



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم تسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

في شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء

-دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت -

2022/2021

الأستاذ المشرف

أ.د. مجدوب خيرة

إعداد الطلبة

زمام شيماء

عقاب فاطيمة

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ"	بلخضر نصيرة
مقررا ومشرفا	أستاذة التعليم العالي	مجدوب خيرة
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	وكال نوردين
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ"	كلاخي لطيفة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06//13

السنة الجامعية: 2021 - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

لله الحمد الذي وفقنا ومن علينا بنعمة العلم ويسر لنا من يعيننا على تحصيله
وعلمنا ما لم نكن نعلم.

والصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين.

قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة، إلى الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

كما أتقدم بكثير من الإمتنان وبجزيل الشكر استاذتي المشرفة " مجدوب خيرة"
على ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات قيمة في سبيل إنجاز إتمام هذه
المذكرة.

إهداء

إلى من رب وبذل وكد أعطى وما أخذ وعلمي أن الحياة كفاح
والعمل عبادة ولم ينحل بشيء علي إلى والدي حفظه الله.

إلى من غمرتني بحنائها وقت الشدة وكان دعائها نورا يضيء طريقي إلى
والدي حفظها الله.

إلى من شاركني الحياة سرائها وضرائها إلى من أرى نورا في الحياة فيهم
إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى من قضيت معهم أياما لا تنسى إلى أصدقائي. التي جمعتني بهم الحياة
وهم إصدقاء الدراسة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد أهدي ثمرة جهدي لهم.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

4	شكر وتقدير
6	إهداء
14	قائمة الجداول:
16	قائمة الأشكال البيانية
17	قائمة المختصرات
ب	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة
6	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
8	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة
11	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الأول: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
17	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها
22	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو ISO
22	المطلب الأول: مفهوم شهادة الإيزو
23	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإيزو وفوائده

27	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة والإيزو
32	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: جودة الخدمة وولاء العميل
34	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة
35	المطلب الأول: الخدمة
38	المطلب الثاني: جودة الخدمة
42	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة
48	المبحث الثاني: ولاء العملاء
48	المطلب الأول: ماهية العميل
54	المطلب الثاني: الولاء
59	المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمة بولاء العملاء
59	المطلب الأول: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء
62	المطلب الثاني: ولاء العملاء والعوامل المؤثرة عليه
65	المطلب الثالث: إستراتيجيات المحافظة على ولاء العملاء
66	المطلب الرابع: علاقة جودة الخدمة بولاء العملاء
68	خلاصة الفصل
70	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت
70	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصال الجزائر
70	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصال الجزائر
79	المطلب الثالث: مهام ومنتجات مؤسسة إتصالات الجزائر
86	المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت
86	المطلب الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت
87	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
89	المطلب الثالث: أدوات جمع وتحليل البيانات
91	المطلب الرابع: صدق وثبات الدراسة
91	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة
92	المطلب الأول: تحليل البيانات مجتمع العينة
99	المطلب الثاني: تحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة
111	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
115	خلاصة الفصل
117	الخاتمة
121	قائمة المراجع:
122	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحات
1-1	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000	24
1-2	ابعاد جودة الخدمة	37-36
2-2	خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء	54
3-2	العوامل المؤثرة على ولاء العملاء	57
1-3	عروض خدمة الهاتف الثابت وخصائصها	72-71
2-3	يمثل مقياس ليكرت الحماسي	78
3-3	بيانات مجتمع العينة	82-81
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	82
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	83
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	84
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	85
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإلتزام	87
9-3	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ-الفا	88
10-3	مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM	90-88
11-3	علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء	91-90
12-3	إعتماد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولاءه	93-92
13-3	إرتباط للمحاور الثلاث	94
14-3	مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM	95
15-3	علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء	97
16-3	إعتماد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولاءه	99-98
17-3	إختبار T Test للفرضية الأولى	100
18-3	إختبار T Test للفرضية الثانية	101
19-3	إختبار T Test للفرضية الثالثة	101

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	1-1
15	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2-1
32	خصائص الخدمة	1-2
39	نموذج الفجوات لجودة الخدمة	2-2
44	سلم الولاء	3-2
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	1-3
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت	2-3
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	3-3
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مؤهل العلمي	4-3
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	5-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	6-3
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء	7-3

قائمة المختصرات

الكلمة	الإختصار
إدارة الجودة الشاملة	TQM
الصفحة	ص
الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	SPSS
المنظمة الدولية للمواصفات القياسية	ISO

مقدمة

مقدمة

إن العالم اليوم يشهد مجموعة من التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية و سيادة ثورة الاتصالات و الرقمنة و نخص بالذكر مجال الأعمال الذي يركز على التوجهات الاقتصادية الجديدة مثل اتفاقية التجارة الحرة منظمة المواصفات العالمية ISO وهو الشيء الذي زاد من حدة التنافس والصراع بين المؤسسات داخل السوق، و دفعها لتبني فلسفة إدارية جديدة تحقق مواكبة هذه التطورات الكبيرة و التي تضمن استمراريتها و تميزها، حيث يتم ذلك من خلال حرص المؤسسات على الاهتمام بجودة خدماتها و منتجاتها، وذلك من أجل تحقيق رغبات العملاء.

إن الاهتمام الذي عرفه عنصر الجودة لا سيما في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات دفع لتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات نظرا لبروز ما يسمى بوظيفة الجودة، تلك الوظيفة التي تهتم بجانب الجودة داخل مؤسسات الأعمال والذي في ظلها تسعى المؤسسة لدعم جودة خدماتها أو منتجاتها، فالجودة أصبحت هاجسا حقيقيا لكل مؤسسة تريد النهوض بعملها وتعمل على الاستمرار في نطاق عملها وحتى التوسع فيه، فثقة العميل في المؤسسة يوازي مدى جودة الخدمة او جودة المنتج الذي بدوره يخلق رابطا قويا بين العميل والمؤسسة، يدعى "بولاء العملاء". وبصدد تحقيق مستويات ولاء عالية لدى العميل والمحافظة عليه توجهت المؤسسات لاتباع استراتيجيات اداء عالية وفعالة وتطبيق مبادئ وإدارة الجودة التي تمكنهم من تقديم منتجات وخدمات تلبى حاجات هذا العميل.

الإشكالية

تمثل عملية دعم جودة الخدمات أولى وظائف إدارة الجودة الشاملة لأنها أحد أهم العوامل التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بغرض كسب ولاء العملاء والذي بدوره يحقق العديد من أهداف المؤسسة أهمها إضافة سمة الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، وعليه طرحنا التساؤل التالي من أجل معالجة تفصيلية لهذا الموضوع.

كيف يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت؟

الاسئلة الفرعية

- ما المقصود بإدارة الجودة والمنظمة العالمية للتقييس وبما تفسر العلاقة بينهما؟
- ماذا تعني جودة الخدمات وما المقصود بولاء العميل وما نوع العلاقة التي تربطهما بإدارة الجودة؟
- ماهو واقع تطبيق ادرة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة من أجل معالجة الإشكالية المطروحة ومحاولة الإجابة عليها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ TQM في تقديم خدماتها

الفرضية الثانية: جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم بشكل كبير في تحقيق ولاء العملاء

الفرضية الثالثة: يعتمد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه في مؤسسة اتصالات الجزائر

أسباب إختيار البحث

تم اختيار موضوع الدراسة على أساس:

- الإصلاحات الأخيرة التي مست مؤسسات اتصالات الجزائر، وإنعكاساتها على الجودة في المؤسسات الخدماتية.
- أهمية مؤسسة اتصال الجزائر بالنسبة للمجتمع، ومدى تأثيرها على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لعملية الإنتاج.
- التحديات التي تواجهها مؤسسة الإتصال والتي تسبب مشاكل يجب الإلتفات إليها.

- إن تطوير الخدمات بمؤسسة إتصالات الجزائر يعتبر من أهم الأمور التي تتخذها الدولة على عاتقها وتضعها ضمن أهم أولوياتها وبتطوير تلك الخدمات تساعد على تحسين أداء قطاع الاتصالات والإرتقاء به إلى القمم.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على آراء العملاء حول واقع جودة الخدمات في مؤسسة إتصالات الجزائر
- التعرف على العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق TQM في مراكز إتصالات الجزائر
- حاجة مؤسسة إتصالات الجزائر لتحسين جودتها مع التقدم الزمني والتطورات التكنولوجية المتسارعة وفي ظل المنافسة الشديدة.
- التعرف على مستوى رضا وولاء عملاء مؤسسة إتصال الجزائر
- تحسين ورفع مستوى العلاقة بين مؤسسة اتصالات الجزائر وعملائها

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى معرفة دور إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال النقاط التالية:

- عرض واقع إدارة الجودة بمؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر العملاء.
- اظهار دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.
- عرض أهم العراقيل التي تقف أمام العملاء والموظفين للوصول إلى الأولويات الخاصة بمشاكل جودة الخدمات بمؤسسة إتصالات الجزائر حتى تتمكن من تقديم خدمة ترضي العملاء وتكسب ولائهم.
- إيضاح أبعاد جودة الخدمات وعلاقتها بتحقيق ولاء العملاء
- التعريف بأهمية ولاء العملاء للمؤسسة مع الخروج بإستنتاجات مع تقديم نصائح وتوجيهات اللازمة من خلال مجريات البحث

حدود الدراسة: من أجل الإلمام بموضوع دراستنا وإعطاءه الأهمية اللازمة تم ضبط حدودها وفق ما يلي

- **الحدود الزمنية:** يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي إبتداءا من تاريخ بداية جمع المعلومات النظرية حول الموضوع، وصولا للدراسة الميدانية التي إمتدت من شهر أكتوبر 2021 إلى

شهر ماي 2022، أين تم الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر والحصول على الموافقة لإجراء البحث بالمؤسسات المعنية.

- الحدود المكانية: لقد قمنا بالدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت.
- الحدود الموضوعية: لقد تناولت هذه الدراسة أحد أهم وأحدث المواضيع التسييرية في المؤسسة وهو: إدارة الجودة ودورها في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء، وعلى وجه الخصوص إدارة الجودة الشاملة TOM وقد تم متابعة المخرجات التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على إستجواب العملاء الداخليين والخارجيين في مؤسسة إتصالات الجزائر

أدوات والمنهج الدراسي المتبع

من المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب اتباعه في الدراسة، وبما أن الموضوع المدروس يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على التحليل. ومن أهم أدواته "دراسة حالة" ومن أجل جمع المعلومات وتحليلها تم الإستعانة بالإستبيان كأداة من أجل تحقيق أهداف الدراسة. والإجابة عن إشكاليته الرئيسية وإختبار الفرضيات الموضوعية.

الدراسات السابقة

الدراسة العربية

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع دور إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية سوف نستعرض فيما يلي الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، ثم سنقدم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وهنا نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم إستعراضها جاءت في الفترة الزمنية ما بين 2014 و2022 وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزماني والجغرافي.

1) دراسة حاكم جبوري الخفاجي (2012) رضا الزبون كمتغير وسيط بين بين جودة الخدمة وولاء الزبون "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف هدفت هذه الدراسة إلى إختبار وتبيان أثر جودة الخدمة من خلال رضا الزبون كمتغير وسيط في ولاء العميل، وقد جمعت البيانات بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعطيات بعد أن تم أخذ مجتمع الدراسة البالغ 860 عميل ممن تعامل مع مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف بمصر، بعد أن تم إختيار منهم عينة عشوائية بلغت 440 واعتمد منها 412 للتحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء العميل، كما اشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العميل ومن هذه النتائج صيغت مجموعة من الإستنتاجات منها أن جودة الخدمة لم تكن بمستوى المطلوب من وجهة نظر العملاء ولم تعزز الولاء بشكل عالي لديهم تجاه خدمات المصرف

2) دراسة بوزيان حسان (2014) أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسه اتصالات الجزائر بمدينة العلمة) هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر جودة الخدمة على رضا الزبون شارك في هذه الدراسة 107 مستعمل بخدمات اتصالات الجزائر (وكالة العلمة)، جرى جمع البيانات وتحديدها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لقد اجري تحليل الانحدار من اجل اختبار بين جودة الخدمة وقد جرت هاته الدراسة بمسح شامل لمجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع زبائن المجتمع اتصالات الجزائر بمدينة العلمة حيث تم استخدام اسلوب العينة التحكمية القصدية وذلك بتوزيع 140 استمارة على الزبائن مجتمع اتصالات الجزائر على مستوى وكالة العلمة حيث تم استرداد 122 منها فقط، حيث اشارت النتائج بان الاعتمادية الاستجابة الامان والتعاطف كان لهم أثر معنوي ايجابي على اتجاهات الزبائن فيما يتعلق برضاهم في حين كان هناك تأثير بسيط جدا للموسمية على رضا الزبون.

3) دراسة ياسمين شويط (2020) واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة للاتصال في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة للاتصال التنظيمي في مؤسسه الاتصالات الجزائر (المديرية العامة)، من خلال قياس درجة تطبيق كل من مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق هذه

الأهداف تم تصميم استبانة شملت على (58) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحديد استخدامها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من 30 موظفا بمديرية الاتصال وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق كل من الأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الاتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر مجتمعة كانت كبيرة

4) دراسة أيوب محمود محمد (2020) أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد جودة الخدمة وأثرها في ولاء العميل في شركة إيرث لينك ماكس في مدينة أربيل بالعراق وقد جمعت البيانات باستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعطيات، حيث تكونت عينة البحث من 60 من زبائن الشركة، وتم تحليل النتائج والفرضيات بمجموعة من الأساليب الإحصائية على الحاسوب حيث توصل الباحث إلى أن متغيرات جودة الخدمة تؤثر إلى حد ما في ولاء العملاء، كما أن العميل راض عن الخدمة التي تقدمها الشركة.

5) دراسة مدروس نادية ومزياني حنان (2022) دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق ولاء العملاء "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري" هدفت هذه الدراسة إلى تبيان طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من طرف البنك الوطني BNA وولاء العملاء، معتمدين على إستبيان كوسيلة لجمع البيانات بحيث تم توزيعها إلكترونيا وتم إستلام 229 إستبانة منها 210 صالحة وتمت معالجتها ببرنامج SPSSV20، وقد توصلت هاته الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وولاء العملاء، وأن هناك أثر معنوي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء.

الدراسات الأجنبية

- 1) دراسة Zhihai Zhang (2000)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية للشركات المصنعة الصينية، هدفت هذه الدراسة معرفة تأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الأداء العام للشركات المصنعة الصينية، وتطوير نموذج إرشادي خاص بها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتحقيق ذلك إتمدت الدراسة على أداة الإستبيان التي وزعت على عينة عشوائية من 900 شركة مصنعة بمقاطعة لياونينغ، كما أجريت مقابلات من 10 شركات منها، بالإضافة إلى دراسة حالة شركة الآلات كبيرة الحجم (P.R.China)، وقد توصلت هذه الدراسة من خلال كلا التحليلين الكمي والكيفي للبيانات إلى أن تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية على ولاء العميل وجودة المنتج ورضا العميل، كما أن النموذج المطور في هاته الدراسة يمكن إستخدامه لقياس التحسين المستمر للمؤسسات والتقنين الذاتي لجهود تحسين الجودة.

2) دراسة Ramamoorthy (2016)، جودة الخدمة وأثرها على نوايا العملاء

السلوكية ورضاهم: دراسة تجريبية لقطاع التأمين على الحياة الهندي، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في أبعاد جودة الخدمة التي يتصورها العملاء والرضا والنوايا السلوكية في صناعة التأمين على الحياة الهندية، تم إجراء إستبيان على فئة المتحصلة على التأمين في الهند، في حين وزعت على عينة عشوائية تم جمع 245 من الاستبيانات حيث 220 منها كانت مقبولة، استخدم الباحثون إجراءات أخذ العينات الاحتمالية عبر طريقة أخذ العينات العشوائية، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم مصداقية الاستبيان، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة أن الموثوقية والاستجابة أحد أهم أبعاد رئيسية لدعم جودة الخدمة، وكان لدعم العملاء تأثيرات كبيرة على رضا العملاء والنوايا السلوكية في صناعة التأمين على الحياة الهندية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

في ظل إنتشار وباء كوفيد 19 تمت هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر والتي تعتبر مؤسسة خدمية بإمتياز وذات شعبية كبيرة، حيث جمعت الدراسة الحالية بين ثلاث متغيرات ولأول مرة وهي: إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة وولاء العميل، عكس الدراسات السابقة التي عاجلت كل متغيرين على حدا، وأعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المدعم بأسلوب التحليل الإحصائي وهو ما غاب عن أغلب الدراسات المنجزة سابقا، وتميزت هذه الدراسة من حيث حدودها الزمنية والمكانية

حيث تم إنجازها في فترة ساد فيها الحجر الصحي وزادت فيها أهمية الخدمات وجودتها خاصة ما يتم منها عن بعد مما حتم اللجوء إلى طرق وأساليب حديثة للإستماع لصوت الزبون الذي بات مجبرا مجبرا على ملازمة البيت مع الحفاظ على نفس الطلبات إن لم نقل أفضلها وأجودها، وكان لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت السبق لمواكبة هذه التغيرات ومجاراتها بما يزيد من ولاء عملائها ويجلب لها عملاء جدد، وعلى جانب آخر، هذا لا يمنع أنه قد تم الإستفادة من الدراسات السابقة المتنوعة التي فتحت المجال في التوسع في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، فقد تم إستغلالها من ناحية المفاهيم النظرية وطريقة تسلسل تلك المفاهيم، وكذلك الإستعانة بها في إعداد البحث إبتداءا من خطة البحث وصولا إلى مقارنة النتائج ومناقشة التحاليل البيانية.

صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهناها خلال الدراسة هي:

- رفض العديد من المؤسسات استقبالنا للقيام بالتربص
- صعوبة تجاوب بعض الافراد مع أسئلة الاستبيان
- صعوبة ضبط حدود الموضوع نظرا لتشعبه وتوسعه
- عدم تلقي المعلومات اللازمة من المؤسسة بحكم سرية البيانات

هيكل البحث

لمعالجة موضوع البحث وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقديم مقدمة عامة للموضوع وتم تقسيمه إلى ثلاثة فصول إثنان منها نظرية والفصل الأخير تطبيقي مع وضع خاتمة تشمل وتلخص موضوع الدراسة حيث:

الفصل الاول الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة، نقدم في المبحث الأول ماهية إدارة الجودة (مفهوم الجودة، إدارة الجودة الشاملة والتطور التاريخي لإدارة الجودة). اما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان اساسيات حول إدارة الجودة الشاملة نقدم فيه مبادئ واهداف إدارة الجود الشاملة، وأهميتها

وفوائدها وكذلك مراحل تطبيقها واهم معوقاتهما اما المبحث الثالث بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو (مفهوم شهادة الايزو ومراحل تطبيقها وفوائدها وعلاقتها مع إدارة الجودة

الفصل الثاني فقد جاء بعنوان جودة الخدمة وولاء العميل حيث تحدثنا في المبحث الأول عن الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة (الخدمة، جودة الخدمة وقياس جودة الخدمة) اما المبحث الثاني ولاء العملاء نتحدث عن الولاء وماهية العميل وولاء العملاء والعوامل المؤثرة عليه اما المبحث الثالث تحت عنوان جودة الخدمة وولاء العملاء (خطوات تحقيق جودة خدمة العملاء، إستراتيجيات المحافظة على ولاء العملاء وعلاقة جودة الخدمة بولاء العملاء).

الفصل الثالث: يتضمن الدراسة التطبيقية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث بحيث تطرق المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر قدمنا ثلاث مطالب لحة تاريخية عن إتصالات الجزائر، هيكل التنظيمي لمؤسسة إتصال الجزائر ومهام ومنتجات المؤسسة وفي المبحث الثاني بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر يحتوي على ثلاث مطالب مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الدراسة، اما المبحث الأخير تحت عنوان المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة يحتوي على أربع مطالب تحليل بيانات مجتمع العينة، التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، إختبار صحة الفرضيات وأخيرا واقع تطبيق الTQM في مؤسسة إتصالات الجزائر بفرع تيارت.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

تمهيد

تعتبر إدارة الجودة وسيلة ذات أهمية بالغة تتبناها جميع المؤسسات وفي كل المجالات للمحافظة على بقائها واستمرارها في السوق وكذلك مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة في المحيط فإدارة الجودة تقوم على مبادئ أساسية، تطبق من خلال مراحل مختلفة، ولكن الشيء الذي لا بد منه هو ان لكل نظام معوقات عديدة يجب التخلص منها لبلوغ أهداف ادارة الجودة وتعزيز أهميتها.

إن تطبيق إدارة الجودة يجعل من الجودة عنصرا ذا أهمية وفوائد عديدة نظرا لأهمية الجودة في جلب الزبائن والعملاء وتعزيز القدرة التنافسية فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة تخضع لعدة معايير تقنية عالمية سواء على مستوى المنتجات أو الخدمات لكي تتمكن هذه المؤسسات من الدخول إلى الأسواق العالمية وهذا بإتباع ما يسمى بالمواصفات الدولية الايزو، فعادة ما يتبع مصطلح إدارة الجودة الشاملة بمصطلح مقاييس الايزو نظرا لدرجة الارتباطات العميقة التي تجمعهما، ومن أجل الفهم الأحسن لإدارة الجودة يتطرق هذا الفصل الى ماهية إدارة الجودة وبيان أهم الأساسيات التي تركز عليها وتوضيح علاقة إدارة الجودة بالإيزو، بحيث سيتم التطرق في الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي ماهية إدارة الجودة،: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو ISO يتفرع كل مبحث الى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- المبحث الأول تحت عنوان ماهية إدارة الجودة في المطلب الاول مفهوم الجودة، المطلب الثاني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، المطلب الثالث التطور التاريخي لإدارة الجودة.
- المبحث الثاني أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة ففي المطلب الأول مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، المطلب الثاني أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها والمطلب الثالث مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة واهم معوقاتها على التوالي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

- المبحث الثالث بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو ISO، في المطلب الأول مفهوم شهادة الإيزو، وفي المطلب الثاني مراحل تطبيق الإيزو وفوائده، وفي المطلب الثالث العلاقة بين إدلرة الجودة والإيزو.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة

تعد ادارة الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة في الوقت الحالي والتي أخذت الحجم الهائل من اهتمام المختصين والباحثين وغيرهم وذلك في سبيل تطوير وتحسين الأداء المتوقع للمنتجات والخدمات، لاسيما بعد الإنتقال من إدارة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي لم تعد تهتم فقط بجودة المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي بل تهتم بكل النشاطات التي ترتبط بهذه العملية، حيث سيتم في هذا المبحث تقديم مفهوم عام حول الجودة وادارة الجودة الشاملة والتطور التاريخي لإدارة الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

مع أن الجميع يتفقون على الإهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا أنه لا يوجد إتفاق عام على تعريف الجودة فهو مفهوم يصعب تحديده تماما، ومحاوله فهم الجودة، سيتم التطرق إلى العديد من المفاهيم والتعريفات عند مختلف وأهم الباحثين.

أولا: مفهوم الجودة

حضني مفهوم الجودة بجانب كبير من الإهتمام سواء من قبل الافراد أو من قبل مؤسسات الاعمال على اختلاف انواعها وانشطتها وهذا الإهتمام ادى الى تباين واختلاف مفهوم الجودة. يرجع مفهوم الجودة Quality على الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة¹.

¹الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

الجودة هي: "مقياس الاتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد حد لها ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الاعمال، إنها جهد مستمر متطور لإتقان العمل وليس للحصول عليها درجة محددة للإمتياز".¹

عرف أرماند فيغانباوم (Armand Feigenbaum) الجودة على أنها: "النتائج الكلية للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"²

تحليل الجودة على أنها: "قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي على اشباع حاجات العميل ومتطلباته"، وبينما عرفها جوران (Jauran) بأنها: "ملائمة المنتج للمستخدم".³

ويعرف علي السلمي الجودة بأنها: "مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة"⁴

وفي قاموس وبستر الجديد (Websters New Dctionary) تم تعريف الجودة على أنها: "السمة الأساسية والمميزة لشيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتجات"⁵

ويعرف جيمس تيبول James Teboul الجودة بأنها: "المقدرة على إرضاء احتياجات العميل وقت الشراء وأثناء الاستخدام وبأفضل تكلفة، وتعمل على تقليل الخسائر وزيادة القدرة على المنافسة"⁶

1 إيباد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص171.

2 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.

3 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص20.

4 علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص18.

5 Verginas, T., and Alexander, M. "New Webster Dictionary of the English Language", G @ C Merrian Co. Chicago, 1971, P368.

6 Teboul, James, Managing Quality Dynamics, London: Prentice – Hall International (UK) Ltd., 1991, P47

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

أشار Fisher إلى أن الجودة: " مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة حسب طبيعة النشاط والصناعات وتعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة للمنتج ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المنظمة"¹.

ويرى كل من كانجي جي كيه، آشر إم. kanji, G.K. & Asher, M. أن الجودة هي: "الملائمة للاستخدام، فيما يخص سواء التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة"².

أما Evan فوصف الجودة بأنها: "الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي من خلالها تلبية الطلبات أو الخدمات التي يتوقعها المستهلك"³. ويعرفها العالم Mitra بأنها: "ملائمة السلعة أو الخدمة للإستعمال المقصود وفقا لما يطلبه المستهلك"⁴.

ومنه يمكن استخلاص مايلي:

- إن الجودة هي قدرة المنتج النهائي على إشباع رغبات العميل وتلبية متطلباته.
- تمتاز الجودة بمجموعة من الخصائص والميزات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة.
- تتعلق الجودة بطريقة تقدم الخدمة أو المنتج بشكل صحيح.
- الجودة هي ملائمة السلعة أو الخدمة مع توقعات العميل.

وبناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للجودة: هي مقياس لإتقان العمل داخل المؤسسة ومجموع الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة عن غيره وذلك من أجل التطور وجذب العملاء وتلبية

1 Fisher, Barry, Developing an Iso 9000 quality system, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996, P12.

2 بحجت عطية راضي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، صص 19-20.

3 Bank, John, The essence of total quality management prentice, hall, 2000, P6.

4 اسحاق تريبو شطة "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015، صص 35.

حاجاتهم وهي أيضا القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم TOM من أحدث وأهم المفاهيم الإدارية في القطاع العام والخاص، وقد رأت الكثير من المؤسسات في تطبيقه فرصة للتغيير نحو الأفضل وكسب ميزة تنافسية، فقد حاول العديد من الباحثين ضبط وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال تعدد محاولات الباحثين في توضيحه وتحديده، نذكر منها:

عرفها معهد الجودة الفيدرالي بأمريكا بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل"¹.

وقد عرف جوزيف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"²

ويعرفها Evans على أنها: "فلسفة إدارية شاملة وعملية جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها وأنها عمل يخص مؤسسات التي تطمح في الارتقاء الى درجة العالمية"³.

ويرى أحمد درباس أن: "إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف المستويات على نحو شمولي، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع بشكل مستمر"¹

1السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع، الخبر، 1995، ص7.

2جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1996، ص26.

3نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص28.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

وعرف Royal. Mail إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين"²،

ويعرفها جون اوكلاند John Oakland بأنها: "الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"³.

وقد عرفت المنظمة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع"⁴.
من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي⁵:

- تعتبر TQM منهج إداري حديث ذو امتداد حضاري قديم يعتمد على التحسين المستمر الذي يحقق بقاء المؤسسة.
- ان إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا المستهلك من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مستويات العمل ما يستدعي استعمال وسائل علمية حديثة بإمكانها تحسين أداء المؤسسة وتحقيق جودة منتجاتها.
- لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج أو خدمة فحسب بل تتعدى لتشمل جودة أنشطة وعمليات ووظائف المؤسسة ككل أي انها إدارة مشتركة حيث يتوجب على كل عمال المؤسسة ان يعتمدوا على الجودة في أداء عملهم.

1 درباس أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية-مفهومها وتطبيقها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي- مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 50، 1994، ص22

2محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص23.

3 Pettigrew, A. M, Context and action in the transformation of the firm, Journal of Management Studies, Vol.24, No.6, 1987, pp 649-670

4محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2008، ص22.

5جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص19.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

وبناء على ما سبق يمكننا تقديم تعريف شامل للTQM على أنها مجموع الجهود التي يبذلها طاقم العمل داخل المؤسسة للتحسين المستمر للمنتج أو الخدمة المقدمة في سبيل رضا العملاء والمحافظة على ولائهم على المدى البعيد ومن ثم ضمان سير المؤسسة وإستمراريتها وتميزها داخل السوق

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة

تطورت مراحل إدارة الجودة الشاملة وخصوصاً بعد الحرب العالمية الأولى فبدأت أولاً في اليابان، حيث قامت بدعوة علماء الجودة إليها حتى تقوم بدعم الجودة لديها والعمل على التحسين، فبعث العلماء قدموا إلى اليابان من الولايات المتحدة الأمريكية بسبب عدم اهتمام المؤسسات الأمريكية بعلم الجودة، وبعد تطبيقها في اليابان في الستينات، انتقلت للولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، وخلال هاته التقلبات عرف نظام الجودة تعاقب لعدة مراحل مختلفة رسمت التطور التاريخي لهذا المفهوم وقد لخصت فيما يلي:

1. مرحلة الفحص والتفتيش Inspection (1940-1900)

يتضمن هذا النهج فحص المنتج لتحديد مدى المطابقة للمواصفات الفنية المحددة مسبقاً وتحديد المنتجات المعيبة أو الغير مطابقة، ويقوم قسم مراقبة الجود بالتفتيش من أجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بعد حدوثها وإستخدمت أدوات القياس التقليدية من بينها المقارنات، خرائط التفتيش واستخدام الأدوات الرقابية البيانية منها: خرائط مراقبة التغييرات، خرائط الرقابة الوصفية التي كانت سائدة آنذاك وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة.¹

2. مرحلة ضبط الجودة (quality control) (1960-1940)

1 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة "من المستهلك الى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2004، ص28.

تميزت هذه المرحلة باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، وكما يقول Besterfield Delle بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة¹.

3. مرحلة تأكيد الجودة (Quality Assurance) (1960 - 1980)

بعد مراقبة الجودة يتم تأكيدها لأن الجودة هي مسؤولية جميع عمال المؤسسة لذا تحتم على الأقسام المختلفة في المنشأة التنسيق فيما بينها فيما يخص الجودة والوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، وهو ما عرف بمبدأ التلف الصفري Zero Defect².

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة ما بعد 1980 Total Quality Management

ظهرت إدارة الجودة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق النجاح ورضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع. شهدت هذه المرحلة ظهور وتطور المواصفات العالمية، بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للعميل³.

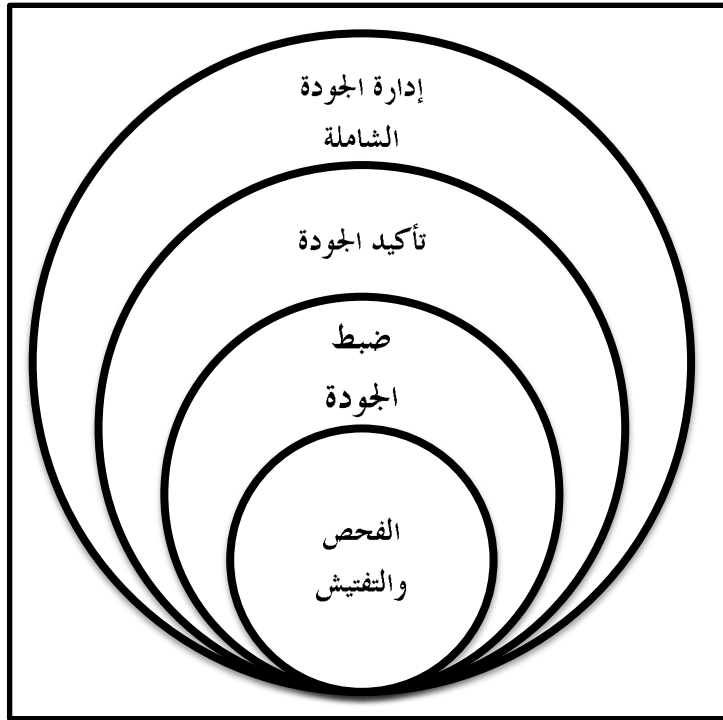
يلخص الشكل رقم (1-1) مراحل تطورات التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة

1 بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007، ص 12.

2 محذوب خيرة، "تطبيق المجموعات المهمة لترتيب متطلبات الزبائن في نشر وظيفة الجودة" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 14.

3 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، الأردن، 2005، ص 12.

الشكل رقم 1-1: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة جودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، 2002، ص: 22

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة إتجاه إداري حديث التطبيق يساعد على إكتساب الميزة التنافسية التي تضمن المكانة السوقية، فهي تقوم على مجموعة من المبادئ والتي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن، وفي حال إذا طبقت مراحل إدارة الجودة الشاملة فإنها تعود بكم هائل من الفوائد على المؤسسة.

المطلب الأول: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم TQM لا بد من عرض أهم المبادئ التي يمكن للإدارة تطبيقها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتمثل فيما يلي:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتمد المؤسسة ضمن استراتيجيتها على إدارة الجودة الشاملة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات عملائها بأقل تكلفة ممكنة، يمكن التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. التخطيط الإستراتيجي

إن فلسفة TQM تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال ويعد من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق المبادئ الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمات في المؤسسات المختلفة¹، حيث يعرف على أنه العملية التي تحصل من خلالها المؤسسة على رؤية واضحة لمستقبلها، فهو وسيلة يمكن استخدامها لتطبيق TQM في المؤسسة كمنهج لتوجيه كل الأفراد العاملين في المؤسسة نحو العمل².

1خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص96.

2 Claver, Gasco.S. L ; Liopis.J & Gonzalez.R, The strategic process of a cultural change to implement total quality management: a case study, Total Quality Management, Vol 12 N°04, 2001, pp 469- 482.

2. إلتزام ودعم الإدارة العليا

يعتبر مبدأ القيادة الإدارية للمؤسسة من أهم مبادئ TQM حيث إذا غاب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة ويكمن دور إلتزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة وكذلك تعزيز وتطوير إمكانية العاملين لتحسين أدائهم.¹

3. التركيز على العملاء

تتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل وذلك من خلال التعرف على حاجاته وتلبية رغبته وهذا لا يقتصر على العميل الخارجي الذي يحدد جودة المنتج وإنما يشمل العملاء الداخليين الذين يتمثلون في عمال الأقسام والإدارات.²

4. مشاركة الموردين

تركز TQM على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة المورد شريك في عملية الإنتاج بتكريسه جزء كبير من طاقته الإنتاجية نحو المؤسسة والإرتباط معها بعقود طويلة الأجل.³

5. القيادة الإدارية

ان القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء ويقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من إنحرافات في الأداء.⁴

1 خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

2 ليس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 27.

3 عزيز بن معوض القثامي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانية والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 47-48.

4 فائق جاري زوير، دراسة استطلاعية في محطة كهرباء الناصرية الحرارية، أطروحة الدكتوراه في الإدارة الصناعية، كلية سانت كلمنتس العالمية، العراق، 2014، ص 104.

6. إتخاذ القرار على أساس الحقائق

تركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الحقائق من أجل إتخاذ القرارات وإيجاد حلول للمشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين ويساهم ذلك القرار في تحقيق نظام كفاء يأخذ على عاتقه توفير المعلومات المطلوبة.¹

7. التحسين المستمر

هو عبارة عن عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لإنجاز الأشياء بهدف التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات في العمليات وأسبابها وإدخال التحسينات والتعديلات على المعايير وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة، تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على جهود التحسين والتطوير المستمر بدءاً من أداء المؤسسة إلى أداء الموظف الفردي.²

8. تشكيل فرق العمل

هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون سوية غايتهم تحقيق الأهداف وإيجاد حلول لمشاكل العمل، حيث تتوفر فيهم مجموعة من المهارات والقدرات اللازمة لذلك، حيث يؤمن فريق العمل عدد من المزايا أهمها:

- إشباع حاجات الفرد ورفع روحه المعنوية.
- التشجيع على الإبداع والإبتكار.
- زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بدون مقاومة.³

9. التدريب والتطوير

يعد التدريب من أهم المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج TOM لأنه يعتبر سلسلة من الأنشطة المنتظمة لتعزيز معرفة الأفراد وتطوير وظائفهم ومهاراتهم.¹

1 أقاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 94-96.

2 ريممة أوشــــن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018، ص 49.

3 عمر وصفي معيقل، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 66.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة العديد من الأهداف والغايات التي تطمح لتحقيقها وتنفيذها وتمثل فيما يلي:

- تتمتع جودة المنتج بالإستقرار والأفضلية.
- تهدف إلى تخفيض تكاليف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة.
- تمتاز المؤسسة بالمرونة والتأقلم مع التغيرات التي تحصل في بيئة العمل.
- إمتلاك المؤسسة قنوات التوزيع حيث تساهم في تقديم الخدمات بشكل سريع ليتلاءم مع حاجيات المستهلك².
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاد المؤسسة.
- القيام بتحسينات شاملة لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة³.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

تهدف المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمائية إلى التحسين المستمر لمخرجاتها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة لأهميته وفوائده المتعددة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العملاء.

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة في عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

1مجدوب خيرة، "مرجع سبق ذكره، ص28.

2 باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية " دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع"غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008، ص27.

3مجت عطية راضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص42.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

- تساهم في إتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
- تقوم بالتغلب على العقبات التي تعرقل العملاء من أجل تحقيق جودة عالية.
- تصميم نظام وقائي للجودة وليس التفتيش على العيوب¹.
- جعل العاملين قادرين على قيادة عملية التحسين.
- توفير المعلومات الواضحة للعاملين وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين بشكل مستمر والتمكن من قيام بعملية المراجعة.
- تهدف الجودة إلى تحقيق رضا المستهلك².

ثانياً: فوائد إدارة الجودة شاملة

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن للمؤسسة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة TQM ومن أهمها:

- زيادة العوائد والأرباح على استثمار المؤسسة.
- تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح المحققة لدى المؤسسة.
- التحسين والتدريب المستمر يحسن الإنتاجية والجودة.
- تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- تنسيق عمليات وأنشطة المؤسسة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة.
- تحقيق جودة المنتج ورضا المستهلك وذلك بتخفيض العمل المعاد³.
- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- تقديم الحوافز والمكافآت الجزية بحق المتميزين.
- فتح المجال للعاملين في تحسين أداء المؤسسة وهذا يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.
- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة وذلك نتيجة العوائد والأرباح المحققة..
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والإنتظام في التعامل معها.

1 أفائق جاري زوير، مرجع سبق ذكره، ص120.

2 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص29.

3 نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سبق ذكره، ص46.

- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من أجل تحقيق الأهداف¹.

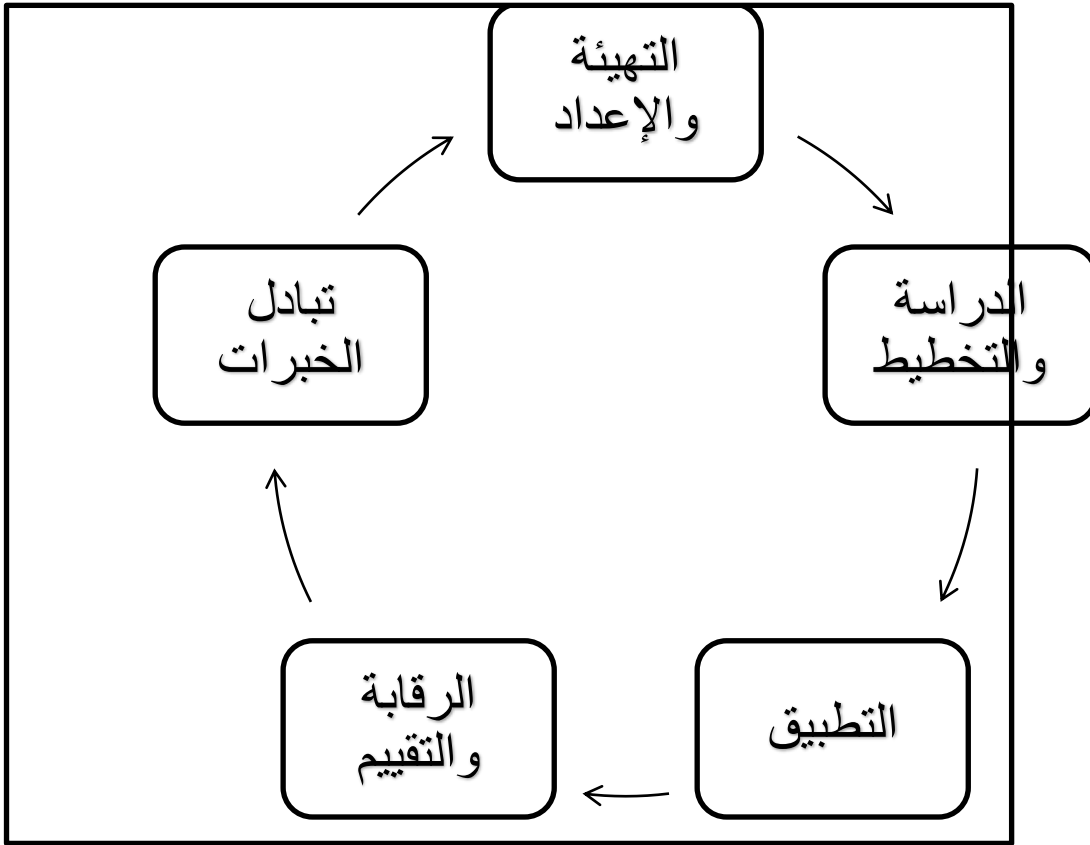
المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها

من أجل تطبيق أي نظام بشكل صحيح وفعال لا بد من تحديده في مراحل معينة، لذا يعتمد نظام الجودة بدوره على مراحل ذات تقسيمات مختلفة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة، ولكن ليس من السهل تطبيق هذه المراحل لوجود عراقيل ومعوقات تشكل حاجس حقيقي لإدارة الجودة.

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر المراحل التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى تحقيق النجاح وهي تتمثل في خمس مراحل على النحو التالي:

الشكل رقم (1-2): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



أيزيد قادة، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على منوسطات ولاية سعيدة " رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص ص 11-12.

المصدر: من إعداد الطالبتين

1. المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

تمثل هذه المرحلة مرحلة تحضيرية حيث تبرز المشاكل المراد دراستها وتحليلها وإتخاذ قرارات سليمة بشأنها إذ تنطوي هذه المرحلة على قيام بالأنشطة التالية:

- إلتزام الإدارة العليا في تطبيق منهجية TQM القاعدة الأساسية في تحسين وتطوير الجودة.
- إستعانة المؤسسة بخبراء وإستشاريين من خارج المؤسسة.
- تشكيل مجلس الجودة الذي يضم أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة.
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية¹.

2. المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

تأتي هاته المرحلة بعد تجميع البيانات من المرحلة السابقة حيث تعتبر المرتكز الأساسي لإتخاذ قرار تطبيق TQM، ويتم التخطيط لعملية التطبيق بعد تشكيل لجنة TQM وتقوم بإعداد الآتي²:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ.
- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.
- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي بإستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة، ويأتي ذلك بعد الإعداد السليم للفئة العاملة القادرة والمهيئة على تطبيق تلك الوسائل، ويمكن إستخدام الإحصاء كوسيلة في تطبيق إدارة الجودة بإستخدام خرائط الجودة للمتغيرات ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من الأساليب التي تستعمل في تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات.

1 جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص35.

2 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص110.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة والتقييم

في هاته المرحلة تتم الرقابة وفق ثلاث محاور: المراقبة القبليّة، المتزامنة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات حيث:

- أساليب الرقابة القبليّة يتم إتخاذها قبل بدء العمليات التشغيلية لكي يتم التأكد من جودة المدخلات.
- أساليب الرقابة المتزامنة (المرافقة) للعمليات التشغيلية تتم بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المؤسسة حيث يتم إتخاذ الإجراءات الوقائية اثناء التشغيل لتفادي الأخطاء.
- أساليب الرقابة البعديّة يتم إعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة¹.

5. المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات

يتم مناقشة النتائج المتحصل عليها بعد تنفيذ المراحل السابقة من خلال حلقة مناقشة تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي وإتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك².

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى العقبات الأساسية التي تجعل من TQM صعب التطبيق ونذكرها منها ما يلي:

- عدم توفر الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين والأقسام التجارية في المؤسسة.
- عدم وفرة السيولة المالية اللازمة لنظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة.
- الرغبة المتسارعة لمعالجة النتائج المحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة³.
- عدم وجود استقرار في الهدف.

1 أخضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 239-240

2 بوخرص رمضان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-الجزائر 4-5 ماي، 2005، ص 8.

3 ريمة اوشن، مرجع سبق ذكره، ص 51

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
- إدارة المؤسسة بالأرقام والزيادات الهامشية مع إغفال الاعتبارات الواجبة.
- زيادة تكاليف المنظومة الإنتاجية.
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
- التركيز على تقييم الأداء.¹
- التدريب غير الواعي لطرق حل المشكلات واستخدام الأساليب الإحصائية.
- عدم اهتمام الإدارة العليا وعدم تدعيمها وتأييدها ومؤازرتها لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.
- التخطيط قصير الأجل دون التخطيط الإستراتيجي للجودة.
- التركيز على الكشف عن العيوب دون التركيز على الوقاية منها.²

1 حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمتجمع العربي، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص86.

2مجت عطية راضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو ISO

عند التطرق إلى موضوع الجودة الشاملة لابد من معرفة المواصفات الدولية ISO التي صدرت منذ عام 1987 والذي جعل من الجودة الشاملة قضية يمكن تعميمها على جميع المؤسسات، أي من الممكن تطبيق ISO في أي مؤسسة دون إستثناء، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإيزو، نشأته، تطوره وأهميته ومراحل تطبيقه وكذلك علاقته بـ TQM.

المطلب الأول: مفهوم شهادة الإيزو

خصص هذا المطلب لتسليط الضوء على المفهوم العام لشهادة الإيزو ISO، ونشأة المواصفات العالمية للتقييس ISO9000. وقبل هذا لابد من التطرق إلى مفهوم التقييس

أولاً: مفهوم التقييس

التقييس هو عملية وضع مجموعة من الأحكام أو المتطلبات بخصوص المشاكل القائمة أو المحتملة وقوعها، بشيوع الإستعمال وتكراره بهدف الوصول لدرجة من الأمن والنظام في سياق معين¹.

ثانياً: مفهوم شهادة الإيزو

هي عبارة عن كلمة إنجليزية (ISOS) تعني التعادل أو التساوي وهي إختصار لإسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية Internation Organization of Standardization ، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، حيث تقوم هاته المؤسسة بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي 9001، 9002، 9003، كل منها يناسب نوعاً معين من المؤسسات².

1 عبد الرحمن السليمان، هندريك كوكارت، المصطلحية والتقييس: المنظمة العالمية للتقييس (الإيزو) واللجنة الفنية السابعة والثلاثون، مجلة مجمع اللغة العربية على الشبكة العالمية، العدد 7، جامعة لوفان، بلجيكا، 2015، ص 443.

2 فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 49.

ثالثاً: نشأة وتطور المواصفات العالمية ISO 9000

إن جميع المؤسسات تعتمد نظام إدارة جودة خاص بها، لكن تختلف تلك النظم من حيث الفعالية والكفاءة، ولحرص دول الإتحاد الأوروبي على جودة السلع والخدمات، تقدمت إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس بمذكرة لإصدار مواصفة موحدة لتوحيد مفاهيم وأهداف ومتطلبات نظام الجودة حيث صدرت المواصفة عالمية عام 1985 و تمت المصادقة عليها في سنة 1987 وتم توظيفها في التجارة الخارجية، وفي 1994 تم تطوير المواصفة وذلك بهدف الوصول بهذه المواصفات إلى تحقيق أعلى درجات الرضا من قبل العملاء، وبغرض وضع شكل إجرائي للمفاهيم الحديثة للجودة الشاملة¹.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإيزو وفوائده

تمثل المواصفات الدولية ISO متطلبات عامة لـ TQM يصلح للتطبيق على أية المؤسسة أياً كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل نظاماً لإدارة الجودة الأكثر تطبيقاً على مستوى العالم، وعند تطبيقها فإن المؤسسة تستطيع الحصول على شهادة تؤكد على إلتزامها بمعايير هذه المواصفة، حيث نقدم في هذا المطلب منهجية تطبيق الإيزو التي تمر بعدة مراحل وأيضاً نبرز فوائد تطبيق الإيزو في المؤسسات الخدمائية.

أولاً: منهجية تطبيق الإيزو

للقيام بتطبيق الإيزو 9000 يجب على المؤسسات بالمرور بثلاث مراحل مهمة وهي:

- المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد.
- المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل.
- المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة.

¹ أحسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية، قطاع غزة، وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 28-30.

1. المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد

في هاته المرحلة يتم الإعداد للحصول على وثيقة موافقة للـ ISO 9000 وتشتمل هذه المرحلة بعض الخطوات وهي:

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات ISO 9000 ونقل هاته القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة.
- تعيين شخص كفء مسؤول عن نظام الإيزو وتشكيل فرق عمل متكون من أفراد متخصصين لتأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو.
- وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ.
- تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات الجودة وفق مواصفات نظام الإيزو مع تقييمه ومعاينته¹.

2. المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هاته المرحلة يتم إختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الإيزو وبعد ذلك تقوم بالخطوات التالية:

- تقوم المؤسسة بملء إستمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عن المؤسسة.
- التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية مع وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة².

3. المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة

تأتي مرحلة التحسين بعد الحصول على شهادة الإيزو ودخول المؤسسة قائمة المنافسين الدوليين فلذلك يجب على المؤسسة الحفاظ على الجودة والإستمرار بإجراء التحسينات اللازمة لها وذلك بإتباع الآتي:

¹جمال بشير أبو بكر عقيل، نظام إدارة جودة الإيزو 9000 من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2008، ص32.

²حفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص.315

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

- المراجعة الدورية للإدارة.

- إتباع نظام المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية.

- التدريب المستمر¹.

ثانياً: فوائد تطبيق سلسلة ISO9000

إن تطبيق الإيزو أدى إلى زيادة الطلب على المنتجات والسلع والخدمات وذلك أدى إلى زيادة الربحية ومن الفوائد المتوقعة من تطبيق المواصفات العالمية للإيزو نجد:

- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.

- فهم المؤسسة لإحتياجات ورغبات المستهلك بالتوفير منتجات بجودة مطلوبة.

- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة بما يساعدها في إدارة منتجاتها في الأسواق الدولية.

- يقوم برفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير قدراتهم

الشخصية مما يؤدي إلى رفع الإنتاج.

- تقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة وبالتالي تزيد الثقة بالمنتجات ويؤدي حتماً إلى رضا العملاء.

- إزالة الحواجز أمام عملية التصدير والمساهمة في دخول المنتج إلى الأسواق العالمية.

- تحسين عمليات الإتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، وعدم اللجوء إلى

القرارات الفردية والإرتجالية.

- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الإستخدام الكفء للبيانات².

- بناء نظام جودة فعال.

- إنشاء نظام رقابة وتفتيش من أجل التحقق من شروط الجودة.

- التخفيض من التكاليف ورفع مستوى الأداء.

1 Luc Boyer, 50 ans de management des organisation, édition d'organisation, Nota bene, paris, 2005, p219

2 مؤيد أكرم أرسلان، أثر تطبيق تكامل نظام (ISO 9001-TQM) على سياسة التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز)، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2012، ص36.

- إنشاء نظام إداري قوي مبني على التوثيق ويحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة والإيزو

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو ويعتبرهما شيئاً واحداً لكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب، ولهذا نبرز في هذا المطلب العلاقة بين إدارة الجودة والإيزو، حيث نبين تناقضات الإيزو مع فلسفة TQM، أوجه التشابه والإختلاف بين TQM والـ ISO.

أولاً: أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

بعد إستعراض سابق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و مفهوم أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، فقد تبين بأن إدارة الجودة الشاملة أبعد و أشمل من مواصفات إدارة الجودة الإيزو 9000، وأنهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما، فقد اشتركت TQM مع الإيزو 9000 في جملة من النقاط يتمثل أهمها فيما يلي²:

- مسؤولية الإدارة أو دور القيادة حيث كلا النظامين يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا لئتم إنجاح تطبيقهما.
- الإهتمام بالعمليات حيث يهتم كلا النظامين بالعمليات ويعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جديدة يأتيان بعد تنفيذ كل عملية بطريقة مضبوطة وفق متطلبات العملاء.
- العمل بروح الفريق حيث إن TQM تتطلب العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق فلسفتها في الإطار نفسه نجد أن معيار الإيزو 9000 يركز على تكوين فريق الجودة ونشر ثقافة العمل جماعي.
- التركيز على التدريب يعتمد كلا النظامين على تطبيق تدريبات مكثفة حيث ينتقل بالمؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له.

¹عوض بن علي القرني، يوم: 2022/03/08، نظام إدارة الجودة (الإيزو) 9001:2008، ISO، من الموقع الإلكتروني: <https://www.academia.edu/>

²مزغيش عبد الخليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، 2012، ص ص 90-91

ثانياً: تناقضات الإيزو 9000 مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة

بجانب جميع ما ذكرناه عن المكاسب التي يقدمها ISO، للمؤسسات فإنه لا يخلو من السلبيات، ويعود ذلك بحسب بعض الباحثين إلى التكلفة الباهظة للحصول على الشهادة وكذلك تراكم الوثائق بما يفوق القدرة التحليلية لتخذ القرار فيؤدي إلى تراكمات تعرقل الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى نقص الإهتمام بالعمال والعمليات الداعمة الثانوية المسببة للقيمة وهذا ما أكده سينجلز¹.

Singles

كما تجدر الإشارة بأن الإعتماد على التوثيق فقط يسبب إحصاراً في التفكير النقدي البناء لدى العمال لإعتمادهم الدائم على القواعد ومحاولة تطبيقها فقط كما أن جونز Jones يعتقد بأن الوصول إلى الشهادة هو إنجاز أحمق لا حقيقة له².

ويذكر تايلور وميقان Taylor & Meegan بأن المؤسسات الأوروبية المشتغلة بتحقيق الشهادة لا تعتبر الإيزو إلا الغاية الأخيرة التي يجب الوصول إليها³.

1 Singles, J., Ruel. G.& Water. H. , "ISO 9000 series: certification and performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No.1, N.Y, 2000, pp 62-75

2 Jones, R., Arndt. G., & Kustin. R, "ISO 9000 among Australian companies : impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 6/7, N.Y, 1997, p60.

3 Meegan. S.T., & Taylor W.A., "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 2/3, N.Y, 1997, p100.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

ثالثاً: أوجه الإختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

لقد تعددت الإختلافات والفروقات بين نظام المواصفات ISO 9000 وTQM، حيث يمكن إبراز أهمها في الجدول الآتي:

الجدول 1-1: أوجه الإختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

إيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة	
لا تركز على العملاء	تركز على العملاء	التركيز على العملاء
يقوم على مواصفات مكتوبة و موثقة.	تمثل إدارة الجودة من منظور شامل	فكرة الشمولية
يعتبر مجرد قرار ومعايره محدودة بإجراءات وطرق العمل	عملية متكررة لا تنتهي وهي أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة	التحسين والتطوير
تهتم بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية للمؤسسة، اهتمام جزئي حيث يركز على الإدارات والأقسام	موجهة بإستخدام المفاهيم الأدوات والأساليب الشاملة، تهتم بمستويات ووظائف المؤسسة	الإهتمامات
تتولاها إدارة واحدة أو قسم مراقبة واحد	تكون مسؤولية جميع الأفراد في كافة الأقسام والمستويات	المسؤولين
لا تتطلب أي مواصفات لإجراء تعديلات جوهرية في المؤسسة	من أجل تغيير المطلوب تحتاج إلى تعديلات جوهرية في المفاهيم وثقافة الأفراد	تغيير المطلوب

المصدر: أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الإدارة للبحوث والتدريب

والإستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008، ص ص83-84.

- إن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم، والعمل على توفيرها، في حين تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو 9000، إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير العالمية للجودة في السلع والخدمات التي تنتجها.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

- إن إدارة الجودة الشاملة منهج إداري، وفلسفة إدارية تنظيمية عامة وشاملة، تتبنى أنظمة متكاملة، في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تقوم على إشباع متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، بينما يتضمن نظام الجودة الـ إيزو 9000، إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، وهذه المعايير ذات طابع عمومي عالمي، وليست خاصة المؤسسة معينة، ويجب أن تطبق في جميع المؤسسات التي تريد الحصول على شهادة ISO، وبالتالي فهي تتصف بالعمومية، وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة
- إن إدارة الجودة الشاملة أعم و أشمل من مواصفات الإيزو 9000، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، و مبدأ المشاركة و العمل الجماعي، و تهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، السلوكيات، الإتجاهات، الحوافز...إلخ، و تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين و المجتمع، في حين أن مواصفات الإيزو، لا يدخل قسما كبيرا من هذه المبادئ ضمن اهتماماتها
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على إحداث تغيير جذري، في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، واعتبار أن الجودة مسؤولية كل فرد فيها، في حين أن مواصفات الإيزو 9000، لا تتطلب الحاجة إلى تغيير، والجودة فيها مسؤولية قسم الجودة أو مراقبة الجودة، وليست مسؤولية كل فرد.
- لقد تنبّهت اللجنة الفنية بمنظمة الإيزو، إلى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وتأكّد لديها ضرورة تبني ثقافة هذا المدخل، والنظر إلى الجودة على أنها ليست مجرد مواصفات فنية، يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة، ولكنّها نظام إدارة متكامل، يشمل كل إدارات وأقسام المؤسسة، وقد بدا ذلك جليا في المواصفة القياسية ISO، والتي اعتمدت فيها على مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة¹.

1 أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل

الجودة هي معيار لإتقان العمل سواء بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، عرفت تطور كبير منذ ظهورها وتطور مفهومها حيث كانت تعرف بأنها الشكل النهائي للمنتج أو الخدمة إلى مفهوم واسع وهو إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري وفلسفة إدارية شاملة أصبحت تتبناها كل المؤسسات فقد أصبحت الجودة في هذا الإطار تلمس جميع جوانب المتعلقة بالمنتج أو بالخدمة، منذ الخطوة الأولى لإنتاجه وحتى آخر خطوة، فإدارة الجودة الشاملة ركن أساسي في المؤسسة لا تستطيع الاستغناء عنه خاصة في ظل المنافسة الشرسية التي يعرفها قطاع الأعمال اليوم. ان المؤسسات أصبحت تخصص مبالغ ضخمة وطاقت بشرية هائلة مدربة ومطورة في سبيل تحسين الجودة للرفع من مكانتها السوقية وكسب ميزة تنافسية تضمن استمراريتها في مجال عملها، بحيث أن هذا الفصل وضح مفهوم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة وكذلك مبادئ إدارة الجودة وأهميتها وأهدافها إضافة إلى ذكر أهم خطوات تطبيق هذا النظام وأهم العراقيل التي قد تواجهها وعلاوة ذلك فقط تم التطرق إلى توضيح الصورة التي تجمع بين مفهومين إدارة الجودة والمنظمة العالمية للتقييس والتي أفادت أن TOM تبحث في سبل تعزيز الجودة أما ISO تبحث في سبل ضبط معايير الجودة ومصادقيتها.

إن TOM برزت بشكل كبير وحقيقي عند دمجها في قطاع الخدمات لأن المعايير التي تعتمد عليها جودة الخدمات تختلف عن المعايير التي تعتمد عليها جودة المنتجات بل أكثر صعوبة منها من حيث تطبيقها وقياسها على توقعات العميل لجودة الخدمة المطلوبة واستمراره بالتعامل مع نفس المؤسسة مستقبلا.

الفصل الثاني:

جودة الخدمة وولاء العميل

الفصل الثاني: جودة الخدمة وولاء العميل

تمهيد

إن التطور الذي عرفه قطاع الخدمات في الآونة الأخيرة جعله محل اهتمام العديد من الباحثين، فقد أصبحنا نرى أن الدول المتقدمة تركز على الاقتصاد الخدمي وتعتمد عليه أكثر من الاقتصاد الصناعي، فالخدمات شأنها شأن المنتجات في محاولتها للوصول إلى أعلى درجات الجودة والاستمرار في تحسينها وتطويرها، إلا أن الاختلاف يكمن في أن جودة المنتج تكون ملموسة تظهر في شكل المنتج مثلا أو محتوى المادة المنتجة وغيره، أما جودة الخدمة فهي جهد غير ملموس تظهر في الشعور برضا متلقي الخدمة وسعادته بالتعامل الجيد من طرف المؤسسة المقدمة للخدمة مثل احترامها لمواعيد التسليم والإجابة على الاستفسارات وإظهار الإحترام للعميل وغيرها، فالمؤسسة تعلم جيدا أنه في ظل التوسع والتطور التكنولوجي والأساليب التسويقية الحديثة الذي عرفه القطاع الخدمي و اشتداد المنافسة في السوق لم يعد العميل مقيد في اختياراته وإيجاد متطلباته بالجودة التي يتوقعها ويريدها، لذا تسعى المؤسسات إلى معرفة احتياجات عملائها وتلبيتها بإتقان ومطابقتها لمعايير الجودة وكذا دراستها لإختلافات شخصيات العملاء والتعامل بمهارة وذكاء مع كل عميل ليتسنى لها المحافظة على عملائها الحاليين فيصبحوا عملاء دائمين وهذا ما يعرف بالولاء لدى العملاء بالدرجة الأولى ومن ثم جذب عملاء جدد.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة

تسعى TQM في مجال الخدمات إلى تقديم خدمات ذات أبعاد معينة وتكون ذات درجة عالية من التميز تلي وتشبع حاجات العملاء من أجل المحافظة عليهم، فنجاح المؤسسة اليوم يعادل نسبة رضا عملائها على جودة خدماتها، حيث تحدد جودة الخدمة من خلال قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة وفق توقعات العميل أو أكثر من ذلك، في هذا المبحث نبرز مفهوم الخدمة وجودة الخدمة وكذلك قياس جودة الخدمات.

المطلب الأول: الخدمة

تستعمل كلمة الخدمة في مجال الإقتصاد والتسويق بشكل دائم وتعددت الخدمات في كثير من المجالات ويختلف تعريفها على حسب مجال إستخدامها فستطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الخدمة مع تصنيفاتها وأهم خصائصها وقبل ذلك لابد من التعقيب عن مفهوم السلعة للتفريق بين السلعة والخدمة.

أولاً: مفهوم السلعة

السلعة هي كل منتج صناعي أو زراعي أو تحويلي أو نصف مصنع وأية مادة أخرى تعتبرها الوزارة سلعة لغايات تطبيق أحكام هذا القانون¹.

وفي المعجم الوسيط للسلعة: "كل ما يتجر به من البضاعة"²

تعرف السلعة بأنها: "أي شيء ملموس يقدم إلى المشتري لدفع ثمنه"³

تعرف السلعة بأنها: "ذلك المزيج من المكونات المادية وغير المادية والتي يشتريها المستهلك بهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة وتلبية متطلباته"⁴

ثانياً: مفهوم الخدمة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بالخدمة وشيوع إستخدام هذا المصطلح في أدبيات التسويق وفي الحياة العامة، فإنه من الصعب إيجاد تعريف يتفق عليه الجميع، لهذا سنتطرق لعدد من المفاهيم حول الخدمة حيث:

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون حماية المستهلك لسنة 2005، المادة 1.

2 نخبة من مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، باب السين، مادة السلع، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 443.

3 خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2001، ص 91.

4 محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة والدار العلمية الدولية، عمان، 2002، ص 143.

قام "Kotler بتعريف الخدمة على أنها: " كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر يكون أساسا غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبط به"¹.

كما عرفها "Christiane dumoulin على أنها: "تصرف او مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة الفرد أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على الإجراءات وسلوكيات المؤسسة"².

تعرف الجمعية الأمريكية الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة"³، كما عرف Jean Lapeyre الخدمة على أنها: "ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالإستجابة لحاجات ورغبات العميل، دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء مادي ملموس"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي

- الخدمة هي منتج غير ملموس يستفيد منه الفرد او مجموعة من الافراد.
 - الخدمة هي نشاط مستقل او مرتبط بمنتج ما يعود بفائدة مدركة على الفرد تتماشى مع رغبته.
 - الخدمة هي منفعة معنوية يستفيد منها الفرد في زمان ومكان معين.
- وبناء على ما سبق يمكننا تقديم تعريف شامل للخدمة بأنها نشاط معين ليس له عائد مادي، ذات طبيعة غير ملموسة تقدمه المؤسسة للعملاء بناء على دراساتها لإحتياجات العملاء في السوق.

1 Philip kotler, B.Dubois,"Marketing management", 12ème edition, Pearson Education, Paris, 2006, P462

2 Christian Dumolin, Jean-paul, "Entreprise de services ",2ème edition, édition d'organisation, Paris, 1998, P20.

3 Jean Lapeyre, "grantir de service" éditions d'organisation, Paris, 1998, P8.

4 ربيحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2009، ص298.

ثالثا: أصناف الخدمة

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاث أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي:

- الخدمة الخالصة: تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون الارتباط بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرفقة مثل التعليم.
- الخدمة المرفقة بمنتج مادي: تقوم المؤسسة بتقديم خدمة أساسية لكنها تحتاج لبعض المنتجات او خدمات لكي تكتمل مثل الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات أو أدوية لخدمة المريض.
- المنتج المرفق بعدة خدمات: تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بخدمات عدة مثل بيع الأجهزة الإلكترونية مرفقة بضمان لمدة معينة مع خدمة التوصيل¹.

رابعا: خصائص الخدمة

تكتسب الخدمة كمنتوج عدة خصائص تميزها عن السلعة وتمثل فيما يلي:

- ما يميز الخدمة عن السلعة هو أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى انه ليس للخدمة وجود مادي.
- تتميز الخدمة بوجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم حيث الخدمة تقدم وتستهلك في الوقت نفسه.
- لا يمكن تخزين الخدمة والاستفادة منها في وقت آخر فهي تتلاشى وتنتهي سواء تمت الاستفادة منها أو لم تتم.
- يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام².
- إن اغلب الخدمات تتطلب حضور العميل وتدخله في طلب الخدمة على حسب الحاجة والمزاج فالعميل يتدخل في توقيت وطريقة تقديم الخدمة والرقابة عليها³.

1 تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص21

2 بوباح عالية، دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة قطاع الاتصالات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة، 2011، ص ص28-30

3 نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 241

- إن عدم انتقال الملكية يمثل الخاصية المميزة للخدمة فيمكن للمستفيد الحصول عليها واستخدامها لوقت محدد فقط¹.

الشكل رقم (1-2): خصائص الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: جودة الخدمة

لدى جودة الخدمة دورا مهما في تصميم منتج الخدمة وتسويقه حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين، وقد إزداد إدراك مؤسسات الخدمة لأهمية ودور تطبيق TQM في تحقيق الميزة التنافسية، وأصبح العملاء أيضا أكثر إدراكا وإهتماما بالجودة، ومن أجل تحقيق التميز في المستقبل للمؤسسة لابد من المحافظة على عملائها وكسب ولائهم من خلال تحسين جودة خدماتها بصفة مستمرة ومنه سنتعرف على مفهوم جودة الخدمة، أهميتها وأبعادها.

أولا: مفهوم جودة الخدمة

بعد تعريف كل من الجودة والخدمة سنتطرق لمفهوم جودة الخدمة، حيث عرف Berry و Parasuraman و Zeitham جودة الخدمة على أنها: "مدى التناقض أو التباعد بين توقعات ورغبات العملاء وبين إدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المتقنة"، كما يعرفها Gronroos على أنها: "نتيجة عملية تقييم حيث يقارن فيها العميل توقعاته بمستوى الخدمة المقدمة له"، وقدم Payane

أفريد كورتيل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009، ص96

تعريف جودة الخدمات على أنها: "تتعلق بقدرة المؤسسة على التنبؤ بتوقعات العملاء أو التفوق على تلك التوقعات، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء."¹

يعرفها Gaither على أنها: "هي التي تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة الخدمة ودرجة تطابقها لتوقعاته"، في حين عرفها Kotler كما يلي: "إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل"².

يعرف Lovelock مفهوم جودة الخدمة بأنها تقييم معرفي على المدى الطويل للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، وأنها الدرجة التي يمكن إبتدأءا منها إرضاء العميل بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار.³

يمكن القول بشكل مختصر أن:

- جودة الخدمة هي معيار للتطابق بين الأداء الفعلي مع توقعات العميل.
- جودة الخدمة هي ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة أن تواجه بها المنافسة.
- الخدمة تتحقق عندما تتطابق الجودة المدركة مع المتوقعة فإذا كان إدراك العميل للخدمة المقدمة يتطابق مع توقعاته فإن الخدمة بالنسبة له ذات جودة، وإذا فاقت توقعاته ستؤدي إلى إسعاده وإبهاجه، وإن لم تتجاوز توقعاته فلا يؤثر ذلك على جودة الخدمة.

من التعاريف السابقة نجد أن الجودة في مجال الخدمات هي تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة، إلا أن إدراك العملاء للخدمة تختلف من عميل لآخر فهي مسألة شخصية كذلك التوقعات هي مسألة شخصية، ويتعلق ولاء العميل بمدى تطابق تلك التوقعات مع الخدمة حيث إذا كانت أقل من المتوقعة فلا

¹عيسى مرازة، سيهام مخلوفا، أهمية الجودة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، باتنة، 1 جوان 2017، ص55.
²بلقرع فاطمة، قرن خيرة، تسيير جودة الخدمات، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد2، جامعة زيان عاشور بالحلقة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2011، ص153.

3 Lovelock et al, Marketing des services, 6me édition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 609.

يسعد العميل وإذا فاقت التوقع فذلك يسعده ويرضيه وإذا تطابقت الجودة مع التوقعات تتشكل حالة الولاء. لدى العميل.

ثانيا: أهمية جودة الخدمات

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والإستقرار داخل المؤسسة لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي¹:

- نمو مجال الخدمة: لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات.
- إزداد المنافسة: مع إزداد المؤسسات الخدمية فحتما ستكون هناك منافسات شديدة بينها لذلك فجودة الخدمة سوف تعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- فهم العملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة لأنهم لا يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة مع تفهم العملاء.
- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على ضرورة إستمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها وحصتها السوقية، وهذا يعني أن المؤسسات يجب ألا تسعى فقط إلى جذب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بمستوى جودة الخدمة.

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة

لقد قام الباحثون في مجال الدراسة على إيجاد أبعاد تعتمد على تقييم جودة الخدمة ومن أهم تلك الأبعاد ما يلي:

1. أمأمون الدراركة سليمان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص151.

1. الملموسية

ويشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية والأدوات المستخدمة في أداءها وتقديمها للعميل

2. الإعتماضية

تشير الإعتماضية إلى قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تمام مثلما وعده وأن يعتمد على المسؤول في هذا المجال بالذات.

3. الإستجابة

هي القدرة على تلبية الإحتياجات الجديدة أو الطارئة للعملاء من خلال المرونة في الإجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى إستعداد ورغبة المؤسسة في تقديم المساعدة للعملاء أو حل مشاكله المحددة.

4. الضمان

هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي هل الخدمة خالية من المخاطر والشك؟

5. التعاطف

يعبر عن مدى شعور العميل بالرعاية والإهتمام الشخصي الذي توليهما إدارة المؤسسة للعميل شخصيا ويعكس رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة، يعني أن يكون مقدم الخدمة متحلي بالأداب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء. ويمكن تلخيص هاته الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): ابعاد جودة الخدمة

البيان	البعد
- جاذبية المظهر الخارجي للمؤسسة	الجوانب المادية الملموسة
- التصميم الداخلي للمؤسسة	
- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة	

الفصل الثاني: جودة الخدمة وولاء العميل

- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات	
- الوفاء بتقديم الخدمة في الأوقات المحددة - تقديم الخدمة بشكل صحيح - معلومات دقيقة وصحيحة	الإعتمادية
- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة - الإستجابة الفورية لحاجات العملاء - الرد الفوري على الإستفسارات والشكاوى	الإستجابة
- الشعور بالأمان في التعامل - الثقة بمقدمي الخدمات	الضمان
- تحلي مقدمي الخدمات بحسن الخلق والأدب - فهم ومعرفة حاجات العملاء واللفظ معهم - وضع مصلحة العملاء في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا - تقدير ظروف العميل وتعاطف معه	التعاطف

المصدر: صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون -دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2008، ص27.

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة

يعد موضوع جودة الخدمات من المواضيع التي تصدرت إهتمامات الباحثين وبالرغم من إتفاقهم على ضرورة قياس جودة الخدمة كأحد المداخل الأساسية لتطوير الجودة وتحسينها في المؤسسات الخدمية، فإنهم لم يتفقوا على كيفية قياسها والمتغيرات المرتبطة بها ولذلك تركزت جهودهم على إيجاد المنهجية المناسبة لقياس جودة الخدمات.

أولاً: نماذج تقييم جودة الخدمة

إن قياس جودة الخدمة إلى جانب التميز في تقديم جودة الخدمة يمثل الخطوة الأولى لفهم أداء الأعمال فالمؤسسات كونها تواجه منافسة شديدة وتكاليف منقبة وإخفاض في ولاء العملاء وتكاليف باهظة الثمن للتكنولوجيا العالية، قد توصل الباحثون إلى تحديد نماذج لتقييم جودة الخدمة، تعتمد هذه النماذج بشكل أساسي حول مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة¹.

يعد سيرفكوال SERVQUAL اليوم النموذج "الكلاسيكي لتقييم جودة الخدمة، فلا تخلو دراسة في هذا المجال من تطبيقه أو الاستلهام منه أو نقده بوجه من الوجوه².

1. نموذج سيرفكوال SERVQUAL

يقصد بنموذج Servqual جودة الخدمة، وهو ناتج عن كلمتين، service التي تعني الخدمة و qualité التي تعني الجودة³

يسمى أيضا بنموذج الفجوة ظهر منذ سنة 1985، حيث طوره مبتكروه باراسورامان وزيثامل وبيري من خلال سلسلة من الأبحاث والمنشورات فقياس الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم الفعلي أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة⁴.

1 أنيسة الدويك، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، غزة، 2018 ص23.

2 بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014، ص54

3 عمري سامي، عمري ريم، استخدام نموذج Servqual لقياس جودة الخدمات المصرفية ف البنوك المحمولة (الخلوية)، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول: إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: أفكار متجددة، كلية العلوم المالية الإدارية، فيلادلفيا، الأردن، 2014، ص6

4 Awoke, Habtamu, Mekonnen, "Service quality and costumer satisfaction : empirical evidence from saving account customers of banking industry" European Journal of Business and Management, 7(1), 2015, 144-164.

قد حدد نموذج الفجوة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها بالآتي¹:

الفجوة 1 (توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات): وتنتج بسبب الاختلاف توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث تعجز الإدارة في غالب الأحيان عن معرفة رغبات وتوقعات العملاء.

الفجوة 2 (إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة): هو الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات العميل كما تدركها إلى مواصفات، حيث ظهر من المقابلات مع المسيرين إستحالة ترجمة كل توقعات العملاء إلى مواصفات لأسباب مثل تذبذب الطلب أو عدم إنتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص إلتزام المسيرين.

الفجوة 3 (مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة): وتنتج بسبب تدني مستوى المهارة القائم على أداء الخدمة أو إلى ضعف الرغبة لدى العامل في تحسين مستوى الخدمة، ما يؤدي إلى إنتاج مواصفات في الخدمة المقدمة لا تتطابق فعلا مع ما تدركه الإدارة عن هذه المواصفات وعن كيفية تقديمها.

الفجوة 4 (تسليم الخدمة والإتصالات الخارجية للعملاء): وتنتج عن عدم مصداقية المؤسسة، فيمكن أن تقوم هذه الأخيرة بتقديم وعود حول مستويات خدمتها إلى أن هناك خلل وفرق واضح بين توقعات العملاء نتيجة هذه الوعود وبين الخدمة المدركة.

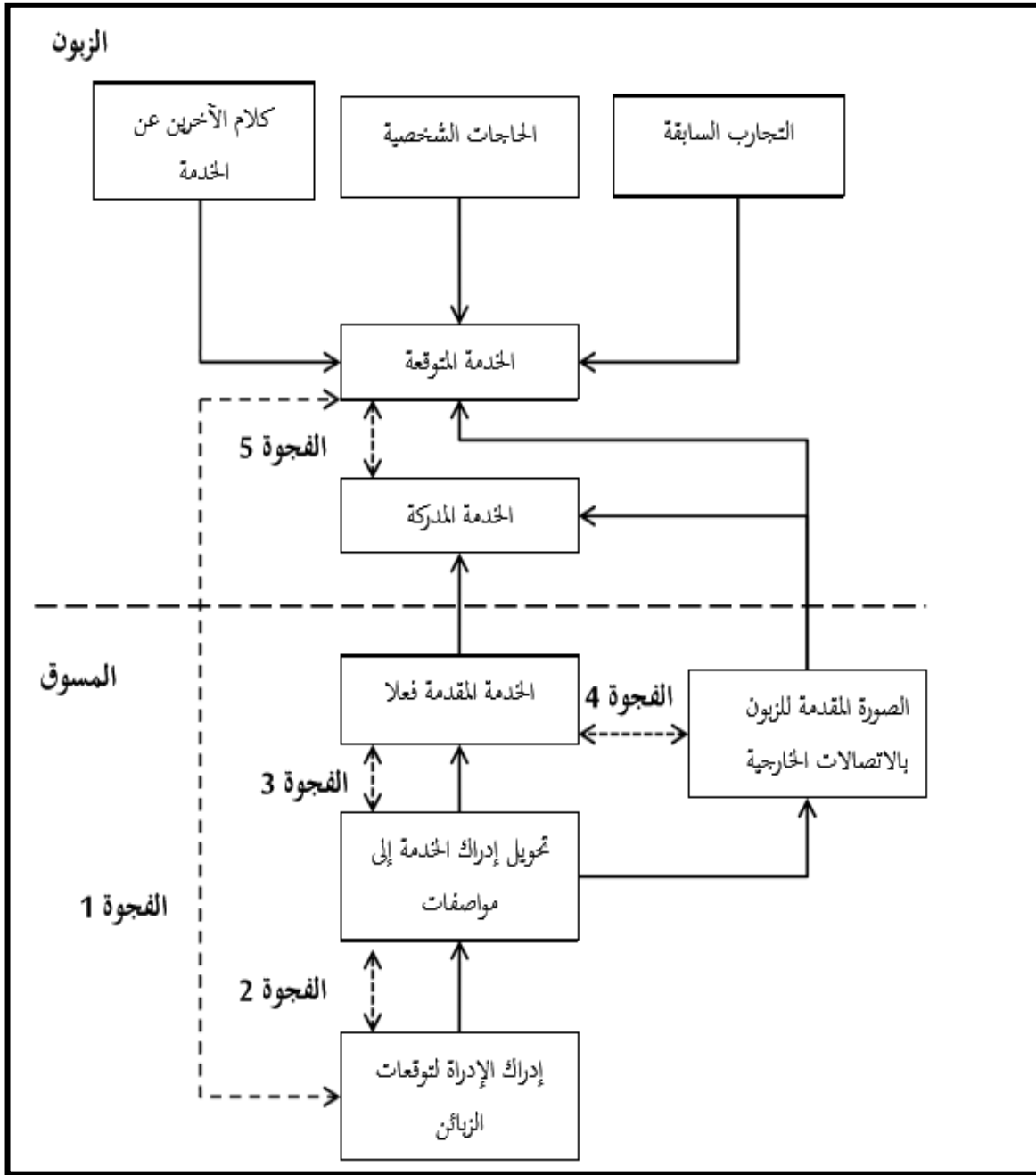
الفجوة 5: هي ناتج واحد أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة وتعتبر الفجوة الرئيسية لنموذج Servqual إذ عادة ما يلجأ الباحثون عند إستخدام هذا النموذج إلى الإعتماد على الفجوتين الأولى والخامسة في تحديد مستوى الخدمات بالمؤسسة.

1 A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49, 1985, P 41-50

$$GAP5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$$

الشكل التالي يشرح الفجوات الخمس المذكورة :

الشكل (2-2) : نموذج الفجوات لجودة الخدمة



Source: Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., A conceptual model of service quality and its implication for future research. Journal of Marketing, vol 49, 1985, pp. 41-5

2. نموذج سيرفبارف SERVPERF

يقصد بنموذج SERVPERF الأداء الفعلي للخدمة، وهو ناتج عن كلمتين، service التي تعني الخدمة و performance التي تعني الأداء، ظهر نموذج الأداء الفعلي للخدمة سنة 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها Taylor & Gronin، تعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوماً إيجابياً يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة¹.

إذ يركز هذا النموذج على الأداء الفعلي للخدمة، ويرفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، بإعتبار أن جودة الخدمة يتم الحكم عليها من إيجابيات العملاء².

لا يختلف هذا الأسلوب عن نموذج SERVQUAL في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، والتعاطف، كما يرى أصحاب هذا النموذج بأنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الإستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات العميل من الخدمة، وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها النموذج في تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج SERVPERF في هذا الصدد، بل أنه ربما يتفوق على نموذج SERVQUAL من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم³.

1 Cronin j.j., Taylor S.A., Measuring service quality : A Reexamination and Extension, *Journal of marketing*, vol55, 1992, pp55-68.

2وزابي محمد، رماس محمد أمين، إستخدام نموذج SERVPERF لتقييم أثر الخدمة وجودة الخدمة على سلوك رضا العملاء: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT سعيدة-الجزائر، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، العدد 05، الجزائر، 2017، ص202.

3قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006، ص104.

المبحث الثاني: ولاء العملاء

إن عملية جذب العميل أصبحت اليوم أكثر تعقيدا عن السنوات العديدة التي مضت حيث كانت المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق الولاء، ويعتبر ولاء العملاء للمؤسسات من أهداف ومساعي المؤسسات الاقتصادية الحديثة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، فالعميل هو الذي يحكم على جودة الخدمات بناء على توقعاته وحاجاته ومقارنته مع ما تم إنجازه فعليا لذا تسعى المؤسسة للإهتمام بالعميل وكيفية كسب ثقته وولائه، ومن خلال هذا المبحث بعنوان ولاء العملاء مع تقديم مفهوم الولاء وأنواع وسلم الولاء وماهية العميل وأصنافه ومفهوم العملاء.

المطلب الأول: ماهية العميل

إن الاهتمام الذي عرفه نظام الجودة لم يأتي من فراغ بل جاء بدافع مهم وهو كسب رضا العملاء، فالعميل مفهومه لا يقتصر على ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء المنتجات من المؤسسة، أو يتعامل معها، بل يركز مفهوم العميل على البعد الإنساني والاجتماعي، والعميل يبقى هدفه الوحيد هو الحصول على خدمات ذات جودة عالية قبل الوصول إلى مفهوم العميل يجب التمييز بينه وبين الزبون، فهو كل شخص عابر تسديه خدمة معينة مقابل سعر معين، فمثلا نفترض أن الشخص يشتري لأول مرة من متجر فسيطلق على ذلك الشخص زبون.

أولا: العميل

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى العميل فلقد عرف على أنه هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما، وشرائها لإستخدامها الخاص أو العائلي. فالزبون أو العميل هو العامل الأساسي الذي من أجله قامت المؤسسة وله تقدم الخدمة وهو الذي يقيم جودة الخدمات.¹

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم نوري العبادي، الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص2

كما عرف أيضا بأنه المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة ، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة والأصدقاء وقد يكون العملاء أفرادا أو مؤسسات.¹

العميل هو كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على المنتج أو أكثر، أو يستفيد من خدمة أو عدة خدمات من الممولين.² من التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

- العميل هو شخص مادي او معنوي يسعى لتلبية حاجاته من خلال البحث عن منتجات او خدمات تغطي تلك الرغبات
- العميل هو الفرد الذي يستفيد من نشاط او عدة أنشطة يحتاجها
- العميل هو الشخص الذي يبحث عن سلعة او خدمة تتطابق مع احتياجاته
- العميل بشكل عام هو شخص طبيعي أو معنوي تربطه علاقة مع مؤسسة من خلال الاستفادة من نشاطاتها التي تتوافق مع رغباته وهو السبب الرئيسي في فشل او نجاح هذه الأخير

ثانيا: أنواع العملاء

هناك عدة أنواع للعملاء حسب معايير مختلفة نذكر أهمها³:

- **العملاء الداخليين:** وهم جميع العاملون في الإدارة والأقسام الذين ينتمون للمؤسسة ويتعاملون فيما بينهم لإنجاز الأعمال
- **العملاء الخارجيين:** وهم المتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها وتضم: الموردون، الموزعون والعملاء.

¹بول ليسبي، يان بيتر ليسبي، تسليط الضوء على سلوك العملاء اليوم وتأثيره على العمل غدا، AIMIA inspiring loyalty، كندا، 2013، ص6

²بوسطحة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء: دراسة حالة مجمع صيدال مديريةية التسويق والإعلام الطيبي، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، 2011، ص5

³بوسطحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص6.

ثالثاً: أصناف العملاء وطريقة التعامل معه

يختلف العملاء دائماً فيما بينهم طبقاً للعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر إلى حد كبير على الكيفية التي تصاغ بها أنماطهم السلوكية بل وكذلك تأثر على شخصيتهم ولذلك تم تصنيف العملاء إلى عدة أصناف نذكر منها¹:

1. العميل السلي

يتصف العميل هنا بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلته وبطئه في إتخاذ القرارات وإعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء العمل مما يقلل من درجة تركيزه وإستجابته.

يتم التعامل معه عن طريق الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على إتخاذ القرار، كما تتم مسابته وتدعيم الحديث معه بالأدلة التي تزيد من قناعته.

2. العميل المتشكك

يتصف هذا العميل بترعته إلى الشك وعدم الثقة إضافة إلى لهجته التهكمية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير له

يتم التعامل مع هذا النوع من العملاء عن طريق عدم مجادلته ومعرفة أسباب الشك وعدم ثقته بالمؤسسة، وأيضاً بناء جسور الثقة من خلال إعطائه ضمانات وأدلة صادقة.

1 أمعلا ناجي، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، الطبعة الأولى، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 1992، ص91.

3. العميل الثرثار

يتصف العميل هنا بأنه صديقا مجاملا وتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير فهو يتصف بالفكاهة والدعابة، تتصف شخصية هذا العميل بترعة الإستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره، فهو يخالط الموضوعات ببعضها البعض.

يتم التعامل مع هذا النوع من العملاء عن طريق مسابرة وتجنب فتح الحوارات معه، وأيضا وضع حدود للنقاش من دون تجريحه مع معاملته على أساس شخص يثق السرور والإيجابية بين العاملين.

4. العميل المغرور والمندفع

يشعر العميل هنا بأنه يحسن صنعا عندما ينتظره الآخرون، إذ أن مبالغته في إدراكه لذاته تولد لديه إتهامات ونزعات التميز والسيطرة ويتصف بالتلقائية، عدم الصبر وسريع الغضب.

من أجل التعامل مع هذا النوع من العملاء يجب محاورته والإنتهاء من خدمته بسرعة، ومعاملته على أنه شخص مهم، من خلال طلب نصيحته ورأيه في بعض المسائل مثلا¹.

5. العميل المتردد

يتصف هذا العميل بعدم قدرته على إتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية إتخاذ القرار بأنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. ويكون معارضا لكل ما يقال له، ويؤجل قراره إلى وقت آخر وإذا تعرض هذا العميل إلى موقف محرج أو موقف يتطلب إتخاذ القرار حوله.

ويمكن التعامل مع هذا النوع من العملاء على أنه عميل مهم لدى المؤسسة وبأن قراراته يمكن لها أن تحسن من أداء الخدمة وإقناعه بأن يكون صاحب قرار ومتحلي بالشجاعة عندما يبدي برأيه.

1أمون الدرادكة، طارق شبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء النشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص183

6. العميل الغضبان

يتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة فهو يبحث عن صغار الأمور لكي يجعل منها مبررات كافية لإفترار الغضب.

يتم التصرف معه بالتحلي بالأدب والصبر في التفاعل معه، وأن يتمالك مقدم الخدمة نفسه عند تعامله معه، وأن يتحكم في ردة فعله، ويحاول الوصول إلى أسباب غضبه وتسويتها.

7. العميل المشاهد المتسوق

يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد به يستمتع بالتسوق.

يجدر الاهتمام به بحذر لأنه لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة، وهذا العميل إذا شعر أن أحدا يراقبه فهو يكف فوراً عن القيام بما يعمل.

يتم التعامل مع هذا العميل بعدم وضع هذا العميل محلاً للتركيز والإنتباه، وعدم إبداء أية تصرفات تشعره بذلك، وأن تتم تتبع حركاته دون إشعاره بذلك.¹

8. العميل التزوي

يتصف هذا العميل بالتفاخر الدائم وعدم الإصغاء مع إتخاذ القرارات السريعة ومحب للمظاهر، وهذا النوع من العملاء يجب مساعدته لتجنب الأخطاء مع التقديم الدائم للنصيحة، كما يجب إعطاؤه المعلومات الضرورية قبل إتخاذ القرار.

¹ أمعلا ناجي، مرجع سبق ذكره، ص93

9. العميل العنيد

يتصف بالنشاط والمبادرة وإستقلالية عالية، متشبث بآرائه، ويحتاج هذا العميل إلى المساندة وإظهار الإحترام لمعارفه مع الاهتمام به وبما يقوله.

10. العميل المفكر الصامت

يتصف هذا العميل بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم ويصعب الكشف عما يدور بذهنه. فهو يحتاج إلى الجدية في أسلوب التحوار معه، وإستخدام الحقائق والمنطق التحليلي، وأيضاً معاملته بإحترام ووقار¹.

رابعاً: أهمية العملاء للمؤسسة

يشكل العميل الشريان الذي يدب الحياة في المؤسسة ويضمن إستمرارها فأهمية العميل للمؤسسة تكمن فيما يلي²:

- العميل هو الأساس في خلق المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية، كما أنه المعيار الأساسي لقياس مدى نجاح أو فشل المنتجات.
- العميل هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة، فالعميل اليوم يتمركز في قلب العملية التسويقية ومهمة المؤسسة ومهمتها هي التعرف على إحتياجاته ورغباته والعمل على تلبيتها.
- تقلب عالم الأعمال، فالفرد أصبح يغير أفكاره وخياراته أمام كثرة العروض، كذلك المؤسسة لا تستطيع الإستمرار بالإعتماد فقط على العملاء الجدد، فالعميل الحالي هو مصدر الربح الذي يتيح للمؤسسة فرصة النمو والتطور.
- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة.

1مجلة رواد الأعمال، يوم: 2 جوان 2022، أنواع العملاء وأفضل طرق التعامل معهم (1-2)، أخذ من: [/https://www.rowadalaamal.com](https://www.rowadalaamal.com)

2بن عليوش توفيق، دور التوجيه السوقي في توجيه ولاء العميل دراسة حالة: شركة جيزي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017، ص55.

- تميز المؤسسات بالنمطية يجعل من الصعب كسب العميل وهذا ما يجعل العميل الحالي ذو أهمية.

خامسا: طرق المحافظة على العملاء

يمكن المحافظة على العملاء وتقوية الروابط معهم من خلال ثلاث طرق على النحو الآتي¹:

- إضافة ميزات مالية من خلال البرامج التسويقية المتكررة للعملاء الذين يشتركون خدمات المؤسسة بشكل متكرر أو بكميات كبيرة حيث يقدم له أسعارا وميزات تفضيلية خاصة.
- زيادة إرتباط العملاء مع المؤسسة ويكون ذلك من خلال إضافة فوائد إجتماعية وذلك من خلال تقوية العلاقات الشخصية بين موظفي المؤسسة وعملائها.
- تقديم خدمات تناسب كل عميل ومتطلباته الشخصية وأيضا ممكن إضافة ميزات هيكلية حيث يتم تقديم معدات وتسهيلات على حساب المؤسسة ليستخدمها العميل في تسهيل تسويق خدماتها.

المطلب الثاني: الولاء

لم يعد الهدف الأساسي لإدارة الجودة داخل المؤسسة هو كسب رضا العميل فقط بل تعدى ذلك لكسب ولائه، لذا سنتطرق لمفاهيم متقاربة نسبيا للولاء ألا وهي الإلتزام والرضا ومن ثم مفهوم الولاء وأنواعه.

أولا: مفهوم رضا العميل والإلتزام

- رضا العميل هو عبارة عن شعوره الشخصي بالسرور الناتج عن المنفعة التي حصل عليها من إستخدام المنتج أو الخدمة مع التوضيحات التي قدمها للحصول عليه²

1 محمد قاسم السلطان، أثر تسويق جودة العلاقات التسويقية على ولاء العملاء في شركة الهاتف النقال، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة عمان العربية، عمان، 2012، ص24.

2 سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، دمشق، 2013، ص308.

- الإلتزام هو مجموعة القواعد والأحكام المتعارف عليها في مكان وزمان يحتم على العميل ضرورة التقيد التام بما تم الاتفاق عليه¹

ثانيا: مفهوم الولاء

يعد مفهوم الولاء من أسمى الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، لا سيما في حال وجود علاقة مستمرة ما بين المؤسسة والعميل. قد قام Kotler بتعريف الولاء على أنه: "تكرار عملية الشراء الناتجة عن التفضيل، و هو مقياس العميل ورغبته في مشاركة تبادلية لأنشطة المؤسسة، كما عرفه بأنه الإرتباط النفسي المستمر للعميل نحو تقدم خدمة معينة"².

عرف Oliver الولاء بأنه: "التزام عميق لشراء أو إمتلاك المنتج أو الخدمة المفضلة لدى العميل في المستقبل، على الرغم من التأثيرات الحالية وتأثيرات التسويق التي تسبب حدوث سلوك متباين محتمل"³.

عرفه Denis Lindon على أنه: "نتيجة إرتباط العملاء مع فئة من المنتجات التي تباع من قبل المؤسسة"⁴.

وحسب King Nigel الولاء هو: "توجه إيجابي للعميل نحو سلعة أو خدمة معينة ويكون لديه التصميم والإلتزام للشراء منها مستقبلا"⁵.

1 أروى فواز سعود الفواز، أثر الإلتزام بأخلاقيات المهنة على رضا العملاء في فروع البنوك التجارية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2013، ص7

2 محمد الخشروم، سليمان علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011 ص73.

3 غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق-أفكار وتوجيهات جديدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013 ص118.

4 Denis lindon, Frédéric Jallat, le Marketing -Études Moyens **d'action stratégique**, 5ere, Dunod, paris, p23

5 خالد شطي مفظي عواد العجمي، فعالية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ولاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كويت، 2011، ص41

في هاته الحالة يمكن القول بأن الولاء هو:

- صفة يتسم بها العميل من خلال تكراره لعملية الشراء مع نفس المؤسسة
 - الالتزام بشراء نفس المنتج او الخدمة رغم البدائل المتاحة والتأثيرات الخارجية التسويقية منها أو الترويجية وغيرها.
 - تفضيل العميل لمنتج ما سواء كانت سلعة او خدمة عن غيرها حاضرا ومستقبلا.
- وبناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للولاء بأنه : درجة عالية من الرضا لدى العميل على خدمات المؤسسة حيث يرتفع معدل تكراره لطلب المنتج أو الخدمة.

ثالثا: أنواع الولاء

يختلف العملاء والمستهلكين من حيث درجه تعلقهم وولاءهم بالخدمة حيث يمكن تقسيم الولاء الى ستة أنواع وهي كالتالي:

- ولاء الإحتكار وذلك لعدم وجود بدائل أمام العميل.
- الولاء الخامل ويعني كسل أو عدم رغبة العميل في البحث عن بديل آخر.
- ولاء الملاءمة مثل أن يكون موقع المؤسسة قريب من سكن العميل وملائم له.
- ولاء السعر وهو أن يعرف العميل أسعار المنتجات البديلة ويحرص على شراء الأرخص.
- ولاء المحفز مستمد من تقديم الجوائز للعملاء الأكثر شراء أو ولاء.
- الولاء العاطفي وهو الولاء لإسم تجاري معين¹.

رابعا: سلم الولاء

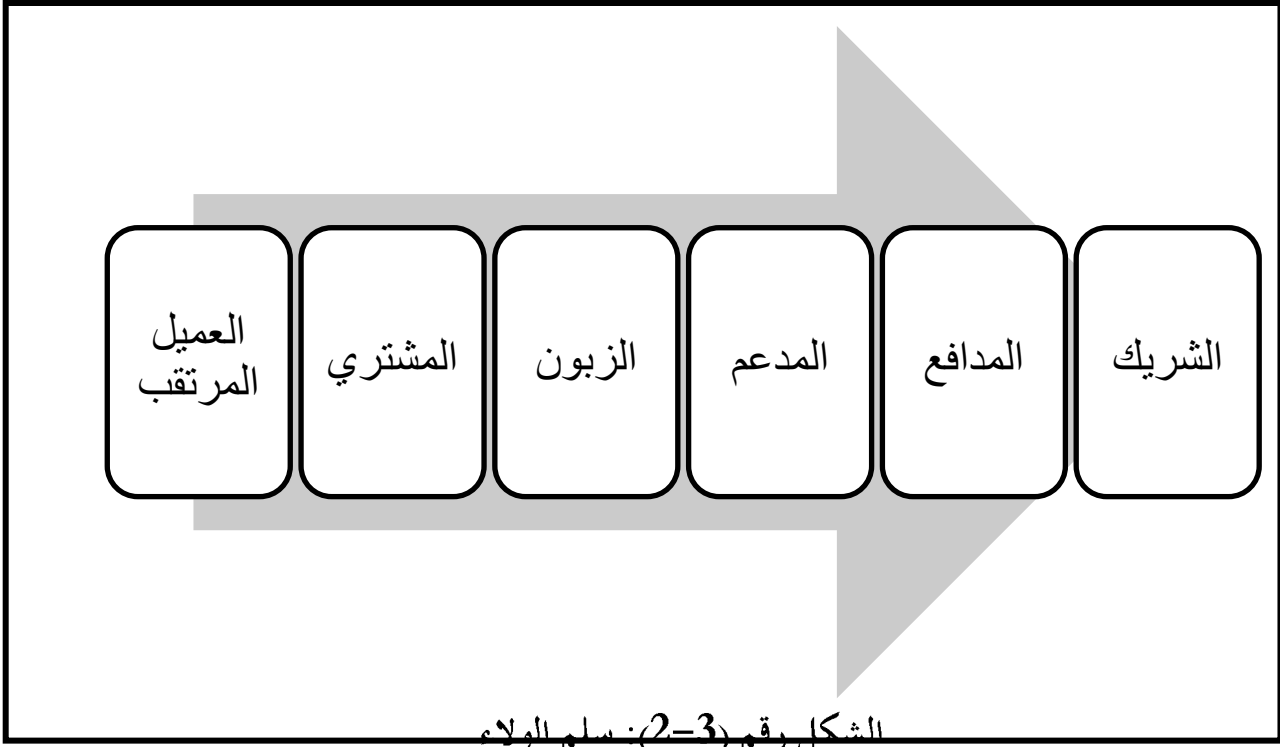
1محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع إستخدام مزيج التسويق وأثره على ولاء العميل-دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 80.

هناك ست درجات لهذا السلم حتى يمكن الوصول بالعميل إلى مرحلة قيامه بالتصرف وكأنه شريك بالمؤسسة وهي كالآتي:

- العميل المرتقب: هو الشخص الذي يمكن إقناعه بالتعامل مع المؤسسة
- المشتري: هو العميل الذي يقوم بالتعامل مع المؤسسة أو تعامل معها للمرة الأولى.
- الزبون: هو العميل الذي يقوم بتكرار عملية الشراء من المؤسسة، ولكن دون وجود مشاعر خاصة لديه إتجاه المؤسسة.
- المدعم: هو الشخص الذي يحب التعامل مع المؤسسة ويدعمها بالحديث مع الآخرين.
- المدافع: هو الشخص الذي يدافع عن المؤسسة بشدة ويقوم بالتسويق لها
- الشريك: هو عميل يصل إلى مرحلة الشريك في المؤسسة حيث يعتمد كلا الطرفين على الآخر بتحقيق منفعة مشتركة على المدى الطويل.¹

كما يمكن تلخيص سلم الولاء في الشكل الموضح ادناه

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم نوري العبادي، الرؤية الإستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، 2008، ص40



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمة بولاء العملاء

من المحددات الأساسية للولاء هي جودة الخدمة بأبعادها، حيث أن التميز في الخدمة يؤدي إلى رضا العميل وولائه، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء وكذلك الإستراتيجيات المناسبة للمحافظة على ولاء العملاء مع التعقيب على العلاقة بين جودة الخدمات بولاء العملاء.

المطلب الأول: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن تحقيقها لخدمة العملاء وتحقيق رضا المستهدف ومن أكثر الخطوات شيوعاً في هذا المجال¹:

الخطوة الأولى: إظهار المواقف الإيجابية إتجاه الآخرين: تتحقق الخطوة الأولى بجذب إنتباه العملاء وإثارة إهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمو الخدمة لعملائهم، وتتمثل هذه المواقف فيما يلي:

- الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء، والإهتمام بهم وتقديم الخدمة المناسبة لإحتياجاتهم
- حسن المظهر والمقابلة الجيدة للعميل.
- الإبتسامة والرقعة مع التحمس لمساعدة العميل في الحصول على أفضل خدمة ممكنة.
- المعاملة الحسنة مع العملاء بغض النظر عن الجنس، العمر، المظهر...
- الإيجابية والإبتعاد عن السلبية حتى في مواجهة العملاء الذين يصعب التعامل معهم.
- الدقة التامة والوضوح في وصف الخدمة للعملاء.

¹جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-99.

الخطوة الثانية: تحديد حاجات العميل: يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق

- جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل، وذلك بتوفير الخدمة في أسرع وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة.
- توقعات حاجات العميل مسبقا
- يقظة الموظف ولطفه في التعامل مع العميل.

الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات العملاء: وذلك من خلال

- تقديم الخدمات المناسبة في المكان والوقت المناسب، وأن يمتاز مقدم الخدمة بالتدريب والتعليم والمهارات المناسبة.
- القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة، وتمثل الواجبات المشتركة بين العمال التي تشكل جانبا مهما للوصول إلى جودة الخدمة
- الإتصال الواضح والفعال داخل وخارج المؤسسة الخدمية
- معاملة العملاء كضيوف، فقد يتكلم أحد الموظفين مع أحد العملاء بعبارات ما على السبيل الدعابة، إلا أنها قد تغضب العميل وتضطره لعدم الرجوع للمؤسسة، أو لتقديم شكاوى للمسؤول الرئيسي.
- الوفاء قدر الإمكان بالحاجات الأساسية للعملاء
- إستعمال مختلف المهارات الترويجية الفعالة
- الإستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة، أو غير المتوقعة مثل: عطل في الحاسوب، فشل المعدات، إزدحام داخل المؤسسة، نقص في العاملين.

الخطوة الرابعة: التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى: يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- الاهتمام بشكاوى العملاء والإصغاء إليهم وإتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الشكاوى.
 - إكتساب الموظف لمهارات تمكنه من كسب العميل الصعب إلى جانب المؤسسة وتحويله إلى عميل سعيد في المؤسسة
 - توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد وذلك يكون بتقديم خدمات ما بعد البيع مثل خدمات التركيب والصيانة.
- ويمكن تلخيص هاته الخطوات في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

الخطوات	طرق تحقيقها
إظهار المواقف الإيجابية إتجاه الآخرين	<ul style="list-style-type: none"> - الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العميل. - حسن المظهر والمقابلة الجيدة للعميل. - الابتسامه والرفقة والتحمس لمساعدة العميل في الحصول أفضل خدمة ممكنة. - الإيجابية والإبتعاد عن السلبية حتى في مواجهة العملاء الذين يصعب التعامل معهم.
تحديد حاجات العميل	<ul style="list-style-type: none"> - جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة. - توفير الخدمة في أسرع وقت وبأفضل جودة ممكنة. - توقعات حاجات العميل مسبقا. - يقظة الموظف ولطفه في التعامل مع العميل.
العمل على توفير حاجات العملاء	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء - إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة أو غير المتوقعة - تقديم الخدمات المناسبة في المكان والوقت المناسب وأن يمتاز المقدم بالمهارات المناسبة.

الفصل الثاني: جودة الخدمة وولاء العميل

التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع المؤسسة	- الاهتمام بشكاوى العملاء والإصغاء إليهم ومعالجة هذه الشكاوى
	- إكتساب الموظف لمهارات تمكنه من كسب العميل الصعب وتحويله إلى سعيد في المؤسسة
	- توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد مثل خدمات التركيب والصيانة

المصدر: جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 97-99

المطلب الثاني: ولاء العملاء والعوامل المؤثرة عليه

يعتمد نجاح المؤسسات بشكل عام على قدراتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من العملاء الذين يحملون مستوى عالي من الولاء، خاصة وأن العديد من العملاء الموالين غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر إستقطاب عملاء جدد من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وأرائهم الإيجابية التي يتأثر بها العملاء الجدد، ويعتبر ولاء العملاء من العناصر المؤثرة في طبيعة العلاقات الإدارية لذلك فإن المؤسسات تتساءل ما الذي يمكن فعله لزيادة ولاء العملاء، وهنا تركز المؤسسات كافة مجهوداتها لكسب ولائهم من خلال توفير إحتياجاتهم وإسعادهم بالمعاملة الجيدة، وفي هذه الجزئية سنتطرق إلى مفهوم ولاء العملاء والعوامل المؤثرة على ولائهم وكذا أهميته.

أولا: مفهوم ولاء العملاء

ولاء العملاء هو أحد المكونات الأساسية في التسويق والتي تساعد المؤسسات في تخفيض تكاليف التسويق، ولقد أصبح مفهوم ولاء العملاء أكثر تعقيدا حيث أن المعنى غير حسي ويفهم فقط بالإدراك والشعور وهذا الذي أدى إلى كثير من الجدل في مجال التسويق.

يعرف Ellwood ولاء العملاء على أنه "إلتزام في التعامل مع مؤسسة محددة، من حيث شراء منتجاتها وخدماتها بشكل دائم ومتكرر، وكذلك توجيه الأصحاب والشركاء لعروض هذه المؤسسة"¹.

وكذلك يعرف Mowen & Minor ولاء العملاء على أنه: "مدى حمل العميل لإتجاهات إيجابية تجاه المنتج وإلتزامه بها ونيته بتكرار شرائه في المستقبل فهو عملية الإحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة"².

يشير LIU لولاء العملاء بأنه: "الإلتزام المتجذر لإعادة شراء أو إعادة تفضيل المنتج أو الخدمة بإستمرار في المستقبل"³

ويصف Sattar ولاء العميل بأنه: "المشاعر التي تلزم العميل بإعادة شراء المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية. ويمكن تحقيق ولاء العميل من خلال تحديد إحتياجات العملاء، وإدارتها وتلبيتها لهم"، ويمكن للمؤسسات أن تطور ولاء عملائها من خلال تقديم قيم متفوقة وسمات ممتازة ومنتجات ذات جودة عالية، يعتبر ولاء العميل في الواقع بمثابة مزيج من المواقف الإيجابية للعملاء التي توجه سلوكيات الشراء، ويعد ولاء العميل أداة لتطوير وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة⁴.

مما سبق نجد أن ولاء العملاء هو:

- إرتباط بين العميل ومؤسسته حيث هذا الإرتباط سيوفر له إحتياجاته مستقبلا.

1 Ellwood I, The essential brand book : over 100 technique to increase brand value, Second edition, london, 2012, p17.

2 ممدوح عبد اللطيف المواهرة، أثر أبعاد جودة الخدمات الفندقية المدركة على ولاء العملاء في فنادق فئة خمس نجوم بالأردن، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة عمان العربية، عمان، 2016، ص28.

3 Liu, Y, The Long Term Impact of Loyalty programs on consumer purchase Behavior and Loyalty ; Journal of Marketing Vol (71), 2007, p20.

4 Sattar, M.U& Sattar, B, Customer Satisfaction affects the customer loyalty : evidence from telecommunication sector in pakistan, Asian journal of business management, vol(4) 2012, p255

- الرضا التام للعميل عن جودة الخدمة المقدمة والتي ستجعله ملتزم بإعادة تفصيل نفس الخدمة باستمرار في المستقبل

بناء على ما سبق يمكن تعريف ولاء العملاء بأنه: هو رغبة العميل في تكرار عملية الاستفادة من خدمة ما المؤسسة معينة استنادا إلى مدى جودة الخدمة المقدمة والرضا عنها بشكل تام وشعوره بالسعادة أثناء التعامل معها.

ثانيا: أهمية ولاء العملاء

تؤثر أهمية ولاء العملاء على كل مقياس تقريباً لإدارة الأعمال، بدون عملاء سعداء يواصلون الشراء منك لن تنجح الأعمال، لذلك فولاء العملاء له أهمية كبيرة على المؤسسة تتمثل فيما يلي¹:

- القدرة على زيادة الربحية للمؤسسة من خلال تخفيض التكلفة الإجمالية.
- استمرار نجاح المؤسسة من خلال الحديث الإيجابي مع العملاء الراضين ذوي الولاء.
- حماية المؤسسة من الأزمات.
- الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الإثنين معا.
- إبتكار منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.
- العملاء الأوفياء هم أكثر مردودية وربحية للمؤسسة من العملاء غير الأوفياء.

ثالثا: العوامل المؤثر على ولاء العملاء

إن الولاء يتأثر من خلال المقدمات المعرفية والشعورية وتتمثل أساسا هذه المؤثرات في العلامة التجارية، جودة الخدمة، البائع والتاجر، وسنتطرق إلى هذه المؤثرات كما في الجدول الآتي:

¹أبو قحف، عبد السلام، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الجمعية، مصر، 2002، ص206

الجدول رقم (3-2): العوامل المؤثرة على ولاء العملاء

المكونات	العوامل الأساسية لتحقيق ولاء العميل للمؤسسة
الوقت	- ونعني بالوقت المبذول في سبيل حصول العميل على المنتج الذي يريده ويتعين على المؤسسة تقليصه قدر الأمكان - توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب لحاجات العميل
الثقة والأمان	- تقديمها الضمانات المقدمة من الطرف المؤسسة للعميل وكذلك نوعية وجودة نقاط البيع
الرغبات والتوقعات	- يجب على المؤسسة مطابقة ما تقدمه مع ما يرغب فيه العميل والزيادة على ذلك بالخدمات المصاحبة التي تفوق التوقعات.
كفاءة المنتج وتحمله للمسؤولية	- جودة المنتج المدركة من طرف العميل حيث يكون أداء المنتج جيد يبعث في العميل الرضا في تعامله مع المؤسسة

المصدر: دراج نبيلة صليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه -دراسة حالة الزبائن مؤسسة جازي GSM، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص43

المطلب الثالث: إستراتيجيات المحافظة على ولاء العملاء

يمكن إستخدام إستراتيجيات متعددة للمحافظة على العلاقات وتعزيزها، وتشمل التعامل مع العملاء بتراهة وزيادة الخدمات، والتأكيد على أن الخدمة قد يتم تعديلها وفقا لطلب كل عميل على حدة، ويوجد مدخلين اساسين لهذا الغرض يمكن اتباعهما وهما¹:

1 أحمد صلاح، عبد السلام وآخرون، أثر الولاء في تفسير العلاقة بين جودة الخدمة الهاتفية وإنتماء العملاء، 2015، ص 55-57

أولاً: إستراتيجية التعامل مع شكاوى العميل

تسمى بإستراتيجية إسترجاع الخدمة حيث ان لم يكن العميل راضيا عن الخدمة يمكن ردها إلى القائم عليها سواء كانت الشكوى عن نتيجة خطأ إرتكبه العميل نفسه أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية.

ثانياً: إستراتيجية ضمان الخدمة

تقدم كثيرا من المؤسسات الخدمية ضمانات للمستفيدين كجزء من الخدمة المقدمة، وهي بمثابة تعهدات تقدمها المؤسسات للعملاء حول جودة الخدمة، وإن الوظيفة الرئيسية للضمانات هي تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار شراء الخدمة لدى العميل.

المطلب الرابع: علاقة جودة الخدمة بولاء العملاء

إن المؤسسات العالمية في تغير دائم، مما دفعها إلى تبني مفاهيم إدارية كـ TQM والـ ISO، فالجودة تمثل أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضا ببيئته وبكافة وظائف المؤسسة، و TQM هو منهج إداري حديث ذو إمتداد حضاري يعتمد على التحسين المستمر الذي يحقق بقاء المؤسسات، حيث لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة فقط على جودة المنتج أو الخدمة فحسب بل تتعدى لتشمل جودة الأنشطة والعمليات ووظائف المؤسسة ككل، وهنا تظهر لنا الأهمية القصوى للحصول على إدارة الجودة الشاملة كعامل أساسي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية والبقاء في المراتب الأولى¹.

لقد إزداد اهتمام المؤسسات الخدمية بقياس وتطوير جودة خدماتها التي تعرف على أنها إلتقاء الحاجات ومتطلبات العملاء وتسليمهم منصب مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم ورغباتهم، وهذا ما يمكن المؤسسة من إرضاء العملاء وكسب ولائهم².

¹ عيسى نبوية، خلوط عواطف، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 2، 2014، ص 74

² رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 198

إن عملاء المؤسسة الخدمية سوف يظلون على ولائهم لمؤسسة الخدمة إذا كانت قيمة ما يحصلون عليه أعظم نسبيا مما يتوقعون الحصول عليه من المنافسين وكما هو متعارف عليه فإن الولاء هو معاودة أو تكرار الشراء او التعامل مع مؤسسة الخدمة فذلك يؤثر على مدى فناعة العميل بما تقدمه تلك المؤسسة من خدمات حيث يفضل العميل دائما الخدمة التي تتسم بجودة ومواصفات وخصائص تلبى جميع متطلباته وحاجياته وبالتالي يبنى ذلك الولاء للمؤسسة، وقد أدركت العديد من المؤسسات أن الحفاظ على التميز مرهون بكسب ولاء العملاء خصوصا وأن جودة الخدمة تمثل مقوما ضروريا من أجل إقناعهم باختيار المؤسسة دون أخرى، إن تقديم جودة الخدمة يعتبر الشريان الحيوي الذي يمد المؤسسة الخدمية بالعملاء، كما أن تقديم خدمة بجودة ممتازة يعتبر أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوق المؤسسة الخدمية على منافسيها من خلال الإحتفاظ بالعملاء

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ودرجة الولاء، خصوصا وأن ولاء العميل غالبا ما يكون أحد المتغيرات في نموذج جودة الخدمة، وتشير نتائج الدراسة التي طبقت على قطاع المتاجرة كالسوبر ماركت إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين إدراكات العميل لجودة الخدمة ودرجة ولائه لها المتمثلة في تشجيع الآخرين على التعامل مع مقدمي الخدمة ونقل الأخبار الإيجابية عنهم للآخرين¹.

1أحمد حمزة خليفة، وآخرون، أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بعدن، جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، اليمن، 2010، ص25

خلاصة الفصل

الخدمة هي نتيجة نشاط تقوم به المؤسسة لتلبية حاجات العملاء وتكون منفعة غير مادية، تأخذ عدة أصناف وخصائص حيث تسعى المؤسسات في هذا الصدد لتحسين جودة خدماتها، ذلك نظرا لأهمية جودة الخدمات في كسب ولاء العملاء، فمستوى جودة الخدمة هو الذي يولد شعور الرضا لدى العميل عن الخدمة المدركة، ذلك أن جودة الخدمة هي الفرق بين توقعات العميل وإدراكه للخدمة المقدمة، هنا سيكون العميل هو سيد الموقف والعصب الحساس للمؤسسة وورقتها الراجحة داخل السوق للتميز والتطور. لذا وجب على المؤسسة معرفة عملائها وتطوير مهارات التواصل الجيد معهم، فعلاقة جودة الخدمات وولاء العميل علاقة طردية أي كلما إرتفعت جودة الخدمة إرتفعت درجة ولاء العميل وإن إستمرار العملاء في التعامل مع مؤسستها وزيادة ولائهم يعتمد أساسا على تقييم جودة الخدمة المقدمة لهم، لذا يعتبر تعزيز جودة الخدمة من أولويات إدارة الجودة الشاملة والمؤسسة ككل. إن قياس جودة الخدمة وإدراك العملاء هو عنوان تطوير وتحسين جودة الخدمات، ومن هنا نقول إن تفعيل برامج جودة الخدمات في سبيل رضا العملاء وإسعادهم بات أمرا حتميا على المؤسسة لأن تحسين جودة الخدمات يؤثر بشكل إيجابي على رضا العميل وإن درجة الرضا تؤثر هي الأخرى إيجابيا على درجة الولاء.

وقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم جودة الخدمات وطرق تقييمها وأبعادها وأهميتها، وكذلك توضيح مفهوم العميل وولاء العميل وفي الأخير تبيان العلاقة بين الجودة الخدمة وولاء العملاء والتي كان مفادها أن الجودة دليل واضح تتبعه المؤسسة لكسب ولاء العملاء من خلال تحسين جودة خدماتها.

وقصد إثراء الموضوع المدروس أكثر ومعرفة واقع تطبيقه بالمؤسسات الخدمائية تم التوجه إلى إحدى المؤسسات الوطنية وهي مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت

تمهيد

بعد التطرق إلى الفصلين النظريين المتعلقين بالمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمة وولاء العملاء و العلاقة بينهم كان لا بد من إسقاط نتائج و معلومات الجانب النظري على أرض الواقع، و قد تم ذلك من خلال دراسة تطبيقية استهدفت مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض التعرف على دور إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء في ثلاث مباحث كالتالي المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الجزائر المبحث الثاني واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر، المبحث الثالث سوف نتطرق الى دراسة الميدانية التي قمنا بها خلال التعرف على مؤسسة إتصالات الجزائر وإجراء منهجية الدراسة وتحليل النتائج وصولا الى اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصال الجزائر

تعد مؤسسة إتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الخدمية الجزائرية والتي تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني كونها أكبر محطة إتصالات فهي أولى متعامل للهاتف النقال في الجزائر، كما يمكن للمستفيدين من خدماتها بالولوج إلى شبكة الأترنيت عن طريق تقديم بقات وعروض متميزة فهذه المؤسسة تملك أكبر نسبة تغطية، وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة يتم متابعة تفاصيل هذا المبحث التي توضح لمحة تاريخية عن المؤسسة مع تبيان الهيكل التنظيمي لهاته المؤسسة وأهم المهام والخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

أولاً: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت

البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

ثانيا: تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع

1 موقع اتصالات الجزائر، يوم: 02 جوان 2022، <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثالثا: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات والذي يفصل بين الأنشطة المتعلقة بالبريد والأخرى المتعلقة بالإتصالات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية للمؤسسة ذات أسهم برأسمال إجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج. تحت رقم B 0018083 02

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصال الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصال الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و50 وحدة عملياته متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية، وسنشرح مختصر للهيكل التنظيمي¹:

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

1. الرئيس المدير العام (PDG)

1 نفس المرجع، <http://algeriatelecom.dz>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص السوقية، وتطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الإقتراحات المقدمة من طرف المصالح وكذلك المحافظة على السير الحسن العادي في المؤسسة.

2. مدير المشروع

ويقوم بالمهام التالية

- التغذية الإعلامية العامة
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية
- الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات

3. المفتشية العامة

وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة بـ:

- قاعدة الأعمال السنوية
- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا والقيام بتحقيقات في أي حالة مضرة للمؤسسة.
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام

4. المفتشية المركزية

ومن مهامها ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح المؤسسة ورقابة الأهداف المسطرة وإحترام مواعيدها
- تشخيص وتحليل أي خلل في المؤسسة وتقييم نوعية الخدمة للعميل¹.

1 نفس المرجع، <http://algeriatelecom.dz>

5. مديرية الوسائل العامة اليومية

تتكون من أربعة مديرين هم: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة وهذه المديرية مكلفة بـ:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة
- تسيير المشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، إستقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل مع تسيير المراكز الملحقة.

6. مديرية تجهيزات الربط:

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، اسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي... الخ

7. مديرية التراسل:

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين المؤسسة والعملاء

8. مديرية التسيير التقني للشبكة الاتصالات:

وهي مكلفة بـ

- المشاركة في اعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها
- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة

9. مديرية مشروع موارد الحاسوب

وهي مكلفة بـ

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، اعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية
- متابعة مخططات الاستثمارات

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

- تخطيط، التصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الاعلام الالي والتسيير

10. مديرية الطاقة والبيئة:

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة الى دراسة المحيط العام لها

11. مديرية الموارد البشرية

وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية

-تعتبر بالعمود الفقري للمؤسسة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وانشاء الاحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير

-المشاركة في اعداد المخططات التنموي مع الاخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات

-انشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات

12. مديرية الإدارة العامة والإمدادات

وتقوم بـ

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المؤسسة.
- المحافظة على هياكل المؤسسة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة لها وتنشيط التسيير الإداري بإستنتاج وفحص الصفقات.

13. مديرية المالية والمحاسبة

وهي مكلفة بـ

- تقديم المساعدة للهيكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للمؤسسة.

- تسيير الميزانية والجباية وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها¹.

14. الخطوط المباشرة

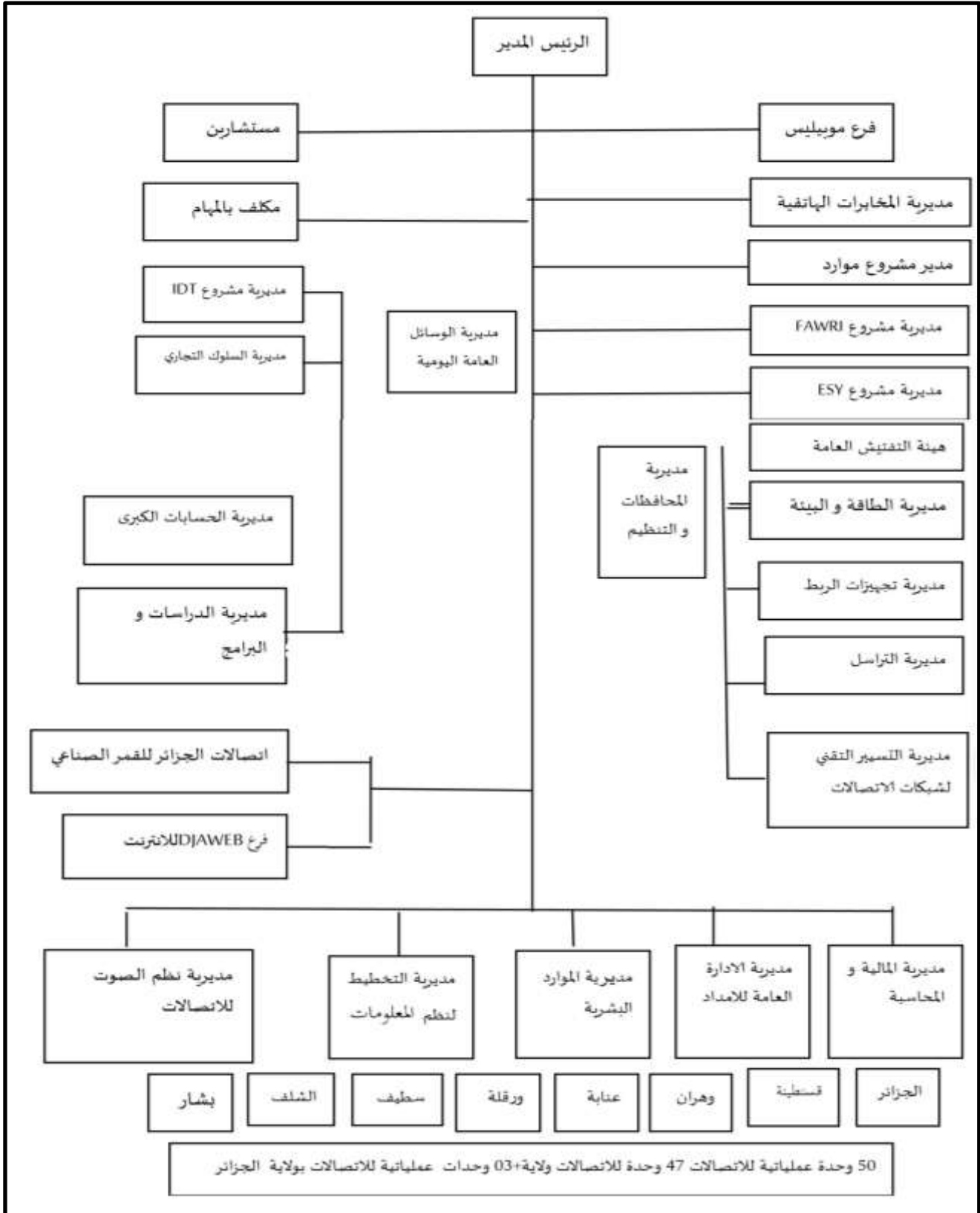
وهي على التوالي:

- خط موبيليس وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis
 - خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي وهو الخط المباشر لإتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية
 - خط جواب Djaweb وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الأترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والتنوعية وكل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة عمليات للإتصالات حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية، وكل وحدة عملية للإتصال تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.
- الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي بشكل وجيز:

¹ نفس المرجع، <http://algeriatelecom.dz>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.



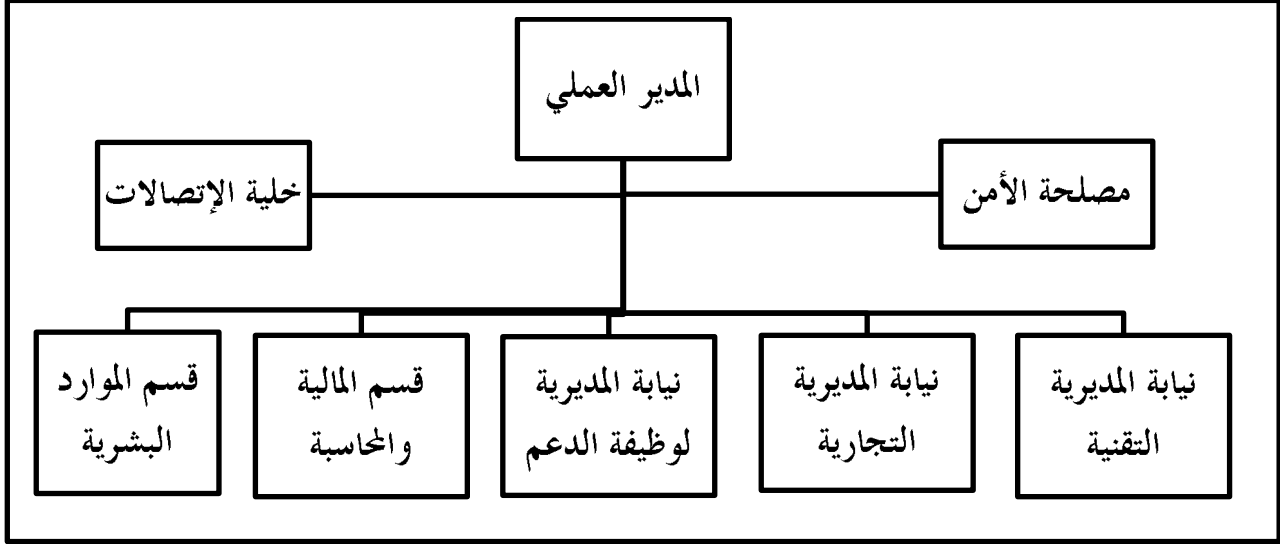
المصدر: موقع مؤسسة إتصالات الجزائر: <http://algeriatelecom.dz>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

المطلب الثالث: مهام ومنتجات مؤسسة إتصالات الجزائر

لدى مؤسسة إتصالات الجزائر مهام ومنتجات عديدة نذكر منها:

أولاً: نشاطات المؤسسة

وتتمحور مهام الجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات مما يسهل عمليات الإتصال بالصوت، الصورة، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصال العامة والخاصة.
- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات¹.

1 نفس المرجع، <http://algerietelecom.dz>

ثانيا: خدمات ومنتجات المؤسسة

من أهم المنتجات التي تقدمها المؤسسة بتيارت الهاتف الثابت IdoomFixe ومنتجات خاصة بالإنترنت Idoom Adsl، Idoom Fibre، Idoom 4GLTE، وخدمات خاصة كخدمة التعبئة الإحتياطية Idoomly، بطاقة تعبئة الإنترنت ADSL،Fibre، خدمة تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة، التعبئة الإلكترونية¹.

1. الهاتف الثابت

هي خدمة ممتكرة لمؤسسة إتصالات الجزائر التي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة، تقدر مصاريف التركيب بـ: 2000 دج وإحتساب الرسوم بالنسبة لخط

كلاسيكي ADSL

أ. عروض IdoomFixe

لدى خدمة الهاتف الثابت IdoomFixe 3 عروض ألا وهي:

عرض 250 دج /30 يوما: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محدودة

عرض 500 دج /30 يوما: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محدودة مع تخفيض

20% إلى 10 وجهات دولية

عرض 750 دج /30 يوما: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محدودة مع تخفيض

30% إلى 50 وجهة دولية

ويمكن إظهار التفاصيل عن هاته العروض من خلال الجدول التالي

جدول رقم (1-3): عروض خدمة الهاتف الثابت وخصائصها

العروض	السعر	الخصائص
GOOL	750 دج	مكالمات غير محدودة نحو المحلي، الوطني 3000 دج/الشهر رصيد مكالمات نحو النقال 3 دج/الدقيقة نحو النقال

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

30% تخفيض نحو 50 وجهة دولية 5 أيام أنترنت مهداة عند تسديد كل فاتورة 5 أرقام مفضلة بسعر 2دج/الدقيقة نحو النقال		
مكالمات غير محدودة نحو المحلي، الوطني 1500 دج/الشهر رصيد مكالمات نحو النقال 5دج/الدقيقة نحو النقال 20% تخفيض نحو 10 وجهات دولية 2 يومان أنترنت مهداة عند تسديد كل فاتورة 2 رقمان مفضلان بسعر 3دج/الدقيقة نحو النقال	500دج	KHOUD
مكالمات غير محدودة نحو المحلي، الوطني 500 دج/الشهر رصيد مكالمات نحو النقال 8دج/الدقيقة نحو النقال تطابق الأسعار المعمول بها نحو الدولي 1 رقم مفضل بسعر 4دج/الدقيقة نحو النقال	200دج	ALLOO

المصدر: موقع مؤسسة إتصالات الجزائر <http://algeriatelecom.dz>

2. خدمة IdoomADSL

هي مجموعة من عروض الأنترنت ذي التدفق العالي (ADSL) لاتصالات الجزائر. وتشمل هذه العروض تدفقات أسرع، غير محدودة ومنخفضة التكلفة¹

أ. عروض خدمة IdoomADSL

هناك مجموعة من عروض خدمة IdoomADSL على حسب سرعة تدفق الأنترنت تختلف من 10 ميغابايت حتى 20 ميغابايت
عرض 10 ميغابايت في الثانية بسعر 1600دج (تدفق يصل إلى غاية 10 ميغابايت في الثانية)
عرض 15 ميغابايت في الثانية بسعر 1999دج (تدفق يصل إلى غاية 15 ميغابايت في الثانية)

¹ نفس المرجع، <http://algeriatelecom.dz>

عرض 20 ميغابايت في الثانية بسعر 2599دج (تدفق يصل إلى غاية 20 ميغابايت في الثانية)

3. خدمة IdoomFibre

يقدم عرض IdoomFibre تدفقات أسرع وشبكة أنترنت أكثر استقرارا مع تقليص زمن الاستجابة الذي يمكن أن يعاينه العميل عند مشاهدة الفيديوهات على المباشر وإجراء المكالمات الهاتفية عبر الأنترنت¹.

أ. عروض خدمة IdoomFibre

لا تختلف عروض خدمة IdoomFibre كثيرا عن خدمة IdoomADSL إلا أن زمن الإستجابة يكون أسرع في هاته خدمة المزودة بالألياف البصرية ومنه لدينا 5 عروض في هاته الخدمة وهي:

- عرض 10 ميغابايت في الثانية بسعر 1600 دج
- عرض 15 ميغابايت في الثانية بسعر 1999 دج
- عرض 20 ميغابايت في الثانية بسعر 2599 دج
- عرض 50 ميغابايت في الثانية بسعر 3599 دج
- عرض 100 ميغابايت في الثانية بسعر 6999 دج

4. خدمة الجيل الرابع IDOOM 4GLTE

هو عبارة عن الجمع بين البيانات (الاتصال) والصوت (الأحجام) بهدف تلبية احتياجات العملاء المشتركين في خدمة الجيل الرابع وكسب ولائهم، حيث تمنح لهم اتصالات الجزائر مزايا إضافية فيما يخص الاتصال بالأنترنت والأحجام والصوت على تعبئات (البطاقات والتذاكر) إيدوم الجيل الرابع (Idoom 4G LTE Data & Volte)

أ. عروض خدمة IDOOM 4GLTE الخاصة بالأنترنت

يوجد حاليا 8 عروض للخدمة الجيل الرابع وهي:

¹ نفس المرجع، <http://algeriatelecom.dz>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

- عرض 5 جيجا أو كتيه بسعر 500 دج وهو صالح لمدة 10 أيام
- عرض 20 جيجا أو كتيه بسعر 1000 دج وهو صالح لمدة 30 يوم
- عرض 50 جيجا أو كتيه بسعر 2500 دج وهو صالح لمدة 30 يوم
- عرض 70 جيجا أو كتيه بسعر 3500 دج وهو صالح لمدة 30 يوم
- عرض 140 جيجا أو كتيه بسعر 6500 دج وهو صالح لمدة 30 يوم
- عرض PASS 100 يتضمن حجم أولي ب 1 جيجا أو كتيه بسعر 100 دج صالح لمدة 24 ساعة
- عرض PASS 200 يتضمن حجم ب 2 جيجا أو كتيه بسعر 200 دج صالح لمدة 48 ساعة

5. خدمة التعبئة

قامت إتصالات الجزائر بتسهيل عمليات التعبئة لجميع العملاء المشتركين في أي خدمة كانت Idoom

ADSL، Idoom Fibre أو Idoom 4G.

كانت الطريقة الوحيدة للتعبئة هي التعبئة الكلاسيكية وذلك يكون على مستوى إحدى الوكالات التجارية الخاصة بمؤسسة إتصالات الجزائر والأُن صار بإمكان العملاء التعبئة بطرق مختلفة كإستعمال

بطاقات التعبئة، خدمة التعبئة عبر الأنترنت أو إستعمال خدمة التعبئة الإحتياطية¹ Idoomly

أ. بطاقات تعبئة الأنترنت ADSL وFibre

بطاقة تعبئة الأنترنت 500 دج

بطاقة تعبئة الأنترنت 1000 دج

بطاقة تعبئة الأنترنت 2000 دج

بطاقة تعبئة الأنترنت 3000 دج

ب. بطاقات تعبئة الأنترنت حساب الجيل الرابع 4G

100 دج (Pass 4G) صالحة لمدة 24 ساعة

200 دج (Pass 4G) صالحة لمدة 48 ساعة

¹ نفس المرجع، <http://algeriatelecom.dz>

500 دج (بطاقة 4G) صالحة لمدة 10 أيام

1000 دج (بطاقة 4G) صالحة لمدة شهر

2500 دج (بطاقة 4G) صالحة لمدة شهر

3500 دج (بطاقة 4G) صالحة لمدة شهر

6500 دج (بطاقة 4G) صالحة لمدة شهر

500 دج (VoLTE) صالحة لمدة شهر

1000 دج (VoLTE) صالحة لمدة شهر

2000 دج (VoLTE) صالحة لمدة شهر

ج. التعبئة عبر الأنترنت

طريقة التعبئة عبر الأنترنت من خلال فضاء الزبون Espace client أو باستعمال التطبيق

المحمول لاتصالات الجزائر ويمكن إستعمال تطبيق بريدي موب BaridiMob

د. التعبئة الإحتياطية Idoomly

عبارة عن خدمة تسمح للعملاء الذين يملكون اشتراك ADSL للخواص بإعادة تفعيل حساب

الأنترنت لمدة 36 ساعة إضافية، وذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل

أو خلال عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد.

المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر

فرع تيارت

من أجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر ولمعرفة مدى تطبيق هذا المنهج الإداري داخل المؤسسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت وذلك لقياس مدى تطبيق مبادئ وأبعاد TQM وقد إختارنا إتصالات الجزائر في هاته الدراسة بإعتبار الإتصالات أمر مهم كونه يربط بين العوالم ويقرب المسافات حيث جعل من العالم قرية صغيرة، وللتحقق من واقع تطبيق TQM في هاته المؤسسة نقوم بدراسة مجتمع وإختبار نوع وحجم مناسب للعينة، وإثبات صدق الدراسة نختبرها.

المطلب الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

تعد إدارة الجودة الشاملة في العمل المؤسسي بشكل عام ركنا أساسيا، بإعتبار أن أداء المنظمة وضمنا نجاحها يعتمد بشكل كبير على الأسلوب الإداري، حيث أظهرت نتائج دراستنا الميدانية أن شركة إتصالات الجزائر فرع تيارت تهتم بشكل كبير بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، وقد جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث إرتبط مستوى الخدمة لتلك الأبعاد على التوالي بالشعور بالثقة من مقدمي الخدمات، ويليه تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء حيث تقوم بتقديم خدمات وعروض جد مغرية وبأسعار معقولة وتقوم بتخفيضات لجذب أنتباه العميل وكسب رضاه، وتختلف تلك الخدمات من خدمات منزلية كخدمة الخط الثابت التقليدي، وخدمات خاصة بالأفراد كخدمات شبكات الهاتف المحمول وخدمات خاصة بشركة إتصالات الجزائر مثل الأنترنت، نقل البيانات، وأيضا الشعور بالأمان في التعامل مع العميل مع وضع مصلحة العملاء في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا، حرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح.

وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر كانت مبهرة وبقيم عالية حيث نجد أنها تقوم بتشكيل فرق العمل من أجل التطوير والإبتكار، تتخذ

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

المؤسسة قراراتها على أساس البيانات الفعلية مع إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحسين أداء الخدمة، تقوم بعقد دورات متخصصة بشكل مستمر وفعال لعمال المؤسسة.

ونجد أن هناك علاقة وطيدة بين تقديم الخدمة وولاء العملاء حيث أشارت دراستنا إلى نتائج مقبولة حيث فوجدنا أن تحفيز العميل ومكافئته يدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل وكذلك نجد أن المؤسسة تهتم بشكوى عملائها مما يساهم في كسب ولائهم، والتعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بإبتسامة ومظهر حسن يريح العميل مع إستمرار المؤسسة في تقديم خدمات حتى في الظروف الطارئة.

وهذا لا يمنع من أنه أثناء زيارتنا الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت وحين إتصالنا بالمسؤولين القائمين بالمؤسسة تفاجئنا بعدم توفر المؤسسة على قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة ولم يمكن هنالك أيضا قسم خاص بمصلحة شكاوى العملاء وإستفساراتهم وعدم إستماعهم لصوت الزبون واثناء المقابلة لم يكن هناك تجاوب مع المتربصين مع عدم الإدلاء بكافة المعطيات اللازمة للحصول على المعلومات الخاصة التي تفيدها بخصوص إدارة الجودة الشاملة وواقعها داخل المؤسسة، مع أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية رغم أن المسؤولين قد أشاروا بوجود قسم خاص بالجودة لكن هذا يتنافى مع ما وجدناه داخل المؤسسة فأغلب العاملين لا يعرفون ما معنى الجودة أو إذا كانت تتوفر مؤسستهم على قسم خاص بالجودة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة كل عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت، سواء العملاء الداخليين أو الخارجييين

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 60 مفردة من مجتمع الدراسة وقد إختيرت بطريقة عشوائية وكانت موزعة على أساس 30 عامل داخلي و كذلك 30 عامل خارجي

ثالثا: اختبار نوع وحجم العينة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، فهو يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقته من خلال خمسة اختيارات محددة وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (2-3): يمثل مقياس ليكرت الخماسي

درجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفقرة	=	=	=	=	=
درجة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
	01	02	03	04	05

المصدر: د. خيارى رضوان، خبير معتمد لدى IBM SPSS، التحليل الإحصائي للإستبيان ببرنامج SPSS، ص16

المطلب الثالث: أدوات جمع وتحليل البيانات

تختلف أدوات جمع البيانات وذلك حسب طبيعة الدراسة، من أكثر هذه الأدوات شيوعا هي الملاحظة والمقابلة والإستبيان وقد تم الإستعانة بالإستبيان في هذه الدراسة من أجل جمع المعلومات التي تساعد على إثبات أو نفي فرضيات هذا البحث

أولا: أدوات جمع البيانات

إقتصرت الدراسة على الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة للعملاء بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت عن طريق مجموعة من الفقرات والأسئلة والعبارات التي نقوم بأعدادها كباحث من أجل الحصول على البيانات التي نحتاج إليها من أجل الوصول الى النتائج التي من خلالها تحقق اهداف كتابة البحث العلمي، وتتميز الأسئلة والفقرات في الاستبيان بأنها مترابطة مع بعضها البعض بحيث تتمكن

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

كباحث من خلالها من الحصول على البيانات التي تحتاج إليها حيث تم تقسيم العبارات الى قسمين رئيسين وثلاث محاور كالاتي:

القسم الأول يشمل أسئلة البيانات الشخصية من خلال مؤهل العلمي، العمر، الوظيفة سنوات الخبرة

القسم الثاني فقد اشتمل على أسئلة محاور الدراسة من خلال

المحور الأول مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لمبادئ TQM والمكونة من 10 أسئلة

المحور الثاني يحتوي على أسئلة متعلقة بعلاقة جودة الخدمات بولاء العملاء مكونة من 10 أسئلة من خلال 6 فقرات الجوانب المادية الملموسة، الاستجابة الاعتمادية الضمان والتعاطف،

المحور الثالث عاجلت الأسئلة المتعلقة بكسب ولاء العميل عن طريق الإستماع لصوت العميل من طرف مقدمي الخدمات والمكونة من 10 أسئلة من خلال ثلاث فقرات المواقف الإيجابية إتجاه الآخرين، حاجات العميل، تعامل العملاء مع المؤسسة.

ثانيا: أدوات تحليل البيانات

بعد القيام بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة على عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر ومعالجتها من خلال برنامج SPSS الإصدار 20 الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في اجراء التحليلات الإحصائية بكافة اشكالها عن طريق استخدام المعالجات الإحصائية والتي كانت كالتالي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا
- النسب المئوية والتكرارات
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار ستيودنت للعينة T Test

المطلب الرابع: صدق وثبات الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله او السمة المراد قياسها والتأكد من صدق الاستبيان المستخدم، تم استشارة الأستاذة المشرفة واستاذ متخصص في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته ومعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الاخر الى ان خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد به ثبات القيم والنتائج عند نفس القيمة حتى إذا اعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات الأداة لاستخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة

بعد توزيع الإستبيان على عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع تيارت وإسترجاعها تم تجميع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية لمعالجة البيانات Spss v20 بحيث تم التوصل الى النتائج الموضحة في ثلاث المطالب التالية: تحليل نتائج البيانات الشخصية والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة وإختبار الفرضيات على التوالي.

المطلب الأول: تحليل البيانات مجتمع العينة

جدول (3-3): بيانات مجتمع العينة

التكرار	النسبة المئوية %	البيان		توزيع العينة حسب المتغير	
9	15.0	اقل من 25 سنة		السن	
18	30.0	من 30 إلى أقل من 40 سنة			
27	45.0	من 40 إلى أقل من 50 سنة			
6	10.0	من 50 سنة فأكثر			
10	16.7	ثانوي		المؤهل العلمي	
16	26.7	تقني سامي			
17	28.3	ليسانس			
6	10.0	مهندس			
7	11.7	ماستر			
4	6.7	دراسات عليا			
14	23.3	موظف	خارجين	الوظيفة	
6	10.0	بطال			
10	16.7	طالب			
7	11.7	رئيس مصلحة	داخليين		
11	18.3	مكلف بالزبائن			
11	18.3	عون امن			
1	1.7	امين صندوق			
6	10.0	أقل من 5 سنوات			سنوات الخبرة
19	31.7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			
17	28.3	من 10 إلى أقل من 15 سنة			
8	13.3	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة			
10	16.7	من 20 سنة فأكثر			
30	50.0	خارجين		الانتماء	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

30	50.0	داخليين
----	------	---------

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 02

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

أولاً: فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

جدول (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

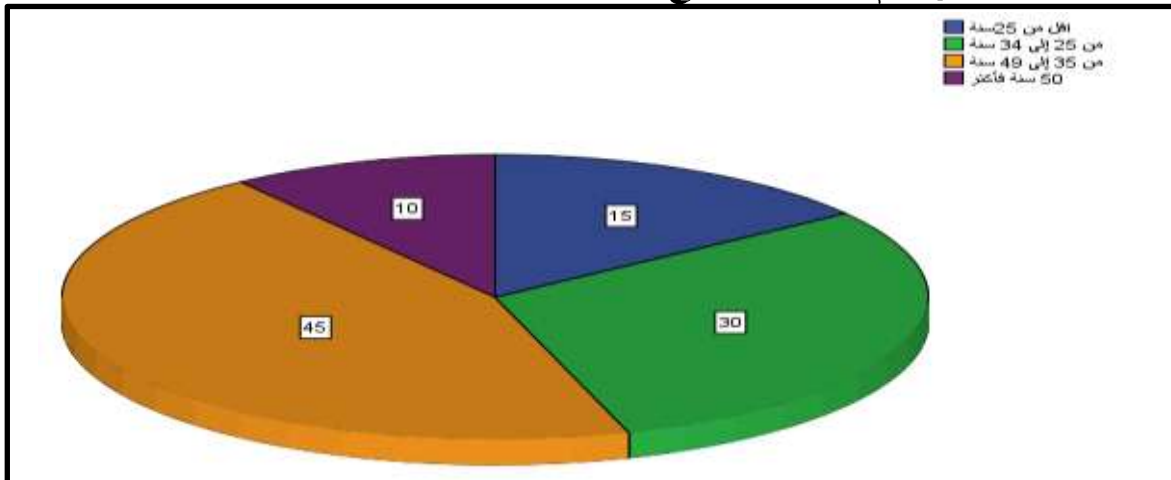
التكرار	النسبة المئوية %	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
9	15.0	أقل من 25 سنة	العمر
18	30.0	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
27	45.0	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
6	10.0	من 50 سنة فأكثر	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين يمثلون الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 45.00 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30.00 % وفي الأخير تأتي فئتين (أقل من 25 سنة ومن 50 سنة فأكثر) بنسبة 15.00 % و 10.00 % على التوالي

يرجع تباين هاته النسب إلى أن كل مرحلة لها اهتمامات ومحددات خاصة، فأغلب عملاء مؤسسة إتصالات الجزائر هم فئة الشباب كونها مرحلة ترتفع فيها نشاطات ومجهودات الفرد لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بهذه الفئة التي تعود بعائدات مالية مرتفعة

الشكل رقم: (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب مؤهل العلمي

يتم توزيع هاته العينة حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

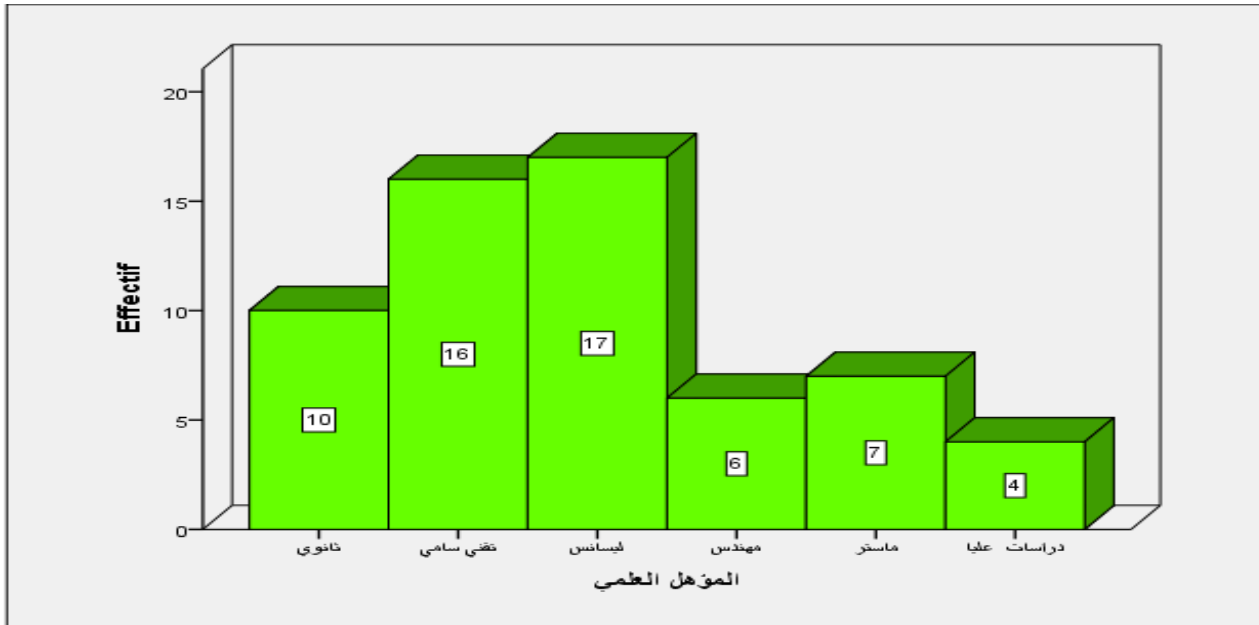
جدول (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
10	16.7	ثانوي	المؤهل العلمي
16	26.7	تقني سامي	
17	28.3	ليسانس	
6	10.0	مهندس	
7	11.7	ماستر	
4	6.7	دراسات عليا	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي فإننا نلاحظ أن 28.30% بالنسبة للمؤهل ليسانس ونسبة 26.70% بالنسبة للمؤهل تقني سامي ثم تليهما فئة ثانوي بنسبة 16.70% وبعدها فئة ماستر 11.70% وفي الاخير تأتي فئتين مهندس ودراسات عليا بنسبة 10.00% و6.70% يرجع ذلك بأن المستوى العلمي للفرد يؤثر على درجة الوعي بأهمية التطورات العلمية والمستجدات وهذا ما يستدعي وجوب توفر خدمات التواصل والأنترنترنت في البحوث العلمية لذا لوحظ أن أغلب العملاء لهم درجة علمية معينة

الشكل رقم: (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مؤهل العلمي



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا: فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

يوضح الجدول التالي تنوع العينة حسب الوظيفة

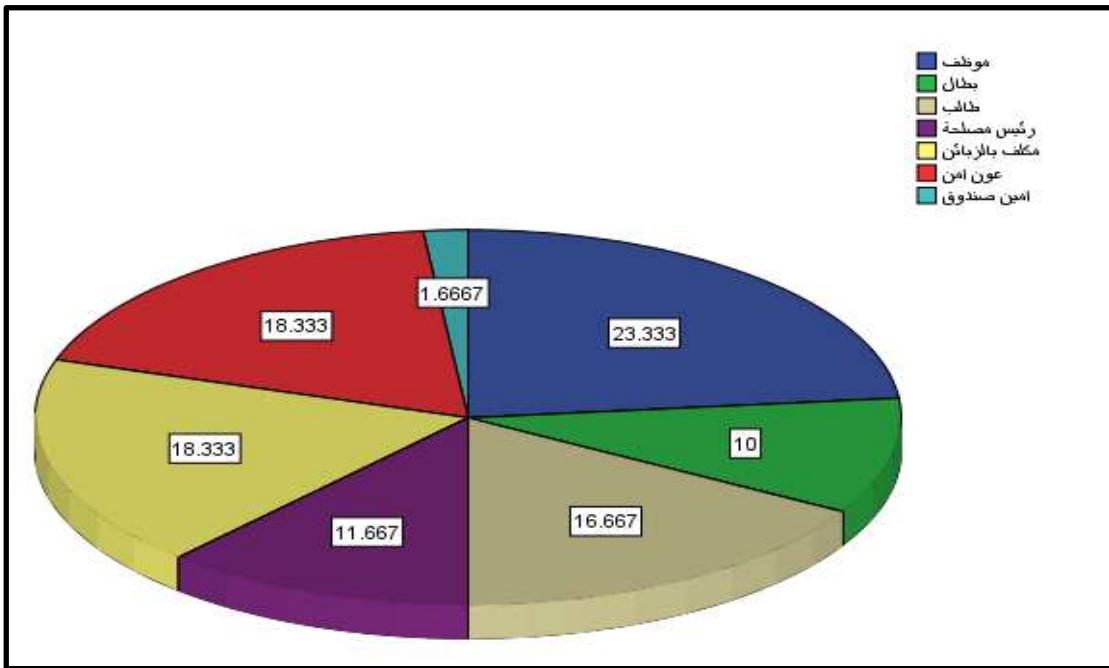
جدول (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
14	23.3	موظف	خارجيين
6	10.0	بطل	
10	16.7	طالب	
7	11.7	رئيس مصلحة	داخليين
11	18.3	مكلف بالزبائن	
11	18.3	عون امن	
1	1.7	امين صندوق	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب هذا متغير الوظيفة فإننا نلاحظ أن 50% بالنسبة للعمالء الداخليين اذ ان هناك تنوع في وظائف المؤسسة ونجد نسبة العمالء العاديين تحتل الصدارة بنسبة تقدر ب 23,3% وكانت أقل نسبة للعمالء وهم الباطلين بنسبة تقدر 10% ونسبة 50% بالنسبة للخارجيين ألا وهي للرئيس المصلحة بنسبة 11,7% حيث تدل هاته النتائج على إحتواء المؤسسة تنوع العاملين كل على حسب وظيفته وهذا المزيج المتناسق يسبب التنوع الفكري الثقافي ويفتح المجال لتبادل الخبرات في مجالات متعددة

الشكل رقم: (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

رابعاً: فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

جدول (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

6	10.0	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
19	31.7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
17	28.3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
8	13.3	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
10	16.7	من 20 سنة فأكثر	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية فإننا نلاحظ ان نسبة سنوات الخبرة من 5

إلى أقل من 10 سنوات هي مرتفعة بنسبة 31.70% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحافظ على

عملائها لفترة من الزمن والإستفادة من خبرتهم المهنية بشكل مطول، ثم تليها فئة من 10 إلى أقل من

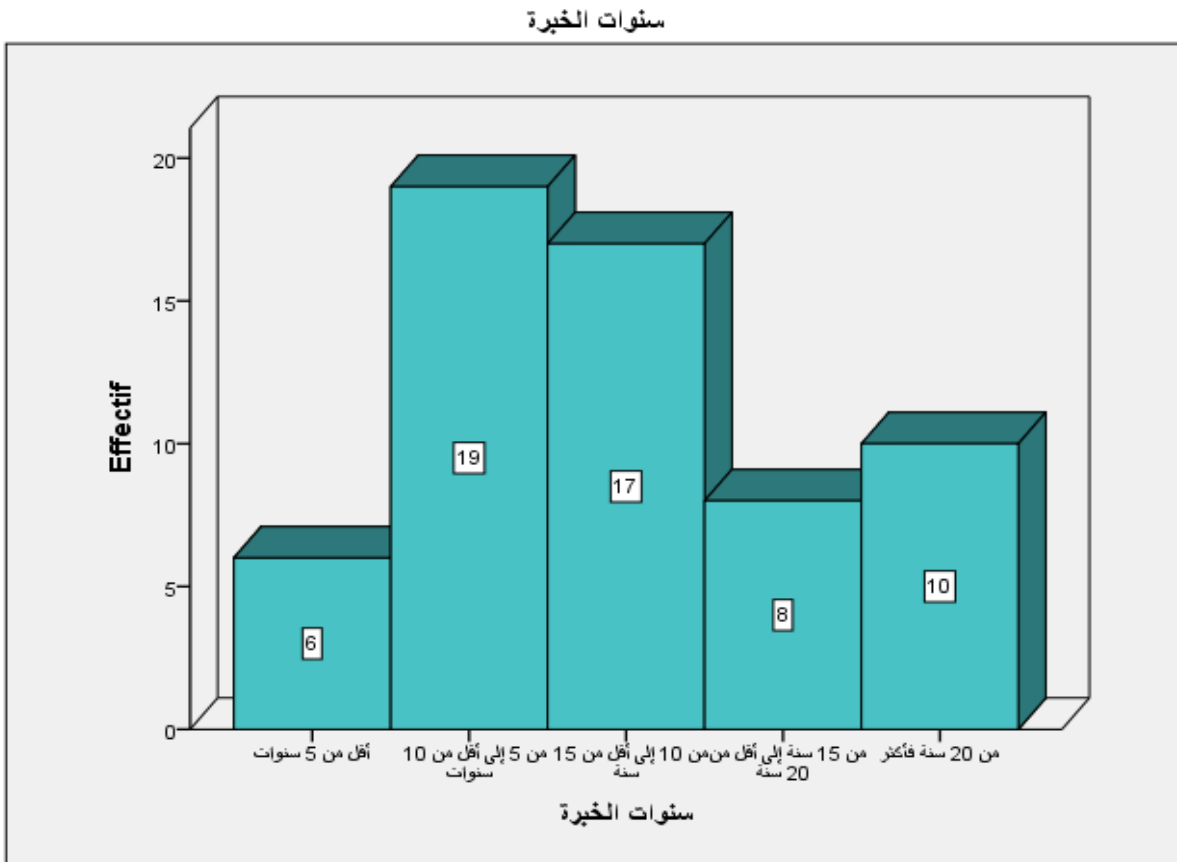
15 سنة بنسبة 28.30% أما فئة من 20 سنة فأكثر بلغ نسبة 16.70% وفي الأخير تأتي فئتين أقل

من 5 سنوات ومن 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 13.30% و 10%، مما يفسر ان هناك

تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة ويجب على المؤسسة الإستفادة أكثر من فئة الشباب لقدرة تحملهم

وفكرهم المتجدد. ونوضح هذا التنوع في الشكل والجدول التالي:

الشكل رقم: (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

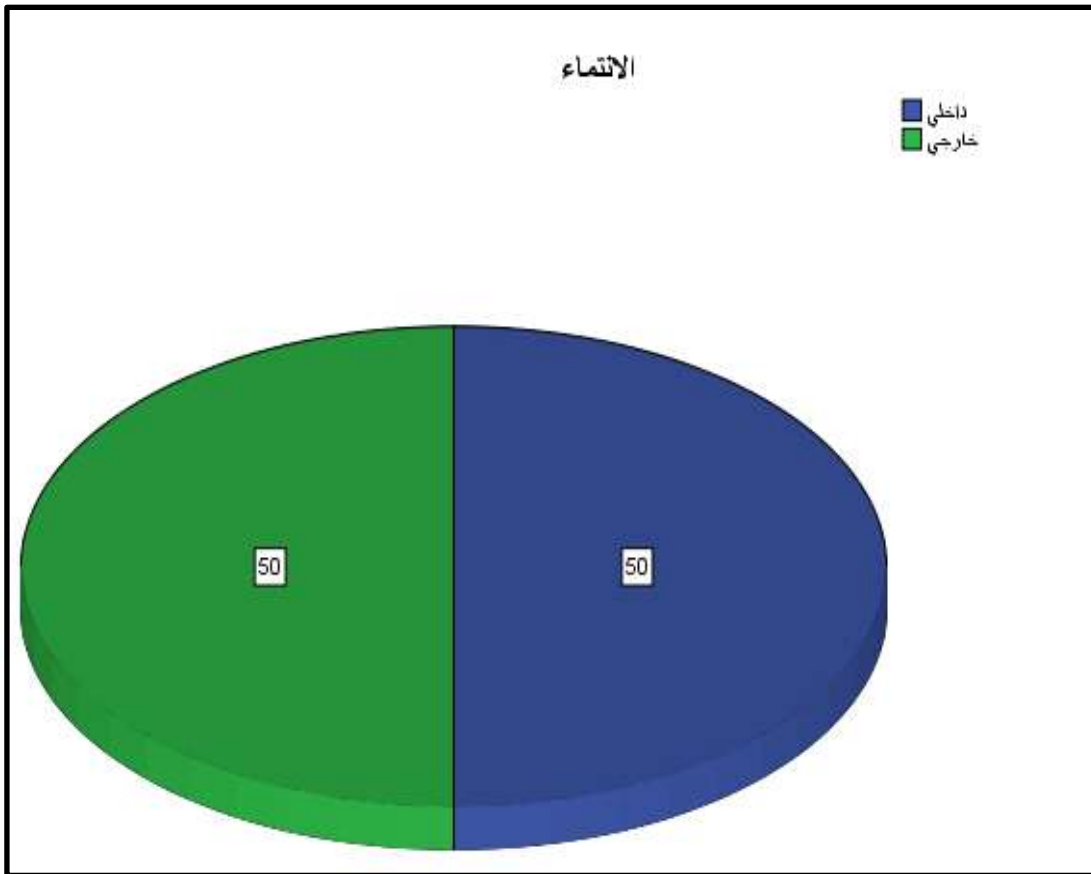
خامسا: فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء

جدول (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإنتماء

الانتماء	داخليين	خارجيين
الانتماء	30	30
	50.0	50.0

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن الانتماء لمؤسسة إتصالات الجزائر مقسم إلى قسمين متساويين من عملاء داخليين وخارجيين وي هذا راجع إلى أن المؤسسة لها تأثير على إنتماء العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين والتوزيع موضح في الشكل:



الشكل رقم: (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء:

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

المطلب الثاني: تحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

أولاً: تحليل ثبات وصدق أداة الدراسة

1- ثبات أداة الدراسة

لقد تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان والإتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9-3): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	10	.953
المحور 02	10	.958
المحور 03	10	.967
المجموع	30	.985

من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.985)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.5)، وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 98% من العينة المختارة ستكون إجاباتهم ثابتة في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

2- صدق أداة الدراسة

المحور الأول: مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM

جدول (10-3): مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ TQM	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون	.750	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.923	معامل بيرسون	الفقرة 02
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.778	معامل بيرسون	الفقرة 03
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.682	معامل بيرسون	الفقرة 04
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.811	معامل بيرسون	الفقرة 05
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.846 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 06
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.911 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 07
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.859 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 08
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.804 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 09

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
دالة إحصائية	.937**	معامل بيرسون	الفقرة 10
	.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.05).			

من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 04

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات المحور الأول تقارير حول مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 10، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 04، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي درسنا فيه مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في حين وجدنا نتيجة إيجابية ودالة إحصائية.

المحور الثاني: علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء

جدول (11-3): علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء	الدلالة الإحصائية
الفقرة 11	معامل بيرسون	.868**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
الفقرة 12	معامل بيرسون	.905**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
الفقرة 13	معامل بيرسون	.682**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

		60	حجم العينة	
دالة إحصائية	الفقرة 14	.820**	معامل بيرسون	
		.000	مستوى الدلالة	
		60	حجم العينة	
دالة إحصائية	الفقرة 15	.857**	معامل بيرسون	
		.000	مستوى الدلالة	
		60	حجم العينة	
دالة إحصائية	الفقرة 16	.820**	معامل بيرسون	
		.000	مستوى الدلالة	
		60	حجم العينة	
دالة إحصائية	الفقرة 17	.504**	معامل بيرسون	
		.000	مستوى الدلالة	
		60	حجم العينة	
دالة إحصائية	الفقرة 18	.511**	معامل بيرسون	
		.000	مستوى الدلالة	
		60	حجم العينة	
دالة إحصائية	الفقرة 19	.743**	معامل بيرسون	
		.000	مستوى الدلالة	
		60	حجم العينة	
دالة إحصائية	الفقرة 20	.882**	معامل بيرسون	
		.000	مستوى الدلالة	
		60	حجم العينة	
مستوى الدلالة (a=0.05).				

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 05

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني تقارير حول علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 12، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 17، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع وهو دراسة العلاقة بين جودة الخدمات وولاء العملاء فوجدنا أن هناك علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائية بين المتغيرين

المحور الثالث: اعتماد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

جدول (12-3): اعتماد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول الجودة وعلاقتها بالخدمة وولاء العملاء	الدلالة الإحصائية
الفقرة 21	معامل بيرسون	.791	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
الفقرة 22	معامل بيرسون	.794	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
الفقرة 23	معامل بيرسون	.687	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
الفقرة 24	معامل بيرسون	.866	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
الفقرة 25	معامل بيرسون	.463	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

	60	حجم العينة	
الفقرة 26	0.734	معامل بيرسون	دالة إحصائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
الفقرة 27	1.000	معامل بيرسون	دالة إحصائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
الفقرة 28	0.791	معامل بيرسون	دالة إحصائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
الفقرة 29	1.000	معامل بيرسون	دالة إحصائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
الفقرة 30	0.893	معامل بيرسون	دالة إحصائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (0.05=a).			

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثالث تقارير حول الجودة وعلاقتها بالخدمة وولاء العملاء ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 07 و09، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 05، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائية بين المتغيرات وأنه توجد علاقة بين الجودة والخدمة وولاء العملاء

3- ارتباط للمحاور الثلاث

جدول (3-13): إرتباط للمحاور الثلاث

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : المحور الاول	الدلالة الإحصائية
المحور 02	معامل بيرسون	.987**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
المحور 03	معامل بيرسون	.967**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحاور ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للمحور الثاني بمعامل ارتباط لبيرسون 0.987، أما أقل قيمة فقد كانت للمحور الثالث بمعامل ارتباط بيرسون 0.967، وهذا يعني أن المحاور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجل دراسة مدى إرتباط المحاور ببعضها البعض فوجدنا أن هناك علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

ثانيا: نتائج بيانات الدراسة

المحور الأول: مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM

جدول (14-3): مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بعملية التخطيط المستمر للجودة	4.0000	1.00844	2	جيد
2	تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة	2.4333	1.34501	10	متوسط
3	تقدم الإدارة العليا الدعم والإسناد للعاملين	3.8167	.89237	7	جيد
4	تهتم إدارة إتصالات الجزائر بتلبية حاجات ورغبات العملاء	3.6000	1.21013	9	متوسط
5	تهتم إتصالات الجزائر بالتطوير والإبتكار وتحسين الخدمة المقدمة	3.6667	.54202	8	جيد
6	تتخذ إتصالات الجزائر قراراتها على أساس البيانات الفعلية	3.9667	.66298	3	جيد
7	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء	3.9333	.51640	5	جيد
8	تشكيل فرق العمل من أجل التطوير والأبتكار	4.0833	.64550	1	جيد
9	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM أدى إلى رفع مستوى جودة الخدمات	3.9833	.56723	4	جيد
10	يتم عقد دورات متخصصة بشكل مستمر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر	3.8500	.48099	6	جيد
الدرجة كلية		3.73333	0.787107		

من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 03

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) وانحراف معياري (0.78) وهذا يدل على أن مجال مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM جاء بدرجة مرتفعة.

لوحظ أن المبدأ الذي ذكر في العبارة رقم 2 على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تلتزم بتطبيق خطة TQM جاء بدرجة متوسطة وهذا ما يفسره عدم تخصيص المؤسسة لقسم. خاص بقياس وتحليل وضبط الجودة، كما لوحظ نفس الشيء بالنسبة للعبارة رقم 4 التي تدل على اهتمام الإدارة العليا بتلبية رغبات العميل وهو بدوره يفسر بعدم تخصيص قسم لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة والمسئولة عن تطبيق مبادئ معينة تعالج هذه المشاكل

وفي المقابل من الطبيعي جدا أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية الجودة بما أنها هي التي أشرفت على وضع أهداف التحسين وراقبت عمليات تنفيذها وبالتالي فإن تحمل مسؤولية الجودة هي أساس الإلتزام بها، فإذا تحملت الإدارة العليا مسؤولية الجودة ستقوم بالتخطيط لها والإشراف عليها والمشاركة فيها.

وعلى كل حال فإن الإدارة العليا بالمؤسسة تحرص على تطبيق مؤشرات الإلتزام بإدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة تقريبا بدء من تشكيل فرق العمل من أجل التطوير والإبتكار إنتهاء بإهتمام إتصالات الجزائر بالتطوير والإبتكار وتحسين الخدمة المقدمة.

جدول (15-3): علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
11	المظهر الخارجي لإتصالات الجزائر جذاب	3.9333	.51640	6	جيد
12	معدات الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة	4.0333	.60971	5	جيد
13	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح	3.8833	.45442	8	جيد
14	تقدم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل	3.4833	.91117	9	متوسط
15	الإستجابة الفورية لإستفسارات وشكوى العملاء	3.4500	.83209	10	متوسط
16	يستجيب الموظفون في المؤسسة لحاجات العملاء بشكل فوري	3.8333	.58705	7	جيد
17	الشعور بالأمان في التعامل مع العميل	4.1000	.65613	3	جيد
18	الشعور بالثقة من مقدمي الخدمات	4.3667	.48596	1	جيد
19	تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء	4.3000	.46212	2	جيد
20	وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا	4.0333	.71228	4	جيد
		3.94165	0.622733	الدرجة كلية	

من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء أن المتوسط الحسابي للدرجة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

كلية (3.94) وانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن مجال محور علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء جاء بدرجة مرتفعة.

يتضح من خلال الجدول أن ابعاد الخدمة تساهم بشكل كبير في ولاء العميل أو عدمه إذ لوحظ أن بالنسبة للإعتمادية و الملموسية، فالمؤسسة لا تقدم كل التسهيلات المادية في تقديم خدماتها و ذلك لأن قيم المتوسط الحسابي جاءت بدرجات متوسطة في العبارة 14 التي نصت على إنجاز اتصالات الجزائر خدماتها بشكل دقيق وتلبية رغبات عملائها لا يعادل المستوى الجيد، بالنسبة لبعدها الاستجابة فقد كانت الإجابات في العبارة 15 قيمتها متوسطة من قبل المستجوبين و هو ما يدل على أن استجابة مقدمي خدمة اتصالات الجزائر لشكاوى و استفسارات العملاء ليست على أكمل وجه أما بالنسبة لبعدي الضمان و التعاطف فإن العملاء راضون بشكل تام وهذا ما نصت عليه العبارتين 19 و 18 بأن المؤسسة تقدم خدماتها بشكل آمن خال من المخاطر وتولي عملائها اهتماما شخصيا خاصا، كل هذا التباين يعود إلى اختلاف البيانات الشخصية كالانتماء، فالعملاء داخلين يرون انهم يقدمون أحسن ما لديهم اما العملاء الخارجين دائما ما يبحثون على المزيد من الجودة.

المحور الثالث: إعتقاد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

جدول (16-3): إعتقاد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
21	التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالابتسامه وبعظهم حسن	4.6667	.47538	3	جيد
22	نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	3.3333	.75165	9	متوسط
23	مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة	3.0667	.77824	10	متوسط
24	جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4.0500	.67460	6	جيد

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

25	توقعات حاجات العميل مسبقا لتوفير الخدمة بشكل أسرع	4.6000	.49403	4	جيد
26	إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	4.3000	.46212	5	جيد
27	تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	4.0333	.71228	7	جيد
28	تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	4.6667	.47538	2	جيد
29	توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	3.3333	.75165	8	متوسط
30	تحفيز العميل ومكافئته يدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	4.6667	.47538	1	جيد
الدرجة كلية		4.07167	0.605071		

من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الجودة وعلاقتها بالخدمة وولاء العملاء أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.07) وانحراف معياري (0.60) وهذا يدل على أن مجال محور الجودة وعلاقتها بالخدمة وولاء العملاء جاء بدرجة مرتفعة بالنسبة للعبارات 21،22،23 والتي تمثل المواقف الإيجابية داخل المؤسسة كانت نتائجها مختلفة، فالعبارة رقم 21 والتي تنص على التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالإبتسامه ومظهر حسن نالت رضا العملاء بدرجة جيدة ، أما العبارتين 22،23 والتي عبرتا عن نشر الإيجابية داخل المؤسسة ومساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة كانت نتائجهما متوسطة، فجودة الخدمة مرهونة بمزاج وسعادة العميل ،فكلما إرتفعت الإيجابية داخل المؤسسة تحسنت نفسيته وهذا ما يساهم في ولاء العميل، بالنسبة لحاجات العميل وتعامل العملاء مع المؤسسة كانت النتائج جيدة في كل العبارات إبتداء من العبارة 24 وصولا إلى العبارة 30 باستثناء العبارة 29 التي نصت على إفتقاد المؤسسة لتوفير خدمات مساعدة وهو عنصر يفيد كثيرا في ولاء العميل

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

تطبق مؤسسة إتصال الجزائر مبادئ TQM في تقديم خدماتها

H_0 لا تطبق مؤسسة إتصال الجزائر مبادئ TQM في تقديم خدماتها

H_1 تطبق مؤسسة إتصال الجزائر TQM في تقديم خدماتها

الجدول (17-3): اختبار T Test للفرضية الأولى

المحور	N	Moyenne	Ecart type	Sig (bilatérale)	ddl	t
المحور الأول	60	3,7333	0,7	0,000	59	41,125

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الأول قد بلغ 3,7333 بإنحراف معياري قدره 0,70318 ما يعني أن إجابات المستجوبين جاءت ضمن درجة تقييم عالية تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية ولقد تم الأخذ بعين الإعتبار قيمة Sig المقابلة لها التي تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يفيد في تأكيد صحة الفرضية H_1

H_1 تطبق إتصالات الجزائر مبادئ TQM

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر تساهم بشكل كبير في تحقيق ولاء العملاء

H_0 : جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر لا تساهم بشكل كبير في تحقيق ولاء العملاء

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

H_1 : جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر تساهم بشكل كبير في تحقيق ولاء العملاء

الجدول (3-18): إختبار T Test للفرضية الثانية

المحور	N	Moyenne	Ecart type	Sig (bilatérale)	ddl	t
المحور الثاني	60	3,94	0,45	0,000	59	55,956

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الثاني قد بلغ 3,94 بإنحراف معياري قدره 0,45 ما يعني أن إجابات المستجوبين جاءت ضمن درجة تقييم عالية وتعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية حيث تم الأخذ بعين الإعتبار قيمة Sig المقابلة لها التي تسوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يفيد في تأكيد صحة الفرضية H_1

H_1 : جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر تساهم بشكل كبير في تحقيق ولاء العملاء

ثالثا: إختبار صحة الفرضية الثالثة

يعتمد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

H_0 : لا يعتمد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

H_1 : يعتمد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

الجدول (3-19): إختبار T Test للفرضية الثالثة

المحور	N	Moyenne	Ecart type	Sig (bilatérale)	ddl	t
--------	---	---------	------------	------------------	-----	---

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تيارت

المحور	60	4,07	0,54	0,000	59	57,94
الثالث						

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الثاني قد بلغ 4,07 بإنحراف معياري قدره 0,54 ما يعني أن إجابات المستجوبين جاءت ضمن درجة تقييم عالية تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية حيث تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة Sig المقابلة لها التي تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يفيد في تأكيد صحة الفرضية H_1

H_1 : يعتمد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

مناقشة النتائج

فيما يتعلق بالفرضية الأولى

من خلال نتائج الإختبارات الإحصائية للفرضية الأولى التي كانت تفرض أن مؤسسة إتصال الجزائر فرع تيارت تطبق مبادئ TQM في تقديم خدماتها وهذا ما أكدته نتائج الفرضية H_1 أي أن المؤسسة تقوم بتطبيق مبادئ TQM في تقديم خدماتها وهذا ما توصلت إليه دراسة ياسمينه شويط (2020).

وقد توصلت هذه الدراسة بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتطبيق مبادئ TQM إلى حد كبير، ما جعلها تحتكر السوق وتساعد بالنهوض بالإقتصاد الوطني وهذا لا يستثنى بأن على المؤسسة أن تحرص على الإلتزام بتطبيق خطة مناسبة للجودة الشاملة وكذلك عليها الاهتمام أكثر بتلبية حاجات ورغبات العملاء بوضع مصلحة خاصة للعملاء.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية

من خلال نتائج الإختبارات الإحصائية للفرضية الثانية التي كانت تفرض أن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر تساهم بشكل كبير في تحقيق ولاء العملاء

وهذا ما أكدته نتائج الفرضية H_1 أي أن هناك علاقة بين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر ومساهمتها في تحقيق ولاء العملاء للمؤسسة وهذا ما توصلت إليه دراسة بوزيان حسان (2014).

وقد توصلت هذه الدراسة أن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر تساهم في تحقيق ولاء العملاء، وبرز ذلك في مختلف الأبعاد خاصة في البعدين الشعور بالأمان والتعاطف، في حين اختلفت النتائج في كل من بعد الإستجابة والإعتمادية، ومن أجل كسب ولاء العميل لابد للمؤسسة إيجاد حلول كتقديم معلومات صحيحة ودقيقة، وإستجابة فورية للإستفسارات وشكوى العملاء

فيما يتعلق بالفرضية الثالثة

من خلال نتائج الإختبارات الإحصائية للفرضية الثالثة التي كانت تفرض أن مقدمي الخدمات يعتمدون على الاستماع لصوت العميل لكسب ولاءه

وهذا ما أكدته نتائج الفرضية H_1 أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين الجودة وتقديم الخدمة وولاء العملاء وهذا ما توصلت إليه الدراسة مدروس نادية ومزياني حنان (2022)

قد توصلت نتائج هذه الدراسة على أنه توجد علاقة إيجابية بين الجودة وجودة الخدمة وولاء العميل، فالمؤسسة مقيدة في عملها بتلبية رغبات العميل بغرض تحقيق أهدافها كالإستمرارية والميزة التنافسية وزيادة رقم الأعمال وهو ما يستدعي توفر خدمات ذات جودة ومقدمي الخدمات يتميزون بالمهارة والإيجابية والتعامل الجيد مع العميل تستجيب لصوت عملائها وتلبي رغباتهم، فكلما أستمعوا مقدمي الخدمة لجميع طلبات العملاء زاد ولاء العملاء للمؤسسة.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وما إذ كانت تطبيق مبادئ هذا النظام الذي يعد الركيزة الأساسية التي تركز كافة مجهوداتها في سبيل تحقيق ولاء العملاء من خلال تدعيم جودة خدماتها فقد اسقطنا المفاهيم النظرية لتغيرات الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع تيارت من خلال توزيع استبيان قسمين أساسيين هما قسم البيانات الشخصية كالعمر والمؤهل العلمي وغيرهم وقسم الدراسة تكون من ثلاث محاور كالتالي مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لمبادئ TQM، علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء، الجودة وعلاقتها بالخدمة وولاء العميل يستهدف العملاء الداخليين و كذا الخارجين لولاية تيارت وقد تم معالجة البيانات للحصول عليها ببرنامج SPSS بواسطة مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل معامل الارتباط من أجل الحصول على نتائج دقيقة. وقد اتضح من خلال الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق مبادئ TQM بدرجة جد مرتفعة وإن خدماتها تتسم بجودة عالية وأن درجة رضا عملائها قوية جدا.

الخاتمة

الخاتمة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية وإيجابية تمس كل جوانب نشاطها، حيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية، وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والتفوق والإستمرار، وعليه جاءت هذه الدراسة لمعالجة المشكل المتمثل في "كيف تساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات وتحقيق ولاء العملاء؟"

من أجل معالجة هذه الإشكالية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث عالج الفصل الأول مفهوم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة مع تحديد مبادئ إدارة الجودة وأهدافها، مع تعرف على أهم الخطوات اللازمة من أجل تطبيق هذا النظام لتحسين الجودة وأهم العراقيل التي قد تواجهها المؤسسة عند تطبيق هذا النظام وعلاوة على ذلك فقط تم تحديد وتوضيح الصورة التي تجمع بين مفهومين إدارة الجودة والمنظمة العالمية للتقييس والتي أفادت أن TQM تبحث في سبل تعزيز الجودة أما ISO تبحث في سبل ضبط معايير الجودة ومصداقيتها.

وقد عالج الفصل الثاني مفهوم جودة الخدمات من خلال التعرف على مفهوم للخدمة وجودة الخدمة مع تحديد طرق تقييم لجودة الخدمة، وبد ذلك تعرفنا على ماهية الولاء بتحديد مفاهيم للولاء والعميل ولولاء العميل، مع تبيان العلاقة بين الجودة الخدمة وولاء العملاء والتي كان مفادها أن الجودة دليل واضح تتعبه المؤسسة لكسب ولاء العملاء من خلال تحسين جودة خدماتها.

وفي الفصل الأخير تمت دراسة تطبيقية لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيارت وتم إثبات صحة الفرضيات بمعامل ستيودنت T-Test حيث رفضت الفرضية الصفرية H_0 وتم قبول الفرضية H_1 والتي كانت كالآتي:

- الفرضية الأولى: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر مبادئ TQM في تقديم خدماتها
- الفرضية الثانية: جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم بشكل في تحقيق ولاء العملاء
- الفرضية الثالثة: يعتمد مقدمي الخدمات على الإستماع لصوت العميل لكسب ولاءه في مؤسسة اتصالات الجزائر

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالية:

- الجودة لها تأثير إيجابي على ولاء العملاء من خلال دعمها لجودة الخدمات.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق مبادئ TOM بدرجة مرتفعة بالرغم من أنها لا تمتلك مصلحة خاصة بالعملاء ولا تلتزم بتطبيق خطة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تقوم بتشكيل فرق عمل تسهر جاهدة من أجل التطوير والابتكار وهذا ما يساعد في تحقيق الجودة
- الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر تنسم بالجودة.
- أن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق ولاء العملاء، وذلك في مختلف الأبعاد ومن أجل كسب ولاء العميل لابد للمؤسسة من الاهتمام برغباته واستفساراته حول الخدمات.
- تساهم المؤسسة بتحقيق ولاء العملاء بتقديم خدمات بشكل لائق ومحترم تتوافق مع توقعات العملاء.
- توجد علاقة بين الجودة وتقديم الخدمة وولاء العملاء فكلما أستمعوا مقدمي الخدمة لجميع طلبات العملاء زاد ولائهم للمؤسسة.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة لوحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تملك مؤشرات إيجابية حول تطبيقها لنظام إدارة جودة الشاملة وتدعيمها لهذا الوضع الجيد سيتم تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد المؤسسة في التميز أكثر:

- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر الاهتمام أكثر بتلبية حاجات ورغبات عملائها
- ضرورة تقديم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل
- مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة مع توفير خدمات مساعدة إضافية مكاملة للخدمات الأساسية

- ضرورة تخصيص مصلحة لإدارة الجودة الشاملة
- يجب على المؤسسة الاستماع لصوت العميل من خلال قسم خاص بالشكاوى والاستفسارات
- توعية كل موظفي المؤسسة بأهمية الجودة
- نشر ثقافة الجودة كمسؤولية فردية ومن مبدأ أخلاقيات العمل
- نشر الروح الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبيات
- توعية الموظفين بالمفاهيم التي تتعلق بالجودة كالأيزو وTQM

أفاق الدراسة

إن هذا البحث يفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات التي تستكمل جوانب موضوع دور إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء ويمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية النقاط والعناوين التالية:

- 1 دور النظام الرقابي في دعم برامج إدارة الجودة
- 2 إدارة الجودة الشاملة كمدخل لدعم الإبداع والإبتكار
- 3 العوامل المتحكمة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية.
- 4 أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل
- 5 أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1- القواميس

1. نخبة من مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، باب السين، مادة السلع، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

2- الكتب

1. أبو قحف، عبد السلام، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الجمعية، مصر، 2002.
2. أحمد صلاح، عبد السلام وآخرون، أثر الولاء في تفسير العلاقة بين جودة الخدمة الهاتفية وإنتماء العملاء، 2015.
3. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008.
4. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. بهجت عطية راضي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
6. بول ليسي، يان بيتر لייيس، تسليط الضوء على سلوك العملاء اليوم وتأثيره على العمل غدا، AIMIA inspiring loyalty، كندا.
7. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
8. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1996.

9. حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
10. خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2001.
11. خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
12. خضير كاظم حمود، إدارة جودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
14. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
15. الدرادكة مأمون سليمان، طارق شبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
16. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2008.
17. السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع، الخبر، 1995.
18. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
19. عمر وصفي معقلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
20. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق-أفكار وتوجيهات جديدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
21. فريد كورتيل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009.

22. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لآيزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006.
24. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2008.
26. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
27. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة والدار العلمية الدولية، عمان، 2002.
28. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، الأردن، 2005.
29. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
30. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
31. معلا ناجي، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، الطبعة الأولى، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 1992.
32. مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة "من المستهلك الى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2004.
33. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

3- أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية

1. أروى فواز سعود الفوزان، أثر الإلتزام بأخلاقيات المهنة على رضا العملاء في فروع البنوك التجارية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2013.
2. اسحاق تريبو شطة "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015.
3. أنيسة الدويك، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، غزة، 2018.
4. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية " دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع"غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.
5. بن عليوش توفيق، دور التوجيه السوقي في توجيه ولاء العميل دراسة حالة: شركة جيزي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017.
6. بوباح عالية، دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة قطاع الإتصالات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة، 2011.
7. بوسطحة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء: دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، 2011.
8. بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014.

9. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
10. جمال بشير أبو بكر عقيل، نظام إدارة جودة الإيزو 9000 من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2008.
11. حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية-قطاع غزة، وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2014.
12. خالد شطي مفضي عواد العجمي، فعالية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ولاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كويت، 2011.
13. ريمة أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
14. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون -دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2008.
15. عزيز بن معوض القنّامي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
16. فائق جاري زوير، دراسة استطلاعية في محطة كهرباء الناصرية الحرارية، أطروحة الدكتوراه في الإدارة الصناعية، كلية سانت كلمنتس العالمية، العراق، 2014.

17. ليس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016.
18. مجدوب خيرة، "تطبيق المجموعات المهمة لترتيب متطلبات الزبائن في نشر وظيفة الجودة" أطروحة الدكتوراه في علوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
19. محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع إستخدام مزيج التسويق وأثره على ولاء العميل-دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
20. مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.2012.
21. ممدوح عبد اللطيف المواهرة، أثر أبعاد جودة الخدمات الفندقية المدركة على ولاء العملاء في فنادق فئة خمس نجوم بالأردن، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة عمان العربية، عمان، 2016.
22. مؤيد أكرم أرسلان، أثر تطبيق تكامل نظام (ISO 9001-TQM) على سياسة التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز)، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2012.
23. نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
24. يزيد قادة، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة " رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.

1. أيوب محمود محمد، أثر تحقيق الجودة في ولاء الزبون، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 18، 2020.
2. بلقرع فاطمة، قرن خيرة، تسيير جودة الخدمات، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2011.
3. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007.
4. بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة العلمة)، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 06، 2011.
5. درباس أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية-مفهومها وتطبيقها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي- مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 50، 1994.
6. سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، دمشق، 2013.
7. عبد الرحمان السليمان، هندريك كوكارت، المصطلحية والتقييس: المنظمة العالمية للتقييس (الإيزو) واللجنة الفنية السابعة والثلاثون، مجلة مجمع اللغة العربية على الشبكة العالمية، العدد 7، جامعة لوفان، بلجيكا، 2015.
8. عيسى مرازقة، سيهام مخلوفة، أهمية الجودة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، باتنة، 1 جوان 2017.
9. عيسى نبوية، خلوط عواطف، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 2، 2014.
10. محمد الخشروم، سليمان علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.
11. مدروس نادية، مزياني حنان، دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق ولاء العملاء "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، 2022.

12. وزاني محمد، رماس محمد أمين، إستخدام نموذج SERVPERF لتقييم أثر الخدمة وجودة الخدمة على سلوك رضا العملاء: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT سعيدة-الجزائر، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، العدد 05، الجزائر، 2017.
13. يوسف حجيم الطائي، هاشم نوري العبادي، الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة الكوفة، العراق، 2008.
14. يسمينة شويط، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإتصال في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر)، مجلة متون كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 01، سعيدة، 2020.
15. يوسف حجيم الطائي، هاشم نوري العبادي، الرؤية الإستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، 2008.
16. حاكم جبوري الحفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، 2012.

5- المؤتمرات والملتقيات

1. بوخرص رمضان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-الجزائر 4-5 ماي، 2005.
2. عمري سامي، عمري ريم، إستخدام نموذج Servqual لقياس جودة الخدمات المصرفية ف البنوك المحمولة (الخلوية)، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول: إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: أفكار متجددة، كلية العلوم المالية الإدارية، فيلادلفيا، الأردن، 2014.

6- الأنترنت (INTERNET)

مجلة رواد الأعمال، أنواع العملاء وأفضل طرق التعامل معهم (1-2):

[/https://www.rowadalaamal.com](https://www.rowadalaamal.com)

<https://www.algeriatelecom.dz/ar>، موقع إتصالات الجزائر،

عوض بن علي القرني، نظام إدارة الجودة (الإيزو) 2008: ISO 9001، من الموقع الإلكتروني:

<https://www.academia.edu/>

1- Dictionnaire

1. Verginas, T., and Alexander, M. "New Webster Dictionary of the English **Language** ", G @ C Merrian Co. Chicago, 1971, P368.

2- Livres

1. Bank, John, The essence of total quality management prentice, hall, 2000.
2. Christian Dumolin, Jean-paul, "Entreprise de services ",2ème edition, édition d'organisation, Paris, 1998.
3. Denis lindon, Frédéric Jallat, le Marketing –**Études Moyens d'action stratégie**, 5ere, Dunod, paris, 2010.
4. Ellwood I, The essential brand book : over 100 technique to increase brand value, Second edition, london, 2012
5. Fisher, Barry, Developing an Iso 9000 quality system, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996.
6. Jean Lapeyre, "grantir de service" éditions d'organisation, Paris, 1998.
7. Lovelock et al, Marketing des services, 6me édition, Pearson Education, Paris, 2008.
8. Luc Boyer, 50 ans de management des organisation, édition d'organisation, Nota bene, paris, 2005.

9. Philip Kotler, B. Dubois, "Marketing management", 12^{ème} edition, Pearson Education, Paris, 2006.
10. Teboul, James, Managing Quality Dynamics, London: Prentice – Hall International (UK) Ltd., 1991.

3- **These et mémoires**

1. Zhizhai Zhang, Implementation of Total Quality Management –an Empirical Study of Chinese manufacturing firms, PhD thesis, Rijksuniversiteit Groningen, bedrijfskunde 2000.

4- Les revues

1. Claver, Gasco.S. L ; Liopis.J & Gonzalez.R, The strategic process of a cultural change to implement total quality management: a case study, Total Quality Management, Vol 12 N°04, 2001.
2. Cronin J.J., Taylor S.A., Measuring service quality : A Reexamination and Extension, *Journal of marketing*, vol55, 1992.
3. Jones, R., Arndt. G., & Kustin. R, "ISO 9000 among Australian companies : impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 6/7, N.Y, 1997.

4. Liu, Y, The Long Term Impact of Loyalty programs on consumer purchase Behavior and Loyalty ; Journal of Marketing Vol (71), 2007.
5. Meegan. S.T., & Taylor W.A., "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation", International Journal of quality and Reliability Management, Vol. 14 No. 2/3, N.Y, 1997.
6. Pettigrew ,A. M, Context and action in the transformation of the firm, Journal of Management Studies, Vol.24, No.6, 1987.
7. Ramamoorthy R, and all, Service quality and its impact on **customers' behavioural intentions and satisfaction: an** empirical study of the Indian life insurance sector, Total Quality Management & Business Excellence, 2016.
8. Sattar, M.U& Sattar, B, Customer Satisfaction affects the customer loyalty : evidence from telecommunication sector in pakistan, Asian journal of business management, vol(4) 2012.
9. Singles, J., Ruel. G.& Water. H, "ISO 9000 series: certification and performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No.1, N.Y, 2000.

الملاحق

الملحق رقم 01: معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	60	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.985	30

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بعملية التخطيط المستمر للجودة	113.4667	283.067	.921	.985
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة	115.0333	275.863	.843	.986
تقدم الإدارة العليا الدعم والإسناد للعاملين	113.6500	288.197	.869	.985

تهتم إدارة إتصالات الجزائر بتلبية حاجات ورغبات العملاء	113.8667	277.033	.915	.985
تهتم إتصالات الجزائر بالتطوير والإبتكار وتحسين الخدمة المقدمة	113.8000	299.349	.837	.985
تتخذ إتصالات الجزائر قراراتها على أساس البيانات الفعلية	113.5000	294.186	.911	.984
تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء	113.5333	300.084	.838	.985
تشكيل فرق العمل من أجل التطوير والأبتكار	113.3833	294.579	.918	.984
تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM أدى إلى رفع مستوى جودة الخدمات	113.4833	298.051	.866	.985
يتم عقد دورات متخصصة بشكل مستمر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر	113.6167	301.325	.825	.985
المظهر الخارجي لإتصالات الجزائر جذاب	113.5333	300.084	.838	.985
معدات الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة	113.4333	296.216	.893	.985
تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح	113.5833	302.417	.804	.985
تقدم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل	113.9833	288.796	.830	.985
الإستجابة الفورية لإستفسارات وشكوى العملاء	114.0167	288.525	.924	.984
يستجيب الموظفون في المؤسسة لحاجات العملاء بشكل فوري	113.6333	297.287	.875	.985
الشعور بالأمان في التعامل مع العميل	113.3667	294.101	.925	.984
الشعور بالثقة من مقدمي الخدمات	113.1000	302.498	.746	.985

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء	113.1667	303.497	.722	.985
وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا	113.4333	292.080	.934	.984
التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالإبتساماة وبمظهر حسن	112.8000	301.349	.834	.985
نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	114.1333	291.406	.911	.984
مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة	114.4000	290.108	.929	.984
جعل العمل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة	113.4167	293.501	.925	.984
توقعات حاجات العميل مسبقا لتوفير الخدمة بشكل أسرع	112.8667	301.168	.812	.985
إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	113.1667	303.497	.722	.985
تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	113.4333	292.080	.934	.984
تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	112.8000	301.349	.834	.985
توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	114.1333	291.406	.911	.984
تحفيز العميل ومكافئته بدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	112.8000	301.349	.834	.985

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%

	Valide	60	100.0
Observations	Exclus ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.953	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بعملية التخطيط المستمر للجودة	33.3333	37.175	.915	.942
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة	34.9000	35.075	.789	.957
تقدم الإدارة العليا الدعم والإسناد للعاملين	33.5167	38.864	.880	.944
تهتم إدارة إتصالات الجزائر بتلبية حاجات ورغبات العملاء	33.7333	35.453	.869	.948
تهتم إتصالات الجزائر بالتطوير والإبتكار وتحسين الخدمة المقدمة	33.6667	43.345	.814	.949
تتخذ إتصالات الجزائر قراراتها على أساس البيانات الفعلية	33.3667	41.355	.897	.945
تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء	33.4000	43.397	.850	.949

تشكيل فرق العمل من أجل التطوير والابتكار	33.2500	41.411	.917	.945
تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM أدى إلى رفع مستوى جودة الخدمات	33.3500	42.570	.885	.947
يتم عقد دورات متخصصة بشكل مستمر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر	33.4833	43.983	.820	.950

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	60	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

المظهر الخارجي لإتصالات الجزائر جذاب	35.4833	25.068	.858	.953
معدات الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة	35.3833	24.037	.897	.951
تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح	35.5333	25.779	.821	.955
تقدم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل	35.9333	22.199	.785	.959
الاستجابة الفورية لإستفسارات وشكوى العملاء	35.9667	22.101	.892	.952
يستجيب الموظفون في المؤسسة لحاجات العملاء بشكل فوري	35.5833	24.315	.883	.951
الشعور بالأمان في التعامل مع العميل	35.3167	23.474	.923	.949
الشعور بالثقة من مقدمي الخدمات	35.0500	26.082	.696	.958
تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء	35.1167	26.274	.693	.959
وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا	35.3833	22.952	.925	.949

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	60	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.967	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التعامل مع العملاء بذكاء واستقبالهم بالابتساماة وبمظهر حسن	36.0500	25.235	.873	.964
نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	37.3833	22.579	.908	.962
مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة	37.6500	22.231	.926	.962
جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة	36.6667	23.480	.871	.963
توقعات حاجات العميل مسبقا لتوفير الخدمة بشكل أسرع	36.1167	25.156	.854	.964
إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	36.4167	26.179	.685	.969
تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	36.6833	22.966	.902	.962
تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	36.0500	25.235	.873	.964
توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	37.3833	22.579	.908	.962
تحفيز العميل ومكافئته بدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	36.0500	25.235	.873	.964

ملحق رقم 02 : بيانات مجتمع العينة

Statistiques

	الوظيفة	العمر
N	60	60
	Valide	60
	Manquante	0

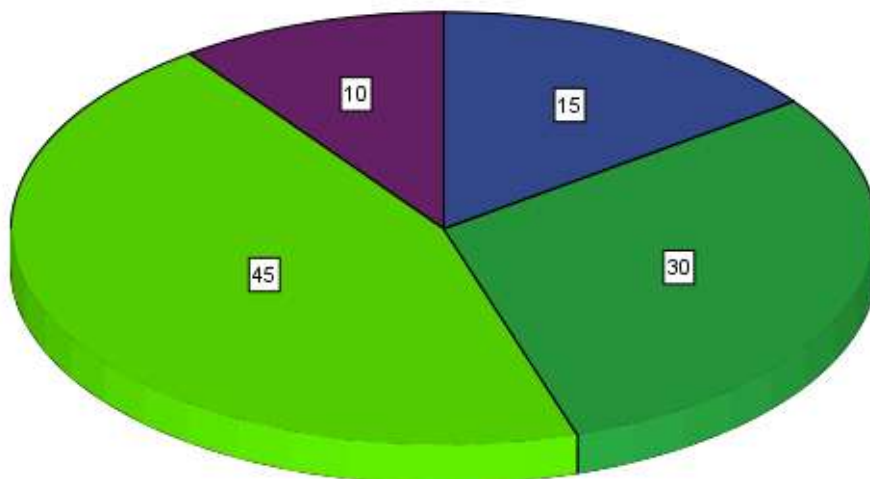
Tableau de fréquences

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	9	15.0	15.0	15.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	30.0	30.0	45.0
Valides من 40 إلى أقل من 50 سنة	27	45.0	45.0	90.0
من 50 سنة فأكثر	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

العمر

- أقل من 25 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة فأكثر



الوظيفة

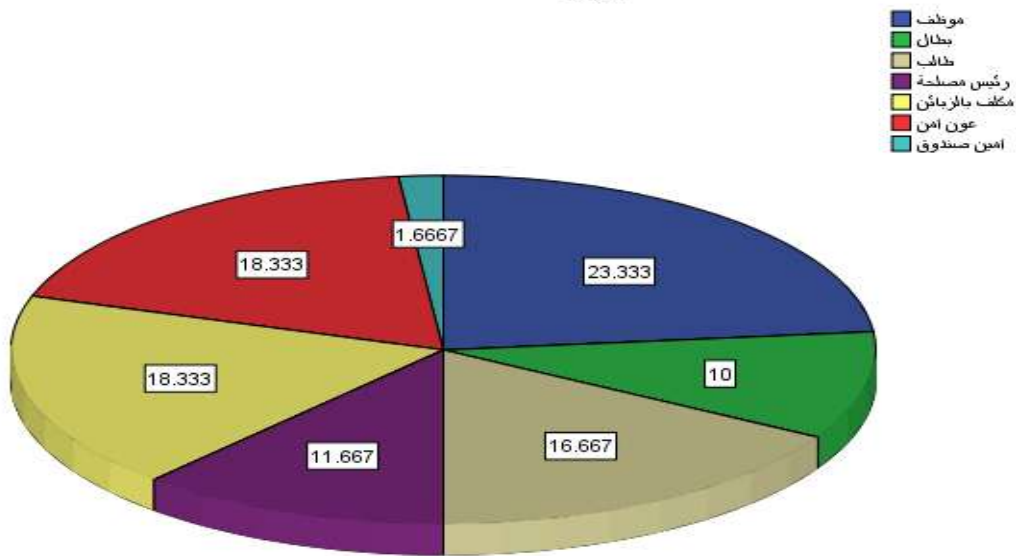
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	14	23.3	23.3	23.3
بطل	6	10.0	10.0	33.3
طالب	10	16.7	16.7	50.0
رئيس مصلحة	7	11.7	11.7	61.7
مكلف بالزيائن	11	18.3	18.3	80.0
عون امن	11	18.3	18.3	98.3
امين صندوق	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الانتماء

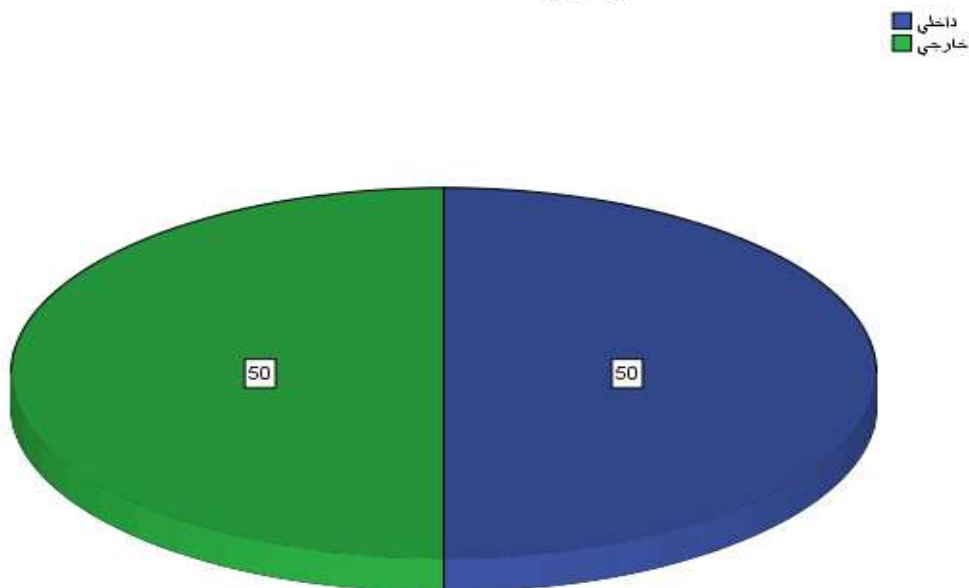
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
داخلي	30	50.0	50.0	50.0
Valide خارجي	30	50.0	50.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Diagramme en secteurs

الوظيفة



الانتماء



Statistiques

		المؤهل العلمي
N	Valide	60
	Manquante	0

Tableau de fréquences

المؤهل العلمي

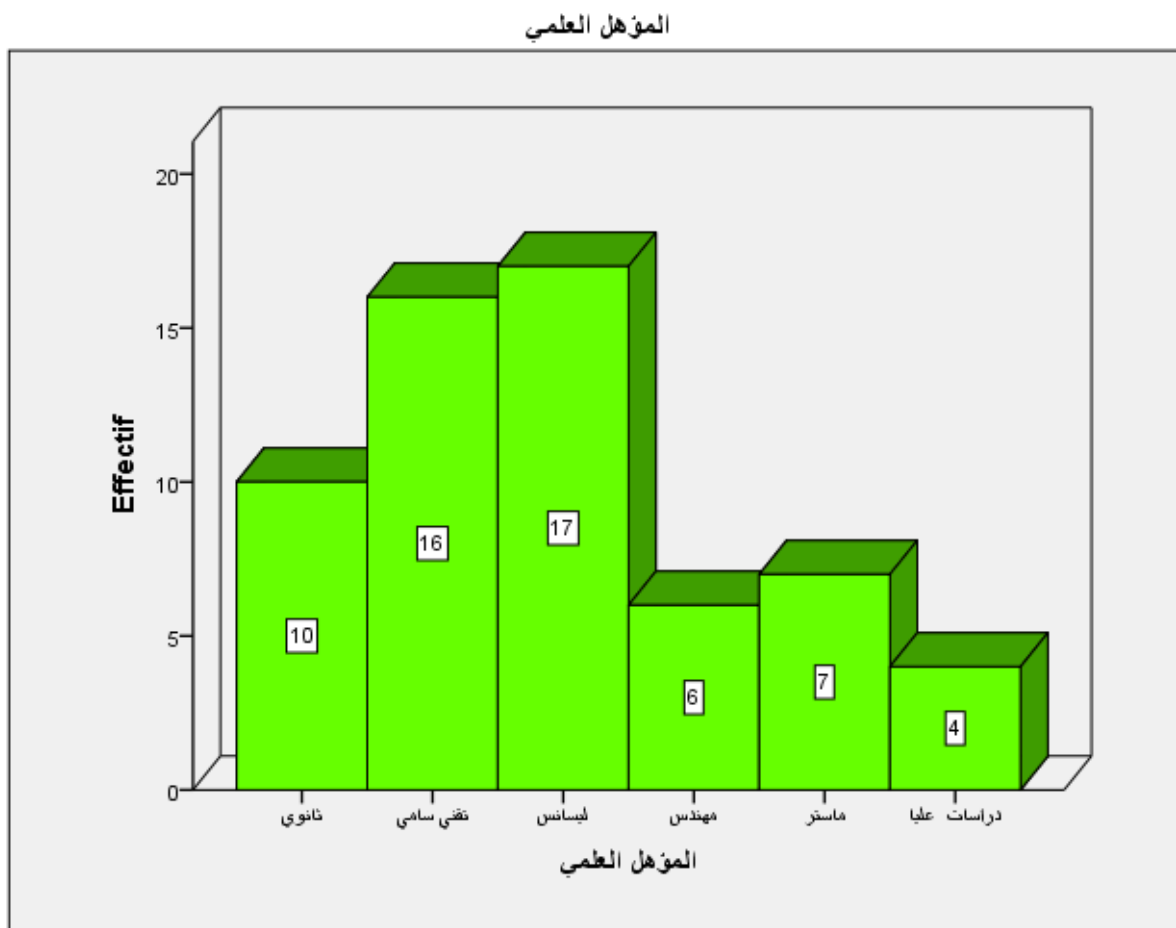
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	16.7	16.7	16.7
تقني سامي	16	26.7	26.7	43.3
ليسانس	17	28.3	28.3	71.7
Valide مهندس	6	10.0	10.0	81.7
ماستر	7	11.7	11.7	93.3
دراسات عليا	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	10.0	10.0	10.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	31.7	31.7	41.7
Valide من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	28.3	28.3	70.0
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	8	13.3	13.3	83.3
من 20 سنة فأكثر	10	16.7	16.7	100.0

Total	60	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

Diagramme en bâtons



Statistiques

سنوات الخبرة

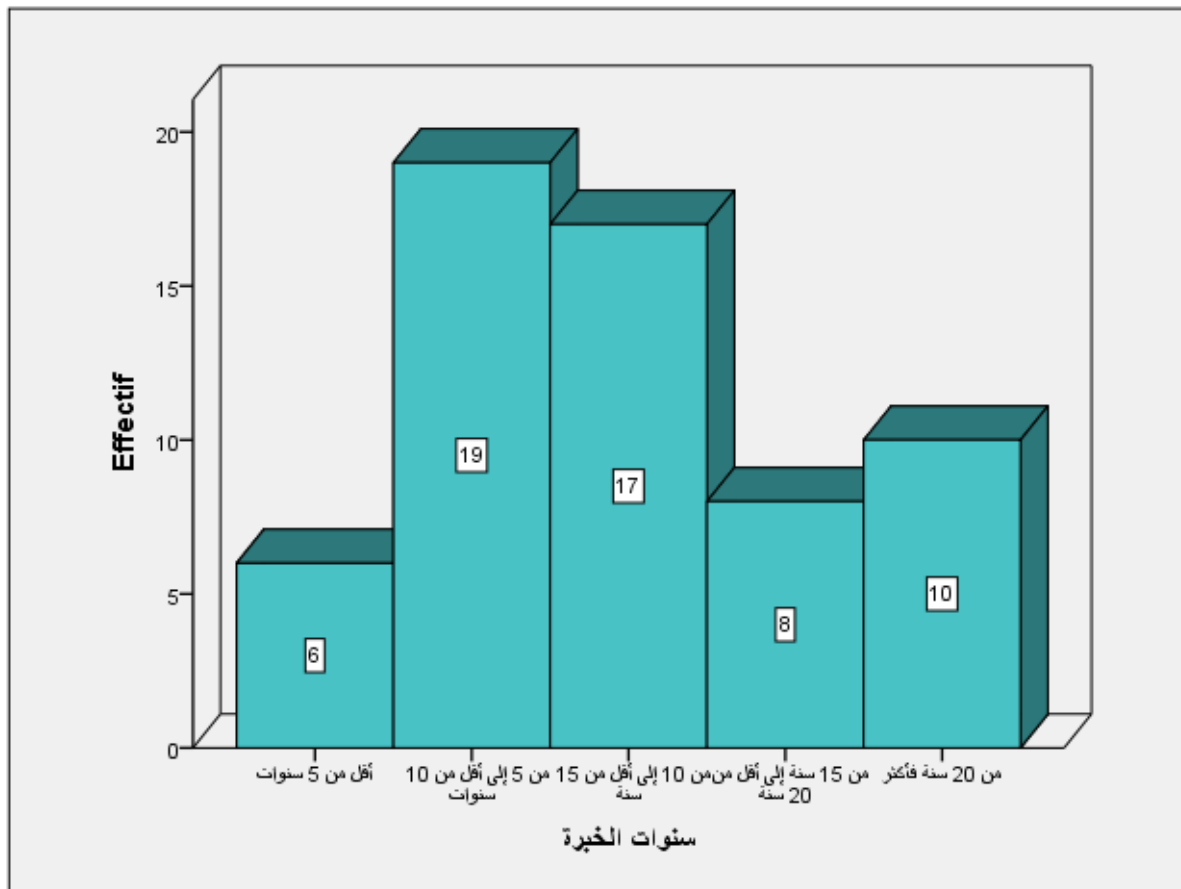
N	Valide	60
	Manquante	0

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	10.0	10.0

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	31.7	31.7	41.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	28.3	28.3	70.0
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	8	13.3	13.3	83.3
من 20 سنة فأكثر	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

سنوات الخبرة



الملحق رقم 03: نتائج البيانات المتحصل عليها من دراسة المحاور 3

Statistiques

		تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح	تقدم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل	الفورية وشكوى	الإستجابة لإستفسارات العملاء	يستجيب الموظفون في المؤسسة لحاجات العملاء بشكل فوري
N	Valide	60	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.8833	3.4833	3.4500	3.8333	3.8333
	Ecart-type	.45442	.91117	.83209	.58705	.58705

Statistiques

		الشعور بالأمان في التعامل مع العميل	الشعور بالثقة من مقدمي الخدمات	تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء	وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.1000	4.3667	4.3000	4.0333
	Ecart-type	.65613	.48596	.46212	.71228

Statistiques

		التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالإبتساماة وبمظهر حسن	نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة	جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.6667	3.3333	3.0667	4.0500
	Ecart-type	.47538	.75165	.77824	.67460

Statistiques

		توقعات حاجات العميل مسبقا لتوفير الخدمة بشكل أسرع	إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.6000	4.3000	4.0333	4.6667
	Ecart-type	.49403	.46212	.71228	.47538

Statistiques

		توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	تحفيز العميل ومكافئته يدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل
N	Valide	60	60
	Manquante	0	0
	Moyenne	3.3333	4.6667
	Ecart-type	.75165	.47538

الملحق رقم 04: مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ

TQM

Corrélations

		تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة للجودة	تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة	تقدم الإدارة العليا الدعم والإسناد للعاملين
	Corrélation de Pearson	1	.750**	.923**
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بعملية التخطيط المستمر للجودة	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.750**	1	.604**
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.923**	.604**	1
تقدم الإدارة العليا الدعم والإسناد للعاملين	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.778**	.858**	.700**
تهتم إدارة إتصالات الجزائر بتلبية حاجات ورغبات العملاء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.682**	.806**	.642**
تهتم إتصالات الجزائر بالتنوير والإبتكار وتحسين الخدمة المقدمة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.811**	.739**	.820**
تتخذ إتصالات الجزائر قراراتها على أساس البيانات الفعلية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.846**	.579**	.929**
تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000

	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.911**	.739**	.880**
تشكيل فرق العمل من أجل التطوير والأبتكار	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.859**	.632**	.965**
تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM أدى إلى رفع مستوى جودة الخدمات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.804**	.574**	.843**
يتم عقد دورات متخصصة بشكل مستمر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.937**	.855**	.907**
محور 01	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60

Corrélations

		يتم عقد دورات متخصصة بشكل مستمر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر	محور 01
	Corrélation de Pearson	.804	.937**
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بعملية التخطيط المستمر للجودة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.574**	.855
تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.843**	.907**
تقدم الإدارة العليا الدعم والإسناد للعاملين	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.681**	.908**
تهتم إدارة إتصالات الجزائر بتلبية حاجات ورغبات			

العملاء	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.715**	.839**
تهتم إتصالات الجزائر بالتطوير والإبتكار وتحسين الخدمة المقدمة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.781**	.915**
تتخذ إتصالات الجزائر قراراتها على أساس البيانات الفعلية	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.846**	.870**
تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.751**	.931**
تشكيل فرق العمل من أجل التطوير والأبتكار	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.798**	.902**
تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM أدى إلى رفع مستوى جودة الخدمات	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	1**	.842**
يتم عقد دورات متخصصة بشكل مستمر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر	Sig. (bilatérale)		.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.842**	1**
محور 01	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	60	60

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

ملحق رقم 05: علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء

Corrélations

	الخارجي الجزائر	المظهر لاتصالات جذاب	الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة	معدات المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح
		1	.868**	.905**	
المظهر الخارجي لإتصالات الجزائر جذاب	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	
	N	60	60	60	
		.868**	1	.810**	
معدات الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	
	N	60	60	60	
		.905**	.810**	1	
تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	
		.682**	.672**	.712**	
تقدم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	
		.820**	.805**	.858**	
الإستجابة الفورية لإستفسارات وشكوى العملاء	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	
		.857**	.773**	.752**	
يستجيب الموظفون في المؤسسة لحاجات العملاء بشكل فوري	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	
		.820**	.924**	.779**	
الشعور بالأمان في التعامل مع العميل	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	
		.504**	.644**	.427**	
الشعور بالثقة من مقدمي الخدمات	Corrélation de Pearson				

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.511**	.686**	.412**
تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.743**	.856**	.693**
وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.882**	.918**	.847**
محور02	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60

Corrélations

		وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا	محور02
	Corrélation de Pearson	.743	.882**
المظهر الخارجي لإتصالات الجزائر جذاب	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.856**	.918
معدات الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.693**	.847**
تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.784**	.845**
تقدم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60

	Corrélation de Pearson	.804**	.921**
الإستجابة الفورية لإستفسارات وشكوى العملاء	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.824**	.906**
يستجيب الموظفون في المؤسسة لحاجات العملاء بشكل فوري	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.936**	.940**
الشعور بالأمان في التعامل مع العميل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.748**	.740**
الشعور بالثقة من مقدمي الخدمات	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.793**	.736**
تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	1**	.943**
وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا	Sig. (bilatérale)		.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.943**	1**
محور02	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	60	60

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

ملحق رقم 06: إعتقاد مقدمي الخدمات على الاستماع لصوت العميل لكسب ولائه

	التعامل مع العملاء بذكاء واستقبالهم بالإبتسامه وبمظهر حسن	نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة
التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالإبتسامه وبمظهر حسن	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .791** 60	.794** .000 60
نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.791** .000 60	1 .831** 60
مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.794** .000 60	.831** .000 60
جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.687** .000 60	.802** .000 60
توقعات حاجات العميل مسبقا لتوفير الخدمة بشكل أسرع	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.866** .000 60	.822** .000 60
إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.463** .000 60	.586** .000 60
تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.734** .000 60	.802** .000 60
تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1.000** .000 60	.791** .000 60

	Corrélation de Pearson	.791**	1.000**	.831**
توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	1.000**	.791**	.794**
تحفيز العميل ومكافئته بدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélation de Pearson	.893**	.931**	.945**
محور 03	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60

Corrélations

	تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...
	Corrélation de Pearson	.734	1.000**
التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالإبتسامه وبمظهر حسن	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.802**	.791
نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.913**	.794**
مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.949**	.687**
جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélation de Pearson	.713**	.866**
توقعات حاجات العميل مسبقاً لتوفير الخدمة بشكل أسرع	Sig. (bilatérale)	.000	.000

	N	60	60	60
	Corrélacion de Pearson	.793**	.463**	.586**
إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélacion de Pearson	1**	.734**	.802**
تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélacion de Pearson	.734**	1**	.791**
تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	60	60	60
	Corrélacion de Pearson	.802**	.791**	1**
توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	60	60	60
	Corrélacion de Pearson	.734**	1.000**	.791**
تحفيز العميل ومكافئته يدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60
	Corrélacion de Pearson	.925**	.893**	.931**
محور 03	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	60	60	60

Corrélations

	محور 03	تحفيز العميل ومكافئته يدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	
	Corrélacion de Pearson	1.000	.893**
التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالابتساماة وبمظهر حسن	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية	Corrélacion de Pearson	.791**	.931

	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	.794**	.945**
مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	.687**	.899**
جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	.866**	.877**
توقعات حاجات العميل مسبقا لتوفير الخدمة بشكل أسرع	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	.463**	.728**
إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	.734**	.925**
تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	1.000**	.893**
تهتم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	.791**	.931**
توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
	Corrélacion de Pearson	1**	.893**
تحفيز العميل ومكافئته يدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	60	60
محور03	Corrélacion de Pearson	.893**	1**

Sig. (bilatérale)	.000	
N	60	60

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



الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستهبانه الدراسة



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
أتوجه إليكم بفائق الإحترام والتقدير، ملتصبا منكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة التي
أقوم بإعدادها كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان دور
إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع
تيارت، أرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الإستهبيان بكل دقة وموضوعية، بحيث أن هذه البيانات التي
تم الإدلال بها سوف تحاط بالسرية التامة وتستخدم لغرض تطوير البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيل الشكر على مشاركتكم الجادة في الإجابة على أسئلة هذه الدراسة.

الأستاذة المشرفة:

أ.د. مجدوب خيرة

إعداد الطالبتين

عقاب فاطيمة

زمام شيماء

القسم الأول: أسئلة البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

1. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس تقني سامي
 مهندس ماجستير دراسات عليا
 أخرى.....

3. الوظيفة:

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
 من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM

فيما يلي مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب لإختيارك.

الرقم	مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر لمبادئ TQM	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بعملية التخطيط المستمر للجودة					
2	تلتزم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق خطة الجودة الشاملة					
3	تقدم الإدارة العليا الدعم والإسناد للعاملين					
4	تهتم إدارة إتصالات الجزائر بتلبية حاجات ورغبات العملاء					
5	تتحمم إتصالات الجزائر بالتطوير والابتكار وتحسين الخدمة المقدمة					
6	تتخذ إتصالات الجزائر قراراتها على أسس البيانات الفعلية					
7	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء					
8	تشكيل فرق العمل من أجل التطوير والابتكار					
9	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM أدى إلى رفع مستوى جودة الخدمات					
10	يتم عقد دورات متخصصة بشكل مستمر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر					

المحور الثاني: علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء

الرقم	علاقة جودة الخدمات بولاء العملاء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الجوانب المادية للمؤسسة					
1	المظهر الخارجي لإتصالات الجزائر جذاب					
2	معدات الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة					
	الإعتمادية					
1	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل صحيح					
2	تقدم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعميل					
	الإستجابة					
1	الإستجابة الفورية لإستفسارات وشكوى العملاء					
2	يستجيب الموظفون في المؤسسة لحاجات العملاء بشكل فوري					
	الضمان					
1	الشعور بالأمان في التعامل مع العميل					
2	الشعور بالثقة من مقدمي الخدمات					
	التعاطف					
1	تقديم الخدمات بشكل لائق ومحترم للعملاء					
2	وضع مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا					

المحور الثالث: الجودة وعلاقتها بالخدمة وولاء العملاء

الرقم	الجودة وعلاقتها بالخدمة وولاء العملاء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	المواقف الإيجابية إتجاه الآخرين					
1	التعامل مع العملاء بذكاء وإستقبالهم بالإبتسامة وبمظهر حسن					
2	نشر الإيجابية بين العملاء والإبتعاد عن السلبية					
3	مساعدة العملاء في الحصول على أفضل خدمة ممكنة					

					حاجات العميل	
					جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1
					توقعات حاجات العميل مسبقا لتوفير الخدمة بشكل أسرع	2
					إستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة	3
					تقديم الخدمات المناسبة بشكل مناسب مع الوفاء بحاجات العميل	4
					تعامل العملاء مع المؤسسة	
					تختم إتصالات الجزائر بشكوى عملائها وتعالجها بشكل سريع	1
					توفير خدمات مساعدة للخدمة الأساسية مثل التركيب والصيانة...	2
					تحفيز العميل ومكافئته يدفعه لتقديم الخدمة بشكل أفضل	3

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة في دعم جودة الخدمات لتحقيق ولاء العملاء بمؤسسة إتصالات الجزائر حيث تم تحديد وضبط أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع من الناحية النظرية ومحاولة إسقاطها على الجانب التطبيقي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل 30 فقرة وذلك من أجل الإطلاع على آراء عملاء مؤسسة إتصالات الجزائر لعينة ضمت 60 مفردة باستخدام المنهج الوصفي مدعماً بأساليب التحليل الإحصائية، وتم إستعمال برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات المجموعة توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: إن مؤسسة إتصالات الجزائر تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة تقييم جيدة رغم عدم توفر المؤسسة على قسم خاص بإدارة الجودة، وكذلك تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية مع الإستماع الدائم لطلبات عملائها وهذا ما ساعدها في كسب ولاء العميل.

الكلمات المفتاحية: إدارة جودة شاملة- جودة الخدمات - ولاء العملاء- مؤسسة إتصالات الجزائرية.

Summary:

This study aims to identify the role of TQM in supporting the quality of service to achieve the loyalty of the clients to the Algerian institution Etisalat Algiers.

Where the most important concepts related to the topic were identified and controlled from a theoretical point of view and an attempt was made to drop them on the practical side, the data was collected through a 30-item questionnaire; this is in order to see the opinions of Algeria Telecom customers for a sample of 60 individuals, using the descriptive approach supported by the methods of statistical analysis, the SPSS program was used to process the collected data.

The study reached a set of results, the most important of which are Algeria Telecom applies the principles of total quality management to a good degree, despite the fact that the company does not have a quality management department and this The institution also provides high quality services while constantly listening to the requests of its customers, and this is what helped it gain customer loyalty.

Keywords: Total quality management - quality of services – customer loyalty - Algerian Telecom Corporation.