدرجة كبيرة ، لذلك يعد مبدأ التركيز على العمليات الإنتاجية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات من خلال تنظيم الأجهزة و المعدات و قوة العمل ،حول عملية تقليل فرص الضياع و الذي ينعكس على العملية الإنتاجية بشكل إيجابي يجعلها مرنة أمام رغبات المستهلك المتغيرة.

أي السيطرة على عملية الأداء ، و ليس على جودة المنتج.¹

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق ، ص 104.

بينما يرى فيليب كروسي في كتابه "الجودة بلا معاناة" أن مبادئ الجودة أربعة:

المبدأ الأول: تعريف الجودة هو التطابق مع المتطلبات

المبدأ الثاني: نظام الجودة هو منع حدوث خطأ

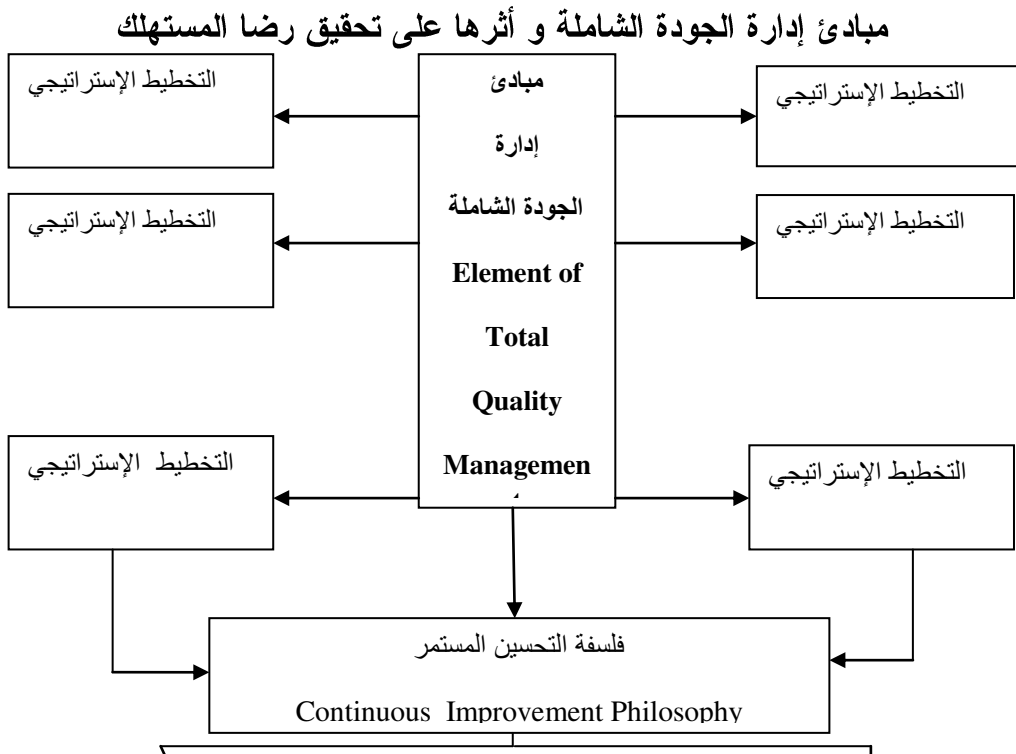
المبدأ الثالث: معيار الأداء هو إنعدام العيوب

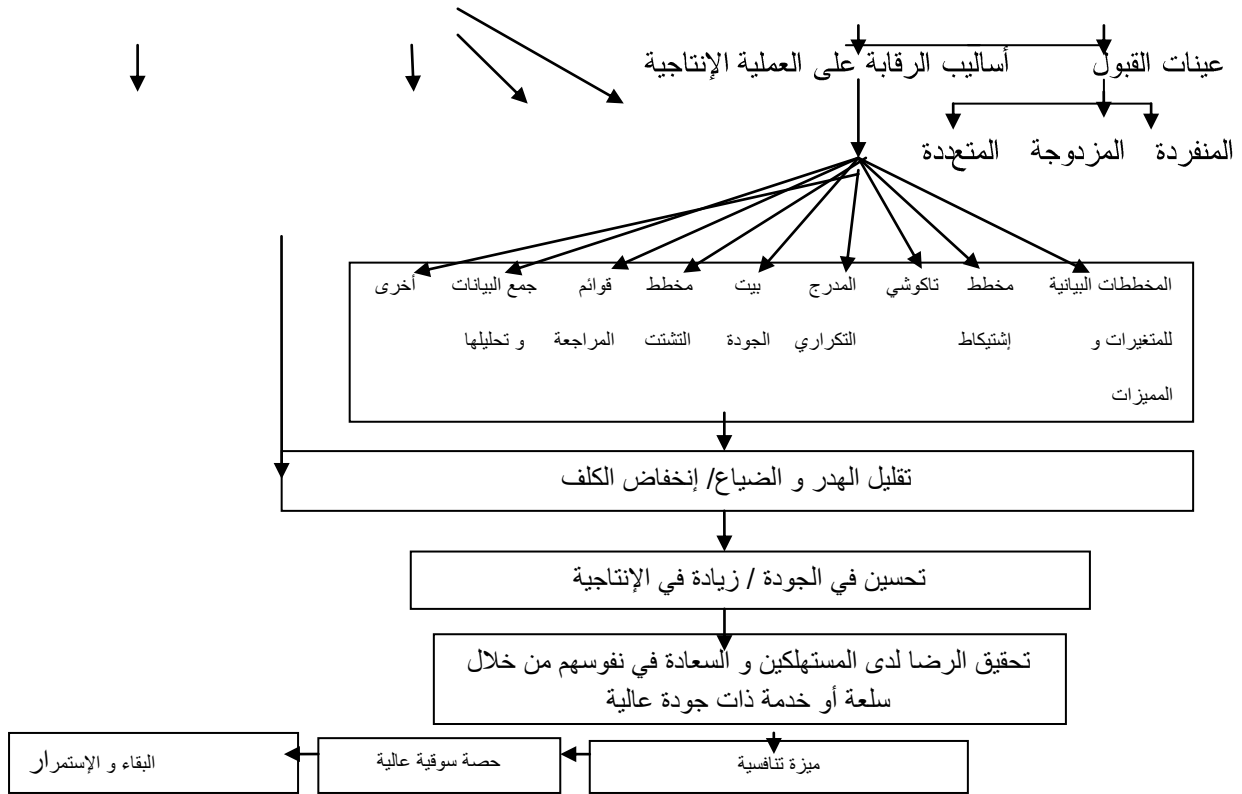
المبدأ الرابع: مقياس الجودة هو ثمن عدم التطابق

و كمجمل لكل ما سبق يمكن حصر المبلهئ السالفة الذكر من خلال المخطط التوضيحي التالي:

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 70.

الشكل رقم -9-





المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 204.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطبيقها

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها ، و بهذا الصدد إختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات ، لكن لمختلف ما ذهب إليه معظم الباحثين في تحديد متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، يمكن القول أن الإختلاف فيما بينهم كان في العدد و ليس في المحتوى الكلي لها.

1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إعتقادا على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة و التي تعكس متطلبات تطبيقها

كما يلي¹:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أ/ دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، حتى يكون لديها الإستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة .

ب/ التركيز على العميل: بعد إقناع الإدارة و العاملين بالتوجه نحو العميل لأنه الهدف الأول من وراء تبني إدارة الجودة الشاملة، فعلى الإدارة أن تخصص قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء و إحتياجاتهم و أن تفعل من نظام التغذية العكسية.

جـ/ التعاون وروح الفريق: يجب توافر مناخ التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي، لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب فريق متكامل.

د/ ممارسة النمط القيادي المناسب: و نقصد بذلك النمط الديمقراطي في القيادة، حيث يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف و إتخاذ القرارات و التوسع في تفويض الصلاحيات، لأن النمط الدكتاتوري الذي يعتمد على الإتصال من الأعلى إلى الأسفل فهو لا يناسب المنهجية الجديدة. فيقول ريشارد ويليامز "إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص. ص 205-206.

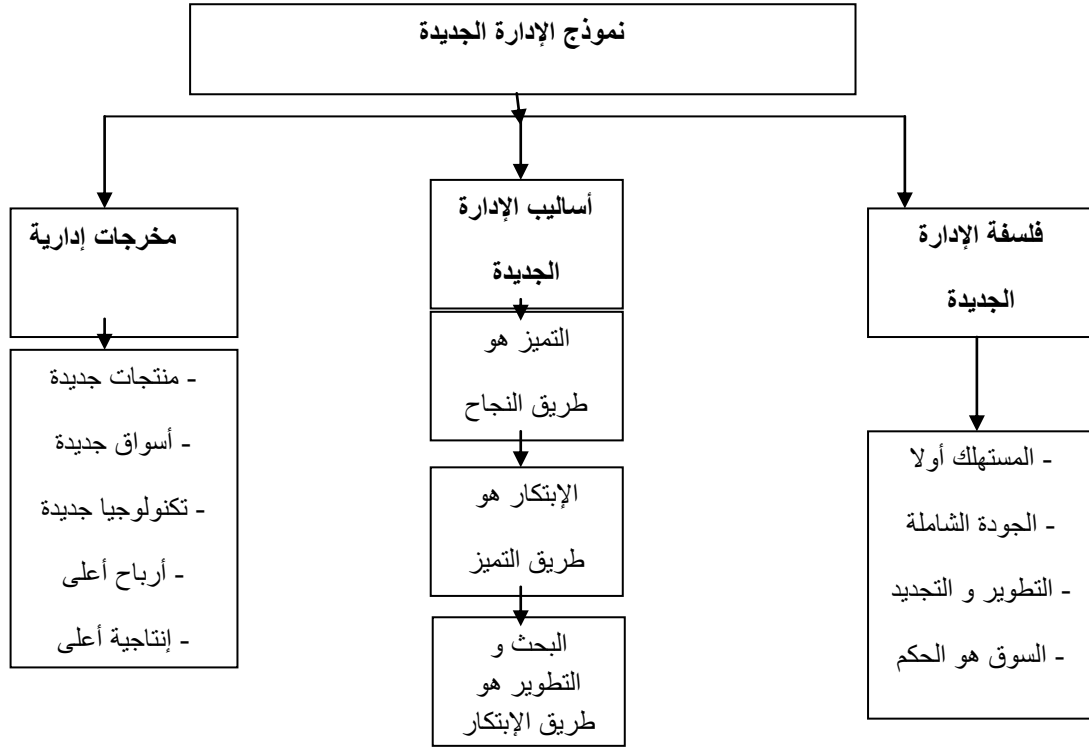
هـ/ وجود نظام للقياس: ويكون هذا النظام مبني على إستخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الإختلافات في الإنتاج و الإنحرافات في الوقت المناسب و إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

و/ فعالية نظام الإتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظام فعال للإتصالات بإتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوس أو بين داخل المنظمة و خارجها، حيث يكون هذا النظام قادراً على إيصال المعلومات بالدقة المطلوبة عن إنجازات العاملين و إبلاغ المرؤوسين بمضمونها في أقرب وقت. حيث أن نظام الإتصال هو جهازها العصبي.

و يمكن توضيح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال المخطط التوضيحي التالي:

الشكل رقم -10 -

نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 105.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي:

أ/مرحلة إقتناع و تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:حيث يبدأ كبار المسؤولين بتلقي برامج متخصصة عن مفهوم هذه الفلسفة و متطلباتها و مبادئها.

ب/ مرحلة التخطيط: يتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و توفير المواد اللازمة لتطبيق النظام.

ج/ مرحلة التقويم: وغالبا ما تبدأ هذه العملية ببعض التساءلات المهمة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في إدارة الجودة الشاملة.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

د/ مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، و يتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

ه/ مرحلة تبادل و نشر الخبرات: و في هذه المرحلة يتم إستثمار الخبرات و النجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: المعوقات و الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها .

1- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد ساق العديد من الرواد و المفكرين في مجال إدارة الجودة الشاملة جملة من المعوقات منها:²

أ/ حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص. 346-347.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص. 237-238.

ب/ عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

ج/ تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د/ الإعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين ، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجاتهم إلى التدريب.

ه/ إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة و تشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

و/ مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب .

ز/ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ح/ توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ط/ عدم وجود نظام فعال للإتصالات و التغذية العكسية.

ي/ عدم وجود إنسجام بين أعضاء فريق العمل .

ك/ التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون و الفرق في الوقت المناسب.

إن على إدارة المنظمة أن تولي إهتمامها و تركيز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أن تسعى إلى إزالتها و القضاء عليها،و ذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطط الموضوعة.

إن المعوقات السابقة الذكر قد شخصت في مختلف المؤسسات التي لم يحالفها الحظ في النجاح المتوقع من تطبيق هذا المجال، و إلى جانبها قد شخص العديد من الباحثين و الكتاب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي حيث تواجه المؤسسات الحكومية التي يركز عملها بالدرجة الأولى على تقديم الخدمات للمجتمع على جملة من المعوقات وقد وضعها الباحثون كالتالي:¹

أ/ التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون التمكن من السيطرة على برنامج إدارة الجودة
ب/ عدم قناعة الإدارات العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة. الشاملة.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 351.

ج/ عدم قناعة الإدارات العليا بجدوى تدريب العاملين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

د/ إنعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال الذي يمكن الإستشهاد بمنهجه الإداري.

ه/ ضعف النظام و تعقده في أجهزة القطاع الحكومي.

و/ تأثير العوامل السياسية على الإدارات العليا و التي تحد من قدرتهم على إتخاذ القرار السريع.

ز/ صعوبة قياس و تقويم نتائج الجودة كما هو الحال في بعض المؤسسات الإنتاجية.

ح/ الإفتقار إلى نظم المعلومات و الإستخدام الرديء لما هو متوفر منها .

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ط/عدم وجود المنافس بمؤسسات القطاع العام كما هو الحال في المؤسسات الخاصة، الذي يشكل حافزا لتحسين الجودة.

ي/ التركيز على تحسين المدخلات أو العمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات.

ك/ عدم تفعيل أنظمة المسائلة و تطبيق العقوبات إلا في التجاوزات الكبيرة .

ل/الإفتقار إلى وجود نظام جيد للحوافز لتشجيع العاملين على أداء أفضل.

م/ لا يلقى المبتكرون و المبدعون التشجيع الكافي من لدن الإدارات المسؤولة .

2- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائما ناجحا ، لذلك فإن الإنتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطؤ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء و بالتالي فشلها و هذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين ، و البعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء إستخدام الأساليب الإحصائية .

و فيما يلي بعض الأخطاء الشائعة ¹:

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. ص 114-116.

أ/ **تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة:** أي يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي ، حيث أن نتائج التغيير لا تتحقق في وقت قصير .

ب/ **إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ ملائم للشركة:** من خلال الدراسات الميدانية لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،تأكد أنه يرجع السبب إلى عملية التسرع في إتخاذ القرار الخاص بالتنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه.و التي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته و هذا ما نجده في شركاتنا العربية التي نجد أبعاد ثقافتها في الشركة غير مواتية تماما.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ج/ التقليد و المحاكاة لتجارب الشركات الأخرى: إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية في دول متقدمة ،لا يعني بالضرورة نجاحه في بلدان أخرى و خاصة العربية منها .فيجب توافر شروط من الصعب تحقيقها على الأقل في الأمد القصير .

د/ عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: و هذا يكون مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة،لأنه يضيف الكثير للشركة مقارنة مثلا بما تضيفه التكنولوجيا ، حيث يوجد ثلاثة عناصر متكاملة لا يجب إهمالها و هي: جودة التكنولوجيا المادية، جودة التكنولوجيا البشرية،و جودة البيئة.

ه/ عدم إتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم: أي التصريح بشيء و العمل بخلافه ، وهذا يعبر تماما عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، و هذا ما يؤدي إلى تراجع مصداقية القيادة لدى عمالها .

و/ إتباع أنظمة و سياسيات لا تتلائم مع إدارة الجودة الشاملة: أي الجوء إلى وسائل و طرق تجعل و تحفز العاملين على الإبداع و الابتكار و خلق روح المنافسة الجماعية و ليس على المستوى الفردي.

ز/ الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة: حيث أن توفير معلومات عن الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة يساعد ذلك على تحقيق المزيد من الإلتزام بالخطة ،هذا ما يؤدي إلى إعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم،مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس و التحسين المستمر،و عدم إعلان تلك المعلومات سيؤدي إلى توليد الإحباط و عدم الرضا لدى العاملين.

ح/ التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على التغييرات الجزرية السريعة. لكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت ،فإن التغيير المرحلي و التعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع الفلسفة الجديدة.حيث أن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة و ليست وليدة الحاضر لكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة.فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيا و بشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

ط/ عدم الإنصات الكافي للمستهلكين و الموردين: و ذلك من خلال الإنصات و المشاركة و النقاش حتى يتسنى تحديد حاجات و رغبات المستهلكين ،لأن ذلك سوف يولد شعور الولاء و الرضا لدى المستهلكين عن الشركة و منتجاتها.

ي/تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل:و هذا يتطلب رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل و ليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير. لذلك لا يجب على الإدارة أن تنظر إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت و الجهد، بل هو إستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل. لذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل،فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

كما يضيف فيليب كروسبي أخطاء أخرى وهي:¹

أ/ شعور الإدارة بأن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف و نفقات عالية.

ب/ إنكار الإدارة بأنها هي سبب المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

ج/ عدم الإهتمام بتدريب العاملين على مختلف المستويات ،و إن حدث فإنه يتم تدريبهم في المستويات الدنيا في المنظمة.

المبحث الثالث:إدارة الجودة الشاملة و الإيزو الفرق و العلاقة

لقد أصبح الإهتمام بالأسبقية التنافسية Quality أحد أبرز الإهتمامات في عالمنا اليوم ،لينتقل مفهومها من مجرد الفحص و التفتيش إلى فلسفة إدارية شاملة و ثقافة تنظيمية جيدة و المتمثلة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.و عليه باتت الجودة بمثابة الصور الواقي لأي منظمة لا يستطيع أحد أن يتسلقه و يخترق

¹مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. ص، 81-82.

لمنظمة .و إنسجاما مع هذه التوجهات فقد إتخذت الكثير من الحواجز التي تمنع التسلق و ذلك من

خلال منظمات دولية و لعل أبرزها منظمة المقاييس العالمية International Standardization

Organization و التي أصدرت عام 1987 التي تعد حجر الزاوية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة إذ أصبحت شهادة الإيزو جواز السفر الذي يسمح للمنتج بالانتقال من المجال المحلي إلى عالم الشهرة و لأسواق العالمية و الذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية أو خدمية ترغب في السير نحو طريق العالمية و الإستحواذ على الأسواق العالمية كما تفعل المنظمات الصناعية العالمية اليابانية.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و لإعطاء صورة أوضح عن المواصفة الدولية الإيزو 9000 فسيتم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بها و توضيح الفرق و العلاقة التي تربطها بإدارة الجودة الشاملة نظرا للخلط الشائع بينهما.

المطلب الأول : نشأة وتطور الإيزو

إن المواصفة الدولية الإيزو 9000 لا تتعلق بمواصفات الجودة للمنتج ، ولكنها مجموعة من الشروط والضوابط التي ينبغي توفرها في الشركة ذاتها ، و تتعلق بكافة الاعتبارات ذات التأثير على كفاءة و جودة الأنشطة ، ومن ثم تأثيرها على جودة المنتجات في النهاية.

1- المرجعية التاريخية للإيزو 9000 و تعريفها

1-1 المرجعية التاريخية للإيزو 9000:

من الناحية التاريخية يمكن القول أن البدايات المتعلقة بهذا الإتحاد نشأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، و مع تطور الصناعات العسكرية و الذرية و الإلكترونيات ، إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية ، و عشرات المراكز التصميمية ، كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات و ضمان عدم وجود فيها ذلك عيوب ، لأن ذلك سيؤدي إلى حدوث كوارث و خسائر كبيرة ، و من هذا المنطلق إنبتق للوجود المواصفة MIL-Q9858 في 1959 حول برنامج إدارة الجودة الشاملة. ثم أعقبها صدور منشورات الحلفاء NATO العسكرية الأمريكية لضمان الجودة.¹

¹ يوسف حليم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص. ص 312-313.

حينما إحتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال فترة الخمسينات و الستينات من القرن الماضي لضمان و توكيد جودة المعدات و الأسلحة التي يتم توريدها بواسطة الشركات الإقتصادية المختلفة، فقد شرعت بإنشاء مواصفات الدفاع حيث حرصت أن يلتزم بها المصممين و الموردين للأجهزة و المعدات الحربية و العسكرية و التحقق من درجة إلتزامها بالمواصفات و المعايير المحددة . وقد حصل خلال فترة السبعينات، فقد تم دمج مع مواصفات الحلفاء و التي أطلق عليها فيما بعد بمواصفات AQAP مواصفات الدفاع . و لا زالت لحد الحلفاء للجودة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الآن يجري إستخدامها من قبل حلف الأطنطي لضمان و توكيد جودة الأجهزة و المعدات الحربية التي يتم توريدها لحلف الناتو .¹

و في عام 1970 أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF 08-STAN-05

و تشكل نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلف المشار إليه ،فضلا عن المواصفة الصادرة عن BSI

الخاصة بنظم الجودة عام 1979 و السلسلة DS-05-29 و DS-05-21 .

عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة BS5750 و تضمنت المواصفة شروط تسجيل

الشركات طبقا للمواصفة ،و تطوير نظام لإعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل ،و بذلك تكون الحكومة البريطانية و قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الإعتماد و جهات التسجيل و كذلك تضمنت المواصفة

على ثلاث أجزاء رئيسية:(مواصفات الجودة، متطلبات الإنتاج طبقا لمواصفات الزبون أو المواصفات

المنشورة، الفحص النهائي و إجراءات الإختبار).أما الأجزاء 4،5،6 فقد صدرت عام 1981 و أصبحت

السلسلة بستة أجزاء أخرى جرى تبنيها و بسرعة في القطاعات الصناعية المختلفة ، حتى أنها عدت الركن

الأساس لحملة الجودة الوطنية و هي مصدر أساس ووثيقة تسجيل شركات تقييم الجودة.²

¹ خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 247.

² نفس المرجع، ص. ص 313-314.

1-2- تعريف الإيزو 9000

إن كلمة ISO مشتقة من الكلمة الإغريقية ISOS و معناها التساوي و هو إختصار لعنوان

International Standardization Organization و في مجال المواصفات تعني:

ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة ، حيث أن الإيزو" هي منظمة دولية و غير حكومية

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و ليست جزءا من الأمم المتحدة، و تعتبر كافة المواصفات و المعايير الصادرة عن منظمة الإيزو إختيارية و لا يتم تطبيقها بالجبر أو القوة".¹

أما بالنسبة للعاملين فيها : فتضم السكرتارية العامة في جنيف 146 موظفا من 27 دولة.²

أما بالنسبة للأعضاء:³

لدى المنظمة 158 عضوا وطنيا ، من مجموع 195 بلدا في العالم. لدى الإيزو ثلاث فئات للعضوية :

أ/ أعضاء الهيئة: وهي الهيئات الوطنية التي تعتبر الأكثر تمثيلا للمعايير في كل بلد. هذه هي فقط أعضاء الإيزو التي يحق لها التصويت .

ب/الأعضاء المرسلات: هي الدول التي ليس لديها منظمات معايير. هؤلاء الأعضاء على علم بأعمال المنظمة ، ولكنها لا تشارك في إصدار المعايير .

ج/الأعضاء المشتركة: من البلدان ذات الإقتصاديات الصغيرة. إنهم يدفعون رسوم مخفضة للعضوية ، ولكن يمكن لهم متابعة تطور المعايير .

الأعضاء المشاركون يطلق عليهم اسم أعضاء "p" بدلا من الاسم أعضاء "o" المعطى للأفراد المراقبة.

تأسست منظمة الإيزو سنة 1946 في سويسرا و مقرها جنيف ، و عدت هذه المنظمة إحدى وكالات الأمم

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 35.

² فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة TQM ، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، الشاملة

2000، ص 75.

³ www.chefs4arab.com, 05/03/2012 , 16 :01 .

المتحدة المتخصصة في مجال توحيد القياس العالمي لمختلف السلع و الخدمات.¹

كما يمكن تعريفها من خلال التعريف التالي:²

- تعرف على أنها عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة ، أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد ووصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة ، الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

منتجاتها (سلع و خدمات) تتوافق مع حاجات و رغبات وتوقعات العملاء إذن فهي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير العالمية و التي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير ، لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها و تشتترط شهادة الإيزو ضرورة إحتفاظ المنظمات بسجلات الجودة و عددها 17 سجل لإثبات مدى سلامة و كفاءة نظام الجودة لديها من بينها:

- سجل الجودة.

- سجل مراجعة تصميم المنتج.

- سجل تدقيق الجودة الداخلي.

- سجل التدريب.

2- أهداف الحصول على شهادة الإيزو

إن المواصفات الدولية إيزو 9000 هي ليست عبارة عن منتج أو أجهزة مادية أو برمجيات ، كما أنها ليست آراء تمثل وجهة نظر بحتة لعدد من الباحثين لكي يتم الإتفاق أو الإختلاف معها ، بل هي تمثل دليلا للإرشادات اللازمة لعملية تحسين الجودة و التي ينبغي أن تزرع داخل الشركة . و كإستراتيجية عندما تتخذها الشركة و تمنح على ضوءها شهادة الإيزو ، و التي لا تعني بأن الشركة تقوم بعمليات التصميم مرورا بعمليات الإنتاج و من ثم خدمات ما بعد البيع أو القيام ببعض هذه العمليات، بل إن عملية الحصول على شهادة الإيزو

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 377.

² . 15: 20 , 05/03/2012 , www.hrdiscussion.com

تهدف إلى: ¹

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أ/ الشركة تفعل ما تقوله و تعمل من خلال الإجراءات المعمول بها للدخول إلى الأسواق العالمية لتبادل المنتجات المختلفة دولياً، إن تطبيق المواصفات الدولية الإيزو يشمل جميع أقسام و إدارات الشركة وكذلك العاملين فيها و الإدارة العليا للشركة وهو النقيض من المواصفات القياسية التقليدية التي كانت تطبق على منتج محدد أو عمليات إنتاجية معينة ، فهي تهدف إلى تحسين الأداء و الجودة و تحديد الأنظمة اللازمة لضمان الجودة.

ب/ الشركة الممنوحة شهادة الإيزو سينظر إليها كمورد مقبول لدى عملاءها ،أما الشركات التي لا يتوافر لديها هذه المواصفات فسينظر إليها باعتبارها تقدم منتجات أقل قبولاً لدى العملاء.

ج/تمثل المواصفات القياسية الإيزو 9000 الحد الأدنى من المتطلبات التي ينبغي على الشركة الإلتزام بها لكي تؤكد للزبون بأنه يحصل على منتجات ذات مستوى جودة عالٍ، و هذا له الأثر الكبير على الشركات في العالم، فمن خلال الإيزو 9000 يمكن تقييم الشركات بصفة دورية و على أساس معيار موحد.

د/ إن الإيزو 9000 يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف و الشروط لتحقيق نظام جودة كفؤ و فاعل يسعى إلى تحسين و تطوير الإنتاجية و الجودة و تنمية و تطوير المواصفات القياسية و التعاون في التبادل الدولي للمنتجات على إختلاف أنواعها.

3- مكونات سلسلة الإيزو 9000

تتكون سلسلة الإيزو 9000 من خمسة أجزاء هي على التوالي:²

إيزو 9000 ، إيزو 9001 ، إيزو 9002 ، إيزو 9003 ، إيزو 9004 .

حيث تختص المواصفة الأولى و الأخيرة بإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة و طبيعتها و انعكاسها على التصنيع و الخدمات.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. 212-213.

² يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص. 319-320.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أما مواصفة إيزو 9001 فخاصة بالشركات التي تمارس التصميم في الإنتاج و المواصفة ،إيزو 9002 تختص بتلك التي تمارس التصنيع دون تصميم ، أما المواصفة إيزو 9003 فهي خاصة بالمختبرات التي تمارس الفحوصات النهائية للتأكد من مستوى جودة السلع و الخدمات .

و يمكن إيضاح هذه الأجزاء الخمسة كما يلي:

أ/ إيزو 9000 : يتضمن هذا الجزء فقط الإرشادات لإختيار و تطبيق معايير منظومات الجودة بالأجزاء 9001 ، 9002 ، 9003 ، بالتالي فهو جزء تفسيري يوضح و يحدد مجالات التطبيق لنماذج الإيزو السابقة و لا يمنح شهادة عنه¹. فهي توضح الخطوط العريضة لكيفية إختيار المواصفات لكي تتناسب طبيعة المنشأة و الأساليب اللازمة للتنفيذ ،كما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة².

ب/ إيزو 9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم و ينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة ،و تبرز في هذه المواصفة أهمية تصميم المنتج الذي أصبح حيويا للمستهلكين الذين يطلبون منتجات بلا أخطار³.

جـ/ إيزو 9002 : مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج و التركيبات و تحتوي على متطلبات يسترشد بها في إنتاج و تركيب المنتجات و خدمات ما بعد البيع⁴.

د/ إيزو 9003 : و هي خاصة بأنظمة الجودة ولمختلف المنظمات التي تصب جل إهتمامها نحو جودة التفتيش النهائي و الإختيار فقط و لذلك يعد نموذج إيزو 9003 هو أضييق النماذج ،حيث يضم 12 عنصرا للجودة فقط . وهو يخص المنظمات التي لا تعمل بالإنتاج أو التركيب أو تقديم الخدمات و إنما يقتصر عملهم على الفحص و الإختبار و التفتيش النهائي مثل موردي البضائع الذي يقتصر عملهم على فحص و إختبار

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 321.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 98.

³ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 37.

⁴ مدحت أبو النصر ، مرجع سابق، ص 98.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

المنتجات الجاهزة التي وردت إليهم من مصانع تطبق نماذج الإيزو أكثر إتساعاً.¹

ه/ إيزو 9004: تحدد عناصر و مكونات نظام الجودة و تعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة ، وهي بذلك تختلف جذريا عن المواصفات 9001، 9002، 9003 ، في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة إلتزام من المورد أو المصنع تجاه العميل، و الصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة ، أما المواصفة 9004 فهي إرشادية.²

إن كون أن العديد من معايير الإيزو موجودة في كل مكان قد أدى في بعض الأحيان إلى إستخدام الإيزو لوصف المنتج الفعلي الذي يتوافق مع معيار ما و من بعض الأمثلة على هذا مايلي: صور الأقراص التي لاحقتها الإيزو للدلالة على أنها تستخدم نظام الملفات القياسي الإيزو 9660 عوضا عن نظام ملفات آخر بالتالي صور الأقراص المضغوطة عادة ما يشار إليها بالإسم إيزو. تقريبا كافة أجهزة الكمبيوتر التي تحتوي "سواقات" القرص المضغوط يمكنها قراءة الأقراص التي تستخدم هذا المعيار .

إضافة إلى ماسبق هناك إيزو 26000: و هي المواصفة القياسية المستقبلية حول المسؤولية الإجتماعية للقطاع الخاص و لمنظمات المجتمع المدني في المساهمة في تنمية المجتمع و المشاركة في تنفيذ المشروعات الإنسانية و الإجتماعية . إن قيام القطاع الخاص و منظمات المجتمع المدني بدورها الإجتماعي والإنساني في خدمة المجتمع سيؤدي بلا شك في تحقيق التنمية المستدامة و التقدم لأي مجتمع.³

المطلب الثاني: تسجيل الإيزو ما له وما عليه:

أدى تطبيق الإيزو إلى زيادة الطلب على منتجات الشركات الصناعية و الخدمية على حد سواء، بالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه الشركات و خلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية ، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية و الخارجية ، و التحسن المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة و العاملين في الشركة .

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 323.

² خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 38.

³ مدحت أبو النصر ، مرجع سابق، ص 99.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

1- فوائد تطبيق سلسلة الإيزو 9000:

ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو لكل من الشركة و المستهلك كما يأتي¹:

أ/ يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج ، و ذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض و المعاد تصنيعه.

ب/ إستخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.

جـ/ يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.

د/ يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك.

هـ/ يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة ،من خلال فهم الشركة لإحتياجاتهم و رغباتهم و توفيرها بالمكان و الوقت المطلوبين.

و/ يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءاتهم بالتوجيه و التدريب و تطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج.

ز/ يساعد المستهلك في القدرة على الإختيار بين المجهزين و السلع البديلة.

ح/ وضوح في المسؤوليات و الصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة ،وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة و محددة بما يساهم في خلق وعي و إدراك أكبر بالجودة.

2- عيوب و أضرار تطبيق مواصفات الإيزو 9000

أما بالنسبة للعيوب فيمكن إيجازها من خلال النقاط التالية²:

أ/ إن التأكيد على المقاييس و الإجراءات تشجع الإدارة على الإستخدام الكتيب في صنع القرارات النظامية
جدا

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 194.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 390.

ب/ ليس من السهولة تطبيق أي من سلاسل الإيزو 9000.

جـ/ إن هذه المقاييس تناسب الصناعات الهندسية، و بعض المقاييس المستخدمة غير مؤلوفة في الصناعات الأخرى.

د/ العملية المناطة بكتابة الإجراءات و تدريب العمال و إدارة التدقيق الداخلي تكون غالية و مكلفة و مستهلكة للوقت ، و الشيء نفسه في حالة تحقيق و إدامة تسجيل الإيزو 9000.

هـ/ هناك القليل من التشجيع في الإيزو 9000 للقضايا المهمة مثل التحسين المستمر و السيطرة الإحصائية على الجودة.

و/ ليس جميع مبادرات إدارة الجودة الشاملة التي تطرح من قبل المنظمات و التي تكون ذات توقعات عالية عادة ستستمر لتلبي المتطلبات المحتملة.

ز/ صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق الإيزو المنظمة ككل ، أحد أقسامها أو وحداتها أو مجالاتها أو أبنيتها أو حتى على عملية محددة تنفذ في مجال معين.¹

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو تكامل أم تماثل أم تناقض

في معرض العلاقة بين الإيزو 9000 و نتائج الجودة ووجود الممارسات الإدارية، فقد بينت الدراسة الميدانية التي قام بها "سوبا" 1997 على 500 شركة دولية حاصلة على شهادة الإيزو ، إلا أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الإيزو 9000 و رفع مستوى جودة العناصر التالية: القيادة الإدارية ، المعلومات و التحليل و التخطيط الإستراتيجي و تنمية الموارد البشرية و تأكيد الجودة ، و العلاقة مع الموردين ثم إتجاهات العملاء و أخيرا نتائج الجودة ، و يمكن تحديد أوجه الشبه بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:²

أ/ إن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية و كفاءة العمليات الخاصة بالمنظمة بشكل شامل و الحصول على

الشهادة.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 319.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 380.

ب/ إن مواصفة الإيزو تركز على التوثيق و المراجعات ، و هذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة و نظم توكيدها.

ج/ يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حديثا يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات الشركة بما فيها العلاقة مع الموردين و المستهلكين ، و خلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة و الموردين و المستهلكين . لكن هذا التغيير الجذري يتطلب وقتا طويلا لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنمو و تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لذلك بدأت كثير من الشركات تحذو بهذا الإتجاه في تطوير أنظمتها و زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية و ذلك بتبني تطبيق أحد المواصفات الدولية إيزو 9000، و التي تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاما للجودة و لذلك فهما متكاملان في منظور واحد.¹

د/ إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية و كفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة بشكل شامل و متكامل و بإتجاه المستهلك لإشباع رغباته يجعلها مدخلا للتكامل مع مواصفة الإيزو 9000 و بذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكتملا للإيزو و لكنها ليست بديلة عنها . فلو تم تدقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لوجدنا بين طياته مواصفات الإيزو ، فالشركة يمكن لها الحصول على شهادة الإيزو بدون إستكمالها متطلبات الجودة الشاملة . لذلك يمكن القول أن شهادات الإيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة.

إن فمّن خلال ما سبق فإن العلاقة بين الجانبين تتسم بالتكامل و الإنسجام على إعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل ، على حين أن الإيزو 9000 يمثل نظاما أيضا لإدارة الجودة يقوم على مواصفات موثقة و بذلك فهما غير متعارضين بل متكاملين و من نسيج واحد .

و مع وجود نقاط التشابه بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 إلا أن هناك العديد من أوجه الإختلاف بينهما ، و يمكن إيضاحها من خلال النقاط الآتية:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات يختلف من شركة إلى أخرى و كذلك من بلد إلى آخر ، بينما تطبيق إحدى سلاسل الإيزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للمقاييس و المواصفات ، حيث يكون

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 213.

التطبيق وفقا لقواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الإيزو و لذلك فإن الحصول على شهادة الإيزو يعتبر دليلا لإمتلاك المنظمة نظام جودة موثق يمكن الإعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة¹.

أ/ هناك تعاريف و مفاهيم متعددة لإدارة الجودة الشاملة و تتباين على المستوى العالمي ، لكن بالنسبة للإيزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة و من أي منظور . وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على المستوى العالمي و هذا ما يعد صعبا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة².

ب/ إن إدارة الجودة الشاملة هي أعم و أشمل من المواصفة الدولية الإيزو 9000 و لكن إعتبار المواصفة الدولية مرحلة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة مستقبلا و حجر الزاوية لبنائها³.

جـ/ إن مواصفة الجودة 9000 تمثل نظاما لإدارة الجودة يتم التركيز فيها كتابة على الإجراءات و الطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل ، حيث التوقعات أن إلتزام العاملين بهذه الطرق و الإجراءات يضمن أداء العمل بشكل جيد ، وللحصول على شهادة الجودة تجري مراجعات خارجية و داخلية لتحديد ما إذا كان هناك إلتزام بهذه الطرق و الإجراءات من عدمه ، ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة نواحي القصور إن وجدت و من ثم فإن التركيز على مواصفات الجودة يكون على إجراءات و طرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية⁴.

و في المقابل فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنشأة ليس فقط كنظام فني و إنما كنظام إجتماعي يحتوي على الأفراد ، و عليه فإن الجوانب المرتبطة بإتجاهات الأفراد و الطموحات و الدوافع و السلوكيات و التفاعل بين الجماعات في مواقع العمل تصبح أيضا موضع إهتمام ، بالتالي فإن هذه الفلسفة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني و الإجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء بإحتياجات العملاء و العاملين و أصحاب الأموال إضافة إلى المتطلبات الفنية.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ نفس المرجع، ص 213.

² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 63.

³ يوسف حليم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص 354.

⁴ سمير محمد عبد لبعزيز، مرجع سابق، ص 65.

و يمكن إيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الجودة الإيزو 9000 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم -6-

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
لا ترتبط بإستراتيجية المنظمة	ترتبط بإستراتيجية المنظمة
تركز على النظم الفنية و الإجراءات	تركز على الفلسفة و المفاهيم و الأساليب
مشاركة العاملين ليست ضرورية	التأكيد على مشاركة العاملين
يمكن أن يكون التركيز جزئيا	تعنى بالمنظمة ككل
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة	كل فرد مسؤول عن الجودة
من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها	تتضمن تغيير الثقافات و العمليات
ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 313.

خلاصة الفصل

ما يمكن إستنتاجه من خلال هذا الفصل أن إدارة الجودة الشاملة ليست فلسفة جديد أو وليدة الحاضر عصرنا هذا بل هي فلسفة قديمة قدم التاريخ، فقد سلطت عليها أضواء كثيرة من خلال العديد من المفكرين و الرواد من مختلف الثقافات و اللغات ،الذين أولو إهتمامهم الواضح و الكبير إتجاه هذه الفلسفة الإدارية حيث لاقت قبولا واسعا و نجاحا بارزا من كبرى الشركات التي تبنت هذا النظام و خاصة منها اليابانية و الأمريكية. لتنتشر بعد ذلك إلى باقي دول العالم المتقدمة منها و النامية بالرغم من تباين نجاح هذا النظام من دولة إلى أخرى و هذا أمر طبيعي ، و هكذا تطورت إدارة الجودة الشاملة و أصبحت إحدى الإستراتيجيات الهامة التي توصل و تقود الشركة أو المنظمة المعنية بها إلى قلب الأسواق العالمية و ضمان مكانتها و حصتها السوقية و مركزها التنافسي الذي يجعل منها قادرة على الصمود أمام أي ظرف كان فهي بمثابة الحصانة لها .

مقدمة الفصل

حازت إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة على إهتمام كبير في أوساط جميع المنظمات ، و التي على أساسها إعتمدت أغلب المنظمات في بناء خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة هي دعائم لبقاء و نجاح المنظمة ، من أهمها الإهتمام برضا الزبون، إن تحقيق رواج المنتجات وقبولها لدى الزبون، يستلزم ضرورة وضع رغبة وحاجة هذا الزبون ورضاه في بؤرة الإهتمام وخاصة في مجال الجودة ليُعتبر أن الزبون شريك رئيسي للمنظمة و أيضا يعتبر بمثابة رأس مال مهم و ضروري.

و مما تجدر الإشارة إليه أن موضوع إدارة علاقات الزبون هو من الموضوعات التي تدخل ضمن نطاق إهتمامات التسويق الحديث و التي تركز على الزبون (المفهوم التسويقي) وإعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء من خلال إقامة علاقات حسنة و دائمة و مربحة و مترابطة مع الزبائن تستهدف تحقيق الأهداف المرجوة لجميع أطراف تلك العلاقة (مفهوم التسويق بالعلاقات).

وعليه فإن الجودة العالية هي واحدة من العوامل التي تخلق نوعا من الإرتياح لدى الزبون. فالإرتياح هو رد فعل من الزبون لتجربة الإستهلاك بالتالي لا بد من رصدها من قبل المنظمة التي ترغب في إنشاء رضا العملاء ، و التي تصل الى مستوى توقعات الزبائن و تحقق رضاهم ستؤدي بالضرورة الى تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذه المنظمة. ولن يتحقق هذا الهدف إلا عن طريق التحسين المستمر و التركيز الدائم على الزبون. حيث أن هذين العنصرين من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما وسبق الذكر في الفصل السابق.

لذلك يتبادر لأذهاننا عدة أسئلة في هذا السياق منها:

- كيف تستطيع المؤسسة أن تبني علاقة جيدة مع زبائنها؟ وكيف تحافظ على هذه العلاقة؟
- كيف تصل إلى رضا زبائننا بالتالي تخلق ولاء؟

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- ماهي العلاقة الكامنة بين إدارة الجودة الشاملة و العلاقة الجيدة مع الزبون؟
وللتوضيح أكثر يمكن التطرق إلى هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعرف على الزبون و متطلباته.

المبحث الثاني:الرضا و الولاء في بناء العلاقة مع الزبون.

المبحث الثالث: بناء وإدارة العلاقة المتميزة مع الزبون.

المبحث الأول: التعرف على الزبون و متطلباته

إن الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبون ووضعها في بؤرة إهتمامها و مراعاة العلاقة الحسنة بينهما، لذلك يجب التعرف على هذا الزبون بشكل جيد و التعرف على سلوكه و الفوائد الناتجة عن الإهتمام و الإصغاء لهذا الزبون.

المطلب الأول: الزبون من وجهة إدارة الجودة الشاملة والجودة التقليدية و تصنيفاته

لقد تغير مفهوم العميل أو الزبون وفق إدارة الجودة الشاملة فلم يعد ذلك المستهلك أو المستعمل و إنما أصبح يضم أربعة عناصر تتمثل في: العميل الخارجي، العميل الداخلي، الموردين، و الملاك أي المجتمع .

1- تعريف الزبون

في ظل إدارة الجودة الشاملة العميل الخارجي هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة و ليس المصممون أوالمهندسون، و لهذا أصبحت المنظمة تركز على العميل الخارجي(الزبون) بلعبتاره حجر الزاوية لكافة التغيرات.

1-1- تعريف الزبون في إطار الجودة الشاملة

- إن الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة يحدد حاجاته من المنتجات أو الخدمات وفقا لرغباته و تطلعاته الإستهلاكية و في الجودة التي تتلائم معه ، و أن الموظفين و العاملين يقومون على تلبية تلك المتطلبات في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ، حيث نجد في إطار الجودة الشاملة أن الزبائن و الموردين يتواجدون داخل

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

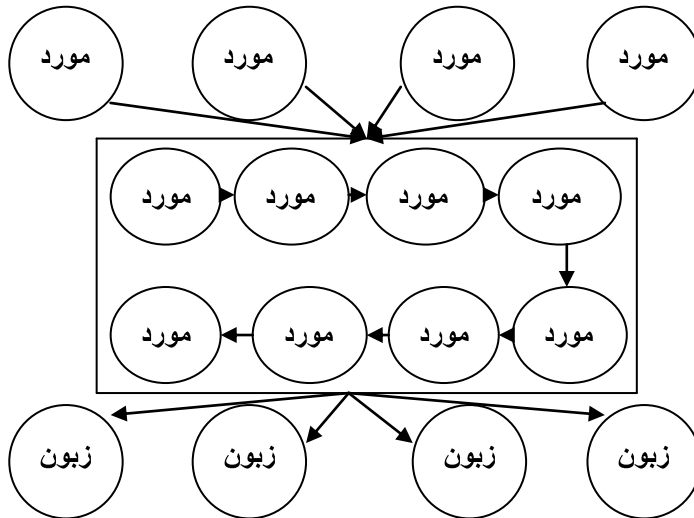
المنظمة و خارجها و كل موظف يسبق عمله الآخر يعتبر موردا لذلك الموظف و أي موظف يتبع عمله عمل موظف آخر أو يعتمد عليه بشكل ما يعتبر زبونا له.مثلا لو قلنا أن الموظف (أ) يضيف بعض القطع للوح إلكتروني معين و من ثم يسلمها للموظف (ب) ليصل هذه القطع فيما بينها، في هذه العلاقة نجد أن الموظف (أ) عبارة عن مورد للموظف (ب) ، و أن الموظف (ب) عبارة عن زبون لدى الموظف (أ) ¹.

¹ خضير كاضم حمود ، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص 95.

أي أن الموظف (ب) لا يستطيع أداء عمله ما لم يتم به الموظف (أ) بشكل صحيح. إن مفهوم الاعتمادية في هذه العلاقة مهم جدا لأن الزبون (أ) بغض النظر عنه كان داخليا أو خارجيا يعتمد على المورد ليزوده بخدمات و بضائع ذات جودة عالية، فالعامل في المنظمة يعامل تارة زبون و أخرى مورد وفقا للأداء الذي يمارسه في إطار العملية التشغيلية في المنظمة .

الشكل رقم - 11 -

النظرة المعاصرة للموردين و الزبائن



المصدر: نفس المرجع ، ص96.

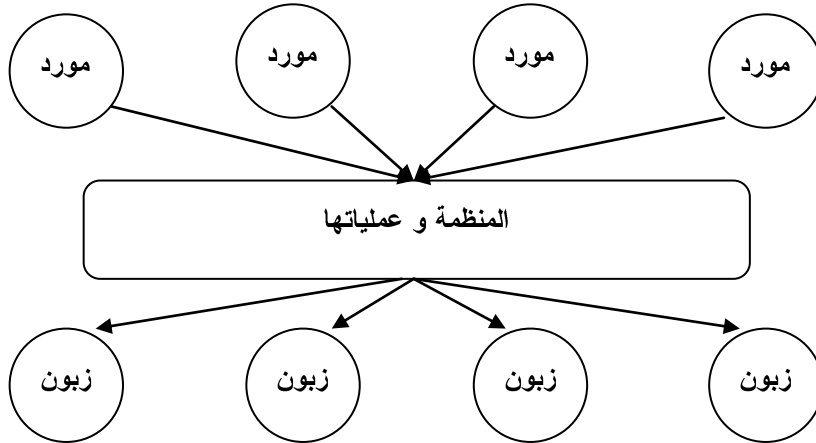
1-2- تعريف الزبون في إطار الجودة التقليدية

- في إطار الجودة التقليدية فإن الزبون في نظرها هو الشخص الذي يشتري و يستخدم منتجاتها. و هؤلاء هم الزبائن الخارجيين أما الزبائن الداخليين في المنظمة هم طاقم العاملين و الموظفين¹.

¹ نفس المرجع ، ص 95.

الشكل رقم - 12 -

النظرة التقليدية للموردين و الزبائن



المصدر: نفس المرجع ، ص 97.

كما يمكن التعرض إلى عدة تعريفات خاصة بمفهوم الزبون بصفة عامة نذكر منها:

- هو الشخص أو الشركة التي تشتري المنتج أو الخدمة ، أي أنها المستخدم الأخير للمنتج أو الخدمة!¹ وبهذا المعنى تكون المنظمة وحدة واحدة ينبغي عليها أن تبذل قصارى جهدها لإرضاء زبائنها .

- يعرف الزبون على أنه ذلك الشخص الذكي ، الذي يعرف ماذا يريد ويحترم عمل المنظمة التي يتعامل معها.²

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- هو الشخص الذي يشتري أو الذي لديه القدرة لشراء السلع و الخدمات المعروضة للبيع، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الشخصية أو العائلية.³

2- تصنيفات الزبون (العميل)

كثيرا ما يقتصر فهمنا للعميل على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجاتنا أو للحصول على خدماتنا، إلا أن هذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء. ففي الحقيقة فإن كل شخص نتعامل معه سواء كان من

¹ مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق ، ص 251.

² روبرت سولومون ، ترجمة أحمد العمري، فن خدمة الزبائن ، مكتبة العبيكات ، ط1 ، الرياض ، 2005، ص 45.

³ عنابي بن عيسى ، سلوك المستهلك :عوامل التأثير البيئية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الأول ، الجزائر، 2003، ص 16.

خارج المؤسسة أو داخلها يجب النظر إليه بإعتباره عميلا أو زبونا.و يعني ذلك أن الزبائن ينقسمون إلى عدة فئات هي:

2-1- تصنيف حسب نوع الزبون بالنسبة للمؤسسة

أ/ الزبون الداخلي: هو كل شخص داخل المنشأة أو المنظمة يقوم بتقديم خدمات مباشرة للزبون الخارجي أو النهائي.¹

من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة تعزيز العلاقة مع العميل الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار لأنه المسؤول عن التنفيذ وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها المؤسسة مع محيطها الخارجي، خاصة في مجال تسويق الخدمات، يعتبر تأهيل عنصر بشري في المؤسسة يتميز بالكفاءة أمر ضروري ، لأنه سيكون على إتصال وعلاقة مباشرة مع زبائن المؤسسة.

إضافة إلى أن الإدارة نفسها تمثل جزءا من النظام الذي يتكون من سلسلة من العاملين والوحدات التنظيمية، فهي تمثل مورد وزبون في نفس الوقت ، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما، ما هو إلا زبون لقسم يسبقه ومورد للقسم الذي يليه.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ب/ الزبون الخارجي: في إطار الجودة الشاملة فإن الزبون الخارجي هو ذلك الشخص الذي يقوم بتحديد الجودة عكس الزبائن الداخليين الذين يعملون على إنتاجها.²

كما توجد هناك تصنيفات أخرى يمكن التطرق إليها من عدة زوايا و إعتبرات يمكن إعتماها في تصنيف زبائن المؤسسة و تحديدهم بدقة من أجل توجيه التعامل الصحيح مع الزبون و منها:

2-2- تصنيف حسب نموذج Disc :

يوجد العديد من الأساليب المستخدمة في تصنيف الزبائن من أشهرها ما يعرف نموذج Disc و الذي

¹ توني نيوباي ، ترجمة شويكار زكي ، التدريب على جودة الخدمة ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، القاهرة، 2003 ، ص 20.

² خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ، مرجع سابق ، ص 95.

يشير بإختصار إلى وجود أربعة أنماط سلوكية أساسية للزبائن أو البشر هم:

أ/ الزبون المزعج أو كثير المطالب: وهو تلك النوعية من الزبائن الذين يودون الإستجابة لمطالبهم فوراً ودون الدخول في التفاصيل . ويعتبر الزبون كثير المطالب الأكثر تحدثاً و الأكثر إيجابية في ذات الوقت إذا كانت الخدمة ترقى إلى توقعاته، أما إذا كانت هناك مشكلة في التعامل فإنه سوف يبذل كمقاتل صعب المراس. و تشير الأبحاث أن نحو 51 في المائة من الزبائن تنتمي إلى هذه الفئة.

ب/ الزبون الإجتماعي أو المؤثر: يعرف بأنه الشخص الذي يحب الإتصال بالآخرين و يميل للتفاعل معهم ، و تنمية علاقاته بهم. و تشير الأبحاث أن نحو 8 في المائة من الزبائن تنتمي إلى هذه الفئة.

جـ/ الزبون المستقر أو المعتدل: هو ذلك النوع من الزبائن الذي لا يميل عموماً إلى التغيير ، و يود أن تسير أموره بشكل منتظم و تلقائي، فهو لا يعتمد إثارة المشكلات و لا يتوقع معاملة خاصة ، و إنما كل ما يرغبه هو أن تسير الأمور على ما يرام . و توضح الدراسات أن نحو 25 في المائة من الزبائن تنتمي إلى هذه الفئة.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

د/ الزبون الشاكي أو المتبرم: هو ذلك النوع من الزبائن الذين يمتلكون حساسية مفرطة تجاه الآخرين ، ولا يميلون إلى تصديقهم أو الإقتناع بأراءهم بسهولة. يتجنب الإشارة إلى مزايا الخدمة و لا يرى فيها سوى الجانب المظلم ، يصعب إرضاءه بينما يسعى إلى تحقيق الكمال. وتشير الدراسات أن نحو 16 في المائة من الزبائن تنتمي إلى هذه الفئة.

2-3- تصنيف على حسب طبيعة الزبون:

حيث نجد ضمن هذا التصنيف أن الزبون قد يكون فردا و قد يكون مؤسسة و يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،(دون ذكر سنة النشر) ، ص. ص 85-88.

جدول رقم - 7 -

إختلاف العملاء الأفراد عن المؤسسات

المعيار	قطاع الأفراد	قطاع المؤسسات
1- الحاجات	محدودة / بسيطة	متنوعة / معقدة
2- الأعداد	كبيرة / منتشرة	محدودة / متركزة
3- حجم المعاملات	محدودة	كبيرة
4- متطلبات الخدمة	السرعة - المعاملة الودية	السرعة-الكفاءة-الدقة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

5- طبيعة الخدمة	نمطية	حسب الإحتياج
6- نسبة المخاطرة للعائد	منخفضة	كبيرة
7- الإتصالات	غير شخصية في المقام الأول	شخصية في المقام الأول
8- الحساسية للأسعار/الرسوم	مرتفعة	متوسطة

المصدر: نفس المرجع ، ص 14.

2-4- تصنيف حسب شخصية الزبون:

أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي:¹

أ/ الزبون العاطفي: هذا الزبون يتصرف وفقا لعواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته .

ب/ الزبون الرشيد: هو عكس الزبون العاطفي، قراراته نجدها تتميز بالعقلانية و البحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.

¹ محمود جاسم الصمد عي، ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج ، ط1، عمان، 2002، ص 19.

ج/ الزبون الودود: وهو النوع المرغوب فيه ، لعدم تسببه في أي مشاكل في نقاط البيع فهو يحاول دائما دعم الإتصال القائم بينه وبين رجال البيع.

د/ الزبون الإنفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب و يستجيب بإنفعال مع المواقف و يتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.

ه/ الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في إتخاذ قرارات الشراء و لا يستجيب بسرعة بإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

و/ الزبون الخجول: فهو لا يعبر عن رأيه، و هو يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

إن تصنيف الزبائن يحقق عدة مزايا أهمها:¹

أ/ التصميم الفعال لبرنامج المنتج (سلعة / خدمة).

ب/ إستخدام مداخل التأثير لكل قطاع (أفراد / مؤسسات).

ج/ إستكشاف الفرص الناشئة عن تغيرات الإحتياجات للمنتوج (سلعة / خدمة).

د/ تحديد أولويات برامج التحسين في المنتوج (سلعة / خدمة).

ه/ تنمية الولاء و الإنتماء للمؤسسة.

المطلب الثاني: سلوك الزبون و العوامل المؤثرة فيه

إن دراسة و تحليل سلوك المستهلك أو الزبون واحدة من أهم الأنشطة التسويقية في المنظمة ، حيث تحولت وجهة المؤسسة من مفهوم ما يمكن إنتاجه الى مفهوم جديد موجه نحو الزبون و هو إنتاج ما يحدده الزبون و بالجودة التي يطلبها. حيث أصبح هو سيد السوق، طبعاً لا يتحقق هذا إلا من خلال نشاط تسويقي يركز على دراسة سلوك المستهلك و مجمل الظروف و العوامل المؤثرة و المحددة لتفضيلاته و رغباته و ميوله الإستهلاكية.

1- تعريف سلوك الزبون (المستهلك)

لقد قدمت العديد من التعاريف لسلوك المستهلك نذكر منها:

- حسب محمد صالح المؤذن فهو عبارة عن جميع التصرفات و الأفعال المباشرة و الغير مباشرة ، التي يقوم

¹ جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص 15.

بها الزبائن في سبيل الحصول على السلع أو الخدمات في مكان معين وفي وقت محدد.¹

- هو عبارة عن نشاطات أفراد أثناء الإختيار و الشراء للسلع و الخدمات ، من أجل إشباع رغبات و سد حاجات المستهلك المطلوبة.²

- كما يعرف على أنه السلوك الذي يقوم به المستهلك عندما يبحث و يشتري و يستعمل و يقيم و يتخلص من السلع و الخدمات (بعد إستعمالها) التي يتوقع أن تشبع حاجاته.³

2- العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

تتأثر سلوكيات الزبون أو المستهلك بقوة بالسمات الثقافية، الإجتماعية، و الشخصية و النفسية حيث أنه لا يمكن أن يتحكم المسوقون في مثل هذه العوامل، لكن يجب أن يأخذوها بعين الاعتبار .

2-1- المؤثرات النفسية:

تتأثر أفعال الأفراد و إختياراتهم بالعديد من القوى الداخلية، كالحاجات و الدوافع، الإدراك، التعلم و الخبرات و المواقف و كذلك خصائص الشخصية. هذه المؤثرات النفسية تؤثر على جميع الأفراد بما فيها سلوك المستهلك و يطلق على المؤثرات أحيانا بالعوامل الشخصية نذكرها:

أ/ الحاجات و الدوافع أو الحوافز Needs & motives:

إن نقطة البداية في عملية قرار الشراء هو الشعور بحاجة إلى شيء ما.فالحاجة تعني ببساطة الإفتقار إلى شيء مفيد، أما الدافع فهو الحاجة الداخلية التي توجه الأفراد لإشباع حاجاتهم، لذلك فإن الدوافع مهمة لأنها توجه و تقود السلوك إلى الهدف، و الدافع قد يكون فزيولوجيا مثل الراحة، الجوع، الدفاء و غيرها و قد يكون نفسيا مثل الإنجاز، العدائية، السلطة، الحب، القبول و غيرها.⁴

¹ www.Djelfa.info, 17 :27, 18/03/2012.

² حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك مدخل متكامل، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص3.

³ عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص 17.

⁴ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة 2003، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2003، ص. ص 150-151.

فقد قام ماسلو بتقديم سلم الحاجات عالم النفس الأمريكي جميع الحاجات ضمن مساهمته في نظرية الحوافز، و تكمن أهمية هذه النظرية بإعتبار أن الأفراد يتوقعون إشباع حاجاتهم ضمن منظمات أعمالهم و هذا السلم يفترض أن الزبون يحتاج إلى إشباع حاجاته الأساسية ثم ينتقل إلى الثانوية، حيث نجد ثلاث مستويات هي كالتالي: ¹

- الحاجات الطبيعية: أو الفسيولوجية مثل المأكل و المشرب.

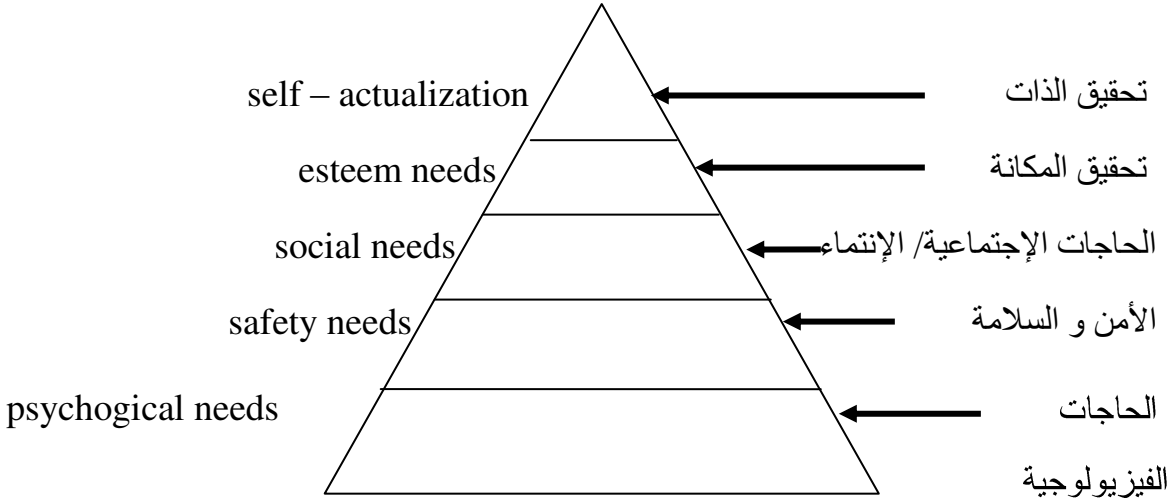
- حاجات السلامة و الأمن.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- الحاجات الإجتماعية و الإنتماء و العلاقات مع الآخرين.
 - الحاجة إلى التقدير الذاتي أي إحترام و تقدير الذات .
 - تحقيق الذات من خلال تحقيق ما يستطيع المرء تحقيقه.
- و يمكن توضيح هذه الحاجات من خلال الهرم التالي:

الشكل رقم - 13-

هرم ماسلو



source : [www . faculty.ksu.edu.sa](http://www.faculty.ksu.edu.sa) , 15 :56 ,19/03/2012.

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق ، ص ص 151-152.

كما هناك عوامل نفسية أخرى منها: ¹

ب/ الإدراك: هو المعنى الذي يعطيه الفرد لحافز أو منبه معين إستقبله بحواسه الخمسة أو إستقبال و تفسير منبه حسي. فقبل أن يشتري المستهلك منتجاً معيناً يجب أن يكون مدركاً وواعياً له من خلال الكشف و الإنتباه و التفسير، فحتى يحقق المنبه هدفه يجب أن يحوز على إنتباه الأفراد و تفسير معناه بالشكل الصحيح، لذلك على المنظمات توخي الحذر في عدم إستخدام كلمات أو رموز يساء فهمها.

جـ/ التعلم: يقصد بالتعلم تأثير الخبرة على السلوك و يمكن للخبرة أن تكون مباشرة مثل تجربة المنتج أو رمزي مثل قراءة الإعلان في الجريدة. فالتعلم حول شيء ما فإن السلوك حتما سوف يتغير.

د/ المواقف: يعد موضوع المواقف الإستهلاكية و تشكيلها من المسائل الهامة التي يقوم عليها التسويق الحديث حيث أن الكثير من الإستراتيجيات التسويقية تبنى على العديد من سلوكيات المستهلك و مواقفه. فمن أجل دراسة مواقف المستهلك لابد من تحديد مفهوم المواقف بدقة حيث أن المواقف هي التعبير عن الشعور الداخلي الذي يعكس قرار الشخص حول الأشياء مثل خدمة أو سلعة ما. كما قد يكون شعور مفضل أو العكس أو مهم أو غير مهم و هكذا.

2-2- المؤثرات الثقافية:

تفرض العوامل الثقافية تأثيرا واسعا، و عميقا على سلوك المستهلك فيحتاج المسوق أن يفهم الدور الذي تلعبه ثقافة المستهلك و ثقافته الفرعية المبنية على تجارب الحياة و طبقته الإجتماعية.

حيث أن الثقافة هي مجموعة القيم ، الأفكار ، المواقف و الرموز الهامة و الموضوعة من طرف الإنسان من أجل تشكيل ووضع سلوك إنساني لينتقل من جيل إلى آخر للحصول على قواعد من أجل الإتصال الإجتماعي، إن القيم الثقافية في أوروبا مختلفة تماما عن القيم الثقافية الإفريقية ، هذا ما يؤدي إلى إختلاف في السلوكيات الشرائية من ثقافة بلد إلى آخر فمثلا نجد في اليابان أن اللون الأبيض بالنسبة لها يمثل لون الحداد أما في بلد آخر يمثل لون التفاؤل و هكذا. فعلى المسوق مراعاة العناصر الأساسية المكونة للثقافة كاللغة، المععتقدات،

¹ نفس المرجع ، ص. ص 154-158.

الشخصية و الدين و غيرها لأنها تؤثر على برنامجه التسويقي ، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتصدير المنتجات بسبب وجود تلك الإختلافات الثقافية ، كما نلمس أهمية العوامل الثقافية و مدى تأثيرها فمن اللازم عدم إهمالها و خاصة فيما يتعلق باللغة و أهميتها في إنتقال الرسائل الخاصة بالإشهار أو البيع.¹

2-3- مؤثرات الجماعات المرجعية:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و تعرف بأنها مجموعة من الأفراد أو الجماعات الرسمية أو الغير رسمية ، الذين يمكنهم أن يؤثروا على السلوك الشرائي للفرد من خلال تأثيرهم في تكوين اتجاهاته ، و قيمه ، و إعتقاداته ، و سلوكه.

ويمكن تصنيف هذه الجماعات وفقا لمحورين إما مباشرة أو غير مباشرة ، فالجماعات المرجعية تنقسم إلى:²

أ/ **جماعات عضوية مباشرة أو وجها لوجه:** وهي الجماعات التي يتعامل معها الفرد بإعتباره عضوا فيها و هي تنقسم إلى نوعين:

النوع الأول:جماعات أولية : وهي تشمل الجماعات التي يتعامل معها الفرد بشكل غير رسمي و لكن وجها لوجه مثل الأسرة ، الأصدقاء، الزملاء.

النوع الثاني: جماعات ثانوية: وهي جماعات كبيرة نسبيا و يتعامل معها الفرد بصورة أكثر رسمية مثل الجماعة المهنية ، النوادي ، الجماعات الدينية التي ينتمي إليها الفرد.

ب/ **جماعات غير مباشرة أو غير العضوية:** فالمستهلكين قد يتأثرون ببعض الجماعات الأخرى و لكن بشكل غير مباشر حيث لا يكون الفرد عضوا فيها و تنقسم إلى نوعين وهما:

النوع الأول: جماعات الطموح: وهي الجماعات التي يطمح أو يتطلع الفرد إلى أن ينتمي إليها في المستقبل مثل جماعة الأطباء أو جماعة المحامين أو رجال الأعمال أو السياسيين...إلخ.

النوع الثاني: جماعات التجنب: وهي الجماعات التي يتجنبها الفرد أو يتفادها ولا يرغب في الإنتماء إليها ولذلك فإن الفرد يحاول أن يسلك سلوكا مختلفا عن ذلك السلوك الذي يمارسونه أصحاب هذه الجماعات.

¹ Mohamed Seghir DJITLI , (1990) , **Comprendre le Marketing** , Editions Berti , Algerie , p91 .

² علاء الغرباوي ، محمد عبد العظيم ، إيمان شقير ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص. ص 102-103.

2-4- المعتقدات و المواقف:

من خلال الإختلاط و عملية التأثير و التأثير بما يحيط بالفرد من الإدراك و التعلم يكتسب الأفراد المعتقدات و المواقف التي تؤثر على سلوك الأفراد، ومنها سلوكه الشرائي. إن الإعتقاد يمثل صفة أو فكرة يمتلكها الشخص تجاه فكرة أو موضوع ما(سلعة/خدمة) ، ولدى الأفراد معتقدات تجاه جميع الأشياء ، وهذه

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

المعتقدات تلعب دوراً أساسياً في تكوين ميول الأفراد و مواقفهم تجاه هذه الأشياء، كما أن هذه المواقف تضع الفرد موقع تقييم للأشياء إما بالسلب أو بالإيجاب ، أي إما التوجه لشراء منتج معين أو الإبتعاد عنه و عدم شراءه.¹

أما بالنسبة للعوامل الموقفية فما هي إلا تلك العوامل الخاصة بمكان ووقت الملاحظة و التي لا تأتي من المعرفة بخصائص وملامح الفرد أو المؤثر (البديل) ، ويكون لها تأثير واضح و منظم على السلوك الشرائي للفرد . فمثل هذه العوامل مستقلة تماما و لاعلاقة لها بخصائص الفرد المشتري ، ولا بخصائص العلامة أو المنتج موضع الشراء . ومثل هذه العوامل قد تؤثر في موقف الإتصالات ، أو موقف الشراء ، أو موقف الإستخدام للمنتج المشتري .و يمكن تجميع هذه العوامل الموقفية في خمس فئات أو مجموعات و هي:²

أ/ البيئة المادية المحيطة بعملية الشراء: و تشمل الموقع الجغرافي، الرائحة، و الديكور الداخلي، الصوت و الإضاءة ، الألوان ودرجة الحرارة ، وغيرها من العوامل المادية التي تؤثر داخل المتجر.

ب/ الظروف الإجتماعية المحيطة بعملية الشراء: إن وجود مثل هذه الظروف الإجتماعية هي التي تعطي عمقا للموقف الشرائي .و من أمثلة هذه الظروف وجود أفراد آخرين حول الفرد عند الشراء ، و خصائصهم ، و الأدوار المختلفة لهم ، و التفاعل الشخصي بين المشتري و رجل البيع أو مع الآخرين الموجودين أثناء قيامه بالشراء ، فمثلا من يشاهد إعلانا و بدأت حوله التعليقات من قبل من يتواجد معه فهذا سوف يؤثر على موقفه الشرائي إما إيجابا أو سلبا.

¹ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي قرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان /الأردن، 2006، ص140.

² إسماعيل السيد، التسويق ، دار الجامعية، الإسكندرية ، 2004/2003 ، ص. ص 165- 169.

جـ / المؤثرات الزمنية: إن المؤثرات الزمنية يمكن أن تأخذ وحدات زمنية مختلفة بداية من وقت محدد في اليوم، إلى فصل معين في السنة. أي مقدار الوقت المتاح للمستهلك لمعرفة المنتج أو شراءه أو إستخدامه.ومثل هذه النظرة إلى عامل الوقت تجعلنا نأخذ كافة الأحداث المؤثرة في الشراء و التي تأتي في

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أوقات معينة. فمثلا قيام الفرد بالشراء وهو يشعر بالجوع الشديد سوف يؤثر على كمية و أنواع المنتجات التي سوف يشتريها.

د/ غرض الشراء: أي الشراء من أجل الإستخدام لغرض شخصي أو كهدية للآخرين.

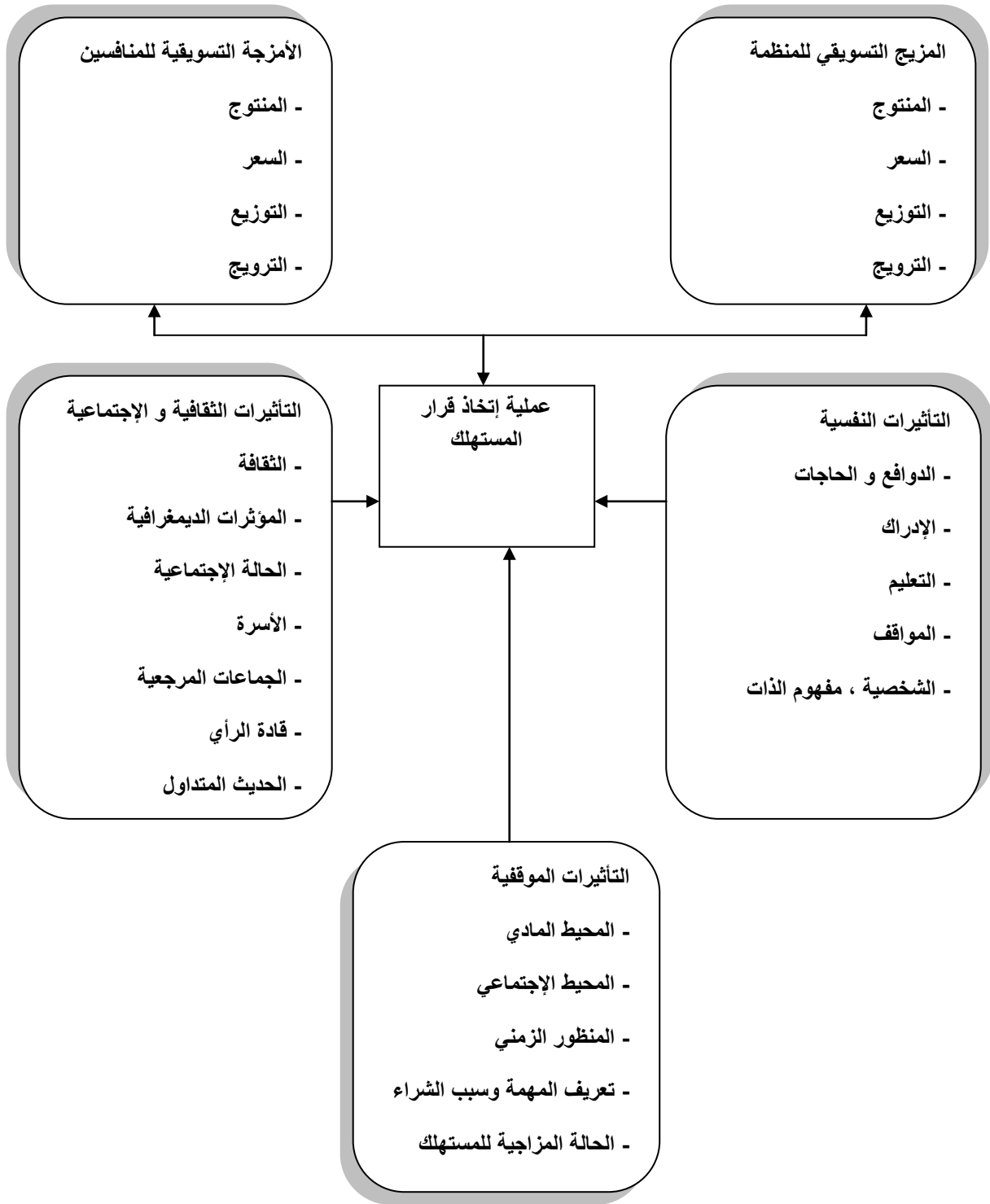
ه/ الحالة المسبقة للفرد قبل الشراء: وهي الحالة المزاجية المؤقتة للفرد قبل الشراء مثل: السعادة، الإثارة ، الخوف... إلخ ، أو تلك الظروف المؤقتة التي قد يوجد فيها الفرد (مثل وجود سيولة نقدية لديه عند الشراء ، أو الإجهاد أو المرض).

إذن فإن الشخص الذي يتخذ قرار الشراء يكون متأثرا بوجهة نظر و رأي الآخرين ، فقد يكون هؤلاء الآخرون ضمن وحدة الشراء أي العائلة و إما زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين ¹.

ومن خلال الشكل التالي يوضح جيدا المؤثرات التي تخضع لها عملية قرار المستهلك.

¹ خليل فهد سبياني، التسويق الناجح و المباحثات العلمية، دار الراتب الجامعية، بيروت/لبنان، (دون ذكر سنة النشر)، ص51.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون



المصدر: نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد ، مرجع سابق ، ص 149.

المطلب الثالث: التعرف على حاجات الزبائن

لقد سبق و أن أشرنا أن الجودة تعني قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجات المصرح بها و الضمنية، فالجودة إذن تكون محددة بمدى تلبية المنتج أو الخدمة لإنتظارات الزبون، فالهدف لا يكمن في تقديم الجميل أو الأمتن أو الأكثر تقنية بل فقط في تقديم ما يلبي الحاجة. من الناحية التقليدية ، كان الزبائن يستثنون من عمليات تطوير المنتجات أي أن عملية الإنتاج وحدها يمكن لها أن ترضي الزبون، و لكن في بيئة عمل تنافسية فإن مثل هذا التصرف من شأنه أن يعتبر مدمرا و غير قادر على تحقيق أهداف المنظمات في ظل التنافسية المحتملة في الأسواق . أما في إطار الجودة الشاملة ، يتم التعرف على حاجات الزبائن بشكل واضح و كأنها جزء طبيعي و منسجم مع عملية تطوير المنتجات.

و يوصي Scholtes بإستخدام إستراتيجية من ستة خطوات للتعرف على حاجات الزبون:¹

1- التحري عن النتائج المتوقعة: قبل البدء عن جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ، فإنه من الجيد قضاء بعض الوقت في التحري عن بعض النتائج المتوقعة. حيث تعمل المنظمة على كتابة ما تضمن أنه ضمن حاجات الزبائن المتوقعة و من ثم مقارنتها مع النتائج الحقيقية ، إن الهدف من هذه الخطوة هو تحديد ما إذا كان ممثلوا المنظمة على إتصال بحاجات الزبائن.

2- تطوير خطة لعملية جمع المعلومات: يجب أن تكون عملية جمع المعلومات منظمة و مرتبة و لا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطة تشتمل على معلومات مثل ما هو نوع المعلومات المطلوبة ، و ماهي الفئة التي سوف توجه إليها الأسئلة مع تحديد الإطار الزمني و الوسيلة التي سوف يتم إستخدامها سواء كانت من خلال الهاتف أو المقابلات الشخصية أو الإستبيانات.

3- جمع المعلومات: قبل البدء في عملية جمع المعلومات فإنه قد يكون من الأفضل إجراء إختبار بسيط يشمل عددا قليلا من الزبائن . قد يساعد هذا في التعرف على المشاكل المحتملة الحدوث في منهجية جمع المعلومات التي وضعت من خلال الخطة في الخطوة السابقة ، بعد الإنتهاء من التجربة يجب البدء فعليا بعملية جمع

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص. 99-100.

المعلومات مع التركيز على الإطار الزمني.

4- تحليل النتائج: يجب تحليل النتائج بشكل دقيق و موضوعي من خلال طرح بعض الأسئلة هل تتطابق هذه النتائج مع النتائج المتوقعة من الخطوة الأولى؟ كيف تختلف أو تتفق هذه النتائج مع بعضها البعض؟ ماهي المشاكل التي حددها الزبائن؟ ماهي نقاط القوة؟ ماهي الإتجاهات في السوق أو الصرعات الجديدة؟ ماهو عدد الزبائن الذين إشتكوا من نفس المشكلة؟ ماهي التغييرات التي يمكن إدخالها على المنتجات أو الخدمات لحل هذه المشاكل؟

5- التأكد من صدق النتائج و ثباتها: و ذلك من خلال إختيار عدد من الزبائن و من ثم مشاركتهم بهذه النتائج و سؤالهم فيما إذا كانوا يتفقون معها أم لا؟ و يتم بعد ذلك تعديل النتائج بناء على التغذية العكسية الداخلية و الخارجية.

6- إتخاذ التصرف المناسب: بناء على النتائج النهائية ، يجب تطوير فكرة التغييرات التي يجب إحداثها و كيفية إحداثها ، و أولوياتها حسب الحاجة إليها، يفضل أخذ إجراءات تصحيحية إذا كان ذلك ممكنا مع وضع خطة لبقية التغييرات ذات الأجل الطويل ، يجب التنبه إلى أن الأولوية في إحداث التغييرات يجب أن تتماشى مع الأولويات التي حددها الزبائن.

كما ترى سارة و ايت أن التعرف على حاجات الزبائن يكون من خلال معرفة ما يدور بأذهان الزبائن بإتباع إستراتيجية يطلق عليها " خيال الزبون " و هو عبارة عن إدراك حدسي لحاجات و رغبات الزبون المستهدف مما يمنح للفرد فرصة التفكير في أفكار جديدة للمنتج و الخدمة. إضافة إلى ضرورة إكتشاف المعلومات التي لا يعرفها الزبائن عن أنفسهم ، فترى سارة و ايت أنه من أفضل الأساليب التسويقية التي تحقق هذا المطلب أي معرفة و تحقيق حاجات و رغبات الزبائن هي المنافع الأربعة.

المنافع الأربعة: هي طريقة لإستيعاب قيمة (مدى الإستفادة من السلعة أو الخدمة هي التي تضيفي تلك القيمة على المنتج) ، من وجهة نظر الزبون ، فالأشياء التي يقدرها دائما الأفراد هي المنافع التي يتوقعون أن يقدمها العرض .فالشكل ، الأداء ، الزمن و المكان ، سهولة الحصول ، جميعها أشكال من المنفعة التي قد تضيفها الشركة لعرضها من أجل تعزيز قيمتها بالنسبة لزبونها.¹

¹سارة و ايت، ترجمة خالد العامري، أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة/مصر، 2001، ص . ص 75-76.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ومن خلال النقاط التالية سنقوم بتوضيح هذه المنافع الأربعة :¹

1- منفعة الشكل/الأداء: تتضمن هذه المنفعة الجوانب الملموسة للسلعة أو للخدمة ، ويشتمل هذا النوع من المنفعة على سهولة الإستخدام و جماليات الشكل و القابلية للمتانة و التحمل... و غيرها ، أما بالنسبة للخدمات فهي تشتمل على النظافة و المساندة و جودة المكان الذي تقدم فيه الخدمات و بالجودة المطلوبة إلى جانب مدى تمكن هؤلاء الذين يقدمون الخدمات.

2- منفعة المكان : تتعلق منفعة المكان بالمكان الذي يتم فيه عرض السلعة أو الخدمة .فإذا كان عبارة عن منشأة لبائع تجزئة فينبغي أن يتوصل إليها الزبائن بسهولة . أما إذا كان عبارة عن شركة للبيع عبر البريد فإنها توفر منفعة المكان عن طريق تسهيل الأمور من خلال التسويق بالمنزل، وبعد ذلك يتم توصيل المشتريات للبيت فكل ذلك يمثل قيمة للزبائن و أنهم على إستعداد لتقديرها ماديا.

3- منفعة الزمن: تتمثل منفعة الزمن في توصيل العروض وقتما يريد الزبائن .و هذا يتضمن بدوره أن يكون المحل مفتوحا وقتما يريد الزبون التسوق و أن تتوفر سلع في المخزن وقتما يريد الزبون أو أن يكون مكان عرض الخدمة دائما في خدمة زبائنه و في أي وقت دون إنقطاع، فإذا كان البائع أو المنظمة لا يتوافر لديها ما يريده زبائنها فإن قيمة عرضها تتضاءل من وجهة نظر زبائنها.

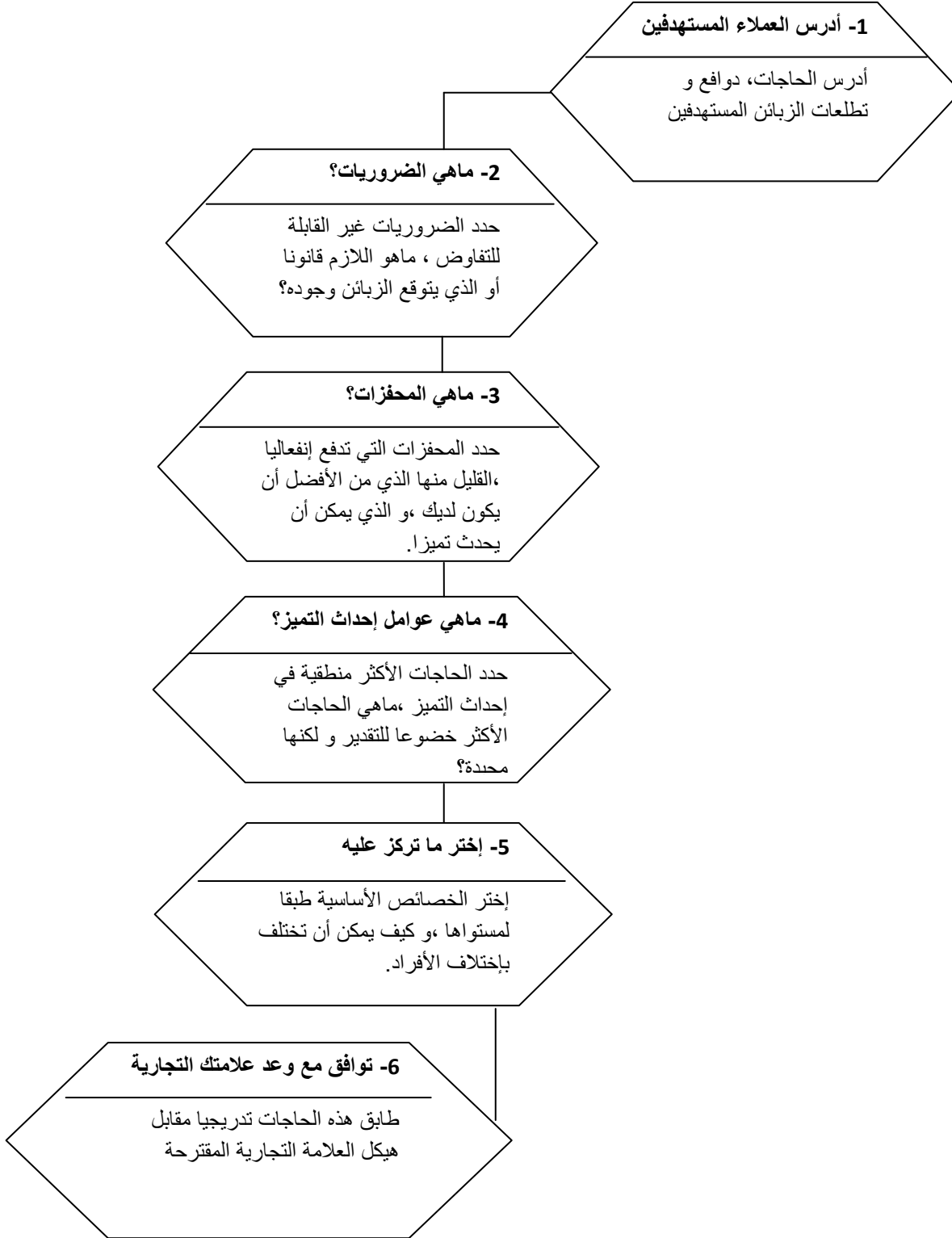
4- منفعة سهولة الحصول على المنتج (سلعة/خدمة): تعتبر هذه المنفعة أصعب في إدراكها في البداية من عنصري الزمان و المكان، حيث تتعلق سهولة الحصول على المنتج بوضع الأسعار و السداد و الضمانات .و بعبارة موجزة بالطرق التي تتبعها أنت و منافسك التي تجعل الأمر سهلا أو صعبا بالنسبة للزبائن لشراء عروضك .فهي تتضمن الوسائل التي من شأنها تسهيل إمتلاك الزبائن للمنتج و ضمان الوثوق به و يمثل هذا الضمان قيمة كبيرة للعميل و قد يجعل عروض شركة ما أكثر جاذبية من غيرها.

كما يوضح الشكل التالي البصيرة المتعمقة للزبون و كيف نفهم حاجاته:

¹ نفس المرجع، ص. ص 76-80.

الشكل رقم - 15 -

البصيرة المتعمقة للزبون



المصدر: بيتر فكس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، عبقرية التسويق، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص 213.

المطلب الرابع: فوائد دراسة سلوك الزبون للمنتجات و الخدمات

المستهلك هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ، و يعد نقطة البداية و النهاية لمختلف الأنشطة ، بمعنى أن النشاط يبدأ به في تلبية حاجاته و رغباته و ينتهي به لأنه هو الذي يشتري هذا المنتج ، وهو الذي سيقومه ، لذلك يعرف كوتلير أن المستهلك هو أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة ، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه ، و لما كان رضا المستهلك أو الزبون هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العديد من العمليات ابتداءً بتصميم المنتج و إنتهاءً بصنعه و إخراجة بجودة عالية تشبع رغباته و توقعاته ، لذلك لابد من الإحاطة الكافية بإدراكاته و تتبع سلوكياته إتجاه جودة المنتج أو الخدمة، لأن مثل هذه الإحاطة تمد القائمين على شؤون الجودة بالعديد من الفوائد التي من أبرزها:¹

- 1- إمكانية إشباع أذواق و رغبات المستهلكين و الزبائن و بالتالي الإحتفاظ بهم.
- 2- معرفة جوانب القوة و الضعف في المنتجات و الخدمات المقدمة للزبون لتعزيز جوانب القوة و معالجة جوانب الضعف و العمل على تجنبها.
- 3- تلافي جوانب القصور بالسرعة الممكنة سواء ما كان منها أثناء العمل أو بعد الإنتهاء منه و سبل إيصال المنتج إلى المستهلك سليماً دون تأخير.
- 4- ملاحظة ما يطرأ على حاجات و أذواق المستهلكين و العمل على مجاراتها و تبنيها بالسرعة الممكنة.
- 5- معرفة أحوال السوق و قدرته الإستيعابية من المنتجات و معرفة القدرة الشرائية للمستهلكين.
- 6- التعرف على خصائص و مميزات السلع و الخدمات المماثلة التي تقدمها المؤسسات المنافسة لغرض التفوق عليها قدر الإمكان .
- 7- تصميم الوسائل الدعائية و الإعلامية للمنتج التي بإمكانها إثارة إنتباه الزبون و جذبه نحوها.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 250.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

كما يوجد هناك منافع أخرى يمكن توضيحها كالتالي: ¹

1- تنفيذ دراسة سلوك المستهلك الأفراد و الأسر في التعرف على كافة المعلومات و البيانات التي تساعدهم في الإختيار الأمثل للسلع و الخدمات، المطروحة ووفقا لإمكاناتهم الشرائية و ميولهم.

2- تبرز الأهمية و الفائدة الكبيرة في دراسة و تحليل سلوك المستهلك على مستوى الأسرة حيث قد يتمكن المؤثرون على القرار الشرائي في الأسرة من إجراء كافة التحليلات اللازمة لنقاط القوة و الضعف لمختلف البدائل السلعية أو الخدمة المتاحة، و إختيار البديل أو الماركة من السلعة أو الخدمة التي تحقق أقصى رضا ممكن من الرضا، كما تنفيذ في تحديد مواعيد التسويق الأفضل للأسرة و أماكن التسويق الأكثر مرغوبة و حسب الطبقة الإجتماعية للزبون أو المستهلك.

3- كما تكمن فائدة دراسة سلوك المستهلك و الإهتمام به في القدرة على تحديد المنافذ التوزيعية لمنتجات المنظمة فبواسطته تستطيع معرفة أماكن تواجد و تركيز مستهلكيها، الأمر الذي يساعدها في رسم خططها التوزيعية أما بالإعتماد على نقاط البيع الخاصة بها و التركيز على البيع الشخصي و رجال البيع للإتصال المباشر بالزبون و معرفة رد فعله و سلوكه الشرائي ، أو الإعتماد على الوسطاء و الوكلاء أو غيرها من وسائل الإتصال الغير مباشرة مع الزبائن، و التي تعتمد على مدى كفاءة الوسطاء في التأثير على السلوك الشرائي للزبون.

المبحث الثاني : الرضا و الولاء في بناء العلاقة مع الزبون

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما سبق الإشارة إلى ذلك كسب رضا العملاء، بل إن الكتابات الحديثة في موضوع إدارة الجودة الشاملة تؤكد أنه يجب ليس فقط إرضاء العملاء بل إسعادهم و الوصول إلى ولاءهم.

إن العمل بنجاح مع العملاء أو الزبائن أو المستهلكين ، علم وفن . فهو علم من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى الدراسة و المعرفة و الفهم لخصائص الناس و شخصياتهم ودوافعهم و سلوكياتهم. وهو فن من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى إكتساب مجموعة من المهارات مثل: مهارة الإتصال الفعال

مهارة الحديث ، مهارة الإقناع ، مهارة الإنصات، مهارة فهم لغة الجسم...إلخ.

وهذه المعرفة و القدرة لا تأتي من فراغ و إنما من خلال القراءة و المحاولة و التدريب...و الموظفون الذين يحققون النجاح في علاقاتهم بالعملاء و الزبائن يصنعون ولا يولدون.

و العملاء أو الزبائن بحاجة إلى فهم و إحترام و علاقات إنسانية طيبة ، بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة التي جاءوا أصلا من أجلها.

المطلب الأول : الدور الإستراتيجي للرضا في الجودة و تحدياته

تركز إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على إرضاء الزبون ، بل تكاد توجه جل إهتمامها و نشاطها نحو تحقيق هذا الهدف الذي يعد في مقدمة الأهداف لديها. و نقصد بالتركيز هنا هو" أن تلبس نظارتك، و أن تحاول أن تنتظر بعينه لا بعينيك" و يعني هذا أن تنفذ إلى عقله للتعرف على طريقة تفكيره و توجهاته ، و لا شك أن هذا التعرف يحتاج إلى بصيرة نافذة و إدراك معمق لمخيلته.¹

1- تعريف رضا الزبون و أهميته

لقد حاول العديد من المختصين تحديد المعالم الدالة على الرضا لدى الزبون و يمكن أن ندرج بعض التعاريف للرضا كما يلي:

- يمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون و بين توقعات هذا الزبون. و بعبارة أخرى يمكن القول أن رضا الزبون هو مؤشر للفرق بين الأداء و التوقعات.²

بالتالي فإن هناك ثلاث مستويات من الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل الزبون بتوقعاته:

أ/ أداء المنتج أقل من توقعاته ← الزبون غير راضي.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 251.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 74.

ب/ أداء المنتج يساوي توقعاته ← الزبون راضي.

ج/ أداء المنتج أكبر من توقعاته ← الزبون سعيد.

- يعرفه وودسايد و فري و دالي على أن " الرضا مرتبط بمقدار حب العميل أو الزبون ، أو كرهه للمنتج أو للخدمة بعد تجربتها ¹.

2- خصائص الرضا

و تتمثل خصائص الرضا في التالي: ²

أ/ الرضا ذاتي: يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين : طبيعة و مستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة و الإدراك 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 أو المنتج بواقعية و موضوعية فهو يحكم على جودة المنتج من خلال ما يتوقعه من المنتج ، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة أو المنتج المقدم بأنها أحسن من المنتجات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق ، و من 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 و معايير محددة و إنما تنتج وفق ما يتوقعه و يحتاجه 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 ، و من أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

ب/ الرضا نسبي: لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة و إنما بتقدير نسبي ، فكل عميل أو زبون يقوم

¹ جاي ككاندا ميولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة ووقت الفراغ، دار

المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 161.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

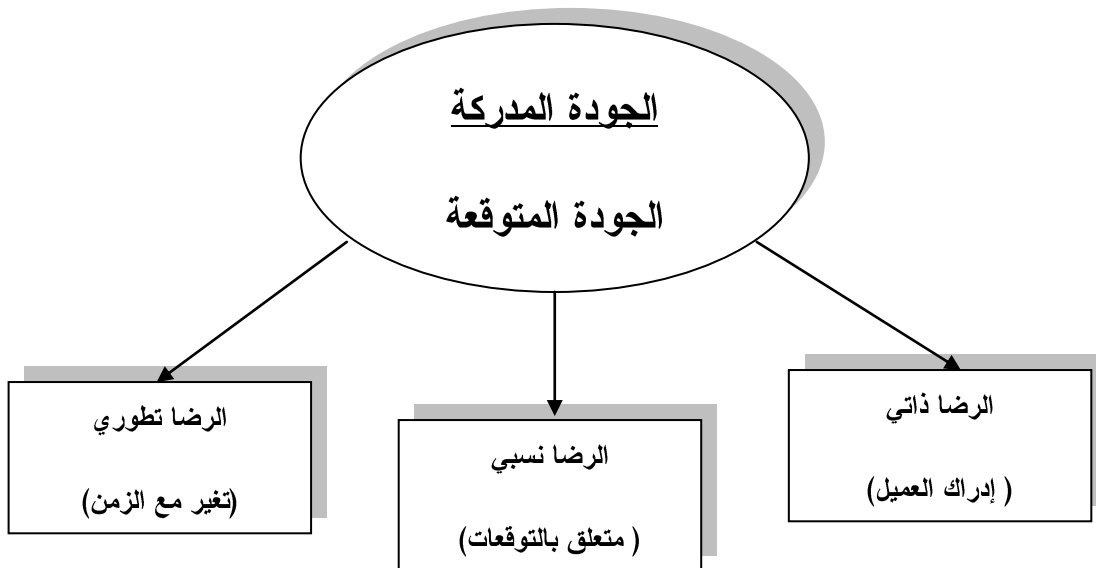
² نور الدين بو عنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص تسويق ، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص115.

بالمقارنة من خلال نظرتهم لمعايير السوق. فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع ،ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة أو المنتج و في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حوله مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة أو المنتج مختلفة ، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست المنتجات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة . فالمهم ليس أن تكون الأحسن، و لكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء أو الزبائن.

جـ/ الرضا تطوري: يتغير رضا الزبون من خلال تطوير هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ، و مستوى الأداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو منتجات جديدة أو تطوير المعايير الخاصة بها ، و ذلك بسبب المنافسة ، و نفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة أو المنتج الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة/ المنتج حيث يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث السالفة الذكر و الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم - 16 -

خصائص الرضا



المصدر: نور الدين بو عنان، مرجع سابق، ص114.

3- أهداف وأهمية رضا الزبون

إن خلق إتجاه إستراتيجي للتركيز على الزبون هو أكثر من مجرد القيام بالمسوحات و توزيع الإستبيانات ، بل هو جزء من عملية تقود إلى التحسين المستمر في المنظمة التي تسعى بدورها إلى تحقيق رضا الزبون . إن الموارد المتاحة تتسم دائما بمحدوديتها لذلك يجب أن تستغل بشكلها الأمثل لكي تزيد من رضا الزبون و تزيد من نسب الإحتفاظ به و رضا الزبون يهدف إلى ما يلي¹:

أ/ تحديد من هم الزبائن .

ب/ تحديد ماهي مواصفات المنتجات و الخدمات المهمة بالنسبة للزبائن .

ج/ ترتيب هذه المواصفات بالأولوية التي يحددها الزبائن .

د/ تحديد مدى رضا الزبائن عن كل بند من هذه المواصفات .

ه/ تطوير مجموعة من المعايير لقياس الأداء و تحديد النواحي التي لها تأثير كبير على عملية رضا الزبائن .

و/ تطبيق هذه المعايير وصولا إلى أقل المستويات في المنظمة .

ز/ العمل على تحديث قواعد بيانات العملاء و التغذية العكسية من الزبائن بشكل مستمر و دائم ، مع إرتفاع نسب رضا الزبائن يجب العمل على نقل التحسينات إلى المواصفات التالية من حيث الأهمية .

ح/ الحفاظ على تواصل مستمر و منفتح مع كافة الأطراف التي لديها علاقات مع المنظمة لتعديل الخطط حسب المطلوب .

كما أن لرضا العميل أهمية بالغة تتمثل في²:

¹ خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص105.

² حبيبة كشيدة، إستراتيجية رضا العميل:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بالبلدية ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة

الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البلدية، 2005/2004، ص50.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أ/ رسم برنامج و خطط العمل بالمنظمة.

ب/ تطوير جودة السلعة أو الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.

ج-/ نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال إشباع إحتياجات و مطالب العميل.

د/ خلق ولاء من قبل العميل للمنظمة.

ه/ زيادة معدل تكرار تعاملات العميل مع المنظمة.

4- رضا العميل و دوره الإستراتيجي في الجودة

في الآونة الأخيرة حازت إدارة الجودة الشاملة على إهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات و بدون إستثناء و أن أغلب المنظمات بدأت بتبني خطتها الإستراتيجية على ثوابت متعددة، و من هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هو رضا الزبون بإعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لابد أن تلقى رواجاً وقبولاً لدى مختلف الزبائن و لابد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات ، في هذه الحالة يجب وضع رغبة و حاجة الزبائن و رضاهم ضمن الخطط الإستراتيجية و خاصة في مجال الجودة ، بإعتبار العميل شريك رئيسي للمنظمة.

إذن نستنتج بأن الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضا العالي لدى العملاء و العكس صحيح . بالتالي تحقيق الموقع الريادي و المتميز لهذه المنظمة أو تلك.

يتضح بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون ، و هذا يحتم على المنظمة من دراسة معمقة لفهم حاجات العملاء و أيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون و معرفة أسباب التذني إذا كانت هنالك أسباب و معالجتها، و أيضاً الإعتماد على الآراء و المقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها . هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن و كسب زبائن جدد ، بالتالي سيحقق الرضا التام و الذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية و زيادة عوائد المنظمة و أرباح نتيجة لإحتفاظها بالزبون. و هنا أصبح للجودة دور إستراتيجي في تحقيق رضا الزبون.¹

¹ www.Kenanonline.com , 16 :14 , 12/03/2012.

5- تحديات رضا العميل

تتمثل تحديات رضا العميل فيما يلي: ¹

أ/ النظرة الداخلية و الخارجية للجودة: منذ مدة كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي و المؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات و توفير الموارد من أجل الحصول و تحقيق منتوجات ذات جودة عالية.

فالمعايير و المواصفات الخاصة بالجودة كانت تحددها المؤسسة بالإعتماد على المعارف و الوسائل التقنية المتاحة من أجل الإجابة بشكل أفضل على حاجات و متطلبات الزبائن.

لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة بفضل دراسات السوق ، و الدراسات المتعلقة بالمنتوجات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل و لم يبقى إلا أن تدمج في مسعى الجودة، قياس رضا العملاء.

ب/ جودة الخدمة/المنتج: ففيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع و مراقبة العملية ، و المقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل. فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها و لا في نهايتها. و يمكن الإستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة ، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ و كمثل عن ذلك : في حال أن عون الإستقبال نقل خبر سيء للعميل على أن الطائفة معطلة و لا يمكنها الإقلاع ، فإذا كان عون الإستقبال كان ينقل الخبر و هو عابس و متذمر فهذا لا يصلح الخدمة المخيبة للأمل و لكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على الزبون.

و لذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدم له.

ج/ من الجودة إلى الربح: إن ممارسات المؤسسة في الميدان و إنجازها للكثير من الدراسات سمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة و الربح ، فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح بإرضاء العميل ثم أن الرضا يعد مصدرا لولاء الزبون ، حيث أن الزبون الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ نور الدين بو عنان، مرجع سابق، ص. ص 116-118.

من جديد للمنتجات /الخدمات التي حققت له الرضا. ثم أن ذلك الولاء يعد بالنتيجة مصدر ربح ، من خلال التقليل من تكاليف بحوث السوق لأن الزبون هو الذي يأتي إليها، والإشهار يكون من الفم إلى الأذن ، و يقبل الزبون دفع أثمان باهضة لأنه يعتبره ثمن راحته و ثقته للمنتج/الخدمة.

د/ دورة جودة الخدمة/المنتج: هناك أربع مراحل لدورة جودة الخدمة/المنتج:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تبحث المؤسسة بواسطة بحوث السوق عن معرفة توقعات

العملاء، معرفة نقاط عدم رضا العملاء ، من خلال الشكاوي و البحوث و غيرها من الطرق.

- المرحلة الثانية: بعدما تقوم المؤسسة بدراسات المنافسة ، و الموارد البشرية و التقنية الضرورية ، تقوم بتحديد موقع خدماتها/منتجاتها و المتعلقة بالجودة المرغوبة.

- المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تقوم المؤسسة بتحديد المعايير و المواصفات التي يجب أن تحترم عند تقديم الخدمة/المنتج ، ثم تصنع العملية التي تسمح لها بالحصول على جودة الخدمة/المنتج (الجودة المحققة).

- المرحلة الرابعة: لكل زبون أو عميل نظرته الخاصة حول الجودة و التي تسمى (الجودة المدركة) ، فقياس رضا العميل هو الذي يسمح بمراقبة أهداف الجودة المدركة من طرف العميل و ذلك بالمقارنة بين توقعاته و إدراكه . و تعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء ، لتحسين جودة الخدمة/المنتج.

6- محددات الرضا و السلوكيات الناجمة عنه

إن دراسة الرضا لدى الزبون يتحدد ضمن مجال بثلاث أبعاد أساسية ، و يعبر الرضا عن سلوك و ممارسة يبدئها الزبون تجاه المنتج ، فيخلق مجموعة من السلوكيات.

6-1- محددات رضا الزبون

هناك ثلاث محددات رئيسية لرضا الزبون تتمثل في:¹

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

¹ ريمة عبد العزيز، دور ترقية المبيعات في كسب ولاء الزبائن: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICA VER جيجل، مذكرة تخرج

مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، 2010/2011، ص 21.

أ/ **التوقعات:** تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من إقتناء منتج أو علامة معينة ، و يعبر عن القيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء ،(توقعات عن خصائص المنتج، توقعات عن المنافع و توقعات عن تكاليف الإنتاج).

ب/ **الأداء المدرك:** و يقصد به الأداء الدائم للإستخدام ، أي أن المنتج أو الخدمة جاهزين لإستخدام المستهلك وقت البيع من حيث الإتاحة و الموثوقية و الصيانة ¹ . كما يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة إستعماله للمنتج ويرى Churchill و Perment:

أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن :

في كونه يعتبر مرجع لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل إختياره من بين مجموع البدائل ،و يعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي و الأداء المتوسط).

جـ/ **المطابقة:** تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) و مستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج ، و تعرف المطابقة على أنها "درجة إنحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء " و هناك الإنحراف الموجب الذي يكون فيه الأداء الفعلي أكبر من التوقعات التي كونها الزبون، و الإنحراف السالب عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من توقعاته.

6-2- السلوكيات الناجمة عن حالة الرضا لدى الزبون

تتمثل السلوكيات التي تعبر عن رد فعل العميل عن حدوث الرضا في:

أ/ تكرار الشراء .

ب/ التحدث الإيجابي .

جـ/ الولاء .

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق ، ص 253.

و هي سلوكيات جاءت على سبيل المثال و ليس على سبيل الحصر نذكرها كالتالي: ¹

أ/ سلوك تكرار الشراء

إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء (تجديد المشتريات) ، و لكن في الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الإلتزام بنفس المنتج، في كل مرحلة شراء أما الولاء فهو الإلتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء. كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس العلامة بالرغم من عدم وجود إرتباط عاطفي بينهم و بينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم إرتباط عاطفي بالعلامة.

لسلوك تكرار الشراء علاقة إرتباط وثيقة بالرضا عن الجودة كما أن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء.

ب/ سلوك التحدث بكلام إيجابي

يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، حيث هذا الأخير يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج أو الخدمة، إن رضا العميل ينتج عنه إحساس إيجابي يخزن في ذاكرة العميل قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها العميل جماعة مرجعية تؤثر في السلوك الشرائي للأفراد من خلال التأثير على إعتقاداتهم و إتجاهاتهم و قيمهم و سلوكهم بالإيجاب.

و عليه فالعميل الراضي هو خير معن للمنظمة و منتجاتها و يعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في الوسائل الإعلانية حيث هناك دراسة أوضحت أن العميل الراضي ينقل إنطباعه الإيجابي إلى نحو ثلاثة أفراد.

جـ / سلوك الولاء

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا، و هو يتميز بأنه إلتزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، هذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت

¹ حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص. ص 59-61.

المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويل العميل من علامة أخرى.

إن سلوك تكرار الشراء لعلامة معينة، بسبب التعود أو بسبب أن هذه العلامة هي المتاحة أمامه لا يعد ولاء و إنما الولاء هو إصرار العميل و تمسكه بعلامة معينة و سعيه لإختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع.

المطلب الثاني: بناء ولاء الزبون ودوره الإستراتيجي في الجودة

فكرة ولاء الزبون ليست جديدة، فمنذ وقت طويل كانت المؤسسة مدفوعة للحفاظ على زبائنها. ونذكر في هذا الصدد خلال الخمسينات من القرن الماضي الطوابع التي كان يقدمها الموزع "سبار" لكل علبة شراء، و هي تسمح بالحصول على جائزة أو مكافئة ، فبعد أن كان مصطلح الولاء أو الوفاء حكرا على العلاقات الإنسانية يفسر الرابطة العاطفية التي تنشأ بين شخصين، إقتحم مجال الأعمال ليفسر التعلق و الإرتباط السلوكي و الإرادي بين الزبون و المؤسسة، أو الزبون و المنتج أو العلامة، و كذا بين الزبون و نقطة البيع، فأصبح ولاء الزبون يمثل قمة إنشغال المؤسسة و الباحثين من أجل الإجابة على السؤال الأهم و هو كيف يمكن بناء علاقة قوية مع الزبون و الحفاظ عليه؟

1- تعريف الولاء لدى الزبون و أهميته

1-1- تعريف ولاء الزبون

يتضمن مفهوم الولاء مجموعة مختلفة من الأفكار و التي تقبل جميعها فكرة أن الولاء هو عملية الإحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة و هناك عدة تعاريف نذكر منها:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

يمكن تعريف ولاء الزبون على أنه: ¹

أ/ مفهوم يتصف بالتحيز (غير عشوائي).

ب/ ينطوي على إستجابات سلوكية (القيام بالشراء).

¹ علاء عباس علي، ولاء المستهلك كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2009، ص35.

جـ/ يتم التعبير عنه عبر الزمن (القيام بالشراء أكثر من مرة على مر الزمن)

د/ بواسطة وحدة إتخاذ قرار معينة (فرد/ أسرة/ لجنة مشتريات/ إدارة / شركة).

هـ/ فيما يتعلق بعلامة أو أكثر من ضمن مجموعة من العلامات الخاصة بمنتج معين (بولو، باسات،

بوراء، جولف، ... كلها تنتمي إلى نوع واحد هو فولزفاجن... إلخ).

و/ وهو نتاج لبعض العمليات النفسية للوحدة.

- كما يعرف الولاء على أنه عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا العملاء و زيادة إقبالهم على

عملية الشراء ، و إنتمائهم للتعامل مع نفس الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة الأخرى لها.¹

إذن فالولاء هو عبارة عن نية الزبائن في أداء السلوكيات التي تشير إلى دوافع في الحفاظ على

العلاقات و التواصل مع الشركة ، فنية الزبون في التواصل مع الشركة ناتجة عن التفاعل القائم بينه و بين

الموظفين و رجال البيع. بالتالي فالولاء إلتزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل

، و هذا يعني أن الزبون يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة تجارية أو شركة معينة. دون التعامل مع شركة

منافسة أخرى أو علامة تجارية أخرى .

و تجدر الملاحظة إلى أن الولاء يأتي بعد الرضا عن خدمات/ منتجات الشركة ، حيث أن الزبون

الراضي يكون أكثر ولاء للشركة بمجرد أنه راضي عنها.

1-2- أهمية ولاء الزبون

إن الولاء يقدم عدة فوائد و إدارته بشكل جيد يسمح بتحقيق أرباح بعدة طرق كالتالي:²

¹ www.eco.najah.edu.com , 17 :16, 12/03/2012.

² نجود حاتم، مرجع سابق، ص. ص 122-124 .

أ/ الولاء يخفض من التكاليف التسويقية:

إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث وجذب زبائن جدد وعلى حد تصريح المسؤول عن خلية بناء الولاء لمؤسسة France Télécome 2003 أن التكاليف التسويقية للحفاظ على الزبون الحالي تمثل بنسبة 1 إلى 10 من تكاليف جذب زبون جديد للهاتف النقال، ففي الغالب زبائن العلامات الأخرى لا يملكون سبب للتغيير و لذلك من الصعب الوصول إليهم بالرغم من أنهم يعلمون بوجود بديل آخر، يجب أن نقدم لهم سببا متميزا لتحفيزهم على المخاطرة والتغيير، و للإشارة من المخاطر التي تواجه الزبائن الحاليين نجد أن المؤسسة في أولوياتها تقديم عروض متميزة لجذب زبائن جدد، و على الرغم من أن الزبائن الحاليين ما عدا الذين يكون مستوى الرضا لديهم منخفض هم أسهل للحفاظ عليهم، فمتابعة و تحسين رضا زبائن المؤسسة أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد .

ب/ الولاء يقوي تموقع المنتج:

العلاقة بين المنتجين و الموزعين تسير في غالب الأحيان بمبدأ القوة فالرهانات كبيرة و الوضعيات غالبا غير متوازية، و قيمة العلامة تصبح مهمة في مثل هذا التصور، فالعلامات الكبرى مثل: كوكاكولا و نيسلي تجد نفسها في أحسن المواقع، لأن الموزع يدرك أن الزبائن يريدون هذه العلامة و ولاؤهم يضمن دورة كافية، لذا أصبحت فكرة الولاء عامل مهم في إختيار الموزعين، لأن الموزع الذي لا يبيع هذه العلامات يدفع الزبون إلى تغيير محل التموين، إذن الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين في التفاوض مع الموزعين، بالخصوص إذا أرادوا تقديم تنويع أو التحول بالعلامة إلى قطاع آخر.

جـ/ الولاء يساعد على جذب زبائن جدد:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

إذا كان لدينا قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء و هم زبائن راضين أو الذين يحبون فعلا العلامة فمن السهل جدا جذب زبائن جدد، خاصة عندما يكون شراء المنتج فيه مخاطرة، زبون محتمل الذي لا يخرج عن مسار الزبائن الأوفياء لن يتحمل تكاليف المخاطرة.

" لا تخاطروا بأن تكونوا على الباب، إشتروا IBM" هذه الجملة أصبحت متداولة منذ وقت طويل
منتجات

في الولايات المتحدة الأمريكية، فأصبحت بمثابة ماثورة تركز على ملاحظة الإتجاه الجيد خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الأكثر تجديدا. فالإستعمال الوفي للعلامة من طرف مجموعة من الزبائن يمثل رسالة الضمان للزبائن المحتملين أو ما يعرف بالاتصال من الفم إلى الأذن إيجابي يشجع الزبائن على التعامل مع المؤسسة بالتقليل من أثر المخاطر.

د/ الولاء يمنح الوقت و السهولة في الإستجابة للمنافسة:

إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن، و إمتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء تمنح للمؤسسة الوقت للإستجابة لأن الزبون الوفي راضي لا يبحث عن التجديد، في كل الأحوال يمكن أن لا يكون حتى منتبها لوجود منتجات جديدة، لكن لكل شيء سلبيات، فالولاء القوي يساعد العلامة في مواجهة المنافسين لكن لن يكون طويل المدى إن لم يكن أداء منتجاتها في القمة.

فعلا أوفياء PEUGEOT و CITROEN عرفت بولاء زبائنها لدرجة تسميتهم CITROENIST .
مدى الحياة أبا و إينا، رغم أن LA 605 ولأنها عرفت في بداية مشوارها مشاكل كبيرة في الكفاءة فزبائن كثيرون حتى هذه النقطة كانوا أوفياء تحولوا نحو المنافسين خاصة RENAULT.

2- خصائص الزبون صاحب الولاء

إن الزبون صاحب الولاء للمؤسسة و منتجاتها يتميز عن الزبائن العاديين بمجموعة من الخصائص وهي:

أ/ يكون راضيا تماما عما تقدمه المؤسسة

ب/ جاهز لبناء علاقة معها

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ج/ مقتنع بضرورة تطوير و توطيد العلاقة عن طريق تركية المؤسسة عند الآخرين ، و التمسك بها لمقاومة أي إغراء تمارسه المؤسسات المنافسة.

د/ أن يكون الزبون متحمسا دائما لمنتجات المؤسسة

¹ www.Labocolloque5.Voila.net , 21 :39 , 21/03/2012.

ه/ أن يكون مخلصا للمؤسسة حتى في أوقات أزماتها ، حيث يشعر أنه مسؤول عنها و أن مصلحته من مصلحتها .

إن فلولاء الزبون فائدة عظيمة تعود على المؤسسة ، ذلك يعتبر هدفا إستراتيجيا تعمل هذه الأخيرة على بلوغه و التخطيط لذلك بدقة و حذر شديد.

3- التأكيد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المنظمة

إن عملية التأكد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة وخلق الولاء بينهم وبين المنظمة عادة يتأتى من خلال العديد من الخدمات البيعية و التسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء. و هذا بين المنظمة و الزبائن منها :¹

أ/ الإهتمام بشكاوى العملاء و ملاحظاتهم ، إن هذا الأمر يتطلب من مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر و الأناة في إستيعاب شكاوى الزبائن، و إمتصاص غضبهم و إستيائهم من الخدمة أو المنتج و إتخاذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة الموقف من خلال :

- الإعتذار لهم و إشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم.

- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك .

- إستبدال الأجزاء التالفة أو غير الصالحة للإستخدام بالسلعة.

- إستبدال السلعة بأكملها بسلعة أخرى أو بديلة، ثم في نهاية المقام يقدم الشكر لهم و تعظيم دورهم في دعم المنظمة، و توفير الخدمات ذات النوعية الجيدة و بصورة دائمة.

ب/ توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد : بعد إتمام عمليات البيع و التعاقد مع العملاء على مجهزي الخدمة أن يتابعوا بإستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع مثل: خدمات التركيب، خدمات الصيانة،

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 225.

و تدريب القائمين على التشغيل بطريقة الإستخدام أو التشغيل. و تغيير قطع الغيار للأجزاء التي يتم تلفها أثناء الإستعمال... إلخ .

ومما لا شك فيه أن تقديم مثل هذه الخدمات للزبائن بكفاءة وفعالية، من الأمور التي تساهم و تساعد في الإستمرار في التعامل مع المنظمة و تدعيم دورها و إستمرارية وجودها و إستقرارها بحصصها السوقية إزاء المنافسة القائمة و تحقيقها للبقاء في دنيا الأعمال.

4- ولاء الزبون ودوره الإستراتيجي في الجودة

كما هو متعارف عليه فإن الولاء هو معاودة أو تكرار الشراء لدى زبون معين لمنتج/خدمة معينة ،و هناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة و الولاء حيث هناك رابط منطقي و عملياتي بين الجودة و الولاء، يكون الزبائن دائماً يفضلون العلامة التي تتسم بالجودة العالية نسبياً و المواصفات و الخصائص الجيدة. و توافر أبعاد الجودة في هذا المنتج دون غيره فتكرر عملية الشراء ،بالتالي ستبنى ثقة متبادلة بين المنظمة و الزبون و هذا بدوره سيؤدي إلى بناء ولاء الزبائن لهذه المنظمة دون غيرها ، كون منتجاتها تتسم بالمطابقة مع حاجات و رغبات الزبائن¹.

وهناك ثلاث مراتب أساسية للولاء الخاص بالزبائن فيما يتعلق بالجودة :

-المرتبة الأولى: حيث يتضح بأن الأفراد ينتهجون نهجا عدائياً ضد المنظمة لأنهم غير راضين عن

المنتجات و تتصف بالجودة الرديئة حسب رأيهم وبالتالي سيكونون متذمرين من منتجات هذه المنظمة ،و يتصفون الزبائن بالمتغيرين من علامة إلى أخرى .ولا يستقر هذا الزبون على علامة واحدة .

- المرتبة الثانية: فيها يكون الولاء معتدل و يرى الزبون بأن جودة منتج هذه المنظمة له منافس بنفس

الجودة و يكون هنا الزبون مشوش بين علامتين أو أكثر، ولم يحدد بعد أيهما أفضل و هذه المرحلة قد تنتقله

إلى مرحلة أعلى ، و يصبح مدافع أو ينزل إلى الأسفل و يكون متذمر . و غالبا ما يكون الزبون في هذه المرحلة حيادي لا يستخدم أسلوب الهجوم أو الدفاع عن منتجات المنظمة لأن لديه البديل لهذا المنتج.

¹ www.Kenanonline.com .

- **المرتبة الثالثة:** هنا يرى الزبون بأن المنظمة أو العلامة التي يتعامل معها هي من أفضل و أجود العلامات بسبب التجربة، و الثقة المتبادلة بين الزبون و المنظمة و يكون الولاء هنا عالي جدا و الزبون يرى جودة منتجات المنظمة عالية جدا و يصبح هنا الزبون أحد الدعاة و المدافعين عن منتجات هذه المنظمة . لأنه تربطه أواصر قوية مع منتجات هذه المنظمة ، و يرى في منتجات المنظمة بأنها تحقق له حاجاته و رغباته و جاءت خصائص و مواصفات المنتجات مطابقة لحاجاته الكلية¹.

5- أنواع ولاء الزبون

هناك عدة أنواع للولاء نستعرضها في ظل الواجبات التي من المفروض أن تقوم بها المنظمة أو مدير

التسويق:²

أ/ **ولاء عاطفي:** حيث تؤدي صفات السلعة أو الخدمة التي تقدمها إلى إمكانية تذكرها من قبل المستهلك، وتسعى المؤسسات إلى ذلك بخلق السمعة الطيبة ، وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن السلعة في الأسواق.

ب/ **الولاء للإسم والعلامة:** وهو الولاء إلى إسم معين بذاته مما يجعله يتمتع بقدر كبير من الإحترام لدى العملاء مثل الولاء لبنك معين ، حيث يصبح البنك جزءا هاما من العملاء ، ومن شأن هذا الولاء أن يحمي خدمتك كمدير التسويق من الهجوم ، ولكنه يحتاج إلى إدارة رشيدة تحكم عملية التوسع في الأجل الطويل. أما بالنسبة للولاء للعلامة فهي درجة الإطمئنان و الإرتياح النفسي للزبون عند إستعماله لهذه العلامة ، و إلتزامه بها في الوقت الحاضر ، وعزمه على مواصلة شراءها مستقبلا ، وعادة ما يرتبط ولاء الزبون للعلامة إرتباطا أكيد بمدى رضا الزبون عنها، و يميل هذا الزبون إلى أن يكون أكثر ثقة بنفسه من غيره فيما يتعلق بالإختيار و الشراء ، حيث أن شعوره بدرجة عالية من المخاطرة في عملية الشراء يجعله يلجأ إلى شراء علامة أخرى كان قد جربها و إقتنع بأداءها، و ذلك بصفة متكررة كوسيلة لتخفيض تلك

¹ www.Kenanonline.com .

² طلعت أسعد عبد الحميد ، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، سلوك المستهلك المفاهيم العصرية و التطبيقات، مكتبة الشقري، الرياض، 2005، ص. ص 154-155.

المخاطرة.¹

من هنا يقر الباحثون و أغليبتهم من مسؤولين تسويقيين في المؤسسات، أن الولاء يجب أن يعرف ويقاس على أنه سلوك و موقف ذهني إعتقادي ، و يتكون موقف الولاء بالنسبة للعلامة من ثلاث عناصر أساسية يمكن قياسها بواسطة الإستقصاءات و هي:²

- **العنصر الإدراكي:** مجموعة الإعتقادات و التوجهات الإيجابية بالنسبة للعلامة يترجمها الزبون في تفضيل منطقي لها.

- **العنصر العاطفي:** يقاس لمعرفة العواطف، الود، المحبة و التعلق بالنسبة للعلامة.

- **العنصر المعرفي:** معناه إرتفاع أو إنخفاض نية شراء علامة معينة إن أمكن.

ج/ الولاء للصفات الحاكمة: ونعني به إرتباط ولاء العميل بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة عليه، وبالتالي فإن الضغوط على قيام العملاء بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على ولاءهم المستقبلي.

د/ ولاء الإرتباط: وهو الولاء الناجم من إحساس العميل بأن الإستمرار في التعامل مع بنك معين مثلاً يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها من بنك آخر ، إلا أن هذا النوع من الولاء يسهل إقتناصه من جانب المنافسين.

ه/ الولاء الناتج عن إرتفاع تكلفة التغيير: حيث يظل العميل على ولاءه طالما أن تكلفة الإنتقال إلى مؤسسة أخرى لا يتناسب مع العائد ، ولكن يسهل على المنافس جذب العملاء إذا ما وضع مجموعة من السياسات التي تسهل عملية التغيير و تقلل من تكلفة الإنتقال.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و/ الولاء بالتعامل الطويل المألوف: وهو الولاء الناتج عن رسوخ إسم المنتج داخل نفوس المتعاملين ، و تغلبه على الأسماء الأخرى المتاحة في السوق ، وتؤثر الجهود الترويجية بشكل مباشر على تثبيت هذا الولاء.

¹ أحمد علي سليمان ، سلوك المستهلك، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، الرياض، 2000، ص63.

² حمد الخدير ، سلوك المستهلك مدخل متكامل، دار زهران للنشر، عمان/الأردن، 1997، ص71.

ز/ الولاء المرتبط بالراحة: وهو الولاء المبني على تيسير التعاملات مع المنظمة و يتوقف على قدر ما توفره المنشأة من سبل الراحة لعملائها أو زبائنها.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا و الولاء لدى الزبون

لا يعبر الولاء و الرضا عند الزبون عن قيم دقيقة و ثابتة بإعتبارهما مرتبطان بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد و عدم الإستقرار ، فقياسهما ليس بالأمر الهين أو السهل، إلا أننا سنحاول التطرق إلى بعض الطرق التي من خلالها يتم قياس كل من الرضا و الولاء عند الزبون نظرا لأهميته البالغة للمؤسسة بشكل خاص.

1- قياس رضا الزبون و أهميته

يقول ريتشارد جيرسون : "عليك قبل أن تقيس شيئاً، أن تعرف لماذا أنت بحاجة لهذا القياس و عندما تعرف سبب أو هدف القياس ، و تقوم بالقياس فعلا فإن النتائج سوف تكون أروع مما تتصور. كذا يرى أن وضع برنامج للقياس يجب أن يبدأ بتوجيه أسئلة تستخدم أدوات الإستفهام المعروفة ، و ذلك على النحو التالي: ¹

- من؟ أي من سيتولى القياس ؟ و الإجابة : كل فرد في الشركة.

- ماذا؟ أي ماذا يجب أن نقيس ؟ و الإجابة: أي شيء و كل شيء يؤثر على الزبائن.

- متى؟ أي متى يجب أن نقيس؟ و الإجابة: كل وقت و بشكل مستمر.

- أين؟ أين نقيس؟ و الإجابة: داخل الشركة ، وكل عملية يمكن أن تؤثر على جودة و على رضا الزبون.

¹ طاهر مرسي عطية، في التميز في خدمة العملاء، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009، ص. ص. 92-93.

- كيف؟ كيف نقيس؟ و الإجابة : عن طريق وضع معايير للأداء شريطة أن تكون معايير كمية يمكن تقييمها.

- لماذا؟ لماذا نقيس؟ و الإجابة: لكي نتعلم كيف يمكن أن تطور الجودة و نزيد رضا العملاء.

1-1 أهمية قياس رضا الزبون

و لعل أنه هناك أهمية بالغة من خلال قياس رضا الزبون و خاصة ما نجده في المنظمات الحكومية نظرا لل صعوبات الكبيرة التي تواجهها في تحقيق رضا العميل ، و تأثر رضا العملاء بالخدمات/المنتجات المقدمة لهم سلبا أو إيجابا، بالخبرات السابقة و الإنطباع المتكون لديهم من خلال ما يسمعه كل منهم من غيره أو من وسائل الإعلام. ومن هنا فإن وجود معلومات كافية عن العملاء و معلومات مرتدة منهم عن مدى رضاهم عن الخدمة/المنتج سوف يجد تلك الصعوبات و يقود إلى إرضاء الزبائن.

فيمكن من خلال النقاط التالية توضيح تلك الأهمية: ¹

أ/ يشير جون برات إلى أن ما يمكن قياسه يمكن عمله ، فمع عدم قياس النتائج يصبح من الصعب تحديد النجاح من الفشل، و من ثم لن نستطيع أن نتعلم من الخطأ و نعالجه و أن نستفيد من النجاح و نكافئه ، و من ثم لا نستطيع أن نكسب تأييد العامة.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ب/ من أهم دوافع قياس رضا العملاء يتمثل في الطلب المتزايد على تحسين و تطوير الخدمات في القطاع الحكومي ، وكذلك إرتباط الجودة بالرضا ، فالجودة تتطلب عمل أشياء بطريقة صحيحة و من أول مرة ، و بفعل تصاعد طلبات المستفيدين من الخدمات الحكومية إرتفع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم.

ج/ للوصول إلى تحقيق التميز و رضا العملاء ، ينبغي من القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية

¹ مروان جمعة درويش، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، يومي 1 و 4 نوفمبر 2009، ص.ص 8-9.

تحديد متطلبات المستفيدين و السعي لتحقيقها و كذلك ضمان التحسين المستمر ، و يدعو ديمينج في كتابه المشهور " الخروج من الأزمة" إلى أن تكون المقاييس جزءاً أساسياً من إجراءات تحقيق الجودة ، فيما يشير أوبزورن و جالبرت في كتابهما الشهير " إختراع الحكومة" إلى أن تحقيق رضا العملاء هو أفضل أسلوب للبقاء و المنافسة، و أن الإدارة الحكومية يجب أن تتبذ الفكر البيروقراطي الذي ينظر للزبون بأنه صاحب حاجة، وهذه الحاجة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الإدارة الحكومية ، فالزبائن هم سبب وجود الإدارة الحكومية ، حيث يتوقف نجاح أي دائرة في تحقيق الجودة في خدماتها على رضا الزبائن و هو المقياس الذي يجب أن تسترشد به لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة للزبائن و الإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لهم.

د/ كذلك لعل المنفعة الأساس من وراء قياس مدى رضا العملاء أو الزبائن ، هي أن القياس يزود الشركة بالتغذية العكسية ، التي تعكس مستوى الأداء ، و توضح مجالات التطوير المطلوب . كذلك تمثل نتائج القياس أساساً لبرامج التحفيز و المكافآت.¹

1-2- طرق وسائل قياس رضا الزبون

يتم قياس رضا الزبائن من خلال الإتصال المباشر بالزبائن، و إجراء الدراسات و الزيارات الميدانية لهم لإستطلاع آراءهم، و في هذا السياق فإنه و لكي نعمق فكرة التوجه بالزبون ، يتطلب ذلك إتخاذ كافة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الوسائل و الأساليب العلمية الدقيقة لقياس رضا الزبون ، و إنشاء نظام معلومات الزبون ، و الحرص على تحديد و تحليل إحتياجاتهم و توقعاتهم و التعرف عليهم ، و الحرص على تنمية العلاقات معهم من خلال التواصل معهم حيث يتم ترجمة ذلك إلى إستراتيجيات و خطط تحقق التحسين المستمر و إرضاء الزبون، و الإتصال بالزبائن من أجل قياس و معرفة مستوى رضاهم .

و يمكن أن تتعدد الطرق أو الوسائل التي من خلالها يتم رصد وقياس مستوى و درجة رضا الزبائن حيث توجد مجموعة من الأدوات التي يمكن إستخدامها في التعرف على رضا الزبائن نذكر منها:²

¹ طاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص 93.

² جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. ص 108-112.

أ/ الإستبيانات: يمثل الإستبيان أحد المصادر الشائعة في الحصول على آراء و تفضيلات و إتجاهات و مستويات رضا الزبائن عن الخدمات/المنتجات المقدمة لهم. و تقوم غالبية المؤسسات خاصة منها الخدمية مثل الفنادق و مؤسسات الطيران ... بإستخدام الإستبيان للتعرف على آراء عملاءهم، و نواحي القوة و الضعف فيما يقدمونه من خدمات و مدى رغبتهم في الإستمرار في التعامل معها مستقبلا من عدمه. و يعتمد نوع الإستبيان الذي يجب إستخدامه على الهدف منه ، و الذي قد يكون مجرد التعرف على إنطباعات العملاء حول المؤسسة أو سياساتها أو منتجاتها .. كما قد يتعلق بقياس مستويات الرضا و فرص التعامل المستقبلي ، كذلك قد يتطلع إلى معرفة تفضيلاتهم لمنتجات و خدمات المؤسسة مقارنة بأهم المنافسين، كما قد يتعلق بالتعرف على أسباب فقدان بعض الزبائن و تسربهم إلى المنافسين .

ب/ المجموعات الموجهة أو المستهدفة: هي مجموعات من نوعيات معينة من الزبائن و تتراوح بين ثمانية إلى عشرة من الزبائن ، و الذين تم إستقطابهم وفق قواعد معينة و دعوتهم إما للحوار أو للإجابة عن أسئلة تتعلق بالخدمات /المنتجات المقدمة التي يتم تقديمها لهم. و يجب إثارة المناقشة بإستخدام الأساليب التفاعلية في الحوار بدلا من إتباع أسلوب المحاضرة أو فرض صيغة صارمة للمقابلات و حلقات المناقشة.¹

و من أجل ضمان نجاح أسلوب المجموعات الموجهة نقتراح مايلي:

- الفهم العام للغرض من المقابلة أو الحوار .

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- توفير الحرية لكل فرد للتعبير عن وجهة نظره.

- التحديد الدقيق لموضوعات المقابلة.

- تسجيل بعض الملاحظات التفصيلية لتحليلها لاحقاً.

- ملاءمة التوقيتات و المكان لظروف المجموعات.

¹ NGO المؤسسة الأمريكية للتنمية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة ، ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص8.

- كفاءة القائم بإدارة اللقاء و توافر الخبرة اللازمة لتحقيق الفاعلية في الحوار.

- تحفيز المشاركين و تنمية حماسهم للمهمة.

و تقوم مؤسسات عديدة بإستخدام أسلوب المجموعات الموجهة للتعرف على وجهات نظر عملاءها في منتجاتها/خدماتها مثل: Toyota , Nokia , Xerox.

جـ / المقابلات المتعمقة: عند الرغبة في الحصول على بيانات تفصيلية عن جوانب معينة من الخدمة/المنتج و بشكل شخصي، فإنه يفضل إستخدام أسلوب المقابلات المتعمقة ، و من المجالات التي يستخدم فيها هذا الأسلوب بنجاح:

- معرفة أسباب توقف الزبائن عن التعامل مع المؤسسة.

- الحصول على تغذية مرتدة من زبائن يتعاملون مع شركات منافسة.

- إستطلاع آراء كبار الزبائن ممن يعتقدون أن أسلوب الإستبيان العادي أو المجموعات الموجهة لا يناسبهم.

كما توجد هناك أساليب أخرى لقياس رضا الزبائن نذكر منها:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أ/ دراسة شكاوي الزبائن: حيث تمثل شكاوي الزبائن و ملاحظاتهم و منتقاداتهم حول الخدمة/المنتج فرصة للتعرف على بعض مجالات عدم الرضا التي يجب تحليلها حتى يتسنى دعم رضا الزبائن و إستمرار ولاءهم للمؤسسة، حيث أن دراسة شكاوي الزبائن في الماضي كانت المؤسسات تحاول تفاديها ، لكن حاليا أدركت هذه الأخيرة أهمية معرفة شكاوي الزبائن. فيمكن عن طريق شكاوي الزبائن مثلا إحصاء دوافع عدم الرضا ، فالشكاوي ليست وسيلة إزعاج للمؤسسة¹

ب/ خطابات الشكر و التقدير: يمثل الوجه الآخر لشكاوي الزبائن ، و تعكس مجالات الرضا و التقدير في الخدمة/المنتج .

¹ ريمة عبد العزيز، مرجع سابق، ص28.

ج/ مراقبة تصرفات الزبائن: فمن خلال ملاحظة تصرفات و سلوكيات الزبائن أثناء أو بعد الحصول على الخدمة/المنتج ، يمكن التوصل إلى معلومات قيمة حول ما يفضلونه و ما لا يفضلونه .

د/ التحدث مع الزبائن عند محاولة تجربة المنتج أو الإستفادة من الخدمة: أي توجيه أسئلة مباشرة و يطلب منهم بشكل صريح إبداء أسباب شراء أو عدم شراء تلك المنتجات . كذلك فإن توجيه أسئلة للزبائن حول الأماكن المفضلة للشراء و نوعية المعاملة التي يفضلونها ، يساهم في إستكشاف فرص التحسين و التطوير و من تدعيم رضا العملاء.

1-3- صعوبات و حلول قياس رضا الزبون

هناك العديد من المشكلات التي قد تواجه عملية قياس رضا الزبائن، خاصة في مجال العمل الأهلي و التتموي من بينها:¹

أ/ صعوبة القياس:

هناك مجالات يصعب فيها من حيث المبدأ إستطلاع رأي المستفيدين أو الجمهور المستهدف حول الخدمة/المنتج الذي قدم أو يقدم لهم، و تنبع صعوبة القياس عادة من صعوبة التعامل مع الجانب الكيفي المتعلق

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

بأسلوب تقديم الخدمة/المنتج ، فعلى سبيل المثال قد يسهل حصر عدد المستفيدين من الخدمة الطبية المقدمة لقرية ، ولكن يصعب معرفة إلى أي مدى كان أسلوب تقديم هذه الخدمة لائقاً؟

في هذا الصدد يمكن الإستعانة بما يعرف بالمشورات الكيفية و الإجتماعية ، و تعني وضع إستبيان يشمل أسئلة تنصب في الأساس على الأبعاد الكيفية في تقديم الخدمة.

مثال:

- من كان في إستقبالك عند دخول الجمعية أو العيادة؟

- ما المدة التي كنت تنتظرها قبل أن تقابل المسئول أو الطبيب؟

¹ NGO المؤسسة الأمريكية للتنمية ، مرجع سابق، ص. 9-10.

- ما المدة التي يستغرقها لقاءك بالمسئول أو الطبيب؟

هذه الأسئلة تساعد على معرفة أسلوب تقديم الخدمة و لكن عن طريق غير مباشر و دون السؤال مباشرة عن الخدمة تحقيقاً لأقصى قدر ممكن من الموضوعية.

ب/ طبيعة الجمهور المتلقي للخدمة:

حيث يجب مراعاة الخصائص الإجتماعية للزبائن عند إستطلاع رأيهم، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمستوى التعليمي إذا كان منخفضاً ، فهذا يشكل صعوبة لمعرفة مدى رضاهم عن طبيعة الخدمة المقدمة لهم و خاصة في الجانب الكيفي، و لمواجهة ذلك لا بد من توفير فريق عمل قادر على مخاطبة مثل هذه الفئات ، و بنفس اللغة التي يفهمونها و يستطيعون من خلالها بناء جسور الثقة معهم لمعرفة رأيهم الحقيقي إتجاه الخدمة المقدمة كما و كيفاً.

جـ/ غياب الثقة:

في بعض المجتمعات و بخاصة التي يخشى أهلها رموز السلطة، أي كانت صورتها أو شكلها يتجنب أفراد الجمهور أو الزبائن العاديين إبداء رأيهم بصراحة في كم و كيف الخدمات المقدمة لهم ، خشية أن يفقدها أو

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

أن يؤدي ذلك إلى إستعداد الموظفين القائمين على العمل . و بنفس المنطق يخشى صغار الموظفين في أي مؤسسة إبداء أية آراء تنتقد فيها أسلوب عمل الإدارة خشية أن يفقدوا وظائفهم.

يكمن الحل في بناء جسور الثقة و الحرص على إبراز مصداقية و سرية عملية التقييم و قياس رضا العملاء لتشجيع الجمهور العادي على المشاركة في هذه العملية.

2- طرق قياس ولاء الزبون

لا يعبر الولاء عن قيم دقيقة و ثابتة، كونه مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد و عدم الاستقرار فقياسه ليس أمرا سهلا، فإذا كان بإمكان مؤسسة قياس سلوك تكرار الشراء فالصعوبة تكمن في قياس مستوى الارتباط و التعلق.

من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة و منطقية تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات المتنوعة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالولاء (سلوك تكرار الشراء، التعلق) في نفس الدراسة و هي:

2-1 الاحتفاظ بالزبائن:

يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا الزبون و تعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر المؤسسة و يقيس معدل الإحتفاظ بنفس الزبائن من فترة زمنية لأخرى أو من جهة الزبون بمدى إستعداده لبقاء الزبون لدى المؤسسة أو للعلامة خلال فترة زمنية معينة.

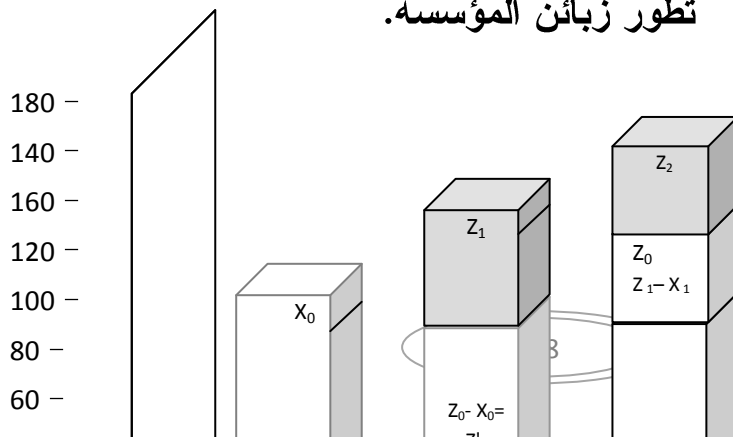
إعتبر هذا القياس و لغاية يومنا ذو أهمية بالغة في متابعة و تطوير ولاء زبائن المؤسسة خلال

فترات زمنية محددة، و يوضح الشكل التالي التطور الزمني لولاء زبائن مؤسسة RANK-Xerox

لسنة 2002¹.

الشكل رقم- 17-

تطور زبائن المؤسسة.



المصدر: ريمة عبد العزيز ، مرجع سابق، ص. ص 38-39.

تحليل الشكل: تم الحصول على الشكل بإجابة المؤسسة على السؤال الآتي:²

¹ ريمة عبد العزيز، مرجع سابق، ص 38.

² حاتم نجود، مرجع سابق، ص. ص 139-140.

ما هو عدد الزبائن للسنة الماضية و الذين يستمرون في تعاملهم مع المؤسسة؟

بالنسبة للعمود الأول Z_0 يمثل عدد زبائن المؤسسة خلال السنة 0.

العمود الثاني: فقدت المؤسسة X_0 من زبائن السنة الماضية و بقي $Z'_0 - X_0 = Z_0$ إضافة

إلى جذب عدد من الزبائن وهو Z_1 .

العمود الثالث: Z'_0 تمثل عدد الزبائن الذي لا تزال تحتفظ به المؤسسة ، فقدت جزء من زبائن

السنة الماضية و بقي $Z'_1 - X_1 = Z_1$.

إجمالي الزبائن المحتفظ بهم للسنة الثانية هو $Z'_0 + Z'_1$ ، إضافة إلى عدد من الزبائن الجدد هو Z_2 .

يتم حساب معدلات الإحتفاظ بالزبائن بالتغير الحاصل من سنة لأخرى في إجمالي زبائن المؤسسة.

Z_0 ← 100%

Z'_0 ← H %

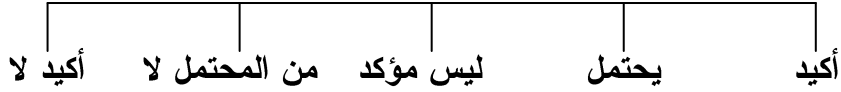
فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

يرتكز هذا القياس على المعلومات الماضية، مع أن دقة القرارات الإستراتيجية تعتمد على التنبؤ بالمعطيات المستقبلية، هذا ما يتطلب تدعيم هذا القياس بقياس آخر يمكن من التنبؤ بمعدلات الإحتفاظ المستقبلية.

يتم الحصول على المعطيات المستقبلية بإجراء إستقصاء على الزبائن و ليس على دفاتر المؤسسة حيث يطرح على الزبون سؤال تتم الإجابة عنه وفق السلم المختار.

مثال: ما هو إحتمال أن تبقى زبون لدى المؤسسة أو العلامة خلال الفترة X؟

الإجابة تكون موزعة على السلم الآتي:



التحويل النقطي للإجابات يتوزع كالآتي:

الصيغة	أكيد	يحتمل	ليس مؤكد	عن المحتمل لا	أكيد لا
التنقيط	5	4	3	2	1

ملاحظة: بالنسبة للمجال الزمني الذي يتضمنه السؤال خلال الفترة X (شهر، سنة، يوم)

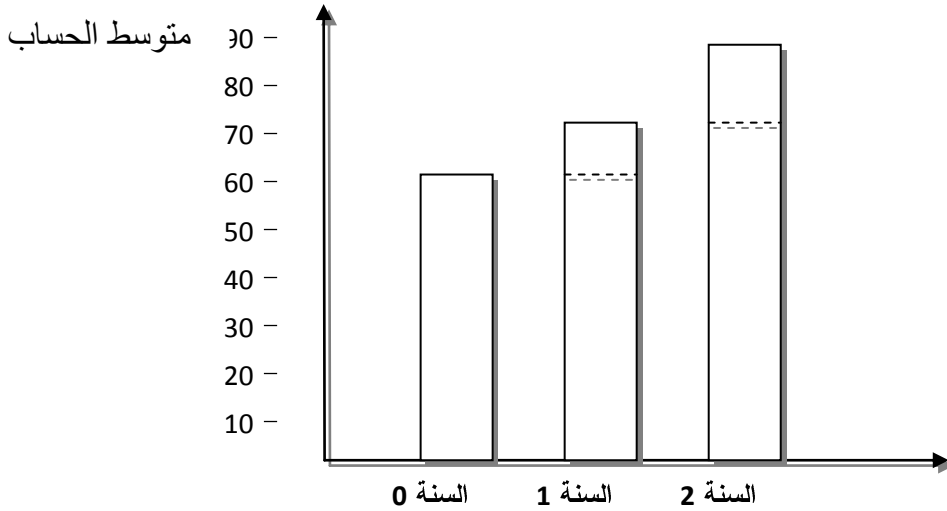
يتحدد حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ففي حالة معدل دوران الزبون مرتفع سوف تعتمد على مجال زمني قصير، أما إذا كانت العلاقة مع الزبون أكثر إستقراراً يؤخذ مجال أطول.

2-2- الحصة النقدية:

إن لم يكن الزبون متعلق بالعلامة، فلن يوفر جزء كبير من مصاريف مشترياته لشراء هذه العلامة ، بالإعتماد على دفاتر المؤسسة يتم حساب متوسط حساب الزبون وتتبع تطوره خلال فترة زمنية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم - 18 -

تطور متوسط حساب الزبون



المصدر: حاتم نجود، مرجع سابق، ص 140.

من خلال الشكل نلاحظ أن الزيادة المحققة في متوسط حساب الزبون تعبر عن مستويات متزايدة في الولاء، إلا أنه في حالة يكون من الصعب فتح حسابات لكل زبائن المؤسسة، خاصة في مجال المنتجات الواسعة الإستهلاك، تجري المؤسسة إستقصاء مع الزبون للإجابة على السؤالين الآتيين¹:

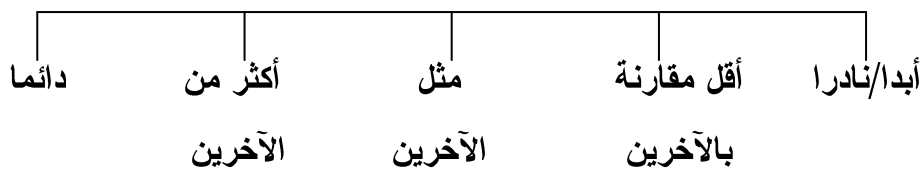
السؤال الأول: من إجمالي مصاريفك الأسبوعية على المشروبات ما هي النسبة المخصصة للعلامة X؟

تكون إجابة الزبون بتحديد النسبة بدقة تكون تتراوح ما بين 0% و 100%، إلا أنه من النادر ما

يكون بإمكان الزبون تذكر مصاريفه بهذه الدقة فتصبح الإجابات غير موثوق بها.

السؤال الثاني: و هو أكثر منطقية و عملي، يمكن أن يطرح على الزبون بعدة صيغ مثل:

- في قيامك بالشراء أسبوعيا هل تتعامل مع السببرات X؟ و نقترح عليه سلم للإجابة كالآتي:



فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

التحويل النقطي للإجابات يتوزع كالآتي:

الصيغة	أبدا/نادرا	أقل مقارنة بالآخرين	مثل الآخرين	أكثر من الآخرين	دائما
التنقيط	1	2	3	4	5

2-3- تقبل البدائل:

¹ ريمة عبد العزيز، مرجع سابق، ص. ص 39-40.

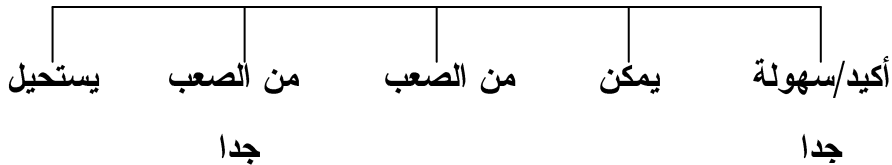
يهدف هذا القياس إلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالعلامة أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة أو العلامة.

قبل إجراء هذا القياس، يطلب من الزبون تحديد قائمة المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم و يمكن أن يكون قد تعامل معهم، و كلما كانت إجابة الزبون تدل على معرفته الجيدة لأهم المنافسين للمؤسسة أو العلامة، كانت الثقة في نتائج القياس أكبر.

يتم قياس مستوى تقبل البدائل الأخرى بطرح السؤال على الصيغة الآتية:

بأخذ كل العوامل بعين الاعتبار، سيكون من الممكن أن تغير المؤسسة أو العلامة ؟

تكون إجابة المؤسسة موزعة على السلم كالآتي:



التحويل النقطي للإجابات يتوزع كالآتي:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الصيغة	أكيد/سهولة جدا	يمكن	من الصعب	من الصعب جدا	يستحيل
الإجابة	1	2	3	4	5

و للإشارة فإن العوامل التي تؤخذ بعين الإعتبار هي حواجز الخروج التي يمكن أن تكون سببا في

¹ نفس المرجع، ص 40-41.

الاحتفاظ بالزبون بدل الولاء الحقيقي.

كأن يطرح السؤال كالاتي:

- إذا قام أحد المنافسين بتخفيض سعر المنتج، سيكون من الممكن أن تغير المؤسسة أو العلامة؟

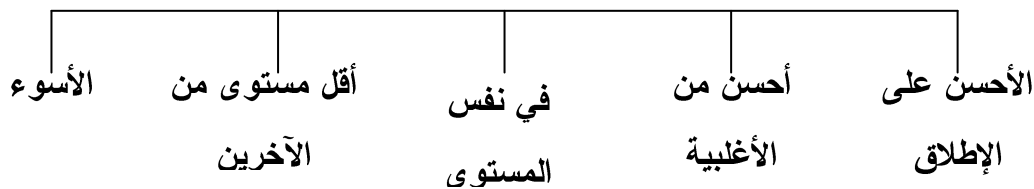
2-4- قياس موقع المؤسسة أو العلامة في ذهنية الزبون مقارنة بباقي المنافسين:

في غالب الدراسات يعتمد على هذا القياس قبل قياس تقبل البدائل، لأن الإجابة على هذا القياس يمكن أن تعطي لنا تصور لنتائج القياس السابق.

يطرح على الزبون السؤال بالصيغة الآتية:

- بالمقارنة مع البدائل الأخرى كيف تقيم العلامة أو المؤسسة؟

تكون إجابة الزبون موزعة على السلم الآتي:



فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

التحويل النقطي للإجابات يتوزع كالآتي:

الأسوء	أقل مستوى من الآخرين	في نفس المستوى	أحسن من الأغلبية	الأحسن على الإطلاق	الصيغة
1	2	3	4	5	التنقيط

2-5- قياس مستوى الثقة:

¹حاتم نجود، مرجع سابق، ص142.

كخطة مكملة للدراسة، يستعمل هذا القياس بهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في المؤسسة أو العلامة، يطرح على الزبون سؤال بالصيغة الآتية:

- ما هو مستوى الثقة الذي تضعه في وعود المؤسسة أو العلامة؟

تكون إجابة الزبون على السلم المختار كالآتي:

ثقة تامة	أثق بها	ليست أحسن من غيرها	أقل مقارنة بالآخرين	لا أثق بها تماما
----------	---------	-----------------------	------------------------	---------------------

تنقيط الإجابات يكون موزع كالآتي:

الصيغة	ثقة تامة	أثق بها	ليست أحسن من غيرها	أقل مقارنة بالآخرين	لا أثق بها تماما
التنقيط	5	4	3	2	1

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

بعد القيام بكل هذه القياسات، نحصل على مجموع من النقاط يعكس مستوى ولاء الزبون و يكون موزع كالاتي:

الولاء	من مجموع النقاط%
- ولاء مرتفع جدا	100% - 80%
- أوفياء	79% - 55%
- زبائن أقل تعلق	54% - 18%
- لا يوجد ولاء	17% - 0%

¹ نفس المرجع، ص143.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرضا و الولاء لدى الزبون

هناك من يرى أن رضا العملاء و ولاءهم هو تعبير عن نفس المفهوم، و هذا غير صحيح، لأنهما مفهومان مستقلان، فالرضا من وجهة نظر المنظمة شئ تقدمه لعميلها، أما الولاء فهو حالة من التفضيل المستمر يصل الى حد الدفاع بإصرار عن العلامة و هذا هو ما يقدمه العميل للمنظمة.

هناك إختلافات جذرية بين الباحثين حول تحديد طبيعة العلاقة بين رضا العميل و الولاء للمنظمة و

تحديد من هو المتغير التابع ومن هو المتغير المستقل.¹

لقد بين فورنل أن العملاء الدائمين و ذوي الولاء للمنظمة ليسوا بالضرورة عملاء راضين. كما أوضح بأنه في الصناعات المنافسة، كلما زاد رضا العملاء، زاد ولائهم للمنظمة و كلما قل رضاهم قل ولائهم لها، و اتجهوا لمنظمة منافسة أفضل.

لقد أوضح كل من 'ماتيسوس' و 'هيبورث' أن رضا العميل يسبق ولاءه، و لكن ليس بالضرورة أن يؤدي رضا العميل إلى ولائه للمنظمة. هذا يعني أن رضا العميل يؤدي إلى ولائه للمنظمة بينما ولاء العميل

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

للمنظمة ليس ناتج بالضرورة من رضائه عنها و عن المنتجات التي تقدمها، أي أن رضا العملاء هو شرط ضروري و ليس كافيا لحدوث سلوك الولاء.

فعلى الرغم من أن بعض الباحثين قد توصل إلى أن الرضا هو شرط ضروري و مسبق لتحقيق ولاء المستهلك ، إلا أن الإستنتاج السابق لا يمكن إعتبره قاعدة عامة.

فالعديد من المستهلكين الذين أظهروا شعورا عاليا إتجاه المنتجات التي قاموا بشرائها قد تحولوا إلى شراء منتجات أخرى ، فالمستهلك قد يشعر بالرضا التام عندما يتناول وجبة مثلا في أحد مطاعم كنتاكي ، و لكن نفس المستهلك عندما يشعر بالجوع قد يتحول إلى مطعم آخر.

¹Jean-Marc Lehu ,(1999), **La fidélisation client**, Edition d'organisation, Paris, , P 10.

و من ناحية أخرى فالمستهلك الذي لا يشعر بالرضا قد يظل ولاءه كما هو و يستمر في التعامل مع نفس المنظمة و بشكل متكرر.(الفرد الذي يشجع نادي الزمالك و يرى فريقه يتعادل أو يخسر من فريق آخر فهو يشعر بعدم الرضا عن الفريق، ولكن في المرات التالية سيظل نفس الفرد مشجعا لفريقه. و المواطن العادي قد يشعر بعدم الرضا تجاه بلده التي يعيش فيها، ولكن ولاءه لهذا البلد يظل عاليا).

ومع ذلك فإن الدراسات الحديثة قد توصلت إلى أن المستهلك الذي يشعر تماما بالرضا يكون لديه أقل الإحتمالات للتحول نحو منتج آخر. وهذا يقودنا إلى إفتراض أن كثافة الشعور بالرضا و ليس الشعور بالرضا في حد ذاته هو عنصر أساسي لتحقيق ولاء المستهلك.¹

وقد لوحظ أن هناك إرتباط إيجابي بين رضا المستهلك و بين ولاء المستهلك ، ولكن زيادة مستويات الرضا لا تؤدي إلى زيادة مماثلة في الولاء بالنسبة لكل المستهلكين على السواء .

ولذا يمكن القول بأن العلاقة بين الرضا ، و بين الولاء ليست بسيطة ، و ليست خطية و الجدير بالذكر أن عدم الرضا قد لقي إهتماما محدودا من الباحثين حتى يومنا هذا، وكما سبق القول فإن المستهلكين الذين لا يشعرون بالرضا أو الغير راضين لا يشترط أن يتحولوا إلى شراء منتجات أخرى و قد يكونوا مستهلكين ذوي ولاء رغم عدم رضاهم.

المبحث الثالث : بناء و إدارة العلاقة المتميزة مع الزبون

تعتبر الخطوات التي تسعى إلى بناء علاقات رابحة مع الزبائن ، و التي تحدد أسلوب إدارة هذه العلاقات ، و الوسائل التي تضمن إستمراريتها ، الخطوات الأهم في أي إجراء تسويقي.

و قد تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون من مجرد إدارة لعمليات التعامل مع معطيات التسويق الخاصة بالزبائن ، و إدارة عمليات الإتصال معهم إلى منهجية متكاملة، حيث تعتبر عملية إستقطاب الزبائن و إقناعهم بقيمة المنتج و بمستوى أداءه ، و خصوصا في هذا الزمن الذي يعيش فيه الزبون في بحر من الحملات الدعائية التي تحول إستقطابه بشتى الوسائل ، عملية صعبة و معقدة.

¹ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص 229.

حيث سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة و رفع الغموض حول التساءلات التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين المؤسسة و الزبون و خاصة أنها تتميز بالديناميكية ؟

- ماذا نعني بإدارة العلاقة مع الزبون و ما الهدف المرجو منها؟

- كيف يمكن تحسين و تحقيق التميز في العلاقة مع الزبون؟

المطلب الأول: بناء العلاقة بين المؤسسة و الزبون

يعد الزبون العنصر الحاسم في بناء سمعة و مكانة المؤسسة ، و لذا كان من الجدير بأي مؤسسة تسعى لإكتساب حصة سوقية و السيطرة على منافسيها ، أن تولي كل إهتمامها في كيفية بناء علاقة وطيدة و متماسكة بينها و بين زبائنها ، و الذي سيمكنها من تحقيق التميز العددي و التنافسي الذي يجعل منها دوما في الريادة بين نظائرها من المؤسسات.

1- مفهوم و مكونات العلاقة بين المؤسسة و الزبون.

ترتبط عملية بناء العلاقات إرتباطا وثيقا بتطور المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقات مع الزبائن ، و التي تعتبر مفاهيم مهمة جدا في الإدارة الحديثة التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة و التسويق عموما .

1-1 مفهوم العلاقة بين المؤسسة و الزبون

إن إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة و تبادلها بمبلغ من المال ، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب ، في حين أن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة و الزبون تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تعتمد على ركنين أساسيين هما ¹:

أ- سير المعلومة في الإتجاهين زبون و مؤسسة .

ب- معالجة هذه المعلومة من الطرفين.

¹ www.Labocolloque5.Voila.net.

كما توجد هناك مرتكزات من الواجب أن تقوم عليها هذه الإدارة و هي:¹
أ/ التوجه نحو الزبون.

ب/ تمكين الزبائن من المشاركة في دعم مسيرة المؤسسة و تعزيز موقفها التنافسي في السوق (شركاء لا زبائن).

ج/ منهجية إدارية مدركة للحاجات الإنسانية المختلفة للأفراد و رغباتهم في التميز هو ما يؤكد ضرورة إحداث التميز في الخدمات /المنتجات المقدمة بما يوافق توقعات و تطلعات الأفراد .

د/ تبني مفهوم المؤسسة الحاضنة لزبائنها ، و إحلاله مكان المؤسسة الجاذبة لهم و هذا يقتضي إعادة تموضع المؤسسة في سوقها بل في أذهان زبائنها بشكل تنافسي فريد.

ه/ توكيد مستمر على معايير الجودة و إلتزام دائم بها نحو زبائنها.

و/ التطوير و التحسين المستمر و الابتكار ، وهذا يتطلب فتح آفاق البحث و التطوير للوصول إلى مستويات أعلى من الرضا لدى الزبائن عما يقدم لهم.

ز/ تحسين مستمر للإنتاجية و حرص شديد على خفض التكاليف.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ح/ تبني نظم معلومات فعالة قادرة على تكوين قواعد معلومات إستراتيجية تستطيع دعم مراكز صناعة القرار في الوقت المناسب.

ط/ التمكين الوظيفي: إن الإهتمام بالزبائن و رعايتهم من جانب موظفي المؤسسة لا يمكن أن يتحقق طالما أن هؤلاء الموظفين بعيدون عن إدراك دورهم و مشاركتهم ، فالموظف الذي لا تتوفر لديه الحافزية الكافية للأداء و الرغبة الأكيدة في العمل لا يستطيع تكوين إتجاهات إيجابية نحو الزبائن. لذلك على الإدارة أن توفر مساحة أكبر لتدريب و تمكين موظفيها ليدركوا دورهم الفعال في هذا المجال.

ي/ ترويج ثقافة الزبون بين كافة كوادر المؤسسة و تكريس جهود كافة الإدارات فيها لتبني هذه

¹ ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل إتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون و موزعون، ط1، الأردن/عمان، 2010، ص. ص. 49-50.

الثقافة. إن هذا يتطلب قدرا كبيرا من عمليات التنسيق و التعاون بما يوفر من فرص التكامل و التشارك في تأدية العمليات ، فالمصلحة عامة و الأهداف مشتركة.

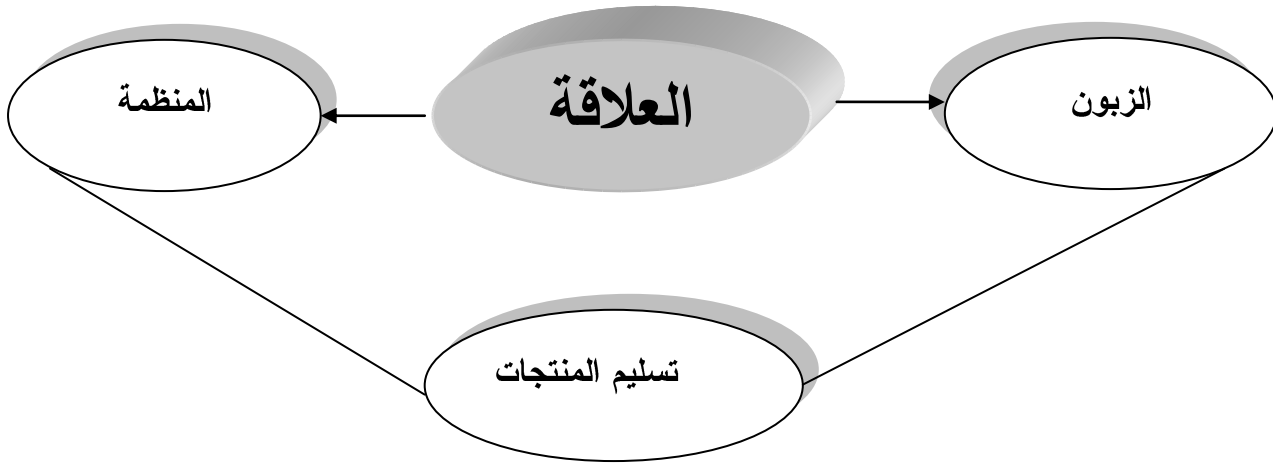
ك/ كما تعرف العلاقة بأنها ليست علاقة تناول غداء أو ما شابه ذلك ، علما أنه هناك متسعا لذلك بكل تأكيد ، وإنما يقصد بكلمة علاقة القيام بكل الأشياء ، وأن تمثل كل الأشياء ، التي تبني الثقة مع الزبون كالإصغاء و طرح الأسئلة المناسبة ، توقع المشاكل و حلها ، الوفاء بالإلتزامات ، حسن التصرف بما يمكن أن يقع ، إزالة المفاجآت غير السارة ، الإشتراك بالعمل ، و العمل بنزاهة و إستقامة.¹

و لتوضيح العلاقة التي يجب أن تكون بين الزبون و المؤسسة يمكن طرح الشكل التالي:

الشكل رقم- 19 -

العلاقة الإنعكاسية بين الزبون و المنظمة





المصدر: قلش عبد الله، متناوي محمد، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، "دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2009، ص 2.

¹ روبرت سولومون، ترجمة أحمد العمري، مرجع سابق، ص 155.

يبين الشكل أعلاه أن الزبون نقطة البداية و النهاية في نفس الوقت ، و التي تعتبر الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في أنشطة المنظمة، حيث يتحدد طبيعة النشاط الإنتاجي للمنظمة من حيث الكمية و النوعية بناء على رغبات و حاجيات العميل الحالية و المتوقعة ، و بناء على هذا تتحدد باقي الأنظمة و طبيعتها . كما يلعب دورا كبيرا في تحديد سياسات التسليم ووقته، حيث يرهن نجاح المنظمة بفاعليته في تحقيق ذلك. إذن فلإدارة الجودة الشاملة دورا كبيرا و فعالا في تعزيز العلاقة بين الزبون و المنظمة.

1-2- مكونات العلاقة بين المؤسسة و الزبون

يميز علماء النفس بين العلاقات الأولية و الثانوية ، حيث أن الأولية تلك العلاقات الشخصية في المدى الطويل و تركز على الإلتزام المتبادل، أما الثانوية فتظهر أكثر في بيئة الأعمال و هي علاقات أكثر سطحية من الأولى موجهة على مدى زمني أقل . و تتمثل أهم مكونات العلاقات الثانوية في:¹

أ/ الرضا: يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية إستجابة إيجابية للمؤسسة ، و من الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة و ممثلها و سلوكهم التعاوني و مقارنتها بالتوقعات، أي مدى تعويض المنتج (سلعة/خدمة/علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ب/ **الثقة**: فلكسب ثقة العميل نحتاج إلى تكوين ثلاث قيم هي: (قيمة الأداء ، قيمة سهولة التعامل وقيمة السعر) ² . و من ناحية قيمة الأداء ، يبحث العملاء دوما عن الخدمات/السلع التي تلبي إحتياجاتهم و تقدم لهم النتائج المطلوبة ، وبالنسبة لقيمة السعر يحرص الزبائن حرصا بالغا على دفع سعر معقول و الإطمئنان إلى أن التكاليف التي سيتحملها في سبيل الحصول على

¹ بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات :تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) ، مجلة الباحث، العدد7، 2010/2009، ص. ص 368-370.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. ص 147-148.

السلعة أو الخدمة أقل ما يمكن ، ومن ناحية قيمة سهولة التعامل مع المنظمة ، فإن الزبائن يجدون راحة كبيرة عندما يجدون أن المنظمة قريبة منهم ، و إجراءات الحصول على السلعة أو الخدمة قليلة، و سهولة الإتصال بالمنظمة ، و سرعة الإستجابة ، وروح التعامل الشخصي مع الزبائن.

جـ / الإلتزام المتبادل: حيث تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الإلتزام المتبادل ، و تعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة و قوية و متابعتها على المدى الطويل ، لزيادة ربحية المنتجات (سلع/خدمات) و إستمرار التبادل المريح بين الطرفين و التفاعل بينهما حيث توجد ثلاث صيغ للإلتزام :

- **الإلتزام الشخصي**: وهو إرادة الطرف لإثبات العلاقة و إطالتها قدر ما أمكن.

- **الإلتزام الأخلاقي**: إحساس بوجود متابعة العلاقة و المحافظة عليها من الطرفين (الإلتزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنها حتى في الحالات الطارئة).

- **الإلتزام الهيكلي**: عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالإلتزام و محاولة تجنب الخسائر.

د/ **التبادلية**: تبين الكثير من النظريات الإجتماعية أن التبادل أساس العلاقة ، و يفترض فيه : العطاء ثم الأخذ ثم العطاء ، فعندما يتبادل فردان شيئين ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل.

ه/ التفاعل: يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما: البعد المادي : كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية، و بعد العلاقة: و تتضمن الإتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب.

2- مستويات و أشكال العلاقة مع الزبون

يمكن أن تبني الشركات علاقات على العديد من المستويات ، إعتقادا على طبيعة سوق الهدف. ففي أحد النقيضين ،يمكن أن تسعى الشركة التي لها العديد من الزبائن منخفضي الهامش إلى تطوير علاقات أساسية معهم¹. مثال ذلك : لا تتصل المنظمة أو الشركة هاتفيا بكل زبائن منتجاتها لتعرفهم

¹ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور ، مراجعة عبد المرضي حامد عزام، تقديم عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول، الرياض، 2007، ص79.

شخصيا ، وبدلا من ذلك تنتج الشركة علاقات من خلال إعلان بناء العلامة التجارية، و ترويجات المبيعات ، ووضع رقم الرد هاتفيا تحت التصرف و موقع الويب.

و على العموم تأخذ العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و زبائنها ثلاثة أشكال من الإتصال هي:

أ/ **الإتصال عن بعد:** وهو الإتصال الذي يتم بين الزبون و المؤسسة بطريقة غير مباشرة، كالبريد أو المواقع الإلكترونية أو أي نظام من نظم التوصيل الآلي للخدمة كخدمة الهاتف النقال أو الحاسوب.

ب/ **الإتصال الشخصي المباشر:** ويقصد به الإتصال الذي ينشأ عند حضور الزبون شخصا إلى المؤسسة و تعامله مع موظفيه وجها لوجه.

جـ/ **الإتصال غير المباشر:** وهو الإتصال الذي يتم عن طريق الهاتف أو المقابلة عبر قنوات الإتصال الفضائية.

و الحقيقة أن التفاعل بين المؤسسة و زبائنها يمكن أن يتم بشكل أو أكثر من تلك الأشكال، كما أن أية إستراتيجية تتبناها المؤسسة في مجال إدارة علاقتها بالزبائن يجب أن تركز على الأسس التي تضمن إيجاد قنوات الإتصال الفعالة مع الزبائن لمتابعة شؤونهم و التعرف على مستويات رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

المطلب الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون و الإحتفاظ به

تتمثل المهمة الحرجة للإدارة الحديثة و خاصة إدارة التسويق داخل أي مؤسسة في محاولة خلق علاقات مربحة مع زبائنها بغض النظر عن توجهها، حيث يركز المفهوم الضيق لإدارة العلاقة مع الزبون على أنشطة إدارة قواعد البيانات الخاصة بالزبائن ، حيث تنطوي تلك الأنشطة على إدارة تفاصيل المعلومات عن كل زبون ، وكذلك إدارة عملية تحديث تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى هؤلاء الزبائن.

1- ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة ، لذلك وجب عليها إتخاذ جميع الوسائل و الأدوات لتبني هذا النظام بجدارة و فعالية.

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 51.

1-1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد ركزت الكتابات الحديثة على تقديم تعريفات أكثر إتساعا لإدارة العلاقة مع الزبون حيث يمكن تعريفها بأنها:

- هي إدارة المعلومات التفصيلية عن الزبائن الأفراد ، و الإدارة الحريصة لنقاط تماس الزبون كي تعظم ولاءه.¹

- تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها إستراتيجية شاملة و عملية متكاملة بين المنظمة و المستفيدين بوجه عام و الزبائن. كما أنها تقوم على أساس التحوار و التشاور و الثقة المتبادلة بينهم ، من أجل الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة.²

- كما تعرف أيضا على أنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن بإستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء بإتصال دائم مع الزبون.³

1-2- فوائد و حسنات نظام إدارة العلاقة مع الزبون

يعتبر نظام إدارة العلاقة مع الزبون واحدا من أهم الحلول التي تتيح متابعة نشاطات البيع و التسويق بحيث يعمل في الدرجة الأولى على جعل الزبون محور الإهتمام الأساسي فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المنظمة إنجاز كافة الأعمال البيعية و أعمال المتابعة و فتح الحسابات للزبائن، و حفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي و إصدار التقارير و ترتيب الأعمال و معاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع و إبقاء العلاقة الطيبة مع الزبون ، بالتالي إدخال التحسينات

¹ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 363.

² www.kenanonline.com.

³ www.dc228.4shared.com , 17 :39, 12 /03/2012.

إلى مناطق الخلل أو الضعف و لعل أهم فوائد هذا النظام نذكر: ¹

أ- **تكلفة منخفضة مع أداء فعال:** حيث يعتبر أسلوبا جيدا لتوفير الكثير من المصاريف في الإتصالات غير المجدية ، و ضياع المعلومات و خسارة الزبائن بسبب عدم المتابعة أو سوء في أداء المبيعات مثلا.

ب- **قابلية النظام للتكيف و التخصص حسب الإحتياجات:** وهذا بطبيعة الحال يعتمد على نوع المنتجات و الخدمات التي يقدمها الزبون و فئة تصنيفها في مجال العمل.

ج- **حفظ المعلومات و طباعة التقارير:** إن عنصر المعلومة هو العنصر الرابع دائما و حفظ تلك المعلومة يعني الحفاظ على رأس مال فريق المبيعات من علاقات ، وفي نفس الوقت فإن التقارير تظهر مواطن الضعف و الأداء لفريق المبيعات، بالتالي يساعد بشكل كبير في إيجاد الحلول وبأسرع وقت ممكن.

د- **المتابعة المستمرة و الفعالة للزبائن:** حيث أن هذا النظام يعتبر الزبون العنصر المستهدف فيسجل المعلومات الكاملة عنه و يدير العلاقة معه، و كافة الإتصالات اللازمة من أجل توفير الخدمة اللازمة له و نيل رضاه، بالتالي تطوير العملية التجارية و حجم الإستثمار معه.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ه- القدرة على إدارة فرص المبيعات و التسويق: يدعم النظام إدارة المبيعات و التسويق في المنظمة على وضع إستراتيجيات البيع و التسويق المناسبة لنشاطها التجاري.

1-3- خطوات إدارة العلاقة مع الزبون:

إن الجدير بالذكر أن مؤسسات كثيرة تركز على الآليات التي تعمل بها المؤسسة في إدارة علاقتها مع زبائنها و التأكيد على التكامل بين الجوانب المختلفة لهذه العلاقة متناسية أحيانا بعض مجالات التماس الأساسية مع الزبائن.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص. ص 279-280.

و هناك إطار متكامل لإدارة العلاقة مع الزبائن ، ويتكون من أربع خطوات نوردتها على النحو التالي:¹

أ/ الخطوة الأولى:

تحديد الزبائن المحتملين و الحاليين للمؤسسة، و تتضمن هذه الخطوة القيام ببناء قاعدة معلومات شاملة و متكاملة عن الزبائن، يتم الحصول عليها من كافة المصادر بما فيه نقاط التماس مع الزبائن.

ب/ الخطوة الثانية:

تصنيف الزبائن طبقا لحاجاتهم و قيمة كل منهم للمؤسسة، و تشكل هذه الخطوة المحور الرئيسي في عملية إدارة العلاقة مع الزبائن ، ومع إدراك أن حقيقة القيمة الكامنة في العميل أو الزبون لا تعادلها الأموال فقط . بل تتعداها إلى كافة القيم المادية الملموسة و غير الملموسة التي يمكن الإنتفاع بها. إن التميز بين العملاء يجب أن يقود إلى تطوير إستراتيجيات تعامل متباينة . فلا بد من تقديم أفضل الخبرات لأفضل العملاء أو الزبائن . و لا يجب أن ننسى أن 80 في المائة من أرباح المؤسسة تأتي من 20 في المائة من عملائها.

جـ/ الخطوة الثالثة:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

تصميم قنوات إتصال نشطة و فعالة يتم عبرها التفاعل الوثيق مع الزبائن، الأمر الذي يساعد على إثراء قاعدة معارف إدارة المؤسسة، فهذا التواصل و التفاعل سيمكن الإدارة من التعرف على الحاجات الأساسية و الخاصة للعملاء ، وهو ما يساعد على بناء علاقة متميزة معهم. إن هذه المعرفة العميقة بحاجات كل عميل من شأنه أن يعزز قدرة الإدارة على أساس شخصي، و هذا النمط من التفاعل بين المؤسسة و الزبائن سيرسخ العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

د/ الخطوة الرابعة:

بناء تشكيلة من المنتجات (سلع/خدمات) طبقا للحاجات الخاصة لكل زبون.
و الإدارة الفعالة لعلاقة المؤسسة مع عملائها يجب أن تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

¹ ناجي معلا ، مرجع سابق، ص. ص 61-62.

- تخفيض معدل إنفصام أو تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة.
- إطالة فترة التعامل بين العملاء و المؤسسة وما ينتج عنه من علاقات متطورة.
- تعزيز معدلات النمو في حجم التعامل مع كل زبون من خلال تطبيق مفهوم التشاركية ، وهو ما يقود إلى شعور متبادل بوجود مصلحة مشتركة.
- العمل على تحويل العملاء الذين تحقق من وراءهم المؤسسة أرباحا قليلة أي عملاء مربحين وإلا فلا بد من إنهاء العلاقة معهم.
- التركيز على العملاء ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة.

2- مراحل تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

إن بدايات ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كان في نهايات القرن الماضي من خلال .
تبنى عدة شركات لهذا المفهوم و من أبرزها شركة Microsoft و Hewlt Packord إن ما قامت

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

به هو جهود ريادية لدعم البداية لتأسيس هذا المفهوم و تطوره.

إن تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون قد مر بعدة مراحل وفقا لتطور فلسفة التسويق المعاصر. و يمكن النظر لهذه المراحل باختصار من خلال تطور مفهوم التسويق الذي مر بعدة مراحل و هي كالتالي:¹

أ/ مرحلة التسويق الواسع: إن مفهوم التسويق الواسع يشير إلى جهود المنظمة، وعلاقتها كانت مع مجموعة من الزبائن و بأسواق مختلفة. إن هذا النموذج يعتبر الأول الذي ساد في الماضي، وكذلك تعتبر إحدى المحاولات الأولى التي سعت المنظمة من خلاله إلى بناء علاقة زبون وفقا لعدة معايير تقييمه مثل الحصة السوقية، أرقام المبيعات، سمعة العلامة التجارية، الربحية...إلخ. حيث إنتشر فكر تسويقي جديد يركز بالدرجة الأولى على الزبون و التوجه نحوه و بناء علاقات وثيقة معه، ولتحقيق ذلك إتجهت المنظمات إلى القيام بعمليات الإتصال بالزبائن، من خلال وسائل واسعة و حملات ترويجية

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2010، ص. ص

مكتفة أدى إلى إحداث أثر إيجابي على جذب المستهلكين للتعامل مع منتجات المنظمة. و نظرا لضعف المنتجات المقدمة و شدة المنافسة فإن هذا التوجه سرعان ما بدأ بالإنهيار و التعثر مما مهد للإنتقال للمرحلة الثانية بتوجيهات جديدة.

ب/ مرحلة التسويق المستهدف:

إن إنعكاسات التطورات الهائلة في جميع مجالات التكنولوجيا، أثر على بيئة الأعمال و أدت إلى قيام منظمات الأعمال و إدارة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية نحو فهم و إدراك حاجات و رغبات و تفضيلات قطاعات سوقية محدودة، و الذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف. إن هذا التوجه و الإستراتيجيات المعدة لتنفيذه قد حققت نجاحات أكبر من التوجه السابق في المرحلة الأولى، إلا أنه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. إلا أنه سرعان ما إنهار بسبب عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة حول كيفية إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من أجل الإحتفاظ بهم، وعدم قدرة المنظمة على تقديم مزيج تسويقي يرضي

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الزبائن وأخيرا عدم قدرة المنظمة على فهم أن التغييرات البيئية إنعكست على حاجات و رغبات و تفضيلات الزبائن وهذا ما أدى إلى ظهور المرحلة الموالية.

ج/ مرحلة علاقات الزبون:

إن ظهور هذه المرحلة كان مسألة ضرورية ، نتيجة للتطورات التكنولوجية و الإتصالات و ما أحرزته من وسائل إتصال حديثة و إلكترونية (شبكة الإنترنت) ، أدت إلى إحداث تغير جوهري في توجهات المنظمات كان أساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات زبون متطورة و طويلة الأمد. إن ظهور مفهوم (تفاعل واحد إلى واحد) كان لرغبة المنظمات في تعميق علاقاتها مع زبائنهم . إن أسس هذا التوجه تتلخص في : (جذب زبائن بمختلف الوسائل، زيادة رضا الزبائن ثم ولاءهم ، الفهم العميق لحاجات الزبائن و بالجودة المطلوبة).

د/ مرحلة الإحتفاظ بالزبون:

يعتبر الإحتفاظ بالزبائن العمود الفقري لإدارة العلاقة مع الزبون، لذلك فإن كسب ثقة الزبائن الحاليين و المحافظة عليهم يجب أن يتم من خلال برنامج فعال¹ تتبناه إدارة

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص. ص 53-54.

المؤسسة للمحافظة على الزبائن ، إن مثل هذا البرنامج يجب أن يقوم على المحاور التالية:

- القياس المستمر لرضا العملاء عن مستوى المنتجات المقدمة و إنطباعاتهم نحوها.
- إنشاء وحدة تنظيمية أو قسم أو دائرة تتولى القيام بمهام ووظائف خدمة الزبائن.
- إتباع سياسة الباب المفتوح من العملاء، من خلال إتاحة فرص تقديم الشكاوي والإقتراحات و الآراء في كل ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى و جودة المنتج المقدم.
- إصدار النشرات و المطبوعات بشكل مستمر ومتواصل لتوفير المعلومات الكافية للزبائن من أجل الحصول على المنتجات بأقل التكاليف و أعلى جودة ممكنة.
- عقد ندوات دورية يدعى إليها الزبائن من أجل خلق نوع من التفاعل و التعرف على آراء الزبائن.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- توثيق العلاقات مع الزبائن من خلال برنامج جوائز و هدايا وبطاقات التهنئة تقدم للزبائن في المناسبات. فهذه المجاملة تعزز من العلاقة مع هؤلاء، بما يخلق ولاءهم.

- تنظيم زيارات دورية للزبائن إلى المؤسسة للتعرف على إنجازاتها و تبادل الآراء ووجهات النظر ، مع إدارته في كل ما يمكن أن يدعم مسيرة المؤسسة و يخلق المصلحة المشتركة.

3- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

هناك عدة أهداف التي تسعى إلى تحقيقها أية منظمة من خلال إدارة علاقات الزبون و تكمن هذه الأهداف في:

أ/ رضا الزبون: هو المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون.¹

ب/ ولاء الزبون: هو الإلتزام العميق من جانب الزبون بإعادة شراء منتج (سلعة/خدمة) معين

¹ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 79.

مفضل لديه، ورعايته من خلال إتخاذ مواقف إيجابية نحوه و التحدث عنه بإيجابية، و قيامه بتوصية الآخرين بشراءه، مع وجود أي نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملات ترويجية تستهدف إثناؤه عن التعامل مع المؤسسة الحالية و التحول إلى مؤسسة أخرى.¹

ج/قيمة الزبون: هناك مجموعة من التعاريف حول قيمة الزبون نذكر منها:²

- هي ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند إتخاذ قرار الشراء .

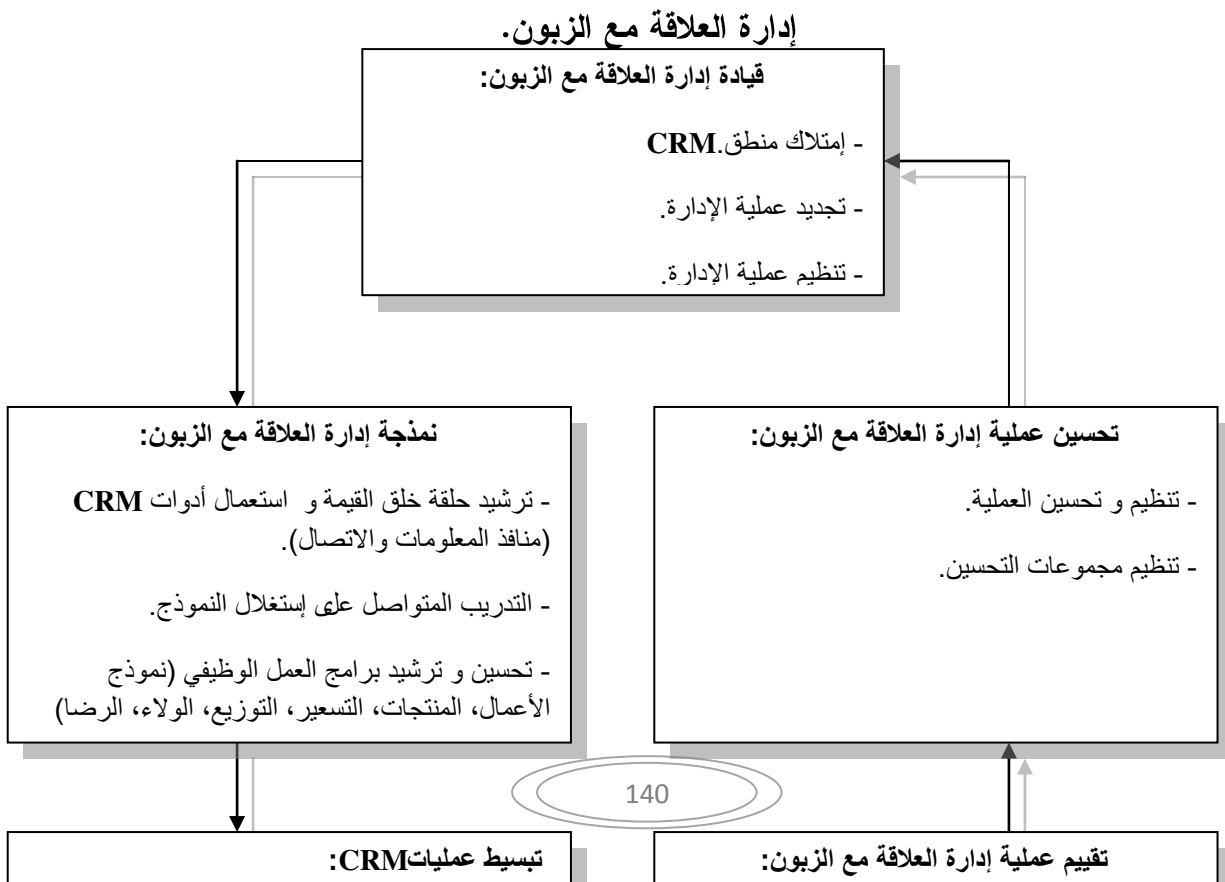
- عرفت أيضا على أنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة ، وبين تكلفة الحصول عليها و تشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد ، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت و الجهد المبذول للحصول على المنتج ، المخاطرة المدركة.

4- نموذج إدارة العلاقة مع الزبون

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 55.

² www.kenanonline.com.

الشكل رقم - 20 -



Source : Jean Supizet ,(2002), "Le management de la performance durable", édition d'organisation, Paris, p 202.

يتضح من الشكل السابق أن إدارة العلاقة مع CRM كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي:¹

أ/ قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: إن إدارة هذا النموذج يتطلب من المؤسسة إستعداد تام للإستمرار في عملية الاتصال مع الزبون و بناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة إمتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب/ نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون: و نقصد بها الإعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع إمتلاك الكفاءات اللازمة لإستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

ج/ تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع الزبون: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق و التطابق بين محيط العمل و محيط الأعمال، بين البنية التحتية و الأهداف، بين الأساليب و الأهداف، بين الكفاءات و الأهداف.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

د/ المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج CRM هي: خلق قيمة للمؤسسة و الزبون، تحقيق رضا وولاء الزبون، جذب زبائن جدد، خلق قيمة لباقي الأطراف.

ه/ تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون: كأى نشاط تقوم به المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في إستغلال الوسائل و صحة العمليات.

و/ تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح نتائج التقييم و المراجعة بكشف نقاط الضعف والإختلالات في سير العملية، و منه القيام بعمليات التصحيح و المعالجة المناسبة.

المطلب الثالث: التميز و تحسين العلاقة مع الزبون في ظل إدارة الجودة الشاملة

إذا كان لإدارة الجودة الشاملة دور في تعزيز و تحسين العلاقة بين المنظمة و عميلها من

¹ www.Labocolloque5.voila.net.

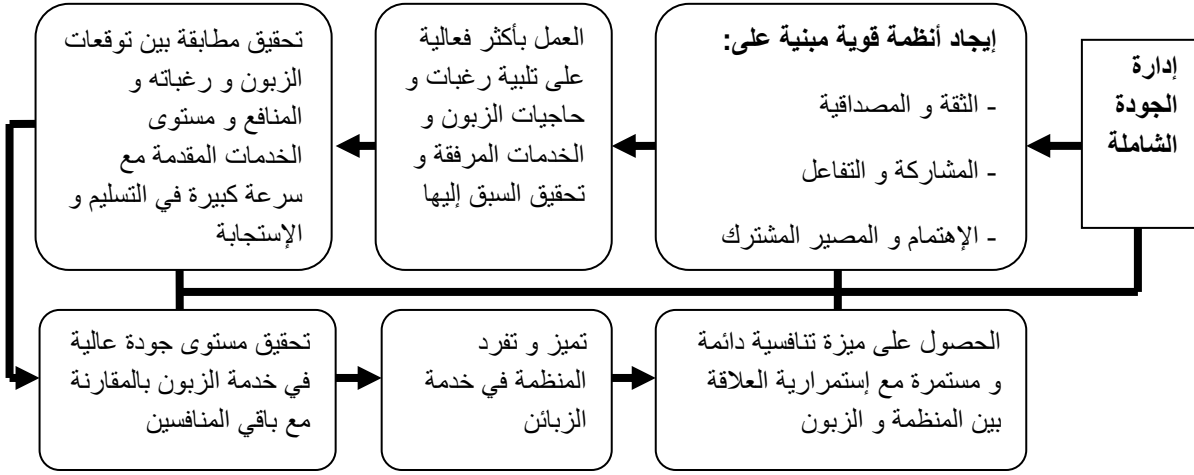
خلال التركيز عليه ، وجعله نقطة البداية و النهاية ، فمستوى جودة منتج ما يتحدد بقيمة المنافع المحصل عليها و مدى مطابقة الخدمات المحصل عليها من جراء إستخدام المنتج مع توقعات و رغبات الزبائن. فالرفع من مستوى هذه الجودة يبدأ أساسا من العمليات و الأنشطة و الموارد و الوسائل المستخدمة و طريقة توظيفها و المزج فيما بينها إلى كيفية توظيفها و طريقة الإستجابة لطلبات الزبون و كيفية التعامل معه، لذلك وكما سبق و أن ذكرنا فحتى يمكن للمنظمة تحقيق مستويات عالية من جودة منتجاتها المقدمة للزبون عليها أن تجعل الزبون نقطة البداية و النهاية في نفس الوقت.

1- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة و التميز

إذا كان لإدارة الجودة الشاملة دور في تعزيز العلاقة بين المنظمة و عميلها ، فإن لها دور كبير في تحقيق التميز و تحسين جودة الخدمة المقدمة له كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم- 21 -

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمة و التميز



المصدر: قلش عبد الله، متناوي محمد ، مرجع سابق، ص 2.

لقد إرتبط وجود مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير بهدفها الأساسي وهو التركيز على الزبون أو العميل و إشراكه في كافة العمليات ، بغرض ليس فقط إشباع حاجياته الحالية و المعلنة ، و لكن معرفة الحاجات الكامنة و المستقبلية و العمل على إشباعها ، و هذا ما يتطلب سرعة كبيرة في الإستجابة لهذه الحاجيات ، و هذا ما يتطلب تكثيف دراسة سلوك الزبون و طموحاته و تصورات إتيان المنظمة و منتجاتها. و هذا من أجل تحسين العلاقة معه بالدرجة الأولى ثم ضمان تصريف المنتجات و كسب رضا و ولاء الزبون، و لتحقيق هذا الغرض المتمثل في رفع سرعة الإستجابة للتغير و التطور في رغبات و حاجيات الزبائن ، و يجب على هذه المنظمات التقرب أكثر من الزبون و إنتهاج نظام إتصال فعال بينه و بينها يقوم على التفاعل ، كما يجب إقامة علاقة شخصية تقوم على أسس نفسية و إجتماعية و إقتصادية تحقق من خلالها المشاركة و التوصل إلى خصائص و إتجاهات و ميولات الزبون. فبذلك تستطيع المنظمة التعرف على حاجيات الزبون و على رغباته و تصورات حول المنتج، و يكون هذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تتيح الأساليب في هذا المنهج التوصل و التقرب الدائم و المستمر من الزبون بما يؤدي إلى التعرف على خصائصه و نمط حياته و سلوكه بدقة ، ليس فقط ما يتعلق بعلاقته بالمنظمة و لكن يتعدى ذلك إلى سلوكه و نمط حياته العائلية و الإجتماعية و غيرها ، كما يمكن تحديد عدة مزايا لإدارة الجودة الشاملة كلها تساهم في تحسين جودة المنتج (خدمة/سلعة) المقدم للزبون و سرعة تسليم و تنفيذ الطلبية و هذا ما يؤدي بالنتيجة إلى تعزيز و تحسين العلاقة مع هذا الزبون لمدة أطول لا تنتهي إلا بزوال المنظمة¹.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

كما توجد هناك عوامل للتميز في خدمة الزبون نذكرها كالتالي:²

أ/ الدقة في الأداء ، السرعة في التنفيذ، اللباقة و اللطف في التعامل.

و لكي يتمكن الموظف من تقديم هذه الخدمة المتميزة يجب عليه أن يتنبه إلى العوامل التالية:

ب/ الإستقبال الطيب مع التحية و الإبتسامة.

جـ/ المظهر اللائق و النظافة الشخصية.

د/ إستخدام الكلمات الواضحة و البسيطة و الإلتباه إلى نبرة صوته و تعابير وجهه.

هـ/ الإصغاء و التركيز لمعرفة إحتياجات و مطالب الزبون ، مع تجنب المقاطعات و التلخيص في النهاية للتأكد من فهم إحتياجاتهم.

¹ نفس المرجع، ص.ص 2-3 .

² جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص. ص 24-25.

و/ إنجاز المعاملة بسرعة و فعالية حسب اللوائح و الأنظمة .

ز/ محاولة التغلب على أي صعوبة أو مشكلة قد تعترض تقديم الخدمة المتميزة للزبون.

2- أساليب خمسة للحيلولة دون إنبهار العلاقات مع الزبون

هناك عدة أساليب للحيلولة دون إنبهار العلاقات مع الزبون هي:¹

أ/ أفضل أسلوب علمي لإرضاء و تجنب إنبهار العلاقة هو التفاوض مع الزبون بشأن الأهداف

المشتركة بينك وبينه . هذا الأمر سيسرع و يزرع الثقة و سوف يحول دون إنبهار العلاقات مع الزبائن، يتضح مما سبق أن خدمة الزبائن يحددها من يقدم هذه الخدمة ، أما إرضاء الزبائن فأمر يحدده الزبون نفسه.

ب/ الإلتباه للإحتياجات الشخصية: أعط نفسك و الآخرين العذر الحقيقي الذي يجعلك تحترم و تقدر

نفسك و الآخرين.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

جـ/ العمل بموجب أهداف ملموسة : وراء كل حالة إنهيار غياب عنصر التوجيه ، أي أنه لا يوجد أهداف محددة . إن غياب تحديد الأهداف سوف ينعكس ذلك على:

- الأهداف تنعكس على إبداعك : فعند معرفة الغرض من العمل ، فسوف تقل الأخطاء ، بل سوف يجعلك تفكر بشكل مبدع

- الأهداف تجعل مهمتك أكثر سهولة

د/ قل ما تشعر به بصورة مباشرة و بمهارة : إن التعبير عن الشعور الداخلي فن يمكن تعلمه عن طريق الممارسة و التدريب حتى تحافظ على نفسك وعلى الآخرين .

هـ/ إفعل كل ما هو جميل لروحك المعنوية: كن صاحب نظرة إيجابية تفاؤلية ، و إبحث عن الأمور التي تزيد من طاقتك و حيويتك كإستخدام الأشياء المفضلة لديك ، أو طرح المشاكل بصورة مرحة محببة لديك كل هذه الأمور تعمل على رفع روحك المعنوية.

¹خالد خشدل عبد الغني، كيف تحقق رضا العميل، (مجلة السعيد)، مجلة دورية تصدر عن شركة السعيد للتجارة (اليمن)، العدد 53، 2011، ص12.

3- أسباب فشل العلاقة مع الزبون

لتحسين العلاقة بين المؤسسة و الزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا ، إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة و هي تظهر في حركية مستمرة كما يلي:¹

أ/ عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد.

ب/ عندما تصل المعلومات إلى الزبون و تتوفر لديه رغبة الإتصال و لكن المؤسسة لا تستمع إليه.

جـ/ قد تصل المعلومات إلى الزبون و تتوفر لديه رغبة الإتصال و لكن المؤسسة لا تستمع إليه.

د/ عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون و لكن لا تدرك إحتياجاته.

هـ/ عندما تدرك المؤسسة إحتياجات الزبون ولكنها لا تستجيب إليها.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و/ عندما تستجيب المؤسسة لإحتياجات الزبون و لكن بوسائل غير فعالة.

ز/ تؤدي وسائل الإستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد.

وهكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة و الزبون تدور في حلقة مفرغة.

¹ بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 371.

خلاصة الفصل

لقد أضحت إدارة الجودة الشاملة خيارا إستراتيجيا لكل مؤسسة تضع نصب عينيها الزبون من أولى أولوياتها للبقاء و النمو، لذلك فهي تركز أساسا على التوجه نحو الزبون بالإقتراب منه أكثر فأكثر من أجل تحديد حاجياته و رغباته و العمل على تلبيتها. الزبون الحالي أصبح واعيا بضرورة ملاءمة منتجات المؤسسة و رغباته، خاصة مع تعدد المنتجات المعروضة و قدرته على التفاضل بينها، و هذا ليس بأي سعر، بل هو يهدف إلى اقتناء المنتجات التي يرى أنها تجلب له أكبر قدر من القيمة و الجودة المحصلة مقارنة بالمنافسين.

إن الوصول إلى إرضاء الزبون يدر على المؤسسة عدة فوائد فهو يمكنها من قياس جودة منتجاتها و يساهم في رفع قيمة مبيعاتها، كما يلعب دورا هاما في الحفاظ على الزبائن

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الأوفياء. و لتحقيق ذلك تستخدم المؤسسة عدة وسائل تسهل لها إرضاء زبائنها و الحصول على وفائهم من خلال:

- استخدام مختلف الوسائل المتاحة للإستماع للزبون بغية التنبؤ باحتياجاتهم و تجنب كل ما يمكن أن يؤثر على عدم رضاهم.
- تستخدم المؤسسات الموجهة نحو الزبون برمجيات تسيير علاقة الزبون تمدها بكل المعلومات الضرورية عن الزبائن في وقتها الحالي.
- لخدمة ما بعد البيع دور هام في تمتين علاقة الزبون بالمؤسسة، فهي مصدر غني بالمعلومات اللازمة لتحقيق وفاء الزبائن.
- إن عملية التوجه نحو الزبون تتطلب تنظيم العمل عبر مسارات موجهة نحو الزبائن، داخليين كانوا أم خارجيين. و يعتبر تقارب المسارات طريقة لتصميم المؤسسة تسمح لها بأفضل تحكم في جودة منتجاتها و إرضاء زبائنها وخلق نوع من الولاء، و تسمح أيضا بوصف المؤسسة أو نشاط ما منها بطريقة دقيقة لإكتشاف نقاط الضعف لإدخال و متابعة عمليات التحسين، غير أن الإنتقال من مؤسسة موجهة بالوظائف إلى مؤسسة موجهة بالمسارات يتم بصفة تدريجية من أجل التحكم في كل أشكال مقاومة التغيير.
- إن ضمان تحقيق التوجه نحو الزبون يفترض توفر مورد هام داخل المؤسسة هو الوحيد القادر على تحقيق السير الحسن للمسارات و تجاوز كل العقبات التي تعيق تجسيد إدارة الجودة الشاملة و المتمثل في المورد البشري، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على إنشاء نظام متناسق لتسيير الموارد البشرية من خلال تشجيع عمل الفريق، التدريب، التمكين و المكافأة.
- كما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون أيضا بمدى التزام الإدارة العليا بهذا المسعى و قدرتها على غرس ثقافة الجودة في الأفراد و جعلها من القيم الأساسية للمؤسسة. و هذا يجعلنا نستنتج أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتميز بالتنسيق و التّكامل فيما بينها.

مقدمة الفصل

إن من بين أهم أسباب نجاح و إستمرار المؤسسة هو إقامتها لعلاقة دائمة و قوية مع زبائنها، حيث في هذا الصدد ظهرت العديد من الشعارات التي تبنتها بعض المؤسسات و التي من بينها " الزبون شريك في المؤسسة" ، " الزبون ملك" ، "الزبون دائما على حق" ، " الزبون هو رأس مال المؤسسة" حيث تدل هذه

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الشعارات على مدى إهتمام المؤسسات الناجحة بزبائننا ، و من أجل ذلك إتجهت العديد منها نحو هدف واحد يتمثل في ضمان قاعدة كبيرة من الزبائن الأوفياء لها.

ولعل تلك الشعارات السابقة الذكر كلها تتماشى مع أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ألا وهي تحقيق رضا الزبون و تحسين و تطوير العلاقة معه و التوجه نحوه بكل الأساليب و الطرق، لذلك فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يكتب له النجاح إذا لم تنهياً له متطلبات كثيرة من أهمها و على رأسها مناخ تنظيمي ذو ثقافة إيجابية و صحية ، تسودها روح التعاون و الرغبة في الإنجاز و الإبداع و الحرص على مصلحة الزبون و إحترام رغباته ، وبعكس ذلك فقد تتحول الثقافة التنظيمية إلى قلعة مقاومة لكل تطوير و حرب و صراع لكل جديد، و بذلك فإن التفكير في تبني تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يستدعي تحديد حجم الفجوة في الشركة أو المنظمة بين ما هو موجود، و ما ينبغي أن يكون عليه مستوى الملائمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

لذلك فبعد التطرق للجانب النظري الذي حاولنا فيه التركيز على مفاهيم و تطورات إدارة الجودة الشاملة، مسار إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون.

سننتظر في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، أين سنحاول تسليط الضوء على الواقع من خلال التركيز على مؤسسة سونلغاز بإعتبارها مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ، بالرغم من أنها محتكرة من طرف الدولة كما أن لها وزنها و مركزها الكبير والتأثير البارز على الاقتصاد الوطني. إضافة إلى محاولة إسقاط بعض المفاهيم النظرية على الواقع وهذا للتأكيد على صحتها من خطئها ، ومن أجل الوقوف بشكل جلي على هذا الفصل يمكن طرح التساءلات التالية:

- ماهي أهم نشاطات و أعمال مؤسسة سونلغاز؟
- هل يلقى فعلا الزبون الإهتمام الكافي الذي يتطلع إليه من قبل مؤسسة سونلغاز؟
- ماهو واقع إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة سونلغاز؟ وماهي نظرتها إليها؟
- هل الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز معارضة أم متجاوبة لتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- _ ماهي طبيعة العلاقة بين مؤسسة سونلغاز و زبائننا؟

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

وللإجابة و الوقوف على كل هذه الإستفهامات و التساءلات يمكن التطرق إليها في شكل مباحث وهي:
المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة سونلغاز .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة سونلغاز

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية و البشرية ، و تبرز أهمية كل من الكهرباء و الغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع مع تنامي متطلبات الحياة العصرية المعتمدة بشكل أساسي على هذين النوعين من الطاقة.

و بالنظر للمكانة الإستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الدولة الجزائرية منذ الإستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء و الغاز، بتوفير كافة الإمكانيات و العوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.

المطلب الأول: التطور التاريخي و الإقتصادي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.

لقد مرت مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل تاريخية حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن.

1- التطور التاريخي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز إبان الفترة الإستعمارية و تحديدا سنة 1947 تحت تسمية كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي إضطلعت بإنتاج، نقل و توزيع الغاز. و غداة الإستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب و تأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة.

وفي سنة 1969 تحول إسم المؤسسة " كهرباء و غاز الجزائر EGA إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ وذلك بهدف التحكم أفضل بالقدرات التنظيمية و التشغيلية من أجل مواكبة النمو الإقتصادي و خاصة الصناعي ، الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة.

وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة ، حيث إنبثقت منها خمس فروع متخصصة وهي:

- كهرباء KAHIRIF : للإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHRAKIB : للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قانغاز KANAGAZ : لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إنرقا INERGA : للهندسة المدنية.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- التركيب ETTERKIB : للتركيب الصناعي.

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الإشتراكي و إستعدادا لدخول إقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية و تجارية ، و يعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الإعتبار الطابع الإقتصادي و التجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة ، كما أصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ ب 01 جوان 2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال إجتماعي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي الفترة ما بين 2004 و 2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع أو هولدينج ، حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية هذه الفروع هي:

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE.

- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

- صيانة التجهيزات الصناعية MEI.

- نقل و توزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX.

- صيانة و إصلاح مولدات الضغط المتوسط و المنخفض للوسط

TRANSFO CENTRE.

- صيانة و إصلاح مولدات الضغط المتوسط و المنخفض للغرب.

TRASFO OUST

- صيانة و إصلاح مولدات الضغط المتوسط و المنخفض للشرق TRASFO EST.

- صيانة و تجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA.

- صيانة و تجديد المركبات لمنطقة الشرق MPVE.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- صيانة و تجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVE.

- صيانة و تجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS.

- التقنيات المعلوماتية SAT INFO.

- الوقاية و التنمية الأمنية SPZS.

- توزيع العتاد الكهربائي و الغازي CAMEG.

كما تم سنة 2006 هيكلة وظيفة التوزيع ضمن أربعة فروع:

- الجزائر العاصمة

- منطقة الوسط

- منطقة الشرق

- منطقة الغرب

2- التطور الإقتصادي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

شهدت المؤسسة منذ نشأتها تطورات و طفرات إقتصادية هامة تظهر بجلاء من خلال الأرقام المحققة .

على شتى الأصعدة فمستوى التغطية الكهربائية ارتفع ليصل إلى 97% .

أما نسبة التغطية بغاز المدينة فقد بلغت حدود 34%، كما تعدى عدد المستفيدين من

الكهرباء حدود 5,6 مليون مشترك بعدما كان لا يتعدى 740 ألف سنة 1962 أما بالنسبة لغاز المدينة فإن

أزيد من 2,3 مليون زبون يستفيدون اليوم من هذه المادة الحيوية مقارنة بالعدد المسجل إبان 1962 و الذي

لم يتجاوز 199 ألف.

وواكبت هذه التطورات في خدمة المستهلك جهود كبيرة إستهدفت تنمية الهياكل القاعدية للإنتاج و التوزيع،

حيث بلغت القدرة الإنتاجية للكهرباء المحققة سنة 2007 حدود 6800 ميغاواط، كما بلغت كمية الغاز

المستهلكة 17,8 مليار متر مكعب، تم تصريفها عن طريق شبكة توزيع يتعدى طول الكهربائية منها 274

ألف كيلومتر و الغازية أزيد من 43 ألف كيلومتر.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

كما رافق ذلك تطور آخر هذه المرة في المجال البشري، فوعي إدارة المؤسسة بأهمية هذا المجال و دوره في التنمية الشاملة دفعها لإيلاء الأهمية اللازمة ، و يترجم ذلك بعدد عمال المؤسسة و الذي يقدر اليوم ب 40 ألف عامل ، بعدما لم يكن يتعدى 6000 عامل سنة 1962.

ولعل ما ساعد على تحقيق هذه الإنجازات ، الإستثمارات الكبيرة الموظفة في هذا القطاع الحساس ، إذ فاق حجمها منذ 1962 إلى غاية 2007 حدود 32 مليار دولار ، وعلى الرغم من النمو السنوي الذي تشهده قدرات المؤسسة الإنتاجية من الكهرباء و الذي حددته المؤسسة ذاتها ب40% إلا أن ذلك يبدو غير كافي لتلبية الطلب على هذه الخدمة الحيوية و الذي يقدر نموه حسب نفس المصدر ب5% سنويا خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

و لمواجهة هذا العجز رسمت المؤسسة خطة تطويرية لقدراتها راصدة لها كإستثمارات إلى غاية 2009 ما يربو عن 7,1 مليار دولار أمريكي ، 2,7 مليار موجهة لتنمية و تحديث شبكة التوزيع ، 2,4 مليار أخرى مخصصة لتدعيم القدرات الإنتاجية في المؤسسة في مجال الطاقة الكهربائية ، حيث تم إبرام عقود هامة مع مجموعة من الشركات الكبرى لتجسيد هذا الهدف بتاريخ 28 ماي 2007 تضمنت:

- مركب لتوليد الكهرباء بولاية غيليزان بطاقة تبلغ 300 ميغاواط ، أسند إنجازها للمجمع الفرنسي الرائد "ألستوم" يرتقب تسلمه في جوان 2009.

- مركبان لتوليد الكهرباء بولايتي باتنة و الأربعاء بطاقة 260 و 280 ميغاواط على التوالي أسندا للشركة الإيطالية " أنسالدو"

- مركبان آخرا ن بكل من ولايتي عنابة و الجزائر بطاقة 80 ميغاواط ، لكل منهما تم إسناد الأشغال فيهما للمؤسسة الأمريكية " جينرال إليكتريك" و ينتظر دخولهما الخدمة في جانفي و أبريل 2009 على التوالي.

- في حين توجه 2 مليار دولار المتبقية لتحديث و تنمية شبكة النقل لكل من الكهرباء و الغاز ، هذا وقد فاقت الإستثمارات المحققة سنة 2007 عتبة 116 مليار دينار جزائري.

3- أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات و مؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء و الغاز ، معتمدة في ذلك على:

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- التحسين و الرفع من جودة خدماتها.
- تطبيق الجودة في مجالات التسيير و إدارة الأعمال.
- العمل على تقليص التكاليف.
- كما تعمل المؤسسة على مجارات مختلف التطورات التكنولوجية و المعرفية و إستغلالها في مجال خدماتها ، من خلال تنمية المهارات و الخبرات لدى عمالها و تعزيز رضاهم الوظيفي من أجل تحقيق الأداء التنافسي.
- بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية ، لذلك فهي تعمل بجدية من أجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية إعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر إمكانيات ضخمة.

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

يضم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز مايلي:

- 1- مجلس الإدارة: و يضم كلا من :
 - وزير الطاقة و المناجم.
 - وزير المالية.
 - وزير مساهمات الدولة.
 - ممثل عن رئاسة الجمهورية .
 - المسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط.
- 2- الرئيس المدير العام: يشرف على أربع مدراء فرعيين موزعين حسب مستويات هرمية تضم هي الأخرى خمسة عشر مديرا مركزيا كما يلي:
 - المستوى الأول و يضم :
 - مديرية الأعمال و الضبط .

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية المحاسبة و مراقبة التسيير.

- مديرية الإستراتيجية و التطوير.

المستوى الثاني يضم :

- مديرية التنظيم و الإعلام الآلي.

- مديرية المالية.

- مديرية الإدارة العامة.

المستوى الثالث يضم:

- مديرية إنتاج الكهرباء.

- مديرية نقل الكهرباء.

- مديرية قيادة النظام الكهربائي.

- مديرية التوزيع.

المستوى الرابع يضم:

- مديرية نقل الغاز.

- مديرية التجارة و التسويق.

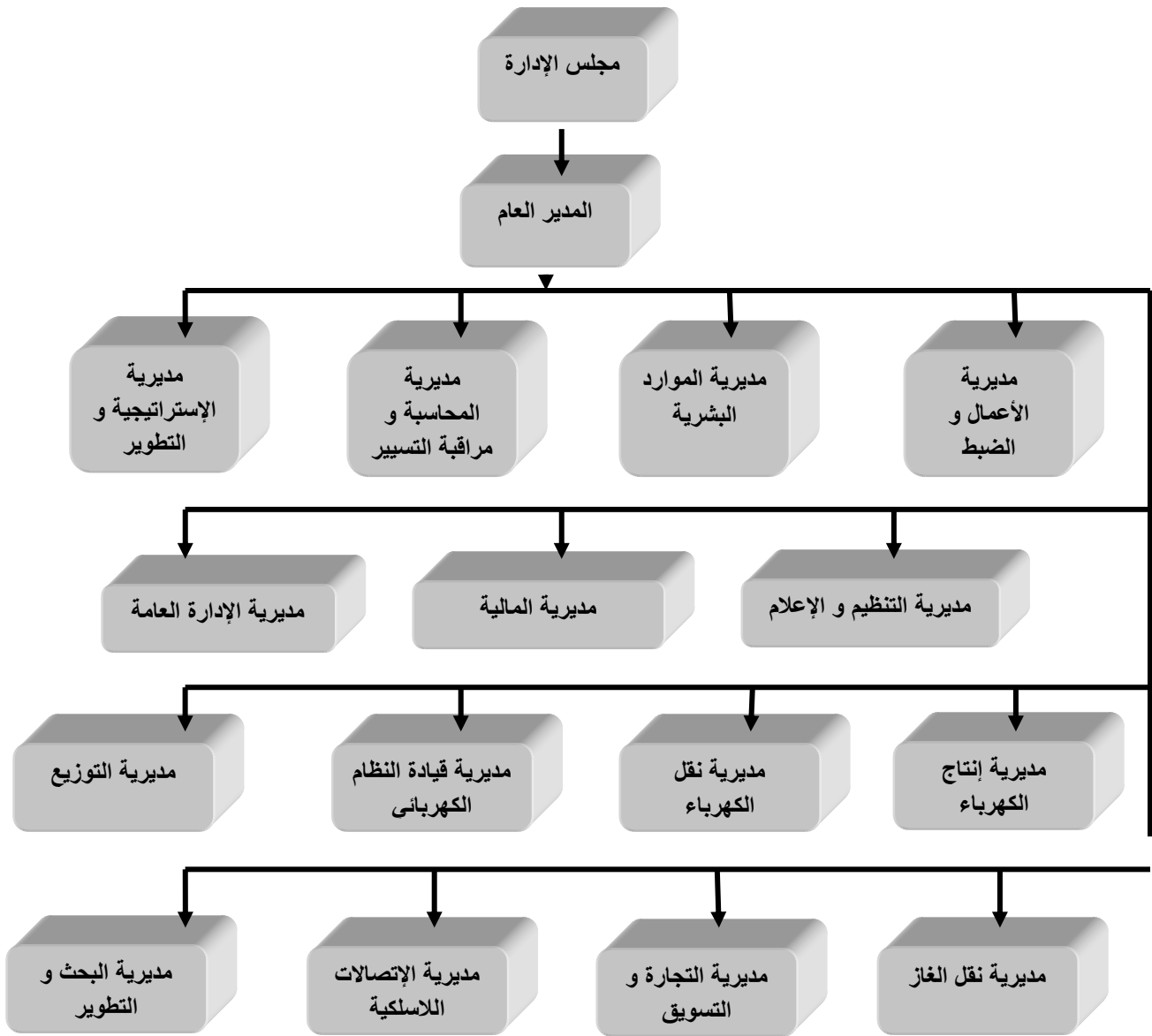
- مديرية الإتصالات اللاسلكية.

- مديرية البحث و التطوير.

و يظهر الهيكل التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم -22-

الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع للشرق - باتنة -

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أكبر المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 55 سنة خدمة عمومية، وهي حاليا عبارة عن مجموعة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

صناعية تتكون من 29 فرع وتوظف أكثر من 40 عامل، وطموحها أن تصبح سلطة مختصة ذات كفاية، كما أن هدفها أن تصبح من بين المحركين الخمس لسياسة الصناعة الأورومتوسطية. حيث سنستعرض من خلال هذا المطلب كل ما يتعلق بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق -باتنة-.

1-التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق - باتنة -

تقع ولاية باتنة في الشمال الشرقي للجزائر ، ولها حدود مع كل من : أم البواقي ، ميلة ، سطيف ، خنشلة ، مسيلة و بسكرة . ولاية باتنة بتاريخها العريق وحاضرها المتميز من خلال موقعها الجغرافي كهمزة وصل بين الشمال والجنوب ، وكتلتها البشرية المعتبرة ، ونوجز لكم بعض الأرقام في هذا السياق :

- ولاية باتنة الأولى وطنيا من حيث عدد الدوائر بـ 21 دائرة وهو نفس عدد دوائر ولاية تيزي

وزو .

- ولاية باتنة الثالثة وطنيا من حيث عدد البلديات بـ 61 بلدية ، بعد كل من ولاية تيزي وزو 67

بلدية و ولاية المدية 64.

- تتربع الولاية على مساحة تقدر بـ 76, 038 12 كم مربع، وهي في المرتبة السابعة في

ولايات الشمال.

- ولاية باتنة الرابعة وطنيا من حيث تعداد السكان إلى غاية 31 ديسمبر 2010 بـ:

1 223 000 نسمة ، وهذا بعد كل من الجزائر العاصمة ، وهران و سطيف

- أما مدينة باتنة فتحتل كذلك المرتبة الرابعة بـ 300 000 نسمة في مقر الولاية ، بعد كل من

الجزائر العاصمة ، وهران وقسنطينة .

- تتوفر ولاية باتنة على **03** مناطق صناعية و**07** مناطق نشاط خاصة بالنشاط الصناعي.

- نظرا للعدد الهائل لبلديات الولاية ، قامت مديرية التوزيع باتنة بتوزيع عادل لوكالاتها التجارية

حسب المسافة الموجودة بين البلديات وحسب الكتلة البشرية التابعة لكل بلدية.

جدول رقم-8-

توزيع الوكالات التجارية لمديرية التوزيع-باتنة-

البلديات التابعة لها	الوكالات التجارية لمديرية التوزيع
مدينة باتنة - وادي الشعبة - فسديس	باتنة وكالات 01 - 02 - 03 03 بلديات
تازولت - عيون العصارف - تيمقاد - أولاد فاضل	تازولت 04 بلديات
المعذر-عين ياقوت - جرمة - بومية - الشمرة - بولهيلات	المعذر 06 بلديات
بريكة-بيطام- امدوكال - الجزائر- أولاد عمار- عزيل عبد القادر	بريكة 06 بلديات
مروانة - قصر بلزمة - حيدوسة - واد الماء - اولاد سلام	مروانة 05 بلديات
سريانة - عين جاسر - زانة البيضاء - الحاسي - لازرو	سريانة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

	05 بلديات
نقاوس - سفيان - بومقر - راس العيون - قيقبة - الرحبات - تالخت - القصبات - أولاد سي سليمان - تاكسلانت - لمسان	نقاوس 11 بلديات
أريس - تيغانمين - ثنية العابد - شير - وادي الطاقة - تكوت - غسيرة - كيمل - بوزينة - لارباع - ايشمول - اينوغيسن - فم الطوب - منعة - تيغرغار	أريس 15 بلدية
عين التوتة - بني فضالة - معافة - أولاد عوف - سقانة - تيلاطو	عين التوتة 06 بلديات

المصدر: وثائق المؤسسة

2- مهام مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز للشرق-باتنة-

أ- ربط سكان المواطنين وكذا المرافق العمومية ، والتجمعات السكانية ، والوحدات الإنتاجية بشبكات الكهرباء والغاز .

ب- توفير أحسن الخدمات لزبائنها من خلال مصالحها التجارية المنتشرة عبر الولاية ، من رصد وتحصيل والتكفل بلفشغالاتهم ، عن طريق أعوانها التجاريين بعد أن كانت هذه العملية حkra على المقاولين ، كما قامت بتهيئة الوكالات التجارية من أجل توفير إستقبال أحسن .

ج- ضمان إستمرارية تموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام ، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الأعطاب في حينها ، مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويلات ، وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد.

د- خلق مناصب عمل دائمة لشباب الولاية .

ه- المساهمة في الجباية المحلية.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و- إنعاش السوق المحلية من خلال الإستهلاك وإقتناء مختلف وسائل العمل.

3- مشاريع شبكة الكهرباء والغاز في ولاية باتنة

شرع مجمع سونلغاز بجميع فروعته في إنجاز الكثير من المشاريع المرتبطة بقطاع الكهرباء والغاز ، وهذا لكي يكون في مستوى طموحات ولاية كبيرة كولاية باتنة ، وكذا لتقديم خدمات ذات نوعية لزبائنه ، وفي هذا السياق نود تقديم حوصلة عن المشاريع الكبرى الخاصة بالتموين بالكهرباء والغاز التي تم إنجازها وأخرى في طور الإنجاز.

أ- بالنسبة لقطاع الكهرباء

- الدخول في الخدمة للوحدة الرئيسية لإنتاج الكهرباء الموجودة بعين جاسر وهذا لتدعيم منظومة الإنتاج الوطنية للكهرباء .

- وحدة تحويل التيار الكهربائي 60/220 ك.ف الموجودة بمركونة والتي ستمون ولاية باتنة.

- مركز التوزيع الكهربائي بكدية المدور وهذا لتموين السد المائي بتيمقاد، وكذا تموين كل من بلديات :

تيمقاد ، الشمره ، دوفانة ، تازولت ، سيدي معنصر ... إلخ.

- مشروع مركز التوزيع الكهربائي للقطب السكني حملية (إستلام المحول الكهربائي المتنقل (HT/MT

- إعادة هيكلة الشبكة الكهربائية داخل مدينة بريكه وهذا من أجل تحسين نوعية وخدمات التموين بالتيار الكهربائي داخل هذه المدينة الكبيرة.

- مركز التحكم عن بعد B.C.C في الشبكة الكهربائية متوسطة التوتر والتي تهدف لتحسين نوعية الخدمات المقدمة لزبائنا وأهمها تخفيض مدة إنقطاع التيار الكهربائي ، ونسبة المشروع وصلت إلى 80%.

- هذه الإنجازات جعلت نسبة التغطية بالكهرباء تصل إلى : 93,7 % .

ب- بالنسبة لقطاع الغاز

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- تقوية شبكة الغاز الطبيعي في حي بارك أفراج ، وهذا لتحسين نوعية خدمة الزبائن بهذا الحي ، وهذا في إنتظار إستلام مشروع مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي رقم 04 .
- مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي للقطب السكني حاملة.
- مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي لبوزينة.
- مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي لإيشمول.
- مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي لإينوغيسن.
- المشروع الكبير لولاية باتنة بتمويل 14 تجمع سكني بالغاز الطبيعي ، في إطار الإتفاقية (S.D.E - ولاية).
- وبهذا وصلت نسبة التغطية بمادة الغاز الطبيعي إلى 63 %

4- تطور عدد البلديات المستفيدة من الغاز الطبيعي لولاية باتنة من سنة 2000 إلى 2010

سجلنا في هذا الجدول المنحى التصاعدي لعدد البلديات المستفيدة من مادة الغاز الطبيعي منذ سنة 2000 إلى سنة 2010 ، فمن مجموع 61 بلدية تم ربط 40 بلدية بهذه المادة الحيوية ، والأشغال جارية لربط بلديات وتجمعات سكنية أخرى في إطار مشاريع وبرامج الدولة المختلفة ، كما أشرنا في الجدول لعدد الزبائن الممونين بمادة الغاز الطبيعي والذي وصل إلى 127 878 زبون .

جدول رقم-9-

عدد البلديات المستفيدة من مادة الغاز الطبيعي من سنة 2000 إلى 2010

2010	2000	مجموع البلديات	ولاية باتنة
41 بلدية	11 بلدية	61	عدد البلديات المستفيدة من الغاز الطبيعي
127 878	54 630	عدد الزبائن	

5- تحديات مديرية التوزيع

أ- المديونية :

ارتفاع نسبة مديونية زبائننا من الأفراد والمؤسسات الخاصة والإدارات وبخاصة مديونية البلديات.

ب- القطع الأرضية :

صعوبات في الحصول على القطع الأرضية التي تستوعب المراكز الكهربائية أو الغازية الجديدة ، وذلك راجع لعزوف المواطنين عن التنازل عن قطع من أراضيهم لفائدة الشركة رغم إستفادتهم من تعويضات .

ج- ترخيصات المرور :

بالرغم من النصوص الصريحة في هذا المجال والتي تخول الشركة حق الإرتفاقات المجانية بما فيها حق المرور والإرساء والتوصيل لخدمة المنفعة العامة ، إلا أن الشركة تواجه عراقيل جمة ميدانيا ب إعتراض المواطنين على التوصيلات وإقامة الأعمدة بالرغم من ترخيص البلدية مما يعرقل المشاريع المبرمجة ويحرم المواطنين من الإستفادة من توصيل الغاز كما الكهرباء ، ونضرب مثلا حيا على ذلك المشاكل التي تعترضنا لإنشاء مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي رقم 04 وتوصيله عبر القنوات لحي بارك أفوراج.

د- سرقة الكهرباء :

من بين المشاكل العويصة التي تواجهها الشركة هي إرتفاع نسبة ضياع الطاقة والذي يعود في أساسه إلى ظاهرة سرقة الكهرباء التي تعد عبئا ثقيلا على المديرية ، ولعل عدد القضايا المسجلة عبر مختلف محاكم الولاية دليل على حجم هذه الظاهرة التي تعرقل نمو الشركة.

ه- سرقة الكوابل والأجهزة الكهربائية :

تفشيت ظاهرة سرقة الكوابل الكهربائية (النحاسية) والتي كانت في السابق تخص الشبكات الكهربائية خارج الخدمة أو التي لم تدخل في الخدمة بعد ، إلا أنه في السنوات الأخيرة إمتدت هذه الظاهرة حتى إلى الشبكات تحت التوتر مما سجل عدة حوادث صعق كهربائية أودت بالكثير من الأرواح ، وسجلنا أيضا ظاهرة سرقة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الأجهزة الكهربائية والتي أخذت أبعادا خطيرة إذ أضحت منشآتنا الكهربائية من مراكز كهربائية وآلات قطع التيار الكهربائي .. إلخ ، إلى العديد من حالات التخريب والنهب ولم تسلم من ذلك حتى الأجهزة الموجودة في المراكز المبنية وذلك بتحطيم البوابات وسرقة الأجهزة ، حتى تلك الموضوعه تحت التوتر.

6- آفاق مديرية التوزيع

أ- ترقية الخدمات وتقريب المديرية من زبائنها : وذلك بإعادة تهيئة وكالاتها التجارية وتوفير خدمة مميزة للزبون على مستوى هذه الوكالات والتكفل الأمثل ب إنشغالات الزبائن ، ولتسهيل تسديد مستحقات الزبائن تعاقدت الشركة مع مصالح بريد الجزائر حيث أصبح من الممكن تسديد فاتورة الإستهلاك أمام وكالات البريد وذلك مما يخفف الضغط على الوكالات التجارية للمديرية بالقضاء على الطوابير الطويلة.

ب- تقوية الشبكات : باشرت مديرية التوزيع العديد من المشاريع الإستثمارية بتجديد الشبكات القديمة (الكلاسيكية) بشبكات حديثة معزولة (تورصادية) مما يؤثر إيجابا على التقليل من الإنقطاعات المسجلة ، وكذا إنشاء العديد من مراكز التحويل الجديدة وذلك ما سيقضي حتما على ظاهرة ضعف التيار الكهربائي خاصة في فصل الصيف حيث تزداد كمية الإستهلاك .

تقوية شبكات الغاز بتجديد بعض الشبكات وإستبدال شبكات أخرى بقنوات أكبر حجما مما سيؤدي إلى التقليل والقضاء من إنقطاع الغاز وضعفه في بعض الأحياء.

ج- إنشاء خدمة المعالجة الإعلامية للمكالمات T.I.A :

في سبيل تحسين الخدمة المقدمة للزبون إعتمدت الشركة في السنة الماضية نظاما جديدا يسمى T.I.A ، وهي تلقي بلاغات وشكاوي المواطنين عبر رقم هاتفي خاص حول إنقطاعات التيار الكهربائي أو الغاز الطبيعي أو حالات تسرب للغاز أو حدوث إختناق ما ، وفور سماع المكالمه يتم نقل المعلومة لفرق التدخل الميدانية للشركة عن طريق الراديو وذلك لكسب رهان الوقت والفعالية وقد ساهمت هذه الوسيلة بشكل كبير في تحسين الخدمة المقدمة لزبائن الشركة.

مركز التحكم عن بعد B.C.C في الشبكة الكهربائية متوسطة التوتر :

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ويقصد بها التحكم في الشبكة الكهربائية متوسطة التوتر من بعد ، وهدفها تخفيض مدة إنقطاع التيار الكهربائي وتحسين نوعية خدمات التموين بالطاقة الكهربائية .

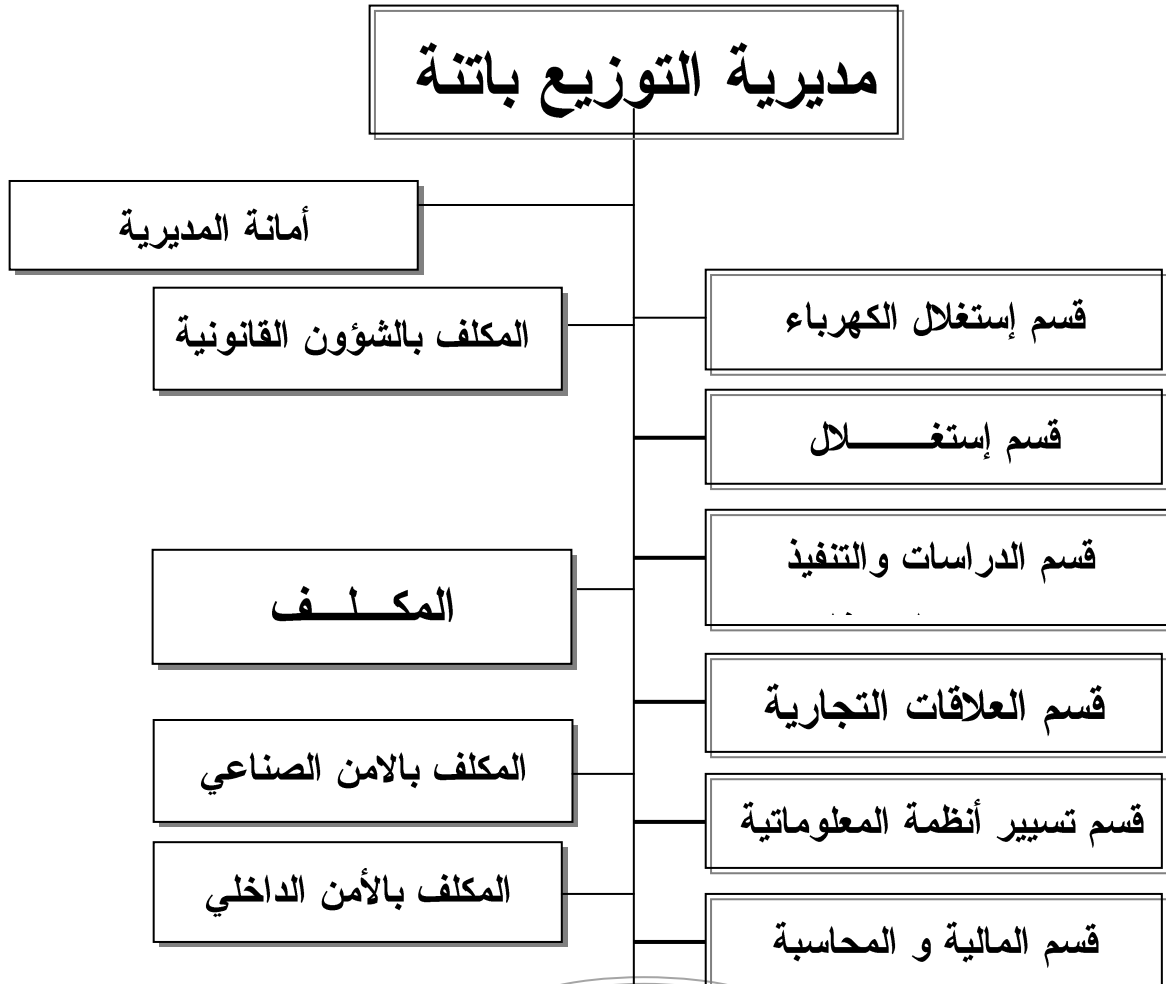
لامركزية تسيير ومتابعة مشاريع الكهرباء الريفية والتموين بالغاز الطبيعي :

هذا ماسيكن مديرية التوزيع باتنة بالتكفل أكثر بزبائنها وهذا بعد أن كانت متابعة هذا الملف من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بقسنطينة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة لمديرية التوزيع للشرق - باتنة -

الشكل رقم -23-

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع-باتنة-



قسم الموارد البشرية

شعبة الشؤون العامة

المصدر: أرشيف المؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي تمثيل شكلي يجسد بيانياً هيكل المنظمة وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، والتي تعني الطرق التي من خلالها تنزل القرارات والأوامر نحو المنفذين، والتي من خلالها تصعد كذلك من القاعدة نحو القمة بمعلومات حول العمل والصعوبات والإحتياجات لمختلف الرواتب.

وفيما يتعلق بمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع للشرق- باتنة- فإن هيكلها التنظيمي يضم كلا من الإدارة العامة وأقسام مديرية التوزيع ونوردها كما يلي:

(1) الإدارة العامة: وتتكون مما يلي:

- مدير التوزيع.
- أمانة المدير.
- المكلف بالشؤون القانونية.
- المكلف بالاتصال.
- المكلف بالأمن الصناعي.
- المكلف بالأمن الداخلي.

(2) أقسام المديرية :

(1)-قسم أشغال شبكات الكهرباء: ويحتوي على خمسة مصالح وهي:

أ-مصلة الصيانة: وهي تقوم بالقياس وصيانة التجهيزات، وتوفير الكوابل، وكل ما يتعلق بالمخبر.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ب-مصلحة مراقبة إستغلال الكهرباء: وهي تقوم بمهام تسيير الأشغال و إستغلال الكهرباء، وكل ما يتعلق بالمحولات.

ج-مصلحة التحكم عن بعد: ومهمتها مراقبة أجهزة التحكم عن بعد وصيانتها.

د-مصلحة تطوير الشبكة: وهي تقوم بالدراسة العامة لحالة الشبكة من الصلاحية وعدم الصلاحية، ويشرف على ذلك مهندس دراسات وتقني.

و-شبكة الأشغال تحت الضغط: وتعمل بها فرقة تتكون من تقنيين وأربعة أعوان عمليات، كلهم مختصون في أشغال تحت الضغط.

(2) قسم استغلال الغاز: يتفرع إلى ثلاث مصالح:

أ-مصلحة صيانة الغاز: ومن مهامها ما يلي:

الحماية ووضع مخططات الضغط والمخبر.

ب-مصلحة مراقبة استغلال الغاز: وهي تقوم مباشرة بتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز.

ج-مصلحة تطوير الشبكة: ومهمتها الوحيدة الدراسات العامة للشبكة.

(3) -قسم تنفيذ دراسات الغاز والكهرباء: تتفرع إلى مصلحتين وشعبتين:

أ) مصلحة دراسات أشغال الغاز:

ويقوم بالمهام في هذه المصلحة مهندس الطرق وتقني دراسات الغاز ومراقب أشغال، وتقني للدراسات والمراقبة، وتقني في الدراسات والخدمات.

ب) مصلحة دراسة أشغال الكهرباء:

ويعمل بها مهندس الطرق وتقني دراسات الكهرباء وتقني لدراسة الأشغال وتقني لمراقبة الأشغال.

ج) شعبة تسيير الاستثمارات:

د) شعبة الصفقات:

ويقوم عليها عون رئيسي بالبرمجة وأربعة عمال لإدارة البرمجة وعون رئيسي بالصفقات.

(4)-قسم العلاقات التجارية: ويحتوي على ما يلي:

- أ- مصلحة الزبائن: ويقوم بالعمل فيها مهندس مكلف بالدراسات للفواتير والتحصيل وعونين لتسيير التحصيل، وعامل إضافي لفوترة الضغط والتوتر المنخفض ومهندس مكلف بتسجيل وفوترة الضغط والتوتر المتوسط، ثم عون تسيير القياسات الخارجية مكلف بصيانة أجهزة القياس.
- ب- لجنة المراقبة والتفتيش: ويقوم بمهامها مهندسين (02) للدراسات.
- ج- مصلحة التقنية التجارية: وهذه المصلحة يقوم فيها مهندس أو مكلف بدراسات بتسوية الكهرباء والغاز ومهندس أو مكلف بدراسات العمليات التجارية وعون رئيسي وعون التسيير وعامل إضافي ومسوق تجاري وتقني تجاري.

(5) - قسم أنظمة المعلوماتية: يحتوي على ما يلي:

- أ- نظام التسيير: ويعمل على ذلك مهندس الدراسات.
- ب- تسيير نظام المكمرومعلوماتية: ويشرف عليه متخصص في الإعلام الآلي ومحلل لأنظمة الميكر ومعلوماتية.

(6) - قسم المالية والمحاسبة:

ويحتوي على ثلاثة مصالح:

- أ) مصلحة الاعتماد وتنظيم التسيير: وتحتوي على مكلف بالدراسات.
- ب) مصلحة الاستغلال المحاسبي: وتقوم باستغلال الموصولات والتحصيل ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات وثلاث محاسبين.

ج) مصلحة المالية: وتشمل الخزينة ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات و محاسب.

(7) - قسم الموارد البشرية: ومن المهام الموكلة إليه ما يلي:

أ) تطوير الموارد البشرية.

ب) مصلحة التكوين.

ج) مصلحة الإدارة.

(8) -شعبة الشؤون العامة: وتتمثل إهتماماتها فيما يلي:

أ) - ملفات وأرشيف.

ب) - حظيرة السيارات.

ج) التموين.

(د) - العقارات.

(9) - مصلحة تقنيات الكهرباء:

- إستغلال الكهرباء.

- مهندس الطرق.

(10) - مصلحة تقنيات الغاز:

- استغلال الغاز ومحطات البروبان.

- مهندس الطرق.

(11) - المصالح التجارية (الوكالات): وتقوم بالمهام التالية:

- البيع (أي بيع الغاز والكهرباء).

- الزبائن.

(12) - الشعب التجارية:

- المبيعات (الكهرباء والغاز).

- الزبائن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد التعرف على مؤسسة سونلغاز من خلال هيكلها التنظيمي ، نحاول التعرف على أدوات جمع

البيانات مع التركيز على المقابلة لمعرفة مدى أثر و فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين و توطيد العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة محل الدراسة و ماهي مساعي المؤسسة لصبو ذلك.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

و تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- وثائق المؤسسة

أول أداة تم الإعتماد عليها لجلب البيانات و المعلومات التي تخص المنظمة كانت الوثائق الخاصة

بالمؤسسة، من مختلف مصالحها و خاصة قسم العلاقات التجارية، بما أنه يعتبر نقطة تماس مباشرة و الأولى

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و الأخيرة مع للزبون، و هذا من أجل التعرف على تأسيسها و مختلف نشاطاتها و هيكلها التنظيمي و مهامها و غيرها من المعلومات المهمة الخاصة بالمؤسسة.

2- الزيارة الميدانية:

من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة الشبه يومية ، حيث تمت مقابلة معظم الموظفين و المسؤولين و زيارة معظم الأقسام ، ولكن كانت جل الزيارة الميدانية داخل قسم العلاقات التجارية كما و سبق و ذكرنا بإعتباره هو القسم الذي يتصل مباشرة مع الزبون و من خلاله إستطعنا رصد و معاينة طبيعة العلاقة بين المؤسسة و زبائنها إعتقادا على الملاحظة المباشرة ، و تحري آراء الزبائن عن طريق مقابلات أجريت معهم و من مختلف الفئات و الأعمار حيث حاولنا إستدراج معظم الزبائن الوافدين إلى المؤسسة بمجموعة من الأسئلة ، حيث كانت أجوبتهم متباينة، و هذا طبيعي فهناك من هو راضي و هناك من هو متذمر جدا و هناك من لا يهمله الأمر ، المهم أن يقضي حاجته داخل المؤسسة و فقط.

و هذا ما جعلنا نستنتج الحقائق المتعلقة بطبيعة العلاقة بين المؤسسة و زبائنها بكل موضوعية و دون تزييف أو فبركة من قبل الموظفين و مختلف المسؤولين .

3- المقابلة

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي التي يتم إستخدامها في عملية جمع البيانات و المعلومات في هذه الدراسة ، و قد كانت هذه المقابلة شخصية مع معظم موظفي قسم العلاقات التجارية إضافة إلى الزبائن الوافدين هناك، حيث لم تقتصر بتوجيه الأسئلة للموظفين و المسؤولين فقط، بل كانت أيضا موجهة إلى الزبائن و من مختلف الفئات في شكل حوار، بإعتبار أن هذا القسم هو الذي يستقبل الزبائن أولا و أخيرا و جميع المعاملات الخاصة به تبدأ و تنتهي هناك.

وقد جرت هذه المقابلة في شكل حوار و طرح أسئلة على الموظفين و الزبائن ، من خلال نفس الأسئلة و إجراء مقارنة بين ما يقوله الموظف و ما هو فعلا عند الزبون و بعض الأسئلة يكون جوابها من خلال الملاحظة المباشرة من الزيارة الميدانية ، سعادة الزبائن ، تذمر ، عدم رضا، مما يتلقاه من خدمات أو منتجات.

المطلب الثاني: أسئلة المقابلة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

س1: أين نلمس الجودة من خلال قسم العلاقات التجارية بإعتباره القسم الذي يحتك بالزبون بالدرجة الأولى؟

ج1: نلمس الجودة في قسم العلاقات التجارية من خلال جودة الإستقبال أي إنطلاقا من إستقباله بالشكل المطلوب كل حسب مستواه الثقافي ، السن، و مكان الإقامة و غيرها من الإعتبارات الأخرى ، و توفير جميع متطلباته من إستفسارات وكذلك تسهيلها قدر المستطاع و بأسرع وقت ممكن و خاصة ما يتعلق بالإجراءات الإدارية المعقدة التي تتطلب وقتا لا بأس به.

س2: ماهو واقع جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها؟و هل تحرص المؤسسة على أن تكون منتجاتها بأعلى جودة؟

ج2: بالطبع فهي تحرص على ذلك كل الحرص ، بما أن مديرية باتنة مهامها التوزيع فقط بالنسبة للغاز و الإنتاج و التوزيع بالنسبة للكهرباء فالجودة تتعلق بمدى قدرة توزيع هذه المؤسسة للغاز و إنتاج و إيصال الكهرباء لزبائنها بالجودة المرجوة، و دون أي إنقطاع بالنسبة للكهرباء أو ضعف بالنسبة للغاز.

- بالنسبة للغاز: فالمؤسسة تراعي قدر المستطاع جودة الأنابيب التي يمر عبرها الغاز فهناك معايير معينة و مقاييس للجودة متعارف عليها مسبقا يجب إتباعها ، حتى يصل الغاز إلى الزبون بالجودة و القوة المطلوبة و التي يعبر عنها ب: "الشعلة الزرقاء"، فهذا دليل على جودة الغاز.

- بالنسبة للكهرباء: أيضا فالمؤسسة تحاول و تعمل جاهدة على إنتاج و إيصال الكهرباء لزبائنها بأعلى جودة ممكنة من خلال جودة الأسلاك الواجب إستخدامها: حيث هناك أيضا نوعية خاصة من الأسلاك التي لها مقاييس يجب إتباعها من أجل الحصول على تيار كهربائي غير قابل للإنقطاع و بجودة عالية.

س3: هل تستمتعون بحق بالعمل من أجل خدمة الزبائن؟

ج3: هذا راجع إلى طبيعة كل موظف فهناك من يستمتع بخدمة الزبائن و يشعر بالسعادة و الفخر عند خدمته و تحقيق مراده و خاصة إذا ما شعر الزبون بالسعادة و الرضا و هناك العكس.

س4: هل تضعون دائما الزبون في بؤرة الإهتمام المطلوب؟

ج4: لا ليس دائما و هذا راجع لضغط العمل و عدم الإرتياح أثناء العمل .

س5: هل أنتم مقتنعون بشعار "الزبون دائما على حق" ؟

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ج5: ليس كل الموظفين و المسؤولين داخل المؤسسة مقتنعون بهذا الشعار .

س6: هل ترون أن أساس وظيفتكم هو العلاقات الإنسانية مع الزبائن؟

ج6: بالطبع فمن المفروض أن تكون رؤيتنا من وراء وظيفتنا هو العلاقات الإنسانية بحكم التعامل الدائم و المباشر مع الزبون ، إلا أنه هناك من لا تهتمه هذه العلاقات بل يرى من وراء وظيفته هو كسب المال فقط و الحصول على رتبة أفضل في العمل ، فمن المفروض أن نحس بأن هذا القطاع مثل قطاع الصحة أو غيره من القطاعات المرتبطة بالمواطن بصورة مباشرة، مثلاً في تسريع عمليات إدخال الغاز كحالة خاصة في الشتاء، سرعة التدخل القصوى في حالات تسرب الغاز لحماية أرواح الناس.

س7: هل تعتذرون لزبائنكم في حال تأخير معاملاتهم أو عند وقوع خطأ ما ؟

ج7: للصرامة فإن الإعتذار يكون دائماً من الموظفين حيث أن الإعتذار بالنسبة للرجال يعتبرونه نقطة ضعف إذ يتجنبونه دائماً حتى و لو كانوا على غير حق، و هذه نظرة سلبية إذ أنها من ضمن مفاتيح تحسين العلاقة مع الزبون.

س8: هل تحسون فعلاً من خلال ردود أفعال الزبائن أنكم تحققون لهم مرادهم و بالجودة التي كانوا يتوقعونها و يطمحون إليها؟

ج8: بالطبع هناك رد فعل جد إيجابي من طرف الزبائن لكن لا نلمس هذا إلا من خلال الإنتهاء الفعلي لتنفيذ طلب الزبون سواء عند حصوله على الغاز أو الكهرباء ، وحتى لو لم يكن راضي سابقاً نظراً لتدمره من الوقت الطويل لحصوله على الغاز أو الكهرباء، إلا أنه في النهاية ينسى كل المتاعب و المشاق و طول الوقت ولا يخرج من عندنا إلا وهو مبتسم.

س9: هل تتبع المؤسسة مبدأ إدارة الجودة الشاملة الذي مفاده "صفرية الأخطاء"؟ وهل له تأثير على العلاقة مع الزبون؟

ج9: نعم فالطبيعة الحساسة للمؤسسة لا تسمح لها بتاتا بحصول أي خطأ، لأنه إذا كان هناك أي خطأ فهذا إنذار لحدوث كارثة ، و أعني خاصة الغاز مثلاً عند حدوث تسربات بسبب عدم الدراسة الجيدة من قبل مكتب الدراسات الخاص بالمؤسسة أو عدم إتقان العمل و عدم فحصه قبل تسليمه ، فأني خطأ سيودي بحياة

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

الناس أي له علاقة مباشرة بأرواح الزبائن، لذا فلا مجال للخطأ، كما أن هذا الأمر متعلق بسمعة الشركة فأية كارثة أو خطأ سيؤثر على مكانتها و سمعتها حتى و لو كانت محتكرة، وبالطبع فهذا سيؤثر على العلاقة مع الزبون حيث يخلق نوع من الإطمئنان و الثقة المتبادلة بين الزبون و المؤسسة عند منع الأخطاء قبل وقوعها.

س10: في حال عدم رضا الزبون هل هو ناتج عن تقصير من المؤسسة أو ناتج من طرف الزبون نفسه؟

ج10: أحيانا يكون ناتج عن تقصير من المؤسسة و لكن في أحيان قليلة و خاصة عند ضياع ملفات الزبائن فهذا تقصير و إهمال من الموظفين و أحيانا يكون من طرف الزبون في حد ذاته في الحالات التالية:

- عندما لا يتقيد بالوقت المحدد للتسديد الخاص بفاتورة كشف الأشغال المحددة بـ 3 أشهر فالمسؤولية هنا تقع على الزبون .

- في حالة عدم تقديم "بيان بالتسديد" في الوقت المناسب فهذا سيؤدي إلى تعطيل الأشغال فالمسؤولية هنا تقع على الزبون، في المقابل يقوم الموظف بطلب نسخة عنه فقط حتى لا يكون هناك تماطل في بداية الأشغال من أجل إرضاء الزبون و تسريع تنفيذ طلبه.

- في حالة عدم وعي الزبون وعدم توجهه إلى الجهة المناسبة داخل المؤسسة، فهذا يؤدي بالنتيجة إلى عدم حصوله على المعلومة المناسبة و لا حتى الخدمة المطلوبة و المتوقعة.

- حالة سرقة الزبون للغاز أو الكهرباء بمختلف الطرق المتعارف عليها ، فعندما تقوم المؤسسة بتقدير المبلغ الواجب تسديده تبعا للمدة ، نظرا لما يسمى "عدم التمكن من العداد" و خاصة إذا كان العداد داخل المنزل و عندما يكون المبلغ كبيرا يتذمر الزبون بالرغم من أنه هو المسؤول و ليس المؤسسة.

- و هناك حالة أخرى لا تكون فيها لا المؤسسة مسؤولة ولا الزبون عندما لا تعطي البلدية للمقاول الذي يقوم بالمشروع رخصة بداية الأشغال للحفر لسبب ما فهذا سيؤدي لعدم رضا من الزبون بالرغم من أن المؤسسة لا دخل لها بذلك.

س11: ماهي الطرق و الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحسين علاقتها مع زبائنها بالرغم من أنها مؤسسة محتكرة و ليس لها منافسين في السوق الوطني؟

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ج11: تستخدم المؤسسة عدة طرق من أجل إرضاء زبائنها و غرس الثقة لدى زبائنهم من أهمها التقرب من المواطن أو الزبون ، من خلال وضع مركز خاص لمؤسسة سونلغاز في كل ولاية و وكالة في كل دائرة ، عكس ما كان عليه سابقا فقد كانت الولاية الواحدة تشترك مع عدة ولايات أخرى وهذا ما يخلق خاصية الإنقطاعات المتكررة و الكثيرة للكهرباء بالتحديد في فترات الليل بما أنها الفترة الأكثر إستخداما للكهرباء، كذلك تقوية الشبكات، إنشاء خدمة المعالجة الإعلامية للمكالمات أي وضع خط هاتفي تحت تصرف الزبون لمعالجة شكاويهم و النظر في متطلباتهم، إضافة إلى تسهيل عملية سداد فواتير الإستهلاك عن طريق البريد إلا أنها لم تشهد نجاحا و قبولا من طرف الزبون.

س12: ماهي أهم الصعوبات التي تواجهكم لتحسين علاقاتكم و خلق نوع من التميز في الإتصال مع الزبون و تحقيق الجودة المطلوبة؟

ج12: هناك عدة صعوبات لعل أهمها :

- لعل أهم صعوبة تكمن في الزبون نفسه ، وهذا راجع للنفسية الصعبة للزبون الجزائري ، و خاصة أعني سكان الشرق الجزائري إذ يتميزون بالمزاج الصعب و العصبي ، فإقناعهم و إرضاءهم من سابع المستحيلات ، و خاصة أعني الوقت الذي يجب أن ينتظروه لإنهاء معاملاتهم فهم دائما مستعجلين وهذا ما يخلق نوعا من الإختلاف مع هؤلاء الزبائن .
- من بين الصعوبات أيضا أن مديرية باتنة للتوزيع تتميز بالعدد الهائل للزبائن و الإكتظاظ ، فهذا لا يساعد البتة في إعطاء كل زبون حقه الذي يستحقه، إضافة إلى إستحالة إتمام معاملاتهم في الوقت المناسب و اللازم و هذا ما يوتر الجو بين الموظفين و يخلق نوع من الانفصال بينهم و عدم وجود روح الفريق في العمل .
- من بين الصعوبات هو تباين الزبائن من حيث درجة الوعي ، الثقافة، السن، الإدراك، المزاج... وغيرها و الموظف لا يراعي ذلك و هذا ما يخلق الإختلاف بين الزبون و الموظف و المؤسسة بشكل عام.
- ومن أم الصعوبات عدم توفر الوسائل الضرورية لسير العمل بشكل سلس و سريع و أقصد خاصة أجهزة الكمبيوتر ، حيث يوجد جهاز واحد داخل مكتب يتواجد فيه أكثر من 6 موظفين و هذا لا يساعد بتاتا على العمل بالشكل المطلوب و الوقت المحدد.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- المصاعب المتعلقة بسرقة الزبون للكهرباء و الغاز و هذا ما يؤدي إلى ضياع كبير في الطاقة و في المقابل هو خطر كبير على أرواح الزبائن حيث سجلت هناك حالات صعق بالكهرباء جراء سرقة الأسلاك النحاسية.

س13: كيف هي طبيعة العلاقة بين المدير و الموظفين داخل المؤسسة؟ و هل يلجأ إليكم المدير في حال وقوع مشاكل و الأخذ بالحلول المقترحة من طرفكم؟

ج13: تتميز العلاقة بالجمود و البيروقراطية و عدم المشاركة في القرارات الحاسمة و الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، إضافة إلى عدم وجود تقدير و إحترام بين المدير و موظفيه نظرا لطبيعة المدير الصعبة، إذ علينا التطبيق و عدم المناقشة ، و هذا ينافي طبعاً مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنادي بالقضاء على النظام البيروقراطي داخل أي منظمة وجعله أكثر مرونة و عملية و المشاركة في إتخاذ القرار، إضافة لعدم سهولة تبادل و إنتقال المعلومات .

س14: لعل أهم التزامات الإدارة العليا لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التكوين المستمر للأفراد و الموظفين فهل هذا موجود عندكم؟

ج14: نعم بالطبع يوجد تكوين مستمر للأفراد من خلال تكوينهم داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات وغيرها ، أو إرسالهم للمدارس التابعة لها فهناك مدرسة في بن عكنون و أخرى في البليدة و أخرى في عين مليلة و هذا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الحصول على أفراد متمكنين من أداءهم.

س15: هل تقوم المؤسسة بمراجعات دائمة لإحتياجات الزبائن؟

ج15: نعم تقوم المؤسسة بمراجعات دائمة لإحتياجات الزبائن و ذلك كل شهر .

س16: هل توجد شروط مشجعة على الإبتكار و الإبداع داخل المؤسسة؟

ج16: لا توجد أدنى شروط الإبداع و الإبتكار فكل التجهيزات قديمة جدا ، حيث كنا نتأمل عند تغيير المبنى الحالي و الإنتقال إلى المبنى الجديد الحصول على تجديد و خاصة أجهزة الكمبيوتر و الأجهزة المشابهة الضرورية لسير العمل ، لكننا أصبنا بخيبة أمل لإعلامنا بأن نفس الأجهزة القديمة سوف ترافقنا إلى المبنى الجديد.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

س17: هل يوجد مبدأ العمل كرجل واحد أي هل يوجد روح الفريق داخل المؤسسة؟

ج17: بما أن كل قسم من أقسام المؤسسة له فريق عمل خاص به فليس كل الأقسام تعمل كفريق واحد وهذا راجع لإختلاف التفكير و النظرة إلى الآخرين ، لكن في بعض الأقسام كقسم العلاقات التجارية فالفريق يتميز بالإنسجام و التعاون .

س18: هل يوجد داخل المؤسسة معايير لقياس رضا الزبائن؟

ج18: لا توجد معايير لقياس رضا الزبائن بالرغم من ضرورة وجوده مما يساعد على تحسين أداء المؤسسة و مستوى الرضا لدى زبائننا.

س19: هل يوجد مبدأ الإعراف و المكافأة بإعتبارهما من المحددات الأساسية لتحفيز الموظفين و رفع معنوياتهم، و هذا مايؤدي إلى تعامل جيد مع الزبون مما يحسن العلاقة معه؟

ج19: كانت سابقا المؤسسة تعترف بالمجهودات و تعمل على مكافئة كل مجد و منابر بزيادة 10%

من الراتب لكل ثلاثي، إلا أنها أصبحت الآن نادرة جدا و في أقسام معينة فقط التي لا تمتاز بالإكتظاظ من حيث الموظفين.

س20: هل الإدارة العليا مقتنعة بضرورة التغيير و التحسين المستمر داخل المؤسسة؟

ج20: نعم هي مقتنعة و تعمل دائما على التحسين بصورة مستمرة.

س21: هل يوجد داخل المؤسسة مبدأ الوقاية من الخطأ قبل حدوثه؟

ج21: نعم يوجد هذا المبدأ من خلال المعاينة و التجريب عند إنهاء الأشغال ، حيث توفر المؤسسة فرقة متخصصة لهذا الغرض ، حيث لا تسلمه للزبون إلا إذا تأكدت جيدا من عدم حدوث أي خلل مستقبلا حتى لا يكون هناك أي خطر على حياة أو صحة الزبون. ففي هذا القطاع الحساس الخطأ يعني خطر على حياة الزبون.

س22: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو توفير معايير الأداء فهل هي موجودة داخل المؤسسة؟

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ج22: نعم توجد هناك معايير أداء تقوم المؤسسة بإتباعها أثناء إنجازها لأعمالها ، سواء بالنسبة لنوعية الأسلاك الكهربائية المستخدمة -و نوعية الأنابيب التي تمرر الغاز بأحسن قوة ، و حاليا هناك تغييرات للعديد من الأسلاك الكهربائية نظرا لوجود معايير و مقاييس جديدة على المؤسسة أن تتبعها و تسير كل جديد من أجل الحصول على الجودة المرجوة من الزبون لتحسين العلاقة معه و إرضاءه.

س23: ماهو مستوى التكنولوجيا داخل المؤسسة بإعتباره نظام فرعي لإدارة الجودة الشاملة الذي من شأنه تسهيل الإتصال مع الزبون أو المديرية الأخرى في مختلف الولايات؟

ج23: مستوى التكنولوجيا داخل المؤسسة متدني نوعا ما ، لكن في الوقت الحالي تعمل الإدارة جاهدة على إستحداثه من أجل تسهيل التواصل سواء بين المؤسسة و زبائنها أو بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى في مختلف الولايات.

س24: هل توجد معلومات التغذية العكسية لدى المؤسسة؟

ج24: لا توجد حاليا، إلا أنه تم مؤخرا إنشاء قسم جديد " قسم الإتصالات " يعمل فيه صحفي مهمته كتابة المقالات لصالح المؤسسة للرفع من مستواها أمام الجمهور، وفي المقابل الرد على أي مقالة مثلا تعمل على إنتقاد المؤسسة ، هذا مبدئيا ما يتوفر لدينا و لا زال لا يوجد هناك مصدر للتغذية المباشرة من الزبون.

س25: هل تصبو مؤسسة سونلغاز في الحصول على شهادة جودة مستقبلا ؟ وهل هناك خطة إستراتيجية مستقبلا لتحقيق ذلك؟

ج25: نعم هي تعمل جاهدة لذلك لكن بما أنها محتكرة فهذا ما يصعب الأمر ، إلا أنه هناك إحتمال فتح السوق مستقبلا أمامها و هنا مؤكد سوف تعمل على وضع خطط إستراتيجية لتحقيق ذلك.

س26: هل تنظرون إلى الزبون على أنه صاحب حاجة فقط أم تنظرون إليه على أنه شريك لمؤسسة سونلغاز وعلى أنه شيء جوهري و حيوي لأداء المؤسسة؟

ج26: نراه على أنه صاحب حاجة فقط ، لكنه و لا شك شيء جوهري و حيوي و أساسي لأداء المؤسسة حيث لا زالت نظرة المؤسسة للزبون منغلقة.

س27: هل مستوى شكاوي الزبائن مرتفع أم معقول، كيف تقيموه؟

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

ج27: معقول و في بعض الأحيان أو الظروف إن صح التعبير مرتفع ، و خاصة فيما يتعلق بالإستهلاك الكبير للطاقة في فصل الصيف الناتج عن الإستخدام المفرط للمكيفات و ما شابهها ، هذا يؤدي إلى عدم كفايتها و هو تحدي كبير للمؤسسة للحيلولة دون وقوع أي مشاكل ، و قيامها بإستحداث مراكز توليد جديدة مكلفة ، و إلا تعرضت الشبكات للضغط أو تجاوز ما لا تتحمله مما يؤدي فورا إلى حدوث إنقطاعات كهربائية بالتالي ترتفع الشكاوي لدى الزبائن.

س28: ما هي وسائل معالجة شكاوي الزبائن لدى المؤسسة؟

ج28: عن طريق الإستماع و الإصغاء الجيد للزبون ثم الإقناع، الحوار و أخيرا التدخل الفوري.

س29: هل هناك تحسين مستمر داخل المؤسسة من جميع النواحي و خاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية؟

ج29: نوعا ما ، بشكل لا بأس به من حيث عدد الزبائن، طول الشبكة حيث دائما نضيف عليها تحسينات و تجديلات و ذلك حسب حجم الولاية أو المديرية و إمكانياتها ، حيث أن التحسينات نجدها متفاوتة من مديرية إلى أخرى، أما من الناحية الإدارية فلا جديد يذكر.

س30: هل توجد هناك تعزيز لروح الفريق ، أم هناك إستقلالية في العمل داخل المؤسسة؟

ج30: حتى و إن أراد الموظفون العمل بإستقلالية لا يمكن لهم ذلك ، فطبيعة المؤسسة و الخدمات التي يقدمها تفرض و تستوجب و تحتم العمل كرجل واحد و هي من أحسن الميزات الخاصة بالشركة.

س31: كيف تقيمون حالة الرضا الوظيفي داخل المؤسسة؟

ج31: دون الوسط.

س32: كيف تقيمون حالة الرضا لدى الزبون داخل المؤسسة؟

ج32: قريب من الحسن حيث لم تصل إلى المستوى المطلوب ليس تقصيرا و إنما للصعوبات التي تواجهها المؤسسة.

س33: هل تركز المؤسسة على جودة العمليات و النتائج سواء كانت سلع أو خدمات؟

ج33: نعم بالطبع فهي تعمل جاهدة لتحقيق الأفضل دائما فهي فائدة مشتركة بينها و بين الزبون.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

- س34: هل تسعى مؤسسة سونلغاز على تحقيق التطابق مع متطلبات زبائنها ؟
- ج34: نعم تسعى جاهدة لذلك من خلال التكوين المستمر للأفراد و الإطارات، تشغيل فقط ذوي الإختصاص عكس ما كان عليه سابقا و هذا ينعكس إيجابا سواء بالنسبة للزبون أو المؤسسة على حد سواء، إستحداث مراكز توليد الطاقة، حملات توعية دورية ، التحسينات المستمرة للمنتجات و الخدمات.
- س35: هل المؤسسة لديكم تقوم بالإستفادة و إستغلال الخبرات الموجودة لديها أم أنها تتجاهلها و لا توليها أي إعتبار؟
- ج35: تستغل فقط بعض الخبرات من قبل الموظفين القدامى ، حيث نجدها دائما تتخوف من الموظفين الشباب الذين يمتلكون فعلا أشياء جديدة و ذات أهمية يقدمونها للمؤسسة إذ دائما تتفادى الأخذ بإقتراحاتهم .
- س36: هل هناك تناسق و تطابق لأقوال الإدارة مع أفعالها و أقصد المدير؟
- ج36: لا يوجد تناسق كبير حوالي 30%.
- س37: هل توصلت المؤسسة لتحقيق الثقة لدى الزبون أم أنها تسعى لذلك أم لا يهملها الأمر؟
- ج37: نعم هي تسعى لذلك فهي مهتما تقوم ببعض التضحيات و الجهود الضخمة لإرضاء و إسعاد الزبون إلا أن الصعوبات التي تواجهها تحول دوما أمام تحقيق الثقة التامة لدى الزبون.
- س38: هل تفي المؤسسة بجميع ما تعد به زبائنها؟
- ج38: هي تحاول ذلك لكن هناك ظروف تحول دون ذلك و تكون خارجة عن السيطرة مما تجعلها غير قادرة على الوفاء بكل الوعود .
- س39: هل هناك عدم قدرة على إدارة الوقت لدى المؤسسة و تأخير في حل المشكلات؟
- ج39: يوجد أحيانا تأخير لكن لأسباب واضحة و ليس تقصيرا من المؤسسة.
- س40: هل تعطي المؤسسة الوقت الكافي لكل زبون؟
- ج40: لا ليس دائما نظرا لعدد الزبائن الكبير .

س41: هل تقوم المؤسسة بإستشارة زبائنها في بعض المشاريع خاصة إذا كانوا ذوي خبرة؟

ج42: لا تقوم بالإستشارة البتة، فهي لا تستشير حتى الموظفين ذوي الخبرة إلا في حالات خاصة داخل المؤسسة فكيف ستستشير الزبائن.

المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج المقابلة

بعد إجراء المقابلات و ملاحظتنا من خلال الزيارة الميدانية داخل المؤسسة و تنظيم مختلف الإجابات و مقارنتها مع إجابات الزبائن ، حيث قمنا بمقارنتها مع أجوبة نفس الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة مع مختلف المسؤولين و الموظفين من أجل أن تكون المعلومات المتحصل عليها أكثر مصداقية و موثوقية ، بالتالي تؤكد فيما إذا كانت المعلومات المقدمة من قبل الموظفين و مختلف المسؤولين صحيحة أم أنها مغلفة بنوع من التزييف. إذ قمنا بإستخلاص مجموعة من الإستنتاجات و الحقائق نرتبها كالتالي:

1- إن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بداية من إستقبال الزبائن حتى الإنتهاء من تنفيذ جميع طلباتهم و أخص بالذكر الوثائق الإدارية فهي بعيدة كل البعد عن المستوى المتوقع و المرغوب ، فالزبون لا يشكو من ناحية الإستقبال فهو راضي عنه بحسب تصريحه إلا أن الخلل يكمن في التماطل المتعلق بالإجراءات الإدارية و تنفيذ الطلب حيث يأخذ وقتا أكثر مما يستحق.

2- شيء يدعو للأسف وهو الإهمال الكبير لملفات الزبائن لعدم وجود تنظيم لها حيث تحفظ بطريقة فوضوية و غير مرتبة مما يؤدي إلى ضياعها نظرا لقلة التجهيزات المكتبية و عدم عمليتها و قدمها، هذا ما يحتم على الزبون إعادة تكوين الملف من جديد دون أية تسهيلات و كأنه هو المسؤول عن ضياع ملفه و هذا ما يفقد أعصاب الزبون بحد تصريحه، وهذا لا يساعد بتاتا في تحسين العلاقة مع الزبون ما يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسة.

3- واقع جودة المنتجات للمؤسسة (غاز، كهرباء) لم يرقى بعد للجودة و المستوى المرموق و الذي يتطلع إليه الزبون ،بالرغم من كل الجهود المبذولة لتحقيق ذلك ، حيث أنه من المفروض أن يتجاوز توقعات الزبون و هذا ما تنادي به إدارة الجودة الشاملة ، سواء من حيث الإنقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي و خاصة في المناطق المعزولة ، وتوزيع رديء و ضعيف نوعا ما للغاز بحسب تصريح الزبائن، فالمؤسسة ترجع

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

السبب للإكتظاظ السكاني و عدد الزبائن الهائل، و لكن هذا سبب غير مقنع و من العيب أن تتذرع به مؤسسة بهذا الحجم و المكانة، إذ عليها أن تتحكم جيدا و بطريقة مدروسة في منتجاتها .

4- تعاني المؤسسة من نسبة هدر و ضياع فضيع في الغاز، إذ أنها تبيع دائما بقدر أقل بكثير مما تشتريه من مؤسسة سونطراك بحكم أنها هي التي تقوم بتصنيعه " بحاسي الرمل" فمؤسسة بهذا الحجم من العيب أن تعاني من مثل هذا المشكل إذ عليها توفير كل الوسائل المتطورة و اللازمة للتحكم في الطاقة و عدم ضياعها و الحفاظ عليها لأنها غير قابلة للتخزين إن هدرت ضاعت، بالتالي سوف يؤثر على جودة المنتجات المقدمة للزبون .

5- تحاول المؤسسة تغطية عجزها و الخسارة من جراء عدم قدرتها على الحفاظ على الطاقة المهدورة و التي يكون سببها أحيانا السرقات المتكررة للطاقة من طرف الزبون نفسه ، من خلال الأسعار المرتفعة التي يعاني منها الزبون بحد تصريحه حيث يعتبر نفسه ضحية ، و خاصة الزبائن ذوي الضغط العالي أو المرتفع حيث تفرض عليهم أسعار خيالية .

6- إن ردود أفعال الزبائن عند التنفيذ النهائي لطلبهم ليست كلها إيجابية كما يصرح الموظف أو المسؤول على حد قول الزبون .

7- من أبرز مبادئ المؤسسة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة هو " صفرية الأخطاء " فهي تضع هذا المبدأ قبل بداية أي عمل إن كان يتعلق بالأشغال الخاصة بالغاز أو الكهرباء ، نظرا للطبيعة الحساسة و الخطرة لهذه المؤسسة و القطاع بشكل عام على حسب تصريح الزبون الذي يفيد بأنه حتى وإن وجدت هناك أخطاء تعتبر بسيطة جدا و أحيانا يعترف بأنها تعود لعدم وعيه ، فالمؤسسة تبذل قصارى جهدها على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتفادي الأخطاء.

8- عدم رضا الزبون ليس دائما سببه المؤسسة، حيث يكون في كثير من الأحيان راجع لعدم وعي الزبون و عدم توجهه إلى الجهة المناسبة بالتالي لن يحصل على ما يتوقعه.

9- المؤسسة تعمل كل ما في وسعها من خلال توفير المناخ المناسب و الأدوات و الوسائل لتحسين و توطيد العلاقة مع الزبون ، إلا أن هناك دائما من يحول دون ذلك.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

10- تعاني المؤسسة من صعوبات جمة أثناء أداء واجباتها إتجاه زبائنها ، وخاصة من جانب التواصل معهم فهي غير قادرة على التغلب على ذلك إذ أنها ترجع السبب لعدم وعي الزبون ،إلا أن الزبون يصرح عكس ذلك فهو يعاني من صعوبة التواصل مع المؤسسة نفسها فهناك إنكار من الإدارة .

11- طبيعة العلاقة بين المدير و الموظفين علاقة صارمة جدا و عدم مرونة الإتصالات الصاعدة وعدم توفر الثقة في المدير و هذا راجع لطبيعته النفسية الصعبة و التي تصل إلى حد الإهانة بكل معنى الكلمة ، و هذا ما يؤدي إلى عدم إرتياح الموظف أثناء أداء عمله بالتالي سوف ينعكس على التعامل مع الزبون سلبا طبعاً، حيث أن هذا يتعارض مع مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يؤكد على القضاء على النظام البيروقراطي داخل المؤسسة وخلق جو من التأخي و التعاون بداية من المدير حتى أقل موظف في المؤسسة.

12- تحرص المؤسسة على تحقيق أهم مبدأ لإدارة الجودة الشاملة ألا وهو التدريب و التكوين المستمر للأفراد لتشجيع التحسين المستمر و الحصول على أحسن الكفاءات و المهارات و الخبرات التي سوف تنعكس إيجابا على مردود المؤسسة ، و ذلك من خلال وضع مدارس خاصة تحت تصرف موظفيها لتدريبهم و تكوينهم و الرفع من مستواهم من أجل وضع كل فرد في مكانه الذي يستحقه.

13- تقوم المؤسسة بمراجعات دائمة لإحتياجات الزبائن لكن الزبون يعترف بعدم واقعية هذه المراجعات أي أنها شكلية نوعا ما و لا تطبق دوريا إلا في الحالات الطارئة و الحرجة.

14- المناخ السائد داخل المؤسسة لا يساعد إطلاقا الموظفين و مختلف المسؤولين على الإبتكار و الإبداع لا من الناحية المعنوية و لا من الناحية المادية و لا حتى توفير الأجهزة و المعدات اللازمة لإنجاز الأعمال في أحسن الظروف فكلها قديمة جدا و لا تكفي عدد الموظفين حيث نجد بين 6 و 7 موظفين يستعملون جهاز كمبيوتر واحد .

15- تحاول المؤسسة قدر الإمكان على تعزيز و تشجيع روح الفريق أثناء العمل ، حيث يؤكد الزبون على هذا ففي حال عدم وجود الموظف المكلف بتقديم الخدمة أو طلب الزبون فيمكنه و بكل سهولة أن يطلبها من موظف آخر من نفس الفريق ليقوم هذا الأخير بتقديمها على أحسن وجه لكن للأسف الشديد هذا ليس متوفر في كل أقسام المؤسسة هذا ما يؤكد الزبون.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

16- لا يوجد داخل المؤسسة معايير و أدوات خاصة لقياس رضا الزبون بالتالي لن تستطيع المؤسسة معرفة نقاط ضعفها لتحسينها و الوقوف عليها و لا معرفة نقاط قوتها بالشكل الدقيق و الصريح من أجل الإستمرار في التطوير .

17- لا تستخدم المؤسسة أسلوب المكافئة من أجل تحفيز و تشجيع الموظفين على أداء أفضل، بالتالي سوف ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي ،الذي بدوره يؤثر على الزبون بصورة مباشرة ووضعه في جو من الروتين الممل.

18- تعمل المؤسسة على تشجيع مبدأ "التحسين المستمر " داخل المؤسسة في مختلف النشاطات ، و هذا ما يساعد على الحرص الشديد لتوفير منتجات بأعلى جودة ممكنة و مواكبة لكل جديد و تطور ، و نلمس ذلك من خلال الترميمات الدورية للأنايبب الخاصة بتوصيل الغاز بحد تصريح الزبائن و التغييرات الدورية كذلك لتغيير النوعية للأسلاك الكهربائية ، إضافة إلى التوسيع المستمر للشبكة الخاصة بالمؤسسة على مستوى الولاية و العمل على تقويتها بشكل دائم .

19- المستوى التكنولوجي داخل المؤسسة متدني جدا إذ أن من المفروض مؤسسة بهذا الحجم عليها أن تكون في أرقى مستويات الإتصال و التكنولوجيا إذ تتوفر بشكل محدود جدا و في بعض الأقسام فقط، أي أنها ليست في متناول جميع الموظفين و مختلف المسؤولين و هذا ما يصعب من أداء العمل بالشكل المطلوب و الشكل المتوقع من طرف الزبون الذي يطمح إلى جعل كل المعاملات الإدارية الخاصة بالوثائق أو التسديد لمختلف الفواتير أن يكون إلكترونيا وهذا ما يساعد على الإقتصاد في الوقت و الجهد بالنسبة للطرفين.

20- لا توجد هناك معلومات تغذية عكسية مباشرة مع الزبون ، لكن مؤخرا تم إنشاء قسم خاص يدعى "قسم الإتصالات" يعمل فيه صحفي دوره هو متابعة المقالات المكتوبة عن المؤسسة و الرد عليها في حال كان هناك إنتقاد لها، و بالمقابل يقوم بالكتابة و نشر مقالات عن كل ما يتعلق بالمؤسسة ، و المؤسسة تعمل على تطوير مهام هذا القسم حتى يصل إلى التواصل المباشر مع الزبون مما يخلق إرتياح و ثقة بين المؤسسة و الزبون.

- 21- المؤسسة لا تزال نظرتها نحو الزبون نظرة متخلفة و تقليدية أي على أنه صاحب حاجة فقط و ليس شريكا لها و بؤرة إهتمامها بالتالي فالعلاقة هنا محدودة و قصيرة الأجل ، تنتهي بمجرد التنفيذ النهائي لطلب الزبون و ليست علاقة طويلة الأجل و هذا ما يتنافى مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 22- الأمر المتعلق بمعالجة شكاوي الزبائن لم يرقى بعد إلى المستوى المرتقب بحسب تصريح الزبائن حيث يقرون بأنه يتم السماع إليها بشكل جيد و لكن معالجتها و التدخل لا يكون إلا في الحالات الحرجة و الخطرة فقط.
- 23- في أكثر و أغلب الأحيان يعاني الزبون من عدم تطابق بين ما يطلبه و ما يتلقاه و يحصل عليه حيث هناك دائما نقص أو خلل و هذا راجع إلى عدم الإصغاء الجيد للزبون و دراسة ما يحتاجه فعلا إضافة إلى ضيق الوقت و العدد الهائل للزبائن.
- 24- لا تعتني المؤسسة بالخبرات الموجودة داخل المؤسسة و لا تعيرها أدنى إهتمام و لا تسعى مطلقا على إستغلالها ، إذ أن هذا الحال يبقي المؤسسة دائما في الخلف و لا يساعدها على النمو و الرقي.
- 25- لا يوجد هناك إتساق بين ما تقوله الإدارة و ما تفعله و هذا يخلق نوع من عدم الثقة في الإدارة ، إضافة إلى كثرة الأقوال و قلة الأفعال .
- 26- بالرغم من كل ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و توفيره من أجل إسعاد زبونها إلا أنها لم تقتنص بعد ثقته إذ أن الثقة تركز على ثلاث ركائز أساسية و هي لم تستطع بعد تحقيقها كلها ألا و هي: قيمة الأداء و قيمة السعر و قيمة سهولة التعامل.
- 27- المؤسسة حتى الآن لم تستطع القضاء على مشكل إدارة الوقت بسبب النظام المعقد داخل المؤسسة و الوثائق التي ليس لها نهاية ، إذ أن المؤسسة لها عجز مريع في إدارة الوقت و عدم قدرتها على التحكم فيه و السيطرة عليه ، حيث أن جميع العمليات و الإجراءات تأخذ وقتا أكثر من اللازم ، ما يؤدي إلى إنسحاب الزبون و إرسال أحد المقربين إليه لإتمام العملية أو الإجراءات بحسب تصريح الزبون.
- 28- المؤسسة غير قادرة على إعطاء كل زبون الوقت الذي يستحقه للإستماع إليه و توفير متطلباته بالشكل الدقيق و الذي يرضي الزبون و يسعده ، و هذا راجع إلى الضغط الممارس على الموظفين و المسؤولين و ضيق الوقت و هذا بالطبع لن يساعد على تحسين العلاقة مع الزبون.

29- عدم إقتناع الزبون أحيانا بالتسهيلات التي تقدمها له المؤسسة كمثال على ذلك جعلت التسديد لفواتير الإستهلاك يتم عن طريق البريد إلا أن الزبون لم يقتنع لسبب لم نستطع تفسيره ،حيث يصرح الزبون بعدم وثوقه بهذا المصدر و تخوفه من قيام المؤسسة بقطع الغاز أو الكهرباء في حال عدم تأكده من وصول المبلغ لحساب المؤسسة لذا نجده يفضل التسديد مباشرة عن طريق الأكواد الخاصة بالمؤسسة.

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى نتائج أهمها هو أنه بالرغم من توافر و تواجد بعض من مداخل أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع داخل المؤسسة، و التي تساهم بشكل فعال في تحسين العلاقة مع الزبون إلا أن ذلك لم يكلل بالنجاح نظرا لعدم توافر باقي المداخل أو المبادئ المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لعدم قناعة الإدارة بها و عدم نشرها و تشجيعها ، إضافة إلى عدم تطور نظرة المؤسسة نحو الزبون و بقاءها جامدة دون أية روح ، و بقاء العلاقة بينهما منحصرة على المدى القصير و محدودة تنتهي بإنتهاء حاجة الزبون.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

حيث أنه حتى تكون لإدارة الجودة الشاملة فعالية بمعنى الكلمة في تحسين العلاقة مع الزبون يجب تغيير النظرة البدائية نحو الزبون أولاً و الشيء الأهم من ذلك هو وجوب إقتناع الإدارة العليا بذلك، و العمل على نشر هذه الثقافة و تشجيعها داخل المؤسسة في جميع الأقسام و النشاطات و الميادين و بين جميع الموظفين و المسؤولين بالتالي توفير المناخ المناسب لباقي المداخل أو المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي تكمل المبدأ الأول لتحسين العلاقة مع هذا الزبون الذي هو من المفروض نقطة البداية و النهاية و محورها الحيوي و الرئيسي ، بالإضافة إلى العمل على توفير الجو المناسب للموظف للحصول على الرضا الوظيفي بالتالي سوف ينعكس بصورة مباشرة على الرضا لدى الزبون و توطيد العلاقة معه و رقيها إلى علاقة شراكة على المدى الطويل لا علاقة حاجة ، إذن غرس الثقة المتبادلة بين المؤسسة و الزبون من أجل جني المزيد من التطور و الإزدهار في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تنادي بالتوجه نحو الزبون و جعله بؤرة إهتمام كل مؤسسة و رأس مال مربح و شريك فعال تسعى للنجاح و الإستمرار و الإستفادة القصوى من نظام إدارة اجودة الشاملة .

الخاتمة العامة

إن إدارة الجودة الشاملة يمكن إعتبارها حديث العصر، والشغل الشاغل لجميع المؤسسات الإقتصادية حيث يمكن إعتبارها ظاهرة عالمية ، إذ أصبحت جميع المؤسسات و المنظمات بما فيها الوطنية و العالمية توليها إهتماما خاصا و كبيرا.

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من الأساليب الإدارية الحديثة التي لا مفر منها والواجبة التطبيق من طرف المؤسسات و المنظمات الاقتصادية بطريقة غير مباشرة و لا إرادية، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاح إستراتيجي فعال و قوي لمجابهة جميع الأخطار المحتملة و المتوقعة و المنتظرة خاصة وأن محيط هذه المؤسسات والمنظمات الاقتصادية يمتاز بالتغيرات المفاجئة و السريعة و المستمرة، وهذا حتى تستطيع المحافظة على مكانتها السوقية سواء أكانت تنشط في القطاع الإنتاجي (الصناعي) أو الخدمي، وأخيرا و ليس آخر الحصول على المزايا الأخرى و التي يمكن إعتبارها المكمل لنجاح أي منظمة و جزء لا يتجزأ من نجاحها وهي تحسين العلاقة مع الزبون و التوجه نحوه بصفة خاصة بجميع الطرق و الوسائل و إعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة و محورها الحيوي للوصول إلى الرضا التام و الولاء المستمر للزبائن الحاليين و أيضا المرتقبين و تقديم الخدمة بالجودة و التميز المطلوب و المرغوب إن لم نقل الذي يفوق توقعات الزبائن ليس فقط يساويها، و هذا أهم مدخل أو مبدأ تنادي به إدارة الجودة الشاملة ، بالتالي تحقيق مصلحة الزبون بصفة خاصة و مصلحة المؤسسة بصورة عامة.

بالنسبة للفرضيات التي تم إقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا:

" فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون "

و بداية بالفرضية الأولى التي تتمحور حول " مساهمة إدارة الجودة الشاملة في كسب ثقة الزبون داخل المؤسسة الاقتصادية " حيث توصلنا من خلال الدراسة النظرية أنه من أجل كسب ثقة الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة نحتاج إلى تكوين ثلاث قيم وهي : قيمة الأداء و قيمة السعر و قيمة سهولة التعامل ، فمن ناحية قيمة الأداء يبحث الزبائن دائما عن السلع و الخدمات التي تلبى مطالبهم و تقدم لهم النتائج المطلوبة ، أما بالنسبة لقيمة السعر فيحرص الزبائن حرصا بالغا على دفع سعر معقول و بأقل تكلفة ممكنة، أما من ناحية قيمة سهولة التعامل مع المؤسسة حيث أن الزبائن يجدون راحة كبيرة كلما تقربت المؤسسة منهم إضافة إلى قلة الإجراءات للحصول على السلعة و الخدمة و سهولة الإتصال بالمنظمة و سرعة الإستجابة و غيرها من التسهيلات المشابهة، حيث أنه من خلال الدراسة التطبيقية قد تم إثبات هذه الفرضية حيث أن القيم الثلاثة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تلعب دورا فعالا و حاسما في كسب ثقة الزبون و عدم توافرها أو إختلال عنصر منها يؤدي إلى تدني مستوى الثقة أو فقدانها و عدم الشعور بالراحة إتجاه

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

المؤسسة ، إذ تبين أن قيمة الأداء داخل المؤسسة لم ترقى بعد للمستوى المطلوب أما بالنسبة لقيمة السعر فهي معقولة نوعا ما إذ أن إرتفاع التكاليف أحيانا يكون سببها الزبون نفسه لعدم وعيه و إقتصاده وحفاظه على الطاقة و ليس المؤسسة ،أما بالنسبة لقيمة سهولة التعامل فهي منعدمة تماما داخل المؤسسة فهي تمتاز بالإجراءات المعقدة للحصول على منتجات المؤسسة و إنعدام الإستجابة السريعة حيث يتوجب أولا الرجوع إلى الإدارة العليا و هذا يتطلب وقتا في غير صالح الزبون، إذن فهذه القيم تؤثر بصورة مباشرة على متانة جسر الثقة بين المؤسسة و الزبون.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية و المتمثلة في " إدارة الجودة الشاملة قادرة على تغيير نظرة المؤسسة نحو زبائنها." فمن خلال الدراسة النظرية فإن إدارة الجودة الشاملة لا تنظر إلى الزبون على أنه صاحب حاجة يتلقى فقط المنتجات من سلع و خدمات و إنما هو شريك رئيسي لها حيث أنه هو المسؤول عن تحديد مستوى الجودة لمنتجات المؤسسة ، فهو العنصر الوحيد المسؤول عن تحديد و تقييم جودة أو رداءة منتجات المؤسسة و هذا عكس المنظور القديم للزبون حيث كانت المؤسسة وحدها فقط المسؤولة عن تحديد مستوى جودة منتجاتها ، حيث قمنا بإثبات هذه الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية إذ أن مؤسسة سونلغاز و بالرغم من أنها لا تزال نظرتها للزبون نظرة تقليدية و بدائية على أنه صاحب حاجة فقط و ليس له القدرة أو الصلاحية على تحديد جودة المنتجات ، إلا أننا لمسنا بعض بوادر التغيير و الإنفتاح نحو هذه النظرة المنغلقة ، و أصبحت تعي جيدا أن الزبون وحده القادر على تحديد جودة المنتجات من خلال الإستماع إلى شكاويه و وجهات نظره حيث فهمت بأنه لتقليل هذه الشكاوي ينبغي عليها تقديم منتجات ذات جودة وفقا لما يحدده الزبون و ليس وفقا لما تفرضه المؤسسة و لمسنا ذلك من خلال زيادة توفير وسائل التقرب من الزبون لمعرفة وجهة نظره.

فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها بأن " إدارة الجودة الشاملة تواجه صعوبات جمة تحول دون الإستفادة القصوى من تطبيقها داخل المؤسسة الحكومية " فقد أثبتنا هذه الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية حيث هناك العديد من المشاكل التي أهمها عدم قناعة الإدارة قناعة تامة بهذه الفلسفة كمنهج متكامل حيث تطبق فقط ما يناسبها أي ترى المصلحة من زاوية واحدة فقط ، بالإضافة إلى عدم وجود نموذج مثالي لجهاز إداري فعال للإستشهاد بمنهجه الإداري ، وأهم عنصر يعيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز هو النظام الإداري البيروقراطي المعقد و عدم المشاركة في القرار و عدم وجود تحفيزات و تشجيعات للموظفين

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

و هذا ما لا يساعد بالإرتقاء بهذه الفلسفة الإدارية الحديثة و إنتشارها بين مختلف المسؤولين و الموظفين للمؤسسة و تخوفهم من إمكانية إرتفاع تكاليف تطبيقها .

فيما يخص الفرضية الرابعة و المتعلقة بأن " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية هو أحد الوسائل الفعالة في تحسين العلاقة مع الزبون" حيث أثبتت الدراسة النظرية أنه فعلا لإدارة الجودة الشاملة دور فعال في تحسين العلاقة مع الزبون و ذلك من خلال التوجه الصريح نحوه بمختلف الوسائل و الطرق من أجل إرضاءه و إسعاده فقد أثبتت هذه الفرضية على أرض الواقع من خلال الدراسة التطبيقية حيث نلمس هذه الفعالية بأنه كلما إقتربت المؤسسة أكثر من زبائنها و حل مشاكلهم و الإستجابة لطلباتهم و القيام بالمراجعات الدورية لمتطلباتهم و إحتياجاتهم و تنفيذها على أرض الواقع لا جعلها برامج شكلية فقط ، كلما إنعكس ذلك بالإيجاب على تمتين و توطيد جسر العلاقة الرابط بين المؤسسة و زبائنها و العكس صحيح بطبيعة الحال.

- النتائج

لقد مكنا البحث بالخروج بالنتائج التالية :

- تتميز كل المبادئ و المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالتكامل ، حيث لا يمكن فصلها أو تطبيق مبدأ و التخلي عن آخر و هذا هو السر الكامن في نجاح هذه الفلسفة و الإستفادة الفعلية و القصوى من نتائجها إذ أنها تعتبر بمثابة سلسلة مترابطة كل حلقة فيها تكمل الأخرى ، إن فقدت حلقة تفككت السلسلة بالتالي تصبح هذه الفلسفة غير مجدية.

- من أجل إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة لا يجب أن يقتصر التركيز على جودة العمليات الإنتاجية فقط بل يجب أن تتعدى ذلك إلى جميع العمليات الأخرى و العلاقات داخل المؤسسة و توفير نظم معلومات فعالة و إستخدامها إستخداما أمثلا و الأهم من ذلك هو الدور الكبير الذي يجب على الإدارة أن تلعبه من خلال غرس هذه الثقافة الإدارية الحديثة داخل المؤسسة.

- حتى تفلح المؤسسة من تحسين و خلق نوع من التميز في علاقاتها مع زبائنها هو التوجه الصريح و المباشر نحو الزبون من خلال الإستماع إليه و توفير كل الوسائل لذلك و تطبيقها من أجل فهم حاجاته بالشكل الدقيق لتحقيق كل تطلعات الزبائن بالشكل المتوقع أو الذي يفوق توقعات الزبون و لما لا، و هذا ما

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

له من دور و أثر فعال في تعظيم قيمته ، إضافة إلى توفير جميع الإمكانيات المادية و البشرية منها لإسعاده و إرضاءه و خاصة من خلال التدريب و التمكين الفعال للموظفين و وضع كل فرد في مكانه المناسب ، العمل على تشجيع و شحن و تحفيز الموظفين داخل المؤسسة من أجل إكتشاف و تفجير الطاقات الكامنة و المهارات و الإبداعات مما يساعد في الرفع من قيمة و مكانة المؤسسة لدى الزبون.

- التوصيات

أهم التوصيات التي يمكن أن نقدمها للمؤسسة الجزائرية التي تسعى لإنجاح هذه الفلسفة بشكل فعال سعيا منها لتحسين علاقتها مع زبائنها هي:

- 1- ضرورة إقتناع الإدارة العليا إقتناعا تاما بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، و تطبيق جميع مبادئها لا نفي البعض و تطبيق البعض.
- 2- القضاء على النظام الإداري البيروقراطي و الصارم السائد داخل المؤسسة و إشراك الموظفين في إتخاذ القرار، و الأخذ بعين الجد بآراءهم و مقترحاتهم و هذا ما يجعل الإدارة أكثر فعالية و ديناميكية و أكثر تقبلا لأية فلسفة إدارية جديدة.
- 3- التقرب أكثر و أكثر بقدر المستطاع من الزبون و عدم تهميشه و إدماجه في جو المؤسسة.
- 4- إنشاء قسم خاص بالزبون حيث من خلاله يتم السماع للزبون و الإصغاء له و النظر في إنشغالاته و متطلباته و تطلعاته ، مما يساعد المؤسسة على مراجعة أخطاءها و نقاط ضعفها و التحسين بشكل مستمر و تحقيق الجودة التي يرغبها الزبون لا التي تفرضها عليه المؤسسة.
- 5- تسهيل و تبسيط الإجراءات و المعاملات الإدارية قدر الإمكان و تحويلها إلى إجراءات و معاملات إلكترونية و خاصة فيما يتعلق بفواتير الإستهلاك من أجل القضاء على مشاكل الإنتظار و الطوابير العريضة، و القضاء النهائي على التعامل الورقي فعلى المؤسسة تعزيز هذه الثقافة و القضاء على التخوف من المعاملات الإلكترونية لجعلها أكثر عملية و مرونة داخل الإدارة مما يوفر عليها الوقت و التكاليف.
- 6- وضع موقع إلكتروني خاص بالمؤسسة تحت تصرف الزبون 24/24سا و على مدار الأسبوع، أو خط هاتفني خاص بالرغم من وجوده إلا أنه غير فعال و كافي ، حتى يكون هناك إتصال و تواصل فعلي دائم

فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون

بين المؤسسة و الزبون، إضافة إلى وضع وسائل من أجل قياس مستوى الرضا لدى الزبون حتى تقف المؤسسة على كل نقص أو عيب أو خطأ في الوقت المناسب.

7- الرفع من المستوى التكنولوجي إذ أنه لا يرقى إلى المستوى اللازم و عدم إحتكاره لفئة أو قسم معين بل يجب توفير التكنولوجيا لجميع الموظفين و المسؤولين و عدم جعلها حكرا على البعض فقط، و كل هذا سعيا لتحقيق أداء أفضل و متقن و دون أي تأخير حيث من شأنه أن يؤثر إيجابا على العلاقة مع الزبون.

8- و أخيرا وليس آخرا إستغلال الخبرات و الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة قدر الإمكان و إعطاءها الإهتمام الذي تستحقه و عدم إهمالها و تركها على الهامش.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل عملي، مطابع الدار الهندسية ، (دون ذكر سنة النشر). القاهرة،
- 2- أحمد علي سليمان ، سلوك المستهلك، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، الرياض، 2000.
- 3- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003/2004 .
- 4- بدوي محمود الشيخ ، الجودة الشاملة في العالم الإسلامي، دار الفكر العربي ، ط1، القاهرة ،2000.
- 5- بيتر فكس، ترجمة عبد الحكم الخزامى، عبقرية التسويق، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- 6- توني نيوباي ، ترجمة شويكار زكي ، التدريب على جودة الخدمة ، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة ، 2003.
- 7- جاي ككاندامبولي ، كوني موك ، بيفير لي سباركس، تعريب سرور علي إبراهيم سرور إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة ووقت الفراغ ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2007.
- 8- جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، (دون ذكر سنة النشر).
- 9- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2005.
- 10- حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي قرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2006.
- 11- حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك مدخل متكامل، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

- 12- حمد الغدير، سلوك المستهلك مدخل متكامل، دار زهران للنشر، عمان/الأردن، 1997.
- 13- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، عمان، 2007.
- 14- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة و صناعة الجودة: مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2011.
- 15- خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 16- خليل فهد سيباني، التسويق الناجح و المباحثات العلمية، دار الراتب الجامعية، بيروت/لبنان، (دون ذكر سنة النشر).
- 17- روبرت سولومون، ترجمة أحمد العمري، فن خدمة الزبائن، مكتبة العبيكات، ط1، الرياض، 2005.
- 18- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011 رؤية إقتصادية/فنية/إدارية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، 1999.
- 19- سارة وايت، ترجمة خالد العامري، أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة/مصر، 2001.
- 20- طاهر مرسي عطية، في التميز في خدمة العملاء، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009.
- 21- طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، سلوك المستهلك المفاهيم العصرية و التطبيقات، مكتبة الشقري، الرياض، 2005.
- 22- علاء عباس علي، ولاء المستهلك كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 23- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، (دون ذكر سنة النشر).
- 24- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- 25- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير البيئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 2003.
- 26- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامى، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة، 2000 .
- 27- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق ،الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2007.
- 28- فيليب كوتلر، جاري أرمنستروخ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور ، مراجعة عبد المرضي حامد عزام ، تقديم عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول، الرياض، 2007.
- 29- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1الاصدار الثاني ، عمان ، 2009.
- 30- مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان/الأردن ، 2007.
- 31- مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM ، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1 ، القاهرة ، 2008.
- 32- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان ، 2010.
- 33- محمود جاسم الصمد عي، ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، ط1، عمان ، 2002 .
- 34- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط4، عمان، 2009.
- 35- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص ، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2009.
- 36- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم و تطبيقات ، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2008.

37- ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل إتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون و موزعون، ط1، الأردن/عمان، 2010.

38- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة 2003، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2003.

39- يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ، 2009.

ثانيا: المذكرات و الرسائل الجامعية

40- بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء:دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة المسيلة، 2006/2007.

41- كشيده حبيبة، إستراتيجية رضا العميل:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بالبلدية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البلدية، 2004/2005.

42- عبد العزيز ريمة ، دور ترقية المبيعات في كسب ولاء الزبائن:دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، 2010/2011.

43- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2003/2004.

ثالثا: الملتقيات

44- مروان جمعة درويش، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، يومي 1 و 4 نوفمبر 2009.

45- قلش عبد الله، متناوي محمد، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، "دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2009.

رابعاً: التقارير

46-NGO المؤسسة الأمريكية للتنمية مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة ، ضمن سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها مركز خدمات المنظمات الحكومية.

رابعاً: المجالات

47- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) ، مجلة الباحث، العدد7، 2010/2009.

48- خالد خشدل عبد الغني، كيف تحقق رضا العميل، (مجلة السعيد) ،مجلة دورية تصدر عن شركة السعيد للتجارة (اليمن)، العدد 53، 2011.

خامساً: المواقع الإلكترونية

49 - www.chefs4arab.com, 05/03/2012 , 16 :01 .

50 -www.dc228.4shared.com , 17 :39, 12 /03/2012.

51 - www.Djelfa.info, 17 :27, 18/03/2012.

52 -www.eco.najah.edu.com , 17 :16, 12/03/2012.

53 -www.Kenanonline.com , 16 :14 , 12/03/2012.

54 -www.Labocolloque5.Voila.net , 21 :39 , 21/03/2012.

55 - www.lmd-batna.hooxs.com , 15 :35, 19/03/2012.

المراجع باللغة الأجنبية

56- Jean-Marc Lehu ,(1999), **La fidélisation client**, Edition d'organisation, Paris.

57-Jean Supizet ,(2002), "**Le management de la performance durable**", édition d'organisation, Paris.

58- Mohamed Seghir DJITLI , (1990) , **Comprendre le Marketing** , Editions Berti ,
Algerie .

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	مفهوم الجودة	01
6	العملية الإنتاجية في تحسين الجودة	02
11	مراحل تطور الجودة	03
18	نموذج شيوارت	04
23	عجلة ديمينج	05
29	ثوابت الجودة لكروسبي	06
40	خصائص الجودة	07
44	سلسلة ديمينج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	08
49	مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها على تحقيق رضا المستهلك	09
51	نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة	10
72	النظرة المعاصرة للموردين و الزبائن	11
73	النظرة التقليدية للموردين و الزبائن	12
79	هرم ماسلو	13
84	المؤثرات التي تخضع لها عملية قرار المستهلك	14
88	البصيرة المتعمقة للزبون	15
93	خصائص الرضا	16
115	تطور زبائن المؤسسة	17
117	تطور متوسط حساب الزبون	18
126	العلاقة الإنعكاسية بين الزبون و المنظمة	19
137	إدارة العلاقة مع الزبون	20
139	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمة و التميز	21
152	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز	22
160	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع-باتنة-	23

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة و المبادئ و الأسس و العمليات	01
27	العمليات الجامعة في إدارة الجودة حسب ثلاثية جوران	02
31	نقاط القوة و الضعف في مراحل خبراء الجودة و نقاط الإتفاق بينهم	03
33	تطور الجودة و كيفية الإهتمام بها	04
36	مقارنة بين المنظور الأمريكي و الياباني للجودة الشاملة	05
68	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000	06
75	إختلاف العملاء الأفراد عن المؤسسات	07
154	توزيع الوكالات التجارية لمديرية التوزيع -باتنة-	08
157	عدد البلديات المستفيدة من مادة الغاز الطبيعي من سنة 2000 إلى 2010	09

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

0777 03.35.54

المديرة العامة للكهرباء والغاز بآنتة

هروانتي في 15 - 04 - 2011

إلى

السيد: هديو السو نا الغاز بآنتة

الموضوع: طلب تزويد الحي الذي نقطن به بالكهرباء المنزلية
- نحن سكان حي جومزير بدائرة هروانتي نطلب من
سيادتكم تزويدنا بالكهرباء المنزلية لأننا بأحسن الحاج
إليه ولكم كل التقدير والإحترام و شكرا

القائمة الإسمية للسكان

- 01 - بولافة عادل
- 02 - بولافة ميلود
- 03 - عمران زين الدين
- 04 - هراج لخضر
- 05 - قد عييل السعيد
- 06 - بولافة اللال
- 07 - بو حيايف خوف
- 08 - بولافة مخلوف
- 09 - مخلوفين براهيم
- 10 - مقري معود
- 11 - عاطلة الصالح
- 12 - جميع عدلان
- 13 - بوخستوش زهير
- 14 - فالج محمد
- 15 - خماري غوار
- 16 - بن عقون فريد
- 17 - قودطار شعبان
- 18 - نجاج وليد

RLN 826
M
5/6

Membre dans de Marche

(1/500 €) - 2 -

عمود	سيف الدين 2م150	شعيم 2م150	بوقرورة 2م150	بن عقون 2م150	قرعيش السعيد 2م150	عرعار 2م150
	كهرباء		قري 2م150	خماري فواد 2م150	مراح ساعد 2م150	مخولف 2م150
			عطا الله فاسية 2م150	فريد 2م150	زين الدين عمران 2م150	2م150
			حجيج عادل 2م150	بو لافة عادل 2م150	بو لافة ميلود 2م150	بو هفاف 2م150
مخطط الكنالة						

طريق

مخطط الكنالة



Direction de distribution BATNA
Division des relations commerciales BATNA
Fiche suivieuse RCN

N° : RCN, du :/...../.....

Affaire :

N°	Phase	Structure	Date réception	Délais (jours)	Visa
01	Réception demande	DRC/RCN		02	
02	Transmission pour étude	DRC/RCN			
03	Etude et chiffrage	DEET/études		10	
04	Etablissement devis	DRC/RCN	HJ	03	
05	Paiement client	DRC/RCN		01	
06	Etablissement et transmission OET	DRC/RCN			
07	Transmission demande autorisation	DEET/Marché		05	
08	Consultation par anticipation	DEET/Marché			
09	Réception autorisation	DEET/Marché		01	
10	Transmission chemise travaux	DEET/Marché			
11	Démarrage travaux	DEET/Travaux		03	
12	Fin travaux (réception ouvrages)	DEET/District		05	
13	Transmission dossier (fin travaux)	DEET/Marché			
14	Etablissement OMS	DRC/RCN		01	
15	Transmission OMS	DEE/DEG		01	
16	Mise en service	District/service commercial		02	

DEVIS QUANTITATIF CHIFFRAGE

AFFAIRE: Alimentation BTA du domicile BOULAF ADEL ET VS MEROUANA REF

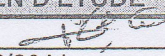
A/ TRAVAUX BTA

Sup 9-630	UN	3
Sup 9-400	UN	2
CART	UN	1

CT 3x70+1x54,6+2x16	km	0,189
---------------------	----	-------

B/ BRABCHEMENT

Brts 2 Fils > 20 Km	UN	16
---------------------	----	----

	TECHNICIEN D'ETUDE	CHEF S/SECTION
NOM/VISA	DERNANI-S 	
DATE	25/12/2011	

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION BATNA
DIVISION DES RELATIONS COMMERCIALES
SERVICE TECHNICO-COMMERCIAL

Adresse : 02 Avenue de l'indépendance - BATNA

N° Tél : (033) 80.31.00

N° Fax : (033) 80.31.91

N°/ R.I.P: 001.00335.0300.300.285.62

N.I.S / 0006 2501 05381 64

N° ART IMPOSITION 19013901031

N° R.C 01/0010282 B99

N° ID FISC: 0 991 1601 90495 17

N° Compte C.C.P 230633 clé ALGER

N° Compte BNA 001.00335.0300.0300.285/62 BATNA

Capital Social 24.000.000.000,00 D.A

Nom/Raison sociale:

BOULAF A Adel et VS

MEROUANA

Objet: Alimentation en EE BTA Dom BOULAF A Adel et VS MEROUANA

Réfer: V/Lettre du: 15/04/2011

RCN N° : du :

Devis N° : **119** /Elec Du: **27/04/2011**

TRAVAUX D'INSTALLATION - PRESTATION DIVERSES

DESIGNATION DE TRAVAUX ET FOURNITURES	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
1. Raccordement BT			
Raccordement souterrain (en KM)	0,189	2382010,58	450 200,00
Raccordement aérien (en KM)			292 630,00
Participation client 65%			43 894,50
Frais généraux 15%			
Sous Total:			336 524,50
2. Branchement(s)			
Branchements 2 fils	16	4529,66	72 474,56
Branchements 4 fils	0	7282,38	0,00
Frais généraux 15%			10 871,18
Sous Total:			83 345,74
3. Pose et Fourniture disjoncteur(s)			
Disjoncteurs 2 fils	16	4047,66	64 762,56
Disjoncteurs 4 fils	0	5422,66	0,00
Frais généraux 15%			9 714,38
Sous Total:			74 476,94
TVA 17%			21 971,25
Total (D. A)			516 318,43

Arrêté le présent devis à la somme de:

Cinq cent seize mille trois cent dix-huit dinars quarante-trois centimes

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION

امضاء: السيد زيمون

28

21

N° 5647

S D E Centre : BATNA

B.P.D.A. 516318,43

REÇU de BOULOBO Adel

de Monsieur BOULOBO

somme de cinquante seize mille trois cent dix huit

de 43 cts

payée en espèces (1) en un chèque (1) N°

de règlement partiel (1) total (1) de : dix N° 119 d'éc du 28/12/11

(Préciser l'objet du règlement)

100%

Barrer la mention inutile.

A REMETTRE AU CAISSIER

Encassements à affecter (1)

Abonnements (2)

Mode d'affectation

Dans les sections ou Centres
Dans les Agences.

A BATNA le 20 12

L'Agent représentant SONELGAZ

05 JAN 2012

صندوق

N° 221 635

Batna

21-11

ORDRE D'EXECUTION TRAVAUX

O.E.T N° 101 / Elec / 12
du 15/01/2012

Service charge de l'exécution : D E E T

Client ou Abonné Nom : MR: Boulafa Adel
Adresse: Cité Bouafra - MEROUANA -

Lieu de la fourniture: Alim B.T.A. ; MR Boulafa et VS
à MEROUANA.

Objet de la fourniture	Matériel.....
	Main d'oeuvre.....

Commande | lettre ordre de service n°.....
 | marché

DEVIS N° 19 / Elec date 28/12/2011 montant 516.318,43 DA

Dessins d'exécution :

Comptant : Régle 0.05/01/2012
RPN=5647

Conditions de paiement	à terme	à la commande:.....
		2eme paiement:.....
		3eme paiement:.....
		Solde :.....

Imputation des dépenses : 9A -3003

Autorisation de construire date:

Echelonnement des travaux début: fin:

OBSERVATION PARTICULIERES:

Accuse de reception:

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION

مولود نحر شوش

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'EST
DIRECTION DE LA DISTRIBUTION DE BATNA
 DIVISION ETUDES D'EXECUTION ET TRAVAUX

de l'Affaire : *APM BT Bes* **Decompte General et Definitif**
 MARCHÉ ou COMMANDE N° : *0187* du 07/10/2012
 IMPUTATION N° : *3001/01A* *ETVS* *MEROUAN*

DESIGNATION	unite	QUANTITE PREVU	QUANTITE REALISE	ECART
Réseau MTA (3x34,4 mm ²)	ml			
Réseau MTA (3x93,3 mm ²)	ml			
Réseau MTS (câble unipolaire 10Kv 1x240mm ²)	ml			
Réseau MTS (câble unipolaire 10Kv 1x185mm ²)	ml			
Réseau MTS (câble unipolaire 30Kv 1x120mm ²)	ml			
Réseau BTS (câble 3x 95mm ²)	ml			
Réseau BTS (câble 3x 70mm ²)	ml			
Réseau BTS (câble 3x 35mm ²)	ml			
Réseau BTS (câble 4x 25mm ²)	ml			
Réseau BTA (CT 3x 150+1x70mm ²)	ml			
Réseau BTA (CT 3x 70+1x54,6mm ²)	ml			
Réseau BTA (CT 3x 35+1x54,6mm ²)	ml	<i>189</i>	<i>189</i>	
EQ 10 -- 30 kv	un			
ACC DP / LIVRAISON	un			
BRT 2F	un			
BRT 4F	un	<i>16</i>	<i>16</i>	

Observation:

PA

مقاولة التوزيع
 ديوانة
 0187/128584

Technicien Surveillant Travaux

Contrôleur Travaux

693



شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION DE BATNA
DIVISION ETUDES D'EXECUTION & TRAVAUX

AVIS DE FIN DE TRAVAUX (E)* N° 174 du 26.03.2012

Désignation de l'affaire : Alimentation BT des Doukies BOULARA
Adel et VS. MEROUANA

OET N° 01 du 15.01.12 Code IDG : 054 E 01.12 ER CN

Ouvrage réalisés par : ROUBEN FARID N° de Cde : 0127 du 07/02/12

Date de début des travaux : 19.02.12 Date d'arrêt des travaux : / /

Motif :

Date de reprise des travaux : / / Date de fin des travaux : 09/03/12

Délais de réalisation : 20 JOURS

Date de mise en service de ouvrage : / / N° de plan d'exécution

REALISATION

POSTE

N° : Fonction : Nature :

Puissance du transfo : Tension primaire : tension secondaire :

Ligne MT/AERIEN-SOUTERRAIN

Tension : Nature : N° de tronçon :

Longueur posés (m) Longueur déposés(m) : 144m

Ligne BT/AERIEN-SOUTERRAIN

Tension : 220/380 V Nature : LT 3x70 N° de tronçon : 0910412

Longueur posés (m) : 189 Longueur déposés(m) : /

Branchements

Deux fils : posé : 16 déposé : / Quatre fils : posé : / Déposé : /

C. M : posé : / (m) déposé : / (m)

OBSERVATION :

RMS

LE SURVEILLANT TRAVAUX

LE CONTROLEUR TRAVAUX

LE RESPONSABLE TRAVAUX

[Signature]
أحمد بوقرة

[Signature]
ب. ب. ب.

LE CHEF DE DIVISION
ETUDES D'EXECUTION
ET TRAVAUX

05 AVR. 2012

SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'EST
DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BATNA
DIVISION RELATIONS COMMERCIALES
S/SECTION GROUPE RCN

Batna le

/)/ 144 /ELEC/ 20.09.04/2012

/)/OTE POUR:LA DIVISION EXPLOITATION ELEC

Objet: AUTORISATION DE MISE EN SERVICE "ELEC".

Affaire RCN N°... 1...../.....

Imputation 91 - 3003.

/)/ous vous informons que l'ouvrage cité ci-dessous
Alimentation en ELEC ADM. Bouwafa Adel et Vs
Cité Bouwafa - Merouana

peut être mis en service et que le client s'est acquitté des formalités administratives et comptables.

/)/ous vous demandons de nous informer de la date

de mise en service

NB: 16 Bits Defils.

LE CHEF DE DIVISION RELATIONS COMMERCIALES



P.J=Liste des Abonnées pour pose des compteurs Elec

- 1*...../.....
- 2*...../.....
- 3*...../.....
- 4*...../.....
- 5*...../.....
- 6*...../.....