



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
- تيارت -



: الاجتماعية

:

: علم النفس العمل والتنظيم والارغ وميد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم  
والأرغونوميا موسومة ب :

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برضا الزبون  
دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة ALFET  
\_ ولاية تيارت \_

:

. -

:

- قليل سليمة  
- قجو حكيمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

الشكر لله العلي القدير على ما أنعم به علينا وأكره

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى

الأستاذ المشرف مرزوقي محمد

لتعاونه معنا وعلى توجيهاته وإرشاداته القيمة كما نشكر جميع

أساتذة علم النفس خاصة

الأستاذ بن موسى سمير وعمارة جيلالي ، وجميع عمال مؤسسة

السيباكة بتيارات بداية من

المدير على استقبالهم ومساعدتهم لنا ونشكر كل من دعمنا ولو

بمجرد سؤال عن مصير

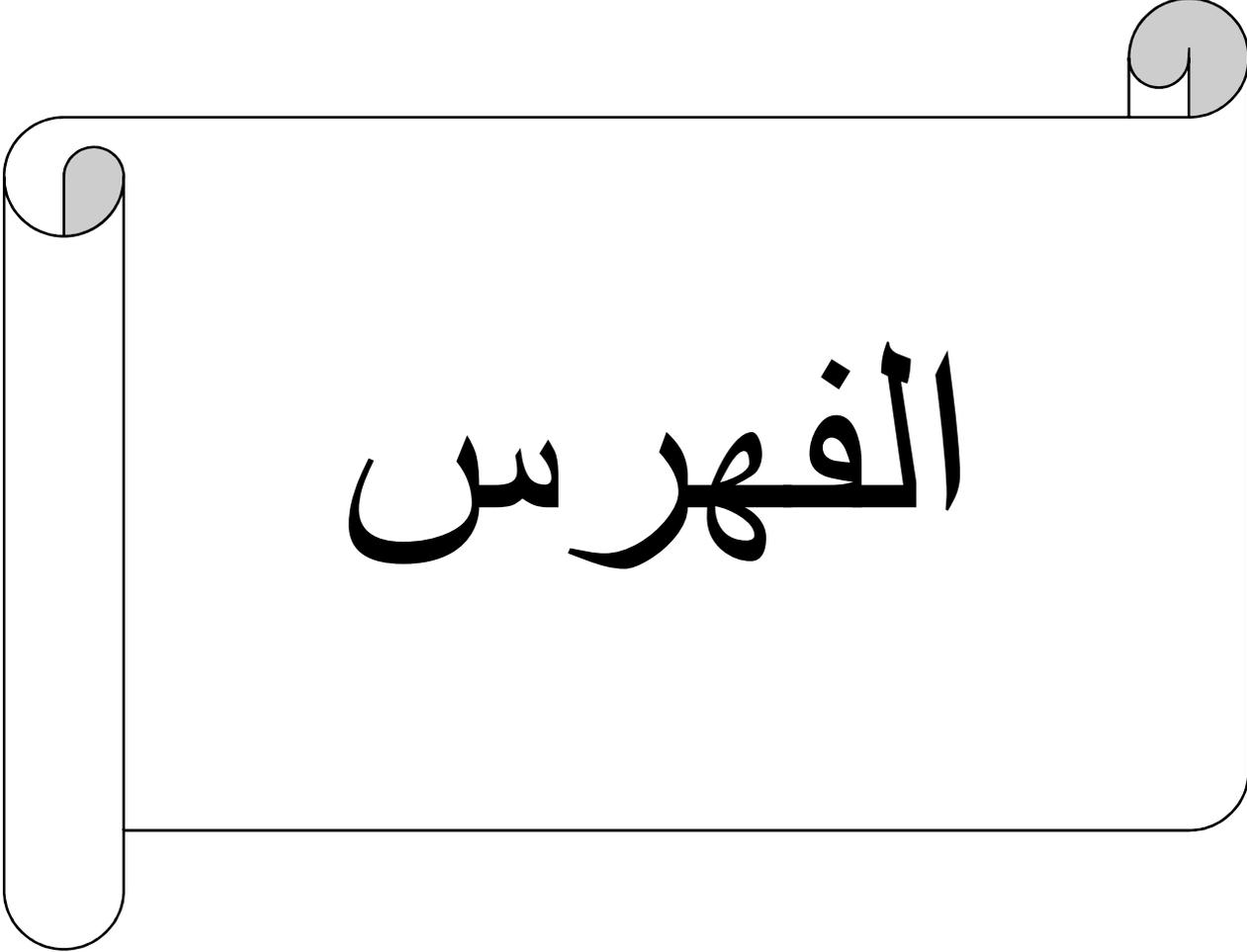
البحث وكل من قدم لنا النصيحة أو أعاننا برأي أو شجعنا بكلمة أو

. دلنا على كتاب .

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التكوين في مجال ادرة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون) برضا الزبون، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة شملت 200 عامل و في كافة المستويات واستخدمنا المنهج الوصفي الذي يتناسب مع دراستنا كما تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان من خلال التأكد من الصدق والثبات تم معالجة البيانات عن طريق الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت.
- 2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة نحو عملية دعم التوجه ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت.
- 3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت.
- 4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التركيز على الزبون ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت.



الفهرس

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	شكر
ب	ملخص الدراسة
ج	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
1	مقدمة
<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>	
4	إشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أسباب إختيار الموضوع
6	المفاهيم الإجرائية للدراسة
7	الدراسات السابقة
10	التعقيب على الدراسات السابقة
11	الحدود النظرية
<b>الفصل الثاني: الجانب الميداني (الإجراءات المنهجية)</b>	
	تمهيد
56	منهج الدراسة
56	الدراسة الاستطلاعية
56	الحدود المكانية و الزمانية للدراسة الاستطلاعية
57	عينة الدراسة الاستطلاعية
57	أدوات الدراسة الاستطلاعية
59	الخصائص السيكمترية
73	الدراسة الاساسية
73	الحدود المكانية والزمانية للدراسة الاساسية
73	عينة الدراسة الاساسية
76	أداة الدراسة الأساسية
77	الأساليب الإحصائية
77	الخلاصة

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة		
79	عرض وتحليل نتائج الدراسة	1
82	مناقشة وتفسير نتائج الدراسة	2
87	الاستنتاج العام لنتائج الدراسة	3
90	خاتمة	
91	مقترحات	
	قائمة المراجع	
	قائمة الملاحق	

14	الاهتمام بالجودة وملاحظتها الأساسية	01
35	ISO9000	02
59	يمثل بدائل ليكارت لأداة الدراسة	03
59	نسبة موافقة المحكمين لاستبيان ادارة الجودة الشاملة	04
61	التعديلات الخاصة لاستبيان رضا الزبون	05
62	النسبة المئوية لموافقة المحكمين لاستبيان ادارة الجودة الشاملة	06
65	النسبة المئوية لموافقة المحكمين لاستبيان رضا الزبون	07
67	يوضح معامل ارتباط البعد الاول	08
68	يوضح معامل ارتباط البعد الثاني	09
69	يوضح	10
70	يوضح معامل ارتباط رضا الزبون	11
72	يمثل اداة الدراسة وفق طريقة الفا كرومباخ	12
73	يمثل ثبات اداة الدراسة وفق طريقة التجزئة النصفية	13
74	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14
75	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير	15
76	يوضح اداة الدراسة الاساسية في شكلها النهائي	16
79	يوضح نتائج الفرضية العامة	17
80	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الاولى	18
81	يبين نتائج الفرضية الجزئية الثانية	19
82	يبين نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	20
88	يوضح النتائج النهائية	21

16	أهمية إدارة الجودة الشاملة	01
18	نموذج والترشيورات لإدارة الجودة الشاملة	02
20	عجلة ديمنج	03
21		04
23	ثلاثية جوران	05
25	متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة	06
27		07
28	هيكل السمكة	08
29	منحنى باريتو للتكاليف	09
30		10
30		11
37	العلاقة بين ISO9000	12
43		13
46	إستقصاء آراء الزبائن وتقييم الرضا لديهم	14
48	متطلبات الأداء المعبر عنها والغير معبر عنها بخط مستقيم	15
50		16
75	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	17
76	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	18



يعرف العالم المعاصر ثورة هائلة في مجال الاتصالات والمعلوماتية جعلته قرية كونية مما زاد في انتشار العولمة والنظام التجاري الدولي الذي كسر الحدود بين الدول فأصبحت الأسواق مكانا مفتوحا لجميع المستثمرين في العالم، الشيء الذي أدى الى ظهور منافسة شديدة إن لم نقل شرسة بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية.

مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، وفي هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة بأهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برضا الزبون من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات.

ومن أجل النمو والتطور أصبحت إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا الزبون هاجسا للمؤسسات الصناعية، حيث أصبح رضا الزبون محور اهتمامها ودائمة البحث والتعرف على حاجات وتوقعات الزبون.

إن المتتبع لواقع المؤسسات الصناعية الجزائرية وفي ظل اقتصاد السوق والانفتاح على العالم، لا تزال تطمح الى التقدم والتطور في طرق تقديم الخدمات وتنويعها وتسويقها وتحسين جودتها باستخدام تقنيات تؤثر على الزبائن وقياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة.

وتعتبر مؤسسة السباكة للحديد من بين المؤسسات الصناعية المتخصصة في تقديم خدمات متنوعة ومختلفة خاصة مع الانفتاح على السوق العالمي وفتح مجال للقيام بعمليات التصدير والاستيراد.

إن استمرارية المؤسسات الصناعية في أداء نشاطها بشكل جيد وضمن نموها وتطورها مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد أكبر من الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ويتوقف ذلك على مستوى الجودة.

ومن المعلوم أنه لا توجد مؤسسة مهما كان حجمها ليس لديها ثقافة فهي تعمل على ايجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق حسب طبيعة عملها والإجراءات التي تنظمها وسياسات مسؤوليها.

وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع مرور الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات لموظفيها والتي بدورها تؤسس ثقافة تنظيمية، ووجود الثقافة مرتبط بها وبالتالي تتمكن تلك المؤسسات من مواكبة التطورات السريعة والمحيطه وفق عمليات التكيف مع التغيرات والتطورات بنجاح وفاعلية.

من هذا المنطلق لا بد من تحليل وتفسير العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون ومدى تطبيقها داخل مؤسسة السباكة للحديد بتيارت.

واقع المؤسسة هو ما دفعنا لدراسة هذا الموضوع في هذه المؤسسة الصناعية الجزائرية السباكة تيارت الى الدراسة والتطرق عن واقع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا.

الزبون باعتبار إدارة الجودة الشاملة ثقافة وتصور فلسفي حديث على مؤسساتنا الوطنية وعليه لإثراء هذا الموضوع ودراسته قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول وهي كما يلي:

**الفصل الأول:** تضمن تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها مع توضيح أسبابها وأهميتها وأهدافها وبناء ا على أسباب الدراسة قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة، الحدود النظرية، خلاصة الفصل.

**الفصل الثاني:** حددنا فيه منهج البحث العلمي المستخدم في دراستنا والتي كانت الدراسة الميدانية مقسمة الى مرحلتين، المرحلة الأولى الموسومة بالدراسة الاستطلاعية تم فيها من خلال مصادر بناء الأداة والتأكد من صدقها وثباتها والتقرب من الميدان أما الثانية فكانت بهدف اختبار الفرضيات والتأكد من مدى صدقها.

**الفصل الثالث:** قمنا من خلاله بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل معطياتها، ثم مناقشتها من خلال ما توصلنا إليه من دراسات، ثم الخروج بالنتائج النهائية التي أثبتت في ضوء الدراسات السابقة والملاحظة المستعملة في دراستنا.

ختمنا باقتراحات نقدمها الى مؤسسة السباكة بتيارت بحيث تسهم هذه الدراسة في تغيير الواقع من أفضل الى أفضل بكثير مقارنة مع المنظومة الحالية.

# تقديم الدراسة

## 1. إشكالية الدراسة:

يحظى موضوع الجودة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري ، والمنظمات المختلفة بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها العامل الرئيسي في نجاح المنظمة، وكان نجاح اليابان خلال العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي، نموذجا لسعي المنظمات لاهتمام بالجودة إذ أثبتت التجربة اليابانية، أن الجودة لا تعني بالضرورة السعر المرتفع، وهذا ما أكدته السلع اليابانية التي غزت الأسواق الأمريكية و الأوروبية بجودة مرتفعة وسعر منخفض فقد أدت التحسينات المستمرة للجودة إلى تخفيض التكلفة، وتمكنت من تحقيق إنجازات على المستوى العالمي بتطبيق فلسفة متقدمة ورائدة، وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على التحسين المستمر للجودة، واعتبار الجودة مسؤولية الجميع.

ومما لا شك فيه أن المؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عن المؤسسات العالمية فهي تحاول تقوية وضعها التنافسي، خاصة وهي الآن في مرحلة الخصخصة وانفتاح السوق وعملها على الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة ودخول الأسواق العالمية ومنافسة منتوجاتها كل هذه التحديات تفرض عليها تشكيل قاعدة قوية والارتقاء بأدائها الى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء و الاستمرار في السوق، متجهة بذلك عدة سبل لتحسين جودتها وكسب رضا زبائنها من خلال العمل بأسلوب إداري حديث يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ يعرف بنظام إدارة الجودة الشاملة، فهذا الأخير أصبح مسعى كل مؤسسة لتبنيه والنجاح في تطبيقه بعد ما حققه هذا الأسلوب من نتائج إيجابية للمؤسسات التي تبنته من قبل باعتمادها على السعي وراء إرضاء زبائنها بشتى الطرق والوسائل باعتبارها مطلب من مطالب الزبائن.

ويشير الواقع العلمي للاقتصاد الجزائري، أن منظماتنا الوطنية تعاني من مشاكل كبيرة تقف عائقا أمام نموها وتطورها، أهمها تدني مستوى جودة المنتجات و انخفاض الإنتاجية، فهي غير قادرة على منافسة ومواجهة المنتجات الأجنبية في الأسواق الوطنية وحتى العالمية ولتطوير اقتصادنا أصبح لازما على هذه المنظمات خاصة الاقتصادية منها أن تكون في موقف تنافسي مميز وأن تكون قادرة على مواجهة المنافسة العالمية الحادة التي تزداد يوم بعد يوم في جميع المنتجات، وأن تسخر كل امكانياتها لإنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية عالمية، وتكلفة منخفضة وسعر مناسب لتلبي احتياجات الزبون ورغباته في الأسواق الوطنية والخارجية، ولن يتحقق لها هذا إلا من خلال تبنيها لفكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة :

وكانت هناك دراسات مشابهة لدراستنا تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برضا الزبون وهي دراسة نظام موسى سويدان (2010)، بعنوان تقييم تأثير

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون دراسة ميدانية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة بوعنان نور الدين (2007)، بعنوان جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة.

ومن هذا فسوف نقوم بطرح التساؤلات التالية والمتمثلة في:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون لدى مؤسسة السباكة بتيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة نحو عملية دعم التوجه ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التركيز على الزبون ورضا الزبون؟

### 2. فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات المذكورة قمنا بصياغة الفرضيات والتي أدرجناها على النحو الآتي:

#### 1.2 الفرضية العامة

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت.

#### الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة نحو عملية دعم التوجه ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارت.

### 3. أهداف الدراسة

- فهم واقع المؤسسات الجزائرية وموقعها بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.
- معرفة مدى رضا الزبون لأفكار المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الشركات على حسن تطبيق هذا النظام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

#### 4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أنها تسعى إلى تأصيل إدارة الجودة الشاملة ووضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ومبادئها بالشركات الصناعية ولما له من أهمية في تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي. وأيضا بفضل إدارة الجودة الشاملة نستطيع الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وعيوب صفرية، وأيضا استخدام الموارد المتاحة وزيادة قدرة المؤسسات على التطوير والابتكار والإنتاجية بصفة عامة وكسب ثقة المستهلك والتنافسية في السوق. تقديم اقتراحات للمؤسسة من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة. تعد اضافة للمكتبة في هذا المجال.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع

##### 1.5. الأسباب الذاتية

- رغبتنا الملحة وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة الشاملة.
- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية.
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

##### 2.5. الأسباب الموضوعية

- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.
- لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتت فيه المنافسة يوما بعد يوم بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، ما كان عليها تبني توجهات جديدة من بينها إدارة الجودة الشاملة من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق.

#### 6. المفاهيم الإجرائية

##### تعريف الإدارة

هي العمليات الشاملة للتخطيط والتوجيه والتنظيم والمراقبة وكذلك تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة.

##### تعريف الجودة

هي الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة التي تشمل نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة.

### التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة

هي عملية طويلة المدى تتكون من مراحل محددة ومتسلسلة بحيث تصبح ثقافة للمؤسسة ويمكن تحقيقها ولإجابة عن واقع إدارة الجودة قمنا بتصميم استبيان يتعلق بإدارة الجودة يجيب عنها أفراد العينة بمؤسسة السباكة تيارت.

### تعريف الإجرائي للرضا

يمكن تعريفه على أنه إدراك الزبون لمستوى أفضل حول التعامل مع الخدمة تلبية لحاجاته وتوقعات الرضا لديه المقدمة من طرف مؤسسة السباكة تيارت.

### التعريف الإجرائي للزبون

هو جميع الأشخاص اللذين يتأثرون بعمليات المنظمة وهم ليسوا زبائن المنظمة الخارجيين فقط، ولكن موظفيها الداخليين أيضا.

### التعريف الإجرائي للرضا الزبون

هو تقييم الزبون للخدمة والمنتج بعد أن يقتضي البضاعة بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية بما يتلاءم مع توقعاته.

### 7. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة مما توصلت إليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري حيث يساعده على طرح المشكلة بدقة، وتحديد المفاهيم والمصطلحات، وصياغة الفروض بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث، وكيفية توظيفها.

وفيما يلي سنقوم بعرض ما توصلنا إليه من دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة باعتبارها المتغير المستقل في دراستنا، ورضا الزبون كمتغير تابع لدراستنا وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث.

### 1.7. الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة

#### الدراسات العربية

دراسة سامي الصامدي الأردن (2001) اتجاهات العاملين نحو تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في القطاع الصناعي، يمثل مجتمع الدراسة مجموع عمال المنظمات الصناعية الأردنية تم تحديد العينة بـ: 870 عامل اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، ومن أهم أهدافها إمكانية التحسين في قدرات العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات كانت نتائجها أن المنظمات الصغيرة أكثر إيماناً من المنظمات الكبيرة في قدرات العاملين وإمكانية التحسين في العمل من خلال مهاراتهم.

دراسة إلهام يحيوي، 2005، موضوع الجودة كمدخل تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية لشركة الإسمنت بعين توتة باتنة تمثلت العينة في 200 عامل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وشركات الإسمنت خاصة، توصلت نتائج الدراسة الى معرفة مستوى تدهور الأداء الإنتاجي.

- تطور الاهتمام بالجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

- مساهمة التطورات والتركيز على رغبات الزبائن.

دراسة نصيرة لبحيري، الجزائر، 2005، حول تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي والبنوك التجارية، يمثل مجتمع الدراسة الموظفين في القطاع البنكي بعينة تمثلت ب 300 موظف اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي الإحصائي، دفت في البحث عن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية تمثلت نتائج الدراسة في توصيات:

- أنه وجب على البنوك أن تضع استراتيجية جيدة.

- غرس ثقافة الجودة في نفوس العاملين بكافة المستويات.

- تهيئة نظام شامل لتعزيز خدمات الجودة.

دراسة نظام موسى سويدان، 2010، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه بالمملكة الأردنية الهاشمية، فقد توصلت الدراسة الى أنه يعتمد تطبيق الجودة الشاملة على الاستعداد التام لتنفيذ سياسات التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات المرافقة لها من قبل جميع العاملين، ومن خلال سيادة روح العمل الجماعي المتمحور حول رؤية المنظمة وأهدافها المشتركة لتوكيد وزرع الثقة للزبون.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (CIPRIAN & FILIPPINI, 1988)

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على مطابقة الجودة وإرضاء الزبون : نموذج سببي هدفت هذه الدراسة الى اقتراح نموذج يختبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالزبائن ، بالموردين ، التحكم في العمليات والموارد البشرية مع أبعاد الجودة ، مطابقة الجودة وإرضاء الزبون ، توصلت الدراسة إلى اقتراح بأن تصميم النظام من حيث التوجه العام نحو الجودة والتنسيق المناسب بين التصميم و الإنتاج وبين التصميم والتسويق وبناء علاقات قوية مع الموردين والزبائن وإجراءات مناسبة لعمليات

التحكم بالجودة أهم بكثير من العامل البشري المتمثل في عاملين متعددي الوظائف و اقتراحات العاملين بهدف التحقق من مطابقة الجودة وإرضاء الزبون .

- دراسة (2000) Etalagus

هدفت هذه الدراسة الى قياس نتائج تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق ماليزيا المالي فقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، العلاقات مع المجهزين، التركيز وتدريب العاملين وبين متغيرات رضا الزبون) وظهر بوضوح العلاقة العالية بين جودة المنتج وخصائصه والتزام الإدارة العليا والعلاقات مع المجهزين والتركيز على العاملين وتدريبهم.

- دراسة تأمينين (2010)Taminine

الخبرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير ايجابي على رضا الزبون في الوحدات الإدارية بالمملكة البريطانية حيث توصلت الدراسة الى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أثرت على المتغيرات المدروسة بفروقات معينة لكن لم يتضح الى أن الخبرة أو التطبيق لها يعد تأثير ايجابي في ادارة الجودة الشاملة وخصوصا بالوحدات الإدارية التي طبقت منذ زمن بعيد عن تلك الوحدات التي طبقت منذ فترة بسيطة

2.7. الدراسات السابقة التي تناولت رضا الزبون

الدراسات العربية

دراسة محمد سليمان عواد يونيو 2005 الأردن، محددات جودة الخدمات المحاسبية وأثرها على رضا العملاء في الأردن من وجهة نظر تسويقية، حيث يمثل مجتمع الدراسة جميع الشركات التي تقوم بشراء الخدمات المحاسبية ب 500 شركة موزعة بمدينة عمان وضواحيها وزع الاستبيان على 362 استبعد منها 19 اعتمدت هذه الدراسة الوصفية التحليلية على طريقة المسح واستعمال اختبار ألفا كرونباخ ب: 80 مقبولة ومن نتائج الدراسة ان هناك 04 أبعاد فقط من أبعاد نموذج جودة هذه الخدمات وتحديد أثر هذه الأبعاد على مستوى رضا العملاء.

دراسة بوعنان نور الدين 2007، الجزائر بعنوان جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، تناولت العينة 200 عميل يتعامل مع مؤسسة ميناء سكيكدة الجزائر، فمن أهداف هذه الدراسة معرفة رضا العملاء من خلال تناول عملية الإصغاء – قياس رضا العملاء وفقا للمواصفات 9001 – الطبعة 2000 الموجودة في دليل الجودة. تمثلت نتائجها فيما يلي:

- عملية الاتصال بين المؤسسة وعملائها ضعيفة.
- وهذا ما يفسر عدم أغلبية العملاء بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو.
- دراسة حاكم جبوري الخفاجي العراق 2010، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، حيث شملت مجتمع الدراسة 860 أختيرت بعينة عشوائية ثم الى 440 وصولا باعتماد 412 استبيان صالح للدراسة.
- استخدم المنهج الوصفي الإحصائي فمن أهدافها إبراز ما إذا كانت هناك علاقة دالة معنوية وإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وولاء الزبون، ومعرفة أثر متغير وسيط رضا الزبون في العلاقة بين إدارة الجودة والولاء، دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي فرع النجف العراق، فكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- استنتاج أن الجودة تؤدي الى الرضا بمعنى أن الجودة تعبر عن توقعات الزبون.
- رضا الزبون متغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون.

#### الدراسات الأجنبية

#### دراسة (2003) Renaweera and Prabhu

هدفت هذه الدراسة الى دراسة الرضا والثقة وحواجز التحول للمحافظة على الزبون في منظومة الشراء المستمر، حيث أجريت الدراسة على شركات الهاتف الثابت في المملكة المتحدة وقد توصلت الدراسة الى أن رضا الزبون والثقة لهما تأثير إيجابي وقوي في المحافظة على الزبون، وأن حواجز التحول لها أيضا تأثير إيجابي هام في المحافظة على الزبائن، وكما هي عامل وسيط بين رضا الزبون والمحافظة عليه.

#### دراسة (2004) Hansemark and Albinsson

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف كيف يقيم العاملون تجربتهم لمفهوم رضا الزبون والاحتفاظ به، حيث طلب من المستجوبين تفسيرهم للرضا من ثلاث جوانب: تعريفهم للمفهوم، ومتى يدركون أن الزبون راض، وكيف يعززون الرضا؟ تبين من إجاباتهم أن هناك سبعة طرق لتعريف وإدراك وتعزيز الرضا وهي: الخدمة، الشعور، العلاقة والثقة، والحوار والشكاوى الاحتفاظ، وقد وجد أن خمسة عوامل باستثناء الأول والثاني تعزز الاحتفاظ بالزبائن وتبين أن أقوى علاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن وبين الرضا كان جليا في " العلاقة والثقة".

#### 8. التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثتان في هذه الدراسة سبعة دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل باعتبارها تتفق مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة وتختلف مع المتغير التابع وهو رضا الزبون، كما تم تناول خمسة دراسات تناولت المتغير التابع رضا الزبون.

ولوحظ أن هناك 04 دراسات تناولت كل من المحورين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون كمتغيرات الدراسة التي تناولتها الباحثتان، ومثال على ذلك دراسة نظام موسى سويدان (2010)، التي اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث موضوع البحث وأبعاد الدراسة لكل من إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ورضا الزبون كمتغير تابع. ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة الى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على معرفة تطبيق الجودة وتحقيق رضا الزبون كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي إلا أن البعض منها استخدمت المنهج الوصفي الإحصائي و منها المنهج المسحي وقد اختلفت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ، وعدد العينة ، ومجال الزمني ، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (1988الى2010) بينما تم إجراء البحث الحالي عام 2017م ، وعليه اختلفت الأهداف التي سعت اليها كل الدراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي ، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة . وقد استفادت الباحثتان من اطلاعهما على الدراسات السابقة من حيث إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة بجمع البيانات والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها، وكذلك الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

## 9. الحدود النظرية للدراسة

### 1.9. إدارة الجودة الشاملة

#### تمهيد

تهدف العديد من المؤسسات الى تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطويرها حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

### 1.1.9. الجودة

إن الجودة تعد القاعدة والمحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها وتطورها التاريخي، وأيضا التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.
- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء (نايف، 2005، ص.20)
- ولقد عرفها Josephjuran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال"(نفس المرجع السابق، 2005، ص.22).
- عرفها EdwardDeming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل. (زين الدين، 2008، ص.24).
- عرفتها أيضا معايير ISO8402 على أنها: "مجموعة الخصائص والسمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة".
- عرفها كذلك Feignbaum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"(خضير، حمود، 2010، ص.24).
- **جوران** قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:
  - الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك.
  - الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.
  - الملائمة في الاستخدام (وصفي، 2001، ص.38).
- وقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعيارية (AFNOR) الجودة على أنها: "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين " ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على ضرورة تحديد رغبات الزبائن، وترجمتها الى مجموعة من الخصائص تبنى عليها عملية التصميم والتصنيع ( PIERRE EIGLIER,2004,P73 )
- وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج، تلبى حاجات و رغبات الضمنية والصريحة الحالية ومستقبلية لزبون. (عبد الفتاح، 1996، ص.87) .

#### 2.1.9. التطور التاريخي للجودة لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:

### مرحلة التفتيش أو الفحص

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس. (عاشور 2005، ص.239.242).

### مرحلة ضبط الجودة إحصائيا

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هي متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة. (البكري، 2008، ص، 77).

### مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري. (جليل، 2010، ص، 31).

### مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1986 إلى يومنا هذا

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج. (نايف، 2005، ص 24، 25)

الجدول (01): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية

الملاح الرئيسية	مراحل الاهتمام بالجودة
+العشرينيات +فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية	مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية
+ثلاثينيات /الأربعينات +أهم الأساليب: العينات الإحصائية خراط الرقابة على الجودة، خراط العملية.	مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج
+ منذ منتصف الخمسينات +بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة +القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب	مرحلة التأكد من الجودة و ضمانها
+اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة +الربط بين الربحية والجودة في المنظمات +إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية +إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي	مرحلة إدارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات

المرجع (صالح، 2011، ص.28).

### 3.1.9. الجودة الشاملة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

**الإدارة:** نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى. وتعني أيضا التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

**الجودة:**

نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستهلك أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم. وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستهلك وتوقعاته.

### الجودة الشاملة:

نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستهلك إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم. وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:

- عرفها johlonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل". (أحمد، 2006، ص:9).

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستهلك أو ما يفوقها".

- عرفها (Robbins&Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون.

(PHILIPPE DETRIE,2001 ,P20)

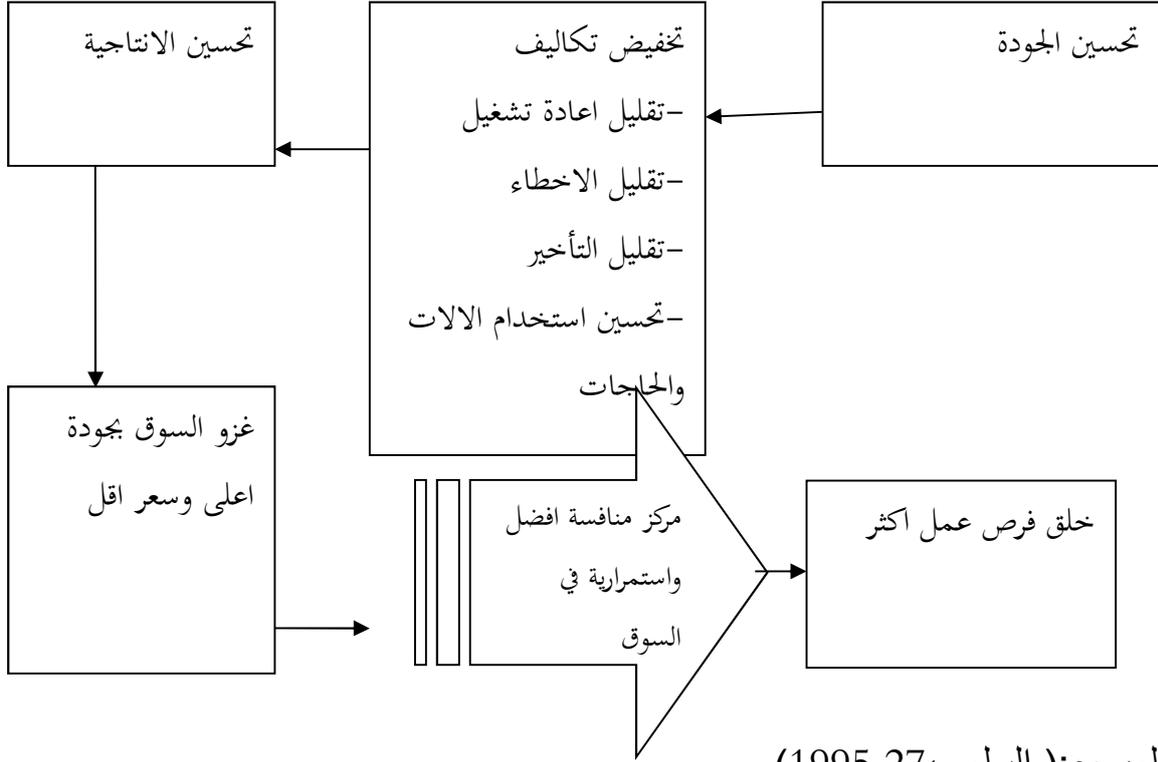
### 4.1.9. أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.

- تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات (عبد الوهاب، 2005، ص.15).

الشكل (01): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المرجع: (السلمي، 27، 1995).

### 5.1.9. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وأن هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي ورضاه عن المنتج.
  - اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
  - الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- (الطائي، 2008، ص.75).
- الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة استراتيجية.
  - يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف استراتيجية.
  - لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
  - تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
  - إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.
- (فريد عبد الفتاح، 2005، ص.24)

### 6.1.9. رواد إدارة الجودة الشاملة

#### والتر شيوارت

يعد والتر شيوارت أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

ويرى والتر شيوارت بأن التطوير المستمر هو أحد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة ووضع تصميمات مماثلة إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر وأطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).

**الخطة:** في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

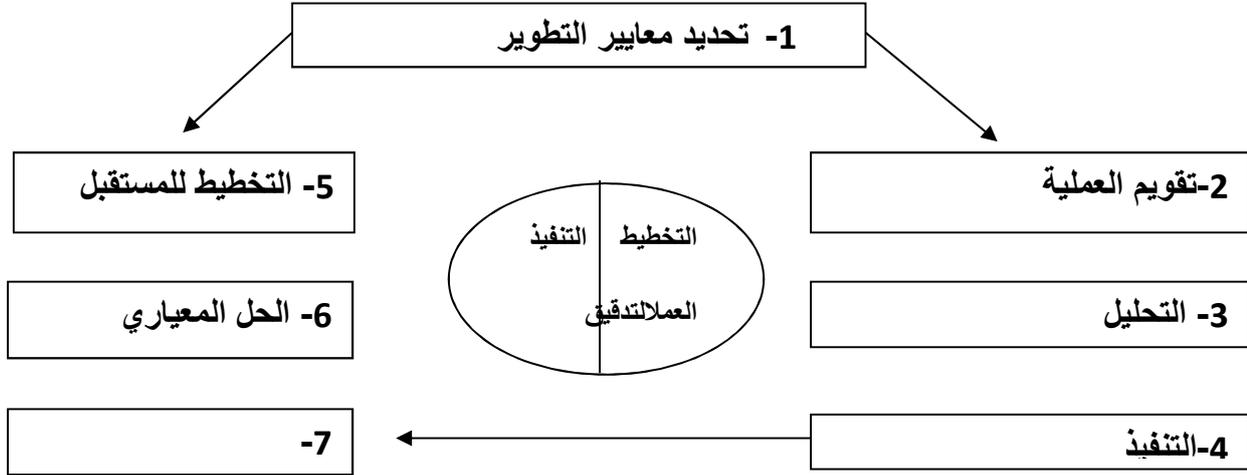
(ANNE GRATTACAP, 2001, P29)

**العمل:** يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

**المراجعة أو التدقيق:** في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضاً برضا العميل أو لا.

**التففيذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

الشكل رقم (02): نموذج والترشيورات لإدارة الجودة الشاملة



#### ادوارد ديمنج

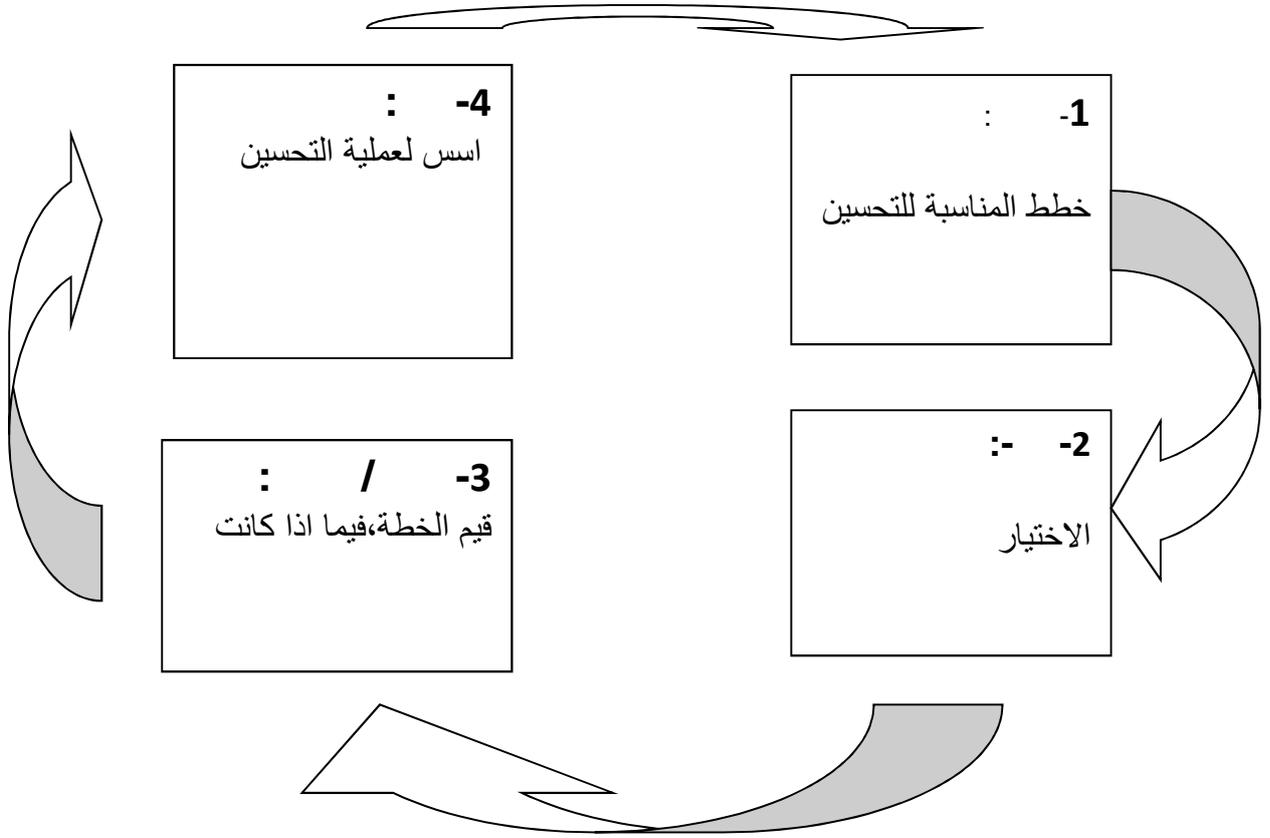
هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، وقدم ديمنج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحقت نجاحا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمنج" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات. (خليل، 1998، ص: 117).

وان فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدءا كما يلي:

- تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.
- السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.
- الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.
- التعليم والتدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالمبيوتر.
- التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات.
- التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط والاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

- شعور بالأمان والطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
  - تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم. (عبد الحميد، 2007، ص.134).
  - تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
  - إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.
  - تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.
  - تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
  - التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءاتهم.
  - الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين (عبود، 2010، ص 45).
- بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة والترشيوارت وسماها ب"عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعل تصرف وفق النتائج) وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- 1- **خطط:** في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل وتخطيط كيفية حل هذه المشاكل.
  - 2- **نفذ:** يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
  - 3- **ادرس/افحص:** يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.
  - 4- **افعل:** يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل رقم (03): عجلة ديمينج



(المرجع السابق، ص104).

**فليب كروسبي**

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، ويجب على كل واحد منهم معرفة ما هو مطلوب منهم؟ ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة. وأسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم والمساعدة على تطبيق إدارة الشاملة. ولقد وضع كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

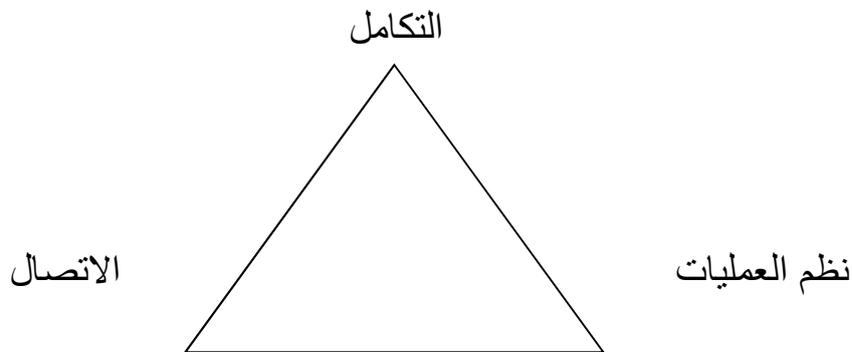
- تعرف الجودة على أنها توائم وتطابق المتطلبات.
- تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.
- معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب .

( حمداوي، 2009، ص:157).

وان منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما:

1/التزام الإدارة العليا بالجودة.

- 2/ إنشاء فريق لتحسين الجودة.
  - 3/ استعمال القياس كأداة موضوعية.
  - 4/ تحديد تكلفة الجودة الشاملة.
  - 5/ زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
  - 6/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - 7/ التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
  - 8/ الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين والعاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.
  - 9/ إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
  - 10/ تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
  - 11/ التخلص من أسباب الأخطاء، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
  - 12/ التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.
  - 13/ إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
  - 14/ استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهذا بتكرار العمليات السابقة، من أجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.
- الشكل رقم (04): أفكار كروسبي**
- ويصور LOGTHEIS أفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي:



المرجع: (Jean noger ,1991 ,P,87).

## جوزيف جوران

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة، ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، ويعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء. ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل ما يلي:

### تخطيط الجودة:

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضا يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضا يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية والحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

### مراقبة الجودة

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من أجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدفت السيطرة على العملية نفسها، ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص والتقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل. (الضمور، 2008، ص:74).

### تحسين الجودة

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد وتكليف الأفراد، وأيضا على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو والمدرجات التكرارية. وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كما يلي:

1/رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين وتحديد الاحتياجات.

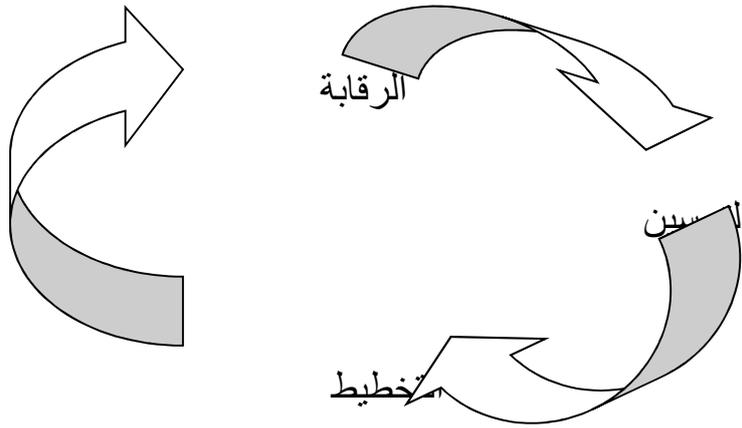
2/تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.

3/الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق أهداف المرجوة، وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.

4/الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.

- 5/ الاهتمام بإنجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.
- 6/ الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.
- 7/ تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وهذا من خلال الاعتراف بإنجازاتهم
- 8/ الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة، والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.
- 9/ الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.
- 10/ الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف. ( بلحسن، 2012، ص.95).

**شكل رقم (05): ثلاثية جوران**



**7.1.9. متطلبات إدارة الجودة الشاملة**

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة وضرورية، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل، تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات. (أحمد، 2000، ص.14).

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة والتي تتلخص في:  
**ثقافة المنظمة**

إن المنظمة الراجعة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

### مشاركة وتحفيز العاملين

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وإن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير. (عبد الستار، 2000، ص: 57).

### التدريب

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

### التزام الإدارة العليا بالجودة

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وإن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وإن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### التركيز على العملاء:

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة. (زوزو، 2011، ص: 98).

### التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري. (محسن عطية، 2015، ص: 110).

### التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

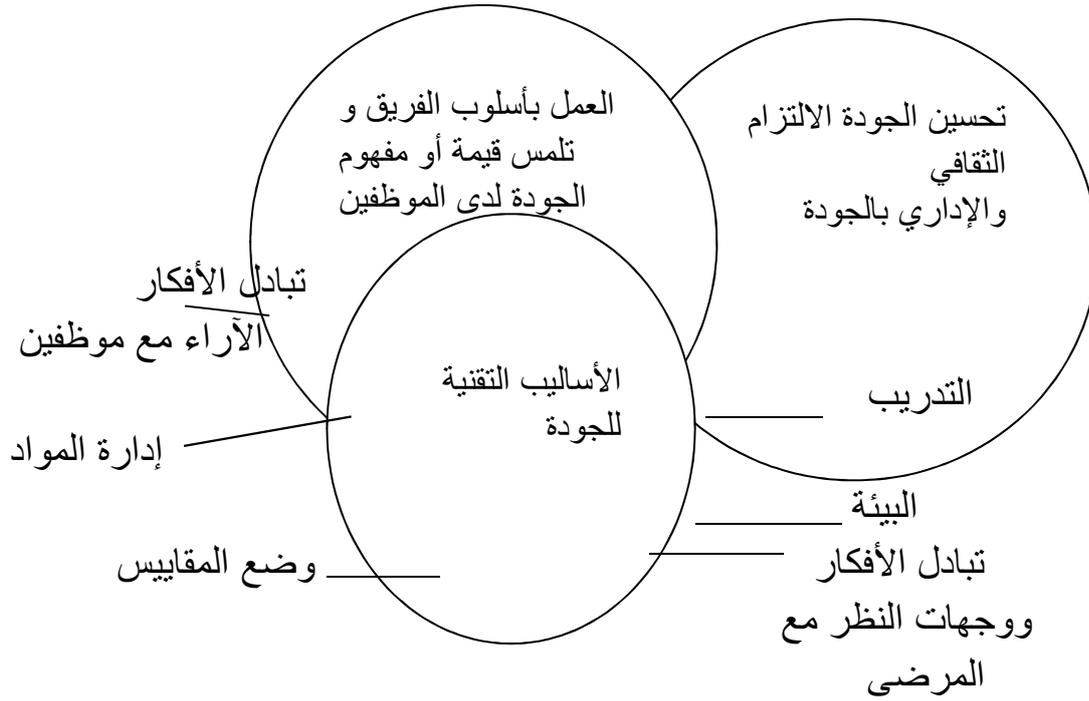
### القياس والتحليل

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

### منح الأخطاء قبل وقوعها

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

الشكل رقم (06): شكل يوضح متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة



### 8.1.9. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

#### المرحلة الأولى

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من اجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من اجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة لتسيير، وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 2/ المرحلة الثانية

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدا بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على المدى الطويل، والخطوات اللازمة لتحقيقها، من اجل الحصول إلى الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة والمعلومات والعمليات التجارية والصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء، وهذا من اجل وضع خطة استراتيجية، وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

**تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:** حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.

**تحليل البيئة الداخلية:** يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من اجل اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

**تحليل البيئة الخارجية:** يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل بيئة التنافس، من اجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

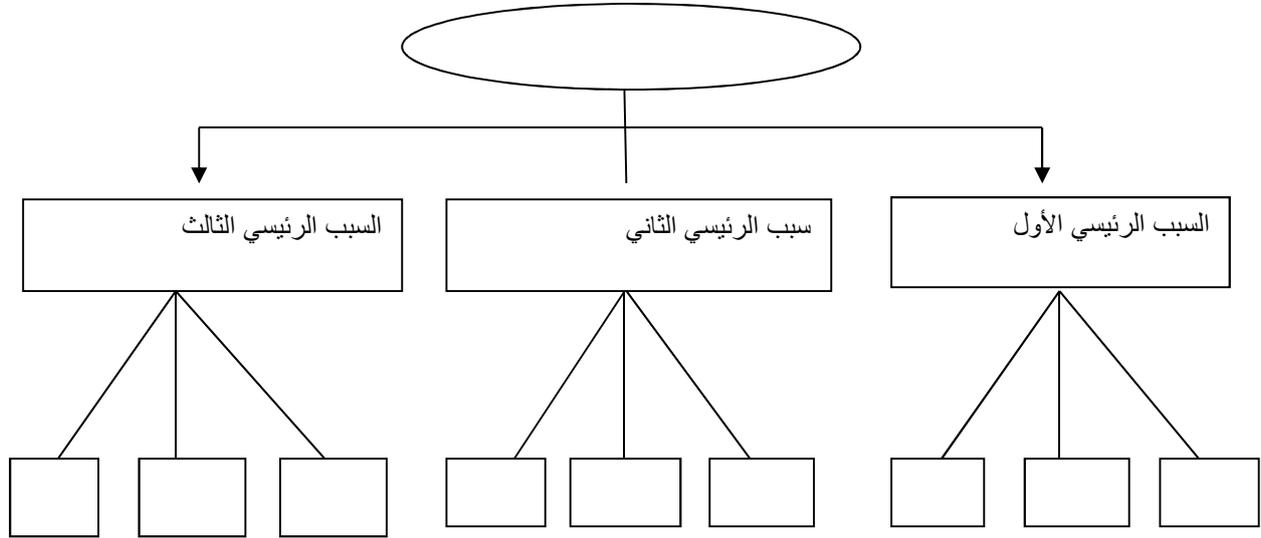
**يتم وضع الخطة الاستراتيجية:** يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها. (عزت، 2000، ص.67).

## 3/ المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

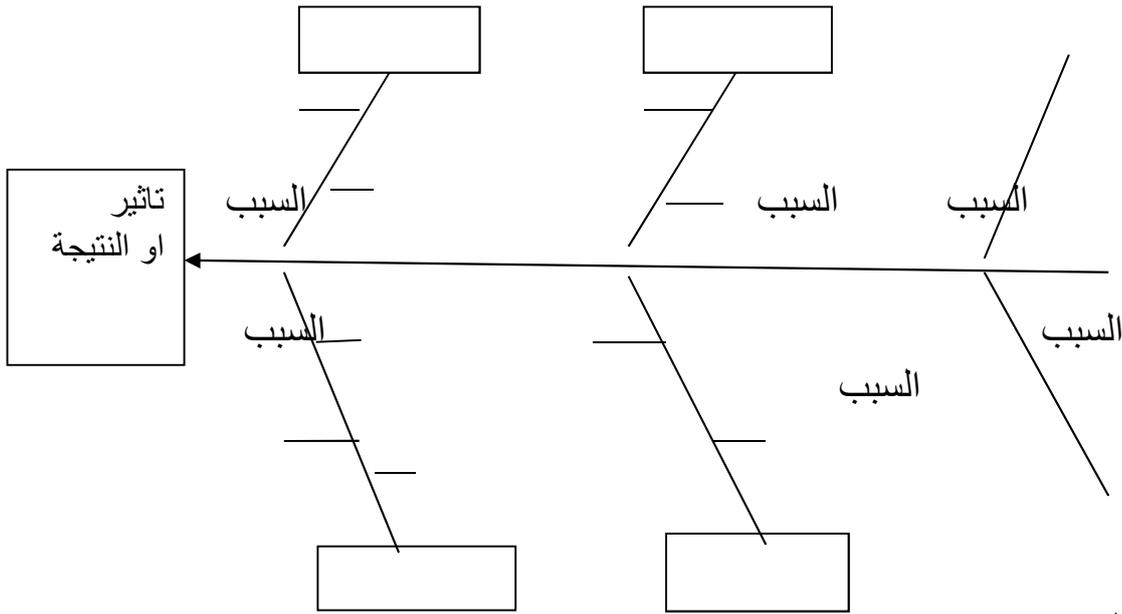
- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط والتناسب بين هياكل.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب والإجراءات بطريقة تتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعية.
- توزيع جميع السلطات والمسؤوليات الجديدة على الأفراد.
- تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.

- إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.
- توفير الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.
- تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها ونذكر منها:  
**أ/تحليل العمليات:** هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية ومراحلها، وهذا من أجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.  
**ب/خرائط السبب والنتيجة:** تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية. والمخططات تأخذ عدة أشكال منها:  
**ج/ خرائط المخاطرة:** توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية  
**شكل رقم (07):** شجرة الأخطاء



### خرائط السمكة

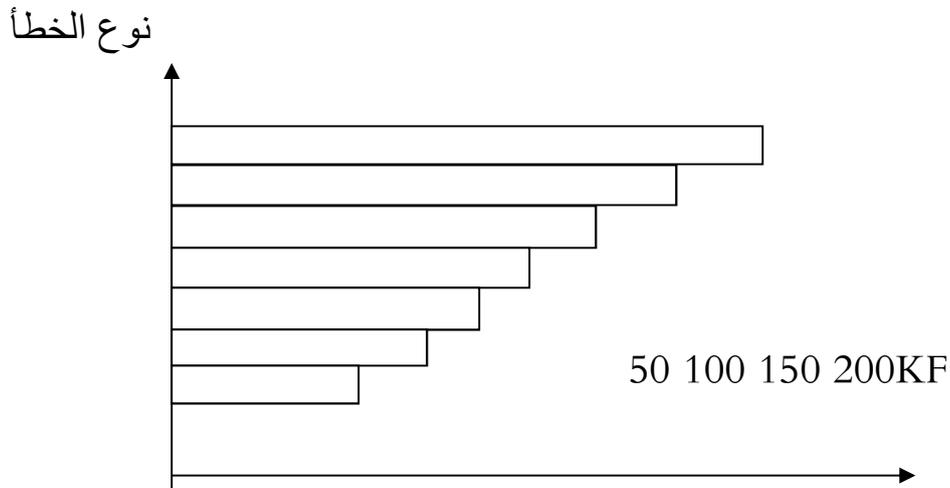
- تأخذ شكل سمكة، حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي والأسباب توضع على العمود الفقري، بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، وإن الأسباب الفرعية توضع على العظام الفرعية، إن هذا النموذج يستعان به لدراسة مسببات المشكل حسب مستوياتهم ودرجة أهميتها في المشكل من أجل البحث عن الحلول حسب الأولوية.
- شكل رقم(08):** هيكل السمكة



### تحليل باريتو

تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من اجل مساعدة فريق العمل تحديد المشاكل التي لها أهمية وألوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح محور العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة... الخ، وتكون مرتبة من الأكثر أهمية إلى اقل أهمية، والمحور الأفقي سعة الفئات مثلا نسبة الوحدات المعيبة... الخ، وتكون متلاصقة مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى خط، ويوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى إلى ادنى فئة وهذا من اجل تكملة النسبة مئة بالمائة.

شكل رقم(09): منحنى باريتو للتكاليف



وبعد وضع المنحنى نقوم بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة ثم نقوم بمراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث السبب، ثم بعد ذلك نقوم بترتيب الأسباب تنازليا وهذا من اجل معرفة المشاكل ذات أهمية، والتي تحتاج إلى حل أسرع. (نفس المرجع، ص78).

### مرحلة التنفيذ والتطبيق

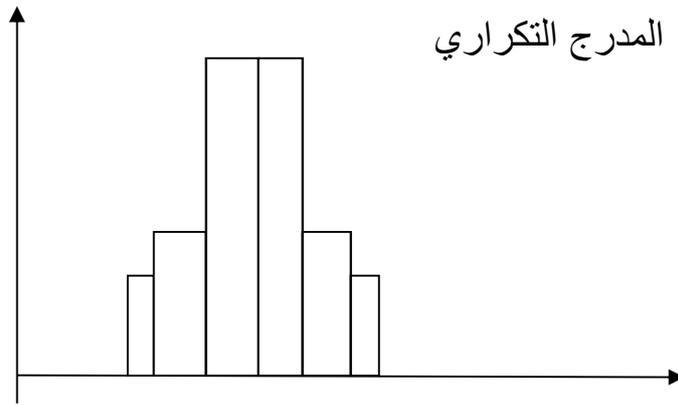
في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وهذا من اجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بالمجهود كل من المسيرين والعمال.

### مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية، وهذا من اجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، وتحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات و الوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها. الأدوات الإحصائية نذكر منها:

### المدرج التكراري

عبارة عن أعمدة توضح لنا التوزيع التكراري، ويستعان به لأجل تقدير الانحرافات.



شكل رقم(10): المدرج التكراري

الأبعاد

الارتباط:

يستعمل لقياس العلاقة بين متغيرين.

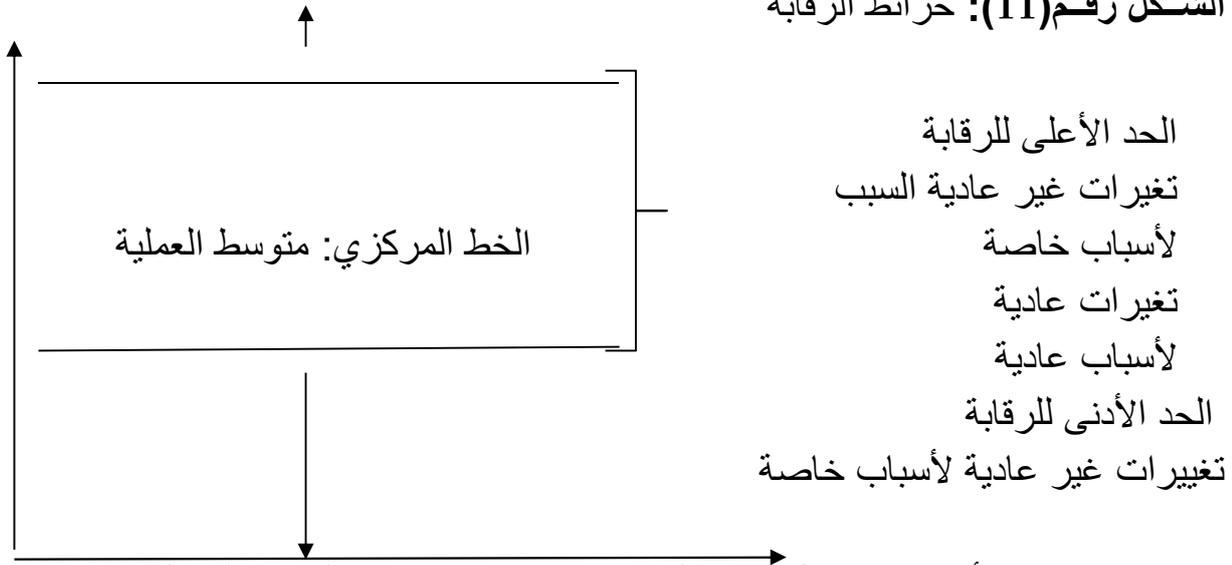
المتوسط، والمدى والانحراف المعياري: تساعدنا على توضيح الانحرافات.

الانحرافات العادية وغير عادية

عندما تظهر لنا الانحرافات فان هذا يدل على أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، وفي حالة العكس تدل على أن العملية خارجة عن مجال التحكم ويجب إعادة النظر فيها.

**خرائط الرقابة:** وهي عبارة عن وسيلة لمعرفة ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما، ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتتكون هذه الخرائط من ثلاثة خطوط، الخط الأعلى والأدنى خاص بالرقابة والخط المركزي يمثل متوسط العملية، وان أي نقطة تقع خارج الرقابة تعني أن العملية مرفوضة، والنقط التي تقع داخل الحدود الرقابة مقبولة. (الصيرفي 2006، ص30).

الشكل رقم(11): خرائط الرقابة



وان هذه الأدوات تستعمل من اجل تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث نتمكن من تقييم الأداء الفعلي ومقارنه بما توصلنا إليه مع أهداف الموضوعية، وهذا من اجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويجب أن تكون عملية الرقابة متزامنة مع تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة من اجل ضمان أفضل تطبيق لها. (جمال، 2003، ص:28).

### 9.1.9. أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين والقادة في أداء عملهم، فان من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية وعلاجية، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنه وهذا من خلال الأدوات التالية:

### أسلوب حل المشاكل

انه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد والعمل من اجل حل هذه المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

#### دوائر الجودة

تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، وتتراوح أعضائها من (5-8)، وأن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، والغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل وتحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

#### فرق المشروع:

هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وان هذا الأخيرة هيا من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت، وان أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع، وان في اغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

#### فرق تحسين الجودة

يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياريا، والأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة، والكفاءة المرجوة من اجل حل المشاكل، إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

#### العصف الذهني

نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

#### خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة وتسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

#### مبدأ باريتو

إن مبدأ باريتو، يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات، وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.

#### أسلوب السبب والأثر

عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط ورموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط (خليل، 1998، ص.100).

#### أنظمة الاقتراحات

تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدة، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها. (أحمد، 2000، ص78).

#### أنظمة التوقيت المناسبة

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة وبزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضاً تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

#### رقابة العمليات الإحصائية

تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

#### المقارنة المرجعية:

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال والجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة. (توفيق، 2003، ص:92).

#### 10.1.9. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (مؤسسات) الخدمية ونذكر منها ما يلي:

- موضوع إدارة الجودة الشاملة الحديث وخاص في دول نامية.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.
- انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي، في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم. (محمد، 2000، ص.62).
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب خوفهم من التغييرات، أو من عدة أسباب أخرى.
- عدم توفر نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

- عدم وجود انسجام وتالف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.  
- تأخير وصول المعلومات، حول انجازات التي يحققونها العاملون، وفرق العمل في الوقت المناسب. (احمد، 2003 ص: 20) .

### 11.1.9. مواصفات العالمية ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية، "تسمى معايير الايزو" وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها، وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا، وان المنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.  
(KOTLER ET DUBOIS ,2000,P55)

### 12.1.9. ماهية المواصفات العالمية ISO 9000

إن شدة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الاستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو، ولقد نشأت عام 1974م ولقد تناولت عدة مواضيع ومجالات.

### 13.2.9. تعريف ISO9000:

إن ISO9000 هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس (INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDISATION) هي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، وتقوم بتوحيد مواصفات، من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة.

وتهدف هذه المواصفات إلى:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية وتكنولوجيا
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح شهادة المتعلقة بها.
- تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من أجل تحقيق هذا أصدرت مواصفات iso 9000.

### تعريفها

يعرف iso 9000 "سلسلة من المواصفات المكتوبة، صادرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في نظام الذي يجب أن

تتبناه إدارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"

ويعرف كذلك بأنه:"سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها."(عبد الفتاح ص:222)

### 13.1.9. عائلة الـ ISO 9000 ومراحل تطبيق

وتعد مواصفات ISO 9000 إرشادية من أجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية(9001،9002،9003)، ويشمل ISO 9000 أربعة مستويات:

**ISO9001- نظام الجودة-نموذج لضمان الجودة في تصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب ،وان هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع ( their effect )**

**ISO9002:-** هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ماعدا التصميم و التطوير وخدمات ما بعد البيع،وتنطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب فقط.

**ISO 9003-** هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي والاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

**ISO9004-** هذه المواصفات تقدم توجيهات وإرشادات، وتستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة ( leem,2004,P,54 )

و الجدول التالي يوضح متطلبات ISO 9003 الذي يقتصر على اثنا عشر عنصر كما هو موضح في الشكل أدناه (كورتل،2011، ص.373 ) .

جدول (02): شروط (متطلبات) ISO 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
1/4	1/4	1/4	1. مسؤولية الإدارة
4/2	4/2	4/2	2. نظام الجودة
-	3/4	3/4	3. مراجعة العقود
-	-	4/4	4. رقابة التصميم
3/4	4/4	4/5	5. رقابة المستندات
-	4/5	4/6	6. المشتريات
-	4/6	4/7	7. المنتجات الموردة بمعرفة المشتري
4/4	4/7	4/8	8. تعريف المنتجات وتتبعها
-	4/8	4/9	9. رقابة العمليات
4/5	4/9	4/10	10. الفحص والاختبار
4/6	4/10	4/11	11. معدات القياس والاختبار
4/7	4/11	4/12	12. موقف الفحص والاختبار
4/8	4/12	4/13	13. رقابة المنتجات غير المطابقة
-	4/13	4/14	14. الإجراءات التصحيحية
4/9	4/14	4/15	15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم
-	4/15	4/16	16. سجلات الجودة
4/10	4/16	4/17	17. مراجعة الجودة داخليا
4/11	4/17	4/18	18. التدريب
-	-	4/19	19. الخدمات
4/12	4/18	4/20	20. الأساليب الإحصائية

### 14.1.9. مراحل تطبيق ISO 9000

- إن رغبة المؤسسة في تطبيق الايزو يتطلب منها المرور بثلاثة مراحل كما يلي:
- المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لشرع في تطبيق نظام ISO 9000:**
- اقتناع ودعم إدارة العليا بضرورة إنشاء نظام جودة تتطابق مع الإيزو.
  - تعيين مدير مسئول عن نظام إدارة الجودة.
  - توعية وتحسس العمال بأهمية معايير الايزو وفائدته بالنسبة للمؤسسة.
  - تكوين إدارات والعمال في المؤسسة من اجل فهم أدوات الجودة والتحكم فيها.
  - إجراء تقييم مبدئي للمؤسسة من اجل تشكيل صورة مبدئية للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات الايزو بغية معرفة نقاط القوة ونقاط ضعف.
  - إنشاء مخطط عمل وجدول زمني من اجل معرفة الأعمال التي سوف يقوم بها المسئول، ومعرفة المدة اللازمة لتنفيذها، وكذلك معرفة تكاليف.
  - إعداد دليل الجودة يتضمن الإجراءات و الطرق و إرشادات العمل... الخ
- (law,sandpeh ,1996)

#### المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

- في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ
- تحديد جهة الاعتماد من اجل الحصول على شهادة
  - مناقشة مبدئية واستفتاء الاستبيان، حيث تقوم جهة الاعتماد بمعرفة نشاط المؤسسة، ودافعها من طلب التسجيل، وتقدم للمنظمة استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مثلا طبيعة نشاط المنظمة؟ تحديد الإدارات والأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة؟ أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟ ... الخ.
  - تقدم بطلب تسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.
  - اعتماد نظام إدارة الجودة. ( the tom,P46 )

#### المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتحسين المستمر:

- بعد الحصول على شهادة تقوم الجهة المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري (كل ستة أشهر-كل تسعة أشهر -كل سنة)، من اجل التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تنبه المنظمة، أو بتعديل أو سحب منها الشهادة.

### 15.1.9. فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

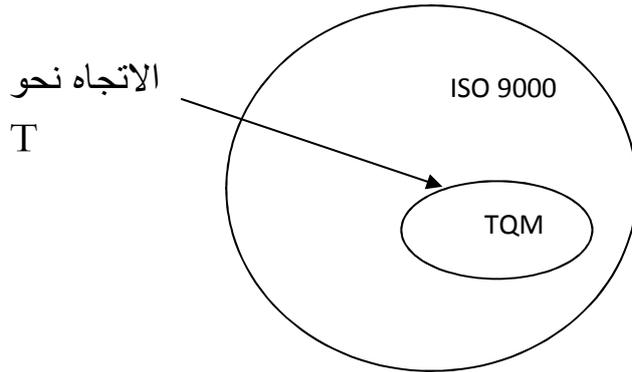
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
- كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومتينة معهم.
- تعليم العمال في المنظمة لأساليب المراجعة وتقييم الذاتي.

- منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية.
  - تحسين عمليا الاتصال الداخلي والخارجي.
  - تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.
  - زيادة الأرباح.
  - تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية.
  - فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع.
  - استمرارية في تحقيق الجودة العالية لسلع والخدمات.
- (عبد الفتاح، زين الدين، 1996، ص78).

### 16.1.9. العلاقة بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

إن العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث انه للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(12): يوضح العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة



إن المنظمات الحاصلة على شهادة ISO9000 تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك وتحسين المستمر ومشاركة العاملين. (السلطي، 1999، ص:13)

### الخلاصة:

من خلال ما تم تناوله وما يمكن استخلاصه ، هو أن المؤسسات الصناعية والاقتصادية في مختلف النشاطات التي تزاولها ، أنها تولي اهتماما لإدارة الجودة الشاملة دورا خاصة في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وذلك في إطار نظام إدارة الجودة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، كما أنها الفعالية في تنشيط البيعات ، وزيادة حجمها، فالمستهلكين والمستعملين للسلع والخدمات يبحثون دوما وبصورة عامة عن

القيمة الأعظم التي يمكن استخلاصها من الجودة لكل قيمة نقدية يدفعونها ، ويفكر المستهلك الحالي وفي الوقت الراهن بالجودة أكثر بكثير مما كان عليه في الماضي ، والمقولة التي قالها ديمينغ: " الجودة هي أن لا ترضي رئيسك بل تفترض على المؤسسات الإلتزام بالجودة، وإدارتها في المؤسسة ، وأن تضعها في صلبها اهتماماتها وهي المهم أن ترضي عميلك أو الزبون".

كما استفادت إدارة الجودة الشاملة من أغلب نظريات التسيير وحاولت إدماجها إما في مبادئها وفلسفتها أو في طرق العمل التي اعتمدها ومن أمثلة هذه النظريات الإدارة العلمية، مدرسة العلاقات الإنسانية، الإدارة بالأهداف نظرية التعلم، وغيرها من النظريات السوسيولوجية ونظريات التعلم، وكذلك في مجال التوجهات الحديثة في التسيير الأدائي ومنهج ضبط الوقت والنظام البياني.

ويتم تنفيذ إدارة الجودة في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمة مبنية على وجود هدف أو مجموعة من الأهداف الموضوعية.

وهذا الهدف يوجه العاملين على اختلاف المؤسسة للتركيز على محاور اهتمام معينة وبالتالي إلى تبني استراتيجية تحدد خطوات العمل.

## 2.9. رضا الزبون

### تمهيد:

يعتبر رضا الزبون من المتطلبات الأساسية التي يجب على المؤسسة تحقيقها والسعي لاكتسابها للدور المهم الذي تلعبه للبقاء والاستمرارية ، وتبرز أهميتها أكثر من خلال توجه المؤسسة نحو خدمة زبائنها وعملها على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم وقد أصبح ذات مكانة هامة في إدارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المتغيرات الخارجية كالمنافسة باعتبارها عنصرا مهما لتميز المؤسسة وذلك باعتمادها على إدارة الجودة الشاملة لكل المعايير والمقاييس ما يسمح لها بالتطور والاستمرارية خاصة مع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن وضرورة العناية بهم وهذا ما أتى به هونغ قوو بالدراسة القائمة على خمسة أبعاد أبرزها العناية التقمص العاطفي الايجابي كانت م قياسا مقبولا لجودة الخدمات المحاسبية (عواد، 2006، ص:175)

فقد أدركت هذه المؤسسات أنه بإمكانها تحقيق رضا الزبائن مصدر وأساسا لبقائها وتطورها، لذلك لم يعد تحقيق هذا الهدف اختيارا يمكن إغفاله بل متطلب واجب تحقيقه.

### 1.2.9. مفهوم رضا الزبون

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا الزبون نذكر:

#### فرت وهوارد: FRET ET HOWARD

عرف الرضا أنه هو الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء.

- تعريف دبوا كوتا هو شعور الزبون الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته.
- تعريف هينال وكول الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة توقعات الزبون للخدمة والأداء.
- تعريف هورت يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الاقل مثلما كان من المفترض أن تكون.
- كما يعرف الرضا أنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته.
- حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة بواسطة شعور عابر (مؤقت) ناتج عن الفرق بين توقعات الزبون والأداء المدرك، ويعتمد بالموازرة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة (شاطر 2010، ص: 113).
- يمكن تعريفه على انه إدراك الزبون لمستوى إجابة المعاملات الخدمائية لحاجاته وتوقعاته لذا يمكن التمييز بين ثلاث مستويات:  
أ-الأداء- التوقعات- الجودة- غير راضي  
ب-الاداء-التوقعات-الجودة-راض  
ج-الأداء-التوقعات-الجودة-الزبون راضي (الطائي، 2009 ص،59).
- هو شعور الزبون الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته.  
(بو عنان، 2007، ص،133).

### 2.2.9. مفهوم رضا الزبون من صاحبه

- وهو ذلك الشعور الذي يوحى للزبون بالسرور الذي ينتج عند مقارنة اداء المنتج الملاحظ مع توقعاته (شاطر، 2003، ص،40).
- الرضا: عرفه هوارد بانه الحالة العقلية لإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والجهود. (شاطر، 2010، ص.03).
- عرفه عبيدات 1995: وذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدام الخاص.
- الجنامي 2006: فقد عرف الزبون هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وتتأثر قراراته لعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والاساليب والدوافع والدائرة.
- البكري 2004: عرف الزبون على انه ذلك الشخص الذي يفتني البضاعة او يشتري بهدف اشباع حاجاته المادية والنفسية او الافراد. (الطائي، 2009، ص:60).

### انواع الزبائن وكيفية التعامل معه

صنف انواع الزبائن حسب عدة مستويات تمثلت في:

1-زبون حسب صعوبة التعامل.

2 -زبون حسب المعيارين (الداخلي والخارجي).

3 - زبون حسب الخدمة المقدمة.

### زبون حسب صعوبة التعامل

#### الزبون العنيد

وهو الزبون الذي يتصف الزبون الذي يتصف بانه ايجابي النزعة ونشيط ومبادرة يتمتع باستقلالية عالية جدا ويفضل اتخاذ القرار بصورة منفردة وبعيدا عن تأثير الآخرين اما طرق التعامل معه فتكون من خلال مسابرة فيما يقول والثناء على ذلك مع اظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه.

#### الزبون المغرور

وهو الزبون المندفع في إدراك ذاته وابرار اتجاهاته ونزاعات التمييز والسيطرة وظهور غروره يقوده الى شعوره العالي بالثقة وعادة يلجأ الى المقاطعة بالحديث، أما طرق التعامل معه فتكون بالحرص على ضرورة مسايرة ومجاملة واستخدام عبارة (نعم ولكن) ومحاولة إنهاء المعاملة بسرعة.

#### الزبون النزوي

وهو الزبون الذي يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته إلى قدرة اتخاذ قرارات سريعة وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي أما طرق التعامل معه فتكون بالطلب منه قراءة أية معلومات

تتعلق باختياره قبل اتخاذ قرارات وذلك تجنباً لأي إحراج أو لوم في المستقبل.

(أحمد، 2011، ص،34).

### الزبون الغاضب أو العنيف

ينطلق معظم أولئك الناس الشعور بعدم الأمان وأن لديهم مثلنا جميعا حاجات يجب الوفاء بها وهي الحاجة للفهم، الشعور بالترحيب وإن من أصعب مهارات خدمة الزبون هو أنه لا يهاجمونك شخصياً، ويجب التركيز على المشكلة وليس الشخص والمحافظة على الهدوء.

### زبون حسب تقديم الخدمة

حسب الخدمة التي تكون على شكل منتوجات غير مادية تقدم منافع مالية أو قانونية، طبية، صحية، ترفيهية تعليمية، ومثال ذلك خدمة بنكية، شركات تأمين

مستشفيات، المحاماة، الاستشارية، المالية القانونية، السياحة والسينما والتلفزيون والراديو. (أحمد، 2011، ص. 35).

**زبون التكلفة:** وهو الذي يركز في الشراء على تكلفة المنتج.  
**زبون الشريحة والخدمة:** وهو الذي يركز على الحاجات المتميزة لشريحة سوقية مع اهتمام بالخدمة لتحسين قيمة المنتج.

**زبون التميز والابتكار:** وهو الذي يركز على الجودة والتنوع والمنتج الجديد والخدمة الجديدة والأسلوب الجديد التقنية الحديثة. (كورتل، 2011، ص. 167).

**زبون المشاركة:** مشاركة للحصول على الخدمة اللازمة مثل العمليات الجراحية أو السفر بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طوال الوقت للحصول على الخدمة مثل تصليح السيارات (الطائي، 2010، ص. 191).

**زبون حسب رؤية الخدمة:** مشاركة الزبائن البيانات في حل المشكلات والسعي إلى أسلوب المشاركة بشكل عام (سيقر، 2008، ص: 274).

#### عملاء التوزيع

يرى أنه من المفيد تنظيم رجال البيع وتقسيمهم على أساس مجموعات العملاء ويظهر ذلك في التنظيم على أساس:

- قسم المشتري الصناعي
- قسم المؤسسات الحكومية
- قسم الشركات الخاصة
- قسم المستهلك الأخير (الزبون). (الزعيبي، 2009، ص: 225).

مدير التسويق

#### الزبون المتشكك

يتصف الزبون هنا بنزعة إلى الشك وعدم الثقة ثم اللهجة التحكيمية، أما طرق التعامل معه فتكون بتكيف الحوار معه وبناء جسور الثقة.  
(عبد الخالق، 2010، ص.ص. 155-156).

#### زبون حسب المعيارين الداخلي والخارجي

##### الزبون الداخلي:

وهم رؤسائك ومرؤوسيك وزملائك في الإدارة المختلفة والذين يجب خدمتهم بنفس طريقة خدمة الزبون الخارجي (لعويسات، 2005، ص: 23).

وقد جرى في الوقت المعاصر تحديد الزبائن الداخليين وفق معايير وهي كالتالي:

1. العاملون في الخطوط والشعب والمحطات الإنتاجية

2. العاملون في الأنشطة التسويقية.

3. العاملون في حقول إدارة الموارد البشرية.  
4. العاملون في حقول الأنشطة المالية. (كاظم، 2010، ص.28).

### الزبون الخارجي

يمثلون النصف الآخر لمفهوم الزبون وهم أولئك الأفراد في داخل مؤسستك والذين يعتمدون عليه في أداء مهامهم. (مرسي، 2006، ص.14).  
ويرى جمال الدين لعويسات أنهم جميع أفراد الجمهور الذين نحرص على تقديم خدماتنا لهم في كل الظروف والأحوال. (لعويسات، 2005، ص.23).  
كما أنهم كافة الأفراد الذين يستخدمون السلع أو الخدمات من المنظمة دون أن يرتبط معهم بعلاقات تنظيمية أو إدارية (كاظم، 2010، ص.209).  
ويطلق عليهم المستفيدون الخارجين إذ يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة الوفاء بحاجات ورغبات المستفيدين بالشكل الذي يشعرون بالرضا التام عن المنظمة وخدماتها (الفتاح، 2009، ص.199).

### 3.2.9. النماذج المعتمدة على النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات

#### المدخل الاتجاهي

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له ، كما أنه يرتبط بإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة له ، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون ضمنا بأهمية إدراك الزبائن لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة المصرفية ورضا مفهوما يختلف عن الآخر ، والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العلماء هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على تقييم تراكمية بعيدة المدى ، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال ، ويرى الباحثين الآخرين أن الزبائن يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة ولهذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية ، وقد أكدت النتائج عدد من الدراسات الكفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل علماء كميّاس لجودة الخدمة. (كورتل 2011، ص، 271).

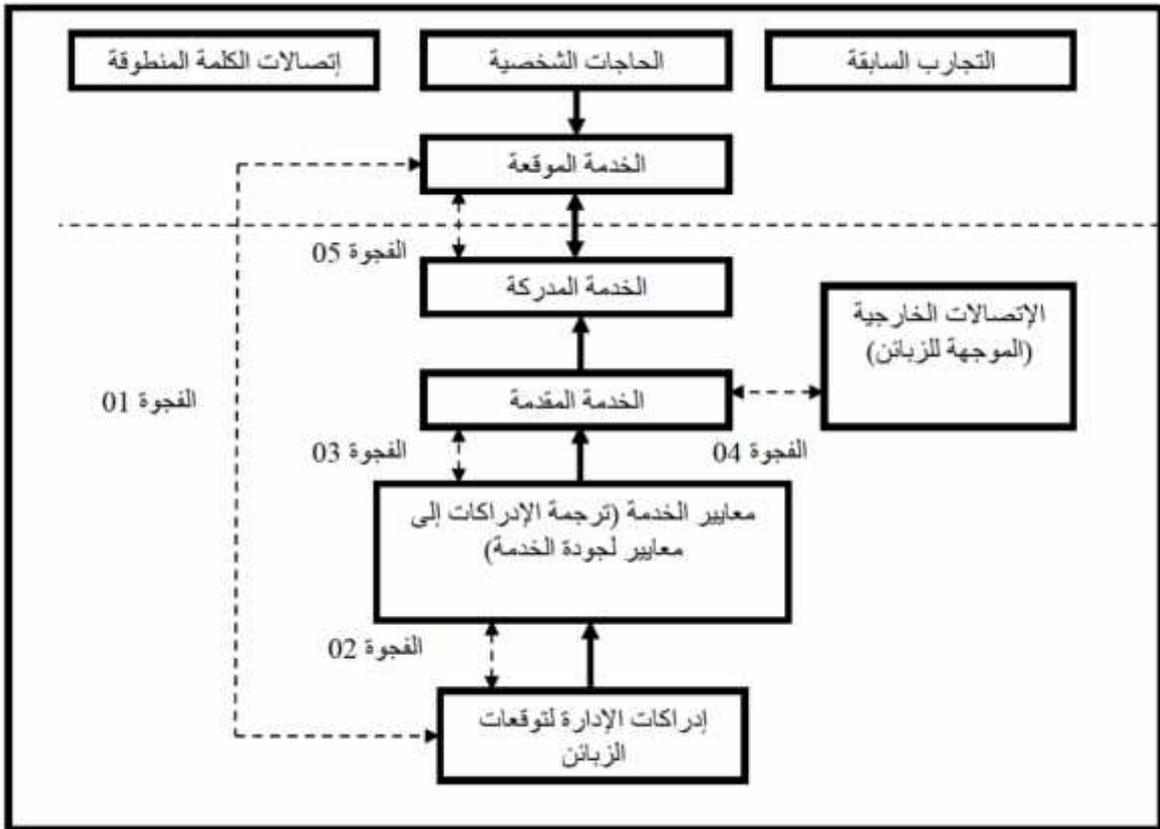
#### 3.2.9. مدخل نظرية الفجوة

يعد هذا النموذج من أكثر وأهم النماذج شيوعا واستعمالا كما يطلق على هذا النموذج جودة الخدمة والذي اقترحه وطوره وهو موجه لقياس جودة الخدمة المدركة لدى الزبائن وقياس درجة رضاهم عن الخدمة، ويقوم هذا المدخل على أساس الفرق بين توقعات العلماء بشأن الخدمة وبين

ادراكاتهم الفعلية لما يحدد مستوى جودة الخدمة، ويتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العلماء والارتقاء إليها بشكل مستمر.

ويقوم هذا النموذج على ثلاثة اقتراحات أساسية هي:

- طالبى الخدمة قادرين على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة.
- طالبى الخدمة القادرون على التميز بين التوقعات والإدراكات الحقيقية لمستوى الخدمات الفعلية المحصل عليها.
- وجود 22 عنصرا يرتبط كل منها بأبعاد رئيسية لجودة الخدمة المصرفية والجدول التالي يوضح نموذج تحليل الفجوة لقياس الجودة.



الشكل رقم (13): نموذج خمس فجوات، (كورتل، 2011، ص، 270)

**الفجوة الأولى:** بين توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة وتمثل الانحراف الحاصل بين إدراكات المصرف وتوقعات الزبائن، وتنشأ هذه الفجوة من النقص في البحوث التسويقية أو عدم توافق هذه البحوث مع استعمالاتها، وكذا النقص في الاحتكاك والتفاعل الجيدين المصرف والعميل.

#### الفجوة الثانية

بين إدراكات الإدارة وتوقعات جودة الخدمة: وهي تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات المصرف بسبب عدم قدرة المصرف على وضع مستويات واضحة للجودة أو معايير الخدمة مثل سرعة تقديم الخدمة ومواعيد الرد على الشكاوي.....ألخ

#### الفجوة الثالثة

بين جودة الخدمة وتسليم الخدمة: تنشأ من الانحراف في عدم توافق معايير الخدمة الموضوعية مع الخدمة المقدمة فعلا، فعمليات تقديم الخدمات قد تتأثر بعدة عوامل تخلق هذا الانحراف كوجود عمال غير مؤهلين أو نقص في الأجهزة.....ألخ

#### الفجوة الرابعة

بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للعملاء: وهي تعني بأن الدعوى الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق بين الأداء الفعلي للخدمة الموجهة إلى الزبائن.

هذه الأخيرة لها تأثير قوي على توقعات الزبائن كتقديم وعود عبر عمليات الإشهار، لكن التقديم الفعلي للخدمات غير تم الوعد به.

#### الفجوة الخامسة

بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة تمثل الانحراف بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة من طرف الزبائن كما ينتج هذا الانحراف من الفجوات السابقة التي تقع أساسا في خدمة المصرف والذي يعتبر المقياس الإجمالي لجودة الخدمة لدى الزبائن يكشفه عن الفرق بين إدراكات والزبون ومستويات والتوقعات للخدمة المصرفية.

(كورتل، 2011، ص.273).

وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة، وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية.
- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإنها تكون مرضية.

- إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

### نموذج الأداء الفعلي

اصطلح عليه أيضا بمقياس أداء الخدمة والذي يعتمد على طريقة أكثر بساطة بقياس جودة الخدمة عبر استخدام الاتجاهات والادراكات الزبائن نحو الأداء الفعلي للخدمات المقدمة له.

ظهر هذا النموذج أساسا كانتقاد لنموذج تحليل الفجوات، خاصة فيما يتعلق بالتوقعات، فهو يستعمل نفس العناصر لتحليل أبعاد جودة الخدمة لكنه يستبعد في نفس الوقت أي اعتبار للتوقعات في القياس عبر إدراكات العملاء فقط ووقت عمليات أداء الخدمات من خلال حسابات قبلية يقومون بها (كورتل، 2011، ص.272.274).

### 4.2.9. مراحل إيجاد رضا الزبون

تعد مراحل إيجاد رضا الزبون مهمة وذلك لأنها تتكون من خطوتين رئيسيتين محققة لرضا الزبائن وهي كالآتي:

- احتياجات الزبون.
- التغذية العكسية.

### احتياجات الزبون

#### - تحديد احتياجات الزبون

يجب دراسة الزبون من مواصفاته هل الزبون شاب حسن ملابس الزبون موضة راقية، موضة بالية / التعبير المفهوم الفصيح، أو قد يكون فصحا / الموقف ايجابي، سلبي ، قلق أيضا تتفاوت حاجات الزبون من شخص لآخر تبعاً لخبرته السابقة وحاجته الشخصية ومدى تأثيره بالتقليد من حوله (سليمان، 2010، ص: 288) .

#### - تحديد احتياجات الزبون الأساسية

يمكن حصرها كما يلي:

### • الحاجة للفهم

يحتاج الذين يختارون خدمتك أن يشعروا أنهم يتواصلون بفعالية ويجب أن يكون الرسائل التي يبعثون بها أن تفسر بصورة صحيحة وألا تقف عوائق العواطف في طريق الفهم الصحيح (عبد الخالق، 2010، ص.151)، ويستوجب على هذا المتسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو محتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدث السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من الأكثر أمور أهمية للمنظمة أو المؤسسة. (الطائي، 2010، ص.57-61).

**الحاجة للشعور بالأهمية:** يجب أن يشعر الفرد بالأهمية وأن أي جهد يبذله لجعل الضيف يشعر بأنه خاص، وهذا مهم في الاتجاه الصحيح.

**الحاجة إلى الراحة:** حيث الزبائن يحتاجون لراحة بدنية أو انجاز الأعمال والراحة النفسية، والتأكيد بأنه سيهتم بهم بصورة صحيحة.

**الحاجة للشعور بالترحيب:** أي شخص يتعامل معك يشعر بأنه غريب سوف ل يعود مرة أخرى، ويحتاج الناس إلى أن يشعروا بأنك سعيد برؤيته.

#### تحديد الاحتياجات عن طريق الحصول على معلومات الراجعة

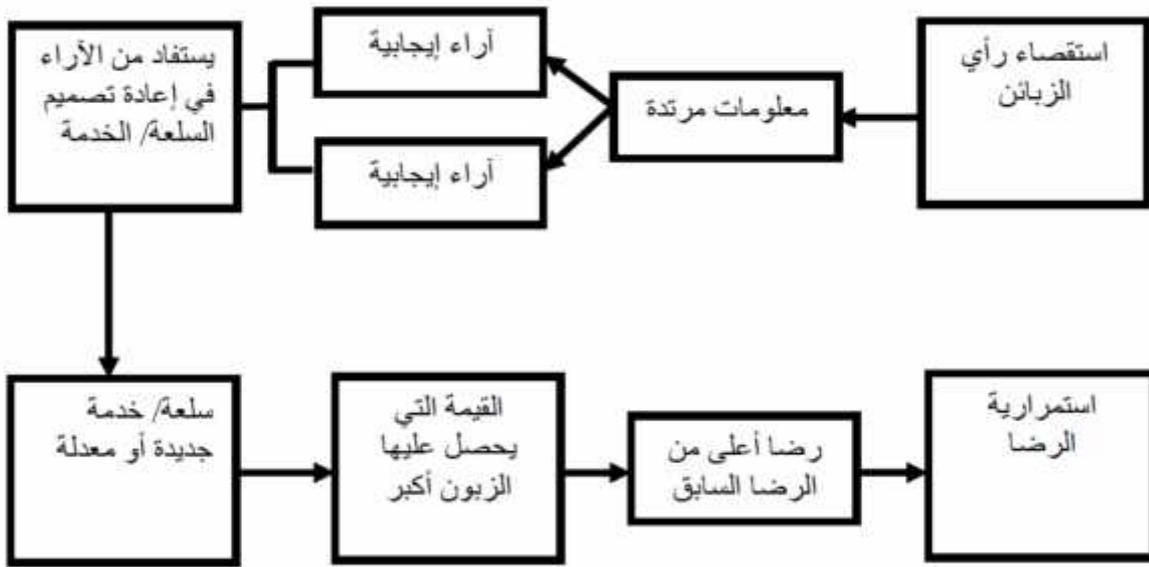
يجب أن تكون المعلومات الراجعة لكل عملية تقديم خدمة الضيف طرفا للحصول على معلومات راجعة للزبائن، الاستفادة من تجميع عقود الشركات كالمضاربة والمشاركة في المصانع أو الشركات التجارية لتأمين إشباع حاجات الزبائن من المنتجات السلعية التي تنتجها. (نزال، 2010، ص85).

#### تحديد حاجات الزبون عن طريق الإصغاء الجيد

هناك طرق لكي تصبح منصتا أفضل تتمثل في التوقف عن الحديث وتجنب المقاطعات، ويوجد افتراضات صحيحة يجب توفرها منها: القدرة على السمع، الإصغاء الفعال، الحاجة للتأسف، المشاركة في الإصغاء، وضع الجسد الصحيح. (عبد الخالق، 2010، ص151).

#### التغذية العكسية

هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم، أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعها لمطالبهم وتوقعاتهم من حيث رضاهم نتائجها في إدخال تحسينات المستمرة على سلعتها أو خدماتها، وذلك وفق ما يريدونه ويتوقعونه منها انطلاقا من أن الزبون ليس رقما إحصائيا تتعامل المنظمة معه، بل هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهم مقيم ومثمن لجودة عملها.



الشكل رقم (14): يبين استقصاء آراء الزبائن وتقييم الرضا لديهم (كورتل، 2011، ص:337).

يتضح مما تقدم أن استطلاع الزبائن وتقييمهم، جانب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة، ووسيلة فعالة لمعرفة هل حققت هدفها في إرضاء زبائنها أم لا هذا من جهة، ومن جهة ثانية فالزبون يلمس موضع اهتمام المنظمة به (كورتل، 2011، ص: 387، 388).

#### 5.2.9. قياس مستوى رضا الزبون

المرحلة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون كنظام الذي يقدم إجراء التتبع رضا الزبون طوال وقت القياس المستمر. إن قياس مستوى رضا الزبون يعتبر مهما بالنسبة لأي مصرف لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المؤسسة في التعامل مع زبائنها وفي تسويق منتجاتها، وقد أثبتت الدراسات أن الزبون الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه، أما الزبون غير راضي عن المنتج يتحدث إلى أكثر من عشرين شخص، وهذا يدل على مدى تأثير رضا الزبون أو عدم رضاه على جودة الخدمات. يعتبر رضا الزبون أصل من أصول المؤسسة ويساعدها على الاحتفاظ بزبائنها، حيث من الواضح أن الزبون الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل

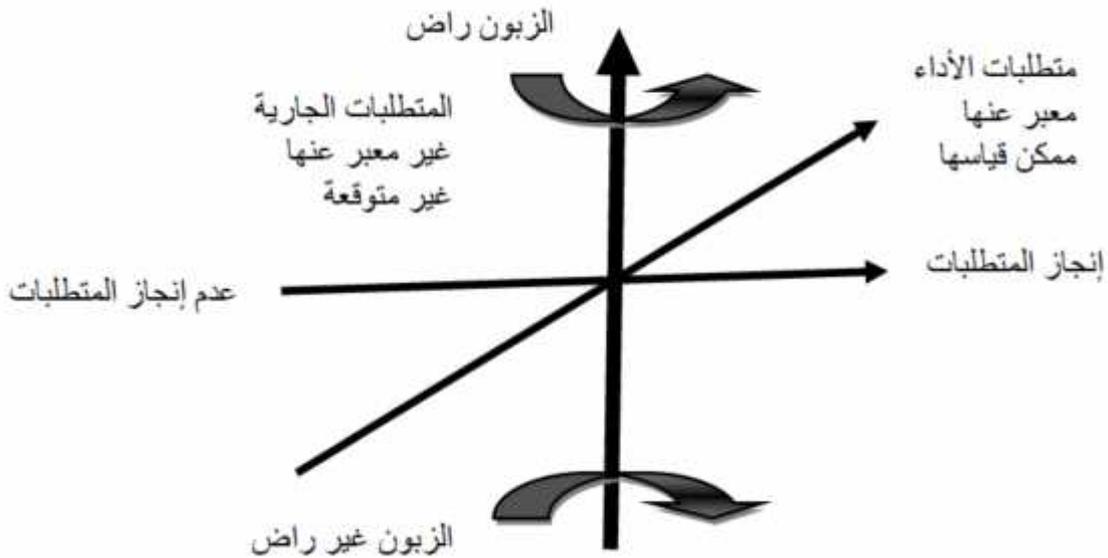
على نقل الصورة الجديدة عن المنتج وعن المؤسسة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب زبائن جدد، ويقسم نموذج كانوا لرضا الزبون والموضح في الشكل التالي متطلبات المنتج (الخدمة) من حيث مدى تأثيرها في رضا الزبائن إلى ثلاثة أنواع:

#### أ. المتطلبات الأساسية:

يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في الخدمة وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، أما إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن الزبون لن يكون راضي، بالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة (من المسلم به أن تكون موجودة) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا الزبون مستقيم.

#### متطلبات الأداء

وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا الزبون يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس وهذه المتطلبات يطلبها الزبون صراحة، ويتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (15): يبين تمثيل متطلبات الأداء المعبر عنها والغير معبر عنها بخط مستقيم. (كورتل، 2011، ص.278).

#### المتطلبات الجاذبة

إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على رضا العملاء، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل وكذلك فهي غير متوقعة من هذا الأخير.

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

وتستفيد المؤسسة من تصنيف نموذج كانوا لمتطلبات الخدمة في عدة نواحي أهمها ترتيب الأولويات فيما يتعلق بتطوير جودة الخدمة، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للعميل.

وهناك عدة مقاييس تستخدم في قياس مستوى رضا العملاء منها مقياس ليكارت والذي يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقة أو عدم موافقة على الخيارات المحددة، وهذا المقياس يكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة من 1 إلى 5 يقوم المستجيب باختيار إحداها على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أو راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي إطلاق
أو دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

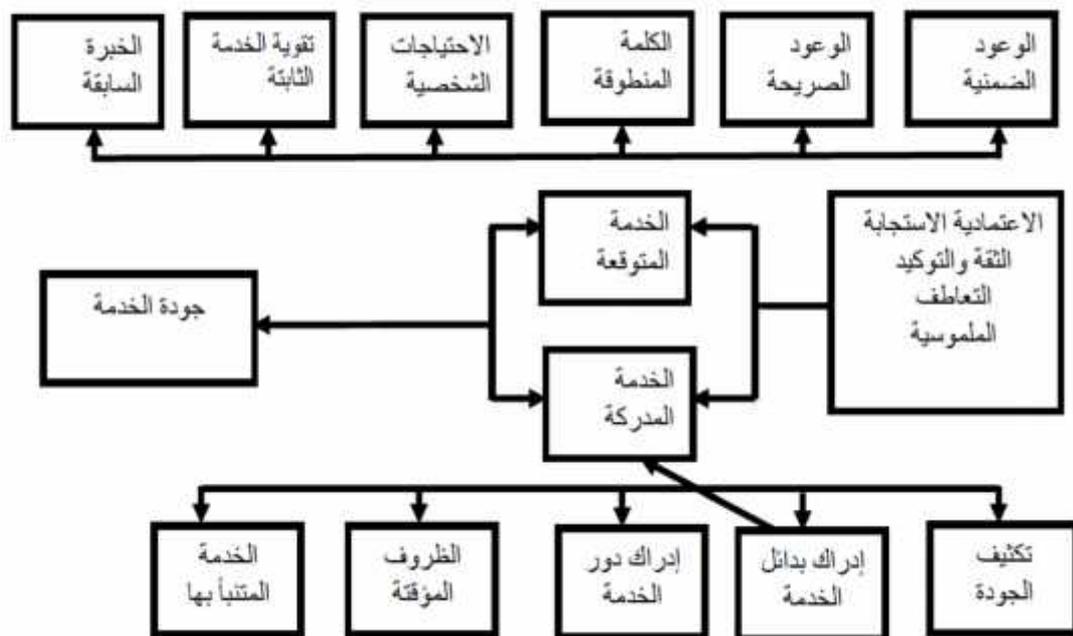
إن اجراء المقارنات البنينة لمستوى رضا الزبائن في نفس المؤسسة على أساس تاريخي يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى الرضا إلى الأحسن أو إلى الأسوء، كما يمكن للإدارة أن تقوم بمقارنة مستوى رضا الزبائن لديها مع مستوى رضا العملاء لدى الشركات المنافسة أو بالنسبة لمعدل الصناعة أو بالمقارنة مع شركة رائدة في مجال عمل المؤسسة (كورتل، 2011، ص. 278، 279، 288).

### 6.2.9. قياس جودة الخدمات (المصرفية)

تزداد الحاجة يوما بعد يوم للخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية، وغير المالية فقد تذهب يوما لأحد المصارف أو الإدارات الخدمية، للحصول على خدمة معينة ونخرج بانطباع رائع عن تلك الخدمات التي يقدمها المصرف، أو تلك الإدارة وقد يحدث العكس تماما، إن هذا الانطباع الذي نخرج به يعكس مدى ما توليه الإدارة لمعايير الجودة، وفي هذا السياق نتحدث عن النظريات العلمية التي استخدمت لقياس جودة الخدمات المصرفية، علما بأن هذه النظريات قابلة للتطبيق لكل المجالات الخدمية والصناعية سواء التي تتعامل مع العميل بشكل مباشر، أو غير مباشر ينظر الباحثون إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية.

قد لا يكون للمؤسسة الخدمية معرفة بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الشراء لديها أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير، فننتج الدراسات تشير إلى أن المؤسسات المالية تولي موضوع الخصوصية والرسمية اهتماما قليلا، في الوقت الذي يوليها العملاء اهتماما كبيرا ربما تخطت المؤسسة الخدمية في تقديرها الكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس فيها المؤسسة مع مؤسسات أخرى. قد لا تعرف المؤسسة الخدمية بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة لهم. (كورتل، 2011، ص.ص: 270، 269، 268).

### 7.2.9. تحليل العلاقة بين جودة الخدمات المدركة ورضا الزبائن



الشكل رقم(16): محددات إدراك جودة الخدمة أورده (كورتل، 2011، ص:

(274

تعتبر العلاقة بين جودة الخدمات المدركة والرضا من المحاور الأساسية في تسويق الخدمات خصوصا بعد اقتراح نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمات المدركة، وهو ما للباحثين في التعمق في دراسة هذه العلاقة.

تسعى المؤسسات الناجحة دائما للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء وذلك من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة وحثهم على الولاء والمنتجات التي يقومون بشرائها، بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء جدد إلى المؤسسة، ويمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا الزبون هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات، وبالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات من

الرضا أو عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاتها:

- أداء المنتج أقل من توقعاته ومنه العميل غير راض
  - أداء المنتج ساوي توقعاته ومنه العميل راض.
  - أداء المنتج أكبر من توقعاته ومنه العميل لديه ثقة في المنتج.
- وينبغي ملاحظة أن الزبون توقعاته دائما على أساس تجاربه السابقة مع المؤسسة بالإضافة إلى الكلمة المتناقلة بين الناس فضلا عن المعلومات والعروض التي تقدمها المنظمات البائعة إلى زبائنهم من خلال الدعاية والإعلان في الصحف والمجلات والتلفزيون وغيرها.

إن تنبؤ الزبون ورجباته وتوقعاته ومحاولة تلبيةها يحتاج إلى جهود واعية وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية والحدس فتليه حاجات ورجبات وتوقعات العميل سواء العميل الجديد الذي يشتري المنتج لأول مرة أو العميل القديم المداوم الذي يكرر الشراء، تحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة المؤسسة وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاهية الاجتماعية للمجتمع.

### تخفيض رضا العملاء

إن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بحاجاته ورجباته وتوقعاته هي المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء المهام التسويقية لديها، أن تركز على رضا العميل في المدى البعيد وليس على رضاه في المدى القصير ذلك أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد، وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال ولا يتم ذلك إلا من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنتج من كافة النواحي وتكمن المشكلة في أن العميل في بعض الأحيان تنقصه الكثير من المعلومات من جودة المنتج بالإضافة إلى مدح دقة المعلومات المتاحة أمامه .

إن عملية التركيز على العميل تتطلب الاهتمام به وتلبية حاجاته ورجباته من أجل إرضاءه، بل أيضا من أجل إسعاده، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي:

- التلبية الفورية ونعني بها استعداد المؤسسة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- القدرة على تلبية الوعود بالإضافة إلى الدقة في الوفاء والالتزامات.
- ضرورة توفر الخبرة في موظفي المؤسسة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة (كورتل، 2010، ص. 275 - 277).

### 8.2.9. العناية بالزبائن

الهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات عن طريق العناية بالزبائن:

الاحتفاظ بولاء الزبائن وكسب ثقتهم للاستمرار في التعامل مع المؤسسة بحيث تعزى تلك الثقة والاستمرارية إلى زبائن جدد للانضمام إلى قائمة زبائنهم والتي ستؤدي بدورها إلى خلق طلب أو زيادة في الطلب على الخدمات أو الموارد المنتجة والتي يراد تسويقها.

العناية بالزبائن هي الوسيلة التي يمكن عن طريقها تحقيق ذلك، ولها جوانب عدة تشمل مجالات أكبر من مجرد تقديم الخدمة أو المادة المنتجة بنوعية وجودة متميزة، بل تتعداها إلى أن يشترك كافة موظفي الشركة سواء من يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن أو الإداريين القائمين في مكاتبهم لكي يؤديوا وظائفهم بشكل منسق وبطريقة تخلق ثقة الزبائن في العملية الإنتاجية والتسويقية. (كورتل، 2011، ص.167).

فقد عرفها العديد تلك الطريقة التي تتعامل بها مع عملائها أو زبائنهم وتديرها المناقشات لخلق علاقة متميزة وتفاهم بناء وقناعة بين الطرفين البائع والمشتري بأن كل منهما يخدم الآخر وحيث هي تلك اللمسة السحرية الإضافية التي يبذلها رجالنا العاملين في التسويق والمبيعات وكافة العاملين في المؤسسة لدعم الجهد التسويقي، بحيث تتعدى جودة ما يتوقعه الزبون وتخلق الرضا عن طريقة تعاملنا معهم والرعاية التي نحيطهم بها.

أهمية العناية بالزبائن هي من الأهداف الرئيسية للعناية بالزبائن والمحافظة عليهم هو تحقيق الأرباح المعقولة للشركة والاستمرارية في التنافس ولتحقيق ذلك لا بد من تلبية حاجات الزبون بسعر ونوعية مقبولة للزبون بحيث تؤمن هامش ربح معقول للشركة.

وبالتالي على الشركة أن تعمل على:

- 1- جمع المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون أكثر جاذبية وبنوعية وجودة مقبولتين للزبون.
- 2- العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج والمصاريف للشركة لحصول وضع تنافسي جيد.
- 3- تحقيق هامش ربح معقول تستطيع به الاستمرار ودفع عائد معقول لرأس مال العامل.

ويمكن النجاح أو الفشل في استقطاب أكبر عدد من الزبائن باستعمال كافة الأساليب التسويقية التي تؤهل لاستقطاب الزبائن، فالزبون اليوم هو الذي يوجه إن لم يكن يحدد أهداف الشركة المنتجة للمادة أو الخدمة فيما يقوم كافة أفراد الشركة أو المنظمة بالعمل الدؤوب، ضمن سلسلة واحدة متكاملة تسعى للحصول على إرضاء الزبائن. (كورتل، 2011، ص.168-169).

أشارت إحدى الدراسات السابقة (1988) بالمملكة البريطانية إلى أن معيار الاعتمادية (المصداقية) والعناية (الاهتمام الشخصي) الذي تقدمه الشركة لزبائنهم،

ويمكن التعبير عن هذا البعد من خلال الإظهار للزبون على أنه مميز ومهم وذلك من خلال تقديم الخدمات بشكل شخصي والزبون عادة يفضل الشركة التي تحافظ على وعودها ولا سيما فيما يتعلق بجوهر الخدمة (سليمان، 2005، ص.189) فالعناية الجيدة بالزبائن تعني:

- جذب زبائن جدد.
- زيادة حجم تعامل الزبائن الحاليين.
- جذب الزبائن الحاليين بالمحافظة عليهم (مرسي، 2006، ص.26).

### 9.2.9. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون

إدارة الجودة الشاملة محور فلسفتها الأساس يركز على الزبون التابع للمنظمة فهي وسيلة لغاية ومدخل هدف أساس هو رضا الزبون.

إدارة الجودة الشاملة هي تحسين مستمر للأنشطة، تقوم على إشراك كل الأفراد في التنظيم سواء كانوا مدراء أم عاملين بجهد متكامل وشامل نحو الأداء في مختلف المستويات، وأن الهدف من هذا التحسين المستمر في التقنيات المختلفة هو تحقيق رضا الزبون، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي للمنظمة من خلال تقديم خدمات ومنتجات تحقق الإشباع لحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن، فإنها أيضا تهدف إلى تحقيق الرضا والولاء (معيض، 2006، ص.17)

العلاقة بين المتغيرين من حيث النظام المؤسسي: يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من الأساليب المطبقة في المؤسسة من أجل الحصول على الخدمات ذات جودة عالية وضمن هذا النظام توجد المواصفات التي تحدد مراحل عملية الإصغاء للزبون وقياس رضا الزبون، لذلك تطبق مراحل مشروع إدارة الجودة في المؤسسة وتقييم الزبائن للمؤسسة حسب مستوى خدماتها ودرجة رضاهم عندها من البيانات الموثقة.

- إدارة الجودة الشاملة بندها الثالث هو حل شكاوي الزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات والإيصالات. (النجار، 2007، ص: 88).

### التفاعل بين الرضا والجودة

إن التطور الحالي لمعايير الإيزو 9000 تدفع مسؤولي الجودة في المؤسسات إلى دمج رضا الزبون بجودة محيط عمله، فمن هذا المستوى الذي أخذ بالتطور يمكن عرض بعض العناصر الضرورية والتي تسمح بـ:

- وضع قياس رضا الزبون ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.
- وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية (تقييم المهام – تحديد المؤشرات) إن التسلسل الزمني للعلاقة يمكن توضيحها في 04 مراحل وهي:

- المراحل الأربعة الخاصة بالتسلسل الزمني للعلاقة بين رضا الزبون وإدارة الجودة الشاملة:
  - (أ) -**المرحلة الأولى:** في البداية الزبون المستقبلي له توقعاته وبدخل عملية الإصغاء للزبون بالمؤسسة يتم تحويل هذه التوقعات إلى الجودة المرغوبة أي أن الهدف من هذه العملية هو الإجابة على التوقعات.
  - (ب) -**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتكون من المرور من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة، تتضمن هذه المرحلة فيما يخص المؤسسات الخدمية المشاركة الفعالة للزبون في تحقيق الجودة على عكس السلع حيث تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة.
  - (ج) -**المرحلة الثالثة:** بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها إلى المشتريين عن طريق الاتصال، والبيع الذي يسمح للزبائن بعد الشراء من استعمال الجودة بعدها يتم تكوين الإدراك (الجودة المدركة).
  - (د) -**المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) لتحقيق الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون. (شفيق، 2010، ص.ص. 119، 120، 121).

## خلاصة

من خلال ما تقدم ذكره نستخلص أنه يوجد عدة أنواع من الزبائن يختلفون في الشخصية والطباع وعلى المؤسسة إيجاد الطرق للتعامل مع كل عميل ، وقد أصبح الزبون محل دراسة من جوانب عدة التي تمحورت أبرزها في الاحتياجات الشخصية – سلوكيات الزبون – رغباته ،فبتحقيق كل هذه الجوانب يحقق مفهوم الرضا والرضا عن الخدمة أو المنتج وبالتالي يقاس مدى تميز المؤسسة أو التنظيم بصدى نجاح هذه العملية وإن حدث عكس ذلك يحدث ما يسمى فقدان الثقة وخسارة الزبون الواحد الذي بدوره يفقد المؤسسة عشرة أفراد من زبائنهم بالتقريب بسبب تجربته الشرائية ، وهذا ما شمله الفصل بالإضافة إلى النظريات الداعمة للعملية والتطرق لأنواع الزبائن حسب عدة مستويات مختلفة والعنصر العناية بالزبائن مع تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون ،وعليه فإن المؤسسات الصناعية والخدماتية ومن بينها السباكة بتيارات وجب اعتمادها على قاعدة أن الزبون ورضاه هو مقياس نجاحها.

# الاجراءات المنهجية

### تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لدراسة إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون والذي اعتمدناه كإطار مرجعي يساعدنا في الدراسة الميدانية، ومن خلاله تطرقنا الى الجانب الميداني والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث وهذا الجانب يشير الى إجراءات المنهجية لدراسة، وذلك بعد صياغة الفرضيات في الفصل الأول، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة وضبط عينة البحث، وتوضيح مجالات الدراسة. حيث قمنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برضا الزبون، وصمنا أداة الاستبيان لكل من المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة، والمتغير التابع وهو رضا الزبون، ومحاولة تطبيقه على عينة البحث في الدراسة الاستطلاعية، وبناءا عليها يتم تعديل أداة الدراسة في شكلها النهائي بعد حساب الصدق والثبات لكل من المتغيرين، وفي الأخير الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية.

### 1. منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### 2. الدراسة الاستطلاعية

#### 1.2. الحدود المكانية والزمانية للدراسة الاستطلاعية

#### الحدود المكانية

اجرينا الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الجزائرية للسبكة بتيارات (ALFET).

#### التعريف بالمؤسسة:

تأسست المؤسسة الاقتصادية العمومية (ENF) عام 1983 بموجب المرسوم التنفيذي 83، 52 المؤرخ في 01 جانفي 1983 في إطار المخطط الوطني للتنمية وبعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد وشركة سوناكوم تحولت الى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس ادارة وذلك في سبتمبر 1995 وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي اقرته الشركة القابضة العمومية للميكانيك انتظمت المؤسسة في شكل مجموعة صناعية ابتداء من ديسمبر 1998 بعد عملية تفريغ مواقعها الثلاثة للإنتاج وهي موزعة كالتالي:

الجزائرية للسباكة بتيارت (ALFET)، الجزائرية للسباكة بوهران (ALFON)، والأخرى بالحراش (ALFEL) الجزائرية للسباكة بتيارت، شركة ذات اسهم رأس مالها 1.200.000.000 دج فرع من فروع المجمع الصناعي فوندال، تقع في الجنوب الغربي الجزائري تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 340 كلم، و10 كلم عن مطار عبد الحميد بوصوف بعين بوشقيف بتيارت مقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية زعرورة. وهي مكلفة بإنتاج وتنمية وتسويق منتجات السباكة الحديدية (القطع المقولية الحديدية والفولاذية) وزن القطع المقولية من 50 كلغ الى 500 كلغ.

حصولها على شهادة إيزو 9001 ، 2000 ، 1944 ، 9001 .

أما فيما يخص عدد العمال في مؤسسة الجزائرية للسباكة لولاية تيارت يصل الى 255 عامل، على مختلف المستويات، وعدد زبائنها 150 زبون.

### الحدود الزمانية

اجريت الدراسة خلال السنة الدراسية 2017/2016 حيث امتدت فترة اجراء

الدراسة الاستطلاعية من 14 فيفري الى 01 مارس 2017.

### 2.2. عينة الدراسة الاستطلاعية

اشتملت عينة البحث في الدراسة الاستطلاعية على 40 عامل من أفراد المجتمع الأصلي حيث تم تقسيم الاستبيان بطريقة عشوائية، على عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة وذلك لمعرفة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون.

### 3.2. أدوات الدراسة الاستطلاعية

#### 1.3.2 بناء أداة البحث

اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان وهو الأداة الرئيسية لهذه الدراسة بحيث قمنا بتصميمه بعد الاطلاع على إطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك احتكاكنا بالمؤسسة.

كما أجرينا مقابلة: مع رئيس مصلحة المستخدمين بهدف الالمام بجميع المعلومات حول مؤسسة الجزائرية للسباكة تيارت فيما يخص نبذة تاريخية عن مراحل تطور ونشأة المؤسسة وطريقة تسيير العمل وعدد العمال حسب تصنيفهم المهني وعدد زبائنها.

كما اجرينا مقابلة مع العمال: حيث شملت المقابلة 10 عاملين من مختلف المستويات التنظيمية، تم تحديدهم من قبل رئيس مصلحة المستخدمين نظرا لإلمامهم بجميع متطلبات

العمل وسنوات الأقدمية بهدف التعرف على استيعاب العمال لمدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

كما أجرينا مقابلة مع الزبائن: حيث شملت المقابلة على 04 زبائن من مختلف المستويات، وذلك بهدف معرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. وبهذا تم إعداد أداة الدراسة حيث اشتمل استبيان إدارة الجودة الشاملة على 23 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، بينما اشتمل استبيان رضا الزبون على 21 فقرة حيث تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بأسلوب يتناسب مع الموظفين والزبائن في مختلف المستويات.

وقد استفدنا من دراسة حاكم جبوري الخفاجي سنة (1996) لبناء استبيان رضا الزبون.

وقد استفدنا من دراسة بوعنان نور الدين سنة (2007) لبناء استبيان ادارة الجودة الشاملة.

### 2.3.2. وصف أداة البحث

بعد وضع أسئلة خاصة بالبيانات الأولية قسمنا الاستبيان الى محورين رئيسيين، تطرق المحور الأول لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها المتغير المستقل في هذا البحث حيث قسمت الى ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول:** دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويضم العبارات التالية:  
(7،6،5،4،3،2،1،8).

**البعد الثاني:** التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة ويضم العبارات التالية (9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16).

**البعد الثالث:** التركيز على الزبون ويضم العبارات التالية (17 6 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23).

أما المحور الثاني فتناول المتغير التابع المتمثل في رضا الزبون ويضم العبارات (من 1 الى 21). وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان المغلق الذي يطلب من أفراد العينة اختيار إجابة واحدة لكل فقرة من فقرات الاستبيان يراها تنفق مع رأيه أو اتجاهاته (بوعنان، 200، ص، 95).

وكما اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي ويتكون من البدائل التالية: أوافق بشدة، أوافق، محايد لا أوافق لا أوافق بشدة.

جدول رقم (03) يمثل بدائل ليكارت لأداة الدراسة

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 4.2. الخصائص السيكومترية

##### 4.2.1. صدق المحكمين

للتأكد من صدق أدوات الدراسة قامت الباحثتان بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بجامعة العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت بلغ عدد المحكمين خمسة أساتذة كما هو في جدول ملحق (ب) المبين في قائمة الملاحق حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات أداة الدراسة من حيث مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية وامكانية اضافة أو حذف أية فقرة حيث تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف التعديل، الإضافة الى أن وصل الاستبيان الى شكله النهائي.

وبناء على الآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء المحكمين أجرينا جملة من التعديلات لكل من الاستبيانين:

##### صدق المحكمين لاستبيان ادارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (04) نسبة موافقة المحكمين لاستبيان ادارة الجودة الشاملة تضمنت التعديلات في استبيان موضح كما يلي:

رقم الفقرة	البعد	العبارة المركبة	اعادة صياغة	الحذف التام
04	دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة	التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة هو ضرورة حتمية	التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة في مسؤولي المؤسسة هو ضرورة حتمية	
05	دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة	توفر الادارة العليا للمؤسسة المعدات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق ادارة الجودة الشاملة	توفر الادارة العليا للمؤسسة المتطلبات الكافية لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة	المعدات والمال ، تطبيق
09	التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة	ادرك جيدا أهمية التكوين لتحسين أدائي	ادرك جيدا أهمية التكوين لتحسين أدائي والتوصل الى مستوى الجودة	
15	التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة	تعي المؤسسة أهمية للحرص على فعالية نظام الاتصالات	تحرص المؤسسة على فعالية نظام الاتصالات	تعي ، أهمية للحرص
23	التركيز على الزبون	نظام المنح و المكافآت يشجعي على بذل جهد أكبر	نظام المنح و المكافآت يشجع على المبادرة	بذل ، جهد ، أكبر

صدق المحكمين لاستبيان رضا الزبون

الجدول رقم (05): التعديلات الخاصة لاستبيان رضا الزبون

رقم الفقرة	العبرة المركبة	إعادة الصياغة	الحذف التام
02	المرافق والقاعات وجذابة	المرافق والقاعات مناسبة و مهينة	ملائمة وجذابة
03	توفر المؤسسة للزبائن أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	توفر المؤسسة للزبائن حظيرة توقيف السيارات و الشاحنات	أماكن ملائمة
06	تهتم المؤسسة بمشاكل الزبائن والاستجابة على استفساراتهم	تستجيب المؤسسة لمشاكل الزبائن	تهتم استفساراتهم
07	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح	ومن المرة الأولى
08	تحتزم المؤسسة على تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	تحتزم

الجدول رقم(06): النسبة المئوية لموافقة المحكمين لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	الشكل		المضمون		البعد
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة	01	يرحرص مدير الإدارة العليا على أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة	100 %	100 %	100 %	100 %
			100 %	100 %	100 %	100 %
	02	تسعى المؤسسة جاهدة لإشراك العمال في تحسين أدائهم حسب متطلبات الجودة	100 %	100 %	100 %	100 %
			100 %	100 %	100 %	100 %
	03	توفر الإدارة العليا للمؤسسة التسهيلات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	100 %	100 %	100 %	100 %
			100 %	100 %	100 %	100 %
	04	التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة في نظر مسؤولي المؤسسة ضرورة حتمية	80 %	100 %	80 %	100 %
			80 %	100 %	80 %	100 %
05	توفر الإدارة العليا للمؤسسة المتطلبات الكافية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة	60 %	100 %	60 %	100 %	
		60 %	100 %	60 %	100 %	
06	مفاهيم نظام الجودة الشاملة واضحة لدى جميع العاملين في المؤسسة	100 %	100 %	100 %	100 %	
		100 %	100 %	100 %	100 %	
07	تعي إدارة المؤسسة أهمية وضرورة تقديم الحوافز والمكافآت حسب الأداء	100 %	100 %	100 %	100 %	
		100 %	100 %	100 %	100 %	
08	تدرك الإدارة العليا للمؤسسة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من الأداء	100 %	100 %	100 %	100 %	
		100 %	100 %	100 %	100 %	

المضمون		الشكل		الرقم	البعد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	%100	%80	%80	01	التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة
%100	%100	%100	%100	02	
%100	%100	%100	%100	03	
%100	%100	%100	%100	04	
%100	%100	%100	%100	05	
%100	%100	%100	%100	06	
100	100	60	60	07	
%100	%100	%100	%100	08	

المضمون		الشكل		الفقرة	الرقم	البعد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
%100	%100	%100	%100	تقدم إدارة المؤسسة خدمات وتسهيلات مجانية لزبائنها	01	التركيز على الزبون
%100	%100	%100	%100	هناك سياسة واضحة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد	02	
%100	%100	%100	%100	تنظم الإدارة دورات إعلامية وتحسيسية دورية في مجال إدارة	03	
100%	%100	%100	%100	تعي إدارة المؤسسة ضرورة متابعة شكاوي الزبائن و تقديم الحلول المناسبة لها	04	
%100	%100	%100	%100	نظام المنح والمكافآت يبنى على أساس الإستحقاق و الأداء الأفضل	05	
%100	%100	%100	%100	تعطي إدارة المؤسسة أهمية بالغة للإنشغالات الزبائن	06	
%100	%100	%60	%60	نظام المنح والمكافآت يشجع على المبادرة	07	

**التحليل:** يوضح النسبة المئوية لموافقة المحكمين لاستبيان إدارة الجودة لأبعاد الثلاثة: دعم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون التي قدرت فقراتها بنسبة 100% من ناحية المضمون.

- ستة فقرات من أصل مجموع ثمانية فقرات في بعد دعم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدرت بنسبة 100% يعني بأن كل الفقرات كانت صادقة.
- ستة فقرات من أصل مجموع ثمانية فقرات في بعد التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة، قدرت بنسبة 100% يعني بأن كل الفقرات كانت صادقة.

- ستة فقرات من أصل مجموع ثمانية فقرات في بعد التركيز على الزبون قدرت بنسبة 100% يعني بأن كل الفقرات كانت صادقة.

الجدول رقم (07): النسبة المئوية لموافقة المحكمين لاستبيان رضا الزبون:

الرقم	الفقرة	الشكل		المضمون		البعد
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
رضا الزبون	01	وجود تجهيزات ومعدات متطورة	%100	%100	%100	
	02	المرافق والقاعات مناسبة ومهيئة	%70	%100	%100	
	03	توفر المؤسسة للزبائن حظيرة توقيف السيارات والشاحنات	%80	%100	%100	
	04	ملاءمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	%100	%100	%100	
	05	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	%100	%100	%100	
	06	تستجيب المؤسسة لمشاكل الزبائن	%60	%100	%100	
	07	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح	%80	%100	%100	
	08	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	%80	%100	%100	
	09	توفر المؤسسة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة	%100	%100	%100	
	10	تعلم المؤسسة الزبائن بدقة عن موعد تقديم السلعة مسبقا	%100	%100	%100	
	11	تسعى المؤسسة على سرعة الرد على شكاوي الزبائن	%100	%100	%100	
	12	تسعى المؤسسة على تقليص فترة انتظار الزبائن	%100	%100	%100	
	13	تحرص المؤسسة على كسب ثقة الزبائن	%100	%100	%100	

14	تحرص المؤسسة على تحسيس الزبائن بالأمان في التعامل مع المؤسسة	100%	100%	100%	100%
15	تفرض المؤسسة على العاملين اللباقة في استقبال الزبائن	100%	100%	100%	100%
16	تضع المؤسسة المعرفة الكافية لإجابة على أسئلة الزبائن	100%	100%	100%	100%
17	تعمل المؤسسة على حسن معاملة الزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم	100%	100%	100%	100%
18	ملاءمة ساعات العمل لكل الزبائن	100%	100%	100%	100%
19	تحرص المؤسسة على التعرف و الإطلاع على جميع احتياجات الزبائن	100%	100%	100%	100%
20	توفر المؤسسة سجلات لاقتراحات الزبائن	100%	100%	100%	100%
21	تسهم المؤسسة في ترقية خدماتها للزبون	100%	100%	100%	100%

**التحليل:** النسبة المئوية لموافقة المحكمين لاستبيان رضا الزبون من ناحية المضمون والشكل التي قدرت بنسبة 100% كانت 16فقرة من أصل مجموع 21 فقرة ويعني أن الفقرات كانت صادقة وكانت ذات الاتجاه مع الاستبيان.

#### 2.4.2. صدق المحتوى

بعد التأكد من الصدق الظاهري (المحكمين) لأداة الدراسة قامتا الباحثتين بحساب صدق الاتساق الداخلي لكل من استبيان ادارة الجودة الشاملة واستبيان رضا الزبون على عينة الدراسة الاستطلاعية متكونة من (40) فرد، من مستويات مختلفة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والبعد والفقرة مع الدرجة الكلية والبعد والدرجة الكلية وهو ما توضحه الجداول التالية:

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان لإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (08): يوضح معامل ارتباط البعد الأول (دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة)

الرقم	الفقرات	ارتباط الفقرة بالبعد	مستوى الدلالة	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	يحرص مدير الادارة العليا على أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة	0.45*	0.05	0.53*
2	تسعى المؤسسة جاهدة لإشراك العمال في تحسين أدائهم حسب متطلبات الجودة	0.79**	0.01	
3	توفر الإدارة العليا للمؤسسة التسهيلات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	0.68**	0.01	
4	التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة في نظر مسؤولي المؤسسة ضرورة حتمية	0.56**	0.01	
5	توفر الإدارة العليا للمؤسسة المتطلبات الكافية لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة	0.43	غير دالة	
6	مفاهيم نظام الجودة الشاملة واضحة لدى جميع العاملين في المؤسسة	0.21	غير دالة	
7	تعي ادارة المؤسسة أهمية وضرورة تقديم الحوافز و المكافآت حسب الأداء	0.33	غير دالة	
8	تدرك الإدارة العليا للمؤسسة بأن الجودة تؤدي الى الرفع من الأداء	0.48	غير دالة	

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08): ارتباط الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8) ببعد دعم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ارتباط البعد بالدرجة الكلية، وقد تبين أن الفقرات رقم (2,3,4) تنتمي لبعد دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث تراوح معامل الارتباط من (0.56 إلى 0.79) عند مستوى الدلالة 0.01، اما العبارة رقم (1) صادقة لما وضعت لقياسه عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تم حذف

العبارات رقم (5،6،7،8) وقد بلغت قيمة ارتباط البعد بالدرجة الكلية (0.53) عند مستوى الدلالة 0.05.

**جدول رقم (09):** يوضح معامل ارتباط البعد الثاني (التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	ارتباط الفقرة بالبعد	مستوى الدلالة	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
9	أدرك جيدا أهمية التكوين لتحسين أدائي والتوصل الى مستوى الجودة	0.41	غير دال	0.61**
10	البرامج التكوينية للمؤسسة مبنية على أساس الكفاءات	0.45*	0.05	
11	تشكل الجودة معيارا أساسيا موضوعا للحكم على انجازات العاملين بفضل التكوين الذي يتلقونه	0.63**	0.01	
12	تخصص المؤسسة أماكن خاصة ومعنية لكل الاعلانات	0.59**	0.01	
13	هناك مسار لبرامج ادارة الجودة الشاملة للوصول الى الاهداف	0.40	غير دالة	
14	مفاهيم نظام الجودة الشاملة واضحة لدى جميع العاملين في المؤسسة دون تكوين	0.59**	0.01	
15	تحرص المؤسسة على فعالية نظام الاتصالات	0.52*	0.05	
16	ادرك جيدا بأن التكوين يساهم في تحسين الجودة	0.06	غير دال	

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) معامل ارتباط الفقرات (9، 10 ، 11 ، 12 ، 13، 14، 15، 16) ببعد التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة وارتباط كل فقرة بالبعد فقد تبين أن الفقرات رقم (11، 12، 14) تنتمي لبعد التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة حيث تراوح معامل الارتباط من (0.59 الى 0.63) عند مستوى الدلالة 0.01 والفقرات رقم (15، 16) حيث تراوح معامل ارتباط من(0.45الى0.52) عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه وتم حذف الفقرات رقم (9 ، 13 ، 16) وقد تراوحت قيمة ارتباط البعد بالدرجة الكلية (0.61) عند مستوى الدلالة 0.01 .

**جدول رقم (10):** يوضح معامل ارتباط البعد الثالث (التركيز على الزبون)

الرقم	الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	مستوى الدلالة	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
17	تقدم ادارة المؤسسة خدمات وتسهيلات مجانية لزبائنها	0.51*	0.05	0.57**
18	هناك سياسة واضحة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد	0.85**	0.01	
19	تنظم الإدارة دورات اعلامية وتحسيسية دورية في مجال الادارة	0.61**	0.01	
20	تعي ادارة المؤسسة ضرورة متابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها	0.64**	0.01	
21	نظام المنح والمكافآت يبنى على أساس الاستحقاق والأداء الافضل	0.68**	0.01	
22	تعطي ادارة المؤسسة أهمية بالغة لانشغالات الزبائن	0.63**	0.01	
23	نظام المنح والمكافآت يشجع على المبادرة	0.01	غير دالة	

التعليق:

يوضح الجدول رقم (11) معامل ارتباط الفقرات (17،18،19،20،21،22،23) بعيد التركيز على الزبون وارتباط البعد بالدرجة الكلية وقد تبين أن الفقرات رقم (18،19،20،21،22) تنتمي للبعد حيث تراوح معامل ارتباط من (0.61 الى 0.85) عند مستوى الدلالة 0.01 وارتباط الفقرة رقم (17) حيث تراوح معامل ارتباطها (0.51) عند مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه وتم حذف الفقرة رقم (23)، وقد بلغت قيمة ارتباط البعد الثالث بالدرجة الكلية (0.57) عند مستوى الدلالة 0.01.

صدق الاتساق الداخلي لرضا الزبون :

جدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط (رضا الزبون)

الرقم	الفقرات	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
1	وجود تجهيزات ومعدات متطورة	-0.05	غير دالة
2	المرافق والقاعات مناسبة ومهيئة	0.25	غير دالة
3	توفر المؤسسة للزبائن حظيرة توقيف السيارات والشاحنات	0.10	غير دالة
4	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	0.52*	0.05
5	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة	0.39	غير دالة
6	تستجيب المؤسسة لمشاكل الزبائن	0.34	غير دالة
7	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح	0.68**	0.01
8	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	0.60**	0.01
9	توفر المؤسسة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة	0.68**	0.01

0.01	0.68**	تعلم المؤسسة الزبائن بدقة عن موعد تقديم السلعة مسبقا	10
0.01	0.62**	تسعى المؤسسة على سرعة الرد على شكاوي الزبائن	11
0.05	0.50*	تسعى المؤسسة على تقليص فترة انتظار الزبائن	12
0.01	0.83**	تحرص المؤسسة على كسب ثقة الزبائن	13
0.01	0.80**	تحرص المؤسسة على تحسين الزبائن بالأمان	14
0.01	0.83**	تفرض المؤسسة على العاملين اللباقة في استقبال الزبائن	15
0.01	0.72**	تضع المؤسسة المعرفة الكافية لإجابة على أسئلة الزبائن	16
0.01	0.65**	تعمل المؤسسة على حسن معاملة الزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم	17
0.01	0.66**	ملائمة ساعات العمل لكل الزبائن	18
0.05	0.48*	تحرص المؤسسة على التعرف والاطلاع على جميع احتياجات الزبائن	19
غير دالة	0.43	توفر المؤسسة سجلات لاقتراحات الزبائن	20
غير دالة	0.25	تسهم المؤسسة في ترقية خدماتها للزبون	21

**التعليق:**

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية أن الفقرات رقم (7)، 8، 9، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 17، 18) صادقة لما وضعت لقياسه حسب قيم المعاملات التي تراوحت بين (0.60 الى 0.68) عند مستوى الدلالة 0.01 أما الفقرات رقم (4، 12، 19) صادقة لما وضعت لقياسه حسب قيم المعاملات التي تراوحت بين (0.48 الى 0.52) عند مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تم حذف الفقرات (1، 2، 3، 5، 6، 20، 21).

### 3.4.2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة البحث تم استخدام معامل الثبات الفا كرومباخ والتجزئة النصفية وكانت النتائج كالتالي :

#### - معامل الفا كرومباخ

جدول رقم (12) يمثل أداة الدراسة وفق طريقة الفا كرومباخ

ثبات المحاور	ثبات البعد	عدد الفقرات	الأبعاد	محاور الاستبيان
0.40	0.65	4 فقرات	دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة
	0.69	5 فقرات	التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة	
	0.74	6 فقرات	التركيز على الزبون	
0.91	0.91	14 فقرة		رضا الزبون

#### التعليق:

يوضح الجدول رقم (12) أن معاملات الثبات عن طريق الفا كرومباخ كانت عالية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة حيث أن ثبات أبعادها (0.65، 0.69، 0.74) في حين أن ثبات الفا كرومباخ لاستبيان إدارة الجودة الشاملة 0.40. أما بالنسبة لرضا الزبون فإن ثبات الاستبيان 0.91 وهذا مؤشر جيد على أن الأداة على قدر من الثبات.

طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (13): يمثل ثبات أداة الدراسة وفق طريقة التجزئة النصفية

محاور الاستبيان	ثبات الاستبيان بمعادلة (قوتمان سبيلت هالف )	ثبات الاستبيان بمعادلة (سبيرمان براون)
استبيان إدارة الجودة الشاملة	0.79	0.84
استبيان رضا الزبون	0.91	0.91

التعليق:

يوضح الجدول رقم (13) حساب معاملات الثبات بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية حيث كانت عالية إذ بلغ معامل الثبات لاستبيان إدارة الجودة الشاملة بمعادلة قوتمان سبيلت هالف 0.79 وبقي ثابتا بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون وأيضا فيما يخص استبيان رضا الزبون فقد بلغ معامل الثبات بمعادلة قوتمان سبيلت هالف 0.91 وبقي ثابت عند تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون.

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها وفق طريقة الفا كرومباخ والتجزئة النصفية يتبين لنا أن ثبات الأداة بدرجة عالية في كلا الاستبيانين وبالتالي يمكن اعتمادها في الدراسة الأساسية.

3. الدراسة الأساسية

1.3 الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأساسية

تم إجراء الدراسة الأساسية في مؤسسة الجزائرية للسباكة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية التي سبق تعريفها في الدراسة الاستطلاعية.

أما الحدود الزمانية للدراسة الأساسية امتدت من 07 أفريل الى غاية 21 أفريل 2017.

2.3 عينة الدراسة الأساسية

تم توزيع استبيان ادارة الجودة الشاملة على 215 عامل من عمال مؤسسة الجزائرية للسباكة لولاية تيارت من أصل 255 عامل.

وقد ارتأينا لتقسيم الاستبيان على العمال بطريقة عشوائية في كافة المستويات وذلك راجع لطبيعة موضوع البحث ومتغيراته إلا أننا استلمنا وعالجنا 200 استمارة

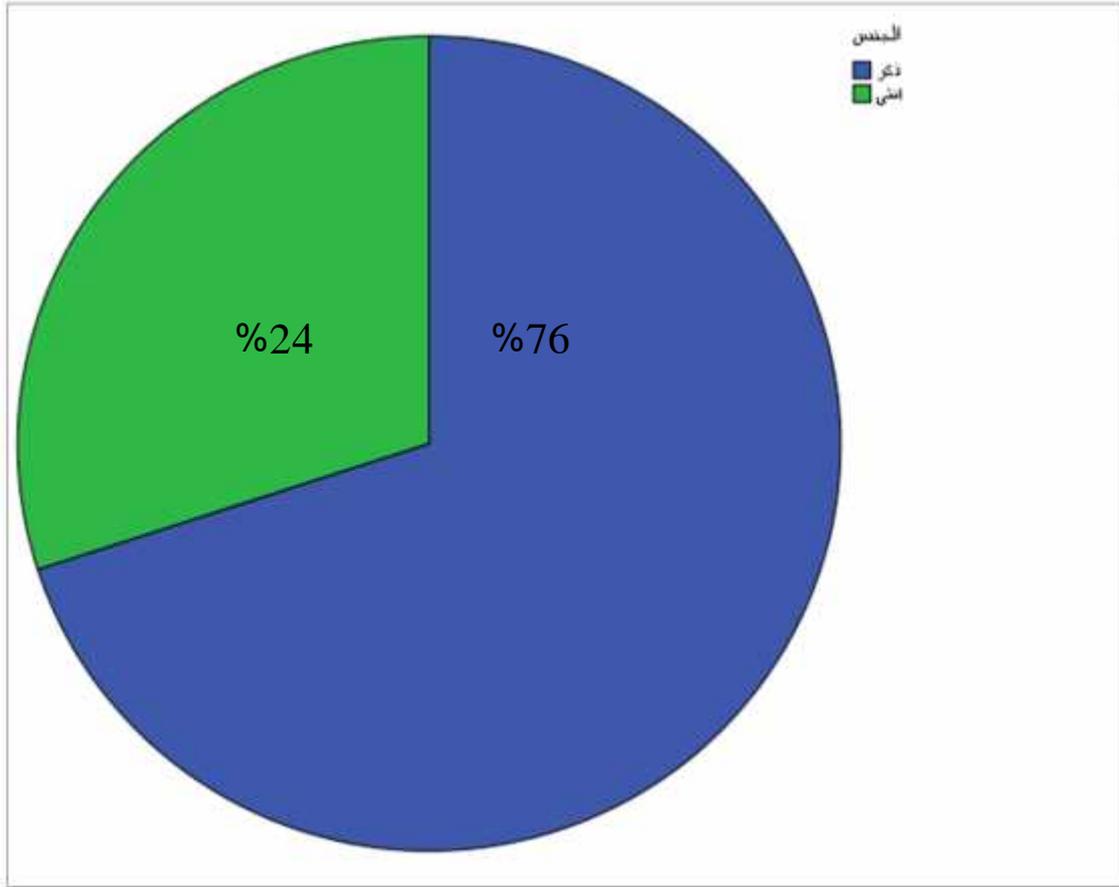
بمعنى أننا تعاملنا مع 200 فرد من أفراد العينة والباقي تم استبعادهم لجملة من الأسباب تمثلت في عدم إجابتهم على الاستبيان المقدم لهم وكذلك رفض بعض الأفراد الإجابة على الاستبيان بسبب ضغط العمل وأيضا عدم ملئ البيانات الأولية من قبل العمال.

**خصائص العينة**

**الجدول رقم (14)** يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس في المؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
توزيع العينة	152	48	200
النسبة المئوية	%76	%24	%100

يوضح الجدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد ذكور العمال 152 بنسبة 76 % في حين بلغ عدد الإناث 48 بنسبة 24 % كما هو مبين في الشكل رقم (17) حيث نلاحظ أن أغلب العاملين والزيائن في مؤسسة الجزائرية للسباكة هم ذكور وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة أن معظم العمال والزيائن يقومون بأعمال الصيانة في مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة حيث أنها تتجنب توظيف الإناث بحكم أن الأعمال تركز على التنقلات المستمرة عبر مختلف وحدات الولاية.



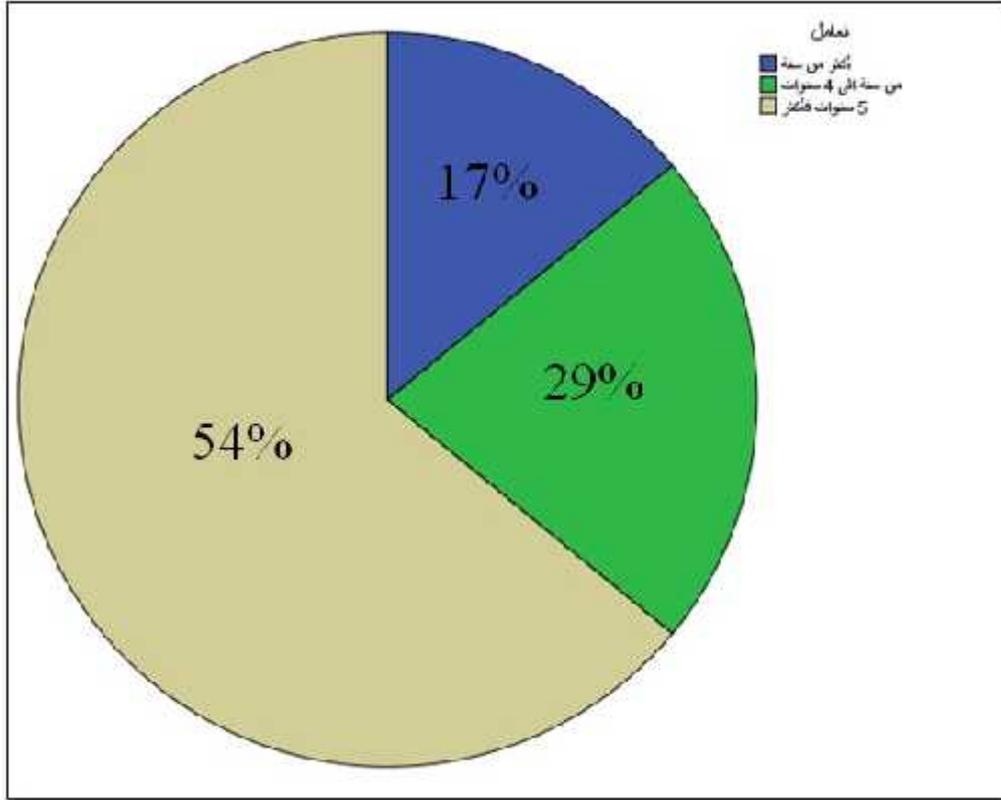
الشكل رقم (17) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (15): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة الجزائرية للسباكة لولاية تيارت.

سنوات العمل بالمؤسسة	أكثر من سنة	من سنة الى 04 سنوات	5 سنوات فأكثر	المجموع
توزيع العينة	34	57	109	200
النسبة المئوية	17%	29%	54%	100%

يوضح الجدول رقم (15) توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة بحيث بلغت أكبر نسبة عند الفئة من 5 سنوات فأكثر بنسبة 109 وتلتها الفئة من سنة الى 4 سنوات بنسبة 57 ثم تبعثها وأخيرا الفئة الأقل من سنة بنسبة 34 كما هو مبين في شكل رقم (18) حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذوي الأقدمية وذلك لسياسات الجديدة

المعتمدة من طرف المؤسسة في الاعتماد على خبرات المتخرجين من الجامعة والمعاهد العليا التقنية التي تركز على التقنيات الحديثة.



الشكل رقم (18) يوضح توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة

### 3.3. أداة الدراسة الأساسية

بعد التعديلات التي أجريت على أداة الدراسة الاستطلاعية تم بناءها في شكلها النهائي كما هو مبين في ملحق (ج) من أجل توزيعها على أفراد عينة الدراسة الأساسية ثم جمعها بغرض تحليلها فشملت على ما يلي:

جدول رقم (16): يوضح أداة الدراسة الأساسية في شكلها النهائي

عدد الفقرات	الأبعاد	محاور الاستبيان
من 01 الى 04 فقرات	دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة	ادارة الجودة الشاملة
من 05 الى 10 فقرات	التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة	
من 11 الى 16 فقرة	التركيز على الزبون	
من 01 الى 14 فقرة	رضا الزبون	رضا الزبون

#### 4. الأساليب الإحصائية

تمت معالجة البيانات اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss حيث تم:

- حساب المتوسطات والانحراف المعياري
- معامل بيرسون لدراسة العلاقة

#### الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى منهج الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي ثم الى الدراسة الاستطلاعية بتحديد الحدود المكانية والزمانية كما تم التطرق لكيفية اختيار العينة وعددها وبناء أداة البحث، وحساب صدق وثبات الأداة، وتعرضنا في هذا الفصل الى الدراسة الأساسية من خلال تحديد حدودها المكانية والزمانية وعينة الدراسة وخصائصها كما تم توضيح أداة الدراسة الأساسية وفي الأخير عرض الاساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة

# عرض و تحليل

**تمهيد**

شمل هذا الفصل عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ثم تحليلها، وتفسيرها من خلال التعرف على استجابات أفراد العينة من عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة لولاية تيارت، نحو إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون

**1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات**

**1.1. عرض نتائج الفرضية العامة**

الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون بمؤسسة السباكة لولاية تيارت، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون ما بين الدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لاستبيان رضا الزبون والجدول التالي يوضح النتائج:

**جدول رقم (17): يوضح نتائج الفرضية العامة.**

النتائج المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدالة
ادارة الجودة الشاملة	200	134.20	62.33	0.60	0.35
		65.54	17.78		
	رضا الزبون(العمال)				
رضا الزبون(الزبائن)	100	65.54	17.78		

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة هو 134.20 مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر بـ 45 وقدّر الانحراف المعياري بـ 62.33 والمتوسط الحسابي لرضا الزبون 65.54 مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر بـ 42 وقدّر الانحراف المعياري بـ 17.78 ونلاحظ قيمة ر.

بيرسون 0.60 عند مستوى الدلالة 0.35 وهذا يعني أن نسبة الارتباط الاحصائي معبر عن وجود علاقة بين ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون لذا نستنتج أن العلاقة قوية.

### 2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبيان دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة واستبيان رضا الزبون والجدول الموالي يوضح النتائج التالية:

#### جدول رقم (18) يبين نتائج الفرضية الجزئية الاولى

النتائج المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة رضا الزبون	200	35.64	21.45	0.65	0.48
		65.54	17.78		

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لدعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة وقدر ب 35.64 مقارنة بالمتوسط الفرضي 12، وقدر الانحراف المعياري ب21.45، اما بالنسبة للمتوسط الحسابي لرضا الزبون فقد قدر ب 65.54، اما الانحراف المعياري فهو 17.78 ونلاحظ من خلال الجدول ان قيمة ر. بيرسون هي 0.65 عند مستوى الدلالة 0.48 وهذا يعني ان نسبة الارتباط الاحصائي معبر عن وجود علاقة بين دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون لذا نستنتج ان العلاقة قوية.

### 1 - 3 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

التي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون، ولاختبار صحة الفرضية قمنا بحساب معامل

الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبيان التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لاستبيان رضا الزبون والجدول يوضح النتائج التالية:  
جدول رقم (19) يبين نتائج الفرضية الجزئية الثانية

النتائج المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة	200	38.70	22.93	0.35	0.94
رضا الزبون		65.54	17.78		

من خلال نتائج الجدول (19) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة قدر ب 38.70 مقارنة بالمتوسط الفرضي 15 والانحراف المعياري 22.93 اما متوسط رضا الزبون قدر ب 65.54 والانحراف المعياري 17.78 ونلاحظ ان قيمة ر. بيرسون 0.35 عند مستوى الدلالة 0.94 لذا نستنتج ان العلاقة عادية متوسطة.

#### 4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التركيز على الزبون ورضا الزبون، وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبيان التركيز على الزبون والدرجة الكلية لاستبيان رضا الزبون، والجدول التالي يوضح النتائج التالية:

جدول رقم (20) يبين نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

النتائج المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
رضا الزبون	65.54	17.78			

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتركيز على الزبون قدر ب38.09 مقارنة بالمتوسط الفرضي 18، والانحراف المعياري 19.95، اما متوسط رضا الزبون قدر ب 65.54 والانحراف المعياري 17.78 ونلاحظ ان قيمة ر. بيرسون 0.28 عند مستوى الدلالة 0.93 لذا نستنتج ان العلاقة ضعيفة.

## 2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات

### 1.2 مناقشة نتائج الفرضية العامة

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (17): متوسط ادارة الجودة الشاملة الذي قدر ب134.20 و هو مرتفع من المتوسط الفرضي الذي قدر ب45 وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بأن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة ، في المقابل متوسط رضا الزبون قدر ب65،54 مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب 42 ، وهذا ما يدل على وجود رضا الزبون هذا ما يعني أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يعني وجود رضا الزبون ويمكن القول أن الرضا يتأثر بالجودة الشاملة ، وللتأكد من وجود تطبيق ادارة الجودة الشاملة قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من الزبائن فتمثلت العينة في 100 زبون فقدر المتوسط الحسابي لها ب 65.54 مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب42 فكانت نسبة عالية لمتوسط الحسابي فهذا ما يدل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة وقدرت قيمة ر. بيرسون 0.60 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.35 بمعنى أن فرضية توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون دالة احصائيا وهذه الفرضية تحققت فالعلاقة قوية.

وهذا ما استخلصناه من الدراسة الميدانية وهي كالتالي:

- لثقافة التوجه نحو الزبون يسمح بتقديم خدمات أكبر لهذا الأخير، مما يؤدي من دون شك الى رفع مستوى رضا الزبون عن ثقافة الخدمة وهذا لمسناه في دراستنا الميدانية حيث يسعى العمال الى معرفة حاجات ورغبات الزبائن بل يتعداه الى توقع احتياجاتهم والاهتمام بتلبيتها سعياً منهم الى تحقيق
- توفر مؤسسة السباكة للزبون فرصة اختبار منتجاتها وخدماتها ومن ثم تقييمها والحكم على كفاءتها أو عدم كفاءتها فإذا كان الحكم بالإيجاب أي كفاءة هذا المنتج
- المؤسسة في هذا الأخير وسعت الى تحسين مستوى رضا زبائنها. إن الاعتراف بأن هناك فعلاً نقائص لا بد من تداركها يؤكد مسعى لتحسين مستوى رضا زبائنها بتحسين الخدمات والتقرب منهم ومن انشغالاتهم من خلال نظام الشكاوي حيث تقوم المؤسسة باستقبال كافة الزبائن طوال أيام الاسبوع من طرف مسؤول الوكالة التجارية للتسويق أو مسؤول قسم استقبال زبائن ما عدا يوم الاثنين فهو مخصص لطرح الشكاوي مباشرة على مدير المؤسسة، ويتم الاستماع الى كل الشكاوي والمقسمة الى شكاوي خاصة بالتأخيرات في وصول السلع او شكاوي مالية فإذا كانت شكاوي مالية يتم حلها مباشرة اما اذا كانت خاصة بتأخر وصول السلع فتأخذ البيانات الخاصة بالزبون في تقوم بدورها بالتنقل الى المكان المحدد لمعرفة المشكل الحقيقي الكامن وراء هذه الاعطال .
- ان قيام مؤسسة السباكة بتجديد وعصرنة شبكة الهاتف الثابت والانترنت دليل على سعي المؤسسة الى الزيادة من مستوى الرضا عن تقديم الخدمة لزبائنها في الوقت المحدد وبطريقة سهلة.
- التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام او استهلاك السلع يشير الى الرضا عن تقديم الخدمة يقارن توقعاته السابقة مع كفاءة الجودة من خلال اعتماد مؤس
- للسرد والتعبير عن كل التساؤلاً جهة لها عند حضوره لموقع ، كي تعمل على تداركها وتصحيحها مستقبلاً هذا ما جعلها تحقق مستوى من رضا زبائنها عن خدمة زبائنها.
- ان عدد زبائن مؤسسة السباكة لمدينة تيارت المقدرة ب 80 % يكون دليل على شعبية المؤسسة وعلى انها تلقى رواجاً من قبل المستهلكين

### وهذا ما اتفق مع دراسة (CIPRIANO&FILIPPIRNI 1988)

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على مطابقة الجودة وارضاء الزبون : نموذج سببي هدفت هذه الدراسة الى اقتراح نموذج يختبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية المتمثلة في التوجه نحو الجودة ، ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبائن ،بالموردين ،التحكم في العمليات والموارد البشرية مع أبعاد الجودة : مطابقة الجودة وارضاء الزبون ، توصلت الدراسة الى اقتراح بأن تصميم النظام من حيث التوجه العام نحو الجودة، والتنسيق المناسب بين التصميم والإنتاج وبين التصميم والتسويق ،وبناء علاقات قوية مع الموردين والزبائن ، واجراءات مناسبة لعمليات التحكم بالجودة أهم بكثير من العامل البشري المتمثل في عاملين متعددي الوظائف واقتراحات العاملين بهدف التحقق من مطابقة الجودة وارضاء الزبون

### 2.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى

نستنتج من الجدول ( 18): ان المتوسط الحسابي لدعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة هو 35.64 مرتفع نوعا ما مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب 12 هذا يدل على ان هناك علاقة بين دعم التوجه و رضا الزبون قوية في حين متوسط رضا الزبون قدر ب 65.54 مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب 42 وهذا ما يدل على وجود دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة يرتبط بوجود رضا الزبون حيث قدرت ر. بيرسون ب 0.65 عند مستوى الدلالة 0.48 بمعنى ان فرضية توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين ادارة الجودة الشاملة نحو عملية دعم التوجه ورضا الزبون دالة احصائيا وهذه الفرضية تحققت و عليه فالعلاقة قوية وذلك ما يعني ان سبب الرضا العالي للزبائن هو دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا ما يعني مراعاة الجانب الانساني للعمال

- ان تعاملات عمال مؤسسة السباكة مع الزبائن يراعون فيها الجانب الانساني بالشكل الكافي
- ان المؤسسة تسعى جاهدة لإشراك العمال في تحسين أدائهم حسب متطلبات الجودة.
- باعتبار الجانب الانساني يعني بكل الحاجات الانسانية من تعاطف، احترام، اهتمام شخصي فان ادارة المؤسسة تعطي اهمية لهذا الجانب لكي يتحقق تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
- يتم تقديم الحوافز والمكافآت حسب الاداء وهذا بدوره يؤثر على رضا الزبائن

● إمكانية دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يعد هدفاً أو وسيلة يتم عن طريقها الوصول الى أهداف ادارة الجودة الشاملة المتمثلة في تحقيق رضا الزبون.

وهذا ما اتفق مع دراسة نصيرة لبحيري (2005)، حول موضوع: تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي والبنوك التجارية لمدينة الجزائر بأن هدف الدراسة هو البحث عن تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية ومن أهم النتائج التي توصلت اليها:

- أنه وجب على البنوك أن تضع استراتيجيات جيدة.
- غرس ثقافة الجودة في نفوس العاملين بكافة المستويات.
- تهيئة نظام شامل لتعزيز خدمات الجودة.

دراسة تأمينين (2010) الخبرة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة له تأثير ايجابي على رضا الزبون في الوحدات الإدارية بالمملكة البريطانية حيث توصلت الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة أثرت على المتغيرات المدروسة بفروقات معينة لكن لم يتضح الى أن الخبرة أو التطبيق لها يعد تأثير ايجابي في ادارة الجودة الشاملة وخصوصا بالوحدات الادارية التي طبقت منذ زمن بعيد عن تلك الوحدات التي طبقت منذ فترة بسيطة.

### 3.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

نستنتج من خلال الجدول رقم (19) : ان المتوسط الحسابي لتكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة الذي قدر ب 38.70 مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب 15 هذا ما يدل على ان لتكوين له مجال متوسط في ادارة الجودة الشاملة ، كما ان متوسط رضا الزبون قدر ب 65.54 مقارنة بالمتوسط الفرضي قدر ب 42 وهذا ما يدل على ان لتكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة ارتباط برضا الزبون ، كما قدرت قيمة ربيرسون ب 0.35 بمعنى ان فرضية توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون دالة احصائيا وهذه الفرضية تحققت عند مستوى الدلالة 0.94 هذه العلاقة متوسطة وهذا ما يعني انه كلما كان التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة كان رضا الزبون متوسط نوعا ما عن الخدمات المقدمة وهذا ما نفسره على النحو التالي :

- أن للتكوين له أهمية متوسطة في تحسين أداء العمال والتوصل الى مستوى الجودة ومحاولة التقرب من العمال أثناء التعامل معهم والاستجابة لاحتياجاتهم والتي يمكن تلبية البعض منها وهذا ما يؤثر على العمال و بالتالي يؤثر على

سلوكهم في التعامل مع الزبائن و بهذا يتحقق رضا زبائن المؤسسة وبدرجة متوسطة.

- اهتمام المؤسسة بتطوير جودة منتجاتها المقدمة لزبائنهم وتحسين الخدمات المصاحبة أي بمعنى التركيز على الجودة في جانبها التقني والانساني وذلك بوضع مسار لبرامج ادارة الجودة الشاملة للوصول الى الاهداف.
- فتشكل الجودة معيارا أساسيا موضوعا للحكم على انجازات العاملين بشكل متوسط بفضل التكوين الذي يتلقونه.
- الاهتمام الكبير بالتكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة لتحقيق الهدف المتمثل في ارضاء العامل والزبون في نفس الوقت.

وهذا ما اتفق مع دراسة (etalagus, 2000) هدفت هذه الدراسة الى قياس نتائج

تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق ماليزيا المالي فقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات الجودة الشاملة (التركيز على الزبون ، العلاقات مع المجهزين، التركيز وتدريب العاملين وبين متغيرات رضا الزبون) وظهر بوضوح العلاقة العالية بين جودة المنتج وخصائصه والتزام الإدارة العليا ، والعلاقات مع المجهزين والتركيز على العاملين وتدريبهم .

### 3.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

نستنتج من الجدول (20) أن المتوسط الحسابي للتركيز على الزبون قدر ب 38.09 مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب 18 وهذا ما يدل على أن التركيز على الزبون يزيد من رضا الزبون، اما المتوسط الحسابي لرضا الزبون قدر ب 65.54 مقارنة بالمتوسط الفرضي 42 هذا ما يدل على انه كلما كان التركيز على الزبون يرتبط بوجود رضا الزبون.

من خلال الجدول (20) نستنتج ان قيمة ر. بيرسون هي 0.28 بمعنى ان فرضية توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين ادارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون ورضا الزبون دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.93 يعني ان الفرضية تحققت والعلاقة ضعيفة وهذا ما يعني ان:

- بالرغم من ان مؤسسة السباكة تسعى باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة وكذلك تلبية حاجات ورغبات الزبائن والوصول الى الشخص المعني بتقديم الخدمة باقل جهد وتوفير معلومات كافية عن نشاطاتها للزبائن وتقوم ايضا مؤسسة السباكة بطرح اسئلة للزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وكذلك

تتبنى سياسة واضحة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد واعطاء أهمية بالغة لانشغالات الزبائن الا ان العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون ورضا الزبون تبقى ضعيفة وهذا راجع الى عوامل أخرى قد تؤثر على هذه العلاقة .

وبالرجوع الى نتائج دراسة نظام موسى سويدان (2010) تقييم تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه بالمملكة الاردنية الهاشمية فقد توصلت الدراسة الى أنه يعتمد تطبيق الجودة الشاملة على الاستعداد التام لتنفيذ سياسات التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات المرافقة لها من قبل جميع العاملين ومن خلال سيادة روح العمل الجماعي المتمحور حول رؤية المنظمة وأهدافها المشتركة لتوكيد وزرع الثقة للزبون.

- التزام الادارة العليا والعاملين بتطبيق ادارة الجودة الشاملة بكل عناصرها يقود حتما الى تركيز جميع الجهود نحو الاهتمام بالزبون وحاجاتهم من خلال تمكين العاملين وحريرتهم في التعامل مع الزبون.

### 3. الاستنتاج العام لنتائج الدراسة

بعد عرض ومناقشة نتائج الدراسة نستنتج بان أفراد عينة الدراسة والتي شملت 200 عامل في كافة المستويات التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للسباكة لولاية تيارت اتضحت لنا النتائج التالية:

- نستنتج أن العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون كانت مرتفعة.
- احتلال بعد دعم التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة مركز الصدارة ضمن ترتيبات عناصر إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون ما يعني الأهمية البالغة التي يوليها لعنصر الخدمة المقدمة ومدى تطبيقه ضمن ادارة الجودة الشاملة يليه بعد التكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة وبالأخير بعد التركيز على الزبون.
- سجلنا نسبة ملفنة للانتباه فيما يخص مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب توقع وإدراك الزبائن الذين أبدوا رضاهم على الخدمة المقدمة واعتبروا أن الجودة في الخدمات متوفرة.
- اتضح بأن الجودة العالية نسبيا ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والمتميز لهذه المنظمة اتضح بأن عملية تحسين الجودة غالبا ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون.
- اتضح بأن مؤسسة السباكة بتيارت لديها الاهتمام بمبدأ التكوين من خلال وجود برامج تكوينية للمؤسسة مبنية على أساس الكفاءات.

- وبما أن الجودة تشكل معيارا أساسيا موضوعا للحكم على انجازات العاملين بفضل التكوين الذي يتلقونه، فكانت العلاقة دالة بين هذا الأخير ورضا الزبون.
- اعتماد مؤسسة السباكة لنظام ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون يؤدي وبشكل تلقائي منافع اتصالات الكلمة المنطوقة دون كلفة تذكر تتحملها المنظمة ومنتجاتها كما أن رضاهم العام يؤثر بشكل قوي وايجابي على سمعة المنظمة ومنتجاتها.
- تعزيز العلاقات مع الزبائن الخارجيين وتقليل درجة تأثير شكاوهم من خلال التفاعل معهم بجميع أدوات الاتصال المتاحة: الهاتف، البريد الإلكتروني والزيارات البيعية.

الجدول رقم (21): يوضح النتائج النهائية لدراسة:

النتيجة	الفرضيات	الرقم
تحققت	توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارات	01
تحققت	توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين إدارة الجودة الشاملة نحو عملية دعم التوجه ورضا الزبون بمؤسسة السباكة بتيارات	02
تحققت	توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون	03
تحققت	توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون بمؤسسة السباكة بتيارات	04



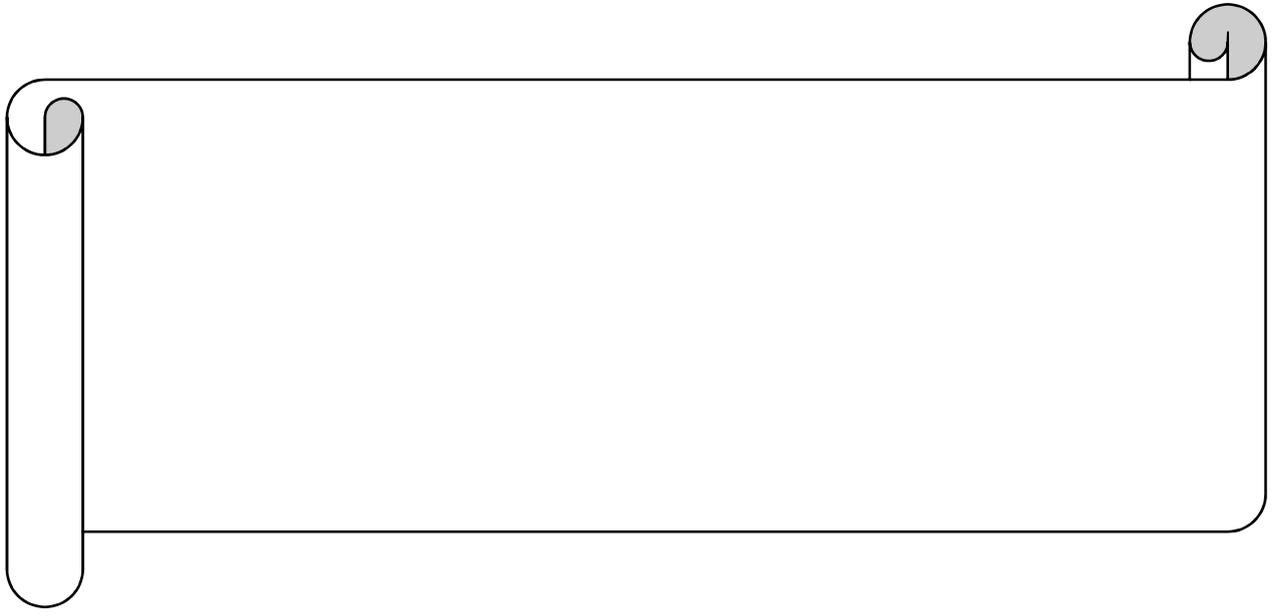
## مقترحات الدراسة

ونحن نعيش اليوم واقعا جديدا يختلف عما كان عليه من قبل متمثلا بانفتاح السوق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الخدمائية والتي تمتلك استراتيجية عالية تتوافق ورغبات الزبون بات من الضروري على مؤسسة السباكة الاهتمام أكثر بزبائنها وبتحقيق مستوى رضاهم. وبالرغم من أن نتائج الدراسة أشارت الى أن المعنيين في المؤسسة المبحوثة يقومون بتطبيق الجودة الشاملة وتوفير الخدمة المطلوبة للزبائن إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب لذا نقدم مجموعة من الاقتراحات:

- ضرورة اجراء دراسات ميدانية بين مدة وأخرى للوقوف على المستجدات التي تطرأ في هذا المجال.
- تشكيل قسم أو وحدة تتولى عملية تقديم الخدمات للزبون مع المنتج ومتابعة ردود أفعالهم والاستماع لمقترحاتهم بشأن الخدمات المقدمة أو الخدمات الجديدة، التي قد يرغبون في الحصول عليها ومحاولة تطبيق هذه الاقتراحات عمليا.
- العمل على تبني مؤسسة السباكة محل الدراسة فلسفة التركيز على الزبون، بحيث يكون هدف المؤسسة كسب الزبائن والمحافظة عليهم وارضاء رغباتهم بوصفها وسيلة لتحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ضرورة اجراء المزيد من البحوث للتعرف على أسباب عدم رضا الزبائن عن بعض الخدمات وخصائصها والعمل على ازالتها قبل تحولها الى مشكلات تحول دون تقدم المؤسسة.
- ضرورة أن تقدم مؤسسة السباكة الخدمة للزبون بشكل يفوق توقعاته.
- التركيز على رضا الزبون وذلك لأن الجودة العالية نسبيا ستحقق رضا عال لدى الزبون وبالتالي انخراط زبائن جدد وتحقيق درجة من الرضا العالي والذي بدوره يرفع من الأرباح.
- وجب على مؤسسة السباكة بتيارت تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ومعرفة ما إذا كان مطبق بشكل كامل وفعال أو أنه ما يزال في المراحل الأولى من مشروع التطبيق.
- التركيز على التدريب والتكوين للكفاءات بمستوياتها المختلفة.
- التوعية بمفهوم ادارة الجودة الشاملة لأنه مفهوم جديد ومتطور، حلقات الجودة
- (ISO) لكي تتطور المؤسسة وفق السوق العالمية في هذا المجال.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الهام.



من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين أن وجود عنصر الجودة في مؤسسة ورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية  
الكثير من المؤسسات الخاصة مجال التصدير والاستيراد مما خلق جوا من المنافسة بين رية لجلب عدد أكبر من المتعاملين، لذلك تم تسليط الضوء على الجودة وسبل تطويرها لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها بالحفاظ على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد.  
ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة السباكة بتيارت التي مرت بإعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد وشركة سوناكوم تحولت الى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس إدارة وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي أقرته الشركة القابضة العمومية للميكانيك.  
من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة السباكة للحديد بتيارت واعتمادا على استمارة الأسئلة الموزعة على الزبائن تبين أن مستوى الخدمات المقدمة ترقى الى مستوى توقعات الزبائن وبالتالي فهي تحتاج الى تحسين وتطوير مستمر رغم تطبيق المؤسسات لنظام ادارة الجودة الشاملة وهذا ما أثبتته صحة الفرضيات المدروسة حيث أن الزبائن قيموا جودة خدمات السباكة تقييم ايجابي في أغلب مظاهرها، الى جانب ارتباط رضا الزبون بالجودة بتيارت أن ودة الشاملة يكون من وجهة الزبون  
على العناصر التي يعتمد عليها الزبائن في تقييم خلال قياس  
رضا الزبون بصفة دورية، كما يجب على مؤسسة السباكة أن تقوم بتدريب الموظفين المستويات الى جانب عليها أن تدرك بأن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور، لذلك عليها أن تستجيب لتلك التغيرات لضمان بقائها واستمراريتها.



## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1- (2003) مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، الطبعة 1، جامعة عين شمس القاهرة .
- 2- (2000) التسويق استراتيجي .
- 3- الضمور، هاني حامد، (2008) التوزيع .
- 4- بلحسن، سميحة، (2012) تأثير تحقيق حالة مؤسسة موبيليس، وكالة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 5- الدين، (2006 2007) وأثرها دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، رسالة ماجستير، سكيكدة فرع التسويق.
- 6- توفيق، محمد عبد المحسن (2003) التسويق وتدعيم التنافسية العربي، القاهرة مصر.
- 7- (2008) استراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- جمال الدين، لعويسات، (2005) ، دار هومة للطباعة والنشر .
- 9- جمال الدين، محمد مرسي ومصطفى محمود أبو (2006) دليل ومهارات البيع، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
- 10- جمال الدين، (2003) الإستراتيجية البشرية الجامعية للقاهرة .
- 11- حميد الصميدي، (2007) العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان الأردن .

## قائمة المراجع

- 12- المراجع باللغة العربية  
-12 كمتغير وسيط بين (1996)  
رسالة ماجستير ،كلية الإدارة ،لقياس جودة الخدمات المصرفية.
- 13- حمداوي ، وسيلة ، (2009) ميزة تنافسية التجارية ،مديرية
- 14- خليل ،نبيل (1998) الميزة التنافسية الإسكندرية للكتاب ،مصر .
- 15- خضير كاظم حمود،(2010) ،دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 16- خضير كاظم، حمود روان منير الشيخ، (2010) المتميزة 1 للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 17- جليل الصويص، غالب جليل الصويص وآخرون، (2010) 1، دار اليازوري ، عمان الأردن .
- 18- (2008) ،دار اليازوري ،عمان
- 19- زوزو، فاطمة الزهرة، (2011) تحقيق دراسة حالة عيادة الضياء ، بورقلة جامعة قاصدي مرباح ،الجزائر .
- 20- زين الدين، فريد ،(2008) تطبيق ،دار اليازوري
- 21- سهيل الياس ،(1999) دليل لتطبيق الإيزو9000 1

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 22- عبد الغني ، حسين هلال ، (2000) مهارات التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .
- 23- محمود، سليمان عبد (2001) الدليل لتطبيق التشييد، 2، إيتراك القاهرة.
- 24- الصيرفي، (2003) 1 للنشر والتوزيع ،
- 25- محمد عبد الوهاب، ( 2005 ) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 26- ،الصيرفي ،(2006) طريقك شهادة الإيزو 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 27- محمد ،سليمان عواد،(2006) العربية الإدارية جامعة مؤتة ، المملكة الهاشمية الأردنية : مجلس النشر العلمي .
- 28- محمود ، حسين الوادي وعبد الله ، محمد نزال وحسين ، محمد سمحان ، (2010) المصرفية 1 والتوزيع ، عمان الأردن .
- 29- (2010) المالية المصرفية 1 للنشر والتوزيع ، عمان الأ
- 30- مهدي ، صالح السامرائي ،(2011) 1، دار جريير
- 31- محمد ، محسن علي عطية ،(2015) والمنهج 1 المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .

## قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية
- 1 -32 (2010)  
دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن .
- المعولية -33 عبد الحميد ، عبد المجيد البداوي، ( 2007 )  
.
- 1 -34 والعمليات (2000)  
.
- 35 (2006) تطبيق مفهوم  
الجامعية تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز  
بجدة رسالة ماجستير غير  
العزیز، كلية اقتصادية  
السعودية.
- 9000 -36 التأهيل للإيزو (1995)  
دار غريب للنشر والتوزيع، مصر .
- 37 (2009) التسويق تطبيقي إستراتيجي  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان الأردن .
- 38 عمر، وصفي عقيلي ،(2001) المنهجية  
.
- 39 سيقر ، مات ،(2008 2007 2003 )  
خالد العامري )،دار فاروق للنشر والتوزيع ،مصر .
- البشرية -40 شاطر، شفيق،(2010)  
الصناعية ،رسالة ماجستير،إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل.
- 41 فريد عبد الفتاح ،زين الدين (1996) المنهج لتطبيق  
العربية

## قائمة المراجع

---

### المراجع باللغة العربية

- 1 42- فريد، كورتل، (2011) **والتمييز** المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن .
- 43- قاسم ، نايف علوان، (2005) الإيزو 2000 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 44- هناء ، محمود القياسي، (2015) **التربية والتعليم** 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .

45- أحمد بن عيشاوي ، (2006) **معايير**

**الخدماتية** .04

46- أحمد عقاد جاويش، (2000) **التدريب**

الأعمال ، القاهرة ، العدد 89.

47- عاشور مزريق و محمد غربي، (ماي 2005) **تسيير**

**الصناعية الجزائرية** في مجلة إقتصادية شمال إفريقيا ، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية العدد الثاني .

**لمراجع باللغة الأجنبية**

## قائمة المراجع

---

### المراجع باللغة العربية

- 48- **Anne Gratacap ,Pierre Medan,** (2001),Management de Production :,concept ,Methodes , cas ,edition Dunod , Paris .
- 49- **Jean Noger ,(1991),**Normalisation et Certification des Composants electroniques editon Dunod ,Paris.
- 50 – **Kotler et Dubois,(2000),**Marketing Management ,Union, Edition Paris ,France.
- 51 –**Law, Sand Peh ,k .(1996).**A Frame work for implementing total quality management in construction .
- 52 – **Leem, c .and Yoon,Y.(2004).**Amaturity model and an evaluation System of software customer satisfaction : the case of softwar companies in Korea .industriel Management & Pata System 104 (4) :347-54 .
- 53- **Pierre Eiglier ,(2004),**Marketing et Strategie des services ,editon economica :Paris .
- 54– **Philippe Detrie,(1998/2001),**conduire une Demarche Qualitte,dorganisation 4eme édition Paris .
- 55 – Their Effect of firm perfomance. Journal of Operations Management ,21,405- 435 .

## قائمة المراجع

---

### المراجع باللغة العربية

56 – The Tom Magazine ,8-5 , 39- 46 . as cited by low sui pheng and Jasmine Ann .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

ماعية

: علم النفس عمل والتنظيم والارغونوميا

: الثانية

عنوان المذكرة : ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها برضا الزبون

ميدانية بمؤسسة السباكة تيارت

تحية طيبة وبعد .....في اطار الاعداد لمذكرة التخرج ، نضع بين ايديكم مجموع الفقرات التي تكون ضمن العمل الخاص بكم ، نرجو منكم الاطلاع عليها والاجابة الاختيار الذي تراه مناسب بوضع العلامة (x) ، علما انه لا توجد اجابات صحيحة او خاطئة فقط ستكون مفيدة جدا للباحث ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم معنا

البيانات الشخصية :

1 - :

[ ] [ ]

2 - :

[ ] [ ] [ ]

:

[ ] 5 [ ] 4 [ ]

## استبيان ادارة الجودة الشاملة

			يد	غير	غير
<b>التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة</b>					
1	يحرص مدير الادارة العليا على أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة				
2	ة جاهدة لإ تحسين ادائهم حسب متطلبات الجودة				
3	الادارة العليا للمؤسسة التسهيلات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة				
4	التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة في نظر مسؤولي المؤسسة ضرورة حتمية				
<b>تكوين في مجال ادارة الجودة الشاملة</b>					
5	مج التكوينية للمؤسسة مبنية على				
6	الجودة معيارا أساسيا موضوعا للحكم على انجازات العاملين بفضل التكوين الذي يتلقونه				
7	المؤسسة أماكن خاصة ومعنية				
8	فاهيم نظام الجودة الشاملة واضحة لدى جميع العاملين في المؤسسة دون تكوين				
9	المؤسسة على فعالية نظام				
<b>التركيز على الزبون</b>					
10	تقدم ادارة المؤسسة خدمات وتسهيلات مجانية لزبائننا				
11	هناك سياسة واضحة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد				
12	ظم الادارة دورات اعلامية وتحسيسية دورية في مجال الادارة				
13	شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها				
14	المكافآت يبني على أساس				
15	ؤسسة أهمية بالغة				

## استبيان رضا الزبون

غير موافق	غير	محايد				
					1	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة و نوعية الخدمات المقدمة
					2	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة صحيح
					3	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها
					4	توفر المؤسسة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة
					5	تعلم المؤسسة الزبائن بدقة عن موعد تقديم
					6	
					7	
					8	تحرص المؤسسة على تحسيس الزبائن
					9	تفرض المؤسسة على العاملين اللباقة في
					10	تضع المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة
					11	واحترامهم وتقدير ظروفهم
					12	
					13	تسعى المؤسسة على تقليص فترة انتظار
					14	على جميع احتياجات الزبائن

## قائمة الاساتذة المحكمين

كلية العلوم الانسانية	التنظيم		ماريف منور
والاجتماعية جامعة	التنظيم	ماجستير	
تيارت		ماجستير	براخلية عبد الغني
	التنظيم		بن موسى سمير
	التنظيم		

## ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرومباخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,402	15

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,690	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	14

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	6

---

**Statistiques de fiabilité**

		Valeur	,199
	Partie 1	Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach		Valeur	-,629 <sup>b</sup>
	Partie 2	Nombre d'éléments	7 <sup>c</sup>
		Nombre total d'éléments	15
Corrélation entre les sous-échelles			,724
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,840
	Longueur inégale		,840
Coefficient de Guttman split-half			,797

a. Les éléments sont : G1, G3, G5, G7, G9, G11, G13, G15.

b. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

c. Les éléments sont : G15, G2, G4, G6, G8, G10, G12, G14.

## Statistiques de fiabilité

		Valeur	,819
	Partie 1		
		Nombre d'éléments	7 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach		Valeur	,851
	Partie 2		
		Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	14
Corrélation entre les sous-échelles			,837
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,911
	Longueur inégale		,911
Coefficient de Guttman split-half			,911

a. Les éléments sont : R1, R3, R5, R7, R9, R11, R13.

b. Les éléments sont : R2, R4, R6, R8, R10, R12, R14.

## المتوسط والانحراف المعياري ور. بيرسون

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
TOTAL1	134,20	62,336	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

	TOTAL1	TOTAL2
Corrélation de Pearson	1	,60
TOTAL1 Sig. (bilatérale)		,353
N	200	200
Corrélation de Pearson	,60	1
TOTAL2 Sig. (bilatérale)	,353	
N	200	200

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
تطبيق التوجه	35,64	21,456	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

		التوجه تطبيق	TOTAL2
تطبيق التوجه	Corrélation de Pearson	1	,65
	Sig. (bilatérale)		,482
	N	200	200
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,65	1
	Sig. (bilatérale)	,482	
	N	200	200

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التكوين	38,70	22,937	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

		التكوين	TOTAL2
التكوين	Corrélation de Pearson	1	,35
	Sig. (bilatérale)		,940
	N	200	200
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,35	1
	Sig. (bilatérale)	,940	
	N	200	200

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التركيز	38,09	19,950	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

		التركيز	TOTAL2
التركيز	Corrélacion de Pearson	1	,28
	Sig. (bilatérale)		,930
	N	200	200
TOTAL2	Corrélacion de Pearson	,28	1
	Sig. (bilatérale)	,930	
	N	200	200



## المتوسط والانحراف المعياري ور. بيرسون

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
TOTAL1	134,20	62,336	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

	TOTAL1	TOTAL2
Corrélation de Pearson	1	,60
TOTAL1 Sig. (bilatérale)		,353
N	200	200
Corrélation de Pearson	,60	1
TOTAL2 Sig. (bilatérale)	,353	
N	200	200

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التوجه تطبيق	35,64	21,456	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

		التوجه تطبيق	TOTAL2
التوجه تطبيق	Corrélation de Pearson	1	,65
	Sig. (bilatérale)		,482
	N	200	200
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,65	1
	Sig. (bilatérale)	,482	
	N	200	200

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التكوين	38,70	22,937	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

		التكوين	TOTAL2
التكوين	Corrélation de Pearson	1	,35
	Sig. (bilatérale)		,940
	N	200	200
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,35	1
	Sig. (bilatérale)	,940	
	N	200	200

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التركيز	38,09	19,950	200
TOTAL2	65,54	17,781	200

### Corrélations

	التركيز	TOTAL2
Corrélacion de Pearson	1	,28
التركيز Sig. (bilatérale)		,930
N	200	200
Corrélacion de Pearson	,28	1
TOTAL2 Sig. (bilatérale)	,930	
N	200	200