



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور ادارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العميل

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

✓ عمري سامي

من إعداد الطلبة:

➤ جديد آية

➤ زواوي العايش فاطمة الزهراء

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة في تحقيق رضا العملاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تركز الدراسة على مدى تطبيق إدارة الجودة بالبنك، وأهم معايير قياس، ومن ثم استكشاف العلاقة بين معايير الجودة المختلفة ورضا العملاء، من أجل معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة في تحقيق رضا العملاء وتسهيل الضوء على الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق هذا الهدف.

حيث تم أولاً التطرق إلى الجانب النظري للموضوع عبر الإطار النظري لكل من إدارة الجودة ورضا العملاء، وصولاً إلى إسقاط هذا الجانب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى إدارة الجودة من العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح المؤسسي، وأن تطبيق مبادئها يساهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات بما ينعكس على رضا عملائها وضمنان ولائهم.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة، رضا العملاء، المؤسسة الاقتصادية

Abstart

This study aims to analyze the role of quality management in achieving customer satisfaction at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR). The focus is on the extent of quality management application at the bank, the key quality measurement standards, and then exploring the relationship between different quality standards and customer satisfaction. The goal is to understand the vital role that quality management plays in achieving customer satisfaction and to highlight effective strategies to achieve this goal.

Initially, the theoretical aspect of the topic is addressed through the theoretical framework of both quality management and customer satisfaction, leading to the application of this aspect to the Bank of Agriculture and Rural Development in the province of El Tarf.

The study concludes that quality management is a crucial factor in achieving institutional success and that the application of its principles significantly contributes to improving the quality of products, which in turn reflects positively on customer satisfaction and ensures their loyalty.

Keywords: quality, quality management, customer satisfaction, economic institution

إهداء

الحمد لله حبا و شكرا امتنانا على البدء و الختام

واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

من قال انا لها نالها وان ابت رغما عنها اتيت بها

اهدي هذا النجاح الى نفسي اولا ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سندا
لأخر العمر

الى من لا ينفصل اسمه عن اسمي الى من كلل العرق جبينه و علمني ان الدنيا كفاح و سلاحها
العلم و التعلم الى ابي الرجل الذي سعى طول حياته لكي نكون افضل منه ادامك الله ضانا لنا
الى من افضلها عن نفسي يا اعظم اسباب نجاحي يا كل الداعمين يا فخري شكرا يا من لولا
الله ثم لولاها لم وصلت بك انتصرت و استطعت بك تخرجت حفظك الله لنا حبيبة قلبي
الى الشموع التي تنير طريقي الى من شددت عضدي بهم فكانوا الي ينابيع ارتوي منها الى
اخوتي

الى من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي الى سندي و روح قلبي وشريكي في الحياة الى من اراه
خالدا وسط قلبي الى الداعم الذي هون علي كل ازمة و مشقة الى الصديق الذي كلما
احتجت اليه كان حاضرا شكرا لوجودك الذي اثار لي كل عتمة في دروي ادامك الله لي عمرا
مديدا نمضيه معا بدروب الحياة و انت بجانبني ويداك متشبثتان بيدي لابد زوجي

آية

إهداء

شيء جميل ان يسعى الانسان الى النجاح ويحصل عليه و الاجمل

ان يذكر من كان السبب في ذلك

اهدي ثمرة عملي هذا الى من كانت سندي في السراء والضراء الى من

اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي غمرتني الى من بجزها وعطفها

وحنانها الى من يعجز اللسان على الثناء عليها و القلم عن وصف مصلحتها

الى التي الجنة تحت قدميها امي الحبيبة الغالية اطال الله في عمرها

والى من اشعل مصباح عقلي واطفاً ظلمة جهلي وكان خير مشرد لي نحو


العلم والمعرفة الى من ضحى من اجل ان ينير دربي وطريقي الى من زرع فينا

الثقة ابي العزيز اطال الله في عمره

الى من عشت معهم وترعرعت بينهم اخوتي الاعزاء امين، عبد الرحيم،

ندى و رزان

فاطمة الزهراء



شكر وعرافان

الحمد والشكر لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية مذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "**عمري سامي**" على

كل ما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء

موضوع دراستنا من جوانبه المختلفة.

كما نتقدم بالشكر إلى اساتذتنا الكرام وكل من ساهم في تعليمنا.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مثلث ديمنج	01-01
21	أسباب الجودة	02-01
22	أهداف الجودة	03-01
39	خصائص رضا العملاء	01-02
40	محددات رضا العملاء	02-02
49	ادارة العلاقة مع العميل	03-02
58	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة الطارف	01-03
61	أقسام البنك	02-03
62	نشاطات البنك	03-03

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	ملخص
III	الاهداء
VI	الشكر
VII	قائمة الأشكال
VIII	فهرس
5-2	مقدمة
07	الفصل الأول : الإطار النظري للجودة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل حول الجودة
08	المطلب الأول: ماهية الجودة
13	المطلب الثاني: خصائص الجودة، أهميتها، وأبرز روادها
19	المطلب الثالث: أسباب وأهداف الجودة
22	المبحث الثاني: عموميات حول الجودة
22	المطلب الأول: أبعاد الجودة
24	المطلب الثاني: متطلبات الجودة ومعاييرها
26	المطلب الثالث: محددات الجودة، وكيفية قياسها
29	المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الجودة
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة ومبادئها
30	المطلب الثاني: إدارة الجودة ومعايير ISO

32	المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة وتأثيرها
35	الفصل الثاني: مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العملاء
35	تمهيد
36	المبحث الأول: رضا العميل
36	المطلب الأول: مفهوم رضا العميل وأهميته
38	المطلب الثاني: خصائص ومحددات الرضا
41	المطلب الثالث: تحليل وقياس الرضا
44	المبحث الثاني: مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العميل
44	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء وأهميتها
46	المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة العلاقة مع العملاء
47	المطلب الثالث: مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء وأجزائها
50	المبحث الثالث: مكانة العميل في مبادئ نظام إدارة الجودة
50	المطلب الأول: التسويق B to B تعريفه وخصائصه
50	المطلب الثاني: تصنيف التسويق B to B وعناصر بيئته
51	المطلب الثالث: أهداف إدارة علاقات العملاء في التسويق B to B
56	الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العملاء
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
57	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ومصالحه
61	المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
63	المبحث الثاني: مسار الجودة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية
63	المطلب الأول: مسار الجودة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية
65	المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
65	المطلب الأول: استراتيجية البنك في التعامل مع عملائه
65	المطلب الثاني: قياس رضا العملاء

66	المطلب الثالث: سبل تحسين العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم
68	▪ خاتمة
71	▪ قائمة المراجع



مقدمة

تعتبر الجودة مفهوم متعدد الأبعاد يشمل مختلف الجوانب والقطاعات في الحياة الإنسانية، سواء كانت صناعية أو خدمية أو تعليمية أو صحية، إذ أنها ليست مجرد تلبية للمعايير والمتطلبات، بل هي فلسفة ومنهج يسعى إلى التحسين المستمر، والابتكار، والتفوق في الأداء، وتحقيق رضا العملاء، فالجودة تعني إذن أن تقدم المنتجات والخدمات بمستوى عالٍ من التميز يتجاوز التوقعات ويلبي احتياجات وتطلعات المستهلكين بشكل متواصل.

وفي العصر الرقمي الذي نعيشه اليوم، أصبحت الجودة أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى، فالتقنية الحديثة وتطورات الاتصالات والمعلومات أضافت أبعاداً جديدة لمفهوم الجودة، حيث أصبح العملاء يتوقعون مستويات أعلى من السرعة والدقة والابتكار. إضافة إلى ذلك، باتت قضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من معايير الجودة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق توازن بين الأداء العالي والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

وإدارة الجودة هي عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من التميز والابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، حيث تهدف إلى ضمان أن كل جزء من المؤسسة يعمل بكفاءة ويعتمد على معايير محددة لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الأداء العام، فيمكن تحقيق هذا من خلال تطبيق مبادئ وأساليب محددة تعمل على تحسين العمليات، وتوفير بيئة عمل تشجع على التحسين المستمر.

يمثل رضا العميل حجر الزاوية في بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة بين الشركات وعملائها، فهو يعبر عن مدى تلبية المنتجات أو الخدمات لتوقعات ورغبات العملاء، ويتجاوز ذلك ليشمل التجارب الكلية التي يمر بها العملاء عند تعاملهم مع المؤسسة، في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة، أصبح رضا العميل عاملاً حاسماً في تمييز الشركات الناجحة عن غيرها.

في سبيل هذا تلعب إدارة الجودة دوراً هاماً في تحقيق رضا العميل، حيث تركز على تلبية احتياجاته وتوقعاته من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ويرتبط رضا العميل ارتباطاً وثيقاً بالجودة، فكلما ارتفعت جودة المنتجات والخدمات، زاد رضا العميل والعكس صحيح.

من خلال ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل؟

للإجابة على هذه الإشكالية لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

1- الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى يؤثر فهم احتياجات العميل وتوقعاته على رضا العميل؟؟
- كيف يتعامل بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أجل تحقيق رضا عملائه؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة لدينا الفرضيات التالية:

- تلعب إدارة الجودة دوراً هاماً في تحقيق نجاح المؤسسات، من خلال تحسين رضا العملاء وزيادة المبيعات والأرباح وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز صورة المنظمة والحصول على ميزة تنافسية.
- يرتبط فهم المنظمة لاحتياجات العميل على رضاه، فكلما زاد فهم المنظمة لاحتياجات العميل وتوقعاته، زاد رضا العميل.
- يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية استراتيجيات خاصة من أجل قياس رضا عملائه وتحقيقه.

3- أهمية الدراسة

- تنبع أهمية الموضوع من أهمية إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل في مجالات الإدارة والأعمال، حيث تمثل الجودة عنصراً أساسياً لضمان التفوق والنجاح المستدام للمؤسسات، فرضا العميل هو عامل رئيسي يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على البقاء والتوسع في السوق التنافسية، لذلك فأهمية الموضوع تكمن في تسليط الضوء على كيفية تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

4- أهداف الدراسة

- تحديد مفهوم إدارة الجودة ورضا العميل.
- تحليل العلاقة بين إدارة الجودة ورضا العميل
- تقديم توصيات لتحسين رضا العميل
- التطرق إلى الموضوع ميدانياً من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

5- صعوبات الدراسة

- حداثة الموضوع ونقص المراجع المتعلقة به.
- شح المعلومات من المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.
- عدم رغبة المؤسسة في مشاركة بياناتها.
- ضيق الوقت نظراً لتشعب الموضوع.

6- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: عاجلت هذه الدراسة الواقع لإدارة الجودة ورضا العملاء بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالسباسب ولاية الطارف؛

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 01 أبريل إلى 30 أبريل 2024.

7- منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بهدف التعرف على إدارة الجودة في البنك، وكذلك ومدى رضا عملائه، من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الملاحظة وجمع البيانات وتحليلها.

8- الدراسات السابقة

- دراسة بوعنان نور الدين 2007، بعنوان جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسات المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث، وقد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات ونماذج بالإضافة إلى التطرق إلى نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة لحاجات وتوقعات العملاء، وقد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل إلى آخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل

- دراسة سعدية محبوب، بعنوان علاقة جودة الخدمة برضا العملاء في المؤسسات الصحية دراسة مقارنة: عيادة الرازي- مستشفى بشير بن ناصر- بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- دراسة بوزيان حسان، 2014، بعنوان أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة)، ورقة بحثية، مجلة رؤى اقتصادية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر جودة الخدمة على رضا الزبون باستخدام نموذج Servperf، بمشاركة 107 مستعمل حالي لخدمات اتصالات الجزائر وكالة العلمة، ولقد أجري تحليل الانحدار من أجل اختبار العلاقة بين جودة ورضا الزبون، حيث أشارت النتائج الميدانية بأن الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، كان لهم أثر

معنوي إيجابي على اتجاهات الزبائن في ما يتعلق برضاهم، في حين كان هناك تأثير بسيط جدا للموسمية على رضا الزبون.

9- مميزات الدراسة عن الدراسة السابقة

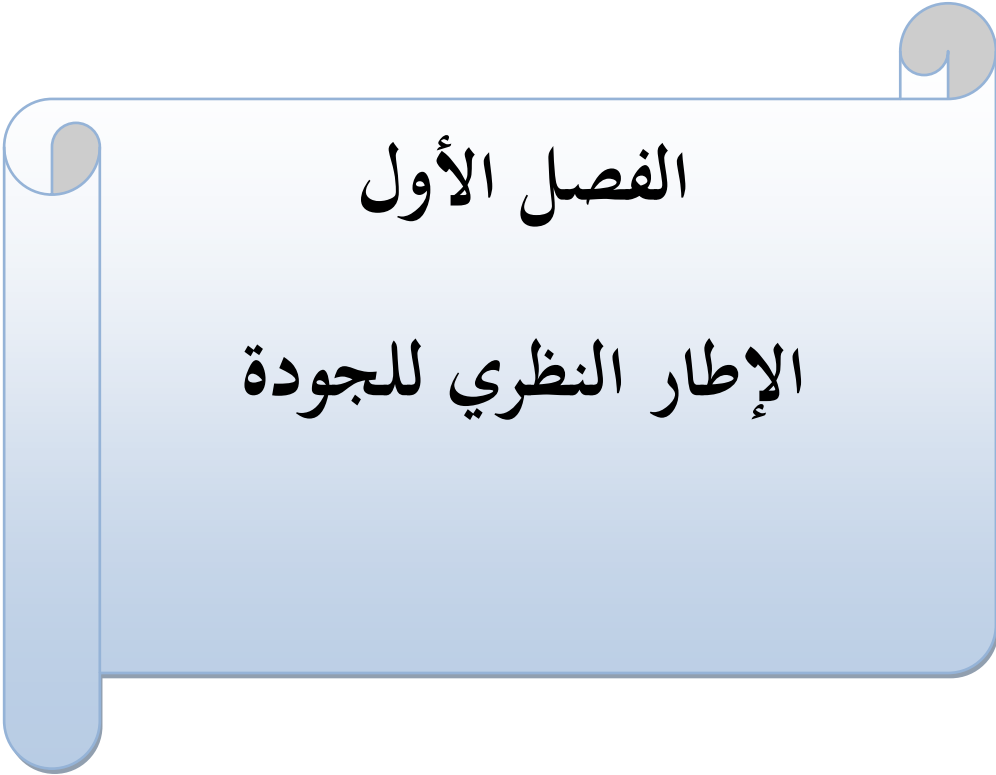
تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بـ:

- دراسة حالة مؤسسة مصرفية تتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- الاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي من أجل دراسة بيئة المؤسسة؛
- دراسة تحليلية لما يتم ملاحظته داخل البنك واستخلاص النتائج.

10- تقسيمات الدراسة

شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

- الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للجودة، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل عام حول الجودة، وفي المبحث الثاني إلى عموميات حول الجودة، أما المبحث الثالث فقد تناول أساسيات حول إدارة الجودة
- الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل مساهمة إدارة الجودة في تحسين لرضا العميل، ومضمون هذا الفصل هو ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من رضا العميل في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني مكانة العميل في مبادئ نظام إدارة الجودة، وصولاً إلى مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العميل
- الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور إدارة الجودة في تحقيق رضا العملاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للبنك محل الدراسة، والمبحث الثاني تناول مسار الجودة في البنك، بينما تطرق المبحث الثالث إلى إدارة العلاقة مع العملاء بالبنك.



الفصل الأول
الإطار النظري للجودة

تمهيد

في ظل التطور العلمي والتكنولوجي والثورة المعلوماتية الهائلة، تطورت مفاهيم الجودة وتجاوزت النظرة الضيقة التي كانت معتادة على اعتبارها مجرد عملية في إطار الإنتاج والعمليات، بل أصبحت تحظى بتقدير أعمق وأشمل، فقد تطور مفهوم الجودة ليحتل موقعاً بارزاً عبر مختلف المراحل التاريخية وتحظى بأهمية بالغة. وبناءً على السياق العالمي الحالي الذي يتميز بسوق تنافسية شديدة، ازداد اهتمام المؤسسات والمنظمات بضمان جودة منتجاتها وخدماتها، فهي تسعى جاهدة لتحقيق التوافق مع هذه السوق، وذلك بهدف ضمان استمراريتها وبقائها في المنافسة، وتبتكر ميكانيزمات تضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة في منتجاتها، مما ينعكس إيجاباً على نجاحها وتفوقها في السوق.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مدخل الجودة من خلال المباحث التالية:

1-المبحث الأول: مدخل عام حول الجودة

2-المبحث الثاني: عموميات حول الجودة

3-المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الجودة

المبحث الأول: مدخل حول الجودة

تعتبر الجودة من المفاهيم الإدارية الأكثر انتشاراً في العالم الاقتصادي وغير الاقتصادي فهي عبارة عن سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الجودة

لم تنشأ الجودة دفعة واحدة، بل تعاقبت على العدم من المراحل منذ ظهورها اختلفت فيها أشكالها إلى بلغت مفهومها النهائي الذي تعرف به حالياً.

1. نشأة الجودة

يرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا في القرن السابع عشر حيث بدأ الحرفيون بتنظيم اتحادات بسبب النقابات، ومن بداية القرن التاسع عشر كان التصنيع في العالم الصناعي يميل إلى اتباع هذا النموذج الحرفي، وقد بدأ نظام المصانع تركيزه على فحص الإنتاج في بريطانيا العظمى في أواسط عام 1750 وتطور حتى تبلور في تشكل الثورة الصناعية في أوائل 1800.

وفي بداية القرن العشرين بدأ أصحاب المصانع بإنشاء عملية جودة بالمصانع وبعد أن دخلت الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الثانية أصبحت الجودة عنصراً أساسياً في جهود الحرب، وقد قامت القوات المسلحة في البداية بفحص الإنتاج أثناء التصنيع وما بعد ذلك من أجل تبسيط وتعجيل هذه العملية دون الإخلال بأهمية السلامة.

وجد أن القوات المسلحة باستخلاص العينات من أجل الفحص إضافة إلى تفسير المعايير والمواصفات العسكرية والدورات التدريبية حول الأساليب والوسائل المتعلقة بمراقبة العمليات إحصائياً، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية حدث تغيير في المصانع الأمريكية مما أثر على مستوى الإنتاج المحلي من المنتجات وأدى إلى زيادة لوائح الانتظار الكبرى من السلع الاستهلاكية مثل الغسالات والثلاجات... إلخ.

وقد أدى هذا التغيير إلى جعل مدراء المصانع ورجال الأعمال يركزون ويطالبون العمال والمهندسين بزيادة الإنتاج مهما كلف الأمر حتى لو أدى ذلك إلى تدني جودة النسيج وتدني نوعية السلعة (عبد العال، 2010، صفحة

05)

وقد طالب الدكتور "إدوارد ديمينج" والمهندس "جوزيف يوران" الجميع بالتركيز عن جودة المنتج بدلا من التركيز عن الكمية ولكن لم يستجب لهما أحد، وقد تم دعوتهم من طرف اليابان لإلقاء عدة محاضرات في اليابان أمام رجال الأعمال والصناعيين والمهندسين والعمال وفي الجامعات اليابانية، ولقد لاقت نظرية الجودة النوعية مدى واسع جدا

في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل جدي جدا، وتم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات خاصة جدا للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الإنتاج. وقد أدت هذه الخطوة الهامة إلى تحسين السلع والمنتجات اليابانية عن مستوى العالم حيث لا يخرج أي منتج من المصنع إلا وقد اجتاز اختبارات الجودة النوعية، مما جعل المستهلك يقل عنها سواء بالولايات المتحدة أو خارجها نظرا لجودتها وخلوها من العيوب التصنيعية.

وقد أدى هذا التطبيق إلى طلب ثقة المستهلك عالميا وإلى الازدياد الملحوظ في جهة المنتجات اليابانية بالأسواق الأمريكية من 4% إلى 20% خلال سنوات قليلة، مما أدى إلى تكذيب المنتجات والسلع الأمريكية، وبالتالي هيمنة المنتجات اليابانية من الأسواق الأمريكية والعالمية (عبد العال، 2010، صفحة 05).

وقد كان كذلك لـ "Walter shewhart" موظف في مختبرات التلفزيون تأثيرا واضحا في تطور مفهوم الجودة حين عمل خلال العشرينات على تطوير الأدوات التقنية التي شكلت بداية ضبط الجودة، وقد أصبحت هذه الأدوات أساس حركة الجودة الحديثة في اليابان ومؤخرا في الولايات المتحدة الأمريكية، لقد ساعد "شيوارت" على بدء تطور مفهوم الجودة لدى شركة اتصالات At&t وأصبح فيما بعد الأب الروحي لعملية ضبط الجودة الإحصائية.

- قدم شيوارت وزملائه مفهوم ضمان الجودة لبرنامجهم لتحسين الجودة في المختبرات هاتف بل باستخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية ولمدة خمسة عقود فإن هذه الطرق التقنية أسست ضمان الجودة.

- أما ادوارد (w.Edwards Deming) فقد غير النظرة لضمان الجودة من المظاهر التقنية إلى فلسفة الإدارة وأصبح مفهوم ضمان الجودة اليوم يشير إلى التزام المنظمة بالجودة (النعيمي، صويص، و صويص، 2020، صفحة 44).

وبعد ذلك توصل الأمريكيان إلى السر الياباني وهو مبدأ جديد ومتطور السمة "الجودة الشاملة" التي طورها اليابانيون بعد تطبيقهم لمبدأ الجودة والنوعية، (أي كانت أمريكية بالأصل) وهي تركز عن تطوير جودة كل خطوة من خطوات الإنتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه، وبالتالي عدم تأثر المنتج النهائي بأي خطأ.

وقد توسعت القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة مثل صناعة السيارات والالكترونيات بسبب الساحلية اليابانية عالية الجودة، وقد أصبحت تعرف استجابة الولايات المتحدة أي تركز ليس فقط عن الإحصائيات وإنما عن المفاهيم التي تسلمت المؤسسة بأكملها (TQM) وسببت إدارة الجودة الشاملة (عبد العال، 2010، صفحة 06).

2. تطور الجودة

شهد مفهوم الجودة عدة مراحل ولكن كل مرحلة لم تلغي المرحلة السابقة لها بل شملتها وتكاملت معها كما يلي:

1.2 الفحص 1919-1945: كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الفترة: هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات، وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج، وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب قد حصل فعلا، وعملية الفحص اكتشفت ذلك، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2.2 ضبط الجودة إحصائيا 1945-1960: تشمل كافة الأنشطة، والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، كما يقول "DLIFRTTSEBEDAL" بأن: "ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة".

وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات.

وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء، ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة.

وفقاً لهذا المفهوم، ضبط الجودة، يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص، فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

3.2 تأكيد الجودة 1960-1985: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها: تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من البداية فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك: هو منع وقوع المشكلة أصلا، والقضاء على أسبابها من البداية، وتتضمن عملية تأكيد الجودة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة (عبد اللطيف الغرابي، 2020، صفحة 11).

ومما سبق فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى دراسة تكاليف الجودة، ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة (عبد اللطيف الغرابي، 2020، صفحة 12).

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء Zero Defect الذي يتطلب رقابة شاملة عن كافة العمليات فذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون، يجب تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة، هي: (الطائي، 2008، صفحة 66).

1.3.2. الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والزبون على منع حدوثه.

2.3.2. الرقابة المرحلية: وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

3.3.2. الرقابة البعدية: وتعنى التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب Based-Prevention من خلال التركيز على مصادر الأنشطة وباستخدام الأنواع الثلاث من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول إلى إنتاج بدون أخطاء.

ومن خلال استخدام الأنواع الثلاث من الرقابة التي تصب الحصول من إنتاج بدون أخطاء، ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح احد الاستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة إنتاجيه والجودة بهذا المعنى تعد بمثابة السور الواقية للمؤسسة في المجال التنافسي والحسر الذي يوصل المنظمة نحو تحقيق رضا المستهلك، وقد تبنت هذه الاستراتيجية العديد من الشركات العالمية منها شركة (Martin) الأمريكية الصواريخ الأمريكي، إذ اعتمدت على وضع برنامج تبنت هذه الاستراتيجية العديد من الشركات العالمية منها شركة (Martin) الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي، إذ اعتمدت على وضع برنامج فعال لإنتاج صواريخ قادرة على الوصول إلى أهدافها وبدون أخطاء (الطائي، 2008، صفحة 68).

4.2. إدارة الجودة الشاملة 1985-2010: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن 20 حيث يتضمن هذا المفهوم، جودة العمليات، إضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي، وتشجيع ومشاركة العاملين، واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على الزبائن ومشاركتهم، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته بما يلي حاجات الزبائن وتوقعاتهم، ويحقق مستوى رضا الزبائن الحاليين والمرتبين، أما مساهمة المورد في إدارة الجودة الشاملة فإنه يساعد في تقليل الهدر والضياع، وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، ويمكن القول بأن المواصفة (ISO9001)، إصدار 2000 تعد حجر الأساس لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح (غواري، 2016، صفحة 16).

5.2. رفاهية الزبون 2010 إلى الآن: يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة، إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة، أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها، وصولاً إلى المخرجات النهائية أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون (غواري، 2016، صفحة 18).

3. مفهوم الجودة

يعود مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان. (جديدي و بن عبد الملك، 2019، صفحة 98). وقد تعددت المفاهيم المتعلقة بمفهوم الجودة بتعدد الزوايا التي ينظر إليها منها ويمكن أن نذكر أهم هذه التعاريف كما يلي:

تعرف الجودة بأنها "إجمالي الملامح والمواصفات التي تميز منتجاً أو خدمة ويمكن أن تتحقق عن طريقها حاجة معلومة" (عطية، 2016، صفحة 18).

كما تعرف على أنها "تلك الخصائص المادية وغير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من الخصائص المميزة للشيء" (بن بوريش، 2018، صفحة 94).

يعرف (Joseph Juran) الجودة على أنها قابلية المنتج للاستعمال (جبار، 2014، صفحة 19).

ويعرفها المعهد البريطاني بأنها: "الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج ما أو لخدمة معينة حتى تكون قادرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية" (بوعون، 2014).

عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة على أنها: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء" (جديدي و بن عبد الملك، 2019، صفحة 98).

أما (Feigenbaum) يرى بأنها: "المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلتقي توقعات الزبون" (بلحسين، 2020، صفحة 21).

كذلك يعرفها (Edward Deming) بتعريف مختصر بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا (بوفارس ، 2018، صفحة 94).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الجودة هي تلك السمات والخصائص والمميزات الخاصة بالسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة، وكذلك من أجل تحقيق رضا العاملين.

المطلب الثاني: خصائص الجودة، أهميتها، وأبرز روادها

تتميز الجودة بمجموعة من الخصائص، أبرزتها أهميتها بالنسبة للمؤسسة والتي أفرزتها عدة نظريات ومقاربات لمجموعة من الباحثين والمفكرين.

1. خصائص الجودة

تتمثل خصائص الجودة فيما يلي: (مخلوف و غرابي، 2019، صفحة 44)

- 1.1 الشمولية: أي أنها تتناول جميع الجوانب المختلفة في البناء والتنفيذ والتقييم؛
- 2.1 الموضوعية: وهي لا بد من أن تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف؛
- 3.1 المرونة: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات؛
- 4.1 المجتمعية: أي انها ترتقي مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياه؛
- 5.1 الاستمرارية والتطوير: أي إمكانية تطبيقها وتعديلها؛
- 6.1 تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات.

2. أهمية الجودة

إن تحقيق الجودة هو أمر أساسي لا بد توفيره في أي مؤسسة، إلا أن الجودة تعتبر إستراتيجية لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، وهي بأهمية كبيرة سواء للعملاء أو المؤسسات على تعدد نشاطها.

وسوف يتم إبراز أهميتها في ما يلي: (الرشدي، 2009، صفحة 05).

- 1.2 شهرة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج بها خدماتها، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة -في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة- الإساءة إلى سمعة المؤسسة وربما فقدانها العديد من العملاء؛

2.2. المؤسسة القانونية: يجب على المؤسسة أن تهتم بالمسؤولية القانونية التي قد تتحملها نتيجة التصميم الخاطئ أو نتيجة إنجاز العامل غير الماهر، فالمحاكم عادة تطلب استجواب شخص في سلعة التوزيع والمسؤول على المنتج التالف الذي يسبب أضرار في الصحة، ليصبح لمسائله القانونية عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج؛

3.2. حماية الزبون: تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة، ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش، ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى عزوف الزبون عن خدمات المؤسسة؛

4.2. التكاليف وحصص السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة بجميع العمليات ومراحل الإنتاج، من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتجنب تكلفة إضافية؛

5.2. المنافسة العالمية: المتغيرات السياسية والاقتصادية في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات لها أهمية بدرجة كبيرة في السوق الدولي التنافسي وفي عصر المعلومات والعملة. وتكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكين من المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على مكانة في السوق العالمية.

3. أبرز رواد الجودة

أسهم عدد من العلماء والمفكرين في إدارة الجودة بأفكارهم ومقارباتهم إلى بلوغ الجودة ما عليه الآن من تطور ونضج وانتشار في أغلب دول العالم المتقدمة وغيرها، ويشير الكتاب في هذا المجال إلى أن العلماء والمفكرين الأمريكيين كانوا سابقين في هذا المضمار، إلا أن اليابانيين كان لهم أيضاً السبق في وضع هذا الفكر قيد التنفيذ وتطويره بما يخدمهم، ومن أبرز هؤلاء المفكرين ما يلي:

1.3. مقارنة ديمينج Deming:

قدم "ديمنج" نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك "الرقابة الإحصائية على الجودة" ومن خلال تطبيقها على الصناعات الأمريكية آنذاك لم يلق أي تجاوب في الصناعة الأمريكية ولذلك تحول إلى تطبيقها بالمصانع اليابانية التي لقي فيها تجاوباً كبيراً.

ومن أفكاره التي توصل إليها قاعدة أن 85% من الأخطاء التشغيلية راجع لنظام الإدارة المتبع من سياسات وأدوات ووسائل وروتين وتقاليده متبعة، وبالتالي حسب طرحه لا يتحمل العامل إلا نسبة 15% من الأخطاء في عمله وسماها مبدأ "15-85" حيث يعتبر أن خطأ النظام يمثل 85% وبالتالي هو الأساس ولذلك ينبغي التركيز

على هذا الأخير بدلا من العامل والبحث عن أخطاء الإدارة وتصحيحها. (ولد عبد الرحمان، 2005، صفحة 10)

وقد ركز ديمينج على أربعة عشر نقطة أو مبادئ في نظريته لتطوير إدارة الجودة هي:

1.1.3. تثبيت الغرض من تحسين المنهج أو الخدمة : ويتضمن خلق ثبات واستقرار الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للسوق وإقرار مسؤولية الإدارة العليا في ذلك.

2.1.3. التكيف مع الفلسفة الجديدة: تبنى على أساس تحقيق المنظمة لأهدافها عن طريق تجاوز الإخفاقات المرتبطة بالهدر والإسراف في المواد الأولية وانخفاض كفاءة العاملين بالتخلص من التأخير في إنجاز العمل وإعادة التصنيع... الخ ، والبحث عن المؤثرات التي من شأنها زيادة كفاءة الأداء بالمنظمة.

3.1.3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل: كطريقة مثلى في تحسين الجودة واستخدام عوضا عن ذلك كلما كان ممكنا الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.

4.1.3. التوقف عن الاعتماد أو النظر إلى المشروع من خلال السعر: ويعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء والاعتماد على الموردين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء في هذا الصدد.

5.1.3. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع وتجهيز الخدمات: ويعني متابعة المشاكل التي تواجه الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام بتطبيق الأساليب الإحصائية وخرائط مراقبة الجودة.

6.1.3. التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: اعتماد الطرق والوسائل الحديثة في البرامج والأساليب التدريبية والتعليم المستمر مع اعتماد الأبعاد القيادية التي تعتقد بأهمية النوعية واستمرارية التحسين والتطوير بشأنها.

7.1.3. تحسين التوافق بين الإشراف والإدارة : تحقيق تحسين العمليات الإشرافية بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط الإنتاجية لتحقيق الأهداف المتوخاة وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

8.1.3. إقصاء الخوف وإبعاده عن العاملين : إقصاء الخوف عن القوى العاملة وجعلهم بدلا من ذلك يسعون لمعرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة ليساعد ذلك على حلها بفاعلية.

9.1.3. إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارة: لجعلهم يعملون سوياً بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.

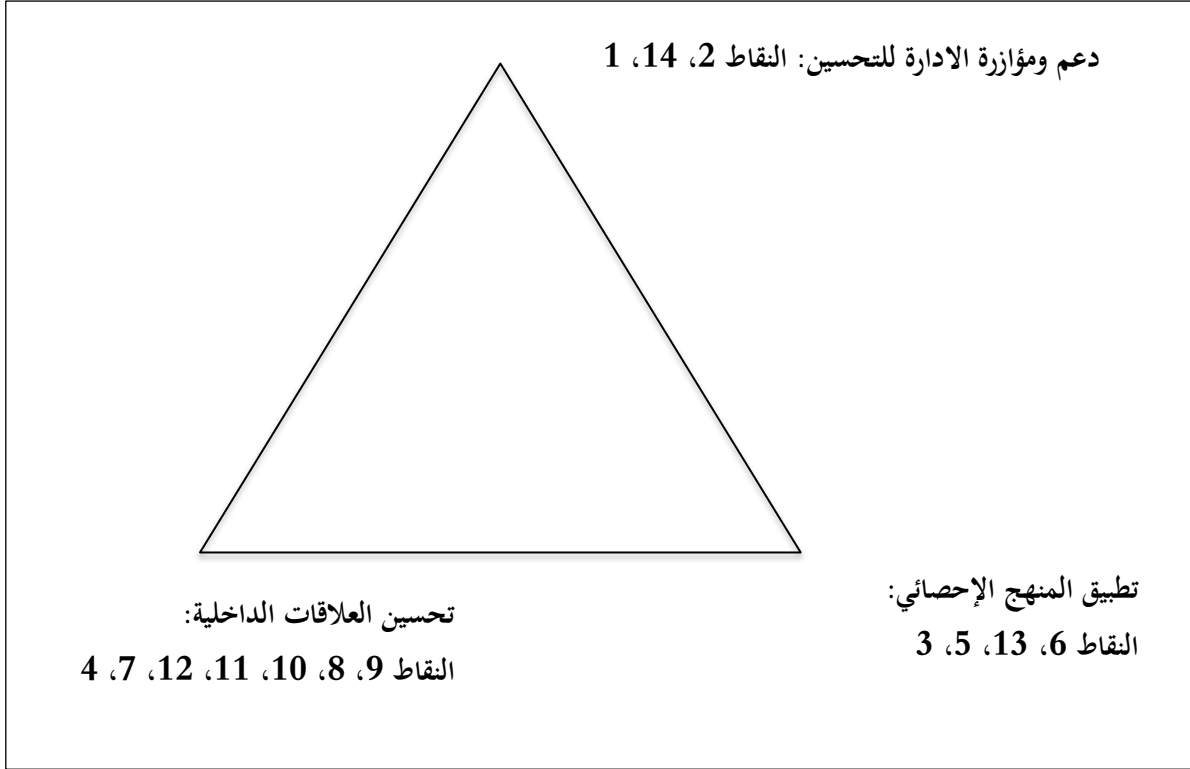
- 10.1.3. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية وغيرها من الشعارات التي لا تكون في خدمة تحقيق الأهداف الأساسية الإنتاجية والخدمية.
- 11.1.3. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع.
- 12.1.3. إزالة العوائق في الاتصالات: ويتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين والعمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقويم الأداء للعاملين.
- 13.1.3. بناء وتأسيس البرامج التطويرية: ويعني هذا إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للعاملين وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية والتنظيمية بصورة مستمرة.
- 14.1.3. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطوير المستمر.
- ويمكن تلخيص هذه النقاط الأربعة عشر في مثلث ديمنج المعروف بـ : (ولد عبد الرحمان، 2005، صفحة

(11

- دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين.
- تطبيق المنهج الإحصائي.
- تحسين العلاقات الداخلية

ويمكن توضيح هذه النقاط الثلاثة من خلال الشكل الموالي:

الشكل: 01-01 مثلث ديمينج



المصدر: محمد ولد عبد الرحمان، الطرق الاحصائية لمراقبة الجودة دراسة مصنع النسيج للمواد الثقيلة مانطال، مذكرة ماجستير في إدارة العمليات والانتاج، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005، ص 12.

2.3 مقارنة "جوران" Juran:

يملك جوزيف جوران إسهامات كبيرة في الجودة، حيث أصدر سنة 1991 كتابه "اليدوي لمراقبة الجودة"، كما علم أساسيات الجودة لليابانيين وعممت أعماله لتتفق مع الأعمال مع الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة بأقل مخاطر، على العكس من ديمينج الذي اقترح اجتياح التغيير الثقافي، ويركز جوران على زيادة التطابق مع المواصفات من خلال تقليل العيوب، والاعتماد بقوة على الأدوات الاحصائية للتحليل، أما فيعرفها جوران بأنها الاتفاق مع الاستخدام، ويقسمها إلى أربعة أقسام: (بوعون، 2014، صفحة 16).

- جودة التصميم: بحث السوق، مفهوم المنتج ومواصفات التصميم.
- جودة التطابق التقنية: التفويض والإدارة.
- الإتاحة: المعولية والقابلية للصيانة والدعم اللوجستي.

- الخدمة الميدانية: الفورية والكفاءة والسلامة.
- تركز وصفة جوران على ثلاثة أوجه رئيسية للجودة والتي تسمى ثلاثية الجودة:
- تخطيط الجودة: تحديد الزبائن، واحتياجاتهم وصفات المنتج الذي يلي هذه الاحتياجات.
- مراقبة الجودة: تحديد وحدات القياس، ومعطيات الأداء وقياس الأداء الفعلي وتفسير الطريقة.
- تحسين الجودة: تحديد مشروعات التحسين، وتشخيص الأسباب، وتوفير الحل والتطبيق الفعلي للحل.

3.3 مساهمات "كروسيبي" Crosby:

لقد ابتداء Philip Crosby حياته المهنية في الجودة بعد Juran و Deming. وعرف الجودة على أنها الملائمة، وقد عُرف عنه أيضاً حماسه الشديد لمفهوم الإدارة الحالية من العيوب ومحاوله منع إنتاج البضائع المعيبة ذات الجودة المنخفضة، على العكس من المعايير الإحصائية المقبولة للجودة التي تحدد حداً أعلى أو أدنى بالنسبة للبضائع المعيبة، وقد اشتهر أيضاً بأفكاره حول مطعموم الجودة Quality Vaccine وخطواته الأربعة عشر لتحسين الجودة. يتكون مطعموم الجودة لدى Crosby من ثلاثة مكونات رئيسية: (خضير و منير الشيخ، 2010، صفحة 39)

- العزم والتصميم
- التعليم
- التنفيذ.

أما خطواته الأربعة عشر لتحسين الجودة هي:

- 1.3.3. اجعل من الواضح للجميع أن الإدارة العليا ملتزمة نحو إدارة الجودة و على نحو طويل الأمد.
- 2.3.3. شكل فرقاً لإدارة الجودة وبمشاركة مختلف الدوائر في المنظمة.
- 3.3.3. تعرف على مواطن الخلل و أماكن وجود المشاكل.
- 4.3.3. قم بتحديد تكلفة الجودة و اشرح كيف أن الجودة تستخدم كأداة إدارية.
- 5.3.3. قم بزيادة وعي الموظفين وفهمهم الموضوع الجودة.
- 6.3.3. اعمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية لحل المشاكل إن وجدت.
- 7.3.3. قم بإنشاء برنامج لإدارة خالية من العيوب.
- 8.3.3. درب المشرفين لكي يستطيعوا القيام بأدوارهم في برامج إدارة الجودة.
- 9.3.3. اعمل على التحضير ليوم مفتوح لبرنامج الإدارة الحالية من العيوب ليعرف كافة الموظفين بذلك.
- 10.3.3. شجع الموظفين وكافة فرق العمل ليضعوا أهدافاً للتحسين على مستوى الأفراد و فرق العمل.

11.3.3. شجع الموظفين على إعلام الإدارة عن العوائق التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف الجودة.

12.3.3. قم بالتعرف على الموظفين المشاركين.

13.3.3. شكل مجلساً لإدارة الجودة من أجل ضمان ديمومة الاتصال بين الموظفين والإدارة العليا.

14.3.3. قم بإعادة كل شيء لكي تؤكد على أن عملية الجودة هي عملية دائمة ومستمرة.

المطلب الثالث: أسباب وأهداف الجودة

تتعدد أسباب الجودة ودوافعها التي أدت إلى قيامها والاهتمام بها، كما تتعد الأهداف التي تسعى لها.

1. أسباب الجودة

إن معظم المؤسسات التي ذاع صيتها وحققَت رقم أعمال معتبر هي تلك التي أدركت أهمية الجودة و تحكمت في أسبابها، وتنحصر أسباب الجودة فيما يلي:

1.1. الأسباب المالية

إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تكلف المؤسسة تكاليف باهضة تتمثل أساساً تكاليف إصلاح المنتج المعيب وتكاليف المرفوضات أجور العمال، وبناءً على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10% من الناتج الصناعي الخام يمثل ضياعاً و تبذيراً في المواد الأولية والمنتجات المصنعة والطاقة ووقت العمل، وهذا يجر إلى القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة. ونادراً ما تستطيع المؤسسات تحديد تكاليف الأخطاء والنفايات والمردودات بدقة (بن أكتوف، 2009، صفحة 22).

2.1. الأسباب التجارية

إن المنافسة الدولية الحادة ومحاولة غزو الأسواق تمثل دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة و المواد الأولية، زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات الأسواق الدولية والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة (بن أكتوف، 2009، صفحة 23).

3.1. الأسباب التقنية:

إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات تتمتع بخصائص تقنية عالية، وتحسين النتائج التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة، ويساهم في أفضل تبني لاستعمالات المنتج وتحسين خصائصه المرتبطة باستعمالاته (الثقة، الصيانة، الاستمرارية)، إن الجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين أساليب وإجراءات المراقبة (بن أكتوف، 2009، صفحة 23).

4.1. القيود الخارجية:

تظهر عموماً في دفتر الشروط للمناقصات أو الصفقات أو بالتحقيق الإشهاري للمعايير والتنظيمات، هذه القيود ناتجة من:

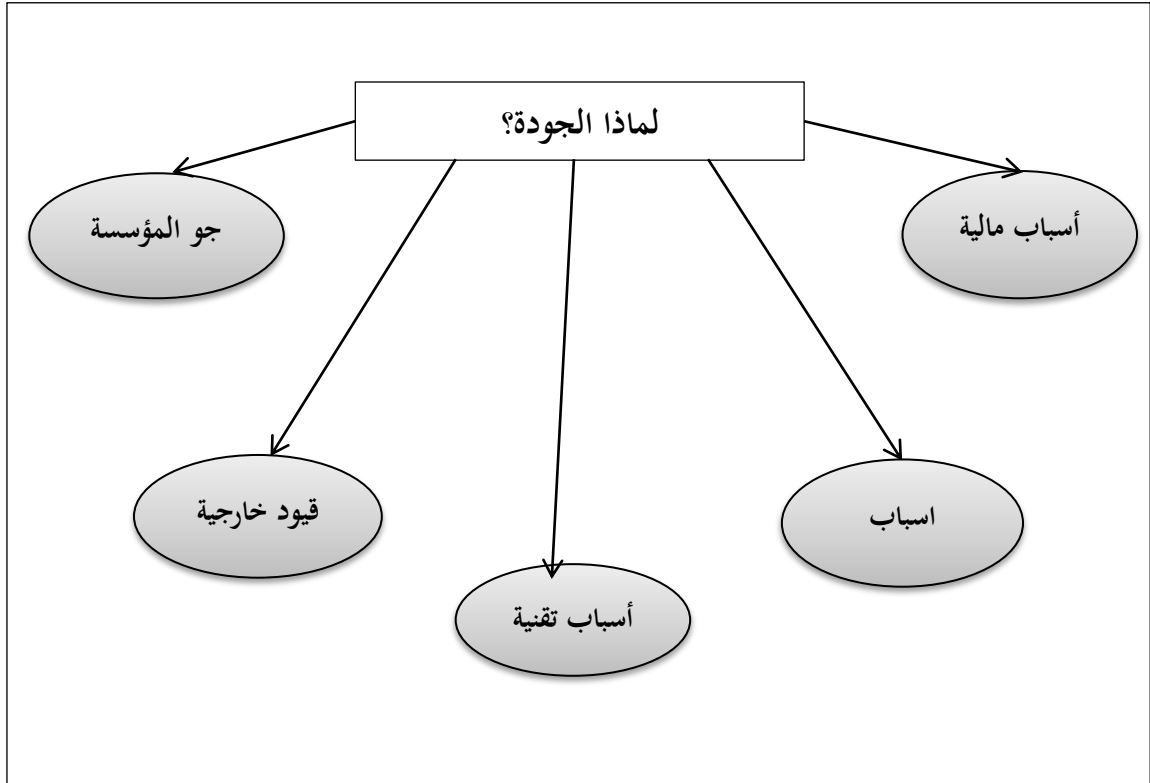
- الزبائن الصناعيين الأساسيين الذين يفرضون على المؤسسة بواسطة دفتر الشروط أو بتحقيقاتهم الخاصة توفير الأدلة على أن الجودة المطلوبة ستفي باحتياجات المستهلكين.
- جمعيات المستهلكين: يوجد عدة جمعيات وطنية وإقليمية للمستهلكين والتي تقوم بنشر مطبوعات موجهة لإرشاد وإعلام المستهلكين على المنتجات المعروضة في السوق فيما يخص متطلبات الجودة، السعر والآجال، هذه المنظمات تتلقى أيضاً طلبات وشكاوي الزبائن وتقوم بحماية مصالحهم.
- السلطات العمومية التي تنشر تنظيمات وتشريعات حول بعض أصناف المنتجات وخصوصاً فيما يتعلق بسلامة وأمن الاستعمال.
- هيئات التوحيد القياسي للمواصفات التي يخول لها القانون منح (أو سحب) علامة المطابقة للمواصفات.
- الجمعيات الإيكولوجية التي تعمل على الدفاع و الحفاظ على البيئة ضد الأضرار المحتملة التي يمكن أن تتولد عن المنتج.
- الإشهار الذي يسيء إلى صورة المؤسسة و علامة المنتج (بن أكتوف، 2009، صفحة 23).

5.1. جو المؤسسة

إن تطور الوعي بالجودة داخل المؤسسة يساهم في تحسين جو المؤسسة، لأن الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع الأفراد والإدارات، ويؤدي إلى إحداث التوافق والانسجام بين الإدارات والأقسام في المؤسسة، كما ينمي الاتصالات بينها و يجعل الأفراد يرتبطون أكثر بمؤسستهم (بن أكتوف، 2009، صفحة 24).

والشكل الموالي يمثل أسباب الجودة:

شكل رقم 01-02: أسباب الجودة



المصدر: بن أكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG الوحدة الانتاجية السادسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 22.

3. أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما: (المحياوي، 2006، صفحة 38)

1.2. أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير: التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

2.2. أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والناقد، وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

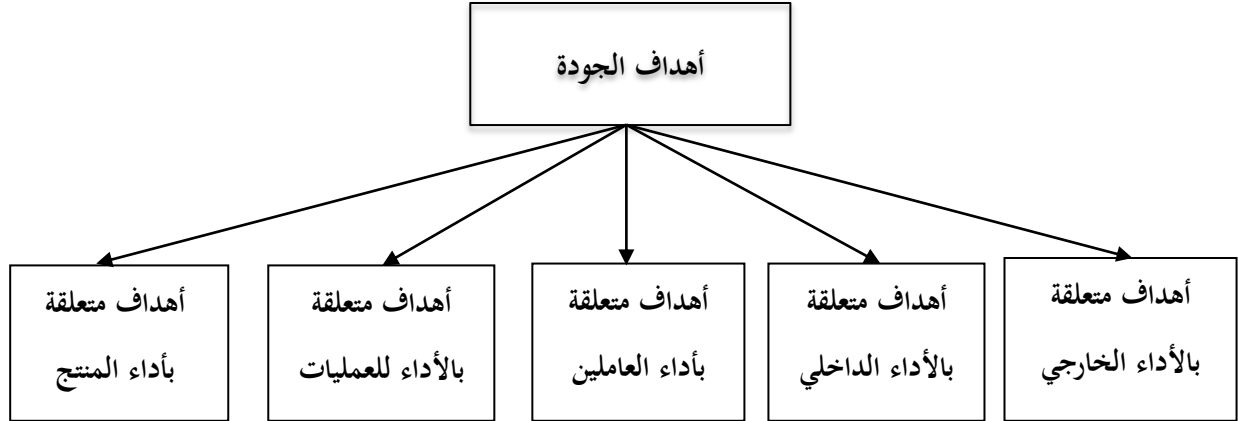
وهنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات هي: (الرشدي، 2009، صفحة 39)

- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق.

- أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
 - أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المنظمة, وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات وتحفيز وتطوير العاملين.
- والشكل الموالي يوضح أهداف الجودة:

شكل رقم 01-03: أهداف الجودة



المصدر: أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعة اليمينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 39.

المبحث الثاني: عموميات حول الجودة

تعتبر الجودة هي حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها نظرا لأهميتها الكبيرة، حيث تختلف أنواعها وأبعادها، كما أن وجودها بالمؤسسة له متطلبات متعددة، ومعايير تقوم عليها، بالإضافة إلى مجموعة من المحددات، وهذا يدفعها إلى محاولة قياس مدى الالتزام بها عبر مجموعة من الطرق

المطلب الأول: أبعاد الجودة

باعتبار أن الجودة هي القدرة على قيام المنتج أو الخدمة بإشباع طلبات وتوقعات العميل أو تفوقها فإن قياسها يتحدد بعدد من الأبعاد، إذا توفرت في المنتج أو الخدمة اعتبر ذا جودة عالية تؤدي إلى رضا العميل ويمكن إيجازها فيما يلي: (سكر، 2007، صفحة 06)

1. الأداء: خصائص المنتج الأساسية والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات العملاء، من خصائص هذا البعد أنه قابل للقياس مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة؛

2. **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية، لهذه السمات تأثيراً في القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية؛
3. **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛
4. **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
5. **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع؛
6. **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح؛
7. **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل؛
8. **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه أي يهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها وهي تخضع لحاجات ورغبات العملاء بحيث تؤثر على تفضيلاتهم وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة؛
9. **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج؛
10. **الجودة المدركة:** يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج، في هذه الحالة يلجأ العميل إلى مقاييس غير منشورة عند القيام بمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وفق مقاييس شخصية بحتة وإنما يمكن تقسيم هذه المقاييس إلى ثلاث مجموعات تؤثر على إدراك العميل لجودة المنتج:
- 1.10 **المجموعة الأولى قبل الشراء:** تحتوي على صورة المنظمة، الاسم التجاري، آراء الأصدقاء والمعارف، سمعة المنظمة؛
- 2.10 **المجموعة الثانية عند نقطة الشراء:** تشمل تعليقات رجال البيع، شروط الضمان، سياسات الإصلاح؛
- 3.10 **المجموعة الثالثة بعد الشراء:** تتضمن سهولة التركيب والاستلام، توافر قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع. في الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت.

المطلب الثاني: متطلبات الجودة ومعاييرها

1. متطلبات الجودة

حتى يحقق منتج معين حاجات العملاء المعلنة والضمنية يجب أن تحقق جودته مجموعة من المتطلبات ويمكن تصنيفها خمس متطلبات: (جبار، 2014، الصفحات 25 - 26).

1.1. احترام معايير الأداء

بمعنى أن تكون للزبون الثقة في قدرة المؤسسة على توفير منتج يتطابق والخصائص التقنية المعلن عنها وقدرتها على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى صيانة وإصلاح ويكون هذا الأداء لأطول فترة ممكنة مع الحفاظ على تكلفة أدنى مثلى.

2.1. التكلفة

تلعب الأسعار الدور الرئيسي في توجه المستهلك لاقتناء أية سلعة وخاصة في ظل اقتصاد السوق، ولهذا يحتم على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الجودة المحددة للسعر، لكون الزبون أصبح لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسلمه في الوقت المناسب، بل أيضا يهتم بالأسعار المنافسة عند مفاضلته بين ما هو متوفر بالسوق، لكون معيار الشراء يدخل ضمن التكلفة الكلية لمقتنياته المتضمنة أيضا تكاليف الصيانة، التوقعات والإصلاح وانتهاء خدمة المنتج، وكذلك بالنسبة للمورد الذي يستند لهذه التكاليف في تحديد سعر منتجاته (من تعويضات وإصلاح في المكان المرودودات والتالف من الإنتاج وهذا كله يدخل في إطار عمليات التسويق والتخطيط).

3.1. فترة التسليم

يهتم أيضا المستهلك بمدى وفرة المنتج بالسوق فهو يتخذ قراره بالشراء أي منتج متوفر في الوقت الذي يحتاجه، خاصة في حال توفر أداءات متماثلة، فالمؤسسة ملزمة بتوفير منتجات بالجودة المطلوبة ومحترمة لوقت التسليم وبالكمية المطلوبة.

4.1. الخدمة ما بعد البيع

إن تطور الجودة يأخذ بعين الاعتبار لخدمات ما بعد البيع والخدمات المرافقة له بعد التسليم، وهذا ما يؤثر على الزبون وبالإضافة إلى الخدمات الأساسية الخاصة بمطابقة المواصفات للمنتج.

5.1. الأمن

من بين المتطلبات الواجب توفرها في جودة منتج معين هو عدم المساس بأمن المستهلك، سواء فيما يخص سلامته الشخصية أو سلامته من أخطار الحوادث التي تؤدي إلى حصول أضرار وخسائر في السلع والتجهيزات، وبما أن الأمن الكامل لا يمكن تحقيقه إلا أن تحقيق أدنى احتمالات الحوادث الناتجة عن منتجات معينة من أجل المحافظة على كل المستهلكين.

2. معايير الجودة

يعدد "فيليب كروسي" أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لا بد منها لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة وهي: (مخلوف و غرابي، 2019، صفحة 46)

- التكيف والتعديل طبقاً لمتطلبات الجودة؛
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد / السيء / العالي / المنخفض؛
- تحديد مستويات الأداء ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد؛
- تقييم الجودة، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقييمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية.
- ويضيف أحمد ابراهيم معايير إضافية لضمان وضبط الجودة تتمثل في:
- اشراك جميع العاملين بالمؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها؛
- تنمية ثقافة الجودة لدى العاملين في المؤسسة؛
- التركيز على التعليم والتدريب على جميع أشكال التقييم والمتابعة؛
- استخدام الطرق الإحصائية والتركيز على تفادي حدوث المشكلات؛
- تقويم عمل المؤسسة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الجودة؛
- تقويم عالقة العاملين في المؤسسة ودوافعهم تجاه العملاء والمستفيدين.

ويشمل مفهوم الجودة ثلاثة معايير وهي: (مخلوف و غرابي، 2019، صفحة 47)

- الأول: يشمل على كل العمليات التي تؤدي الى دقة وبناء وتصميم المنتج داخل المؤسسة والتي تتطلب التجديد المستمر في الوظائف والعمليات التي يجب ان تعمل على تحسين الجودة.
- الثاني: يشتمل على محصلة كل عمل يوازي الأفضلية في تقدم الإنتاج المعقد والذي لا يتوقع أن يحدث فيه أي أخطاء

- الثالث: يجب أن يكون كل فرد في النظام مسؤولاً، أو قادراً على الوفاء والالتزام من أجل جودة العمل الذي يقوم به.

المطلب الثالث: محددات الجودة، وكيفية قياسها

1. محددات الجودة

إن العمل على تحقيق الجودة في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عملية التصميم والتصنيع والتسويق لهذا المنتج والتي تختلف من مرحلة إلى أخرى فتكون للجودة ثلاثة محددات:

1.1. جودة التصميم

في هذه المرحلة يتم تحديد مجموع الخصائص والمواصفات الملموسة والغير ملموسة الواجب توفرها في منتج أو خدمة، والتي يتم تحديدها وفقاً لأدوات ومتطلبات الزبائن (العملاء)، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات الإنتاجية والتصنيعية للمؤسسة وكذلك التكاليف، وقد تناولت الفقرة (99) من ISO 9000 جودة التصميم على النحو التالي: (جبار، 2014، صفحة 24)

1.1.1. اعتماد جودة المنتج بالدرجة الأولى على تصميمه، فإذا لم يتم تصميم الجودة في المنتج فإنه لا يمكن الوصول إليها أثناء التصنيع، حيث أن الهدف الأول للمصمم هو خلق منتج يلبي كل رغبات العميل مع إمكانية التصنيع بتكلفة تساعد على تسويقه بسعر منافس؛

2.1.1. تخطيط وتطوير التصميم، حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقاً لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط التصميم.

3.1.1. مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات والتفصيلات للمواد المستخدمة، مواصفات الكم، تعليمات وطرق التصنيع.

2.1. جودة المطابقة (الإنتاج)

وتكون من خلال عملية إنتاج المنتج، فالجودة هنا تكون مرتبطة بظروف الإنتاج ومدى مطابقتها للمواصفات الموضوعية والمحددة مسبقاً بمرحلة التصميم، التي وضعت على أساس القدرات الإنتاجية والتكنولوجية للمؤسسة، بحيث يعتمد في هذه المرحلة على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق والتصحيح للانحرافات في حال وقوعها، فكلما كان هناك تطابق بين المواصفات الموضوعية للسلعة مع القدرات الإنتاجية المتاحة للمؤسسة كلما أدى ذلك

إلى الوصول إلى جودة متميزة ومطابقة وتشتت الفقرة (9-4) من ISO 9001 ما يلي: (جبار، 2014، صفحة 26)

- 1.2.1. اختيار وتخطيط العملية وذلك طبقاً لاحتياجات العميل مع ضرورة إنشاء خطة كاملة للتصنيع؛
- 2.2.1. تعليمات العمل، حيث يجب إصدار مستندات تعليمات العمل كدليل إضافي لضمان فهم العمال لطريقة التشغيل والمواد والمعدات المستخدمة و التسلسل الصحيح للأنشطة؛
- 3.2.1. تعليمات لعمليات التفتيش، وهي تلك التعليمات التي تشتمل على المتغيرات المطلوب مراجعتها وطريقة الفحص وأخذ العينات و عمل مستندات بنتائج المراجعة؛
- 4.2.1. الموافقة على العملية حيث تشترط هذه الموافقة تطابق قدرة العملية مع مواصفات المنتج كما قد يستلزم ذلك أحياناً موافقة من العميل؛
- 5.2.1. تحريك العملية والمراقبة، ويستلزم ذلك اختيار الخواص الأساسية أو المتغيرات، كما تحتاج المراقبة إلى معلومات عن المطلوب من العملية وطريقة تحقيقها للمطلوب مع وسائل تنظيم لها.
- 6.2.1. اختيار أساليب مراقبة العملية، فقد تكون عبارة عن مراجعة ذاتية يقوم بها العامل، أو فحص المنتج بعد كل عملية أو استعمال الأساليب الإحصائية التي توفر معلومات عن احتمال وجود منتجات معيبة قبل إنتاجها الفعلي.

3.1. جودة الأداء

جودة الأداء (الاعتمادية): تعرف بأنها "احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية، بمعنى قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة، وأداء الوظيفة المتوقعة منه في ظل سهولة عمليات الصيانة والإصلاح وكل هذا مرتبط بجودة التصميم التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، فهنا تكون جودة الأداء تنطوي على أربعة عوامل: (جبار، 2014، صفحة 26)

1.3.1. إمكانية تعطل المنتج خلال فترة زمنية معينة من الاستخدام؛

2.3.1. نوع الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها؛

3.3.1. تناقص الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفايته التصميمية؛

4.3.1. توفر الظروف البيئية اللازمة لكي يعمل المنتج بكفاءة.

فمن خلال ما سبق ذكره يتضح أن جودة التصميم من المحددات الرئيسية لجودة الأداء، فهي المحدد لقدرة المنتج على أداء الوظيفة المتوقعة منه من خلال الدقة في وضع المواصفات والخصائص المرتبطة به.

2. قياس الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة مطلباً تنافسياً هاماً لغزو الأسواق الدولية، ويمكن قياس جودة أي نظام من خلال كفاءته وفعالته، وذلك عن طريق مدخلات هذا النظام، أو العمليات والنشاطات الداخلية، أو المخرجات والنتائج النهائية، كما يمكن قياسه باستخدام التغذية العكسية.

فقياس الجودة يعني الحصول على أرقام وعلى مؤشرات للجودة، يمكن من خلالها التعبير عن درجة مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجات العملاء، ومن مؤشرات الجودة الأكثر استعمالاً نتائج الرقابة النهائية التي تتأكد من درجة مطابقة خصائص المنتج للمعايير الموضوعية مسبقاً، والتي يجب أن تكون مطابقة لمتطلبات العميل، كما يجب أيضاً معرفة مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، فالحفاظ على نفس مستوى الجودة في الوقت الذي يقوم فيه المنافسون بتطوير وتحسين مستوى منتج ما يشكل خطراً جسيماً على المؤسسة.

ويهدف وضع المواصفات القياسية إلى تحديد الشروط الواجب توافرها في السلعة لكي تكون مطابقة للمتطلبات العملاء، مع الأخذ بعين الاعتبار رفع مستوى الإنتاج وتخفيض التكلفة، حيث تشمل هذه المواصفات كل من الخواص الطبيعية، الميكانيكية، الكيميائية، درجات الأداء والتشغيل المقاسات، الأبعاد، والأوزان.

وتتم عملية قياس جودة المنتجات من خلال ثلاث طرق رئيسية، والمتمثلة في:

- 1.2 الفحص النظري: يعتبر أسهل وأرخص طريقة، إلا أنه يتميز بعدم الثبات الكافي لقدرة التمييز.
- 1.2 الاختبار الإتلافي: يقوم بقياس الخصائص الطبيعية والميكانيكية للمنتج، مما يؤدي إلى إتلافه كلياً أو جزئياً.
- 3.2 الاختبار غير المتلف: ويتم من خلال تجهيز المختبرات ومعامل ضبط الجودة بأجهزة قياس غير متلفة، كالتحليل بالأشعة الصوتية، وأشعة جاما، والموجات فوق الصوتية، مما يساهم في الاقتصاد في الوقت والتكاليف. إن تحديد مستويات الجودة يتطلب قياسها ومراقبتها للحفاظ على أفضل مستوى للجودة، والذي يضمن الاستجابة إلى رغبات وتوقعات العملاء، مما يدفعنا للحديث عن الرقابة على الجودة وتكاليها (العيهار، 2005، صفحة 22).

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الجودة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة ومبادئها

1. مفهوم إدارة الجودة

اختلفت التعاريف حول إدارة الجودة، ومن أبرزها نذكر ما يلي:

بالنسبة لـ Vandeville Pierre إدارة الجودة تقوم على: (حنيفي، 2008، صفحة 37)

- تحديد سياسة الجودة؛
 - تحديد وحصر أهداف الجودة؛
 - اختيار النشاطات والوسائل الأساسية لتطبيق سياسة الجودة وتحقيق أهدافها ثم وضعها حيز التنفيذ؛
 - تدريب الأفراد وتحسيسهم بالمسؤولية؛
 - التنسيق بين مختلف القطاعات في المؤسسة؛
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
 - التحقق من نجاعة وفعالية نشاطات المؤسسة وتقييم نتائجها.
- كما تعرف إدارة الجودة بأنها نشاطات منسقة لتوجيه وضبط المنظمة قدر تعلق الأمر بالجودة، ويتضمن تحديد آليات تحقيق التوافق بين خصائص الأداء وقيمة الإنتاج (أحمد الجبوري، 2010، صفحة 17).
- تعرف المواصفة ISO 9004-1 إدارة الجودة على أنها "مجموع النشاطات المتعلقة بالوظيفة العامة للإدارة والتي تحدد سياسة الجودة، الأهداف والمسؤوليات ووضعتها حيز التنفيذ باستخدام وسائل مثل تخطيط الجودة، التحكم في الجودة، تأكيد الجودة وتحسين الجودة وذلك في إطار نظام الجودة" (حنيفي، 2008، صفحة 37).
- من خلال ما سبق من تعريفات يتبين أن إدارة الجودة تمثل مجموعة من نشاطات الجودة التي تقوم بها المؤسسة، من أجل تطبيقها واتخاذ إجراءات مناسبة ومن ثم التأكد من نجاح فعاليتها داخل المؤسسة.

2. مبادئ إدارة الجودة

تتطلب عملية قيادة المؤسسة تسييرها بطريقة منهجية وشفافية ويتوقف نجاحها على وضع نظام إدارة يقوم على التحسين المستمر مع الاستجابة لاحتياجات مختلف الأطراف المعنية، فإدارة المؤسسة تتضمن إدارة الجودة وتقوم إدارة الجودة على ثمانية (08) مبادئ تم تحديدها بهدف تسهيل تحقيق أهداف الجودة وكالتالي: (حنيفي، 2008، صفحة 40)

- 1.2. الاستماع للزبون:** يتوقف نجاح المؤسسات على زبائنها ولهذا ينبغي عليها أن تدرك احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تعمل على تلبية متطلّباتهم ورغباتهم وأن تتجاوز توقّعاتهم
- 2.2. القيادة:** يقوم المدبرون بوضع الأهداف، رسم الاتجاهات والمحيط الداخلي للمؤسسة، كما يقومون بخلق الظروف التي تجعل الأفراد يشتركون في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3.2. إشراك الأفراد:** يعتبر الأفراد في جميع المستويات المحرك الأساسي للمؤسسة وإشراكهم يسمح باستغلال طاقاتهم وقدراتهم لصالح المؤسسة.
- 4.2. منظور العملية:** إن تحقيق نتيجة متوقعة بفعالية يتم عندما تدار المواد والنشاطات وفقا لمنظور العملية، وقد عرفت المواصفة الدولية مفهوم العملية على أنّها "نظام نشاطات يستخدم الموارد بهدف تحويل عناصر الدخول (المدخلات) إلى عوامل خروج (المخرجات).
- 5.2. الإدارة باستعمال منظور النّظم:** إن تحديد، فهم وتسيير عمليات مترابطة كنظام يساهم في فعالية وفاعلية المؤسسة وفي تحقيق أهدافها.
- 6.2. التحسين المستمر:** يشكلّ التحسين المستمر للأداء العام للمؤسسة هدفا دائما ومتواصلا.
- 7.2. المنظور الحدّثي لاتخاذ القرار:** القرارات الفعالة ترتكز على التحليل المنطقي أو البديهي للمعطيات والمعلومات.
- 8.2. علاقات الانتفاع المتبادل مع الموردين:** إن المؤسسة ومورديها مترابطون وعلاقات الانتفاع المتبادلة تسمح برفع قدراتهما في خلق القيمة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة ومعايير ISO

تمنح شهادة ISO من طرف المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس، كمعيار للجودة إلى المؤسسات.

1. المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس:

المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس هي اتحاد عالمي مقره في جنيف، ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية أسست هذه المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، وبأشرت هذه المنظمة عملها في 23 فيفري 1947، وتتخذ من سويسرا مقرا لها.

إن المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس تقوم بوضع معايير (مقاييس) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدماتية، وتقوم بمنحها شهادات عن ذلك، يرمز لهذه المنظمة بالمختصر ISO حيث يوجد

اختلاف حول اشتقاق هذه الكلمة المختصرة، فهناك من يرى أنها اشتقت من الأحرف الثلاث الأولى المكونة لكل كلمة من اسم المنظمة بالإنجليزية (International Standardization Organization)، إلا أن هناك من يرى أنها: "مشتقة من الكلمة الإغريقية ISOS أي التساوي، حيث في مجال المواصفة تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة.

تقوم هذه المنظمة بإصدار العديد من المواصفات، حيث تعمل على ذلك 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام، وتعرف المواصفة على أنها وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق للمنتج سواء كان أولي أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها، ومن أهم المواصفات التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس هي مواصفة ايزو 9000 التي تم إصدارها عام 1987 بحضور 91 دولة (تم تعديلها مرتين 1994، 2000) واعتمدت هذه المواصفة اليوم في أكثر من 51 دولة في العالم واعتبرت كمواصفات وطنية لديها (بن أحمد، حنصلاً بوبكر، و شمة، 2020، صفحة 36)

2. الإيزو 9000

الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة اصدارتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصححه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من منتجات (سلع وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات العملاء. أو هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل، فهي ليست مواصفات للمنتج سواء سلعة أو خدمة ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين و المتعاملين على حد سواء و بشكل يكفل استمرارية المنشأة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة. أما حروف الأيزو (ISO) فهي الحروف الأولى للكلمات (International Organization for Standardization) والتي تترجم للكلمات الثلاثة الأولى للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وقد نشأت تلبية للطلب العالمي حيث تم إصدار المواصفات الدولية لنظم الجودة ISO 9000 وهي مطابقة تمام للمواصفة البريطانية BS5750

وفي عام 1994 تم مراجعة المواصفات المشار إليها والتي أصبحت متماثلة، وأصبح من حق الدول وضع المواصفات الخاصة بها على نهج المواصفة العالمية وفي حدودها، حيث تتم الموافقة عليها واعتمادها للاستخدام داخل الدولة بشكل يسمح باعتبارها مساوية للمواصفات الأصلية. (شليبي و سيد حسين، 2005، صفحة

المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة وتأثيرها

1. مرتكزات إدارة الجودة

تعتبر المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة ذات أهمية كبيرة، إذ أنها تشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العلمي، وتشمل هذه المرتكزات ما يلي: (خضير و منير الشيخ، 2010، صفحة 98)

1.1. التركيز على الزبون: يعتبر الزبون أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة إذ اجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة.

2.1. التركيز على إدارة القوى البشرية: تعتبر إدارة القوى البشرية ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها.

3.1. المشاركة والتحفيز: يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن يتم الاعتماد عليها عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد، يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى للمنظمة.

4.1. نظام المعلومات والتغذية العكسية: من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفرت المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأرباح.

5.1. العلاقة بالموردين: يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد الموارد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال على تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6.1. التحسين المستمر: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين على الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية على ترصين المنتج وتحقيق ملاءمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى.

7.1. التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا على دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف.

2. تأثير إدارة الجودة

لإدارة الجودة العديد من الآثار سواء بالنسبة للمؤسسة أو العميل وهي:

1.2. تحسين الربحية والقدرة على المنافسة يترتب على تحسين جودة المنتج والخدمة البيع بأسعار عالية دون تدمير العميل لذلك، كما أنّ رضا العميل يشجعه على عملية إعادة الشراء، وبالتالي تزيد المبيعات ومعها الربحية، كما أن الأخذ بنظام جودة فعال يقلل من أنشطة التسويق، وبالتالي تخفيض التكاليف.

2.2. زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة تشجع على العمل الجماعي وتحسين الاتصال وإشراك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

3.2. تحقيق رضا العميل: تهتم إدارة الجودة بالعميل وتلبية احتياجاته، وبالتالي المحافظة عليه وجلب عملاء جدد.

الفصل الثاني

مساهمة إدارة الجودة في

تحسين رضا العملاء

تمهيد

في عصر التنافسية المتزايدة والسوق العالمية، أصبح رضا العملاء أمرًا أساسيًا لنجاح الشركات واستمراريتها في السوق. يعتبر العملاء شريكًا أساسيًا في نجاح أي عمل تجاري، وتحقيق رضاهم يعني تحقيق هدف رئيسي للشركة. في هذا السياق، تلعب إدارة الجودة دورًا بارزًا في تحسين رضا العملاء وتعزيز العلاقات معهم. فمن خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة، يمكن للشركات تحقيق عدة فوائد تساهم في تحسين رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة الجودة تعزيز التفاعل مع العملاء من خلال جمع ملاحظاتهم ومتطلباتهم واستخدامها لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العميل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: رضا العميل

المبحث الثاني: مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العميل

المبحث الثالث: مكانة العميل في مبادئ نظام إدارة الجودة

المبحث الأول: رضا العميل

تسعى المؤسسات إلى فهم احتياجات عملائها، ومن ثم امتلاك القدرة على منحه ما يحتاجه ويرغب به، ذلك أن رضا العميل أمر ضروري لبقاء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

ويتناول المبحث التالي رضا العميل عبر التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة به متمثلة في مفهوم رضا العميل وأهميته،

المطلب الأول: مفهوم رضا العميل وأهميته

يشكل رضا العميل أحد أهم أساسيات العمل المؤسساتي، وأحد ضروريات تحقيق المؤسسة لأهدافها

1. مفهوم رضا العميل

قبل التطرق إلى مفهوم رضا العميل، لا بد من استكشاف مفهوم الرضا بصفة عامة

1.1 تعريف الرضا

توجد العديد من التعاريف الخاصة بالرضا نذكر منها:

- الرضا هو حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المؤسس والزبون (عبوي و هاني محمد، 2015، صفحة 283).

- عرف شفيق (2000) الرضا بأنه: "ذلك الشعور الذي يظهر في شكل عاطفة أو اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه السلعة أو الخدمة" (موسى أبو ضيف، 2018، صفحة 65).

- الرضا يمثل النتائج المحققة من خلال استخدام المنتج أو الخدمة المشتراة (بودية و قندوز، 2016، صفحة 53)

- الرضا هو شعور إيجابي أو سلبي أو محايد حول القيم (خثير الربيعاوي و عباس حسين، 2015، صفحة 178).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن مشاعر الزبون أثناء تلقيه الخدمة.

2.1 تعريف العميل

يعتبر الزبون أو العميل من الأمور التي يتوجب الاهتمام بها والعمل على بقاءها واستمرارها خدماتها، فهو يعتبر بؤرة النشاط الخدماتي وهناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الزبون نذكر منها ما يلي:

- هو الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ويقوم بشرائها لاستخدامه الخاص أو العائلي (خالد، 2016، صفحة 16).

- الشخص الطبيعي الذي يفتني السلع والخدمات لإشباع حاجاته ورغباته كما أنه المستخدم النهائي لخدمات المنظمة (فرحان، 2009، صفحة 74).

- العميل في المنظمات التجارية كالشركات والمؤسسات هو الزبون، وهو صاحب القوة الشرائية في المنظمة، وكلما زاد الطلب من طرفه على منتجات المنظمة زادت أرباحها وزادت أسعارها أيضاً (المهيدب، 2017، صفحة 11).

ومنه نستنتج مما سبق أن العميل هو شخص طبيعي يحتاج إلى سلعة أو خدمة فيبحث عنها ويقوم باقتناء بغية الاستفادة منها وإشباع حاجياته.

3.1 مفهوم رضا العميل

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الرضا الزبون نذكر مايلي:

- يتفق العديد من الباحثين في إعطاء مفهوم محدد لرضا العميل حيث أشار كل من Hoffman و Bastson و Pius و Andreas إلى أن الرضا عبارة عن مشاعر تعبر عن السعادة والسرور الناتجين عن مقارنة العملاء بين الخدمات المقدمة وتوقعاتهم عنها، والزبون أو العميل يكون في حالة استياء وخيبة الأمل عندما يعجز الأداء عن تخطي التوقعات، أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات فإنه يشعر بالرضا، ويكون في حالة رضا عال عندما يتجاوز الأداء التوقعات مما ينتج ولاء للمؤسسة (السعيد، 2006، صفحة 114).

- ويعرف أيضا على انه: هو إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتج المقدم له والمدرک بتوقع مسبق عن هذا المنتج (حسان، 2014، صفحة 66)

- كما يعرف رضا العميل بأنه شعور داخلي تكون لدى العميل من خلال مطابقة أداء المنتج مع ما يحققه المنتج من أداء ومنافع فعلية. (جرجيس عمير و صالح السبعواوي، 2019، صفحة 69).

من خلال ما تقدم من تعريفات، يتضح أن رضا العميل هو ذلك الشعور الضي يكتنف العميل من خلال توصله إلى اقتناء السلعة أو الخدمة وفق ما كان يتوقعه أو يتمناه، وحققت ما كان يريده.

2. أهمية رضا العميل

تتمثل أهمية رضا العميل فيما يلي (نسيمة، 2011، صفحة 80):

- يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسات المنظمات الخدمية التسويقية، وينعكس ذلك على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة؛
 - إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه يقلل من انتقاله إلى المؤسسة منافسة؛
 - إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين؛
 - يمثل تغذية عكسية لمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليهم ما يساعدها على تطوير خدماتها؛
 - إن المؤسسة التي تسعى لقياس رضا الزبون يمكنها تحديد حصتها السوقية؛
 - إذا كان الزبون راضيا على أداء المنظمة فانه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد لذات المنظمة زبائن جدد؛
 - إذا كان الزبون راضيا على الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقوده إلى التعامل مع نفس المنظمة مستقبلا.
- هذا فضلا على أن رضا الزبون يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءاتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال ما يلي :

- الكشف على مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا؛
- تقديم سياسات معمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه؛
- تقديم آراءه وانتقاداته التي تعد تغذية عكسية لتحسين الجودة.

المطلب الثاني: خصائص ومحددات الرضا

يتمتع رضا العميل بمجموعة من الخصائص، وكذلك يملك محددات من أجل أن يتحقق ويضمن ولاء هذا العميل

1. خصائص رضا العميل

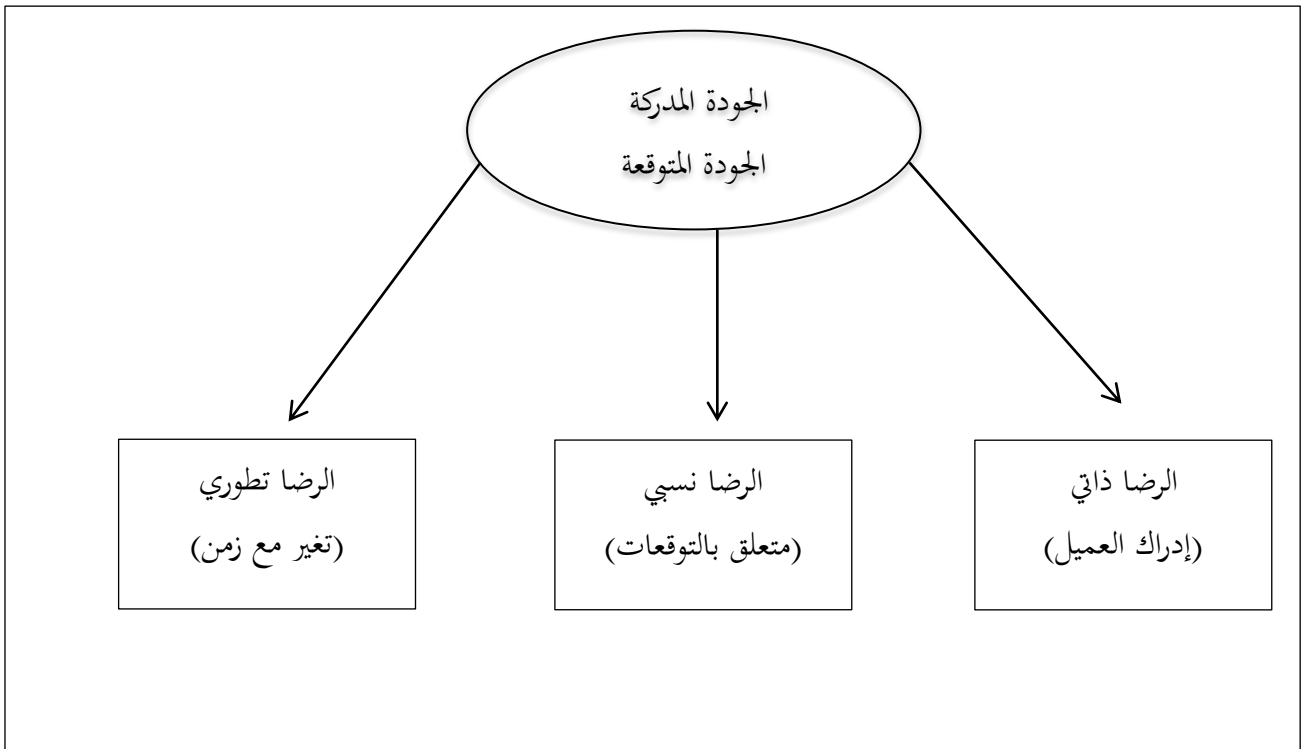
لرضا العميل ثلاثة خصائص تتمثل في (محمد عمر، أبكر، و مقبولة، 2020، صفحة 427):

- 1.1 الرضا الذاتي: يتعلق بطبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل وإدراك العميل الذاتي للخدمة المقدمة له فعليا من جهة أخرى، وأن نظرة العميل هي الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند الحديث عن تقييم الرضا، وعلى المؤسسة أن تقدم خدماتها وفق المتوقع الي يحتاجه العميل.

2.1 الرضا النسبي: لا يتعلق بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي حيث يقوم كل عميل بالمقارنة من خلال نظريته للمعايير السوقية، وفي هذه الخاصية يتغير الرضا حسب مستويات التوقع والتي بدورها تتفاوت من عميل إلى آخر، ومن هنا يمكن تفهم الدور المهم لتقسيم أو تجزئة السوق وتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات أكثر توافقاً مع هذه التوقعات.

3.1 الرضا التطوري: وهنا يتغير رضا الزبون من خلال تطور مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء من جهة أخرى، فتوقعات العملاء تتطور نتيجة للمعايير الخاصة بالخدمة المقدمة، وظهور خدمات جديدة، فضلاً عن زيادة المنافسة، وبالتالي فإن قياس رضا العميل أصبح يتبع لنظام يتوافق مع هذه التطورات والتغيرات الحاصلة. والشكل الموالي يمثل الخصائص السابقة:

الشكل 02-01: خصائص رضا العملاء



المصدر: من إعداد الطالبتين

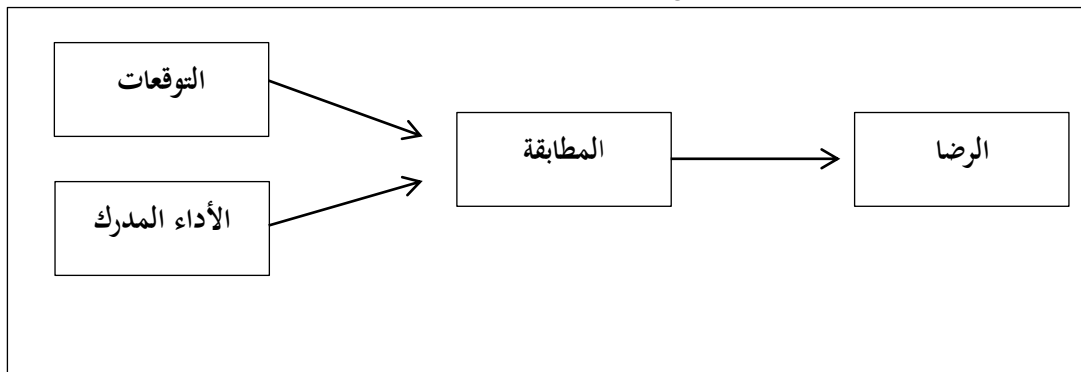
2. محددات الرضا

تتمثل محددات رضا العملاء فيما يلي: (الهوري، 1999، صفحة 170)

- توقعات العميل عن مستوى أداء الخدمة أو السلعة؛
- الأداء الفعلي والخصائص الفعلية للسلعة أو الخدمة المشتراة؛
- ناتج المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للسلعة أو الخدمة؛
- المعلومات المقدمة للعميل من قبل المنظمة؛
- التعاملات السابقة للعميل مع المنشأة؛
- المطابقة أو عدم المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما في حالة عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل الحصول عليها.

والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل 02-02: محددات رضا العملاء



المصدر: جود ماجد الحلبي، دراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية وتأثيرها في ولاء العملاء للمصارف السورية،

مذكرة ماجستير في التمويل والمصارف، جامعة حماة، الجمهورية العربية السورية، 2017، ص 67.

المطلب الثالث: تحليل وقياس الرضا

تتعدد طرق قياس رضا العميل ومن أهم هذه الطرق:

1. الشكاوى

حسب البعض من بين المؤشرات المستعملة في قياس الرضا " الشكاوي " والتي اعتبرها البعض غير صالحة للقياس، لكن مع تطور التكنولوجيا وانتشار تطبيقات التفاعل والتواصل الاجتماعي وسبل تقييم الخدمات في المجتمعات الالكترونية ترى أن الشكاوي تعد من بين أهم الطرق للقياس لأنها مبنية على آراء عملاء سابقين، ويقال في الأدبيات التسويقية أن "العميل الذي يشعر بالرضا يخبر ثلاثة من العملاء الاحتماليين بينما العميل الغاضب الغير راضي يخبر ثلاثة آلاف عميل احتمالي، هذا قبل انتشار التكنولوجيا، فما بالك أن توفرها الآن مع توفر المعلومة وسرعة انتشارها ما يزيد من درجة الخطر للمنظمة في أن جودة خدماتها غير مرضية، وهو ما سيسبب نفور الزبائن المحتملين.

ويشير البعض أن عملية جذب عميل أو زبون واحد يكلف خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بزبون حالي، ولذلك تحتاج المنظمة الاهتمام بسجلات الشكاوى وتوسيع العمل بكل القنوات التكنولوجية الحديثة لتعزيز من قيمة هذه السجلات وتحليل معطياتها (بلي، 2022، صفحة 51).

2. نموذج الفجوات الخمس

اعتمدت الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون لقياس رضا العميل، على نموذج الفجوات الخمس ل"باراشورامان" وفريقه، فقد تم تصميم النموذج بحيث يقارن في قياسه الجودة الخدمة بين الخدمة المدركة والمتوقعة والمقارنة بينهما، لذلك فقياس رضا الزبون مهم لمعرفة ذلك.

تم تصميم نموذج الفجوات الخمس بحيث قسم إلى مجموعتين من الفجوات فجوة الزبون وفجوة مزود الخدمات وهو التعديل الذي أجرته (Zeithaml) وزميلها، بحيث أبقّت على نفس عدد الفجوات مع إضافة عامل تأثير التكنولوجيا عليها.

إن العميل من خلال هذا النموذج يقارن بين الخدمة المتوقعة التي تكون عن طريق ما يجمعه من معلومات حول الخدمة من محيطه الخارجي وحاجاته الخاصة (Needs) وخياراته السابقة والخدمة المدركة التي تحصل عليها وهذه المقارنة تحدد جودة الخدمة المدركة وحدد ثلاث مستويات:

- الخدمة المتوقعة < الخدمة المدركة $ES > PS$: ينظر لها على أنها جودة أقل من مرضية وقد تميل نحو جودة غير مقبولة على الاطلاق مع تسجيل تناقض بين ال PS و ES .

- الخدمة المتوقعة = الخدمة المدركة وهنا تكون جودة الخدمة مرضية.
- الخدمة المتوقعة < الخدمة المدركة ($ES < PS$): ينظر إليها على أنها جودة أكثر من مرضية وقد تميل حسب العميل إلى أن تكون جودة خدمة مثالية وتزايد التناقض بين ال PS و ES (بلي، 2022، صفحة 53).

3. الطرق الكيفية والكمية لقياس الرضا

1.3. الطرق الكيفية: ومنها:

- البحوث القائمة على الملاحظة والمراقبة.
- مجموعات التركيز: مجموعة من الزبائن 8-9 أشخاص يتم استجوابها.
- المقابلات المعمقة: عند تشتت الزبائن جغرافياً، لتتبع ردود وسلوك الأفراد، عند البحوث التي تخص الأمور الشخصية الحساسة... الخ.
- التسويق المتخفي أو استعمال زبائن وهميين لاستطلاع آراء الزبائن.

2.3. الطرق الكمية: وهو ارسال استبانات معدة للإجابة الى زبائن المنظمة عبر:

- البريد العادي؛
- المقابلة وجها لوجه؛
- الهاتف؛
- الاستبانات الالكترونية: وهي طريقة حديثة على عكس التقليدية التي كانت عبر الاتصال الهاتفي المباشر؛
- الورقية (البريد العادي)؛
- المقابلات.

بحيث تتم دعوة الزبائن للإجابة على هذه الاستبانات والتي هي عبارة عن روابط الكترونية ترسل لهم عن طريق البريد الالكتروني (E-mail) بحيث يقوم العميل بالدخول للربط والإجابة على الأسئلة الموجهة له. (بلي، 2022، صفحة 53).

3. نموذج كانو لقياس رضا العميل

يعتبر قياس مستوى رضا العملاء مهما بالنسبة للمؤسسة التي تسعى لنجاح عملية تسويق منتجها أو خدمتها، فقد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي يتحدث عن رضاه لثلاثة أشخاص في حين العميل غير الراضي فانه يتحدث عن عدم رضاه لأكثر من عشرين شخصا على الأقل، وهذا ما يدل على تأثير رضا العميل الواحد أو عدم رضاه في عملية تسويق منتجات أو خدمات المؤسسة. ذلك باعتبار أن الرضا هو استجابة تقييميه إيجابية تابعة لتجربة سابقة تعرض لها المستهلك في حين عدم الرضا هو استجابة سلبية.

قسم نموذج كانو لرضا العملاء متطلبات المنتج من حيث تأثيرها على رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع هي: (فادية، 2011، صفحة 128)

1.3. المتطلبات الأساسية

يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل أن يكون راضيا، وبالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة فان ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل

2.3. متطلبات الأداء

وفقا لمتطلبات الأداء و التي هي باتجاه واحد، فإن مستوى رضا العميل يتناسب مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي و العكس بالعكس.

3.3. المتطلبات الجاذبة

تمثل المتطلبات غير المعبر عنها و غير المتوقعة من قبل العملاء، فتوفير هذه المتطلبات يكسب العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، إلا أن عدم توفرها لا يؤثر على مستوى رضاه. يساعد نموذج كانو إدارة المؤسسة على تطوير منتجها وتحسين المتطلبات الجاذبة وتوفيرها إذا أمكن توفير المتطلبات الأساسية بدرجة مرضية للعميل.

المبحث الثاني: مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العميل

يتطلب تحقيق رضا العميل جهدًا مستمرًا ومتعدد الأوجه من إدارة الجودة، وذلك باستمرار التحسين وتلبية توقعات العملاء، يمكن للمؤسسات بناء سمعة قوية وزيادة ولاء العملاء وبالتالي نجاح الأعمال. وسيتم من خلال هذا المبحث تناول مساهمة إدارة الجودة في تحسين رضا العميل، وذلك عن طريق التطرق إلى مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء وأهميتها، أهداف ووظائف إدارة العلاقة مع العملاء، بالإضافة إلى مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء وأجزائها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء وأهميتها

تعتبر إدارة العلاقة مع العميل أحد أهم الاستراتيجيات التي تسعى إليها المؤسسات بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها.

1. مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء

تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء، ونذكر منها:

- يعرف P.Kotler إدارة العلاقة مع العملاء بأنها نموذج مطور من التسويق يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على المدى الطويل لمواجهة المنافسة، ويضيف أنه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدا، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، وهذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بالزبائن للمؤسسة (العرايبي، 2018، صفحة 201).

- إدارة علاقة العميل إستراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد الزبائن المرشحين أكثر من غيرهم، وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم، وتحليل بياناتهم وذلك لزيادة ولائهم وربحيتهم (حرنان، 2016، صفحة 122).

- تعرف إدارة العلاقة مع العملاء بأنها نظام جذب واكتساب العملاء المرشحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المرشحين فقط، وتقليص مستوى العلاقة مع العملاء غير المرشحين (ظاهري و مصنوعة، 2021، صفحة 427).

- كما تعرف إدارة العلاقة مع العملاء على أنها قدرة المؤسسة على إنشاء علاقة مريحة مع على المدى الطويل مع الزبائن المنتقين من خلال الاستثمار العقلاني للموارد (بن احسن، 2016، صفحة 207)

من خلال ما سبق من تعريفات، يتضح أن إدارة العلاقة مع العملاء هي نظام ونموذج تسويقي يقوم على اختيار الزبائن وتحديددهم وجمع المعلومات عنهم، من أجل ضمان رضاهم وولاءهم وبالتالي تحقيق الربح من خلالها.

2. أهمية إدارة العلاقة مع العملاء

تسعى المؤسسات للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأس المال الحقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها، مع الإشارة هنا إلى أن مقدار فوائد إدارة علاقات الزبائن لأي منظمة تختلف تبعاً لطبيعة الأعمال المعنية بها. وقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى الفوائد المتوخاة من اعتمادها، حيث تم حصرها في نموذجين أساسيين هما: فوائد تشغيلية، وفوائد إستراتيجية.

1.2. **الفوائد التشغيلية:** تشير إلى المدخرات التشغيلية للمنظمة التي تنتج من تحسين الفعالية الداخلية. ذلك بأن (CRM) تسمح للشركة بإعادة تصميم عملياتها لتحسين فعاليتها التشغيلية مثل التسويق ودعم الزبون، فعالية الخطوط الأمامية، والإنتاجية في المبيعات والتي بدورها تخفض الكلف المتعلقة بالزبون.

2.2. **الفوائد الإستراتيجية:** تتضمن فرص تكتيكية، والفرص التنافسية المشتقة من تبادل البيانات إلكترونياً والشبكة الخارجية لعمليات الأعمال والعلاقات. بمعنى آخر، فإن (CRM) تولد فوائد إستراتيجية بواسطة تحويل معلومات الزبون نحو المعرفة، وتكرار الأعمال التي يرغب بها. فضلاً عن كونها تعمل على تخفيض مختلف التكاليف التي يتم توظيفها، وهذه الكلف تتضمن تكاليف إنشاء حسابات جديدة، توضيح إجراءات الأعمال للعملاء الجدد، تكاليف الإعلان لجذب زبائن جدد، وتكاليف التعاملات غير الفعالة خلال عملية تعلم الزبون. وتعمل (CRM) على زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه، وتعمل على تمييز الزبائن والتركيز على من هم اقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20 - 80 والتي تعني أن (20%) من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل (80%) من دخل المنظمة.

بالإضافة إلى أن (CRM) تسمح للمنظمة بالحصول على أفضل معلومات عن قيم الزبائن، السلوكيات، الحاجات والتفضيلات وتساعد في الحصول على ميزة تنافسية قياساً بمنافسيها في ذات الصناعة. وذلك من شأنه أن يسمح بتحديد الزبائن المحتملين، والكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين، توقع حاجاتهم، التنبؤ بسلوكهم، استعادة الزبائن المفقودين، إنشاء خطط تسويقية شخصية لكل قطاع، تطوير منتجات وخدمات جديدة، تصميم أدوات اتصال وقنوات توزيع، أو تحديد فرص تسويقية جديدة مستندة على تفضيلات الزبائن (بوعزة، 2017، صفحة 353).

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة العلاقة مع العملاء

تهدف إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة إلى: (التخاينة، 2021، صفحة 433)

- تعظيم وتحسين طرق إدارة العلاقة مع العملاء؛
- التركيز على جوانب الأعمال التجارية وعمليات التسويق والمبيعات؛
- إنشاء علاقات دائمة ومنفعة متبادلة مع العملاء؛
- تحسين عملية تعزيز قيمة العملاء من خلال إقامة العلاقات معهم والتميز بين العملاء المؤقتين والدائمين والتحسن في معدل اكتساب العميل؛
- التعرف على احتياجات ومتطلبات العملاء وتنفيذ استراتيجية واضحة لتقسيم العملاء إلى القطاعات؛
- تحقيق الالتزام بالوعود تجاه العملاء وكسب ثقة العميل والتحسن في معدل الاحتفاظ بالعملاء؛
- إشعار العميل بأنه شريك فاعل في الانتاجية أو الخدمات ومعرفة عدد ونوعية المنتجات المباعة لكل عميل، والتقييم الفوري والمستمر لرضا العميل وتحديد التغيير في أذواق وتفضيلات العملاء؛
- زيادة مستوى وقوة العلاقة مع العملاء عن طريق إجراء مسح مستمر لمدى رضا العملاء، وتصميم مكافآت للعملاء الأكثر ولاء للمنظمة، وذلك من أجل بناء ترابط مالي واجتماعي مع العملاء؛
- استخدام أدوات القياس المناسبة لمعرفة فعالية الجهود المبذولة نحو العملاء وتجنب التأخير في توصيل المنتجات أو تقديم الخدمات.

3. مرتكزات إدارة العلاقة مع العملاء

ترتكز إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من الأنشطة تتمثل في: (بن نيلي، 2016، صفحة 235).

1.2. معرفة الزبون: يتم إنشاء قاعدة للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن سلوكيات زبائن المؤسسة كل على حدة، مما يسمح بالتعرف على مختلف أذواقه وتطلعاته، وبالتالي تطبيق تسويق فردي فعال.

2.2. الحوار مع الزبون: تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل الاتصالية لتتجاوز مع زبائنهم في جو علائقي، كاستعمال الويب أو البريد الإلكتروني.

3.2. الإنصات للزبون: يجب أن تكون علاقات المؤسسة مع زبائنهم تفاعلية، فتعمل هذه الأخيرة على إنشاء حوار حقيقي معهم، ويكون ذلك بإجراء تحقيقات متعلقة بقياس رضا الزبائن عن منتجاتها من جهة، وتأسيس مصلحة للزبائن تتكفل باستقبال ومعالجة شكاوي الزبائن من جهة أخرى.

4.2. مكافأة الزبائن على ولائهم: تستعمل المؤسسة في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون أسلوب التنقيط وبطاقات الولاء من أجل مكافأة زبائنها وكسب ولائهم أكثر.

5.2. اشتراك الزبون في المؤسسة أو العلامة: قد تتطور العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة إلى أن تصل إلى درجة الشراكة فيساهم الزبون بأفكاره وتطلعاته في تصميم المنتج، كما يساهم أحيانا في توجيه الاستراتيجيات التسويقية.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء وأجزائها

تتعدد مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء وتختلف أجزائها كالتالي:

1. مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء

تتعدد مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء، وهي كالتالي: (الشخينة، 2021، صفحة 433)

1.1. اكتساب العملاء وتحديد العملاء المحتملين وتحويلهم إلى عملاء دائمين: وذلك من خلال قيام المنظمة باستعمال عدة أدوات لمعرفة العملاء الجدد من خلال استخدام الإعلان، والبريد المباشر، والتسويق عبر الهاتف للمنتجات.

2.1. القيادة: حيث يشكل قادة المنظمات عاملاً مهماً في تشجيع العملاء الحاليين وتوضيح رؤية اكتساب العملاء الجدد.

3.1. المهارة: حيث يتم اختيار الأفراد الذين لديهم مهارات بيعية عالية ويمتلكون القدرة على إثارة العملاء وتوليد الحماس لديهم نحو شراء منتجات المنظمة. قياس الأداء من خلال عدد العملاء الجدد الذين أضيفوا إلى قاعدة العملاء بحساب العوائد المتحققة من العملاء الجدد أو الأرباح المتحققة من صفقات العملاء الجدد.

4.1. تقوية العلاقة مع العملاء وجمع المعلومات الأساسية الخاصة بتوطيد العلاقة مع العميل، والتي تمكن المنظمة من اختيار استراتيجياتها الخاصة باكتساب العملاء، وتحديد مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، ومحاولة إقناع العميل بشراء المنتجات أو الخدمات الجديدة.

6.2. الاحتفاظ بالعميل: من خلال تحديد رغبات العملاء الحاليين في ظل تشبع الأسواق بالمنتجات أو الخدمات وقلة النمو في عدد العملاء الجدد، وشدة المنافسة والاحتفاظ بالعميل هو أحد الأبعاد الرئيسة لإدارة العلاقات مع العملاء.

2. أجزاء إدارة العلاقة مع العملاء

تتكون إدارة العلاقة مع العميل من ستة أجزاء أساسية هي: (الزهران، 2007، صفحة 92)

3.2. قيادة إدارة العلاقة مع العميل:

إدارة نموذج إدارة العلاقة مع العميل CRM يتطلب من المنظمة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع العميل وبناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

2.2. نمذجة إدارة العلاقة مع العميل

ويقصد بما الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات العملاء، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

3.2. تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع العملاء

تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق هي:

- التوافق بين محيط العمل ومحيط الأعمال؛
- التوافق بين البنية التحتية والأهداف؛
- التوافق بين الأساليب والأهداف؛
- التوافق بين الكفاءات والأهداف.

4.2. المخرجات

عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج CRM هي:

- خلق قيمة للمنظمة والعميل؛
- تحقيق رضا وولاء العميل؛
- جذب عملاء جدد؛
- خلق قيمة لباقي الأطراف.

5.2. تقييم عملية إدارة العلاقة مع العميل

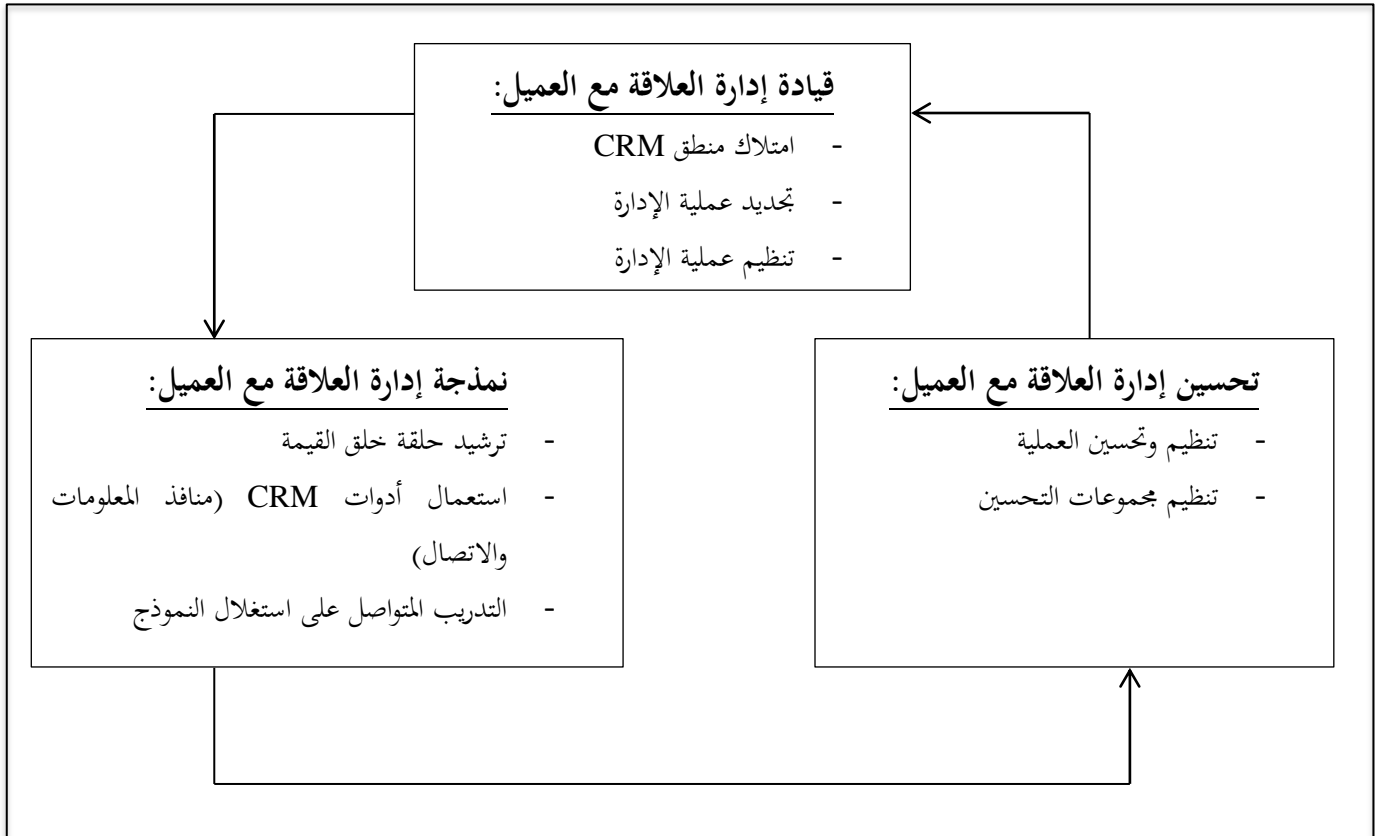
كأي نشاط تقوم به المنظمة، عملية إدارة العلاقة مع العميل تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

6.2. تحسين عملية إدارة العلاقة مع العميل

تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

والشكل الموالي يمثل الأجزاء سابقة الذكر:

الشكل 02-03: إدارة العلاقة مع العميل



المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،

تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2007، ص 91.

المبحث الثالث: مكانة العميل في مبادئ نظام إدارة الجودة

في مبادئ نظام إدارة الجودة، يحتل العميل أهمية كبيرة، ويُعتبر محورًا أساسيًا في تحقيق الجودة والنجاح في الأعمال. وسيعالج هذا المبحث هذه المكانة من خلال التطرق إلى التسويق B to B، عبر تعريفه وخصائصه، تصنيفه وعناصره، وأهداف إدارة علاقات العملاء في التسويق B to B.

المطلب الأول: التسويق B to B تعريفه وخصائصه

يملك التسويق B to B أهمية كبيرة في المؤسسات، مما أدى إلى الاهتمام به واختلقت تعاريفه وتعددت خصائصه.

1. تعريف التسويق B to B

- التسويق B to B يترجم كتسويق صناعي أو التسويق بين الشركات، ويعني التسويق B to B التسويق للشركات التي تركز نشاطها على بيع منتجاتها للمحترفين، وتحديدًا للشركات، والحرفيين، والمهنيين الأحرار، ويمكن لعميل أن يمثل نسبة كبيرة من إيرادات شركة B to B إذا كان عميلًا كبيرًا. يساهم هذا العميل في ترشيد التكاليف وضمان جودة المنتجات المقدمة لتحقيق الولاء للعملاء الكبار (Sauvage, 2019).

- التسويق B to B هو التسويق بين الشركات والذي ينطبق على الشركات التي تسوق سلعتها أو خدماتها حصريًا للشركات الأخرى (على سبيل المثال، يتعامل الشركة المصنعة مع جملة، أو الجملة مع تجار التجزئة) وليس للمستهلكين (Pileiene, 2019, p. 76).

- يمثل التسويق B to B عمليات التسويق التي تتم بين الشركات أو المؤسسات بدلاً من بين الشركات والأفراد، في هذا النوع من التسويق، يتعامل البائع مع شركة أو مؤسسة أخرى كعميل، والتي بدورها تستخدم المنتجات أو الخدمات في عملياتها التجارية أو الإنتاجية بدلاً من استخدامها للاستهلاك الشخصي.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن التسويق B to B هو ذلك النوع من التسويق الذي يتم بين الشركات حيث يتم التعامل بين المؤسسات التي تسوق منتجاتها فيما بينها.

المطلب الثاني: تصنيف التسويق B to B وعناصر بيئته

تختلف تصنيفات التسويق B to B كما يتميز بتعدد عناصر بيئته

1. تصنيف التسويق B to B

يتم تقسيم B2B (Business-to-Business) إلى عدة فئات وفقاً لمختلف العوامل والمعايير التي تؤثر على

عمليات التسويق والتفاعلات بين الشركات، وهي كالتالي: (Anderson & Narus, p. 51)

1.1. حسب نوع السوق

1.1.1. السوق الصناعية: تشمل الشركات التي تبيع منتجات وخدماتها للشركات الأخرى لاستخدامها في

عمليات الإنتاج أو التصنيع.

2.1.1. السوق التجارية: تشمل الشركات التي تبيع منتجات وخدماتها للشركات الأخرى لإعادة بيعها

للمستهلكين النهائيين.

2.1. حسب نوع المنتجات أو الخدمات

1.2.1. منتجات الأعمال: تشمل المعدات الثقيلة، والآلات، والمواد الخام، والمكونات، والمنتجات المخصصة.

الخدمات الاستشارية: تقديم الخدمات الاستشارية في مجالات مثل التكنولوجيا، والتسويق، والمالية، والإدارة.

حسب حجم العملاء:

2.2.1. العملاء الكبار: تشمل الشركات الكبيرة التي تشتري بكميات كبيرة وتتطلب خدمات مخصصة

ومتكاملة.

3.2.1. العملاء الصغار والمتوسطة: تشمل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي قد تكون أكثر حساسية للسعر

وتحتاج إلى حلول بسيطة ومناسبة لاحتياجاتها.

3.1. حسب طبيعة العلاقة التسويقية

1.3.1. العلاقات التعاقدية: تشمل الاتفاقيات الطويلة الأمد والعلاقات المستمرة مع العملاء الرئيسيين.

2.3.1. العلاقات العابرة للحدود: تشمل العمليات التسويقية الدولية والتعامل مع شركات وعملاء في سوق

عالمي.

4.1. حسب نوعية العملية التسويقية

1.4.1. التسويق الرقمي: استخدام الوسائل الرقمية والمنصات الإلكترونية للتواصل مع العملاء وترويج المنتجات والخدمات.

2.4.1. التسويق العملياتي: استخدام القنوات التقليدية مثل المبيعات الميدانية والمعارض التجارية للتواصل مع العملاء وتسويق المنتجات.

2. عناصر بيئة التسويق B to B

تشمل عناصر بيئة التسويق (Business-to-Business) مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على عمليات التسويق والتفاعلات بين الشركات، وتمثل في: (بن حسن، 2015، صفحة 146).

1.2. السوق والصناعة: تتأثر عمليات التسويق B2B بالسوق والصناعة التي تعمل فيها الشركة بعوامل مثل حجم السوق، ومعدل النمو، ومستوى المنافسة، والتي تلعب دورًا حاسمًا في تحديد استراتيجيات التسويق.

2.2. العملاء والموردين: تفاعلات التسويق B2B تتم بين الشركات كعملاء وموردين، ففهم احتياجات ومتطلبات العملاء، وبناء علاقات قوية معهم، واختيار موردين موثوقين يؤثران على أداء الشركة بشكل كبير.

3.2. التكنولوجيا والابتكار: التقدم التكنولوجي والابتكار يؤثران على بيئة التسويق B2B بشكل كبير، حيث يمكن أن يساعد التكنولوجيا في تحسين العمليات وتوفير حلول فعالة للعملاء.

4.2. القوانين والتشريعات: التشريعات الحكومية واللوائح القانونية قد تؤثر بشكل كبير على عمليات التسويق B2B، وتحتل تحديد متطلبات الامتثال والسلامة والضرائب والتصدير والاستيراد.

5.2. الاقتصاد العالمي: الظروف الاقتصادية العالمية، مثل معدلات الفائدة، وأسعار الصرف، والتقلبات في الأسواق المالية، يمكن أن تؤثر على قرارات التسويق واستراتيجيات الأسعار والمبيعات.

6.2. التوجهات الاجتماعية والثقافية: العوامل الاجتماعية والثقافية، مثل التغيرات في الاتجاهات الاستهلاكية والقيم الثقافية، يمكن أن تؤثر على تفضيلات العملاء واختياراتهم.

7.2. العوامل البيئية والاستدامة: تزايد الاهتمام بالمسائل البيئية والاستدامة يمكن أن يؤثر على استراتيجيات التسويق واختيار الموردين والعلاقات مع العملاء.

المطلب الثالث: أهداف إدارة علاقات العملاء في التسويق B to B

- أهداف إدارة علاقات العملاء في التسويق B to B تشمل عدة جوانب تسعى الشركات إلى تحقيقها لضمان نجاحها في التعامل مع عملائها في السوق التجارية، ومن بينها: (Sheth & Shainesh, p. 368)
- بناء علاقات قوية: تهدف إدارة علاقات العملاء إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء في سوق الشركات. هذا يشمل تطوير فهم متعمق لاحتياجات العميل وتقديم الدعم والخدمة المناسبة لضمان رضا العميل وولائه؛
 - تحقيق الولاء للعملاء: من خلال تقديم تجارب إيجابية وحلول فعّالة لاحتياجات العملاء، تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تعزيز الولاء للعملاء. الولاء يمكن أن يؤدي إلى علاقات طويلة الأمد وزيادة في الإيرادات من خلال تكرار الشراء والإشارات الإيجابية؛
 - تحسين تجربة العميل: يعمل إدارة علاقات العملاء على تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمة عملاء ممتازة وحلول تلي احتياجاتهم بشكل فعال. هذا يمكن أن يشمل تبسيط عملية الشراء وتقديم الدعم الفني المستمر؛
 - زيادة الإيرادات: تهدف إدارة علاقات العملاء أيضاً إلى زيادة الإيرادات من خلال تحسين فرص البيع المتكررة وتوسيع نطاق العملاء من خلال توجيه الجهود نحو العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد؛
 - تحسين رضا العملاء: يعمل فريق إدارة علاقات العملاء على تحسين رضا العملاء عن طريق فهم احتياجاتهم وتقديم حلول مخصصة تلي تلك الاحتياجات بدقة؛
 - تعزيز التفاعل والتواصل: تسعى إدارة علاقات العملاء إلى تعزيز التفاعل والتواصل مع العملاء من خلال استخدام مختلف قنوات الاتصال مثل البريد الإلكتروني والهاتف ووسائل التواصل الاجتماعي، وذلك لبناء علاقات قوية وتعزيز تجربة العميل؛
 - تحسين الإنتاجية والكفاءة: يهدف فريق إدارة علاقات العملاء إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال تبسيط العمليات الداخلية وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة مثل المبيعات والتسويق والخدمة؛
 - فهم أفضل لسوق العملاء: يعمل فريق إدارة علاقات العملاء على تطوير فهم أفضل لسوق العملاء واحتياجاتهم واتجاهاتهم، مما يساعد في توجيه الاستراتيجيات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية؛
 - تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات: يسعى فريق إدارة علاقات العملاء إلى جلب ملاحظات العملاء ومقترحاتهم لتحسين المنتجات أو تطوير منتجات جديدة تلي احتياجاتهم بشكل أفضل؛

- إدارة الشكاوى والاستفسارات: يهدف فريق إدارة علاقات العملاء إلى معالجة الشكاوى والاستفسارات بشكل فعال وسريع، وذلك لضمان رضا العملاء والحفاظ على سمعة الشركة؛
- تحسين التنافسية: يعمل فريق إدارة علاقات العملاء على تعزيز تنافسية الشركة من خلال تقديم خدمة عملاء ممتازة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها؛
- بناء العلامة التجارية: يهدف فريق إدارة علاقات العملاء إلى بناء وتعزيز العلامة التجارية للشركة من خلال تقديم تجارب إيجابية للعملاء وتعزيز الثقة والولاء للعلامة التجارية.

الفصل الثالث

مساهمة إدارة الجودة في

تحسين رضا العملاء

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الجودة ورضا العميل ، سوف يتم في هذا الفصل تسليط الضوء على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بلدية البساس ولاية الطارف، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذا البنك محل الدراسة.

حيث ينطلق هذا الفصل بتقديم عام حول البنك، ثم التطرق إلى مسار الجودة به، وصولاً إلى إدارة العلاقة مع العملاء وتأسيساً لما سبق سيتم معالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: مسار الجودة في البنك

المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل إلقاء الضوء على دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العميل، تم إجراء دراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البساس ولاية الطارف، لذلك سيتم التركيز خلال هذا المبحث على تقديم عام للبنك وهيكله التنظيمي وأبرز مهامه.

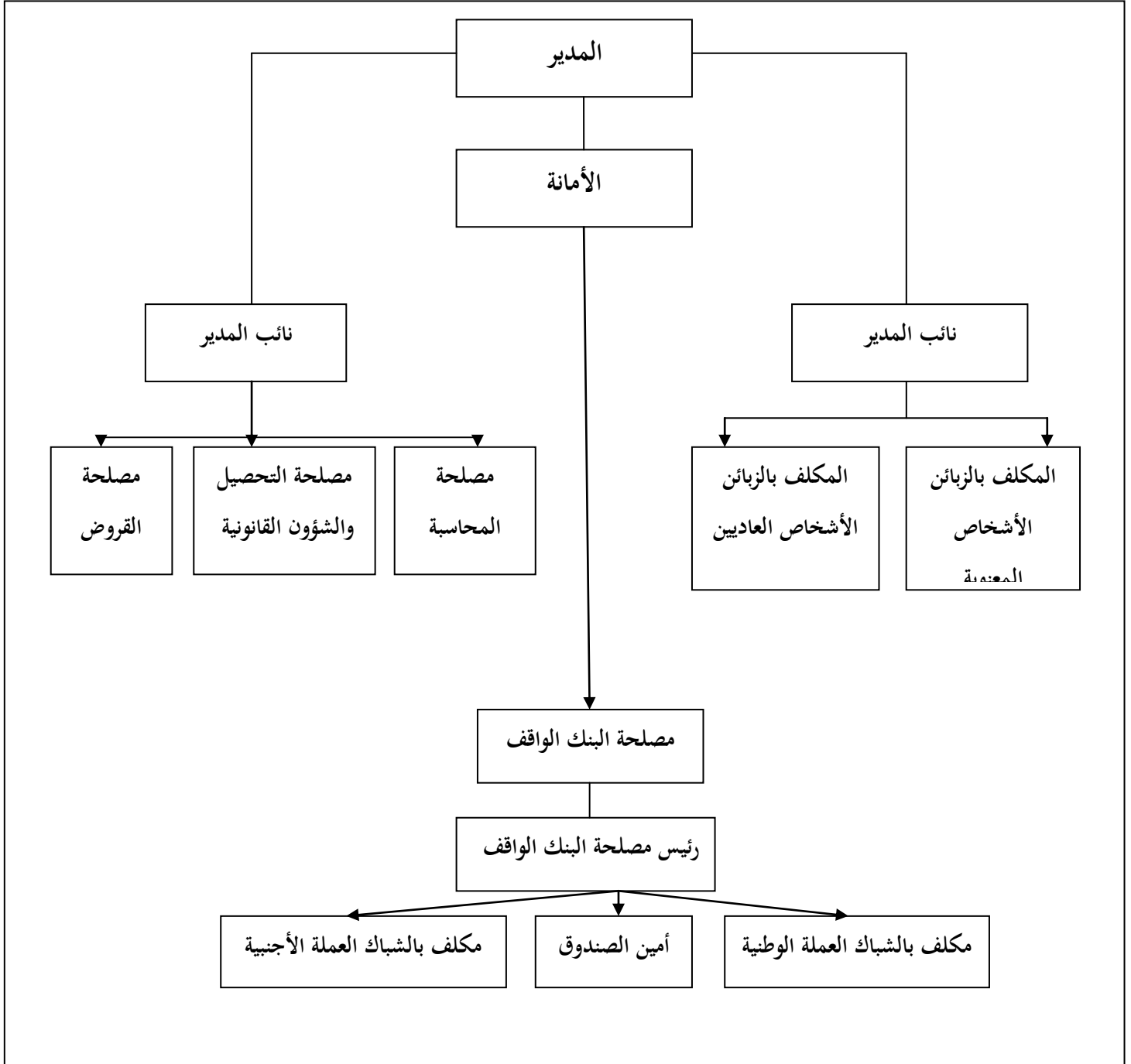
المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" هو مؤسسة مصرفية وطنية، وهو جزء من النظام المصرفي، أنشئ في بداية نشاطه للتكفل بمهمة تمويل الحاجيات الخاصة بالقطاع الفلاحي بموجب مرسوم رئاسي رقم 2-10682 المؤرخ في 17 جمادي الأولى سنة 1402 هـ الموافق ل 13 مارس 1982، حيث انفصلت عن المؤسسة الأم، أي البنك الوطني الجزائري برأس مال 22 مليار دج مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم، وفي ماي 1988م تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة تجارية بالأسهم، وبموجب قانون 90 - 10 ل 14 أبريل 1990 الذي قدم أكبر استقلالية للجانب البنكي بعد إلغاء التخصص سنة 1986 فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك عمد إلى توسيع مجال نشاطاته وتدخلاته في المجال المالي، وهو الآن يتكون من 443 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني، و 39 مديرية جهوية و حوالي 7200 موظف، رأس ماله مقدر حاليا ب 33 مليار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ومصالحه

1- الهيكل التنظيمي للبنك

شكل رقم 01-03: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف



المصدر: وثائق مقدمة من البنك

2- مصالح البنك

ينقسم الهيكل التنظيمي للبنك إلى المصالح التالية¹:

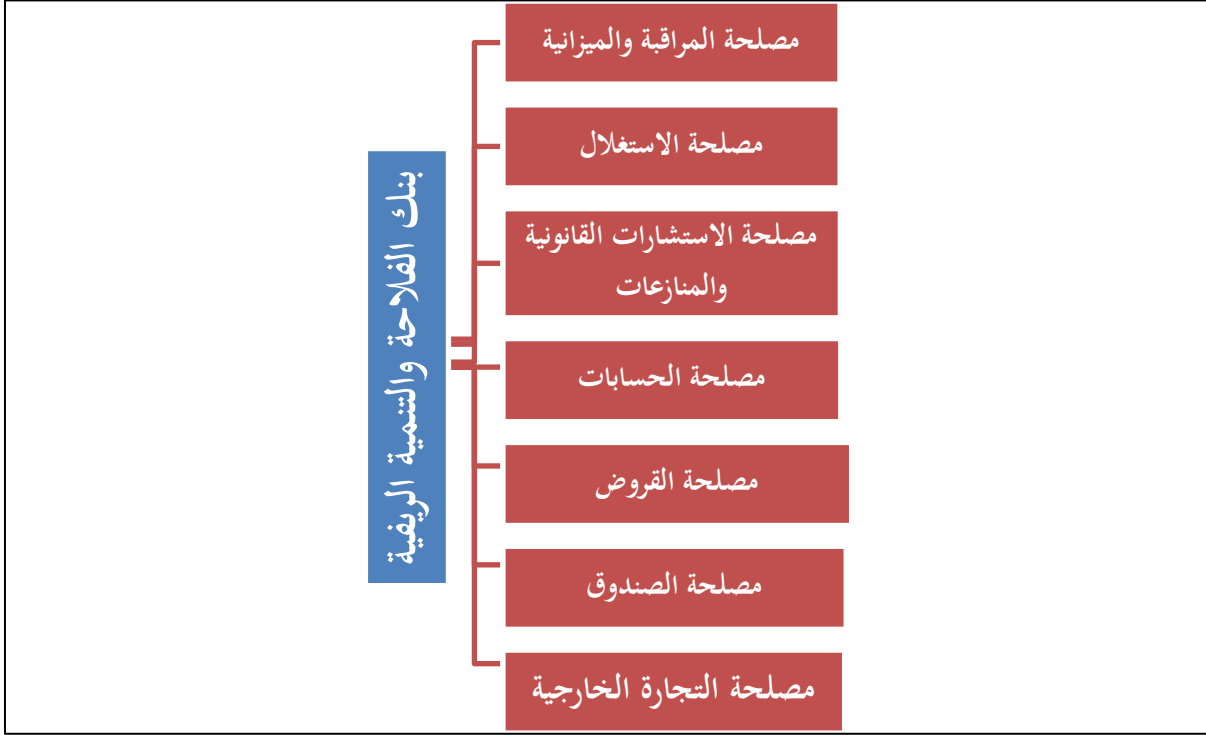
- **المديرية:** يرأس وكالة البسباس مدير بعد المسؤول الأول عن الوكالة إذ يتولى تسيير برامج عمل البنك ويتخذ القرارات الصائبة ويسهر على تنفيذها، وهو يسعى لتحقيق الربح للبنك.
- **نيابة المديرية:** نائب المدير هو السلطة الثانية بعد المدير العام يسهر في حال تغيبه أو حصول مانع له على دراسة التدابير العمليات الأزمات لتسيير هيكل Badr ووسائله وأعماله، سيراً عادياً.
- **الأمانة العامة:** يتم فيها استلام البريد الوارد والصادر للبنك وإلى البنك، بالإضافة إلى الأعمال المكتبية من طباعة الوثائق وإرسال الفاكسات و استقبال المكالمات الهاتفية، كما لا تمثل وسيط بين العمال والعملاء و المدير.
- **مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بتنفيذ عمليات الاستيراد والتصدير من الناحية المالية، كما يتجلى دورها في التعامل بالعملة الصعبة سواء في صوراً النقدية أي بيع وشراء وفي شكل تحويلات، إضافة إلى إعداد العمليات المحاسبية المتعلقة بالعملة الأجنبية التي بواسطتها يتم تحويل الأموال بالعملة الصعبة من حساب الزبون إلى حساب المورد في الخارج.
- **مصلحة الصندوق:** تعتبر أنشطة مصلحة لأنها تجسد التعامل اليومي بين الوكالة (البنك) والعميل؛ ويتكون من صندوقين ثانويين؛ الأول خاص بالعملة الوطنية والثاني خاص بالعملة الأجنبية ويضم كل من:
 - ✓ **فرع الشيك:** يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للساحب يطلب من هذا الأخير وهذا طبعاً مع افتراض وجود رصيد موجب للسحب.
 - ✓ **فرع التمويل:** يتم نقل مبلغ من حساب إلى آخر وهو تمويل مباشر.
- **غرفة المقاصة:** في حال تحويل غير مباشر، أي بمكان مختلفان يتم ذلك عن طريق البنك المركزي في حين أن الزبون يقضي خدمته وغرفة المقاصة المركزية تشرف على عدة غرف مماثلة في إقليم معين
- **مصلحة الحسابات:** تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية والوكالات الفرعية والشؤون الحسابية، أي متابعة محاسبات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز.
- **مصلحة القروض:** تعمل هذه المصلحة من المصالح المهمة في البنك، حيث أنها تقوم على دراسة طلبات القروض وبعد الدراسة الكاملة والشاملة والدقيقة للمشروع، تمنح القروض بمختلف أنواعها وأشكالها وتؤخذ مقابل ضمانات يتم

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك.

تحديدها من طرف المكلف بالدراسات على أساس الثقة، والمركز المالي للزبون بضمان استرداد القرض كاملا مع قيمة نسبة الفائدة.

- **مصلحة الاستشارة القانونية والمنازعات:** تتخصص هذه المصلحة في متابعة النظام الداخلي للبنك وهي المكلفة بالمنازعات القضائية، وهي تسيير من طرف خبير في المحاكم من أهم وظائفها:
 - ✓ تمثيل البنك أمام الجهات القضائية والإدارية والأمنية.
 - ✓ تقديم التوجيهات والاستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.
 - ✓ الإشراف على غلق الحسابات.
 - ✓ دراسة الملفات القانونية للأشخاص الطبيعية والمعنوية وتسيير حساباته.
 - ✓ تصفية الشركات وتوقيع ومتابعة حجوز ما للدين لدى الغير أمام الجهات المختصة.
 - ✓ توقيع جميع عقود الرهن العقاري و الرهن الحيازي باسم وحساب البنك.
 - ✓ متابعة القروض الصادرة وإيجاد الحلول المطمئنة لاسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.
 - ✓ الإشراف على دراسة وقسمة التركات.
 - ✓ تبليغ الاعذارات عن طريق المحضر القضائي.
- **مصلحة الاستغلال:** تسمى أصلا بمصلحة التنفيذ وتقوم بتحويل النشاطات الفلاحية والتجارية.
- **مصلحة المراقبة والميزانية:** هذه المصلحة يسيروها مختصون والمراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك، وهي مسيرة من طرف المديرية العامة وهي غير مقيدة بوقت مراقبة الوكالة في القروض والأجور والاعتمادات والعمال، أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجور للعمال وتقديم الميزانيات النهائية للوكالات المركزية في الوكالات الفرعية. والشكل الموالي يمثل مختلف مصالح وأقسام البنك:

الشكل 03-02: أقسام البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

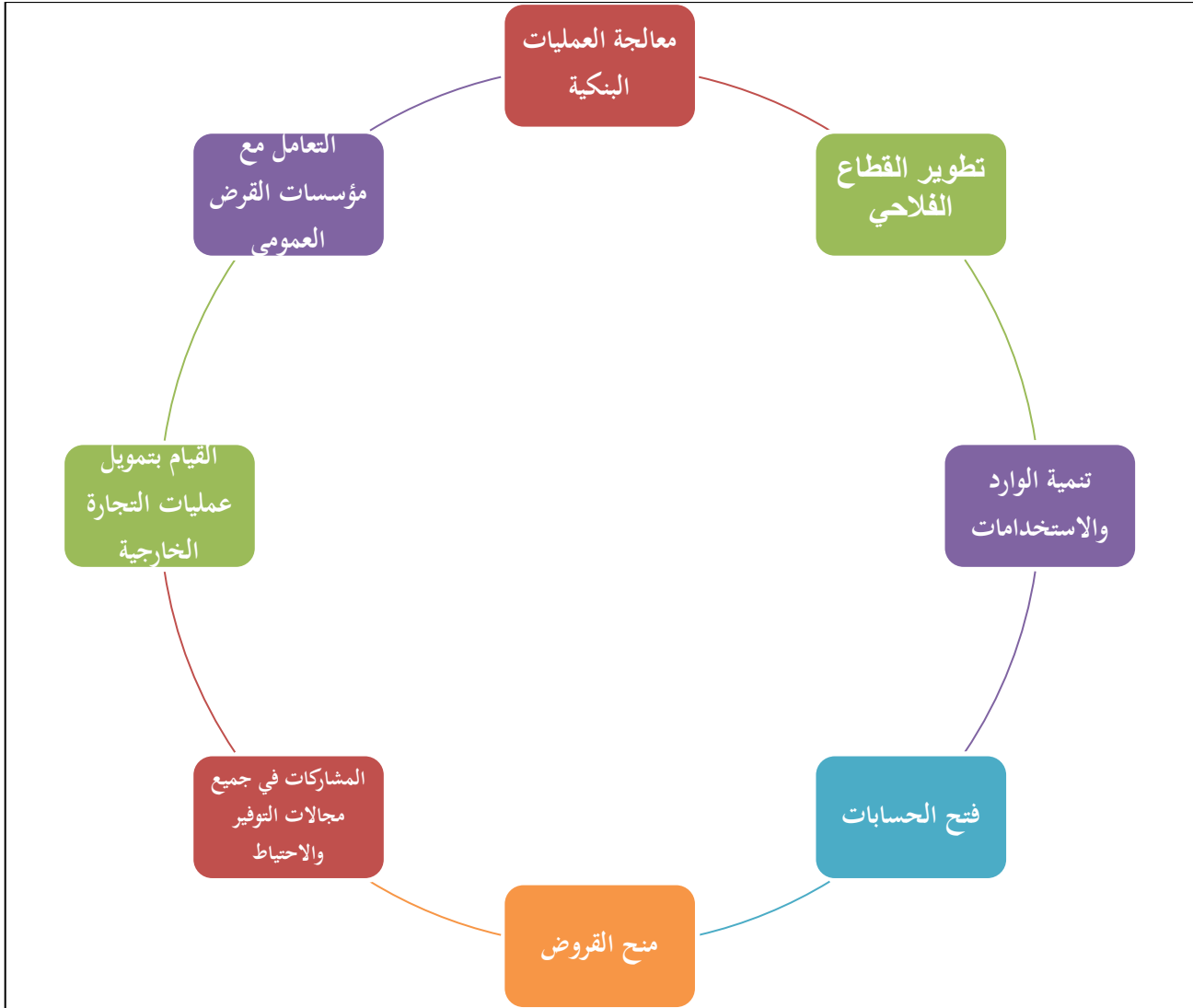
بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك تجاري: تتمثل مهامه في:¹

- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها أي بنك تجاري (قرض، صرف أو خزينة)؛
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا؛
- المشاركة في جميع مجالات التوفير والاحتياط؛
- تعامله مع مؤسسات القرض العمومي؛
- القيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني؛
- منح قروض قصيرة ومتوسطة الأجل؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق عمليتي الادخار والاستثمار؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.

¹ موقع البنك على الانترنت، <https://badrbanque.dz>

والشكل الموالم يمثل المهام السابقة:

شكل رقم 03-03 نشاطات البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: مسار الجودة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعالج المبحث الموالي مسار الجودة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، عبر التطرق إلى أبرز الإجراءات المتخذة من أجل تحسين الجودة، وأبرز المعايير التي تم اتباعها، بالإضافة إلى الشهادات التي تحصل عليها البنك في مجال الجودة، وكذلك التحديات التي تواجه الجودة به.

المطلب الأول: مسار الجودة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

اتبع بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مجموعة من الإجراءات لتحسين جودته ورفع مستوى خدماته المصرفية، تتضمن حيث ركزت على تحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء بالإضافة إلى التركيز على التحديث التكنولوجي، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

1- تطوير البنية التحتية التكنولوجية

وذلك عن طريق:

- تحديث نظم المعلومات لضمان تقديم خدمات مصرفية متقدمة وفعالة.
- إطلاق وتطوير منصات الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول لتسهيل الوصول إلى الخدمات.
- 2- وضع معايير جودة صارمة: تحديد معايير جودة واضحة ودقيقة لكافة العمليات والخدمات المصرفية.
- 3- الامتثال للقوانين واللوائح: عن طريق التأكد من الالتزام بكافة القوانين واللوائح المصرفية المحلية والدولية لتعزيز الثقة والمصداقية.

4- التحليل والمراقبة المستمرة

وذلك من خلال:

- استخدام أدوات قياس الأداء لتحليل كفاءة وفعالية العمليات المصرفية.
- جمع ملاحظات العملاء بانتظام وتحليلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

5- التحسين المستمر للعمليات

- إجراء مراجعات دورية لعمليات البنك وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تطبيق التعديلات والتحسينات بناءً على نتائج التقييمات والمراجعات الدورية.

6- تنويع المنتجات والخدمات

- تصميم وإطلاق منتجات وخدمات مصرفية جديدة تلي احتياجات العملاء المتنوعة والمتغيرة.
- تقديم حلول مصرفية مخصصة تلي احتياجات العملاء الفردية والشركات بشكل أفضل.

7- التعاون والشراكات

- تعزيز التعاون مع المؤسسات المالية المحلية والدولية لتحسين جودة الخدمات وتبادل الخبرات.
- إقامة شراكات استراتيجية مع الشركات التكنولوجية لتحسين الابتكار وتبني التقنيات الجديدة.

8- الشفافية والتواصل

- ضمان الشفافية في كافة العمليات المصرفية وتقديم معلومات دقيقة وواضحة للعملاء.
- تحسين قنوات الاتصال مع العملاء لضمان وصول المعلومات والخدمات بشكل فعال وسريع.

المطلب الثاني: إدارة الجودة في البنك

في إطار سعيه لتعزيز جودته وتحسين خدماته المصرفية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) جاهداً لتعزيز جودة خدماته وتحسين عملياته المصرفية وقد حصل على عدة شهادات جودة تعكس التزامه بالمعايير الدولية، ومن بين هذه الشهادات¹:

1- شهادة ISO 9001

تعتبر شهادة ISO 9001 معيار عالمي لإدارة الجودة تُمنح للشركات التي تلتزم بتحقيق معايير عالية في جودة المنتجات والخدمات، وتطبيق نظام إدارة الجودة الفعال. وقد تحصل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على هذه الشهادة سنة 2019، وذلك كجزء من جهوده لتحسين جودة خدماته المصرفية، وتثبت أن البنك يلتزم بالتحسين المستمر في خدماته ويضع العملاء في مركز اهتمامه.

2- شهادات أمن المعلومات (ISO 27001)

تعتبر معياراً عالمياً لإدارة أمن المعلومات، تمنح للشركات التي تطبق نظام إدارة أمني لحماية المعلومات الحساسة. ونتيجة حصوله على هذه الشهادة، فإن بنك بدر يتبع إجراءات صارمة لحماية بيانات العملاء وضمان أمان المعلومات.

3- شهادات البيئة والاستدامة

شهادة ISO 14001 وهي معيار لإدارة البيئة. تُمنح للشركات التي تطبق نظام إدارة بيئي فعال. وبحصوله عليها تؤكد التزام البنك بالممارسات البيئية المستدامة وتقليل الأثر البيئي لعملياته، وخاصة سنة 2016، أين بادر البنك إلى تحقيق الاستدامة البيئية.

4- شهادات التميز في خدمة العملاء

¹ معلومات مقدمة شفها من أمانة البنك.

حصل البنك على جوائز تقديرية من مؤسسات محلية ودولية تقديراً لتمييزه في خدمة العملاء وتقديم حلول مصرفية مبتكرة، مما أدت إلى تعزيز سمعة البنك وتؤكد التزامه بتقديم أفضل الخدمات لعملائه.

المبحث الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية شريحة واسعة من العملاء في مجال الخدمات المصرفية، وذلك عن طريق منحهم القروض وإيداعهم الودائع، لذلك سيعالج المبحث الموالي كيفية إدارة العلاقة مع العملاء، عبر التطرق إلى قياس رضا العملاء بالبنك، واستراتيجيته في التعامل معهم، بالإضافة إلى سبل تحسين العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم التي ينتهجها البنك.

المطلب الأول: استراتيجية البنك في التعامل مع عملائه

من أجل تحقيق رضا الزبائن بأكبر قدر ممكن، يجند بنك "بدر" أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للإصغاء إلى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان، السهولة، الفعالية والسرعة.¹

المطلب الثاني: قياس رضا العملاء

نظراً لقلة أساليب القياس الحديثة المعمول بها في كبرى الشركات، يستخدم البنك أساليب تقليدية في القياس متمثلة في:²

1- استطلاع رأي العملاء:

حيث يتم تصميم استطلاع رضا العملاء واستبيانات معدة من طرف باحثين أو إداريين، تغطي جوانب مختلفة من تجربة العميل، مثل جودة الخدمة، وسهولة الاستخدام، والتواصل مع الموظفين، والاستجابة للاحتياجات.

2- تحليل الشكاوى والملاحظات

وذلك من خلال سجلات الشكاوي الموجودة في البنك

3- تقييم الأداء العام:

عن طريق استخدام مؤشرات الأداء العامة مثل متوسط زمن الانتظار، وسرعة معالجة الطلبات، ونسبة النجاح في حل المشكلات لتقدير تجربة العميل.

¹ <https://badrbanque.dz>

² من إعداد الطالبين بناء على الملاحظة داخل البنك، ومعلومات مقدمة من طرف أمانة البنك.

4- اللقاءات الشخصية

يقوم البنك بتنظيم لقاءات شخصية مع العملاء لجمع ملاحظاتهم بشكل مباشر، وذلك مع إطاراته أو مديره شخصياً، وتكون هذه اللقاءات جلسات فردية أو جلسات جماعية، من أجل المساعدة في بناء علاقات مع العملاء وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.

5- تحليل البيانات

كن تحليل البيانات المتاحة لفهم سلوك العملاء واحتياجاتهم. يمكن جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل نظم إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، والتحليلات الويب، ومعالجة البيانات الضخمة.

6- مراجعات مستقلة

عند الضرورة تتم الاستعانة بشركات مراجعة خارجية لتقديم تقييم مستقل لأداء البنك ورضا العملاء

7- التفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعي

وهي الطريقة الأسهل والأبسط، والتي تكون في متناول جميع العملاء، حيث يتم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لمراقبة المحادثات حول البنك والاستجابة لتعليقات العملاء والملاحظات.

المطلب الثالث: سبل تحسين العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم

من أجل تحسين إدارة الجودة في البنك، وتحسين العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم، يقوم البنك بما يلي:

- تنظيم برامج تدريبية دورية للموظفين لتحسين مهاراتهم في خدمة العملاء والتعامل مع شكاواهم بفعالية؛
- إنشاء مراكز متخصصة لخدمة العملاء لتقديم الدعم والمساعدة بشكل أكثر فعالية وسرعة؛
- تقديم صيغ متجددة في كل مرة للقروض البنكية بين الحين والآخر؛
- توفير التدريب المستمر وتوفير الدعم والتوجيه للموظفين من أجل تعزيز حسن تعاملهم مع العملاء؛
- تقديم عروض مميزة للعملاء عن طريق تخفيض الفوائد المترتبة عن القروض المقدمة؛
- تنظيم فعاليات وأنشطة تفاعلية مع العملاء، مثل ورش العمل، ولقاءات مع المديرين التنفيذيين، ومناسبات اجتماعية؛
- يجب أن يكون البنك صادقاً وشفافاً مع العملاء في جميع الأوقات، وتوفير معلومات واضحة حول المنتجات والخدمات والرسوم؛
- تعزيز آليات جمع ملاحظات العملاء والاستفسارات والشكاوى، وتحليلها بشكل دوري.
- استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء، مثل تطبيقات الجوال، ونظم الدفع الإلكتروني، والدعم الذكي.



خاتمة

تلعب إدارة الجودة دورًا هامًا وحيويًا في تحقيق رضا العميل، من خلال التركيز على فهم احتياجات العميل وتوقعاته، وتصميم المنتجات والخدمات لتلبية تلك الاحتياجات، وتقديم خدمة عملاء ممتازة، والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات، وقياس رضا العميل وتحسينه بناءً على التعليقات، مما يمكن المؤسسة من تحقيق رضا العملاء وتحسين ولائهم، ويؤدي إلى العديد من الفوائد، بما في ذلك زيادة المبيعات والأرباح وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز صورة المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية.

ويمكن القول إن إدارة الجودة ليست مجرد وظيفة أو قسم منفصل في المنظمة، بل هي ثقافة وأسلوب حياة يجب أن يتبناه جميع أعضاء المنظمة من خلال التزام الجميع بتحسين الجودة، يمكن للمنظمات تحقيق رضا العملاء وتحقيق النجاح المستدام.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، نتوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة الجودة من العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح المؤسسي.
- تسعى المؤسسات إلى تحقيق رضا عملائها باعتبارهم حجر الأساس في نجاحها وتسويقها.
- يمكن للمؤسسات تحسين رضا العملاء من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة.
- تسهم إدارة الجودة في بناء سمعة قوية وموثوقة للمؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع بسمعة جيدة تجذب المزيد من العملاء وتحافظ على ثقتهم، مما يساهم في نجاحها واستدامتها.
- يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات والخدمات، هذا التحسين ينعكس إيجابياً على تجربة العملاء، مما يزيد من مستوى رضاهم وولائهم.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تطوير بنيته التكنولوجية من أجل تحسين جودته.
- يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على التحليل والمراقبة المستمرة باستخدام أدوات مناسبة.
- تمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الحصول على شهادات متعددة في مجال الجودة.
- يقوم البنك بقياس رضا عملائه بصفة مستمرة باستخدام عديد الاستراتيجيات.
- **الفرضية الأولى:** تلعب إدارة الجودة دوراً هاماً في تحقيق نجاح المؤسسات، من خلال تحسين رضا العملاء وزيادة المبيعات والأرباح وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز صورة المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية، تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل الأول.

- الفرضية الثانية: يرتبط فهم المؤسسة لاحتياجات العميل على رضاه، فكلما زاد فهم المنظمة لاحتياجات العميل وتوقعاته، زاد رضا العميل، من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني للدراسة، فقد تم إثبات هذه الفرضية.
- الفرضية الثالثة: يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية استراتيجيات خاصة من أجل قياس رضا عملائه وتحقيقه، تم إثبات الفرضية من خلال ما تم التطرق إليه من الدراسة الميدانية بالبنك.

توصيات الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه من الدراسة النظرية الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وملاحظة معظم النقائص وجوانب القصور في إدارة الجودة من أجل تحقيق رضا العميل، يمكن أخذ التوصيات التالية بعين الاعتبار من أجل تحسين إدارة الجودة، وكسب رضا أكثر للعملاء.

- ينبغي على البنك تحسين جودة خدماته المصرفية بتطوير منتجاته، وتحديث التكنولوجيا
- تعزيز تدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم في خدمة العملاء.
- تطبيق معايير أخرى لإدارة الجودة.
- التواصل المستمر مع العملاء.

آفاق الدراسة

- تأثير التحول الرقمي على إدارة الجودة ورضا العميل.
- أثر المعايير الدولية للجودة على رضا العملاء.
- العلاقة بين تحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء.

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

- أحمد عبد الله الرشددي. (2009). استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعة اليمنية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، 05. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- بشير بودية ، و طارق قندوز. (2016). أصول ومفاهيم وتوسيق الخدمات (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بوزيان حسان. (جوان, 2014). أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة. مجلة رؤى اقتصادية(06).
- بوعجلة خالد. (2016). دور جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون. مذكرة مستر في العلوم التجارية، 16. خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجليلي بونعامة.
- جباري فادية. (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان. مذكرة ماجستير في التسويق، 129. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
- جميلة بن نيلي. (2016). دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء وتعزيز ولاء الزبون. مجلة دفاتر اقتصادية، 07(13).
- خالد بوعزة. (2017). إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) وجه من أوجه التسويق المعاصر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية(16).
- خذير نسيمة. (2011). أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون. مذكرة ماجستير، 80. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
- راضي بهجة عطية. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رائد بن عبد العزيز المهيدب. (2017). رضا العملاء والمستفيدين. السعودية: مركز استراتيجيات التربية.
- زوبيدة بلي. (2022). أثر جودة الخدمات السياحية الالكترونية على رضا الزبائن -مستخدمي تطبيقات أندرويد أتمودجا-. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، 51. الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة زيان عاشور.

- زيد منير عبوي، و محمد هاني محمد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- سعاد مخلوف، و خولة غرابي. (10, 09, 2019). الجودة في المؤسسات (دراسة نظرية). مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 04(15).
- سعدون حمود خثير الربيعاوي، و ولي حسين عباس حسين. (2015). رأس المال الفكري (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- سعدية بن أحمد، حنصلاًبوبكر، و نوال شمة. (2020). نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟ مجلة مينا للدراسات، 03(05).
- سكر فاطمة الزهراء. (2007). أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية- . مذكرة ماجستير، 92. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- سمية حرنان. (2016). دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي قلمة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 122. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- سيف الدين جديدي، و عبد العزيز بن عبد الملك. (جوان، 2019). تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(02).
- شهدان عادل عبد اللطيف الغرابي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- طابوس ثورية بن أكتوف. (2009). وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG الوحدة الانتاجية السادسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 22. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- عباس الحديدي جرجيس عمير، و هيثم أحمد صالح السبعواوي. (2019). أثر عناصر التسويق الالكتروني في تعزيز رضا الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمالي شركة زين للاتصالات في محافظة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 09(01).
- عبد الحميد بن حسن. (2015). التسويق الصناعي: مبادئ وتطبيقات. الرياض، السعودية: دار الميزان للنشر والتوزيع.

- عبد الرحمان بوفارس . (2018). البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية بالمؤسسات التعليمية بولاية أدرار. أطروحة دكتوراه، 94. وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة وهران 2.
- عبد العزيز عبد العال. (2010). إدارة الجودة زدها في بناء الشركات في إدارة الأعمال. أطروحة دكتوراه، 05. المملكة المتحدة: الجامعة الافتراضية الدولية.
- علاء فرحان. (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون). الأردن: دار الصفاء للنشر.
- فاطمة الزهراء سكر. (2007). أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، 06. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- فاطمة العرابي. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون من منظور التسويق الاسلامي: دراسة نظرية في إطار توجه الجزائر نحو المالية الاسلامية. مجلة البشائر الاقتصادية، 04(02).
- فلة العيهار. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 22. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- قاسم نايف علوان الحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات -مفاهيم وعمليات وتطبيقات-. القاهرة، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كاظم حمود خضير، و روان منير الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- كايد حمد عفنان التخائية. (أفريل، 2021). أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(02).
- ليندة بلحسين. (24، 10، 2020). دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 21. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- مبروك عبد المولى الهواري. (أفريل، 1999). رضا العميل محدداته، أهميته والممارسات الإدارية اللازمة لتحقيقه. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 23(2).
- محمد بوعون. (2014). تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان قسنطينة، عين الكبيرة سطيف. مذكرة

- ماجستير في علوم التسيير، 03. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- محمد حسام الدين موسى أبو ضيف. (جوان، 2018). دور إدارة علاقات العملاء في العلاقة بين رضا العميل وولائه - دراسة ميدانية بالتطبيق على عملاء شركات الهاتف المحمول بمصر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 18(26).
 - محمد سنين محمد عمر، عمر أبكر أبكر، و عبد الجبار حسين مقبولة. (2020). أثر التوجه بالتسويق الابتكاري على رضا الزبون: الدور الوسيط لجودة الخدمات دراسة على عينة من الزبائن بالمؤسسات الخدمية العاملة بولاية جنوب دارفور. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 02(08).
 - محمد عاطف السعيد. (2006). إدارة الأعوان. القاهرة، مصر: رؤية للنشر والتوزيع.
 - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، و غالب جليل صويص. (2020). إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - محمد ولد عبد الرحمان. (2005). الطرق الاحصائية لمراقبة الجودة دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة مانطال - Mantal-. مذكرة ماجستير في إدارة العمليات والانتاج، 10. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
 - مليكة غواري. (2016). جودة خدمات الرعاية الصحية الاستشفائية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - ميسر ابراهيم أحمد الجبوري. (2010). إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية. الرياض، السعودية: الإدارة العامة للطباعة والنشر.
 - ناصر بن احسن. (2016). تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الجامعية. أطروحة دكتوراه، 207. باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
 - نسيمة حنفي. (2008). وضعية إدارة الجودة في المؤسسة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 37. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
 - نشاط الدين بن بوريش. (2018). أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على جودة الخدمات البنكية -دراسة لبعض البنوك التجارية الجزائرية-. 94. سطيف، أطروحة دكتوراه، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- وفاء فؤاد شليبي، و نجلاء سيد حسين. (2005). إدارة ومراقبة الجودة.
- ياسين جبار. (2014). أدوات وطرق تحسين جودة المنتجات وأثرها في تخفيض تكاليف الانتاج - دراسة حالة مؤسسة سيجيكو لإنتاج العصائر والمصبرات وحدة رمضان جمال بسكيكدة-. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 19. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- ياسين طه ظاهري، و أحمد مصنوعة. (2021). دور استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية دراسة حالة الوكالة السياحية أماكن بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 07(02).
- يوسف حجيم الطائي. (2008). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- J,C Anderson و J,A Narus. (بلا تاريخ). A model of distributor firm and manufacturer Firm working partnerships. journal of marketing, 54(01).
- J.N Sheth و G Shainesh. (بلا تاريخ). Customer Relationship management in B2B Markets. Industrial Marketing Management, 29(05).
- Lina Pileiene. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. Sciendo, 81(01).
- Marc Sauvage. (30 aout, 2019). Consultant Inbound marketing, spécialisé en SEO. تاريخ الاسترداد 21 mars, 2024 من Inbound Value: <https://www.inboundvalue.com/blog/marketing-btob>