



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصادي واستشراف

تحت عنوان:

إدارة الجودة و دورها في إستجابة متطلبات العملاء  
"دراسة حالة شركة هيدروكنال شعبة اللحم- عين تموشنت"

تحت إشراف:

د. حولية يحيى

من إعداد الطالبين :

✓ فاطمي سيد أحمد حبيب

✓ غراب ميلود

أعضاء لجنة التقييم

رئيسا جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

مشرفا جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

ممتحنا جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. يحيى لخير

د. حولية يحيى

د. غرزي سليمة

السنة الجامعية : 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

قال تعالى: "الرحمن علم القرآن، خلق الإنسان علمه البيان" سورة  
الرحمن.

شكرا وحمدا لله عزوجل على نعمه الكثيرة

يطيب لنا في البداية، أن نرفع خالص شكرنا وتقديرنا للأستاذنا "بجى حولية"

بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته وصبره ونصائحه الدائمة لنا

وطوق عنقنا بالمساعدة والعون على تحقيقها رغم كل الظروف المحاطة به.

ونشكر ايضاً الأستاذة "فادية حشي" التي لم تتردد لحظة في تقديم يد

العون والمساعدة وتوجيهاتها لنا لإنجاز هذه الدراسة

نشكر كذلك مدير وحدة شركة هيدرو كنال شعبة اللحم – "بوعلام قنون"

على موافقته إجراء البحث الميداني على مستوى مؤسسته. كما نشكر جميع

إطار وعمال الشركة وبالخصوص مسير الموارد البشرية السيد "سدي علي

شريف محمد" على المساعدة في إنجاز البحث.

وشكر خاص للزميلة والأخت "زهراء بويهي" على اقراضها لنا حاسوبها

المحمول طوال السنة

وفي الأخير، نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

فاطمي سيد أحمد الصيرفي

الإهداء

إلى من بسمتها غايتي و ما تحت أقدامها جنتي، إلى من حملتني في بطنها و علمتني  
العطاء و غمرتني بحنانها و كرمها ، أمي الحبيبة حفظك الله و رعاك و جعل جنة  
الفردوس مثواك.

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علمني كيف  
أعيش بكرامة و شموخ.

أقول لهم: أنتم و هبتموني الحياة و الأمل و النشأة على شغف الاطلاع  
و المعرفة

إلى من أعتمد عليها في كل صغيرة و كبيرة

أختي العزيزة و الكريمة

ثم إلى كل أصدقائي و معارفي الذين أحبهم و أحترمهم و بالخصوص  
صديقتي رفيقة مشواري التي ساعدتني رعاها الله و وفقها

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عزوجل أن يجد القبول  
و النجاح

الإهداء

مخارج ميلود

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه  
العزیز... (أمي الحبيبة)

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول  
في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب) أطال الله في عمره.

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي  
ومدي بالمعلومات القيمة

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي  
أصعدة كثيرة إلى جميع معارفي الكرام أهدى إليكم بحثي المتواضع  
وأتمنى أن ينال رضاكم.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول : إدارة الجودة وإستجابة لمتطلبات العملاء
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ادارة الجودة في استجابة لمتطلبات العملاء
03	المطلب الأول : أساسيات حول الجودة
16	المطلب الثاني : متطلبات العملاء
23	المطلب الثالث: إدارة الجودة في تحسين رضى العميل
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الانجليزية
31	المطلب الثالث: دراسات سابقة باللغة الفرنسية
32	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة هيدروكنال شعبة اللحم-عين تموشنت

34	تمهيد
35	المبحث الأول : بطاقة تعريفية حول شركة هيدروكنال شعبة اللحم
35	المطلب الأول: التعريف بالشركة
35	المطلب الثاني: لمحة تاريخية حول الشركة
36	المطلب الثالث: أقسام شركة
39	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة هيدروكنال شعبة اللحم-عين تموشنت
39	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
40	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته
44	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
58	خلاصة
60	الخاتمة العامة
65	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	الجودة حسب الفئات	(01-01)
41	درجات سلم ليكارث الخماسي	(01-02)
42	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "إدارة الجودة"	(02-02)
43	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "إستجابة متطلبات العملاء"	(03-02)
44	ثبات الاستبيان	(04-02)
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
46	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
47-48	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(07-02)
49	توزيع افراد العينة حسب عدد التعامل مع الشركة	(08-02)
50	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث	(09-02)
51-52	تحليل عبارات المحور الأول " ادارة الجودة "	(10-02)
53-54	تحليل عبارات المحور الثاني " استجابة متطلبات العملاء "	(11-02)
55-56	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(12-02)
56-57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الجودة على استجابة متطلبات العملاء	(13-02)



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	معنى الجودة من جهة المستهلك و المنتج	(01-01)
15	خطوات الإشهاد	(02-01)
18	خصائص الرضا	(03-01)
22	كسب الولاء	(04-01)
22	نموذج تأثير رضا العميل على الكلمات الإيجابية WOM	(05-01)
38	هيكل تنظيمي يمثل أقسام الشركة	(01-02)
45	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(02-02)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(03-02)
48	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(04-02)
49	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة	(05-02)



# المقدمة العامة

درونا اللؤلؤ

إن الاقتصاد العالمي عرف تحولات كبيرة ومستمرة في كل المجالات و ترجع تلك التحولات إلى فشل النظام الاشتراكي في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، ونتج عن هذا توسع ظاهرة العولمة الاقتصادية بسبب توجه العديد من البلدان إلى انتهاز اقتصاد السوق كنموذج اقتصادي بديل.

أما بنسبة للإقتصاد الوطني، فإن السلطات العمومية سعت من خلال البرامج المتعلقة بإنعاش إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي بغية الرفع من تنافسية الاقتصاد بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة . OMC

ولهذا فالمؤسسة الاقتصادية الوطنية التي تعاني من صعوبات في نموها، مطالبة هي الأخرى بمسايرة التحولات الاقتصادية العالمية قصد تحقيق أكبر درجات الكفاءة والفعالية.

إن التحديات الكبيرة التي تجابه المؤسسات الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين من عولمة الاقتصاد وتحرير الأسواق وثورة المعلومات وما يتبعها من التغيرات المتسارعة وقوة المنافسة العالمية تحتم على هذه المؤسسات الاستجابة لكل هذه التحديات برؤية واضحة تمكّنها من استشرف المستقبل وتجبرها على التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني أساليب واستراتيجيات حديثة تمكّنها من مواكبة التطورات المستمرة قصد الرقي إلى مستوى المنافسة العالمية.

و مواكبة هذه التطورات الحاصلة والاستحواذ على أكبر حصة في السوق، كانت البلدان الغربية السبّاقة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك وخاصة فيما يتعلق بإنتاج السلع ذات المستوى العالي من الجودة. حيث تجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات، بما يسمى بإدارة الجودة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء. و التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المؤسسة عامة والإنتاج بشكل خاص وذلك لمواجهة حاجات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

كما أفرزت العولمة الاقتصادية ظهور المنظمة العالمية للمعايير ISO في سنة 1947 يتمثل دور معايير الجودة في توحيد أساليب إدارة الجودة وجعلها خاضعة لمعايير وتوافقات دولية يتم على أساسها الحصول على شهادة بعد عملية تدقيق خارجي من طرف هيئة معتمدة. كما يتم أيضا انتاج منتجات وخدمات مطابقة لمعايير الجودة.

ولهذا تعتبر الجودة أحد العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق، كما أنها تعبر على قدرة المؤسسة في التكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتأثير على السلوك الاستهلاكي للعملاء والمستهلكين.

## طرح الأشكالية

من خلال استعراض أهمية الجودة ودورها في تلبية المتطلبات المتزايدة للعملاء، فإن الإشكالية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالتالي :

هل يمكن لنظام إدارة الجودة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتحقيق

رضاهم ؟

من خلال الاشكالية الرئيسية، يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

◀ هل تساهم إدارة الجودة في تحسين جودة المنتجات بهدف تحقيق الاستجابة لتوقعات العملاء ؟

◀ هل تسعى إدارة الجودة إلى توفير منتجات تحقق علاقة الجودة/السعر قصد تحقيق رضا العملاء؟

◀ هل تسعى إدارة الجودة إلى الرفع من جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالشكل المطلوب ؟

◀ هل تمكن إدارة الجودة من معالجة شكاوى العملاء في الآجال المحددة وبالكيفية المطلوبة ؟

## فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

## "يوجد أثر لإدارة الجودة في استجابة متطلبات العملاء، شركة هيدروكنال شعبة اللحم"

### أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة والتعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه واهم اساسيات رضا العميل ووفائه.
- التأكيد على أهمية الجودة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي.
- التطرق للمعايير الدولية للجودة ومدى مساهمة تطورها في تعميم الجودة
- التوصل إلى نتائج، بإمكانها أن تساعد المؤسسة في تحسين جودة خدماتها لإكتساب رضا عملائها.

### اهمية الدراسة

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستوحات في حد ذاتها من أهمية الموضوع، بإعتبار ان رضا العملاء و ولاءهم يمثل هدف اساسي خاصة بالنسبة للشركات الصناعية، فمعرفة هذه الاخيرة لرأي عملاءها عن جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها يساهم بشكل كبير في تطوير نوعية منتجاتها و أداء خدماتها لتحقيق الأرباح و بروز مكانتها في السوق و تحقيق اكبر مستوى رضا ممكن للزبون.

### أسباب اختيار الموضوع

- قلة الدراسات المتعلقة بتأثير إدارة الجودة على إستجابة لمتطلبات العملاء ورضاهم.
- محاولة تسليط الضوء للمؤسسات و الشركات الجزائرية على أهمية الرفع من جودة الخدمات و المنتجات لكسب ولاء العملاء و بالتالي الرفع من المبيعات وتحسين الربحية.

## منهجية الدراسة

بصدد جمع وتلخيص المفاهيم والحقائق النظرية المرتبطة بإدارة الجودة، فلا بد و من  
الضرورة اللجوء إلى مناهج علمية مختلفة، مثل اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي  
كحتمية تملها علينا طبيعة الموضوع.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS  
في الحصول على النتائج وإجراء الاختبارات الإحصائية الضرورية.

وللقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع باللغة العربية  
واللغات الأجنبية، والاستعانة بالمجلات والدوريات و المصادر الرسمية بالإضافة إلى بعض  
المواقع الالكترونية المتخصصة في مجال دراستنا.

## تقسيمات الدراسة


تم تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين. الفصل الأول عبارة عن دراسة نظرية أما الفصل  
الثاني فهو عبارة عن دراسة تطبيقية حول عينة من العملاء الأساسيين (مؤسسة) للشركة  
ومقدمة و خاتمة

**المقدمة :** اشتملت على تمهيد للموضوع و طرح الاشكالية للموضوع و وضع  
الفرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية التي توضح الإشكالية، ثم تحديد أهمية الموضوع  
وأسباب اختيار

**الفصل الأول :** هو عبارة عن مدخل عام للجودة، بحيث يتم التطرق إلى مفهوم  
الجودة عبر مجموعة من التعريفات، تطور مفهومها، إسهامات روادها وكذا إلى رهاناتها  
الأساسية والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** هو دراسة تطبيقية تم من خلالها تحليل الاستمارة ( إستبيان )  
المقدمة لعينة من العملاء الرئيسيين للشركة موضوع الدراسة. من أجل ذلك تم استعمال  
برنامج SPSS في قياس رضا العملاء و مدى استجابتهم من خلال المؤشرات الخمسة.

**الخاتمة :** تشمل أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات والاقتراحات.

A decorative frame with a white lace border and pink roses with green leaves. The text is centered within the frame.

الفصل الأول:  
إدارة الجودة  
وإستجابة لمتطلبات  
العملاء

## تمهيد

تعتبر الجودة من المفاهيم الإدارية المستعملة بشكل واسع في العالم الاقتصادي وغير الاقتصادي، بحيث أصبحت محددا أساسيا لمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات ورغبات المتعاملين معها.

ولقد عرف هذا المفهوم عدّة مراحل في تطوره تماشيا مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية. فالتّحولات الاقتصادية الكبرى التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة مرحلة النمو الاقتصادي الكبير بفضل إعادة الإعمار التي مّيزت العالم الغربي والشرقي. وقد تجلّى ذلك في الدور الذي لعبته الولايات المتّحدة الأمريكية في المساهمة الواسعة في تلك العملية، وكان اليابان المسرح الذي شهد فيه تطور مفهوم الجودة بفضل الدور الكبير الذي لعبه الرّواد الأوائل للجودة والذين ساعدوا بخبراتهم في غرس هذا المفهوم في العالم الصناعي في اليابان. وقد عرفت هذه العملية نجاحا غير متوّقع، بحيث بفضل اعتماد مفهوم الجودة، عرفت الشركات اليابانية نموا عملاقا وأصبحت تتمتع بتنافسية في الأسواق العالمية تفوق حتّى الشركات الأمريكية.

وبناء على ذلك فإنّ الجودة أصبحت عاملا أساسيا في تطور المؤسسات وتحسين أدائها، كما أنها أصبحت من الرهانات الجوهرية في كل المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

من خلال ما سبق نحاول في الفصل الحالي التطرق إلى مفهوم الجودة، تطوره وكذا إلى أبرز العلماء الذين ساهموا في انتشار هذا المفهوم ورواجه. كما نتناول أهم الرهانات الأساسية للجودة، والتي تعتبر من التّحديات التي يجب على المؤسسة رفعها قصد تحقيق الفعالية والكفاءة الاقتصادية.



## المبحث الأول : ادارة الجودة في استجابة لمتطلبات العملاء

### المطلب الأول : أساسيات حول الجودة

#### الفرع الأول : مدخل الجودة

#### العنصر الأول : مفهوم الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من التعريفات التي إختلف فيها الكثير من الباحثون و الرواد و ذلك راجع إلى إختلاف تخصصاتهم، لذلك يجد الباحثون صعوبة في تحديد المعنى الدقيق للجودة. يعود أصل مصطلح الجودة إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة qualitas، والتي تمثل طبيعة الشيء أي المتانة أو الصلابة، كما كانت سابقا تعني الإتقان و الإلتزام بمعايير معينة.

يوجد في الإطار الأكاديمي تعريفات علمية صادرة عن هيئات متخصصة في هذا المجال تتمثل في: (جبلان، 2021، صفحة 1)

يقول (E DEMING) أن الجودة هي "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الإحتياجات". (J.Ph.nevilli, mars 1996, p. 39).

و في تعريف آخر أورده (C. BENDETTI) على أن الجودة هي "الخصائص و الميزات الخاصة بحالة منتج أو خدمة و بذلك يتوقف على المؤسسة تقديم سلع و خدمات بالجودة المطلوبة و ليس بأحسن جودة" (BENEDETTI, 1980, p. 118).

أما (KAUFMAN ; WETMORE) فيعرفان الجودة على أنها تتمثل في "تلبية الإحتياجات و المتطلبات المتوقعة للعميل، كما هي تعبر عن إتقان العمل في أول وهلة". (KAUFMAN & WETMORE, 1994, p. 118)

يعرف (CROSBY) في 1986 الجودة على أنها "المطابقة للمتطلبات". (P.B.CROSBY, 1986, p. 13)

يرى (FEIGENBAUM) أن الجودة هي "مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون، سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو ضمنية، واعية أم غير واعية". (J.Ph.nevilli, mars 1996, p. 39)

ولقد جمع ديفيد جارفن 1988 مفاهيم الجودة في 5 مداخل في كتابه "Magic Quality"

وهي :

• مدخل التفوق :

يرى بأنه لا يوجد تعريف واحد و شامل للجودة و أن الفرد يمكنه التفرقة و التمييز بين الجودة العالية و الجودة الرديئة دون إعطاء مفهوم مفهوم لها، و يمكن تصنيف الجودة في هذا المدخل على أنها مرادف لي " التميز الفطري"، فالجودة حسب هذا المفهوم يصعب كثير تعريفها، لأنها لا تحتوي على نفس المفهوم عند الجميع.

• المدخل المعتمد على المنتج :

هنا يمكن تعريف الجودة على أنها "صفات أو خصائص يمكن قياسها و تحديد كميتها" و بناءعلى هذا المفهوم يمكن أن نستنتج هذه الصفات المتمثلة في المتانة و الصلابة و درجة تحمل هذا المنتج.

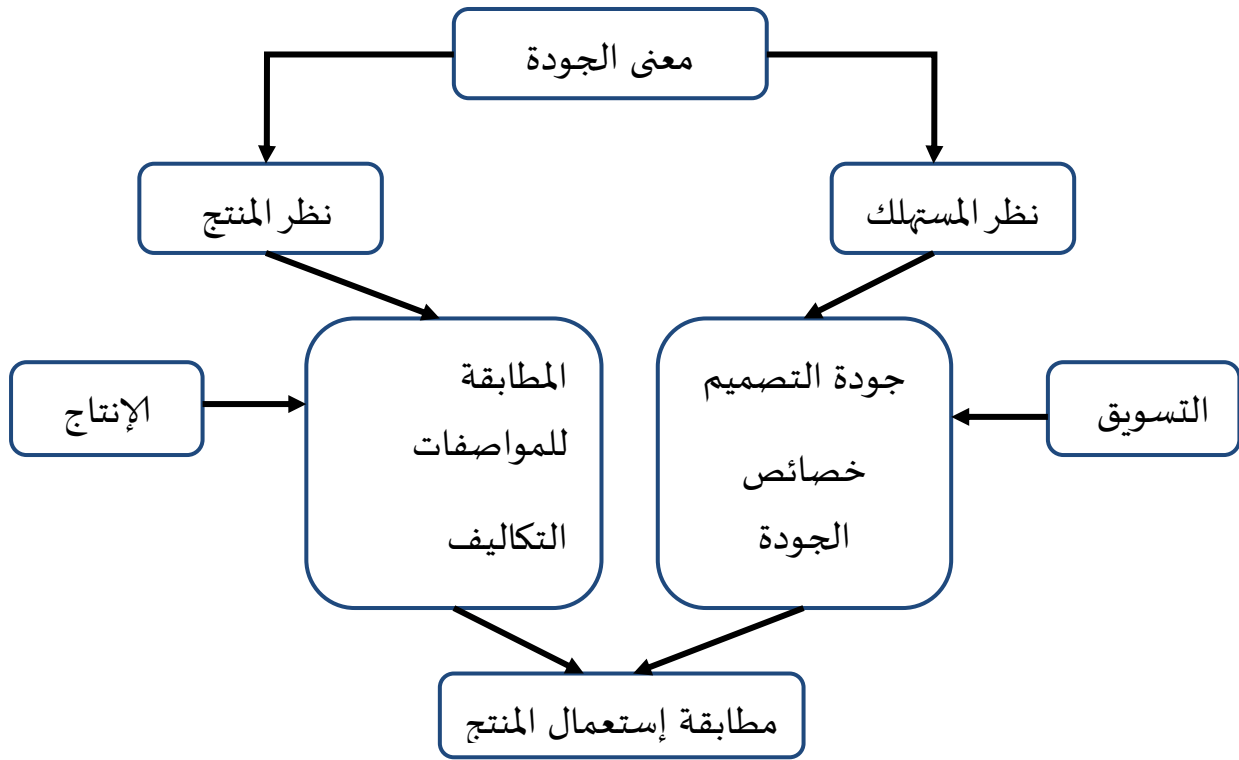
• المدخل المعتمد على العميل : حيث يؤكد هذا المدخل على خدمة المنتج و نوعيته أي أنه هل يقوم بإشباع الحاجة التي صنع من أجلها أم لا.

• المدخل المعتمد على التصنيع : تعرف الجودة على أنها التوافق بين المواصفات و المتطلبات، يعني ترجمة المواصفات و المعلومات المطلوبة في مرحلة التصميم على المنتج بأقل الأخطاء بتكلفة معقولة.

• المدخل المعتمد على القيمة : يبين هذا المدخل على أن الزبون يعتمد في قرار شرائه للمنتج على السلعة و السعر معا. (جبالق، 2021، صفحة 2)

و أخيرا يمكن تعريف الجودة حسب المعيار الدولي ISO 9000 في النسخة 2000 على أنها "قدرة مجموعة خصائص أصلية على تلبية الإحتياجات". (LAUDOYER, 2000, p. 23)

الشكل رقم (01-01) : معنى الجودة من جهة المستهلك و المنتج



Source : Russel, Roberta and Taylor, Barnard, "production and operation Management focusing on Quality and competitiveness", prentice- hall co. 1995 P80.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي :

- أن الجودة تعني الأحسن وليس الأفضل
- تنشأ الجودة من خلال طرفين هما المنتج و العميل .
- كما يوجد عدة قواسم مشتركة في التعريفات السابقة
- يتحكم العميل في جودة المنتج و طريقة الخدمة
- عمل المنتج على تلبية حاجيات و متطلبات العميل عن طريق الخدمات التي يقدمها

### العنصر الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

عرف مفهوم الجودة تطوراً كبيراً عبر التاريخ إلا أنه لم يصل إلى النمو و التطور اللازمين إلا بعد الثورة الصناعية في منتصف القرن 18م، بعد ذلك أصبحت الجودة عاملاً أساسياً في

تطور و ازدهار المؤسسات الصناعية و المرافق العمومية و ذلك بفضل الدعائم العلمية لمفهوم الجودة من طرف العلماء عبر الحقب التاريخية، يمكن إيجاز مراحل تطور مفهوم الجودة في ما يلي:

(1) العصور القديمة : منذ القديم كان الإنسان يبحث دائما إلى تحقيق ضروريات الحياة المتمثلة في (الأكل، الشرب، اللباس، الملجأ) و مع مرور الوقت بدأ بالسعي دائما إلى تحسين مستوى معيشته، و بذلك فإنه كان يبحث عن الجودة، لدينا عدة أمثلة تشمل هذا الموضوع نأخذ منها البعض

كان الفراعنة في مصر القديمة يقومون بقياس حجم الصفائح و كتلة الصخور عند إنجازهم العمل، كما عملوا على مراقبة ناحتي الصخور و ذلك عن طريق توفير أخصائيين لهذا المجال. (طارق و مأمون، 2001، صفحة 50)

أما العهد الفينيقي فقد عمل على معاقبة العمال الذين لا ينتجون السلعة المطلوبة بالجودة المحددة و ذلك عن طريق قطع الأيدي.

أما الحضارة الرومانية فقد تحلت بالإتقان و الصرامة في العمل و المجال العمراني و ذلك عن طريق توفير قوانين و معايير يتم تنفيذها و إحترامها من البداية. (wikipedia, 2021)

(2) الحضارة الإسلامية: كانت تساهم كثيرا في مجال الجودة بحيث تحث على ضرورة المساواة بين العمال و الإتقان و مراقبة العمل و إنهائه بطريقة جيدة.

(3) العصر الحديث : تميز بظهور أساليب و طرق جديدة لتحسين و رفع من مستوى جودة العمال الغير ماهرة في الشركات، و هذه الفكرة قد جاء بها تاييلور في 1915 كما عمل على توفير جهة مختصة لمراقبة الجودة و كذلك الفصل بين التخطيط و التنفيذ.

(4) الفكر الإداري المعاصر: لقد تطور مفهوم الجودة كثيرا و أصبح ينظر للجودة على أنها وظيفة لوحدها كباقي الوظائف داخل المؤسسات، بحيث ظهرت العديد من التجارب التي بينت و أثبتت مفاهيم الجودة كظهور منهجية بوكا يوكي (تفادي الأخطاء المهملة)، و أسلوب بطاقات كانبان (kanban) و الرقابة البصرية (visual control) و غيرها من الأدوات التي غيرت المفهوم الذي يعتمد على الفحص ألى فكرة أن العميل هو من يتحكم في الجودة في السوق، و ذلك من خلال إتقان العمل من البداية و إصلاح أسباب المشاكل قبل وقوعها. (جبلان، 2021، صفحة 5)

## العنصر الثالث: أهداف والعوامل المؤثرة الجودة

## 1. الأهداف:

1. أهداف العميل : تسعى كل مؤسسة إلى بيع منتجات أو خدمات بجودة عالية و جعل عملائها أوفياء لمنتجاتها بغية تحقيق:
  - الرضا: في هذا المجال، فإنّ إدارة الجودة تهدف إلى تحقيق رضا العميل، وذلك باحترام الشروط والقواعد المتعلقة بالعقد الذي يجمعه بالمؤسسة.
  - الولاء: يعتبر ولاء العملاء هدف أساسي بالنسبة للمؤسسة بحيث يجعلها تتعامل مع مشترين معروفين، كما أن ولاءهم يكون بفضل الجودة الرائعة للمنتجات و المعاملة الجيدة لهم، يعتبر العميل المتعامل الأساسي للمؤسسة، كما أن أهدافه مع المؤسسة تتمثل في بعض المطالب وعلاقته معها تكمن في تحقيق تلك المطالب.
2. أهداف الأفراد: تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين منتوجاتها و ذلك عن طريق دمج جميع العاملين في عملية الإنتاج و إحساسهم بروح المسؤولية داخل المؤسسة قصد تحقيق التلاحم بين الإدارة و الفريق لتحقيق الرضا الدائم للعملاء.
3. أهداف المؤسسة: إن اعتماد نظام إدارة الجودة يسمح للمؤسسة من بلوغ جملة من الأهداف في هذا المجال، يمكن تصنيفها إلى ما يلي:
  - التحكم في التكاليف: إن تحسين مردودية المؤسسة و الرفع من ربحيتها هو الهدف الرئيسي لنظام إدارة الجودة، للوصول إلى ذلك يجب تطوير جودة المنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف و التقليل من الجهد و الوقت الضائع لتحسين المنتج و كسب رضا العملاء.
  - التميز: لقد أصبح العميل أكثر إصرارا و تأكيدا على الجودة لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على طرق جديدة و متميزة لضمان المنافسة في السوق و من أجل تفادي نفور العملاء. فالميزة التنافسية كما عرفها M. Porter " عبارة عن الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة و التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، بحيث يكون بمقدور المؤسسة من تجسيد تلك الإكتشافات ميدانيا، بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع". (PORTER, 1993, p. 48) كما يجب على المؤسسة تلبية المتطلبات المتفق عليها و قدرتها على التوقع لإكتساب عامل التميز الذي يركز على الإبتكار و التطوير سواء في المنتج أو في الخدمة، فالتميز يعتبر

إستراتيجية هامة تسمح للمؤسسة بالمنافسة في السوق (PORTER, L'avantage concurrentiel, 1997, p. 8)، فمن خلال ذلك، فإن الجودة بالنسبة للعميل تتمثل في تميزها و تفوقها عن سلع المؤسسات الأخرى، كما أن وفاء وولاء العملاء للمنتجات المتميزة يعتبر جدار أمام المؤسسات المنافسة لدخول السوق.

• نمو المؤسسة و تطورها: يجب على المؤسسة الرفع من القدرة الإنتاجية و البيعية للنمو و التطور وإستمرارية المنافسة في النشاط، فإن عامل الإنتاجية يحتاج إلى الجودة من أجل المنافسة و التوغل في السوق و تحقيق رضا العملاء). مهداوي(14, 2019, p. 14,

تسعى المؤسسة من خلال اعتماد نظام إدارة الجودة إلى زيادة فعالية التنظيم بصفة عامة بفضل الرفع من أداء مختلف الوظائف. وبذلك فإن الجودة تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة يمكن ربطها بثلاث فئات كما يلي:

#### الجدول رقم (01-01) : الجودة حسب الفئات

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق رضا العملاء و كسب ولائهم.</li> <li>• جعل العملاء راضيين عن منتجاتهم.</li> </ul>	العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك جميع الأفراد في العملية الإنتاجية.</li> <li>• اعتماد إدارة تشاركية.</li> <li>• إرساء نضام علاقات جد فعال.</li> </ul>	العاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير التكاليف.</li> <li>• تطوير المؤسسة و تحسين سمعتها.</li> <li>• المنافسة بقوة في الأسواق.</li> </ul>	المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين

## II. العوامل المؤثرة :

تشمل ستة عوامل أساسية:

1- الأسواق : بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات، ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم. (علوان، 2006، صفحة 43)

2- العامل : لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

3- رأس المال : قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

4- الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت للإدارة مسؤولية شاملة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

5- المواد الأولية: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

6- الآلات والوسائل الفنية الحديثة : لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير. (علوان، 2006، صفحة 43)

### الفرع الثاني : نظام ادارة الجودة وفق معيار الدولي ISO 9000

إن تطبيق نظام إدارة الجودة هو قرار استراتيجي تتخذه إدارة المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية. فتطبيق هذا النظام يؤدي إلى تحولات حقيقية في المؤسسة، وكذا ترسيخ ثقافة الجودة، فالجودة تتطلب مشاركة كل مكونات المؤسسة من

العامل البسيط إلى أكبر مسؤول، فالانخراط الفعلي لجميع الأفراد والأقسام من شأنه أن يزيد من الفعالية والكفاءة في إنجاز العمل.

فعند اللحظة التي يقرر فيها مسؤولو المؤسسة من إقامة نظام ادارة الجودة، فإن اختيار المرجع الذي يمكن الاستناد عليه يطرح بحدة. (PELLETIER, 2010, p. 17) وفي هذا السياق، فمن بين المعايير الأكثر استعمالا وشهرة هو المعيار الدولي ISO 9000، والذي يعتبر أيضا معيار يؤدي إلى الحصول على شهادة ISO.

### العنصر الاول : المفهوم نظام ادارة الجودة

نظام إدارة الجودة، والذي يعرف أيضا بإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية التي تتبناها المؤسسات والمنظمات بصفة عامة من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وفي هذا الصدد وردت عدة تعاريف لنظام إدارة الجودة، وكل باحث أو مؤلف يعرفه حسب ما يراه أفضل ويشمل الجوانب التي يتعلّق بها النظام. فحسب المعيار الدولي ISO 9000:2000 فهو عبارة عن مجموعة النشاطات المنسقة التي تسمح بتوجيه ومراقبة كيان في مجال الجودة.

كما عرف على أنه هيكل ديناميكي يشمل الأفراد وسلوكياتهم وقيمهم بجانب العناصر الفنية (HOYLE, 1998, p. 34;37).

أما المعيار الدولي ISO 9000 الإصدار الأخير منه 2015 : ISO 9000 يعرف نظام إدارة الجودة باعتباره نظام إدارة يحتوي النشاطات التي بفضلها يتم تحديد أهدافه، وكذا العمليات والموارد الضرورية لتحقيق النتائج المرجوة. كما يسمح نظام إدارة الجودة بإدارة العمليات وتفاعلها والموارد الضرورية لتقديم القيمة وتحقيق النتائج بالنسبة للأطراف المعنية، كما يسمح أيضا للإدارة من استعمال الأمثل للموارد (ISO9000:2015, 2015).

من خلال ذلك، فإن التعريفات المتعلقة بنظام إدارة الجودة وخاصة الحديثة، فهي كلها تصب في التعريف الوارد في معيار، ISO، لأن المؤسسة والمنظمة بصفة عامة تطبّق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات المعيار الدولي ISO 9001 الذي بفضل إتباع خطواته يمكن أن تحصل على شهادة ISO كما يمكن أن نقدم تعريف لنظام إدارة الجودة على أنه " ذلك النظام الذي ينتمي إلى النظام العام للمنظمة والذي يتركز على أهداف الجودة من أجل تحقيق حاجات ومتطلبات العملاء والاستجابة أيضا لمتطلبات الأطراف المعنية "



كما أن نظام إدارة الجودة عبارة عن نظام تطويري موجه نحو التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف زيادة رضا العميل في عالم يعرف تطورا مستمرا، كما أنه يساعد المنظمات على القيام بمجموعة من المهام والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تحليل متطلبات العملاء
- تحديد العمليات الضرورية لتحقيق منتج مقبول والتحكم فيها؛
- التحسين المستمر لتلك العمليات وكذا المنتجات

لذا، فإن نظام إدارة الجودة يسعى إلى ربح ثقة العملاء بفضل تحقيق رضاهم والاستجابة لمتطلباتهم، كما يرمي إلى تحسين العمل وتطويره للوصول إلى إنجاز منتجات وخدمات تلي المواصفات المطلوبة.

### العنصر الثاني : متطلبات نظام إدارة الجودة

ونظرا لكون المواصفة الدولية اليزو 9000 لاتتعلق بمواصفات الجودة للسلع والمنتجات ولكنها عبارة عن مجموعة من الشروط والضوابط التي ينبغي توافرها في المنظمة المعينة والتي تتعلق بكافة الإعتبارات ذات الأثر الفعال على الكفاءة و جودة الأنشطة وتأثيرها على جودة المنتجات النهائية وتتضمن هذه الشروط ماييلي (حمود، 2000، الصفحات 189,188):

- مسؤولية الإدارة : وتتضمن توفر سياسة واضحة للجودة من قبل الإدارة وتنظيم محدد وواضح لوظيفة الجودة وتأكيد الإدارة المعنية على ضرورة تنفيذ نظام متكامل للجودة على مستوى المنظمة المعنية.
- توفر نظام للجودة يغطي كافة الأمور الهادفة في تأكيد المنظمة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين وتوفير الوسائل والموارد المادية و البشرية القادرة على تحقيق سبل الإشباع المستهدف وتوفر المواصفات و المعايير الموضوعية لتأكيد الجودة واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالفحص و الاختبار ورصد الانحرافات الحاصلة بالأداء ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية و بصورة مستمرة و يجب أن يتم تغطية كافة الأنشطة الجارية في المنظمة كالمجالات الإنتاجية و التسويقية و الخدمية ...إلخ.

- توفر أنظمة واضحة للمراجعة والتدقيق سواء مايتعلق بالنشاطات الجارية في داخل المنظمة أو مع الأطراف التي تتعاقد معها المنظمة المعينة مع التأكيد على وجود مواصفات ومعايير فنية يتم إعتماها في إطار تحقيق المراجعة المستمرة والتدقيق اللازم.
- ينبغي توفر أنظمة و 'جرائد واضعة لمراجعة التصحيحات وضبط عملية التصميم للمنتجات وتحديد أهدافها والتخطيط لها بغية الوصول إلى تحقيق جودة التصميم.
- رقابة الوثائق والمستندات الجارية تداولها في المنظمة و إيجاد دليل لضبط حركتها وتداولها.
- وجود نظام لمراقبة عمليات الشراء والتأكد من توافر المواصفات والمعايير المتفق بها مع الموردين للمواد المشتراة والتأكد من إتمامها بالجودة المطلوبة.
- وجود نظام رقابي فعال بخصوص المواد الموردة من قبل العملاء والتأكد من مطابقتها للمواصفات قبل القيام بعمليات التشغيل المتخذ بشأنها.
- وجود نظام لتمييز المنتجات وذلك لإمكان التعرف عليها ومتابعة حركتها في مختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية.
- توفر نظام لإجراء عمليات الفحص والتفتيش والإختبار في مختلف الأنشطة العملياتية بالمنظمة
- وجود نظام لمراقبة العمليات التشغيلية والإنتاجية بمختلف أنواعها ومراقبة الأداء المتحقق ومقارنته بالخطط أو المواصفات القياسية بغية تحديد الإنحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلا وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.
- وجود نظام لمتابعة و ضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس والإختبار المعتمدة في المنظمة.
- وجود نظام فعال للتحقيق من كون السلع والمنتجات قد تم فحصها وإختبارها وكذلك النتيجة المترتبة على عمليات الفحص والتفتيش.
- توفر نظام لمراقبة ومتابعة المنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية.

- وجود نظام يتم بموجبه تحديد الإجراءات المتعلقة بمناولة المواد و المنتجات النهائية ونصف المصنعة وطرق تخزينها وتعبئتها وتسليمها و بما يحقق مستوى الجودة المطلوب تحقيقه في المنظمة.
- وجود نظام يحدد بموجبه السجلات اللازمة لإثبات كل المعلومات المتعلقة بالجودة سواء كانت سجلات جودة المنتجات أو سجلات نظام الجودة.
- وجود نظام يحدد بموجبه الإجراءات المتعلقة بالمراجعة أو التدقيق الداخلي والذي تمارسه الإدارة بغية التحقق من إنطباق شروط الجودة سواء للسلع أو الخدمات المقدمة للمستهلكين أو العملاء.
- وجود نظام يتم من خلاله تحديد التدريب وسبل القيام به والتأكد من جدوى التدريب و دوره في تحقيق التنفيذ الصحيح لأنظمة الجودة وينبغي أن يشمل التدريب كافة المجالات وفقا لخطط و إجراءات مدروسة و محققة للعائد المستهدف من القيام بالأنشطة التدريبية المختلفة.
- تحديد الأساليب والخرائط الإحصائية التي يتم إستخدامها لمتابعة وتنفيذ سبل ضبط الجودة وتحقيق الأهداف المتوخاة إجرائها.

### العنصر الثالث : اشهادات نظام ادارة الجودة

يعتبر الإشهاد كضمان للعملاء من أن منتجات وخدمات المؤسسة مطابقة للمعايير، أي أن الإشهاد هو بمثابة دليل ثقة. فالإشهاد يكون ذو مصداقية عندما يتم الاعتراف به من طرف هيئة خارجية مستقلة عن المؤسسة والعملاء. لذا، فإن الإشهاد لنظام إدارة الجودة يستجيب إلى منطق التمييز خاصة عند تواجد المعايير العامة مثل المعيار ISO 9001 والمعايير الخصوصية لبعض القطاعات. فالحصول على شهادة ISO 9001 يوفّر للمؤسسة عدّة فوائد ويسمح لها من أن تكون أكثر تنافسية في السوق سواء على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

#### 1. مفهوم الاشهاد :

ظهر مفهوم الإشهاد للمنتجات ولنظام إدارة الجودة مع ظهور المعايير الدولية ISO، فظهر المعايير وتعددها ارجع إلى العولمة، ويعرّف الإشهاد على أنه " ذلك الإجراء الكتابي الذي على أساسه يقدّم طرف ثالث ضمان مكتوب أن منتج، منظمة أو خدمة مطابقة لمتطلبات الموضحة في مرجع، ويمكن أن يكون هذا المرجع عبارة عن وثيقة تصدر عن هيئة

رسمية للتقييس، عن مصدر ذو طابع نظامي أو توضيح صادر عن منظمة خاصة (normalisation, 2011, p. 8).

أما التعريف الوارد عن المنظمة العالمية للتقييس ISO فهو نفس التعريف المذكور. لذا، فالإشهاد هو بمثابة ضمان على شكل شهادة، وهو أيضا عبارة عن أداة مفيدة لأنه يزيد من مصداقية المؤسسة بفضل الاستجابة لمتطلبات العملاء وتوقعاتهم، وقد يكون في بعض القطاعات إلزاميا وقانونيا أو تعاقديا.

وعلى المستوى الدولي، وفي إطار عولمة الأسواق، يجب أن تكون الهيئات أو الأفراد الذين يقومون بعملية الإشهاد يتمتعون بالكفاءة والمصداقية ويكونون مؤهلين للقيام بذلك، وتكون لهم ما يعرف بالاعتماد. فتطور عمليات الإشهاد والاعتماد يتماشون مع تطور التقييس. فالتقييس يرمي إلى نشر المعايير وأن الإشهاد يثبت على احترامها والاعتماد يقدم ضمان على أن هيئات الإشهاد تتمتع بالكفاءة اللازمة، فالاعتماد هو عبارة عن إجراء تقوم بواسطته هيئة تتمتع بسلطة من أجل الاعتراف بكفاءة هيئة الإشهاد أو شخص للقيام بأعمال محددة (ISO/CEI, 2004). وهذه الهيئات الخارجية يمكن أن تلعب دور المعاقب والقيام بأعمال التفتيش للملفات، التجهيزات أو المنتج، كما أنها تنتظر من المؤسسات أن تندمج مع المراجع. (D.MOUTON, 2008, p. 12)

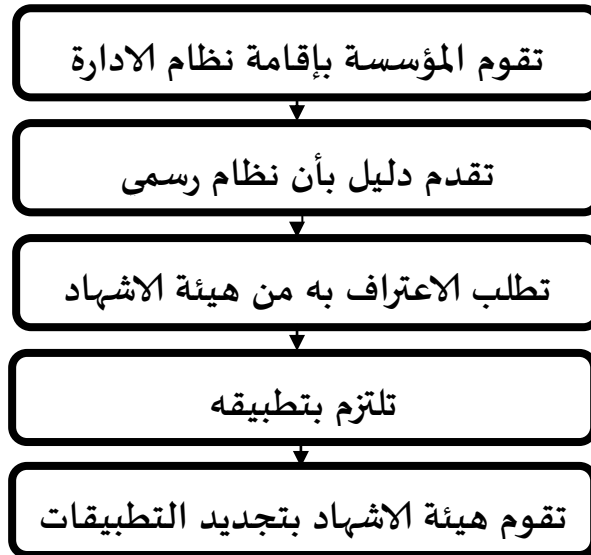
## 2. الهيئات المانحة للشهادة :

يتمثل دور هذه الهيئات في القيام بأعمال التدقيق الخارجي بطلب من المؤسسة قصد الحصول على شهادة المطابقة مع المعيار، ISO 9001 وقد عرفت العشريتين الأخيرتين أي منذ مطلع سنة 2000 ظهور العديد من الهيئات المانحة للشهادة في كل الدول الصناعية فمع تزايد عددها، فإن مقدمي هذه الخدمة تتمثل مهمتهم في ضمان الاعترافات بنظام إدارة الجودة من طرف العملاء (المؤسسات)، كما أن هذه الهيئات يجب أن تكون معتمدة من طرف هيئة ثالثة. فالاعتماد يقدم لها من طرف مؤسسة منح الاعتماد. وفي الجزائر الهيئة المانحة للاعتماد تعرف بالهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC. فحسب المعيار الدولي en45012 " المقاييس العامة المتعلقة بهيئات الإشهاد التي تقوم بإشهاد أنظمة الجودة " هي مرجع الاعتماد لهيئات إشهاد المؤسسة. من بين هيئات الإشهاد نجد مثلا الجمعية الفرنسية لضمان الجودة AFAQ في فرنسا، أما على مستوى هيئات الإشهاد الدولية نجد مكتب *Bureau Veritas Qualité* في *International* فرنسا، وفي بريطانيا نجد *Lloyds registre qualité assurance Algérie*.

اما هيئات الإشهاد التي يلجأ إليها في الجزائر هي *Vinçotte Algérie , Bureau Veritas* :  
*Algérie , AFAQ*

تتكون هيئة الإشهاد من عدد من لجان الإشهاد المكلفة بإدارة نشاط الإشهاد. تقوم بدراسة الملفات، تعيين المدققين فحص نتائج التدقيق، تقرر الإشهاد وتقوم بتنفيذ المتابعة الدورية. أما الشهادة الممنوحة من طرف هيئة الإشهاد فهي بمثابة دليل أن نظام الجودة المطبق يستجيب لمعيار ISO، كما يجب الإشارة إلى أن هناك اعتراف متبادل لشهادات مختلف هيئات الإشهاد، وعلى أساس ذلك يمكن تلخيص تلك العملية بواسطة الشكل التالي :

الشكل رقم (01-02): خطوات الإشهاد



Source : A. OUARETH ; in guide de la qualité ; éditions GAC ; Alger ; 2004 ; p.45

3. مراحل الحصول على الشهادة الايزو :

أ. المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التسجيل

وهي المرحلة التي تقوم المنظمة فيها بوضع منهجية مكونة من مجموعة من الخطوات وذلك لتكييف نظام جودتها وفقا لمتطلبات الايزو 9001 حيث تعتمد هذه المنهجية على عدد من العوامل مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها والوضع الحالي لنظام الجودة فيها إضافة إلى متطلبات السوق مما يؤدي إلى اختلاف الطريقة التي تتم بها عملية تطبيق الايزو 9001 من منظمة إلى أخرى (الحميضي، 2000، صفحة 106).

## ب. المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة.

- وتمثل آلية تأهيل المنظمات للحصول على الشهادة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية (العزاوي، 2005، صفحة 78، 92)
1. اختيار المسجل وكالة منح الشهادة : أي اختيار المنظمة التي تقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من المنظمات المرخص لها.
  2. الاعتمادية : تعرف على أنها إجراء من قبل هيئة ذات صلاحية تعطي على أساسه إقراراً رسمياً بأن وكالة، هيئة، شخص له القدرة على أداء مهام محددة.
  3. نطاق الخبرات : نطاق المسجل المعتمد وهو يتضمن أنشطة المنظمة، فبعض المسجلين هم متخصصون في صناعات محددة بينما الآخر يمتلكون خيارات أوسع.
  4. الإتاحة : إن إمكانية إجراء التدقيق في الموعد الذي حددته المنظمة لنفسها يعد من المعايير المهمة عند اختيار المسجل.
  5. الكلفة والثقة .

## ت. المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التسجيل

بعد حصول المنظمة على شهادة المطابقة وتسجيلها في قائمة الشركات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 فإنها سوف تخضع إلى زيارات مراقبة دورية مجدولة ( كل 6 أشهر) أو مفاجئة، وعليها العمل على التحسين المستمر للجودة والحفاظ على المستوى الذي وصلت عليه (الحميضي، 2000، صفحة 161).

## المطلب الثاني : متطلبات العملاء

## الفرع الاول : رضا العملاء

ان مفهوم رضا العملاء والمستهلكين يقع في قلب موضوع التسويق. وفي هذا السياق تطرق العديد من الباحثين إلى موضوع الرضا وإلى مسألة تكوينه لدى العملاء، حيث تخضع مسألة الرضا إلى محددات معرفية وعاطفية.

## العنصر الاول : مفهوم رضا العملاء

تسعى أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية إلى تحقيق رضا الزبون ذلك لأنها وجدت أصلاً من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتوجات أو الخدمات أي ، يعبر عن أهم

الطرق لتطبيق التسويق الحديث . وجوهر عمل المنظمة هو الزبون فمن دونه لن تكون هناك منظمة أصلاً وهذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه تحقيق رضا الزبون ، لذا تطرق أغلب الباحثين إلى هذا المفهوم (سليمان، 2009، صفحة 219).

ويعرف الرضا بأنه : " مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للخدمة المصرفية، وبين توقعات العميل المتعلقة بهذا الأداء" (شفيق، 2005، صفحة 80)

يعرف أيضاً بأنه: " حالة نفسية تنتج عن عملية الشراء ". (derbaix, 2000, p. 505)

كما عرفه كل من Sheth و Hourrd الرضا بأنه: " حالة إدراك المشتري لكفاية/عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي تحملها". (مراد، 2005، صفحة 158).

عرف Kotler الرضا أنه : " الحكم الإيجابي نتيجة تجربة الشراء و/أو الاستهلاك". (Philip,

2006, p. 172)

تعريف Ph.Kotler et B.Dubois : " هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص

المنتج مع توقعات" (Ray, 2001, p. 22)

عرف "محمد بداوي" الرضا بأنه : " درجة القبول التي يبديها العميل إثر حصوله على

احتياجاته من الخدمات المصرفية، والحكم عن الرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة بين

توقعات العميل، بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء جودة الخدمة الفعلية التي حصل

عليها العميل بواسطة الأبعاد ( الاعتمادية، استجابة...إلخ ). فإذا كان عائد الخدمة التي تم

الحصول عليها أقل من النتائج المتوقعة، فإن ذلك يعطى شعوراً سلبياً، في حين إذا كان الأثر

إيجابياً وأكثر من النتائج المتوقعة، فهذا يعطى شعوراً إيجابياً وثقة أكبر " (بداوي، 2006،

صفحة 75)

## العنصر الثاني : خصائص وأهمية الرضا

### 1. خصائص الرضا :

يستند تقييم العميل للمنتج أو الخدمة على ثلاث خصائص:

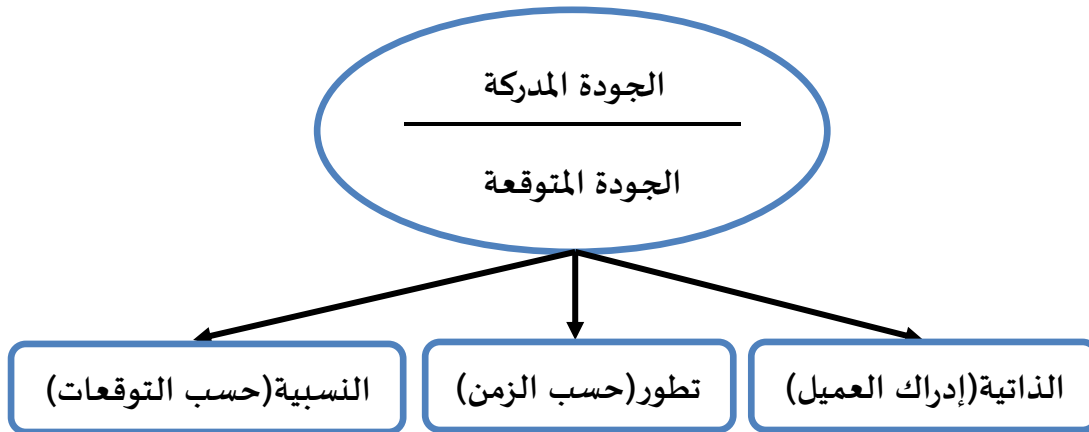
- الذاتية: يخضع رضا العملاء لمدى إدراكهم للمنتج أو الخدمة وليس على التقييم

الذي يستند على الخبرة الناتجة العمليات المعرفية أو الجوانب العاطفية.

- التطور: يتطور الرضا مع الزمن على أساس التوقعات والمعايير وكذا دورة حياة واستعمالات المنتج أو الخدمة.
- النسبية: في هذه الحالة، فإن الرضا يخضع لتوقعات العميل.

إن هذه الخصائص الثلاثة الأساسية التي تميز الرضا تساهم كلها في تكوين الحكم الذي بموجبه يقيم العميل المنتج أو الخدمة. فالحكم المقدم من العميل ليس بالأمر المطلق، لكنه قد يكون ذاتيا، متطورا أو نسبيا. لذا، فإن درجة الرضا تكون مختلفة (Ray, 2001, pp. 24,27).

### الشكل رقم (03-01): خصائص الرضا



Source : J.M. Mounin ; « la satisfaction qualité dans les service, outil de performance et D'orientation » édition AFNOR, paris, 2001, Page 111

## II. أهمية الرضا :

تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للعميل والبنك في نفس الوقت و يسيطر رضا العميل على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما ما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة إذ أكد كل من Hoffman et Baston على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا العميل بالنسبة لأداء المنظمة وهي (الطائي، 2009، صفحة 223) :



- حالة الرضا تعتبر ميزة في حد ذاتها للعميل كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين.
- رضا العميل يحقق ميزة تنافسية للبنك لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف البنك.
- الرضا يخلق حافز لدى العميل ليكون وقيًا للبنك الذي يتعامل معه.
- إذا كان العميل راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد عملاء جدد.
- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
- إذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فإن قراره بالعودة إليها يكون سريعاً.
- رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقول من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى أو منافسة.
- يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.
- إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا العميل تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

### العنصر الثالث : الفوائد المجتابة من رضا العملاء

هناك أمور أساسية يمكن الوصول إليها عبر الوصول إلى رضا العملاء ومن هذه الأمور (المهيدب، 2018، صفحة 17) :

- كسب الولاء Customer loyalty .
- العبارات الإيجابية عن المنتج أو المنظمة أو علامتها التجارية.
- استقطاب عملاء ومستفيدين آخرين.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- تغير سلوكيات العميل الشرائية إلى الإيجابية.
- الربحية.
- الثقة.

- رضا العاملين بالمنظمة.

### الفرع الثاني : آثار الجانبية لرضا العملاء

رضا العميل هو الوسيلة لبناء علاقة طويلة المدى مع العميل والحصول على ولاءه، لذلك بجانب الجهود التسويقية للشركات نجدها بموازاة ذلك تتسابق على ارضاء عملاءها، في دراسة لجمعية المستهلك الأمريكي أظهرت ان تكلفة إستقطاب عملاء جدد تساوي خمسة أضعاف تكاليف الحفاظ على العملاء الحاليين.

### العنصر الأول : العوامل المؤثرة في رضا العملاء

ليست الأسواق بثابتة في الواقع وإنما هي متغيرة، وكذلك العملاء و المستفيدون هم أيضاً يتغيرون بسبب التأثيرات المختلفة من حولهم، فانفتاح الأسواق العالمية، ونمو الاتصالات بشتى أنواعها، وازدياد وسائل المواصلات وغيرها، لها كثير من التأثير في رفع مستويات توقعات العملاء، فالعملاء الذين يمكن إرضائهم بالماضي قد لا يمكن إرضائهم اليوم بنفس الوسائل والطرق، وذلك لأن العملاء تتغير توقعاتهم بما يكتشفونه من التجديد والتطوير ومن مستويات الجودة مما لم يكتشفوه سابقاً. ولذا قد يصعب على المنظمات كسب ولائهم بما كانت هذه المنظمات تكسبهم به في السابق. (المهيدب، 2018، صفحة 15)

وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمات الاهتمام بالتطوير ودراسة السوق حتى يمكنها التعامل والتكيف مع بيئة تسويقية متغيرة، و منظمات العمل الخيري أيضاً مطالبة بتطوير مستويات أدائها، فإن المتعاملين مع هذه المنظمات يعيشون في بيئات متغيرة وليست ثابتة، فينبغي التعامل مع المتغيرات بإدارة قوية ترغب التغيير دائماً للأفضل من أجل كسب ولاء العملاء والمستفيدين. (المهيدب، 2018، صفحة 16)

رضا العميل هو الوسيلة لبناء علاقة طويلة المدى مع العميل والحصول على ولاءه، لذلك بجانب الجهود التسويقية للشركات نجدها بموازاة ذلك تتسابق على ارضاء عملاءها، في دراسة لجمعية المستهلك الأمريكي أظهرت ان تكلفة إستقطاب عملاء جدد تساوي ٥ أضعاف تكاليف الحفاظ على العملاء الحاليين. في هنالك عوامل مؤثرة أخرى على رضا العميل لتكون محور اهتمام بجانب العمل التسويقي للشركة: (Motasemm, 2015)

- الجودة لا تأتي مصادفه
- تميز عن الآخرين

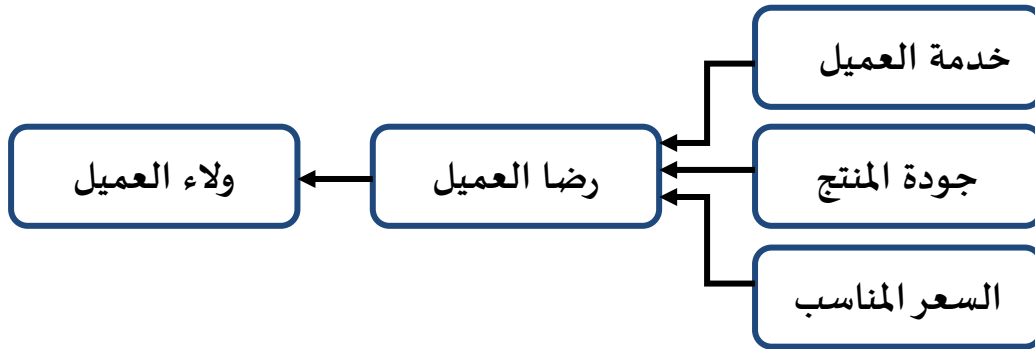
- سهولة التواصل
- السعر المناسب
- مظهر المكان
- لعبة الإنتظار
- الشفافية في تحديد المسؤوليات
- السمعة الجيدة
- أحدث الوسائل التكنولوجية
- أنت في أيدي امينة

### العنصر الثاني : كسب الولاء

إن مفتاح النجاح في أسواق تحتوي على منافسة عالية هو في كسب ولاء العملاء والمستفيدين، كسب الولاء للمنظمة أو علامتها التجارية أو منتجاتها هو المستوى الإيجابي الذي ينبغي على المسوقين استهدافه. لأننا عندما نكسب ولاءات العملاء فإننا سنصنع قفزة في استقطابهم وزيادة أرباح المنظمة، فشركة أمازون مثلا Amazon.com تصل إلى أعلى مستويات لرضا العملاء ومن خلال ذلك وصلت إلى أعلى مستويات المبيعات أيضا (المهيدب، 2018، صفحة 19)

فمن خلال الدراسات فإنه لا يمكن كسب الولاء من قبل العملاء بدون أن نصل إلى الرضا لديهم، وعلى هذا فإنه ينبغي على المنظمات الربحية وغير الربحية كسب ولاء العملاء للمنظمة ولعلامتها، وذلك بكسب الرضا بواسطة تطوير المنتجات والخدمات ورفع مستويات جودتها إلى مستوى أعلى من مستويات توقعات العميل أو المستفيد، وعلو مستويات الجودة في المنتجات والخدمات يستجلب رضا العملاء والذي هو مهم جداً لاستقطاب ولاءهم أيضا، ويحدد Wilson et al ثلاثة محاور أساسية للوصول إلى رضا العميل هي : جودة المنتج و جودة الخدمة و السعر المناسب.

الشكل رقم (04-01): كسب الولاء



Source : wilson et al , 2008

### العنصر الثالث : رضا العميل يجلب العبارات ايجابية WOM

تعتبر العبارات ( كلمة الإيجابية ) Word Of Mouth أو باختصار WOM بي معنى آخر ( من الفم إلى الاذن ) من المستفيدين والعملاء هي من أقوى وسائل التأثير على العملاء الآخرين، وذلك لكونها صادقة من غير مصلحة، وفي الغالب تكون من صديق لصديق آخريثق به ويؤثر عليه، ومن طرف آخر فإن الشركة لا تخسر أي مبالغ مادية عندما يقوم العملاء والمستفيدون بالحديث عن منتجاتها

وتظهر دراسات أن رضا العميل يجعله يتحدث عن المعاملة الحسنة أو جودة البضاعة للآخرين وبدون مقابل وهو ما يسمى بالعبارات الإيجابية للزبون. ولعل الكلمات الإيجابية لها أثرها على الرضا الداخلي أيضاً للعملاء الآخرين مما يكون له تأثير في تغيير سلوك العملاء الشرائي بشكل إيجابي لصالح المنظمة. (المهيدب، 2018، صفحة 22)

الشكل رقم (05-01): نموذج تأثير رضا العميل على الكلمات الإيجابية WOM.



تظهر إحدى الدراسات بأن كل عميل له تجربة جيدة مع منظمة تجارية يتحدث إلى 5 أشخاص عن تجربته الإيجابية، والعميل الواحد يمكن أن يتحدث إلى 9 أشخاص في حالة عدم

الرضا عن الخدمة أو المنتج، وفي حالة عدم الرضا تظهر هذه الدراسة بأن 4% فقط منهم سيشتكون للمنظمة، لذا فإنه من المهم ابتكار وسائل للاطلاع على ردود أفعال العملاء بعد الخدمة، بدلاً من أن يتحدث العميل عنها للآخرين سلبياً.

وفي تقديري أن هذه الأرقام ستزداد بشكل كبير جداً بوجود كثير من شبكات التواصل الاجتماعي، وهذه الطبيعة لدى المستخدمين والعملاء ستكون بمثابة وسائل إعلامية مؤثرة وقوية وبدون أي جهود تسويقية، وهنا ينبغي أن يولى أهمية كبيرة لرضا المستخدمين والعملاء، حيث إن رضا العميل سيؤدي إلى رضا آخرين وعدم رضاه عن الخدمة سيؤدي إلى عدم الرضا للآخرين. (المهيدب، 2018، صفحة 24)

### المطلب الثالث : ادارة الجودة في تحسين رضا العميل

#### ادارة العلاقة مع العميل

تتصف إدارة علاقة المؤسسة مع عملائها من الميادين التي تفتنت لها وأعطتها مكانة هامة، بحيث أصبحت تبني إستراتيجيتها على الخدمات المقدمة للعملاء من أجل الوصول إلى تحقيق رضاهم وكسب ولاءهم. لذا، فإن المؤسسات تكون بحاجة لمعرفة كل المعلومات المتعلقة بعملائها وخاصة فيما يتعلق بعاداتهم الاستهلاكية وتواريخ اتصالهم بالمؤسسة، المخططات المنجزة...الخ.

فكل تلك المعلومات والبيانات التي يتم جمعها عن العملاء تكون في متناول المؤسسة، وبذلك يتم إعداد قاعدة لبياناتهم كي يسهل إدارتها ألياً بفضل البرامج المعلوماتية المعدة لهذا الخصوص. وبذلك، فإن أدوات إدارة العلاقة مع العملاء تسمح بجمع وهيكلية المعلومة من أجل تحسين أداء المصالح التجارية والتسويقية وكل المصالح الأخرى المنخرطة في مراحل البيع.

#### الفرع الاول : مفهوم ادارة العلاقة مع العملاء

بدأ مفهوم إدارة العلاقة بالعميل يتخذ مكانة مروقة كعنصر رئيسي من عناصر الإستراتيجية العامة في العديد من المؤسسات، ويختص هذا المفهوم بتكوين وتطوير وتعزيز

علاقات ذات صفة فردية مع نخبة مختارة من العملاء من مجاميع الزبائن، حيث تكون حصيلة هذه العلاقات تحقيق أعلى قيمة إجمالية دائمة لهؤلاء الزبائن.

أصبح يتناول إلى مسامعنا اليوم الكثير من المصطلحات " كتسويق العميل ، خدمة العميل، رضا العميل، العميل رأسمال، التوجه العميل،" ...، حيث أصبح العميل الكلمة الأكثر استعمالاً في نهاية التسعينيات، ليتولد نتيجة لهذا في حقل التسويق مفهوم جديد ألا وهو إدارة العلاقة مع العملاء وتعني CRM " (Customer Relationship Management) مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى الإدارة توقعات العملاء " (Laethem, 2007, p. 103) ، إدارة العلاقة العميل هي منهجية لفهم سلوك الزبون و التأثير فيه من خلال التواصل معه، أو هي عبارة عن " مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع العملاء هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة و شخصية مع كل عميل ". (حقانة و بن سفيان، 2018، الصفحات 66-67)

يرى Peppers and Rogers " تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المؤسسة عنه " (Peppers, Rogers, & Dorf, 1999) أما كوتلر فيعرف تسيير العلاقة مع الزبائن "على أنه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، و المتعلقة بكل زبون على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بالزبائن للمؤسسة (Philip, 2006، صفحة 180) " ، هناك العديد من التعاريف لمفهوم إدارة العلاقات مع الزبون و لكن أغلبها يركز على أسس متشابهة و من هذه التعاريف عرفة Berry إدارة العلاقات مع الزبون "بأنه عملية جذب العملاء و الاحتفاظ بهم و تعزيز العلاقة معهم، و يعتبر أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب استقطاب العملاء الجدد (lovelock, 2004, p. 255)

و من خلال دراسة هذه التعاريف لمفهوم العلاقة مع الزبون يمكن ملاحظة أنه "كل النشاطات الموجهة للمعرفة و التفهم الأحسن للزبائن، و التركيز أيضا الشديد على العلاقات معهم، و من أجل تصميم عروض الفردية الشخصية لهم" و من أجل تسيير العلاقة بشكل جيد يجب التعرف على مختلف أصناف الزبائن ( حسب المردودية )، و ذلك من أجل التوزيع السليم لتكلفة علاقة كل زبون". يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون على أنها " استراتيجية أو

عملية منظمة تهدف إلى زيادة رأس مال ومردودية المؤسسة بتطوير العلاقة دائمة و متماسكة بين المنظمة و العميل. (Lendrevie & Lindon, 2003, p. 4)

## الفرع الثاني : أهداف و العوامل المؤثرة في إدارة علاقات العملاء

### 1. أهداف إدارة علاقات العملاء :

نظام إدارة العلاقة مع العملاء هي عبارة عن منهجية استراتيجية تجعل العملاء في مركز اهتمامات المؤسسة. لذا، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تستعمل من أجل الوصول إلى المستوى الأمثل لجودة تلك العلاقة وجعلهم أوفياء (FRISOU, 1997, p. 9) ، و يمكن تلخيص تلك هذه الأهداف إلى :

- تطوير الخدمة المعروضة للزبون، ورفع المداخل وتدني التكاليف.
  - تطوير الخدمات من خلال العلاقات المباشرة مع الزبائن.
  - التعرف على حاجات و تصرفات الزبائن، من أجل تجزئة سوقية فعالة.
  - تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح.
  - جذب زبائن جدد و المحافظة على الحاليين من خلال توسيع العلاقات التجارية معهم وجعلهم أكثر وفاءا.
  - المساهمة في الوصول إلى تحليل قطاعات السوق و التعيين الجيد منها. (سويقت، 2002، صفحة 02)
  - إقامة علاقات مع المؤسسات و تبادل المعلومات الهامة بين المؤسسات و المنظمات.
  - تخفيض التكلفة ( بمعنى تركيز إدارة علاقات الزبائن على خدمة الزبون وتوفير كل ما يلزمه ) .
  - تحقيق ولاء الزبون و التميز عن المنافسين.
  - التسريع في تنفيذ الطلبات
  - تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن (عبد نايف، 2014)
- ### 2. العوامل المؤثرة في إدارة علاقات العملاء

هناك أربع عوامل تؤثر في إدارة العلاقات العملاء وهي كالاتي (رابحي دراجي و علي،

:2014)

- أ. الإستراتيجية : وتعني النظرة الشمولية لرؤية و توجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للعميل من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا.
- ب. التكنولوجيا : تشمل استعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة و متكاملة في المؤسسة ، شريطة الأخذ بعين الاعتبار فهم و استيعاب مدركات الزبائن و العاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة.
- ت. ثقافة المؤسسة : تتمثل في القيم و العادات و التقاليد التي تؤمن بها المؤسسة، و التي تلعب دور كبير في توطيد العلاقة مع المستفيدين و الأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدعم العميل و إيجاد القيمة له.
- ث. هياكل و عمليات المؤسسة : تشمل جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة، و العمليات الوظيفية التي تؤديها.

### الفرع الثالث: مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء

إدارة العلاقة مع العملاء عبارة عن حملة من المبادئ والأبعاد التي توضح ملامحها وتتلخص فيما يلي (حدادين، 2014، الصفحات 14-18):

#### 1. التركيز على كبار العملاء:

في هذه الناحية يتم التركيز على عملاء محددين أي العملاء الذين يمثلون بالنسبة للمؤسسة الدوام وكذا فائدة هؤلاء العملاء بالنسبة لها من حيث العائد وكذا من الناحية الاستراتيجية. العملاء الرئيسيون هم العملاء الذين تربطهم علاقات وثيقة مع المؤسسة بفضل حجم مشترياتهم وأيضا منفعة المؤسسة من تلك العلاقة وكل ذلك من خلال الجوانب المتعلقة بالتسويق من خلال التركيز عليهم وتحديد قيمة دورة الحياة للزبائن الأساسيين والتخصيص أي الشخصية والتسويق التفاعلي المتمثل في تفاعل المورد والعميل في تصميم المنتج، فبفضل هذا التفاعل يسمح للمؤسسة من تقديم منتجات مطابقة لحاجات عملائها وبالتالي المحافظة على العملاء لمدة أطول وتحقيق الولاء للمؤسسة.

#### 2. تنظيم علاقات العملاء :

من أجل إدارة فعالة للعلاقة مع العملاء تقوم المؤسسة بإجراءات تتعلق بتنظيم تلك العلاقة من خلال عدة جوانب وهي:



- إعداد هيكل تنظيمي لإدارة العلاقة مع العملاء وذلك بتوجيه أعمال مختلف أقسام المؤسسة نحو الهدف المشترك وهو إقامة علاقات متينة مع العملاء. فمن خلال ذلك، يتم تصميم تنظيم تتمثل في تكوين فرق عملية تسهر على التواصل مع العملاء قصد معرفة مختلف احتياجاتهم قصد التحسين المستمر للعلاقة معهم.

- الموارد: تتمثل في تخصيص الوقت اللازم وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتلبية احتياجات العملاء الرئيسيين والاستجابة لمتطلباتهم،

- إدارة الموارد البشرية: يمثل العنصر البشري العامل الجوهري في إنجاح إدارة العلاقة مع العملاء، لأن الموظفين هم الذين يرجع لهم الأمر في تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال اللقاءات التي ينظمونها معهم والتواصل معهم وكذا كل ما يتعلق بالاستقبال والاستماع والإصغاء لهم، فالوسيلة ذات المنفعة الكبرى هو إقامة ميثاق الاستقبال الذي يسمح بتجنيد الأفراد فيما يخص الأهداف الطموحة ومراجعة ما إذا وصلت المؤسسة فعليا في تحقيق أهدافها، كما أن الاستقبال هو مرحلة هامة لتحريك إدارة الجودة في المؤسسة (L.HERMEL, 2010, p. 141)

### 3. إدارة معرفة العملاء :

في مجال إدارة العلاقة مع العملاء، فإن إدارة معرفة العملاء تتمثل فيما تم اكتسابه من الخبرة أو الدراسة العملية لمختلف بيانات ومعلومات العملاء، وبذلك فإن إدارة المعرفة في هذا الصدد تشمل على :

• تعلم وتوليد المعرفة

• نشر وتبادل المعرفة داخل المؤسسة

• استجابة المعرفة

### 4. إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا:

في هذا الإطار على المؤسسة استعمال التكنولوجيا المتطورة من أجل تعزيز إدارة علاقة مع العملاء، فإدارة العلاقة مع العملاء تسمح للمؤسسة من مراقبة التفاعلات مع العملاء من أجل تحسين المنتجات أو الخدمات. وفي هذا السياق، يجب استخدام البرامج

المعلوماتية التي تتطلبها الاستراتيجية، بحيث أن الاستعمال الجيد لها يساعد بشكل كبير في تطوير إدارة العلاقة مع العملاء.

من خلال ما تم التعرض إليه في هذا المبحث، فإن إدارة العلاقة مع العملاء هي بمثابة الشكل الجديد للتسويق الذي يرمي إلى إرساء علاقات وطيدة ومتبينة مع العملاء.

وقد أحدث التسويق بالعلاقات ديناميكية جديدة فيما يتعلق بالعلاقة بين المورد والعميل. وقد أثبتت كل الدراسات أن العميل هو العنصر الذي يمكن أن يعلو في كل المعاملات، لأن المعاملات ليست تتويج للعلاقة بين العميل والمورد وإنما هي عبارة عن بداية علاقة مربحة وطويلة الأمد.

كما أن إدارة العلاقة مع العميل لا تهدف فقط لتحقيق رضاه، بل أيضا إلى الزيادة في المبيعات والرفع من الأرباح. كما لا يمكن العنصر الهام في هذا المجال والمتمثل في إرساء قنوات اتصال للبقاء بشكل دائم ومستمر للاستماع والإصغاء للعميل.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### المطلب الأول : الدراسات العربية

#### • دراسة (محمد عبد الرحمان، 2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي في شركة الاتصالات الفلسطينية ومدى أثره على ولاء الزبائن، هدفت كذلك إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات حول المزيج التسويقي المستخدم في شركة الاتصالات الفلسطينية، ومن ضمن النتائج التي توصل لها الباحث أن % 63.5 من أفراد عينة الدراسة موافقون على المزيج الذي تستخدمه المؤسسة و % 71.3 منهم راضين على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وعلى أساليب الاتصال معهم والأسعار الخاصة بالخدمات.

#### • دراسة (رعد الصرن، 2013، الصفحات 117-144)

هدفت الدراسة إلى البحث في عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات، وقد قسمت هذه العوامل إلى أربعة هي: عامل الوقت (التوقيت، التحديث، التكرار، الجاهزية) وعامل الشكل (الوضوح، التفاصيل، التقديم، الترتيب، الوسائط) وعامل المحتوى (الدقة، الارتباط، الاكتمال، الإيجاز، المدى، الأمان،

الموثوقية، الاقتصاد، الكفاءة) والعامل الفني(جودة البرمجيات، جودة الأجهزة)، وقد تمثلت النتيجة النهائية لهذا البحث أن أهم عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات هما الوقت والمحتوى.

● دراسة (زديرة شرف الدين، 2016/2017)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية، ولإثبات الحاجة إلى تبني هذا الأسلوب الإداري، اعتمد الباحث على دراسة آراء مقدمي الخدمة (أطباء، ممرضين، إداريين) حول مدى توفر أبعاد الجودة بالمستشفيات محل الدراسة.

● دراسة (زعباط وبوقريقة، 2020، الصفحات 140-159)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية في تحقيق رضا وولاء العميل من طرف مصارف ولاية جيجل، كما بينت النتائج في الأخير أن كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) تؤثر على ولاء الزبون، إلا بعد الملموسية كان أكثر الأبعاد تأثيراً.

● دراسة (غضبان ليلي، 2021، الصفحات 177-195)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الخدمات السياحية لتحقيق رضا وولاء العملاء، حيث تعتبر جودة الخدمات السياحية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعميل ليقابل توقعاتهم، لذلك فإن منح خدمة ذات جودة عالية و متميزة يعني تطابق مستوى الجودة مع متطلبات وتوقعات العملاء، يتم الحكم على جودة الخدمة السياحية عن طريق متابعة أبعاد معينة.

### المطلب الثاني: الدراسات الانجليزية

● دراسة (Mile & Danny, 1999, pp. 393-409)

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي لمجموعة من الشركات الصناعية من أجل تحديد العلاقات بين هذه التطبيقات وأداء الشركة، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومن بين هذه التطبيقات التي كان لها تأثير على الأداء نجد مستويات القيادة، إدارة الأفراد، التركيز على الزبون.

- دراسة (bahia et natal, 2000) دراسة مطبقة على بنك البركة فرع دنقلا – السودان،  
المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال  
تطرت هذه الدراسة إلى الوصول إلى آراء العملاء ومعرفة اتجاهاتهم في البنوك  
على أساس جودة الخدمات التي تقدم في البنوك الكندية. بينت بعض النتائج وجود  
خلل على مستوى تقديم الخدمات و ضعف إدراك العملاء لنقص جودة الأداء في تلك  
البنوك.
- دراسة (Christopher & Daniel, 2005, pp. 1101-1122)  
حيث أن الهدف من دراسة العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (TQM)  
والثقافة التنظيمية، هو التعرف على الثقافات المحددة لنجاح تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة بالمنظمة. وقد تم التوصل إلى أن هناك ثقافات مختلفة تحدد وتؤثر على  
تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة منها الثقافة الهرمية.
- دراسة (Peyman, Reza, & Ali, 2011, pp. 906-910)  
بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين الأبعاد المختلفة لإدارة العلاقات مع العملاء  
وقدرات الابتكار في بنك ملي الإيراني. اعتمدت في دراستها خمسة أبعاد لإدارة علاقات  
العملاء تتمثل في: تبادل المعلومات، ومشاركة العملاء، والشراكة طويلة الأجل، وحل  
المشكلات المشتركة، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، وتم اختيارهم  
لقياس علاقتهم بقدرات الابتكار التي بدورها تتضمن الابتكار في المنتج، والابتكار في  
العملية، والابتكار في الشؤون الإدارية، والابتكار في التسويق وأخيرا الابتكار في  
الخدمات. كشفت نتائجها عن وجود علاقة قوية بين أبعاد CRM وقدرات الابتكار في  
بنك ملي الإيراني.
- دراسة (Bedman & john, 2014)  
هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العملاء ورضاهم عن جودة الخدمة في  
غانا بما يتعلق بأبعاد الخدمة. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين  
أبعاد جودة الخدمات المصرفية الملموسة والجوهرية، وتعكس رضاهم في قطاع  
التجزئة والأفراد للمصارف الموجودة في غانا.

## المطلب الثالث: الدراسات الفرنسية

## ● دراسة (Jérome LERAT-PLYTAK, 2002)

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية المرور من مرحلة الحصول على شهادة الايزو ISO 9001 إلى مرحلة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الفرنسية بصفة خاصة .  
وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة تطبيق شهادة الأيزو ISO 9001 كخطوة مهمة للوصول لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الفرنسية بصفة خاصة.

## ● دراسة (Jérôme &amp; Richard, 2006, pp. 101-110)

تناولت هذه الدراسة إدارة العلاقة مع العملاء كمصدر للابتكار، خلص الباحثان أن عملية إدارة العلاقة مع العملاء هي عملية جد معيارية، ونظرا لاستعمال الواجهات المشتركة لمجموع المجمع Société Générale وعدم تجانس قنوات الاتصال المدارة من طرف إدارة العلاقة مع العملاء CRM لا تسمح بفتح ثغرات أمام العملاء بصفتهم متعاملين ومنتجين مشتركين. فالتقييم يحد من الحصول على معلومات ثرية ومربحة في مجال الابداع، كما قاما بمقارنة البنك مع صناعة السيارات من خلال بحث أجرياه سابقا في قطاع الصناعة، وقد خلاصا أن درجة المشاركة في الإنتاج وفي تطوير الأفكار فهي مرتبطة بعامل الخبرة Expertise لدى العملاء المستعملين. وهذا الفرق الجوهرى بين العلاقات في الوسطين المعروفين بـ : B to B و B to C.

## ● دراسة (NAJJAR و ZAIEM، 2008)

سمحت هذه الدراسة المنجزة في الوسط الصناعي التونسي من إعداد واعتماد سلم لقياس الجودة المدركة في الصناعة، وبذلك ظهر مكونين أساسين هما: جودة المنتج وجودة الخدمة. وبعد ذلك سمح تطبيق التحليل البنوي من التأكيد على الأثر الإيجابي للجودة على الرضا. الأثر الإيجابي لجودة المنتج على الرضا أضعف من الأثر غير المباشر الذي يأخذ بعين الاعتبار جودة الخدمات باعتبارها متغير وسيطي. وأخيرا بينت الدراسة أهمية الدور الوسيط والمعروف "بأسلوب استعمال العرض الصناعي" على هذه العلاقة.

## خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مدى أهمية الجودة في رفع من أداء المؤسسة، فالجودة الآن ليست كالسابق تستخدم لتحقيق هدف معين فقط، هي الآن أصبحت ثقافة و رمز يميز المؤسسة الحديثة، نجد أن اكثر التعاريف السابقة للجودة تركز على العميل عن طريق توفير إحتياجاته و طلبياته بجودة عالية و في وقت محدد. لذلك فهو يمثل اساس الجودة و لهذا أصبح عنصر اساسي في الميدان و يعتبر أول إهتمامات المؤسسة.

مرت الجودة بعدة مراحل خلال تطورها، ترتبط هذه المراحل بإزدياد متطلبات وإحتياجات السوق و الاسهامات الكبيرة التي قدمها علماء الجودة و روادها، فالانتقال من مراقبة الجودة التي تتعلق بالمنتج إلى ادارتها و اعتبارها نظام ادارة أدى بشكل كبير إلى تطور المؤسسات و الرفع من قدراتها التنافسية في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة في كل المجالات.

و من خلال ما تناولناه في التقييس و نظام إدارة الجودة المعايير الدولية للجودة ISO يتضح أن للجودة بعد عالمي بفضل استعمال المعايير وخاصة المعيار ISO 9001 الخاص بالحصول على شهادة المطابقة التي قد تمثل بالنسبة للمؤسسة شهادة النجاح في تطبيق متطلبات الجودة، والتي تسمح لها من اكتساب ثقة العملاء.



الفصل الثاني:  
دراسة تطبيقية لشركة  
هيدروكنال شعبة  
اللحم بعين تموشنت

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لإدارة الجودة وعلاقتها مع إستجابة متطلبات العملاء إلى جانب الإستناد إلى الدراسات السابقة سنحاول تطبيق الدراسات النظرية على أرض الواقع. تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة هيدروكنال شعبة اللحم – عين تموشنت. وللقيام بهذه الدراسة قمنا بإعداد إستمارة إستبيان حيث تكونت عينة الدراسة من 45 عامل وعاملة تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

تضمن الإستبيان 15 عبارة ولتحليل بيانات الدراسة إستخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS .version 26

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول شركة هيدروكنال شعبة اللحم

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة هيدروكنال شعبة اللحم- عين تموشنت



## المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول شركة هيدروكنال شعبة اللحم

### المطلب الأول: التعريف بالشركة

هي شركة متواجدة ببلدية شعبة اللحم- دائرة المالح بعين تموشنت

تعتبر وحدة صناعية تقوم بشراء المواد الأولية كالاسمنت والسلك والرمل والحجارة.. إلخ لتقوم بتحويلها و إستعمالها في صنع الأعمدة الكهربائية والمواد الخرسانية التي تختلف هذه الأخيرة في حجمها وسعر بيعها للزبائن.

يلتحق بالشركة 220 عامل من بينهم 30 عامل إداري و الباقي عمال الإنتاج و منهم عمال الأمن الصناعي.

### المطلب الثاني: لمحة تاريخية حول الشركة

أنشأت الوحدة في سنة 1948 تحت إسم الشركة التجارية والمعدنية شمال إفريقيا (سوكومان) ودخلت الإنتاج 1949 وإختصت في إنتاج قنوات الري لإيصال المياه الصالحة للشرب من سد بني جهدل (تلمسان) إلى مدينة وهران.

- في سنة 1956 زادت الوحدة في إنتاج الأعمدة الكهربائية.
- في سنة 1964 إختلقت مع شركة (socea).
- في سنة 1968 تم تأمينها من طرف الدولة الجزائرية وخلق في مكانها الشركة الوطنية لمواد التصنيع.
- في سنة 1975 وقعت إعادة هيكلة جديدة وأصبحت الشركة تسمى (ENAHID) المؤسسة الوطنية لقنوات الري.
- في سنة 1986 وطبقا للمرسوم المؤرخ في 22-04-1986 المتضمن مؤسسة HAYDRO CANAL SPA أصبحت هذه الشركة هكذا حتى 01 جانفي 1998 حيث أصبحت الشركة ذات أسهم طرانس كنال غرب.

- في 1998 أنشأت TRANS CANAL OUEST في الجزائر (الحراش) في حضرة خلفية بوتر الذي جزأ الشركة إلى أربعة شركات لها نفس النشاط الصناعي SOUANI, CHAABAT EL .LEHAM, OUED RHIOU, OUED RHIOU2.

في سنة 2018 و بموجب محضر إجتماع الجمعية العامة تتخذ الشركة تغيير التسمية من المؤسسة العمومية الإقتصادية إلى شركة ذات أسهم المسماة ب"مجمع هيدروكنال Groupe Hydro Canal" و التي تتمثل في 15 وحدة تنتمي إلى الشركة داخل التراب الوطني و المقدر رأسمالها ب 2.000.000.000 دج.

### المطلب الثالث: أقسام الشركة

مكتب المدير: يتأسس السيد المدير الموظفين بالشركة حيث أنه المسؤول الأول عن كل ما يصدر و هو يظهر على السير الحسن للشركة و يليه مكتب السكرتيرة.

مكتب السكرتيرة: يتولى موظفون السكرتارية جميع الأعمال الإدارية، والكاتب الإداري مهمته تنشيط المجموعة و يسهل على تحضير مختلف المراسلات و الإحصائيات و الكشوف و التقارير التي لا تحتاج إلى مصاريف عالية و تقنيات رفيعة و بذلك تنزع السكرتارية عن المدير كامل الأعمال الإدارية و الإعتماد على منهجية جديدة تمكنها من أداء المهام المطلوبة بسرعة و بسرية في آجال محددة فلا بد من تنظيم البريد الوارد في الأرشيف داخل الحافظات و تحديد مهام الأعوان المكلفين بالنسخ و السحب و الأرشيف و تنظيم الملفات الإدارية و أن يتدرب كل عون على جميع الأعمال لإنجازها تحسبا للغيابات الطارئة، ينجز كل ما يطلب بصورة إستثنائية.

مكتب التمويل و التجار: هو قسم مختص بالمبيعات و يتم فيها الإتصال المباشر مع الزبون بصفة دائمة و ينقسم إلى قسمين:

القسم الأول: هو الإتصال المباشر مع الزبون وإرضائه عند تقديمه لطلبته، بعد ذلك تقدم له الفاتورة التقديرية التي على أساسها يقوم بالتسديد عن طريق شيك بنكي.

القسم الثاني: تتم فيه عملية التوزيع والبرمجة والنقل خارج المؤسسة.  
قسم الموارد البشرية: هي مصلحة إدارية تقوم بالتنسيق بين وظائف العمال وتحفيزهم على العمل بالإضافة إلى التوظيف والتدريب والتقسيم وتنظيم سيرورة العمل داخل المؤسسة.  
مكتب المحاسبة المالية: هو قسم من الأقسام الأساسية للمؤسسة يهتم بالعمليات المحاسبية والمالية من أجل مراقبة كل عمليات البيع والشراء والخدمات الأخرى، يساعد في معرفة مداخل ومخارج المؤسسة والإطلاع على رصيد البنك كل نهاية الشهر بواسطة جدول حسابات النتائج والتقارب البنكي و بدوره ينقسم إلى قسمين:

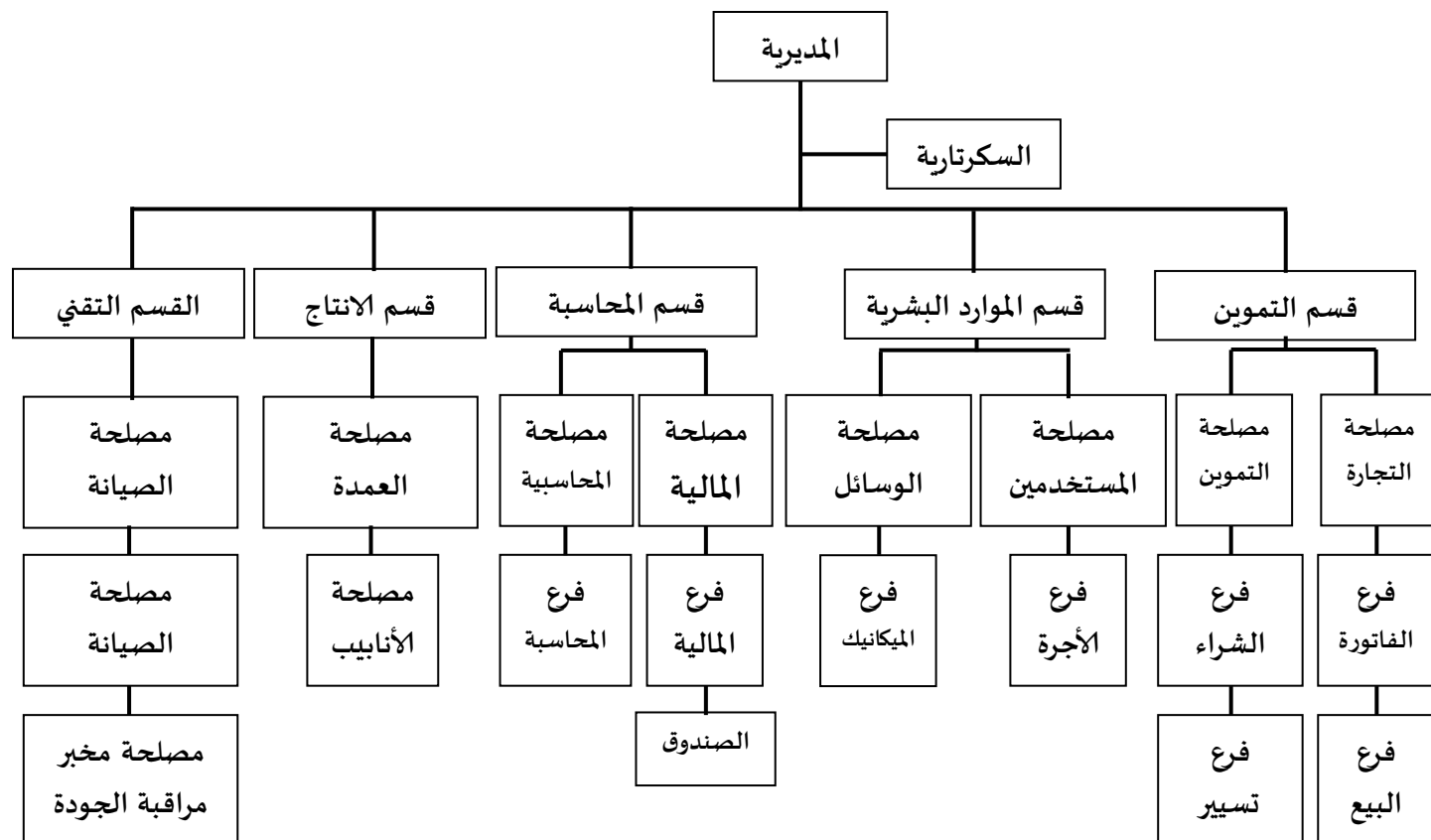
فرع المالية: يشمل هذا الفرع كل العمليات النقدية التي تكون إما لصالح المؤسسة أو عليها.  
فرع المحاسبة: يمتاز بالدقة والسريعة في التسجيل وهذا لأجل توفير المعلومات والبيانات الضرورية في الوقت المناسب لكل الأطراف الداخلية والخارجية.  
كما أن هذا الفرع يهتم بجمع وتصنيف وتبويب البيانات المحاسبية لجعلها وسيلة وإثبات لكل الأحداث على إمتداد السنة.

مكتب الإنتاج: هو القسم الخاص بصنع الأعمدة الكهربائية والأنابيب باستعمال كل من الإسمنت والرمل والأسلاك.. إلخ، ويحتوي كذلك على عدد كبير من العمال الذين تتغير أوقات عملهم من فترة إلى أخرى.

كما أن أسعار المنتجات تتغير حسب الحجم والكمية المطلوبة.  
مكتب التقني: يقوم هذا القسم بمراقبة جودة الإنتاج كما تعالج فيه جميع مشاكل الصيانة الكهربائية والصناعة الميكانيكية.

ويمكن توضيح كل هذا من خلال المخطط الآتي:

الشكل(01-02): هيكل تنظيمي يمثل أقسام الشركة



## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة هيدروكنال شعبة اللحم- عين تموشنت

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 26 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

#### أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

##### 1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 23 جانفي، 2021 و استمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال بالشركة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

##### أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

##### 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى الشركة بغية الاستفسار عن إدارة الجودة و دورها في إستجابة متطلبات العملاء و بالأخص داخل الشركة و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على أغلبية عملاء شركة هيدروكنال شعبة اللحم و المقدر ب45 عاملاً عاملاً.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة عملاء الشركة و الذي بلغ عددها 45 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: شركة هيدروكنال شعبة اللحم- عين تموشنت.

• الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 23 جانفي 2022 إلى 06 فيفري 2022.

4. متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: إدارة الجودة .

• المتغير التابع: إستجابة متطلبات العملاء.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 14 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض

الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

• المحور الأول: إدارة الجودة.

• المحور الثاني : إستجابة متطلبات العملاء .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005،

ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في

إطار تصحيحي يتماشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات شركة هيدروكنال شعبة اللحم- عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إدارة الجودة"

الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"إدارة الجودة"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.571**	0.000
02	0.339**	0.023
03	0.418**	0.004
04	0.383**	0.009
05	0.388**	0.008
06	0.651**	0.000
07	0.504**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01



يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "إدارة الجودة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "إدارة الجودة" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "إستجابة متطلبات العملاء"

الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

"إستجابة متطلبات العملاء"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
8	0.371*	0.012
9	0.700**	0.000
10	0.323*	0.030
11	0.608**	0.000
12	0.757**	0.000
13	0.588**	0.000
14	0.604**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "إستجابة متطلبات العملاء" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق

الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني "إستجابة متطلبات العملاء" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	14	73.8%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو إدارة الجودة والمتغير التابع هو إستجابة متطلبات العملاء ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

إستجابة متطلبات العملاء (y) : متغير تابع

إدارة الجودة (x) : متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي تستفيد منها شركة هيدروكنال شعبة اللحم- عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

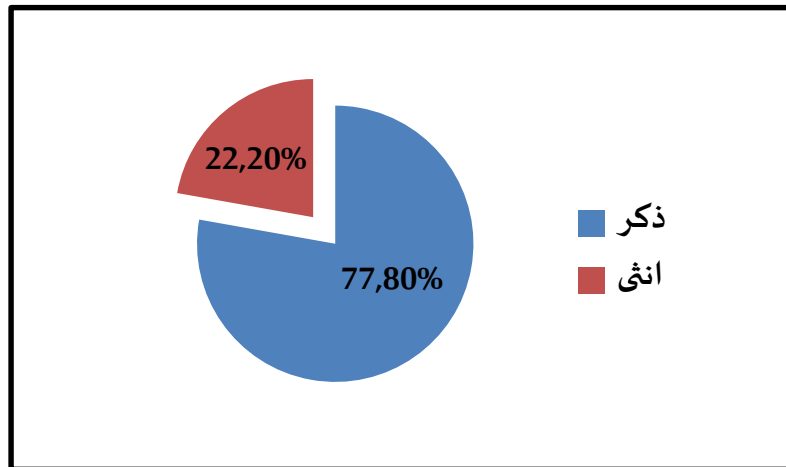
الجدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
77.8%	35	ذكر
22.2%	10	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل %77.80 في حين أن نسبة الإناث تمثل %22.20 و بالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل %55.6.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

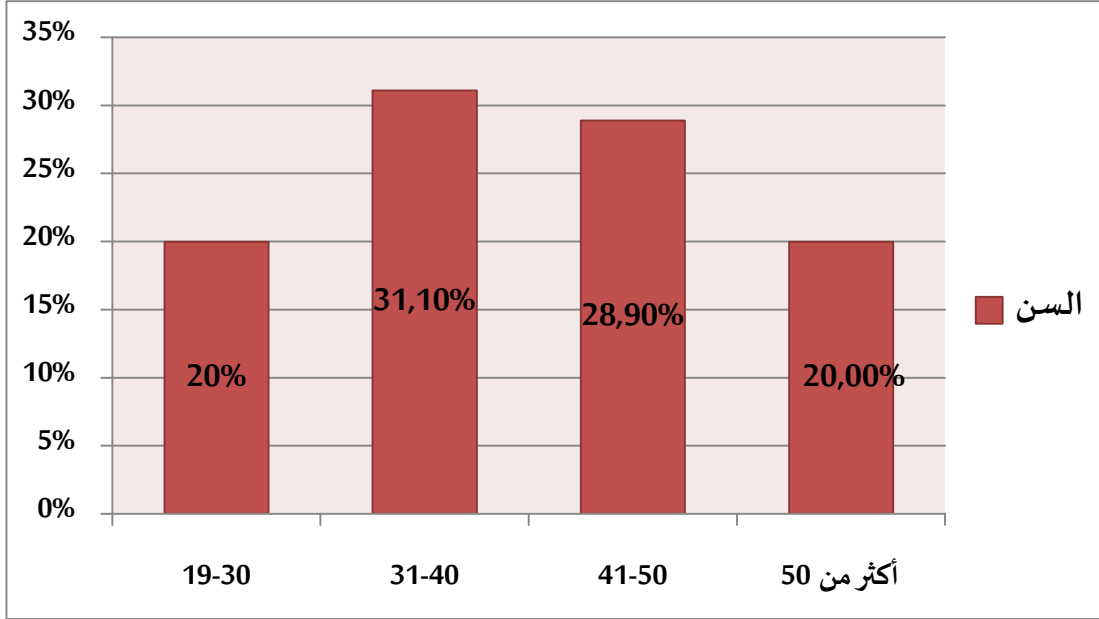
الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-19 سنة	9	20%
40-31 سنة	14	31.1%
50-41 سنة	13	28.9%
أكثر من 50 سنة	9	20 %
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 40-31 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 31.10% تليها فئة الأعمار من 50-41 سنة و التي تمثل نسبة 28.90% ثم فئة أكثر من 50 متساوية مع فئة 30-19 بنسبة 20% .

نلاحظ من خلال المعطيات أن الشركة تعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية المتوسطة و هذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة و أن طبيعة عمل الشركة تتطلب الخبرة و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "الدرجة العلمية":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول (07-02): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

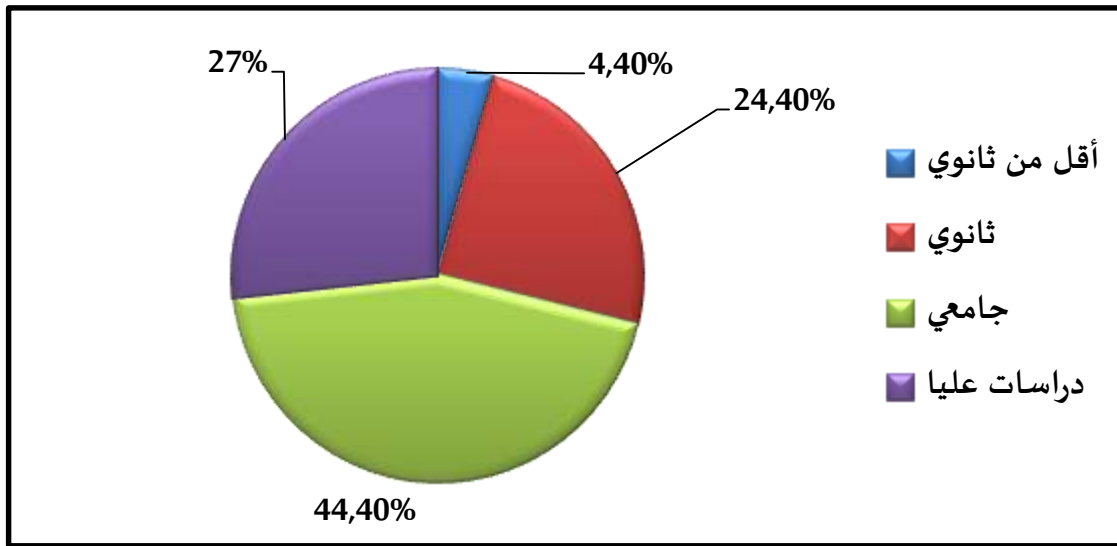
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
4.4%	2	أقل من ثانوي

24.4%	11	ثانوي
44.4%	20	جامعي
26.7%	12	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على الشهادة الجامعية يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 44.40% تليها نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا و المقدرة 27% ثم يليها كل من الثانوي و الأقل من الثانوي بالنسب التالية على التوالي 24.40% و 4.40% وهذا يدل على اعتماد الشركة في عملياتها التجارية على خريجي الجامعات بدرجة كبيرة .

رابعاً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات التعامل مع الشركة":

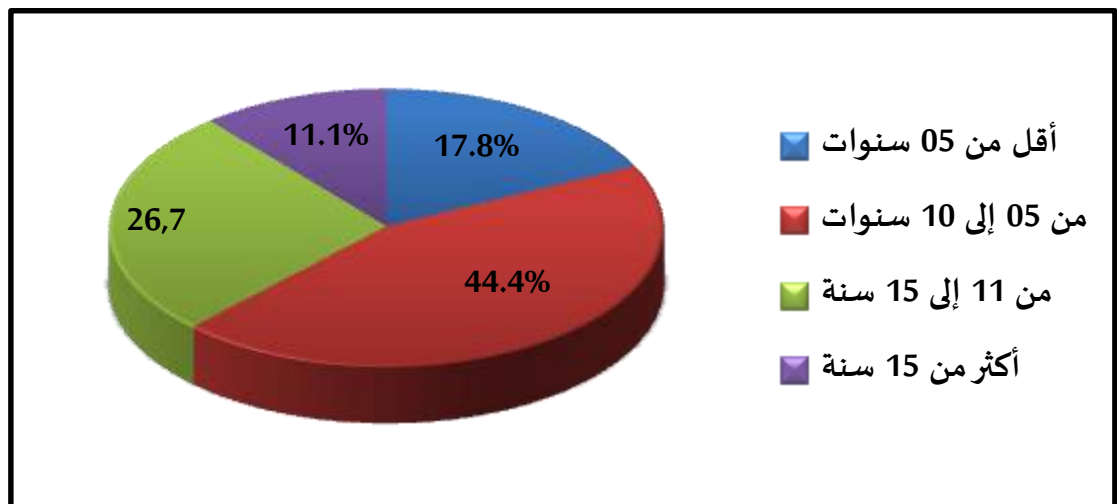
الجدول (08-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة

عدد سنوات التعامل مع الشركة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	8	17.8%
من 05 إلى 10 سنوات	20	44.4%
من 11 إلى 15 سنة	12	26.7%
أكثر من 15 سنة	5	11.1%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (05-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات التعامل مع الشركة: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات و التي تمثل %44.40 ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة %26.7 و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة %17.8 و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة %11.1.

#### ◆ عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، و باعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي .

#### الجدول (09-02): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

1.80-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.



✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

### المحور الأول: "إدارة الجودة"

الجدول (10-02): تحليل عبارات المحور الأول "إدارة الجودة"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
1	0	0	5	30	10	4.11	0.573	7	مرتفعة					
	0%	0%	11.1%	66.7%	22.2%									
2	0	0	0	24	21	4.47	0.505	2	مرتفعة جدا					
	0%	0%	0%	53.3%	46.7%									
3	0	0	3	17	25	4.49	0.626	1	مرتفعة جدا					
	0%	0%	6.7%	37.8%	55.6%									
4	0	0	4	26	15	4.24	0.609	4	مرتفعة جدا					
	0%	0%	8.9%	57.8%	33.3%									

مرتفعة جدا	3	0.596	4.31	17	25	3	0	0	5
				37.8%	55.6%	6.7%	0%	0%	
مرتفعة جدا	6	0.726	4.20	17	20	8	0	0	6
				37.8%	44.4%	17.8%	0%	0%	
مرتفعة جدا	5	0.599	4.22	14	27	4	0	0	7
				31.3%	60.0%	8.9%	0%	0%	
مرتفعة جدا		0.285	4.29	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.29 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، وبانحراف معياري قدر ب 0.285.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة جدا ما عدا العبارة الأولى كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة فهي تمثل إدارة الجودة وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 4.11 و 4.49 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.505 و 0.726، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في الشركة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور إدارة الجودة فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات التجارية.

## المحور الثاني: إستجابة متطلبات العملاء

الجدول (11-02): تحليل عبارات المحور الثاني "إستجابة متطلبات العملاء"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
8	0	1	2	22	20	4.36	0.679	1	مرتفعة جدا					
	0%	2.2%	4.4%	48.9%	44.4%									
9	0	2	6	15	22	4.27	0.863	2	مرتفعة جدا					
	0%	4.4%	13.3%	33.3%	48.9%									
10	0	0	0	36	9	4.20	0.405	4	مرتفعة جدا					
	0%	0%	0%	80%	20%									
11	2	5	6	26	13	4.16	0.638	5	مرتفعة					
	5.7%	14.3%	13.3%	57.8%	28.9%									
12	1	2	7	17	18	4.09	0.973	7	مرتفعة					
	2.2%	4.4%	15.6%	37.8%	40%									

مرتفعة جدا	3	0.609	4.24	14	29	1	1	0	13
				31.1%	64.4%	2.2%	2.2%	0%	
مرتفعة	6	0.573	4.11	10	30	5	0	0	14
				22.2%	66.7%	11.1%	0%	0%	
مرتفعة جدا		0.402	4.20	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.20 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.402.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة في العبارات 8، 9، 10، 13 كلها مرتفعة جدا أما كل من العبارات 11، 12، 14 كلها مرتفعة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 4.09 و 4.36 على الترتيب، وبانحراف معياري 0.405 و 0.863 على الترتيب أيضا. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور إستجابة متطلبات العملاء يميل إلى قبول محتوى العبارات الأخيرة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

##### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $N \leq 45$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

• اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر إدارة الجودة على إستجابة متطلبات العملاء في شركة هيدروكنال شعبة اللحم بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين :

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة على إستجابة متطلبات العملاء في شركة هيدروكنال شعبة اللحم بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة على إستجابة متطلبات العملاء في شركة هيدروكنال شعبة اللحم بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

**Y:** المتغير التابع (إستجابة متطلبات العملاء).

**X1:** المتغير المستقل (إدارة الجودة).

**a0:** الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

**a1:** معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**$\mu$ :** الخطأ العشوائي.

الجدول ( 02-12): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية

قيمة الارتباط	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig

						R <sup>2</sup>	
0.000 <sup>b</sup>	28.944	1	2.865	2.865	بين المجموعات	0.402	0.634 <sup>a</sup>
		43	0.099	4.257	داخل المجموعات		
		44		7.122	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع إستجابة متطلبات العملاء و المتغير المستقل إدارة الجودة، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 63.4% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل إدارة الجودة يفسر 40.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع إستجابة متطلبات العملاء.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig<sup>b</sup> 0.000 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (02-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الجودة على إستجابة متطلبات العملاء.

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إستجابة	الجزء الثابت	0.714		0.516	0.608

0.000	5.380	0.634	0.166	إدارة الجودة	متطلبات العملاء
-------	-------	-------	-------	--------------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إستجابة متطلبات العملاء و إدارة الجودة حيث بلغ معامل الانحدار لإدارة الجودة 0.166 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة الجودة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.166 من المتغير التابع إستجابة متطلبات العملاء.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 5.380 و هي أكبر من t الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن إستجابة متطلبات العملاء هو متغير مفسر لإدارة الجودة و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة على إستجابة متطلبات العملاء في شركة هيدروكنال شعبة اللحم بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة على إستجابة متطلبات العملاء في شركة هيدروكنال شعبة اللحم بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير إستجابة متطلبات العملاء و إدارة الجودة

$$Y = 0.714 + 0.166X1$$

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تقديم عام لشركة "هيدروكنال شعبة اللحم" و مختلف الأنشطة الصناعية التجارية التي تقوم بها. كما توقفنا عند مسار الجودة في الشركة و ذلك منذ اعتماد الجودة كمنهج أسلوب لتطور المؤسسة في بداية التسعينات من القرن الماضي.

من أجل تحليل الاستمارة المتعلقة بعينة مكونة من 45 عميل للشركة، تم استعمال برنامج SPSS 26 لتحليل البيانات. تبين أن الشركة في وضعية جيدة فيما يتعلق بإدارة الجودة حسب تقييم العملاء الرئيسيين بالنسبة لكل محاور الجودة. فمن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن في هذا النوع من الحالات أي دراسة آراء العملاء في وسط الاعمال، فإن تلك النتائج متماشية مع الدراسات في هذا المجال، بحيث أن العملاء الرئيسيين الدائمين تكون درجة رضاهم مرتفعة بفعل سهولة التواصل مع المؤسسة نظرا للعلاقات الطويلة التي تجمعهما معا وكذا ارتباط العملاء بالمورد وتفادي الانتقال إلى مؤسسات منافسة، بحيث البقاء مع المورد الحالي أفضل من البحث على مورد جديد وما ينجر عنه من تبعات محتملة.





# الخاتمة العامة

لقد تضمنت دراستنا جانبا نظريا و جانبا تطبيقيا يتمثل في دراسة ميدانية في شركة ( هيدروكنال ) شعبة اللحم-عين تموشنت والمتمثلة في دراسة عينة من العملاء الرئيسيين ومدى استجابة الإدارة لمتطلباتهم بواسطة استمارة الرضا في مجال الجودة والتي تحتوي على خمسة مؤشرات، تم تحليل الاستمارة باستعمال الأداة الاحصائية المتمثلة في برنامج SPSS بغية التعرف على درجة الرضا لدى العملاء.

اصبحت الجودة من الاهتمامات والانشغالات الكبرى للمؤسسات والباحثين على حد سواء. وقد كان لأثرها على نتائج المؤسسة الدافع الأكبر لتبني نظام إدارة الجودة كأسلوب إداري والذي هو بمثابة مجموعة من الإجراءات والعمليات تركز على تحقيق سياسة الجودة وأهداف الجودة لتلبية احتياجات العملاء وفقا للشروط المطلوبة.

بدأت المؤسسة في الوقت الحاضر تواجه تحديات كبيرة تتمثل بالخصوص في اشتداد المنافسة بفضل انفتاح الأسواق وعولمتها. وبذلك، ظهرت الحاجة إلى تبني نظام إدارة الجودة لرفع تلك التحديات بفضل تحسين في التسيير في كل المجالات والتي ترمي إلى إنتاج سلع وخدمات تتماشى مع متطلبات العملاء والذين يقعون في مركز الجودة.

فتبني منهجية الجودة في المؤسسة يساهم في تحقيق التسيير الجيد والتحكم في الاختلالات التي قد تحدث في المؤسسة بفضل آلية التحسين المستمر، التي تمثل روح الجودة. لذا، فإن الجودة بالمفهوم الحديث أصبحت لا تقتصر على وظيفة واحدة أو عمل معين، بل أصبحت تتعلق بكل وظائف المؤسسة وأن كل الأفراد فيها معينين بالجودة، لأن الجودة لا تخص فقط جودة المنتجات أو الخدمات فحسب بل هي عبارة عن فلسفة ونظام يتم من خلاله تحقيق منتجات الجودة المطلوبة والرفع من فعالية إدارة المؤسسة باعتبار أن كل أقسام المؤسسة ووظائفها هي في خدمة الجودة قصد تحقيق متطلبات العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين المتمثلين في مختلف المستعملين والمستهلكين.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المعايير الدولية ISO يعني أن المؤسسة انخرطت في واقع جديد تفرض عليها احترام مضمون المعايير من أجل الحصول على شهادة

المطابقة ISO التي كما ذكرنا ليست غاية بل هي إسهاد على الجودة لفترة ماضية والتي تعتبر البداية في مجال الاستمرارية في تطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر.

### نتائج الدراسة النظرية

في الدراسة النظرية تناولنا المفاهيم الأساسية والنظرية للجودة، في الفصل الأول وتطورها التاريخي، كما تطرقنا إلى الرواد الأوائل للجودة وإسهاماتهم في تطور مفهوم الجودة. كما قمنا بالإحاطة بالدور الذي يمكن أن تلعبه الجودة في تطور المؤسسة والاقتصاد بصفة عامة. و التأسيس للجودة من خلال الاصدارات المتتالية للمعايير الدولية. استعرضنا أيضا أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة والمبادئ الأساسية التي يستند عليها، وأبرزنا أهمية الإسهاد. ثم تطرقنا إلى أهمية إدارة العلاقات مع العميل باعتبار أن الجودة في أساسها هي التركيز على العملاء.

من خلال ذلك أظهرت الدراسة النظرية النتائج التالية :

- أن مفهوم الجودة على غرار المفاهيم الأخرى منذ ظهوره مازال في تطور مستمر وهو محل اهتمام الباحثين والمؤسسات بمختلف أشكالها
- أن الجودة لا تقتصر على وظيفة بعينها بل أصبحت تشمل كل وظائف المؤسسة وأن كل أفرادها معنيين بها
- تعتبر الجودة إحدى العوامل الرئيسية لربح الرهانات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال التحكم في التكاليف خاصة الخفية وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على البيئة
- إن لظهور المنظمة الدولية للمعايير ISO أثر كبير من جهة تطور معايير الجودة، ومن جهة أخرى الإقبال الواسع للمؤسسات على تبني نظام إدارة الجودة وفق تلك المعايير
- إن تبني نظام إدارة الجودة وفق المعايير الدولية للجودة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ويحسن صورتها لدى عملائها، لأن هؤلاء يحتلون المكانة الأولى في ذلك النظام حسب معايير ISO التي تعتبر التركيز على العميل من المبادئ الأساسية
- إدارة العلاقات مع العملاء تمثل بناء علاقات مع العملاء بشكل مستديم والاستجابة لمتطلباتهم وتقديم منتجات وخدمات تلي توقعاتهم وذلك قصد تحقيق الرضا وبالتالي الولاء

### نتائج الدراسة التطبيقية

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية ما يلي:

- مؤسسة تلتزم بتطبيق نظام إدارة الجودة وفق المعايير الدولية
- تتميز منتجات بجودة عالية وموافقة لمتطلبات وتوقعات العملاء
- أنها تولي اهتماما بالعملاء بحيث أن العملاء وفق منهجية الجودة في الشركة يقع في مركز الجودة، وذلك بفضل التواصل معهم بشكل مستمر من اجل الاستجابة لمتطلباتهم
- أن الشركة تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية وعملائها متواجدون في معظم مناطق البلاد وتتمتع منتجاتها بسمعة إيجابية لدى مستعمليها
- تولي الشركة اهتماما كبيرا للشكاوى المحتملة وتعتبرها مؤشرا هاما لدرجة الرضا
- التحسين المستمر يتعلق بالقضاء على الاختلالات التي يتم كشفها

### اختبار الفرضيات

جاءت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

- ◀ الفرضية الأولى : وجود أثر ذو دلالة احصائية لجودة المنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها في تحقيق الرضا لدى العملاء.
- ◀ الفرضية الثانية : وجود أثر ذو دلالة احصائية لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة في رضا العملاء.
- ◀ الفرضية الثالثة : وجود أثر ذو دلالة احصائية فيما يتعلق العلاقة بين جودة المنتجات المقدمة وأسعار تلك المنتجات في تحقيق رضا العملاء.
- ◀ الفرضية الرابعة : وجود أثر ذو دلالة احصائية في معالجة شكاوى العملاء في الأوقات المناسبة وبالكيفية المقبولة تحقيق في رضا العملاء.

من خلال نتائج الفرضيات الأربعة يظهر جليا، مدى أهمية أبعاد الجودة في المساهمة في تحقيق رضا عملاء الشركة محل الدراسة، وبذلك يزيد ولاءهم لمنتجات وخدمات الشركة. وهذا يعني أن نظام إدارة الجودة المتبع يحظى بتقييم ايجابي لدى العملاء الذي يعتبرون أحسن حكم في هذا المجال.

### التوصيات

- من خلال النتائج المتحصل عليها بفضل الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي قد تسهم في فهم أحسن للجودة وتعميمها في مؤسساتنا الاقتصادية وحتى غير الاقتصادية منها :
- إن الحصول على شهادة المطابقة لا يمكن اعتباره نهاية، بل يجب القيام بالتحسين بشكل مستمر
  - الاستمرار في تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لفائدة الاطارات والعمال من أجل تحيين معرفهم وقدراتهم لمجابهة المستجدات
  - الاستمرار في اعتبار العميل مركز الجودة، وبذلك يجب الإصغاء لمتطلباتهم وبالتالي الرفع من درجة الرضا
  - أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل تكلفة من البحث عن عملاء جدد، إلا أن توسيع عملية كسب عملاء جدد وتحقيق ولائهم يعني دخول أسواق جديدة أو التوسع في السوق الحالية
  - تعميم استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال مع تطوير أكثر لموقع الشركة.

### أفاق الدراسة

تناولنا في دراستنا دور ادارة الجودة في تلبية لمتطلبات العملاء و ذلك في إطار علاقة المؤسسة مع العملاء الصناعيين، ونتمنى أن تتعرض دراسات قادمة لهذا الموضوع من زوايا أخرى كدراسة أثر الجودة على رضا العملاء الصناعيين على مستوى فرع نشاط أو قطاع نشاط أو شعبة نشاط معين.



# قائمة المراجع

درونا اللؤلؤ

## مراجع باللغة الغربية

### 1. الكتب

- الطائي, ي. ح. (2009). ادارة العلاقات مع الزبون. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العزاوي, م. ع. (2005). أنظمة إدارة الجودة والبيئة. (Vol. 2)الأردن، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- المهيدب, ر. ع. (2018). رضا العملاء والمستفيدين. مراكز استراتيجيات التربية.
- جبلاق, ع. (2021). الإجازة في علوم الإدارة. الجمهورية العربية السورية , سوريا: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حمود, ر. خ. ك. (2000). المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو ، ، 9000. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- سليمان, ا. بي. (2009). ،"إدارة العلاقات مع الزبون ، ، (Vol. 1) "الاردن :دار الوراق للنشر والتوزيع.
- سويفت, ر. (2002). إدارة علاقات العملاء ، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، (Vol. العدد (225)القاهرة :الشركة العربية للإعلام العلمي ) شعاع.
- شفيق, م. (2005). لتسويق بالعلاقات. مصر: لمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- طارق, ا. & مأمون, ا. (2002). لجودة في المنظمات الحديثة (Vol. الطبعة الأولى). (الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علوان, د. ن. (2006). ادارة الجودة الشاملة في الخدمات. عمان: الشروق.

- مراد, س. أ. (2005). دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية. مصر: المكتب العربي للمعارف.

## 2. المقالات و المجلات العلمية

- الحميضي, ع. ا. (2000). اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو (Vol. العدد (1)مجلة الإدارة العامة.
- حقانة, ل. & ,بن سفيان, ا. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة التنظيم و العمل. pp. 67-66 ,
- رعد الصرن. (2013). عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركة الإتصالات. دراسة حالة شركة سيرياتل-مجلة جامعة دمشق -144 , 117.جامعة دمشق.
- زعباط, س. & ,بوقريقة, ر. (2020). أثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون. دراسة عينة من المصارف الخاصة بولاية جيجل 2 , (10)مجلة الاستراتيجية والتنمية.
- عبد نايف, ب. ي. (2014). التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية و العوامل التنظيمية و إنعكاسات في نجاح إدارة علاقات الزبون. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة .
- غضبان ليلي. (2021). جودة الخدمات السياحية كمدخل لكسب ولاء العملاء. 04 , 01.مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية.

## 3. المؤتمرات و الملتقيات

- رابحي دراجي, د. & ,علي, م. (2014, م, ديسمبر). (10-09)تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء. التسويق بالعلاقات و دوره في الرفع من أداء المنظمات. سكيكدة .



#### 4. الرسائل والاطروحات

##### أ. اطروحة دكتوراة

- بداوي م, (2006). تسيير جودة الخدمات في إطار العمل المصرفي الإسلامي . البليدة: جامعة سعد دحلب البليدة.
- زديرة شرف الدين .(2016/2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية .دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-أطروحة دكتوراه .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- مراد م, س. أ. (2005). دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية .مصر:المكتب العربي للمعارف.

##### ب.مذكرة ماجستير

- حدادين ر, (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .الأردن.
- محمد عبد الرحمان ،أ. م. (2008). واقع إستخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن .مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير . الجامعة الاسلامية غزة.

#### 5. مواقع الانترنت

- (2021, octobre 17). Récupéré sur wikipedia:  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Etienne\\_Boileau](https://fr.wikipedia.org/wiki/Etienne_Boileau)

- ISO/CEI. (2004, novebre). ISO/CEI. Récupéré sur ISO:  
<https://www.iso.org/fr/standard/39976.html>
- ISO9000:2015. (2015, septembre). système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire. Consulté le mars 11, 2022, sur ISO:  
<https://www.iso.org/fr/standard/45481.html>
- Motasemm. (2015, ماي31). Consulté le 17 مارس, 2022, sur MOTASEMM:  
<https://motasemqm.wordpress.com/2015/05/31/%D9%A1%D9%A0-%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%AA%D8%A4%D8%AB%D8%B1-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%8A%D9%84/>

#### ا. المراجع باللغة الاجنبية

- bahia et natal. (2000). Customer's attitudes towards Quality in banking services in Canadian banks.
- Bedman, N., & john, k. (2014, july). Customer Satisfaction with Retail Banking Services in Ghana.
- BENEDETTI, C. (1980). Introduction à la Gestion des opérations. Laval, canada: édition Mondial.
- Christopher, M., & Daniel, P. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. 25 (11) . International Journal of Operations & Production Management.,

- D.MOUTON. (2008). La validation intégrée. paris: Dunod .
- derbaix, C. (2000). joel bree comportement du consommateur. paris, france: éd economica.
- FRISOU, J. (1997). Les théories marketing de la fidélité ; Recherche Marketing et Fidélité aux Marques. Lille: DEA.
- HOYLE, D. (1998). ISO 9000 quality systems development hand book. London: butter Worth-Heinemann Ltd.
- J.Ph.nevilli. (mars 1996). La Qualité en question. france : revue française de gestion.
- Jérôme LERAT-PLYTAK. (2002). Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de doctorat en sciences de gestion . Université de Toulouse 1, france.
- Jérôme, B., & Richard, S. (2006, Janvier-Février). La gestion de la relation client ou CRM, Une source d'innovation ? La revue des sciences de la gestion, No.217.
- KAUFMAN, P., & WETMORE, C. (1994). La bible du manager. paris: edition marabout.
- L.HERMEL. (2010). L'accueil client. Paris: Edition AFNOR.
- Laethem, N. V. (2007). Toute fonction marketing. paris: dunod.
- LAUDOYER, G. (2000). La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité. paris: Edition d'Organisation.

- Lendrevie, j., & Lindon, d. (2003). Mercator (Vol. 7eme). paris: edition dalloz.
- lovelock, C. (2004). Marketing des service. paris: edition pearson education.
- Mile, T., & Danny, S. (1999, june). The relationship between total quality management practices and operational performance. 17 (4) . Journal of Operations Management.
- NAJJAR, h., & ZAIEM, I. (2008). Impact de la qualité sur la satisfaction des clients en milieu Business to Business ; Association française de Marketing. Revue Recherche et Applications en Marketing .
- normalisation, L. g. (2011). première approche. paris: AFNOR.
- P.B.CROSBY. (1986). la qualité c'est gratuit. paris: edition economica.
- PELLETIER, C. (2010). Le management par la qualité. paris: Edition Dunod.
- Peppers, Rogers, . M., & Dorf, B. (1999). The One to One. new york: Fieldbook Currency Doubleday.
- Peyman, G., Reza, K., & Ali, M. (2011). the Relationship between Different Dimensions of CRM and Innovation Capabilities in Melli bank of Iran. World Academy of Science,Engineering and.

- Philip, k. (2006). Marketing management. paris, france: ed pearson education.
- PORTER, M. (1997). L'avantage concurrentiel. paris: Dunod.
- PORTER, M. (1993). L'avantage concurrentiel des nations. paris: inter.
- Ray, D. (2001). mesurer et développer la satisfaction des clients (Vol. 2). paris: édition d'organisation.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



## إدارة الجودة و دورها في إستجابة متطلبات العملاء شركة هيدروكنال شعبة اللحم -عين تموشنت-

استمارة استبيان:

السادة عملاء الشركة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالبان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى إكتشاف "إدارة الجودة و دورها في إستجابة متطلبات العملاء" وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص تحليل إقتصادي وإستشراف وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x).  
كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

من إعداد الطالبين :

فاطمي سيداحمد حبيب

غراب ميلود

إشراف الأستاذ:

د.حولية يحيى

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

### (1) الجنس

أنثى

ذكر

### (2) العمر

31-40 سنة

19-30 سنة

أكثر من 50

41-50 سنة

### (3) الدرجة العلمية

مستوى

أقل من ثانوي

إت عليا

ثانوي

### (4) عدد سنوات التعامل مع الشركة

من 5

أقل من خمس سنوات

أكثر من

من 11-15 سنة



## الجزء الثاني: محاور الدراسة.

### المحور الأول: إدارة الجودة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفر الشركة آلات و تجهيزات حديثة لتقديم سلعها					
02	تحتوي الشركة على المرافق الضرورية لإنتاج السلع و إنجازها بجودة عالية					
03	توفر الشركة منتجات ذات جودة عالية					
04	منتجات الشركة دائما ما تكون مطابقة لمتطلبات العملاء					
05	إعلام الشركة للعميل بالمنتجات و السلع الجديدة					
06	يوجد توافق بين طلبية العميل و السلع المنتجة					
07	تتوفر الشركة على أقسام و فروع منظمة، مما يسهل للعميل الحصول على خدمة					

## المحور الثاني: إستجابة متطلبات العملاء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	تقدم الشركة الخدمات للعملاء من دون مشاكل					
9	أوقات عمل الشركة مناسبة للعميل					
10	تلتزم الشركة بإتفاقاتها مع العميل					
11	تقديم المنتجات للعميل في الوقت المتفق عليه من قبل					
12	سرعة المؤسسة في دراسة ومعالجة شكاوي العميل					
13	يشعر العميل بالأمان والراحة خلال تعامله مع أقسام الشركة					
14	تعمل الشركة على التكفل التام بالمكالمات الهاتفية					

شكرا على حسن تعاونكم معنا .

## ملخص:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، عبر التحسين في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء في المؤسسة الصناعية. ولقد تناولت الدراسة النظرية إبراز أهمية الجودة ودورها في زيادة كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية و تم التطرق إلى المعيار الدولي للجودة (ISO) وأهميته من خلال التركيز على العميل من أجل تحقيق الرضا وزيادة ولائه للمؤسسة ومنتجاتها. وفي الأخير، تم إبراز دور إقامة إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) التي تهدف إلى التواصل المستمر مع العميل من أجل تلبية حاجاته وكسب ولائه.

و بنسبة للدراسة الميدانية فتمت على مستوى شركة الصناعية (هيدروكنال – شعبة اللحم بعين تموشنت) وتتعلق الدراسة بمدى استجابة نظام إدارة الجودة لمتطلبات العملاء في السوق الصناعية وتحقيق رضاهم. وفي هذا المجال تمت الاستعانة باستمارة تتعلق بعينة مكونة من 45 عميل لقياس درجة الرضا على أساس استعمال خمس مؤشرات وهي : الاستقبال، جودة المنتجات، معالجة الطلبات، جودة الخدمات، ومعالجة الشكاوى.  
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة؛ متطلبات العملاء؛ المعيار الدولي للجودة؛ شركة هيدروكنال.

## Résumé :

Cette étude a pour but de mettre en évidence le rôle que peut jouer le système de management de la qualité dans la satisfaction des exigences des clients au niveau d'une entreprise industrielle. La partie théorique de ce travail de recherche vise à montrer l'importance du management de la qualité dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. La mise en place d'un système management de qualité selon les normes ISO permet à l'entreprise d'être à l'écoute de ses clients afin de les satisfaire et les fidéliser. Comme il est mis l'accent sur l'importance de la CRM qui a pour but de d'approfondir les relations de l'entreprise avec ses clients, à créer et à capter de la valeur, et à maximiser le rendement sur l'investissement.

Et La partie pratique a été effectuée au niveau de L'entreprise de production HYDRO CANAL – chabaat El Leham à AIN TEMOUCHENT , et, ce en élaborant un questionnaire destiné à un échantillon composé de 45 clients principaux de la société en question. Afin de mesurer la satisfaction, le questionnaire comporte cinq indicateurs de qualité qui sont : Accueil, qualité des produits, traitement des commandes, qualité des services et enfin traitement des réclamations.

**Mots clés :** management de la qualité ; les exigences des clients ; les norme de la qualité internationale ; entreprise HYDRO CANAL.