

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تحت عنوان:

دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء
-دراسة حالة شركة TREFISOUD بالعلمة-

تحت إشراف:
أ.د. بروش زين الدين

إعداد الطالب:
مهداوي حمودي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة فرحات عباس - سطيف 1	أ.د. بوعظم كمال
مشرفا ومقررا	جامعة فرحات عباس - سطيف 1	أ.د. بروش زين الدين
عضوا مناقشا	جامعة زيان عاشور - الجلفة -	أ.د. عسالي بولرباح
عضوا مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	د. بركاتي حسين
عضوا مناقشا	جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -	د. لعدور صورية
عضوا مناقشا	جامعة فرحات عباس - سطيف 1	د. رقاد صليحة

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى زوجتي و ابني العزيزين
إلى كل أفراد العائلة

شكر وتقدير

شكرا وحمدا لله عز وجل على نعمه الكثيرة

يطيب لنا في البداية، أن نرفع خالص شكرنا وتقديرنا للأستاذ الدكتور بروش زين الدين بقبوله الإشراف على هذه الأطروحة وعلى توجيهاته وصبره ونصائحه الدائمة لنا وطوق عنقنا بالمساعدة والعون على تحقيقها.

نشكر كذلك كل أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم عناء ومشقة قراءة وتقييم هذه الأطروحة.

كما نشكر مدير شركة تريفي سود السيد ن. ج. هروس على موافقته إجراء البحث الميداني على مستوى مؤسسته. كما نشكر جميع إطارات وعمال الشركة وبالخصوص رئيس قسم الإدارة المتكاملة السيد نور الدين يادان ومدير التسويق السيد حسين طرفية على المساعدة في إنجاز البحث.

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

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء الصناعيين أي في سوق B to B عبر التحسين في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء في المؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو.

تناولت الدراسة النظرية إبراز أهمية الجودة ودورها في زيادة كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية والتميز. كما تم التطرق إلى المعايير الدولية للجودة وأهمية إقامة نظام إدارة الجودة وفق المعايير الدولية من خلال التركيز على العميل من أجل تحقيق الرضا وزيادة ولائه للمؤسسة ومنتجاتها. وفي الأخير، تم إبراز دور إقامة إدارة العلاقة مع العملاء التي تهدف إلى التواصل المستمر مع العميل من أجل تلبية حاجاته وكسب ولائه.

أما الدراسة الميدانية فتتمت على مستوى شركة القلد وصنع منتجات التلحيم بالعلمة الحاصلة على شهادة المطابقة أيزو وتتعلق بمدى استجابة نظام إدارة الجودة لمتطلبات العملاء في السوق الصناعية وتحقيق رضاهم. قمنا بتوضيح مدى تطبيق الشركة لنظام إدارة الجودة. وفي هذا المجال تمت الاستعانة باستمارة تتعلق بعينة مكونة من 34 عميل لقياس درجة الرضا على أساس استعمال ست مؤشرات وهي: الاستقبال، جودة المنتجات، معالجة الطلبات، جودة الخدمات، العلاقة الجودة/السعر ومعالجة الشكاوى.

من خلال ذلك، بينت نتائج الدراسة أن كل العملاء محل الاستبيان راضين على كل محتويات كل المؤشرات. كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل مؤشر من المؤشرات الستة ورضا العملاء. كما أظهرت أيضا وجود أثر ذو دلالة احصائية فيما يتعلق العلاقة بين كل مؤشر من المؤشرات الستة المستعملة وتحقيق رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة؛ معايير الجودة؛ رضا العملاء؛ سوق B to B.

Résumé

Cette étude a pour objectif 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 certifiée dans ses relations avec des clients industriels c'est-à-dire dans le milieu B to B.

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 et par voie de conséquence la consolidation de son avantage concurrentiel. 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.

La partie pratique a été effectuée au niveau de la société de production des produits tréfilés et produits de soudage sise à Eulma, et, ce en élaborant un questionnaire destiné à un échantillon composé de 34 clients principaux de la société en question. Afin de mesurer la satisfaction, le questionnaire comporte six indicateurs de qualité qui sont : Accueil, qualité des produits, traitement des commandes, qualité des services, rapport qualité/prix et enfin traitement des réclamations.

Les résultats de l'étude ont montré que le degré de satisfaction des clients est très élevé et qu'il existe par conséquent un effet positif de la gestion de la qualité -dans tous les six critères de qualité proposés- sur la satisfaction des clients.

Mots-clés : Système management qualité, normes de qualité, satisfaction des clients ; B to B.

المقدمة

المقدمة

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات كبيرة ومستمرة في كل المجالات من خلال توجه العديد من البلدان إلى انتهاز اقتصاد السوق كنموذج اقتصادي بديل. يرجع ذلك التحول إلى فشل النظام الاشتراكي في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية. ونتج عن هذه الديناميكية ترسيخ وتوسع ظاهرة العولمة الاقتصادية.

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

لذا فالمؤسسة الاقتصادية الوطنية التي تعاني من صعوبات في نموها، مطالبة هي الأخرى بمسايرة التحولات الاقتصادية العالمية وذلك باعتماد أساليب التسيير الحديثة وترشيد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة قصد تحقيق أكبر درجات الكفاءة والفعالية. فعلى الرغم من الإصلاحات الاقتصادية المتتالية التي مست المؤسسة الاقتصادية، إلا أن هذه الأخيرة ما زالت تعاني من معوقات كبيرة في التكيف مع المتغيرات الجديدة ولم تعرف انطلاقة حقيقية سواء تعلق الأمر بالمؤسسة الاقتصادية العمومية أو المنتمية للقطاع الخاص.

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 تمكنها من استشراف المستقبل وتجبرها على التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني أساليب واستراتيجيات حديثة تمكنها من مواكبة التطورات المستمرة قصد الرقي إلى مستوى المنافسة العالمية.

إن القوى الديناميكية في بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات تطبيق استراتيجيات تضمن لها البقاء والنمو. في هذا الصدد، أدركت المؤسسات ضرورة التركيز على إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية اكتسبت أهميتها نتيجة لاشتداد المنافسة، حيث أصبحت الجودة من أهم أسلحة المنافسة في السوق العالمية.

من أجل مواجهة التطورات الحاصلة والاستحواذ على أكبر حصة في السوق، كانت البلدان الغربية السبابة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك وخاصة فيما يتعلق بإنتاج السلع ذات المستوى العالي من الجودة. ولعل ما شهدته المؤسسات اليابانية والأمريكية لخير دليل على ذلك، حيث تجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات، فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة 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 إنتاج منتجات وخدمات مطابقة لمعايير الجودة.

فوفق معايير الجودة الدولية، فإن المؤسسة المعاصرة لا تكتفي بالإنتاج فحسب، بل الإنتاج بجودة عالية تلبي احتياجات وتوقعات العملاء. فقد يتمثل العملاء في المؤسسات المستعملة للسلع أوفي المستهلكين لتلك السلع. وفيما يخص دراستنا الحالية، فهي تتعلق بالعلاقة بين المؤسسات أي أن المورد والعميل عبارة عن مؤسسات. تعرف هذه العلاقة في التسويق بالتسويق بالعلاقات أو كما هو متعارف عليه حاليا بالوسط B to B.

لذا أصبحت الجودة تمثل 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.

أولاً: إشكالية البحث

من خلال استعراض أهمية الجودة ودورها في تلبية المتطلبات المتزايدة للعملاء وذلك في إطار العلاقة في محيط الأعمال Business to Business (B to B)، 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 استقبال العملاء؟
- هل تساهم إدارة الجودة في تحسين جودة المنتجات بهدف تحقيق الاستجابة لتوقعات العملاء؟
- هل تساهم إدارة الجودة في تسريع معالجة طلبيات قصد الاستجابة لمتطلبات العملاء؟
- هل تسعى إدارة الجودة إلى الرفع من جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالشكل المطلوب؟
- هل تسعى إدارة الجودة إلى توفير منتجات تحقق علاقة الجودة/السعر قصد تحقيق رضا العملاء؟
- هل تمكن إدارة الجودة من معالجة شكاوى العملاء في الآجال المحددة وبالكيفية المطلوبة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

"تساهم إدارة الجودة في تحقيق رضا العملاء بالاستجابة لمتطلباتهم".

أما الفرضيات الفرعية فقد تمت صياغتها كما يلي:

- يؤدي حسن الاستقبال في المؤسسة محل الدراسة عبر وسائل الاتصال أو الاستقبال الشخصي إلى تحقيق رضا العملاء.
- تقديم منتجات المؤسسة محل الدراسة بالجودة المطلوبة يرفع من رضا العملاء.
- معالجة الطلبيات في الأوقات المناسبة وبالشكل المطلوب في المؤسسة محل الدراسة يحقق رضا العملاء.
- تقديم الخدمات بالجودة العالية في المؤسسة محل الدراسة يزيد من رضا العملاء.
- إن العلاقة الجودة/السعر من شأنها أن تحقق رضا العملاء في المؤسسة محل الدراسة.

- معالجة الشكاوى بالسرعة المقبولة وبالكيفية اللازمة في المؤسسة محل الدراسة يحقق رضا العملاء.

ثالثا: أهمية الدراسة

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ تعتبر دراسة العلاقة بين اعتماد نظام إدارة الجودة الذي يركز على العميل في وسط الأعمال أي العلاقة بين المؤسسات أو ما يعرف B to B ومدى تحقيق ذلك في المؤسسة موضوع الدراسة. أما من الناحية الأكاديمية فالدراسة تزود الجامعة بموضوع يعالج أهم القضايا التي تفيد المؤسسات الاقتصادية.

رابعا: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة والتعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه؛
- 2- التأكيد على أهمية الجودة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي؛
- 3- التطرق للمعايير الدولية للجودة ومدى مساهمة تطورها في تعميم الجودة؛
- 4- إبراز مساهمة نظام إدارة الجودة في تحسين علاقة المؤسسة بالعملاء في إطار العلاقة B to B؛
- 5- الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية والفلسفية التي تبرز الآفاق متصاعدة الأهمية للجودة بمنظور استراتيجي، لاسيما من حيث انعكاساتها على تلبية متطلبات العملاء في الوسط B to B؛
- 6- التعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه؛
- 7- تحليل العلاقة الموجودة بين الجودة المدركة ورضا العملاء؛
- 8- تطبيق نموذج لتقييم مؤشرات الجودة وقياس الرضا لدى العملاء؛
- 9- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

خامسا: منهجية الدراسة

إننا نلمس في دراستنا ضرورة اللجوء إلى مناهج علمية مختلفة، مثل اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي كحتمية تملئها علينا طبيعة الموضوع، لأننا بصدد جمع وتلخيص المفاهيم والحقائق النظرية المرتبطة بإدارة الجودة.

تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS 23 في الحصول على النتائج وإجراء الاختبارات الإحصائية الضرورية. ولإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع باللغة العربية واللغات الأجنبية، والاستعانة بالمجلات والدوريات، المصادر الرسمية كالقوانين والمراسيم، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية المتخصصة في مجال دراستنا.

سادسا: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني للدراسة على شركة "تريفيسود" وعلى عينة مكونة من 34 عميل من العملاء الرئيسيين والدائمين للشركة محل الدراسة وهم كلهم عبارة عن مؤسسات مستعملي منتجات الشركة في نشاطاتهم. شملت عينة الدراسة عينة من العملاء الأساسيين لشركة "تريفيسود" بالعلمة والذين يمثلون أكثر من 60% من رقم أعمال الشركة.

- **الحدود الزمانية:** تمحورت الدراسة في إطارها النظري من بداية سنة 2016. أما الإطار التطبيقي فتم الشروع فيه خلال المدة المحصورة بين منتصف 2018 وفيفري 2019. من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات السابقة سوف نستخدم الاستبيان في الحصول على الإجابات المتعلقة برضا العملاء في الوسط B to B من أجل تحليلها والتوصل بعد ذلك للنتائج قصد معرفة الرضا تجاه المؤسسة.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- نقص الدراسات التي تتناول العلاقة بين المورد والعميل في سوق الأعمال أو السوق الصناعية والمعروف بالوسط B to B؛
- محاولة تسليط الضوء على التسويق بالعلاقات ومدى تأثير تحقيق الرضا لدى العميل (مؤسسة) على كسب العملاء وزيادة ولائهم وبالتالي الرفع من المبيعات وتحسين الربحية والمردودية؛

- المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع في التخصص.

ثامنا: الدراسات السابقة

من أجل إنجاز هذه الدراسة، تم الاطلاع على بعض وأهم الدراسات التي تحصلنا عليها قصد الاستفادة من نتائجها:

- دراسة Jérôme LÉRAT-PYTLAK (2002) تحت عنوان:

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, 2002

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية المرور من مرحلة الحصول على شهادة الأيزو 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 9001 كخطوة مهمة للوصول لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الفرنسية بصفة خاصة.

- دراسة: J. BILLE, R. SOPARNOT والتي هي عبارة عن مقال يحمل عنوان:

La gestion de la relation client ou CRM, Une source d'innovation ?
Le cas de la banque Société Générale

صدر هذا المقال في مجلة:

La revue des sciences de la gestion, No.217, Janvier-Février, 2006 ; pages 101 à 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 بصفته متعاملين ومنتجين مشتركين. فالتقييس يحد من الحصول على معلومات ثرية ومربحة في مجال الابداع. كما قاما بمقارنة البنك مع صناعة السيارات من خلال بحث أجريه 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 حبشي فتيحة (2007) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة. اعتمدت الباحثة في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعرض تحليل الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة. كما اتبعت في الجزء التطبيقي أسلوب المقابلة الشخصية وكذلك تحليل استمارة الاستبيان الموجهة إلى موظفي وحدة فرمال. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك الإدارة العليا والعاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإلى تقييم وتحليل فرص تطبيقها في الوحدة بتحليل وقياس وتقييم عناصر الثقافة التنظيمية السائدة وتحديد مدى ملاءمتها مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن الوحدة غير مهيأة لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة، سياسة الجودة في الوحدة هي الحصول على شهادة ISO14000 فقط.

- دراسة (2008)، NAJJAR Hechmi et ZAIEM Imed، مقال تحت عنوان:

Impact de la qualité sur la satisfaction des clients en milieu Business to Business ; Association française de Marketing.

سمحت هذه الدراسة المنجزة في الوسط الصناعي التونسي من إعداد واعتماد سلم لقياس الجودة المدركة في الصناعة. وبذلك ظهر مكونين أساسيين 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.

-دراسة ملوك منصف (2010/2009) : أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة 2000 : ISO9001- دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة- مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف. تناولت هذه الدراسة مدى تأثير فعالية إشهاد الجودة بالتزام الإدارة وثقافة المؤسسة. وظهر من بين النتائج أنّ هذين العاملين يساعدان على التنبؤ بحجم التأثير الذي سيخلفه مستقبلا إشهاد الجودة 2000 : ISO 9001 على أداء المؤسسة.

- دراسة زديرة شرف الدين (2017/2016): 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؛ 2017/2016. 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.

تاسعا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تناولت معظم الدراسات السابقة التطورات الحاصلة في منهج إدارة الجودة الشاملة وربطها بتحسين الرضا في قطاعي الصناعة والخدمات. ثم تأتي دراستنا كتكملة للدراسات السابقة وهي دراسة تبين أهمية وإدارة الجودة من خلال إقامة نظام إدارة الجودة يهدف إلى الاستجابة لمتطلبات العملاء وفق المعايير الدولية للجودة مع تحقيق الرضا لديهم في الوسط الصناعي B to B.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

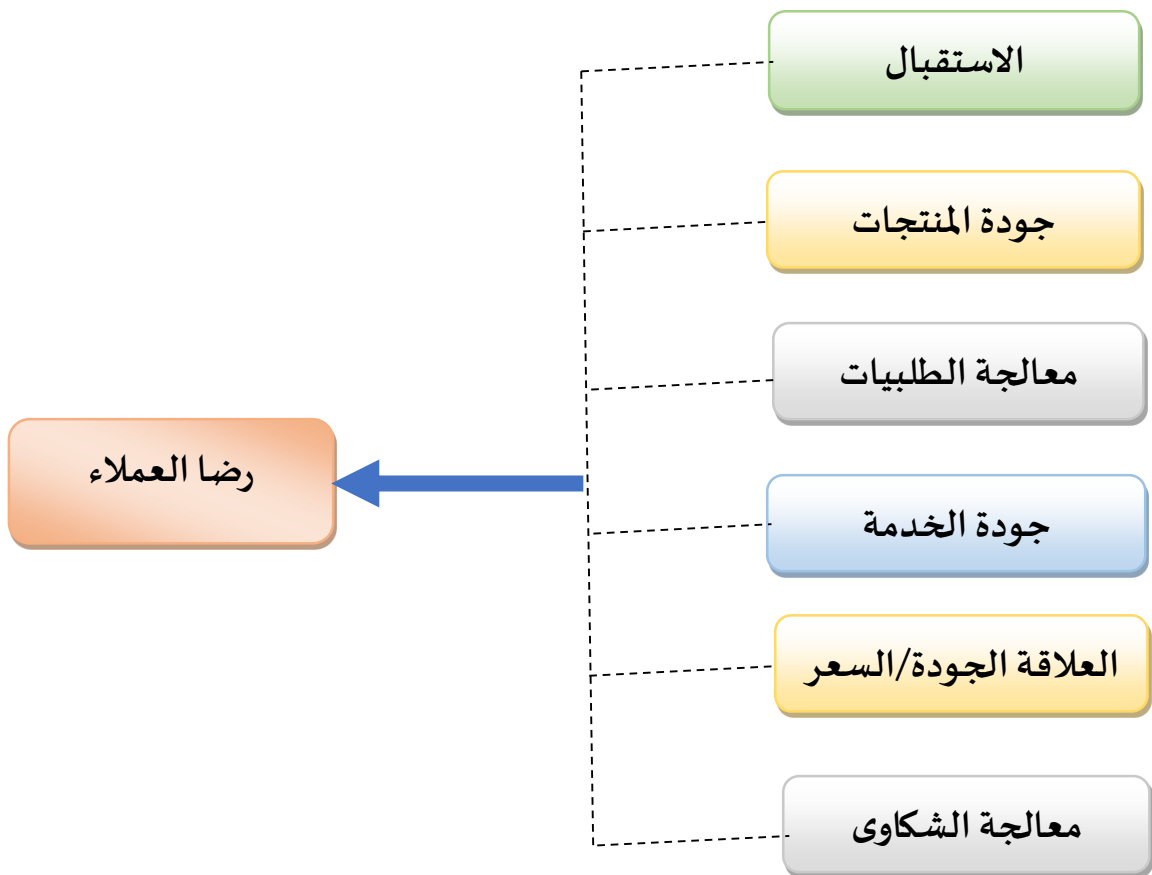
من أجل القيام بهذه الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها، تم تقسيم البحث إلى قسمين ينقسم البحث إلى أربعة فصول. الفصل الأول والثاني والثالث عبارة عن دراسة نظرية أما الفصل الرابع فهو عبارة عن دراسة تطبيقية حول عينة من العملاء الأساسيين (مؤسسات) للشركة ومقدمة وخاتمة: المقدمة: اشتملت على تمهيد للموضوع طرح الإشكالية للموضوع ووضع الفرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية التي توضح الإشكالية، ثم تحديد أهمية الموضوع وأسباب اختياره؛ 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؛ الفصل الثاني: يتطرق لمعايير الجودة ISO وتطورها وأيضا لنظام إدارة الجودة وفق تلك المعايير؛ الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء وأهميتها في إقامة علاقات دائمة ومستمرة ومربحة مع العملاء وأيضا إلى الرضا وقياسه ودوره في كسب العملاء وتحقيق ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها؛ الفصل الرابع: هو دراسة تطبيقية تم من خلالها تحليل الاستمارة المقدمة لعينة من العملاء الرئيسيين للشركة موضوع الدراسة. من أجل ذلك تم استعمال برنامج SPSS 23 في قياس رضا العملاء من خلال المؤشرات الستة.

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

إحدى عشر: نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة كي ينسجم مع أهداف الدراسة والفرضيات التي تم وضعها والتي تسعى إلى توضيح دور إدارة الجودة في تحقيق رضا العملاء في الوسط الصناعي المعروف بـ B to B، وذلك من خلال مؤشرات أو أبعاد الجودة التي اعتمدناها. يتم تمثيل نموذج الدراسة في الشكل التالي:

المتغير المستقل: مؤشرات الجودة ----- المتغير التابع: رضا العملاء



الفصل الأول:

مدخل للجودة

تمهيد

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

وعلى غرار المفاهيم الأخرى، عرف هذا المفهوم عدّة مراحل في تطوره تماشياً مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية. فالتحولات الاقتصادية الكبرى التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة مرحلة النمو الاقتصادي الكبير بفضل إعادة الإعمار التي ميّزت العالم الغربي والشرقي. وقد تجلّى ذلك في الدور الذي لعبته الولايات المتحدة 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 نجاحاً غير متوقّع، بحيث بفضل اعتماد مفهوم الجودة، عرفت الشركات اليابانية نمواً عملاقاً وأصبحت تتمتع بتنافسية في الأسواق العالمية تفوق حتّى الشركات الأمريكية.

وبناء على ذلك فإنّ الجودة أصبحت عاملاً أساسياً في تطور المؤسسات وتحسين أدائها، كما أنّها 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: مفهوم الجودة، خصائصه وأهدافها

يعتبر مصطلح الجودة من المصطلحات القديمة التي تم تداولها، إلا أن مفهومها لم يتطور إلا منذ مطلع القرن العشرين بفضل التطور الصناعي والتقدم العلمي. ومنذ ذلك الحين لقي مفهوم الجودة اهتماما كبيرا من طرف في البداية من طرف مسيري المؤسسات، ثم أصبح مجال للباحثين في إدارة الأعمال والهيئات المتخصصة. من خلال ذلك، راح كل فريق يعرف هذا المفهوم حسب المنظور الذي يراه مناسباً وذلك تماشياً مع استعماله والهدف المرجو منه.

إنّ هذا الاهتمام المتزايد جعل العديد من المهتمين في هذا المجال يتعرّض لهذا المفهوم وفق الحاجة. وبذلك أصبح مفهوم الجودة يتميز بخصائص خاصة به، ممّا دعا الأمر أن يصبح مجال الجودة من المواضيع المتقدّمة في مجال البحث وتوسّع نطاقه ليتعدّى العالم الصناعي ليقترح قطاع الخدمات بشكل واسع وكذا المؤسسات ذات الطابع العمومي.

على ضوء ذلك، فإنّ هذا الاهتمام كان نتيجة ما يمكن أن تحقّقه الجودة لكل مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها وذلك من خلال الأهداف التي ترمي إليها، خاصّة في المحيط الاقتصادي الحالي الذي تميّزه المنافسة الشديدة بسبب توسّع الأسواق والانفتاح الاقتصادي.

من خلا ذلك، نحاول في هذا المبحث تناول مختلف تعريفات مفهوم الجودة، مع التّطرق لخصائصها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

عرف مصطلح الجودة منذ عدة قرون. يرجع أصل الكلمة Quality أو Qualité بالإنجليزية إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، وقد ظهر هذا المصطلح (Qualité) في سنة 1119¹. ومنذ ذلك التاريخ وهو يتداول في مختلف الأوساط باستمرار، الأمر الذي جعل من الصعب إعطاء تعريف واحد، فكل جهة تعرّفه حسب المجال أو الميدان الذي يستعمل فيه.

وقد وردت كلمة جودة في معجم لسان العرب لأبن منظور. فحسب هذا المعجم²، فإنّ الجودة ترجع إلى كلمة الجيدّ التي هي نقيض الرديء. وقد جاد وأجاد، أتى بالجيد من القول أو الفعل.

¹ <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/QUALITE/fr-fr/> consulté le 22/10/2017

² أبو الفضل جمال الدين بن منظور؛ لسان العرب؛ ج. 4؛ دار النوادر؛ الكويت؛ 2010؛ ص. 110.

إنّ ما ورد في لسان العرب هو التطرق للجانب اللفظي واللساني لمصطلح الجودة، التي تعني الإتقان في العمل والقول، أي كلما أجاد الفرد في العمل كلما تحسّن عمله وأصبح جيّداً. أما القاموس الفرنسي Le Grand Larousse، فيمكن استخراج عدّة تعاريف للجودة، إلا أننا نكتفي بالتعريفين التاليين¹:

- أولاً، فهي عبارة عن الحالة المميّزة، أي الوضعية أو الحالة الجيدة أو السيئة للشيء؛
 - ثانياً، فهي تتمثّل في الامتياز أو التفوق، مثل مشهد ذو جودة عالية أو لوحة فنية عالية الإتقان. كما يمكن أن تعبّر عن جودة أو نوعية المعيشة وكذا جودة بيئية عالية تتمثّل على سبيل المثال في مدى ملائمة البنايات الحديثة للمتطلبات البيئية والصحية لراحة الأفراد.
- كما يعرف قاموس Le Robert² الجودة على أنّها إحدى الفئات الأساسية للإنسان، حالة وجوده، صفته.

أما قاموس اللغة الإنجليزية OXFORD³، فإنّ الجودة عبارة عن معيار، وهي أيضاً عبارة عن الحالة المميّزة للشيء.

من خلال التعاريف الواردة في القواميس المذكورة، فإنّ الجودة عبارة عن حالة معيّنة للشيء، وكذا الصفة المميّزة له جيّدة أو غير جيّدة، أي أن الجودة هي بمثابة الدرجة الرفيعة للشيء وبذلك فهي ما يميّز الشيء. لذا فإنّ هذه التعاريف عامة وهي بذلك محدودة لا تعطي المفهوم الحديث الذي على أساسه يمكن تفسير الجودة. فعلى أساس ذلك يجب تقديم تعاريف للجودة يكون لها توجّه إداري أو تسييري يوافق إلى الواقع المعاصر الذي ينظر للجودة من خلاله بمنظور اقتصادي وذلك من خلال منظور المنتج أو الخدمة أو منظور النظام.

وفي هذا السياق، وردت عدّة تعريفات للجودة من طرف العديد من الباحثين والخبراء. وقد كان مؤسسي الجودة الأوائل أو كما يعرف رواد الجودة هم الذين قاموا بحصر مفهوم الجودة في المجال الإداري وأعطوها بعداً يتوقّف على نجاح المنظمة. وفي هذا السياق نتعرّض إلى تعريفات الرّواد الأوائل للجودة:

¹ Le Grand Larousse illustré 2016, dictionnaire de la langue française ; p.953.

² Le Robert illustré et internet ; dictionnaire de la langue française ; 2016 ; p. 1577.

³ Oxford Advanced Learn's Dictionary ; 8th édition ; 2015 ; p.1198.

يعرف (E.M.DEMING) الملقب بأب الجودة، على أن هذه الأخيرة أنها "دقة متوقعة تطابق السوق وذلك بتكلفة منخفضة، بمعنى أنها المطابقة للاحتياجات"¹.

أما (J.M.JURAN) فيرى أن الجودة هي بمثابة المطابقة للغرض أو عبارة عن القابلية للاستعمال².

أما (P.B.CROSBY)، فيحصر الجودة في المطابقة للمواصفات، وأنها بذلك مسؤولية الجميع وأن متطلبات المستهلك هي العنصر الأساسي³.

إن هذه التعاريف الثلاث التي أوردناها لأبرز رواد الجودة ومنظريها ومطبقيها في الميدان الصناعي، فتعريفهم لها متقارب إلى حد كبير، بحيث أنها تصب جميعها فيما يعرف بالمطابقة "Conformité" والتجاوب مع احتياجات ومتطلبات المستعملين للمنتج.

وفي هذا السياق، نضيف لتلك التعريفات ما جاء به باحثون في مجال إدارة الأعمال والذين قدموا إضافة في هذا الموضوع.

فيعرف (C. BENEDETTI) الجودة على أنها "الخصائص والميزات الخاصة بحالة منتج أو خدمة وبذلك يتوقف على المؤسسة تقديم سلع وخدمات بالجودة المطلوبة وليس بأحسن جودة"⁴.

أما (KAUFMAN ; WETMORE)، فيعرفان الجودة على أنها تتمثل في "تلبية الاحتياجات والمتطلبات المتوقعة للعميل، كما هي تعبر عن إتقان الأعمال في أول وهلة"⁵.

كما نورد تعريفا آخر للجودة والذي ينظر لها من عدة زوايا وهي⁶:

- الجودة المرغوبة Qualité souhaitée من طرف العميل؛
- الجودة المحددة بشكل تعاقدية؛
- المواصفات الموضوعية للمنتج والمتمثلة في أدائه المقاس (المطابقة للمتطلبات)؛

¹ J. Ph. NEVILLI ; La qualité en question ; revue Française de Gestion ; Mars1996 ; p.39.

² J.M. JURAN ; Gestion de la qualité. AFNOR ; Paris. 1983 ; p.15.

³ P.B. CROSBY ; La qualité c'est gratuit ; Economica ; Paris ; 1986 ; p.19.

⁴ C. BENEDETTI ; Introduction à la Gestion des opérations ; édition Mondial ; Laval (Canada) ; 1980 ; p.118.

⁵ P. KAUFMAN ; C. WETMORE ; La bible du manager ; édition Marabout ; Paris ; 1994 ; p.118.

⁶ C. DOUCET ; La qualité ; Que sais-je ? ; Paris ; 2007 ; p.6.

- الجودة المدركة *Qualité perçue* من طرف العميل (يمكن أن تكون ذاتية). يمثل ذلك هدفا أساسيا على المستوى التجاري، بحيث يؤدي إلى تحقيق الولاء *Fidélité*؛
- الجودة المدركة من طرف المورد.

وفق هذا التعريف، فإن الجودة تكون مختلفة حسب المستعمل، بحيث أن كل واحد منهم سواء العميل أو المورد له رغبات وأهداف مختلفة عن الآخر. وعلى أساس ذلك، فإن الجودة حسب منظور العميل أو المستعمل للمنتج تتمثل في تحقيق الرضا. أما بالنسبة للمؤسسة المورد، فإن الجودة تتمثل في قدرتها على إنتاج سلع بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق الرضا لدى العملاء.

كما ذهب آخرون إلى تعريف الجودة على أساس أربعة مستويات¹:

- **على مستوى العميل:** جودة المنتج أو الخدمة هي القدرة على تلبية حاجات العملاء. يتم تحليل جودة المنتج وفق عدة عناصر: الخصائص التقنية المتعددة، الجانب الجمالي، ضمان الاستعمال، الأمن والسلامة، احترام الآجال، وثائق الاستعمال، الصيانة، المعلومات عن المنتج والمؤسسة...
- **على مستوى الإنتاج:** تتوقف جودة المنتجات على قدرة المؤسسة من الإنتاج بأقل تكلفة لمنتجات تحقق حاجات العملاء؛

- **على مستوى المؤسسة أو المنظمة:** تتمثل الجودة في وضع سياسة ترمي إلى تعبئة دائمة لكل الأفراد من أجل تحسين: أداء التشغيل، جودة المنتجات والخدمات ودقة وانسجام الأهداف؛
 - **على مستوى المجتمع:** بصفة عامة أو مجتمعية، فإن جودة مؤسسة (المرتبطة بجودة سياستها أو مشروعها) تستمد أساسا من قدرتها على الابداع، خلق قيمة مضافة وحسن توزيعها بين الاطراف ذات المصلحة مع الإلحاح على حماية البيئة. من خلال ذلك، فإن للجودة بعد أخلاقي ومجتمعي.
- وذهب آخرون إلى تعريف الجودة استنادا إلى وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة²:

- **التعريف المبني على المنتج:** وفق هذه النظور، فإن الجودة هي عبارة على "إنتاج المنظمة لسلع وخدمات بمستوى عالي من الكفاءة المتميزة، فتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات

¹ S. SHIBA ; A. GRAHAM ; D. WALDEN ; « 4 révolutions du management par la qualité totale » ; Edition Dunod ; Paris; 1998 ; p. 109.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص. 12-14.

عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها؛

- **التعريف المبني على المستخدم النهائي:** في هذا المجال، فإنّ الجودة تعرّف على أنها "أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والمنتجات التي تقدّم أعلى إشباع لهذه التفضيلات التي تعتبر من المنتجات الأعلى جودة؛

- **التعريف المبني على التصنيع:** تعرّف الجودة وفق هذا التعريف على أساس أنّها التوافق مع المواصفات والمتطلبات، وهنا يتم تحديد المواصفات من خلال التصميم، وأن أي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاض في الجودة؛

- **التعريف المبني على القيمة:** يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى ويعتمد قرار الشراء للمستهلك على الجودة والقيمة والمنتج ذو الجودة العالية لا يعني بالضرورة الأفضل قيمة.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن تعريف الجودة ارتكز على جوانب متعدّدة ومختلفة. وفي هذا المجال، يجب على المؤسسة أن تسطر بوضوح الاستراتيجية الملائمة للجودة التي تريد اعتمادها وذلك بعد القيام بالتعرّف على مختلف عملائها ومجموعات المستهلكين والاستراتيجيات النوعية لكل قطاع.

ونظرا لتوسّع مفهوم الجودة وتناوله من طرف الباحثين والمسيّرين وكذا التغيّر الجذري لمفهومها وضرورة القيام بالتدقيق الداخلي والخارجي لنظام الجودة، فإنّ الهيئات بدورها أصبحت تهتم بها. وفي هذا السّياق فإنّ المنظّمة العالمية للمعايير ISO أعطت تعريفا للجودة يتطوّر حسب كل نسخة من المعايير. فحسب المعيار الدولي ISO9000-1982، فإنّ الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق متطلبات وحاجات المستعملين بأقل تكلفة وفي الآجال المناسبة.

ووفق المعيار ISO 9000-1987، فإنّ الجودة عبارة عن مجموع الخصائص أو الخدمة التي تعطيه القدرة على تحقيق الحاجات الظاهرة أو الضمنيّة.

أما المعيار الدولي ISO8402-94، فهو يعرف الجودة على أنها "مجموعة خصائص كيان، الذي تعطيه القدرة على تلبية الحاجات الظاهرة والضمنية"¹.

النسخة 1994 من المعيار الدولي ISO2000-1994، تعرف الجودة على أنها "مجموع خصائص كيان، الذي تعطيه القدرة على تحقيق الحاجات الظاهرة أو الضمنية". وفي النسخة 2000 من المعيار ISO9000، فإنّ الجودة تعرف على أنها "قدرة مجموعة خصائص أصلية على تلبية الاحتياجات".

أما التعريف الشامل للجودة حسب المنظمة الدولية للمعايير، فهي عبارة عن مجموعة الخصائص والمواصفات للمنتج أو للخدمة والتي تعطىها القدرة على الاستجابة للحاجات الضمنية والظاهرة².

أما الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR، فإنّ تعريفها للجودة يركز على ما هو وارد في سلسلة ISO، بحيث تعرف الجودة على أنها "منتج أو خدمة ذو جودة، والذي تسمح خصائصه من تلبية الحاجات الظاهرة والضمنية للمستهلكين"³.

من خلال التعاريف الواردة في القواميس أو التي أتى بها الباحثون في مجال إدارة الأعمال ومختلف الهيئات المهتمة بإدارة الجودة، فبغض النظر عن تلك الواردة في القواميس المذكورة، فإنّ التعريف الحديث للجودة يركز أساساً على متطلبات العميل وأن العميل يقع في مركز الجودة وهو ما تؤكد عليه معايير ISO وعدّة تعاريف الخبراء.

في هذا الإطار، فإنّ الجودة يمكن أن تظهر بشقين، شق داخلي وشق خارجي. فالشق الداخلي للجودة يتعلّق بالتحسين المستمر للنشاط الداخلي للمؤسسة. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب إشراك جميع الأطراف للوصول إلى ذلك (الإدارة والعاملين) من أجل الحدّ من الاختلالات التي قد تعرقل صناعة الجودة.

¹ أمير أحمد السيد التونسي؛ قرارات في إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسبوط؛ العدد 23؛ جوان 1997؛ ص 181.

² G. LAUDOYER ; « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation ; Paris ; 2000 ; p. 23.

³ NF en ISO 9000 : 2000 ; *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* ; AFNOR ; France, (3.1.1) ; p.7.

أما الشق الخارجي للجودة فيتعلق أساسا بالعمل. فوفق هذا المنظور، فإن الجودة هي تلبية احتياجات العملاء بتزويدهم بمنتجات أو خدمات متطابقة مع حاجاتهم بغية جعلهم أوفياء لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

فالشقين الداخلي والخارجي للجودة هما بمثابة وجهين لعملة واحدة. فتحقيق رضا العميل يبرز في قدرة المؤسسة للاستجابة لمتطلباته وأن هذه المتطلبات يتم تقديرها تماشيا مع إدراك العميل للجودة. لذا فإن البحث عن الجودة مرتبط ارتباطا وثيقا مع تنظيم العملية الإنتاجية، بحيث لا يمكن فصل وظيفة الجودة عن وظيفة الإنتاج.

وفي هذا الإطار، نستنتج أن التعريف الوارد في المعايير الدولية ISO هو التعريف المعتمد، لأنه يحتوي على مفردتين أساسيتين هما المتطلبات والقدرة، فالأولى تتعلق بالعملاء أو المستعملين، والثانية تتعلق بالمنتج وهذين المصطلحين متكاملين.

من خلال ما سبق، تعرف الجودة على أنها تلك المواصفات التي يحتويها المنتج أو الخدمة والتي تستجيب لمتطلبات وتوقعات العميل أو المستعمل.

المطلب الثاني: خصائص الجودة

كما سبق الذكر أن الجودة عبارة عن مواصفات المنتج أو الخدمة، فإنها بذلك متضمنة في السلعة أي أصلية Intrinsèque، فإن خصائصها قد تتجلى بالنسبة للمنتج المادي في قياسات المنتج: حجمه، الجانب الكيميائي، الحسي وغيرها. فحسب ما ورد في معيار الجمعية الفرنسية للمعايير NFX50-120 AFNOR، فإن خصائص الجودة التي يمكن أن يوافق لها المنتج، يمكن أن تتضمن الأبعاد التالية¹:

- **الاعتمادية Fiabilité**: تعني الاعتمادية التي يطلق عليها البعض بالموثوقية، احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة في ظل ظروف تشغيل معروفة بشكل متواصل وذلك لفترة زمنية محددة دون أعطال أو فشل. تعتبر الاعتمادية مؤشرا لقياس عدد الحوادث والأعطال الملاحظة من طرف العميل بعد شراء المنتج. لذا فهي قياس موضوعي لجودة المنتج وتكون نتيجة دراسات مسبقة ورقابة إحصائية.

¹ J.C. TARANDEAU ; Stratégie industrielle ; 2^{ème} édition Vuibert ; Paris ; 1998 ; p.239.

ففي سلسلة الانتاج، يتم سحب المنتجات الرديئة على إثر الرقابة التي تعطي مؤشرات إحصائية للجودة.

- **المطابقة Conformité**: وتتمثل في مدى مطابقة المنتج مع المواصفات بعد الحصول عليه مع المتطلبات المحددة. إن الأخيرة تكون مدونة في وثائق مرجعية تحتوي على التّصاميم والمواصفات التقنية والوسائل والمراقبة، كما توضّح هذه الوثائق المتطلبات التي يجب أن يوافق لها المنتج.

- **القابلية للصيانة Maintenabilité**: وتعني قابلية خضوع المنتج للصيانة. وهذه القابلية تزيد من مدّة تشغيل ذلك المنتج وتقادي حدوث الأعطال أثناء تشغيله أو سيره العادي وذلك بالتدخل الوقائي والعلاجي حسب الحالة.

- **الصلاحية Durabilité**: وتعني الفترة الزمنية، أي مدّة بقاء المنتج في الخدمة قبل تلفه بسبب التآكل أو الانقطاع. فعلى الرغم من ارتباط هذه الخاصية بالاعتمادية إلا أنّه لا يجب الخلط بينهما، بحيث أن منتج قابل للتصليح تزيد صلاحية استعماله دون أن يتمتّع ذلك المنتج باعتمادية أو موثوقية¹. هذا المؤشر الذي يعبر عن مدة حياة المنتج ومدة استعماله، يتعلق بالخصوص بسلع التجهيز وبذلك يكون دائما موافقا لتوقعات العملاء على خلاف المنتجات التي تخضع لما يعرف بالמוضة كالألبيسة.

- **الإتاحة Disponibilité**: أنها احتمال أو مدى تواجد نظام في حالة عمل حسب تعريف معين، إذا ما تم طلبه لإتمام مهمة ما في وقت يحدد عشوائيا. بكلمات أخرى، هي نسبة الوقت الذي يشغل فيه النظام بشكل طبيعي.

- **سهولة التّصنيع Productibilité**: تعني مدى إمكانية تجسيد التّصميم إلى منتج قابل للاستعمال وذلك باستخدام الوسائل والطرق المتاحة.

- **احترام البيئة**: يعني توفّر المنتج المصنّع لخاصية المطابقة مع متطلبات البيئة مثل صناعة السيارات، التي قد يتوفّر المنتج في هذه الحالة على محرّك يعمل بطاقة صديقة للبيئة، أو القيام برسكلة جزء كبير من المواد المكوّنة للمنتجات أو استعمال أغلفة قابلة للانحلال البيولوجي....

¹ J.C. TARANDEAU ; op.cit. ; p.239.

- **السلامة Sécurité:** تتمثل في قدرة نظام عند تشغيله في ظروف معينة عن عدم تسببه في وقوع حوادث خطيرة وكارثية عند الاستعمال. فحسب المعيار الدولي NF EN ISO 12100 الصادر في ديسمبر 2010، فإن السلامة عبارة عن قدرة الآلة على القيام بوظيفتها، القابلية على نقلها، تركيبها، ضبطها، تهيئتها والتخلص منها في ظروف الاستعمال العادية المحددة في دليل الاستعمال دون حدوث شوائب أو الإضرار بالصحة.

يجب التنويه هنا، أن كل من الاعتمادية، القابلية للصيانة، الإتاحة والسلامة تشكل ما يعرف في عالم الصناعة بضمان التشغيل Sureté de fonctionnement.

من خلال تطرقنا للخصائص الأساسية للجودة، يجب الإلحاح على أن هذه الخصائص تساهم كلها في تلبية احتياجات المستعملين. وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على أن الجودة هي المنتج بحد ذاته أو أنها متضمنة أو داخلية في المنتج أو الخدمة.

كما يمكن إدراك الجودة أيضا على أساس عدة مستويات. وبذلك فهي قد تتمثل فيما يلي:

- **احترام دفتر الشروط:** أي أن المنتج يوافق فعليا إلى ما هو مدوّن. كما أن الإشهار للمنتج يجب أن يكون ذا مصداقية أو ما يعرف بالجودة التعاقدية.

- **تحقيق الرضا الاقتصادي:** في هذه الحالة، فإن المستهلك يريد الحصول على المنتج أو الخدمة الذي يوافق إلى المبلغ المدفوع.

- **تحقيق الرضا الضمني:** يبحث المستهلك في هذا المجال الحصول على المنتج الذي يحقق له إشباع كلي.

- **المحافظة على المطابقة:** بحيث أن المنتجات المقدّمة يجب ألا تتلف بسرعة مع الزمن عند الاستعمال العادي لها. كما هو متعارف في العالم الصناعي، فأن مدة الاستعمال تختلف من منتج لآخر.

- **الخدمة ما بعد التسليم:** تتمثل في الخدمات التي تلتزم المؤسسة الموردة في حالة حدوث أعطال في المنتج بالتدخل لإصلاح الخلل المحتمل.

إن توفّر الخصائص في المنتج أو الخدمة، تجعل ذلك المنتج أو الخدمة موافقا ومطابقا لمتطلبات ورغبات المستخدم. وفي نفس الغرض، في حالة عدم تلبية خاصية لرغبات المتوقعة للعميل، فنقول إن المنتج تشوبه عيوب سواء كان ذلك في مرحلة التصميم أو الإنجاز أو في التنفيذ.

فعند عدم الموافقة للخصوصية فنقول هناك عدم المطابقة. أما في حالة وجود اختلالات وهو مفهوم عام، فنعتبر ذلك انحراف أو فروق مقارنة مع ما هو مرغوب أو متوقع. وهنا تبرز ما يعرف باللاجودة Non-qualité التي تعرف على أنها "مجموع الفروقات بين الجودة المرغوبة Qualité Voulue والجودة المحصل عليها. في هذا السياق، فإن الجودة المرغوبة هي الجودة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها على إثر العمليات الداخلية قصد الاستجابة لتوقعات العملاء بفضل تحويل الجودة المرغوبة إلى جودة محققة Qualité réalisée.

كما يتساءل بعض الاقتصاديون من أن الجودة تتجلى في الخصائص العمودية، على الرغم من صعوبة التمييز في الواقع بين الخصائص العمودية والخصائص الأفقية. فهذه الخصائص جدّ متقاربة في حالة رغبة المستعملين أو المستهلكين الحصول على منتجات لها خصوصية معينة¹. فالبعد الأفقي قد يتمثل في نوع المنتج. وفي هذا السياق فهناك بعض المستهلكين يفضلون تناول مشروب "كوكا كولا" Coca-Cola وهناك من يفضل "بيبسي" Pepsi. أما البعد العمودي فقد يتمثل في احترام المتطلبات الصحية.

المطلب الثالث: أهداف الجودة

من خلال اعتماد نظام الجودة وفق المفهوم الحديث، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف ترمي كلها إلى الزيادة من فعاليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي دخول أسواق جديدة. فالجودة في هذا المجال رهان هام بالنسبة للمؤسسة، بحيث تزيد من خلال تحكّمها في مختلف خصائص الجودة من سمعتها وكذا الثقة لدى عملائها، لأن الجودة أو إدراك الجودة نجدها في ذهنية المشتري. فالمؤسسة عندما تريد إنشاء ماركة قوية، يجب أن تكون هذه الماركة مرتبطة بمفهوم الجودة في ذهنية المستهلكين². وعلى هذا الأساس، يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى مجموعة أهداف تتعلق بالعمل، مجموعة أهداف متعلقة بالأفراد وأخرى متعلقة بالمؤسسة.

1- أهداف العمل: تسعى كل مؤسسة إلى بيع منتجات أو خدمات بجودة عالية وجعل عملائها أوفياء لمنتجاتها بغية تحقيق:

¹ B. COESTIER ; S. MARETTE ; Economie de la qualité ; Edition La Découverte ; Paris ; 2004 ; p.10

² A. RIES ; L. RIES. ; Les 20 lois du capital marque ; Dunod ; Paris ; 2000 ; p.80

- **الرضا:** في هذا المجال، فإنّ إدارة الجودة ترمي إلى تحقيق رضا العميل، وذلك باحترام دفتر الشروط والالتزام بالعقد الذي يجمع المؤسسة به؛

- **الولاء:** إن جعل العملاء أوفياء للمؤسسة هو هدف أساسي، بحيث يجعل المؤسسة تتعامل مع مشترين ملمومين ومعروفين وبالتالي أوفياء للمنتجات، بفضل الجودة التي ساهموا في تحقيقها بناء على تعبيرهم على احتياجاتهم. كما أنّ ولاءهم للمؤسسة يجنبها البحث كل مرة على عملاء جدد وما ينجم عن ذلك من تكاليف. لذا فالعميل الوفيّ هو العميل الراضي عن منتجات المؤسسة والقادر على توصيف المنتج للمؤسسة.

فالعميل يعتبر المتعامل الأساسي للمؤسسة، بحيث عليه تتوقّف ديمومة المؤسسة ونموّها. ويمكن أن يتمثّل العميل في المستهلك النهائي للسلعة أو بائع التجزئة أو المشتري أو المستفيد من السلعة. كما أنّ أهداف العميل تجاه منتجات أو خدمات المؤسسة، تتمثل في المتطلبات وأن علاقاته مع المؤسسة محصورة إلى حدّ كبير في تحقيق تلك المتطلبات.

2- أهداف الأفراد من خلال إدارة الجودة تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما بات يعرف بالتّحسين المستمر، الذي لا يمكن أن يتم إلّا بإشراك جميع العاملين من مختلف المستويات في هذه العملية. فمن أجل تحسين جودة العمل الذي يعتبر عاملاً أساسياً في زيادة الفعالية، فإنّ كل فرد يساهم في تحسين عمله وذلك من خلال إشراكه في ذلك، قصد إحساس وإدراك كل واحد أنّه عنصر هام وبالتالي ترسيخ فكرة قبول الأفراد روح الانتماء للمؤسسة. ومن أجل إيجاد ثقافة تركّز على العملاء، فإنّ الإدارة الحديثة تهدف إلى تحفيز الفريق المسير المؤسسة نحو تحقيق الرضا المستديم لعملائها. وكل ذلك يؤدي إلى خلق تلاحم بين الإدارة والفريق للتركيز على العميل. لذا يتطلّب توجيه ثقافة المؤسسة نحو تحقيق رضا العميل وبذلك تصبح الجودة أحد الدّعائم الأساسية للنمو الداخلي، بحيث أن تلاحم الجهود بين القيادة وفرق العمل يؤدي بالضرورة إلى الوصول إلى الهدف الأساسي للجودة والمتمثّل في تحقيق رضا العميل.

3- أهداف للمؤسسة: إن أهداف المؤسسة مرتبطة بالتزاماتها تجاه الجهات الخارجية المتمثلة في عملائها والمجتمع، وتجاه الجهات الداخلية المتمثلة في مختلف العوامل المكوّنة لها مثل الموارد

البشرية والمساهمين. لذا فإنّ اعتماد نظام إدارة الجودة يسمح للمؤسسة من بلوغ جملة من الأهداف في هذا المجال، يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

- **التحكم في التكاليف:** إن اعتماد نظام إدارة الجودة يهدف بالأساس إلى تحسين مردودية المؤسسة والرفع من ربحيتها. إنّ الوصول إلى ذلك يتحقّق بالتحكّم في التكاليف وبالأخص في تكاليف اللّاجودة، وذلك من أجل التّخفيض من سعر تكلفة المنتجات.

- **التمييز:** في الوقت الحالي أصبح العميل أكثر إلحاحا على الجودة والمتطلبات الأخرى، كما أصبح أقلّ ولاء. ففي هذا السّياق ومن أجل تفادي نفور العملاء، على المؤسسة أن تعتمد طريقة أو منهج يدعم ميزاتها التنافسية. فالميزة التنافسية كما عرّفها M. Porter "عبارة عن الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، بحيث يكون بمقدور المؤسسة من تجسيد تلك الاكتشافات ميدانيا، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع"¹. لذلك فإنّ الجودة يجب أن تكون عاملا للتمييز وذلك بإتباع المنهج الذي على أساسه يتم الاستماع والإصغاء للعميل، تقديم منتجات وخدمات مناسبة، كما على المؤسسة القدرة على التّجاوب مع المتطلبات وقدرتها على التّوقع وكذا اكتساب عامل التّمييز. فالتمييز هو بمثابة استراتيجية تعتمد على المؤسسة وهو يتمثّل في إنتاج منتجات وخدمات متميّزة عن تلك المنتجة من طرف المؤسسات المنافسة، كما قد يكون هذا التّمييز متجسدا سواء في المنتج أو الخدمة، كما يرى Porter أن الميزة التنافسية هي عبارة عن مركز متميّز تحقّقه المؤسسة عن منافسيها، يساعدها على جذب العملاء ويصعب تقليده ومواجهته، على أن يتحقّق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متميّزة أو ذات مستوى رفيع². فمن خلال ذلك، فإنّ الجودة بالنسبة للعميل تتمثّل في تمييزها عن سلع المؤسسات الأخرى، بحيث أن التّمييز يركّز على الابتكار والتطوير. كما أن ولاء وولاء العملاء للمنتجات المتميّزة هو بمثابة جدار أو حاجز أمام المؤسسات المنافسة لدخول السوق.

- **نمو المؤسسة وتطورها:** إنّ نمو المؤسسة وتطورها يسمح لها من الاستمرارية في النّشاط، وبالتالي ديمومتها. يتحقّق ذلك بمدى قدرة المؤسسة على التحكّم في مختلف العوامل المساعدة على الرّفع من

¹ M. PORTER ; L'avantage concurrentiel des nations ; Inter édition ; Paris ; 1993 ; p.48.

² M. PORTER ; L'avantage concurrentiel ; Dunod ; Paris ; 1997 ; p.8.

قدراتها الإنتاجية والبيعية، التي هي مرتبطة بقدرتها على التأقلم مع متغيرات المحيط. فإذا كان عامل الإنتاجية عنصراً هاماً في الرفع من أداء المؤسسة، فإنه وحده غير كاف لتحقيق النمو، بحيث أن التحكم في الجودة بالإضافة إلى الإنتاجية من شأنه أن يحقق للمؤسسة قدرتها على المنافسة وبالتالي التوغل في السوق واكتساب حصة فيه تسمح لها من البقاء فيه من خلال تحقيق رضا العملاء وجعلهم أوفياء لمنتجاتها.

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:

جدول رقم 1: الجودة حسب الفئات

العميل	- تحقيق رضا العملاء - جعلهم أوفياء لمنتجات المؤسسة
العاملين	- إشراك جميع الأفراد - اعتماد إدارة تشاركية - إرساء نظام علاقات جدّ فعال
المؤسسة	- تحقيق الوفورات في التكاليف - تحسين سمعة المؤسسة - دخول أسواق جديدة

المصدر: من إعداد الباحث

وعلى العموم فإنّ الجودة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تسمح من خلالها للمؤسسة من تحقيق عدّة من المزايا سواء كانت داخلية أو خارجية، وهي بذلك تستجيب إلى مجموعة من المتطلبات:

- تحقيق مبدأ الأمن والسلامة للأفراد والممتلكات عند استعمال منتجات المؤسسة: مثل الآلات الكهربائية أو المنتجات واسعة الاستهلاك كالمواد المنظّفة، ألعاب الأطفال، المواد الغذائية... إلخ؛

- الرفع من المبيعات: في هذا المجال، فإن التطوير المستمر للمنتجات والإنتاج بجودة عالية يزيد من رضا وولاء العملاء، كما يرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة؛
- تخفيض التكاليف: وذلك بالقضاء على تكاليف اللاجودة وبالتالي تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة والرفع من المردودية والربحية؛
- إقامة قنوات اتصال فعّالة في المؤسسة: سواء كانت داخلية بين الأفراد أو خارجية مع عملائها.

المبحث الثاني: تطور مفهوم الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية التي عرفت تطوراً كبيراً عبر الحقب التاريخية. فالجودة مفهوم قديم كقدم العالم وقد عرفت الجودة منذ قرون عديدة في الكثير من الحضارات والمجتمعات البشرية وكذا في الفلسفات والأديان، إلا أن مفهوم الجودة لم يعرف النمو والتطور الكبيرين إلا بعد الثورة الصناعية في منتصف القرن 18م، وبالأخص منذ المنتصف الثاني من القرن 20م وأخذ بذلك هذا المفهوم الطابع العلمي ودخل بقوة في القطاع الاقتصادي، وبعد ذلك في المرافق العمومية. يرجع الفضل في ذلك إلى العديد من العلماء الذين أرسوا الدعائم الأساسية والعلمية لمفهوم الجودة. ومن خلال ذلك أصبحت الجودة عاملاً محدداً وأساسياً في نجاح المؤسسات الاقتصادية. من أجل فهم بشكل واضح تطور هذا المفهوم، نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الحقب التاريخية التي عرفت تطور مفهوم الجودة، وكذا إلى مؤسسي الجودة المعاصرة وروادها.

المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور الجودة

عرفت الجودة عدّة مراحل تاريخية في تطورها. نبرز أهم مراحل تطور الجودة:

1- العصور القديمة: منذ أن خلق الله الإنسان وظهوره على وجه الأرض، كان يسعى هذا الأخير دائماً إلى تحقيق عيشه من أكل وشراب ولباس وملجأ. كما أنه استمر في البحث الدائم على مقومات المعيشة بالشكل الذي يسمح له من البقاء على قيد الحياة والمحاولة على تحسين مستوى معيشته وبذلك فإنه يبحث على أحسن أسلوب للحياة أي عن الجودة. كما عرفت المجتمعات القديمة في تطورها وإرساء دعائم حضارتها على الجودة. ويمكن استخراج عدّة أمثلة في هذا المجال من خلال تصفّح تاريخ الحضارات القديمة، بحيث أن السعي إلى تحقيق الأحسن أسهم بشكل رئيسي في تطور تلك الكيانات. ومن أمثلة ذلك كان الفراعنة في مصر القديمة يقيسون شاقولية صفائح أو كتل الصخور عند إنجازهم للبناءات، كما كانوا يسهرون على مراقبة عمل ناحتيّ الصخور وذلك بتعيين مفتّشين لهذا الغرض¹. أما في عهد الملك حمورابي الذي حكم بلاد بابل من سنة 1792 إلى سنة

¹ طارق الشبلي، مأمون الدراكة، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص

1750 قبل الميلاد، فقد قام بنسخ قانون من 300 مادة في معلم مصنوع من كتلة كبيرة من الديوريت. أما في العهد الفينيقي، فكان يلجأ إلى قطع أيدي أولئك الذين لا ينتجون سلعا غير موافقة لما هو محدد مسبقا. كما عرف عصر الحضارة الإغريقية القديمة إبداعا في مجالات متعددة وخاصة في المجال العمراني والبناء والفنون. كما تميزت الحضارة الرومانية أيضا بالإتقان في إنجاز مختلف المشاريع في المجال العمراني بفضل تنظيم المدينة على أساس معايير وضوابط يتم تحديدها من قبل من أجل احترام تنفيذها.

وعلى العموم، فإن تقدم البشرية يرجع بالأساس إلى البحث المتواصل على تحقيق حياة أفضل، بحيث أن الإنسان منذ وجوده على الأرض وهو يسعى إلى تحقيق احتياجاته.

2- مرحلة العصور الوسطى

تمتد هذه الفترة من القرن الخامس الميلادي حتى القرن الخامس عشر الميلادي أي منذ سقوط الإمبراطورية الرومانية حتى عصر النهضة والاكتشافات الجغرافية. تميزت هذه المرحلة في أوروبا بأحداث متعددة من حروب واضطهاد وسيطرة الكنيسة على المجتمع وانغلاق النشاط الاقتصادي، لكن خارج هذه القارة وبالتحديد في الشام والعراق وفيما بعد الأندلس، ظهرت ما يعرف بالحضارة العربية الإسلامية التي عرفت تطورا كبيرا بسبب الاستناد إلى تعاليم القرآن الكريم وسنة رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم. وفي هذه الحقبة فإن الجودة تجلت في نشاطات المجتمع الأوربي وخاصة في منتصف القرن الثالث عشر (1258م و 1268م) بفضل Etienne BOILEAU (1200 / 1210-1270) الذي كان من أوائل قضاة باريس تحت حكم الملك Louis IX، فقد قام بتأليف كتاب يعرف بـ"كتاب الحرف" Le livre des métiers في سنة 1268¹، الذي قام من خلاله من إعداد "دفتر الشروط" للحرف الأساسية في تلك الفترة، كما أن أصحاب المهن كانوا في تلك الفترة يحزرون دفتر الشروط للفنانين². كما أن البيان الذي أصدره J.B.COLBERT الذي كان يشغل كاتب دولة في عهد Louis XIV في 3 أوت 1664 مثلا حيا عن دور الجودة في تصريف المنتجات، بحيث كان

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Etienne_Boileau; consulté le 21/06/2017

² E. BOILEAU ; Le livre des métiers ; Imprimerie nationale ; Paris, M DCCCLXXIX ; http://virtuater.free.fr/Le_livre_des_métiers_d'Etienne_Boileau ; Consulté le 21/06/2017

ينصّ هذا البيان على إنتاج منتجات بجودة عالية يسمح ويشجّع الأجانب على الإقبال على شراء السلع الفرنسية، وبذلك فإنّ الأموال تتهاطل على خزائن المملكة¹.

3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

أعقب عصر النهضة الذي ميّز أوروبا منذ القرن 16م ظهور ما أصبح يطلق عليه بالثورة الصناعية في منتصف القرن 18م. أحدثت هذه الثورة تغييرات جذرية في الميدان الصناعي بالأساس، فتميّزت هذه الفترة بظهور المصنع ليحلّ محل الحرفة ونجم عن ذلك آثارا جوهرية تمثلت في زيادة عمل العمال في المصانع الوليدة وزيادة حجم الإنتاج وتحسينه من حيث الجودة. وفي هذا السياق، فإنّ القرن 18م اعتبره العديد من المؤرخين، بأنّه قرن الجودة، وتمّ خلال ذات القرن إطلاق عدّة أفكار كبرى في المجال الصناعي، ومنها مفهوم الجودة. من خلال ذلك ظهر مفهوم "مقبول" الذي يعني مجال قبول المنتج. كما أدخلت في عالم الصناعة ما يعرف بالقالب "Gabarit": مقبول/غير مقبول "أي الحد الأقصى والحد الأدنى لمستوى القبول"². وفي هذا الإطار، يجب التذكير أن الثورة الصناعية أفرزت توسّعا كبيرا في تقسيم العمل الذي تطوّر خلالها بشكل هام منذ بداية القرن 18م إبان المعامل اليدوية «Manufactures» وعرف توسّعا كبيرا ابتداء من الربع الأخير من نفس القرن.

4- مرحلة الإدارة العلمية

صاحب التطور الكبير للصناعة توسّع هام في الإنتاج والتّحكم فيه، بحيث منذ بداية القرن العشرين ميلادي أصبحت المؤسسات أكثر تنظيما، كما أنها اعتمدت إثر ذلك الإنتاج المتسلسل الذي يمثّل الإشكالية الأساسية للتّحكم في جودة المنتج.

وتوازيا مع التطور الصناعي، فإنّ مجال التسيير بدأ يأخذ الطابع العلمي وذلك بفضل المهندس "F.W.Taylor" الذي وضع في سنة 1911 أسس الإدارة العلمية أو ما يعرف بالإدارة العلمية للعمل (Organisation Scientifique Du Travail (O.S.T.)، فبموجب هذه الطريقة، فإنّ F.W.Taylor أعطى وجها علميا للإدارة والتسيير في المؤسسات بفضل قياس المسائل الإدارية وخاصّة عند دراسته للحركة والزمن. وحسب الإدارة التيلورية، فإنّ جودة المنتجات لا يتم اعتمادها إلّا بعد إعداد معايير مسبقا

¹ https://www.persee.fr/doc/corr_0000-0002_1863_cor_2_1_914_t1_0263_0000_1; Consulté le 22/09/2017

² P. HERMEL; Qualité et management stratégiques ; du mythique au réel ; les éditions d'organisations ; Paris ; 1989 ; p.27

وأن تجسيدها يتم بفضل عمليات تفتيش وفحص مقارنة بالمعايير المعتمدة والتي تسمح بالتعرف على مدى المطابقة أو عدم المطابقة للمعايير.

فعلى الرغم من كل الإسهامات الكبيرة الواردة في الإدارة العلمية في مجال الجودة، إلا أن العميل لا يعتبر عاملاً في تحقيقها، بحيث أن تحديد درجة قبول المنتج أو مطابقته هي من مهام قسم المناهج في المؤسسة، كما أنه بسبب التخصص الصارم داخل المؤسسات أدى إلى ظهور قسم الجودة كتنظيم وأن عمال الإنتاج لا يقومون بمراقبة عملهم بل غيرهم هم المخولين بذلك.

ومن خلال ذلك، يمكن القول أن الإدارة العلمية وبالأخص مؤسسها "F.W.Taylor" هي التي أرست الأسس العلمية للجودة، وبفضلها دخلت العالم الصناعي والمؤسسة بالشكل الذي أصبحت تمثل عامل مهما في النمو والمنافسة.

5- مرحلة مراقبة الجودة (1930 - 1950)

كان لتوسع الإنتاج وتنوعه وتكثيفه عملاً أساسياً في ظهور الرقابة الإحصائية للجودة في مطلع الثلاثينات من القرن العشرين. وكان السبب الأساسي لذلك تنامي مختلف الحاجات وذلك بعدما خرج العالم من الحرب العالمية الأولى والأزمة الاقتصادية لسنة 1929. ونظراً للزيادة الكبيرة في إنتاج المؤسسات أصبح ضبط وفحص المنتج يشكل صعوبة كبيرة لتلك المؤسسات، وللقيام بتلك العملية تم اللجوء إلى أسلوب فحص العينات وذلك باستعمال لوحات المراقبة التي قام بإعدادها "Walter Shewart" والذي يعتبر في نفس الوقت مؤسس ومطور الرقابة الإحصائية للجودة، وقد ساعد استخدام تلك الطريقة تنميط الإنتاج وفق قياسات موحدة. وفي هذا الصدد فإن مؤرخي الجودة يرجعون الحركة المعاصرة للجودة إلى الأعمال الإحصائية التي قام بها "W.Shewart" عندما كان على رأس "Bell Laboratories" واختراعه لأول بطاقة المراقبة في سنة 1924، التي تسمح بدراسة ظاهرة الأجهزة الهاتفية المعيبة في مصنع (Western Electric Hawthorne).

في سنة 1940 ظهرت المدرسة الإحصائية لمراقبة العمليات، وكان لأعمال "W.E.Deming" و "Dodge" في تلك السنة الحافز الرئيسي لظهورها بفضل وضعها معيار بناء وتحليل وفحص بطاقات المراقبة التي اعتمدت عليها المؤسسات الصناعية المساهمة في مجهودات الحرب العالمية الثانية.

فبناءً على طريقة المراقبة الإحصائية، فإنّ الجودة يتم الحصول عليها أساساً بفضل المراقبة البعدية أي بعد إتمام الإنتاج، لذا فإنّ كل الاهتمام ينصب على جودة المنتج التام أو نصف التام، فالوحدات المعيبة يتم التخلص منها أو يتم استرجاعها، ومن هنا فإنّ الرقابة يراد منها ضمان مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة، أي منع وصول منتجات أو تقديم خدمات معيبة للزبائن تشوبها العيوب، ولكن لا يمنع هذا من حدوث عيوب أو أخطاء¹.

لذا، فوفق هذه الظروف، فإنّ تكلفة الوحدة في حالة جيّدة أو أنّها قابلة للبيع تكون مرتبطة بتكلفة الفحص ومعدّل الرفض، وعلى هذا الأساس فإنّ تحسين الجودة تشديد عمليات المراقبة يعني زيادة سعر تكلفة المنتج التام. ومن هنا ظهرت فكرة أن للجودة ثمن، كما كثر الحديث في هذا الموضوع عن التوفيق بين التكلفة والجودة، بحيث أن تحقيق الجودة يجب أن يؤدي إلى ارتفاع التكاليف. وفي هذا السياق ومن خلال فصل الرقابة على الجودة عن وظيفة الإنتاج نشأ معسكرين، فوظيفة الإنتاج تسعى إلى تقديم أقصى كمية من الإنتاج للمراقبة وتحرص على مرورها عقبة المراقبة، أما وظيفة مراقبة الجودة فتسعى إلى التّشدد في عمل الرقابة، ومن هنا يظهر دور الإدارة في التّحكيم بينهما.

فوفق هذه الطريقة التي أحدثت تحولاً كبيراً، فإنّ المراقبة الإحصائية للجودة لها حدود تتمثل بالأساس في زيادة التكاليف بفعل الاستثمارات الهائلة والتي لا تتحقّق نتائجها في الحين.

6- مرحلة تأكيد الجودة

كان للتعدّد المتنامي للمنتجات وتوسّع الأسواق وكذا تطور المستوى التكويني في عالم الصناعة إلى التخلي عن مفهوم رقابة الجودة وتبني مفهوم جديد يتمثل في تأكيد وضمان الجودة Assurance de la qualité بحيث أصبح من الصعب القيام بالرقابة البعدية على سلسلة الإنتاج. فالرقابة يجب أن تندمج ضمن وظيفة الإنتاج وأن تصميم المنتج يجب أن يلبي متطلبات الرقابة المتكاملة التي بموجبها يتم التأكد من أن مختلف مراحل عملية الإنتاج تتم تنفيذها بشكل صحيح وتمّ الحصول في النهاية على منتج بأدنى العيوب.

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 45

فتبعاً للتغير الكبير الذي عرفه العالم الصناعي بعد الحرب العالمية الثانية وكذا التحول المتنامي في علاقات التبادل بين المنتجين والمستهلكين، حلّ محل الإنتاج الكثيف الاستهلاك الكثيف الذي عرفته في البداية الولايات المتحدة ثم بعد عدة سنوات انتقل هذا الأسلوب إلى أوروبا. كل هذا كان له تأثيراً كبيراً على تطور مفهوم الجودة وأصبح الاتجاه في ذلك منصّباً على العميل. ففي نهاية الخمسينات راح العديد من الباحثين في مجال التسويق إلى محاولة إعداد طرق يتم على أساسها تقييم بصورة دقيقة رغبات واختيارات المستهلكين، كما قدّموا في هذا الصدد مساهمات هامة فيما يتعلّق بمفهوم واعتماد الجودة في المنظمات الصناعية كانت أو خدماتية.

وقد كان لهذا المفهوم الجديد دوراً أساسياً في إحداث تغيير في الأدوار والمسؤوليات ما بين وظيفة الجودة ووظيفة الإنتاج¹:

- وظيفة الإنتاج: وهي مسؤولة بشكل نهائي عن جودة المنتجات وبذلك أسندت لها المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها. كما أن الأدوات الإحصائية تستعمل بشكل كبير وبذلك تقلص عدد مراقبي الجودة في هذا المجال وأن كل مرحلة من مراحل الصنع يتم فيها مراقبة الجودة وهكذا...؛
- وظيفة تأكيد وضمان الجودة: هي مسؤولة عن وضع الإجراءات المذكورة أعلاه وكذا عن جودة المنتجات تجاه العملاء. كما تكون على تواصل مستمر مع المستعملين من أجل معرفة حاجاتهم قصد تلبيةها ودراسة ومعالجة احتياجاتهم وكل المسائل المتعلقة بالجودة. تمثّل هذه الوظيفة بالنسبة للمؤسسة بما يعرف بالضامن لجودة المنتجات المصنّعة تماشياً مع حاجات وتوقعات العملاء؛
- دراسة وتحديد طرق المراقبة: والتي تطبقها وظيفة الإنتاج؛
- أنها تقوم بإشهاد عمال الإنتاج: يتم إشهادهم على أساس مقدرتهم على تنفيذ العمليات طبقاً لمعايير الجودة؛

أنّها تقرّر إدخال المنتجات: على ضوء مخرجات العملية الإنتاجية وكذا نتائجها الخاصة والتي تمّ الحصول عليها بفضل تدقيق العملية الإنتاجية وأخذ العينة؛

- ضمان استمرار تقييم الجودة وموثوقية المنتجات؛

¹ B. GAUTIER. ; J. L. MULLER ; La qualité totale ; guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens ; Entreprise moderne d'édition ; Paris ; 1988 ; pp.24-25.

- قياس أداء الجودة عند الاستعمال وتحليل أسباب العيوب مع تحديد الأعمال التصحيحية؛
أنها على تواصل مع العملاء والمستعملين: فيما يتعلق بكل جوانب الجودة.

على ضوء ذلك، فإن وظيفة الجودة تضم مجموعة من الكفاءات المختصة في مجالات متعدّدة كالإحصاء، الرياضيات، الاعتمادية، الفيزياء والكيمياء، الكهرباء، التدقيق والتوثيق والقياس... الخ، وتتوفّر على كل الأجهزة والوسائل المادية الضرورية لممارسة العمل.

من خلال تطرقنا لتأكيد الجودة، فإنّ هذا المفهوم أتى بعناصر جديدة ساهمت بشكل كبير في ترسيخ فكرة الجودة في المؤسسة على أساس المساهمة الكبيرة للأفراد في الأهداف المشتركة من خلال جودة المنتج، جودة العملية ورضا العميل، كما أن هذه الوظيفة توافق إلى لامركزية المسؤوليات وتنمى المهام وإلى العلاقات الوثيقة بين الوظائف وإلى الروابط الأكثر متانة بين العميل والمورد. كما ينظر إلى الجودة في هذه المرحلة وفق ثلاثة اعتبارات¹:

- دقة التصميم؛

- دقة الأداء؛

- دقة المطابقة.

7- مرحلة الجودة الشاملة

مع حلول الثمانينات من القرن العشرين، اشتدّت المنافسة الاقتصادية وتوسّعت بشكل كبير، وكان للنجاحات التي حققتها الشركات اليابانية في مجال الجودة الدافع الكبير لذلك، بحيث أصبحت تلك الشركات ومنتجاتها تتمتع بقدرة تنافسية هائلة أبهرت الاقتصاديات الغربية. ويرجع هذا التفوق الياباني إلى التوجه نحو الأسواق الخارجية والتصدير. كما كان لهذه النظرة الجديدة عاملاً أساسياً لنمو الاقتصاد، وقد انطلق اليابانيون في هذا السياق من فكرة أن عامل الجودة هو المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية على المستوى الدولي.

وفي هذا الصدد، فإنّ نجاح الشركات اليابانية في مجال الجودة يعود بالأساس إلى الاستفادة الملموسة من التجربة والطريقة الأمريكية من خلال أعمال وأبحاث علماء الجودة وروادها مثل

¹ خضير كاظم حمود؛ إدارة الجودة وخدمة العملاء؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2007؛ ص 32.

"E.DEMING" و "J.JURAN". كما لعب الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) دورا كبيرا في ترسيخ فكرة الجودة في المؤسسات اليابانية.

لذا فإن جذور الجودة الشاملة تعود إلى بداية الخمسينات من القرن العشرين، عندما لجأ ذلك الاتحاد إلى دعوة "E. DEMING" إلى زيارة اليابان، وبذلك قام بتقديم وتنشيط عدّة محاضرات في مجال الجودة، وكانت أعماله تنصب على مجموعة توجيهات تتمثل في عدم تكرار الأخطاء التي حدثت عند تطبيق الجودة في المؤسسات الأمريكية، وبالأخص في الجانب التنظيمي المتمثل في الفصل بين الأقسام في المؤسسة. كما ساعدت أعمال A.Feigenbaum في ظهور فكرة الشمولية للجودة، أي أن التحكم في الجودة يبدأ منذ تصميم المنتج لتنتهي عند تسليمه للعميل، وبذلك فإنها تصبح مسؤولية الجميع، وأن التعاون بين كل مكونات المؤسسة شرط ضروري لتحقيقها، وبذلك فهي تعتبر ذلك الشكل التعاوني لإنجاز الأعمال الذي يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة بشكل مستمر عن طريق فرق العمل¹.

وبخصوص فرق العمل، فإن ظهورها يرجع إلى مطلع الستينات والفضل يعود للأستاذ بجامعة طوكيو (K.Ishikawa) الذي كان يؤكد على ضرورة إشراك جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الجودة. وبالمقابل فإن الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين قام بتوسيع برنامج ترقية الجودة ليشمل جميع الأجواء، وبذلك بدأت في البروز حلقات الجودة بشكل سريع وعلى أوسع نطاق². وكان نجاح حلقات الجودة في اليابان يرجع بدرجة كبيرة إلى العناصر المتعلقة بمجال العلاقات الإنسانية السائدة في الثقافة اليابانية، وبذلك فإن حلقات الجودة تستند على عدّة ركائز منها المفهوم التشاركي للمؤسسة وكذا تنشيط كل القدرات والمؤهلات الفردية وعلى كل المستويات، وكذا تكوين وتدريب العمال على ضرورة العمل الجماعي، لذا فإن من خلال حلقات الجودة ظهرت ما يعرف بالمدرسة اليابانية للجودة التي تستمد قوتها كما ذكرنا من فلسفة الإنجاز الجيد للمهام والتي تعتبر كواجب أخلاقي.

من خلال ما سبق، فإن الجودة الشاملة أو مراقبة الجودة على مستوى كل المؤسسة (C W Company-Wide Quality Control (Q C وأيضاً المراقبة الشاملة للجودة (TQC Total

¹ جوزيف جابلونسكي؛ إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، الجزء 2؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة؛ القاهرة، 1996؛ ص 26

² L. CRUCHANT ; La qualité ; Edition PUF, Collection Que sais-je ? Paris ; 1995 ; p. 44

Quality Control التي هي تسميات مختلفة، لكنّها تعني كلها إدارة الجودة الشاملة، ونلخص المبادئ التي تستند عليها كما يلي:

- التركيز على العميل؛
- إشراك جميع وظائف المؤسسة في تحقيق الجودة؛
- التحسين المستمر والذي يهدف إلى تحقيق "صفر عطل"؛
- إشراك جميع أفراد المؤسسة وعلى كل المستويات وبالأساس من خلال حلقات الجودة لتحقيق الجودة؛

- العامل الوقائي الذي يعتمد على التركيز على العمليات Processus.

إنّ التفوق الياباني وزيادة القدرة التنافسية لمنتجات الشركات اليابانية في الأسواق العالمية أدّى إلى تفضّل المختصّين الغربيين في الجودة، وراحوا يناشدون المؤسسات الاقتصادية الأمريكية إلى تبني النموذج الياباني للجودة. وبالفعل وابتداء من السنوات 70 من القرن الماضي بدأ في الولايات المتحدة ثمّ في أوروبا بتقليد النموذج الإداري الياباني المتمثّل في إدارة الجودة الشاملة TQM. وكان لحلقات الجودة بالخصوص الصدى الكبير في هذا المجال، بحيث بدأت تلك الحلقات بالانتشار بشكل كبير في الثمانينات في الشركات الغربية. وبذلك ساهمت هذه الحلقات في تطوير الممارسات والسلوكيات وأصبحت تخيّم على السير اليومي للمنظمات والمؤسسات الاقتصادية الغربية. وفي مطلع الثمانينات، وبفضل اشتداد المنافسة العالمية بفعل انفتاح الأسواق وتوسّعها، فإنّ المؤسسات التي أصبحت تحصل على أحسن العائدات من استثماراتها هي تلك التي تعتمد في سياسة نموّها على ما يعرف بالعولمة من خلال اختيار الاستراتيجيات المرحلية المتمثلة فيما يلي¹:

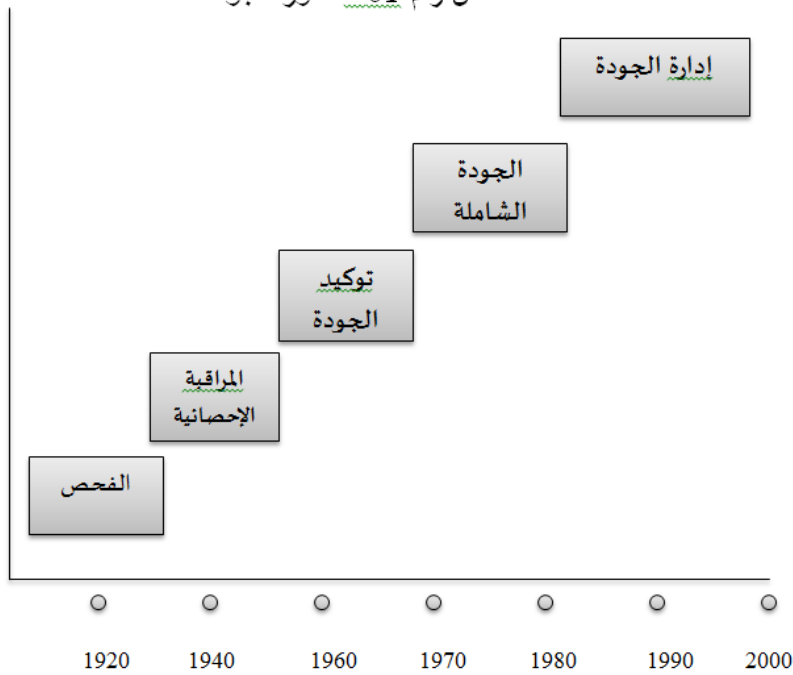
- إنتاج منتج أساسي يلبي الحاجات الرئيسية ناتجة عن تيار اقتصادي واجتماعي عالمي قويّ ودائم؛
- تصنيع المنتج في البلد الأصلي؛
- بيع أولاً هذا المنتج في كل أنحاء العالم باستهداف موقع استراتيجي مكوّن من عملاء لهم قابلية لظهور موضة يحملها هذا المنتج؛
- تصنيع منتجات "مشتقة" ذات تكلفة ضعيفة في البلدان ذات النمو الاقتصادي القويّ؛

¹ www.qualité on line.com/question-158 consulté le 02/12/2014

- دخول أسواق ناشئة بمنتجات مشتقة؛
- استيراد منتجات أو خدمات مشتقة مصنعة في البلدان الناشئة من أجل تحقيق أرباح كبير دون فقدان الصورة.

فمن أجل الوصول إلى تحقيق تلك الاستراتيجيات، فإن العمليات ونظرا لتعقدها يجب إدخال في كل عملية أو مرحلة طريقة إدارة خصوصية للجودة مثل التحكم في الإنتاج وترسيخ ثقافة الجودة في وحدات الإنتاج في البلدان الناشئة.

شكل رقم 01 : تطور الجودة



Source : Moulay Abdellah AMADOUR, La qualité, comment s'y prendre au Maroc ? Ed. Maghrébines, Casablanca, 1998, p. 13

تعكس المراحل التي عرفت تطور مفهوم الجودة مدى نمو الفكر البشري وعبقريته في التجاوب مع الأحقاب التاريخية. لذا فإن الاهتمام بالجودة منذ الثورة الصناعية يرجع إلى تطور المجتمعات وبالخصوص في البلدان المتقدمة التي أصبح أفرادها أكثر إلحاحا على جودة المنتج المراد استعماله. فالتطور السريع لهذا المفهوم منذ بداية القرن العشرين وبالأخص بعد الحرب العالمية الثانية يرجع بالدرجة الأولى إلى الحرية الاقتصادية والمنافسة الشديدة بين المنتجين. وفي هذا المجال أصبح لجودة المنتجات العامل الأساسي لتصريفها وقبول المستهلكين لاستعمالها وبعبارة أخرى صارت محددا كبيرا لزيادة الطلب عليها نظرا للمواصفات التي يرغب المستعملين توفرها وفق متطلباتهم.

المطلب الثاني: أبرز رواد الجودة

إنَّ التطرق للجودة مقرون بشكل كبير بمجموعة من العلماء الذين أرسوا الدّعائم والرّكائز الأولى للمفهوم الحديث للجودة، كما يرجع لهم الفضل في ترسيخ الطابع العلمي لهذا المفهوم، وذلك بإدخال العديد من الأدوات الرياضية والإحصائية في ميدان الجودة. فتناول هذه المجموعة من الشخصيات الكبيرة التي أحدثت ثورة كبيرة في العالم الصناعي والفكري ذو الصّلة ببيان ويوضّح الدور الذي لعبه هؤلاء الرّواد في التّقدم الاقتصادي والتكنولوجي بعد الحرب العالمية الثانية التي أحدثت أضراراً كبيرة في اقتصاديات الدّول المتقدّمة. فبفضل (E.Deming) و (J.JURAN) وآخرون عرف اقتصاد الدّول الغربية نمواً مذهلاً وفي وقت قياسي، وذلك بفضل المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات والتركيز على الجودة كعامل للزيادة من التنافسية. وفي هذا الإطار سنتطرق لأبرز العلماء المختصين في الجودة وإلى إسهاماتهم في هذا المجال.

1- ولتر شوارت (1891-1967) W.A.Shewart

عمل "شوارت" كباحث في مخابر "بال Bell"، وكان أول من طبّق طرق إحصائية تتمثّل في السيطرة الإحصائية على الجودة في مخابر "Bell" وفي هذا المجال فقد ألف كتابين شهيرين هما: Economic Control of Quality of Manufactured Product في سنة 1931، وخاصة كتاب Statistical Method from the View point of Quality control الصادر في سنة 1939، الذي يعتبر مرجعاً أساسياً للرّواد الذين أتوا بعده. وكان الهدف الأساسي الذي تضمنته أبحاثه يتمثّل في تفسير التّحكم في جودة المنتج المصنّع، ويتمثّل ذلك في المراقبة الإحصائية لتغيرات مواصفات المنتج. فإذا كانت تلك التغيرات كبيرة، فإنّ رضا العميل لا يتحقّق وبذلك يجب البحث عن أسباب تلك التغيرات قصد الحدّ منها.

2- وليام إدوارد ديمينغ (1900-1993) W.E.DEMING :

يعتبر "ديمينغ" أب الرقابة على الجودة ويعتبر خليفة Shewart بحيث اعتد طرقه في مجال الرقابة الإحصائية والتي تسمح بتقييم إلى أي درجة يمكن أن تقع المنتجات في حدود التغيرات المقبولة. فديمينغ هو إحصائي أمريكي مشهور، كان تخصصه الأول هو الفيزياء النظرية، ونتيجة لتأثره بـ "Shewart" تحوّل إلى استشاري بارز في مجال الإدارة وبالتحديد عندما انتقل إلى اليابان

في بداية السنوات 50 من القرن العشرين، بحيث اشتغل هناك في تدريس طرق إدارة الجودة الشاملة لفائدة مهندسي ومسيري المؤسسات الكبرى وكان يعتبر آنذاك في اليابان العنصر الدافع للإنعاش الاقتصادي لليابان وتطوره. وكتريم له وعرفانا بأعماله قام الاتحاد الياباني للعلوم والهندسة بإنشاء جائزة ديمينغ Deming prize التي تتوج كل سنة النجاحات في مجال الجودة واعتمادية المنتجات. كما قام امبراطور اليابان هيرو هيتو Hirohito بتقليد ديمينغ Deming وزميله جوران Juran في 1960 ميدالية الكنز الذهبي¹.

في مطلع الثمانينات من القرن الماضي تم إرساء أسس الإدارة الشاملة للجودة (Total Quality Management) في الولايات المتحدة، وكان "ديمينغ" أحد أبرز المؤسسين، وترجع أصول هذا الأسلوب من الإدارة إلى النظرية الإحصائية وبالأخص للرقابة الإحصائية للعمليات التي تستند إلى تقنيات العينة وتحليل التغيرات². وقد وضع "ديمينغ" أربعة عشرة نقطة تتضمن منهجية إدارة الجودة، وهذه النقاط هي بمثابة مبادئ وأسس للجودة الشاملة ووردت هذه النقاط في كتابه Out of the "crisis" خارج الأزمة. وبهذا الصدد يمكن تناول هذه المبادئ أو النقاط الأربع عشر التي أتى بها "ديمينغ" هي كما يلي³:

- تحديد الهدف المتعلق بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات: بحيث أن هدف كل مؤسسة أن تصبح قادرة على المنافسة، وجلب عملاء وخلق فرص عمل؛
- تبني فلسفة جديدة: نحن في عصر اقتصادي جديد، فالمسييرين الغربيين عليهم الاطلاع بمهامهم ومسؤولياتهم للقيام بالتغيير؛
- إن الجودة لا تتطلب إلا حد أدنى من الرقابة والفحص: لذا يجب إدخال الجودة انطلاقاً من مرحلة التصميم؛

¹ A. CHARDONNET ; D. THIBAUDON ; Le guide du PDCA de Deming ; Editions d'organisation ; Paris ; 2003 ; p.4.

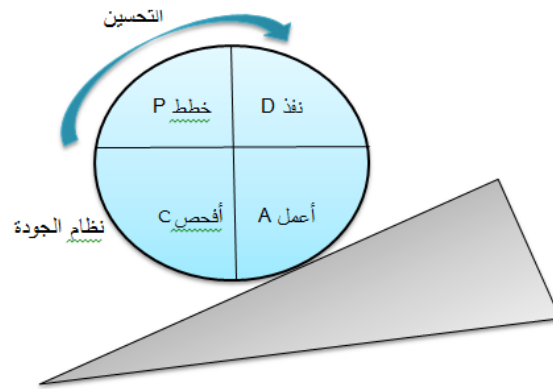
² R. GRAND ; R. SHANI ; R. KRISHAN; Le TQM ; Une vraie rupture managériale ; l'expansion management review ; N: 49 ; été 1994 ; pp.48-59.

³ www.fr.Deming.org/les_14.html. Consulté le 22/04/2016.

- التخلي عن قاعدة المشتريات بأقل سعر: يجب السعي إلى التقليل من التكلفة الكلية، كما يجب التعامل مع عدد أدنى من الموردين حسب المادة، وإرساء معهم علاقات طويلة الأجل مبنية على الاحترام والثقة؛
 - تحسين مستمر لكل عمليات التخطيط، الإنتاج، والخدمة: الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف؛
 - اعتماد تكوين مهني دائم؛
 - اعتماد نظام القيادة: يهدف إلى ممارسة كل واحد لسلطته ومساعدة الأفراد والآلات في تحسين العمل مع مراجعة طريقة وشكل القيادة؛
 - القضاء على الخوف: من أجل أن يصبح كل الأفراد قادرين على المساهمة في نجاح المؤسسة؛
 - إزالة الحواجز بين مختلف أقسام المؤسسة: كما يجب العمل ضمن روح الفريق وذلك لتجنب ظهور مشاكل خلال إعداد واستعمال المنتجات؛
 - القضاء على الشعارات وتقادي استخدام الصيغ التي تطلب من العاملين الوصول إلى صفر عيوب: من أجل الرفع من الإنتاجية، حيث إنّ هذه الطريقة تؤدي إلى خلق حالات من الصراع؛
 - استبعاد حصص الإنتاج وكل أشكال الإدارة بالأهداف: حيث يتم استبدال هذه الطرق بالقيادة؛
 - القضاء على العوائق التي تمنع العمال، المهندسين والإطارات: كي يكونوا فخورين بعملهم، وتشجيعهم لإنجاز الأعمال بشكل جيّد؛
 - إعداد برامج فعّالة للتعليم والتحسين الفردي؛
 - تجنيد كل أفراد المؤسسة من أجل القيام بالتّحول.
- إنّ هذه المبادئ التي أوردها "ديمينغ" صالحة التطبيق سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، وأيضاً إن كانت عمومية أو خاصة. فهذه المنهجية تتعلّق بكل المسائل سواء كانت التنظيمية، الإنتاج، التسيير أو الصيانة، لذا فإنّ الجودة بالنسبة لـ "ديمينغ" فهي تحقيق احتياجات العملاء والمستهلكين. كما وضّح "ديمينغ" أن المؤسسة يجب عليها أولاً توضيح مشروعها مع تحديد مهمتها، تصوراتها وأهدافها، كما يجب عليها البحث بصورة مستمرة عن تحسين منتجاتها وخدماتها المقدّمة للعملاء، ومن أجل تحقيق ذلك يجب عليها تحقيق الرضا لكل العاملين بالمؤسسة. فمن بين المبادئ الأساسية للجودة هي الوقاية والتحسين المستمر، لذا فإنّ الجودة هي عبارة عن مشروع دون نهاية

وهي تسعى إلى الأخذ بعين الاعتبار الاختلالات الأمامية le plus amont، وفي هذا السياق وضع "ديمينغ" استراتيجية التحسين المستمر للجودة تتمثل في شكل دائرة مكونة من أربعة أركان متكاملة، وهي بذلك عبارة عن حلقة تضم أعمال تصحيحية ووقائية يطلق عليها بحلقة أو عجلة ديمينغ Roue de Deming:

شكل رقم 02: عجلة ديمينغ (حلقة ديمينغ)



المصدر: من إعداد الباحث

إن هذه الحلقة التي يطلق عليها أيضا بنموذج PDCA، والتي تتضمن أربع مراحل هي كما يلي:

- خطط Plan : تتمثل في تحديد الأهداف المراد تحقيقها؛
- نفذ Do: الكشف عن الأخطاء، تحديد أسبابها المحتملة والتأكد من أسبابها؛
- فُتّش Check: مراجعة مدى تحقيق الأهداف المحددة؛
- أعمل Act: تطبيق الحلول الناجحة والتخلي عن الحلول الفاشلة، يتم صياغة النجاحات واعتبارها جزءا من استراتيجية المؤسسة.

ومنذ صياغة هذه الطريقة PDCA وانتشارها بشكل كبير، أصبحت تستعمل كأداة هامة في مختلف المجالات كمنهجية لحل العديد من المشاكل. كما قدّم DEMING مجموعة من الأخطاء والتي من خلالها ينبّه المؤسسة على تفاديتها والتي يعتبرها قاتلة منها عدم ثبات الأهداف، وعدم الاستقرار في الإدارة.

ارتكزت أعمال وأبحاث DEMING على اعتبار العميل كأولوية في أي نظام للجودة، واستبعاد طريقة الإدارة السلطوية التيلورية. كما كان لـ DEMING الفضل في مساعدة المؤسسات اليابانية في الخروج من حالات الركود التي عرفتتها بعد الحرب العالمية الثانية. وعند رجوعه إلى الولايات المتحدة، حاول. وبذلك فإنه يعتبر الأب الروحي للجودة والشخصية التي مهّدت الطريق لتوسيع وترسيخ فكرة الجودة في العالم الاقتصادي.

3- جوزيف جوران J.Juran (1904-2008):

ينحدر "جوران" من عائلة رومانية هاجرت إلى الولايات المتحدة سنة 1912. بعد دراسته الجامعية بـ "Minnesota" التحق بمصانع "Western Electric" كمهندس في مكتب المناهج بمؤسسة "Telephone Bell" بشيكاغو، وقد واجه في عمله تعقّد هذا المصنع الذي يحتوي على 40000 عامل. وبذلك تبلورت لديه فكرة تطبيق مبدأ 20/80 بالتّوازي مع استعمال الطرق الإحصائية من أجل القضاء على عيوب الجودة والتحسين من أداء التّجهيزات الصناعية¹. في سنة 1951 نشر كتاب Quality Control Hand Book والذي أكسبه شهرة عالمية، ويعرض فيه نموذج PARETO واستعماله في الرقابة على الجودة. وعلى غرار ديمينغ التحق جوران باليابان أربع سنوات بعد مجيء ديمينغ، وقدم عدّة محاضرات وملتقيات لصالح إدارات المؤسسات اليابانية، وكانت تدخلاته في مجالات التكوين تتمحور حول الطرق والمناهج الواجب تطبيقها من أجل استعمال واسع لإدارة الجودة. في مطلع الستينات من القرن العشرين ساهم جوران بشكل فعّال في إطلاق حلقات الجودة. في سنة 1979، قام بتأسيس معهد جوران وقد عرض فلسفته المتعلقة بالجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة "Trilogie de la Qualité"، حيث أكّد على أن إدارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل أو عمليات هي²:

- تخطيط الجودة؛

- السيطرة على الجودة؛

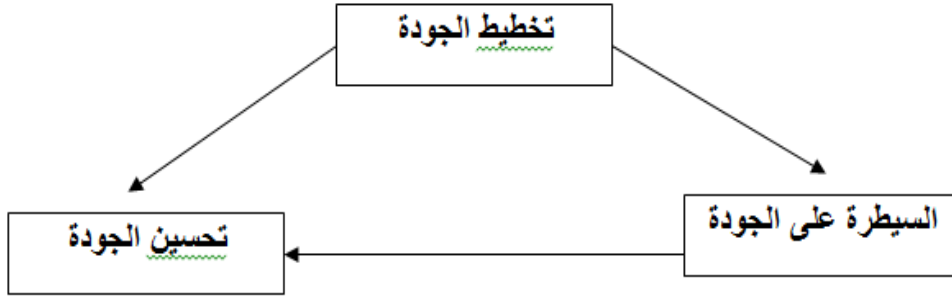
¹ M. BALDELLON ; M. JURAN et la loi des 20/80 : nul n'est prophète en son pays ; journal les Echos du 06/06/2012

² عبد الستار العلي، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 67-69.

- تحسين الجودة.

ويمكن تمثيل تلك المراحل في الشكل الموالي:

شكل رقم 03 : ثلاثية جوران



المصدر: إعداد الباحث

- **تخطيط الجودة:** حسب جوران، فإنَّ التَّخطيط للجودة يبدأ من تعريف المستهلك الذي حدَّده على كونه أي شخص يؤثر في العملية، حيث يشمل على المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي. وبعد الانتهاء من تحديد حاجات المستهلك يصبح من الضروري تطوير المنتج والخدمات التي تطابق هذه الحاجات وتؤسَّس على ضوئها أهداف الجودة التي تشمل على الكلف الدَّنيا الممكنة. وبعد ذلك تبدأ عملية التَّصميم التي تكون قادرة على صنع المنتج تحت ظروف التَّشغيل الفعلي. وأخيرا يتوجب تحويل العملية إلى المنتجين بعد تدريبهم على تنفيذها بصورة جيِّدة أو مرضية.

- **التحكم في الجودة:** حيث يجري التَّوجيه على العناصر الحرجة الواجب إحكام السيطرة عليها، لذا لا بدَّ من توصيف هذه العناصر مع تحديد المعايير الممكن القياس بها والطرق المستخدمة في القياس. كما ولا بدَّ من تأسيس معايير الأداء، ويجري قياس الأداء الفعلي ثمَّ مقارنته مع المعيار المحدد له مسبقا، وفي حالة ظهور انحرافات لا بدَّ من اتخاذ الإجراءات التَّصحيحية لذلك. ويدعو "جوران" هنا إلى أن مسؤولية السيطرة على الجودة هي ضمن مسؤوليات العمال أيضا الذين يقومون بأداء الوظائف، لذلك لا بدَّ من تدريب هؤلاء العاملين على كيفية جمع البيانات وإجراء القراءات بالإضافة إلى حل المسائل.

- **تحسين الجودة:** المقصود بتحسين الجودة هنا هو تحسين مواصفات المنتج، وتتم من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات محدَّدة على المنتج أو الخدمة، ويتطلب ذلك

تنظيم فريق عمل لقيادة المشروع واكتساب الأسباب المؤدية إلى تدرّج الجودة أو عوامل تحسينها. وأخيرا وضع الآلية التي بموجبها يتم إحكام السيطرة على العملية الجديدة، وقد أوجد جوران أيضا مفهوم تكلفة الجودة بعد أن شعر بأن مقياس التكلفة من الممكن أن يكون الصيغة الفاعلة في إدارة الجودة. والمقصود بكلف المطابقة هي تكلفة كل من الأداء والوقاية تزداد كلما انخفض معدل العيوب، في حين تنخفض كلف عدم المطابقة وهي تكلفة كل من الفشل الداخلي والخارجي. وتعود هذه العلاقة المتبادلة إلى تحقيق المستوى الأمثل للمطابقة، ويعلن " جوران " بأن معظم الشركات تملك كلف عدم المطابقة بمستويات عالية تصل إلى ما بين 50-80 % من الكلف الكلية للجودة، وهذا يعني بأن مثل هذه الشركات تعمل بمستوى جودة أقل من المستوى الأمثل.

إن ما جاء به " جوران " في هذا ما هو غلا تعميق لمفهوم الجودة، لذا قدّم مقاربتين لها، تتمثل المقاربة الأولى في غياب العيوب في المنتج، والثانية تتعلق بمدى استجابة المنتجات لمتطلبات العميل والمستهلك وتحقيق رضاهم. لذا، فإنّ تحقيق الجودة يمر حصريا على أساس هاتين المقاربتين، ولذا يجب التوفيق بين مجموعة العوامل مثل المواصفات والحاجات، من خلال ذلك وكما تطرقنا له سابقا، فإنّ الجودة هي المطابقة مع الغرض.

4- أرماند فايجنباوم Armand FEIGENBAUM (1920-2014):

يعتبر " فايجنباوم " من أبرز منظّري الجودة، وهو أستاذ معروف في هذا المجال، بحيث على غرار أنه عالم إحصاء فقد تميّز بمحاضراته ومؤلفاته في ميدان الجودة. اشتغل كمدير لوظيفة الإنتاج والجودة في شركة "Western General Electric" وكان أول من استعمل عبارة مراقبة الجودة الشاملة المعروفة ب (Total Quality Control) وذلك في كتابه الصادر سنة 1951 الذي يحمل نفس العنوان. عرّف " فايجنباوم " الجودة على أنّها " العملية التي يتمثل هدفها في تكاثف الجهود من أجل تطوير الجودة، المحافظة عليها وتحسينها سواء ضمن المجموعة أو في المنظمة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي وكل ذلك يصب في تحقيق حاجات ومتطلبات العميل أو المستهلك. فالجودة تبدأ من العميل وتنتهي عنده، كما ينظر للجودة بأنها مسؤولية الجميع لذا، فإنّ ضبط الجودة يجب أن ينطلق منذ تصميم المنتج لينتهي عند تسليم المنتج للعميل. وبذلك، فإنّ " فايجنباوم " يرى أن للجودة ثلاث أبعاد تتمثل فيما يلي:

- أبعاد تقنيّة: تتمثّل في مواصفات المنتج وأدائه؛
- أبعاد اقتصادية: تتمثّل في تحقيق حاجات العميل بأقل تكلفة وفي الآجال المحدّدة، مع الحدّ إلى أقل مستوى من الاختلالات الداخلية؛
- أبعاد إنسانية: تتمثّل في إشراك جميع أفراد المؤسسة في مشروع مشترك بغية أن يجد كل واحد نفسه في جو يسمح له بالعمل بشكل مريح.
- كما ينظر FEIGENBAUM إلى الجودة من خلال النقاط التالية:
- الجودة هي إدراك ما يفكر فيه العميل، وليس ما تراه المؤسسة؛
- الجودة والتكلفة متماثلان وليس مختلفان، لذا فالجودة هي التكلفة؛
- الجودة هي مسألة فردية ومسؤولية الجماعة؛
- الجودة والابتكار مترابطان والاستفادة مشتركة؛
- إدارة الجودة هي مسألة إدارة أعمال؛
- الجودة أساسية؛
- الجودة ليست هدفا ظرفيا أو ثابتا لكنها عملية مستمرة في التحسين.

5- فيليب كروسبي Philip CROSBY (1926-2001):

يعتبر " كروسبي " من الرّواد الأساسيين للجودة، فقد بدأ العمل في الميدان الصناعي كمفتّش وتقلّد بذلك عدّة مهام حتى أصبح في النهاية مديرا للجودة في شركة (ITT) الأمريكية. في سنة 1979 قام بتأسيس ما يعرف ب Philip Crosby Associates والتي تملك شركة General Motors 10% منها، في مفهوم كروسبي للجودة هو " صفر معيب " "Zéro défaut"، فهذا لا يعني أن الأخطاء أو العيوب غير مقبولة، وكما أنه يتوقّف على المنظمات عدم تركيز التفكير على الأخطاء المحتملة وكذا عدم التّخطيط للتّعديلات المحتملة أيضا. لذا فإنّ مقارنة " كروسبي " للجودة تتلخّص في أربع نقاط أساسية وهي¹:

¹ عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 70.

- تعني الجودة مطابقة المتطلبات، وأن المتطلبات لابد أن تكون محدّدة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين أن يتوقّع ما مطلوب منه؛
 - تأتي الجودة من الوقاية، وأن الوقاية هي نتيجة التّدريب والالتزام والضبط والقيادة وغيرها؛
 - معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري، لذا لابد من عدم تحديد أي مساحات (أو تفاوتات مسموح بها) للأخطاء؛
 - قياس الجودة يعني ثمن عدم المطابقة.
- على أساس هذه النقاط التي تعتبر أيضا بمثابة المبادئ الأربعة لإدارة الجودة حسب "كروسبي"، فإن الإنتاج يجب أن يتحقّق بجودة تامّة خالية من العيوب لتحقيق المطابقة مع المواصفات قصد تلبية حاجات العملاء، كما أن نظريته تركز على الوقاية وأن تحسين طرق الوقاية سيؤدّي إلى تخفيض التكاليف، كما يلح على القيام بالأعمال بشكل جيّد وفي المرة الأولى. كما اقترح "كروسبي" منهجية تتكون من أربعة عشر (14) مرحلة من أجل إقامة عملية تسييرية للجودة في المؤسسة لغرض التحسين، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- انخراط والتزام الإدارة العليا؛
 - تكوين فريق في مجال تحسين الجودة؛
 - قياس الجودة بوضع مؤشرات من أجل الكشف عن حاجات التحسين؛
 - تقييم تكاليف اللاجودة؛
 - رفع إدراك الجودة لدى العاملين؛
 - القيام بالأعمال التّصحيحية؛
 - إنشاء لجنة تتكلّف بالتخطيط للعيب الصفري؛
 - تكوين وتدريب العاملين في مجال تحسين الجودة؛
 - تخصيص يوم للعيب الصفري خلال السنة، كي يتم تحسيس جميع الأفراد بالمعايير الجديدة للأداء؛
 - تحديد الأهداف من أجل تحويل الالتزامات إلى أفعال؛
 - القضاء على مسببات الأخطاء؛

- تحفيزات علنية وغير مالية، تقدّم لكل من ساهموا في تحقيق الأهداف؛
- تكوين مجلس للجودة من خبراء الجودة ومن رؤساء الفرق؛
- إعادة العملية من أجل التحسين، وقد تأخذ هذه العملية من سنة إلى سنة ونصف لأن الأمور في تغيّر ويلتحق بالمؤسسة عمال جدد.

على أساس ما أتى به "كروسبي" من إسهامات في مجال إدارة الجودة، يمكن استخلاص أن نموذج يرتكز على أن الجودة هي مدى المطابقة مع المتطلبات، وليس على كفاءة الأداء، كما يركّز على الوقاية بدل الاهتمام بتقييم النظام. أما جوهر إسهامات "كروسبي" فتعتمد على الإنتاج بدون عيوب، وإنتاج خال من الأخطاء بدل ما يقارب المطلوب بدرجة كافية.

على غرار رواد الجودة الأوائل وكلهم من جنسية أمريكية، هناك مختصّين في هذا المجال استفادوا من أعمالهم بسبب الاحتكاك بهم بمناسبة زيارتهم لليابان بالخصوص، أضافوا بإسهاماتهم في تطوير الجودة وفي مفهومها.

7- خبراً آخرون: كان الفضل أيضاً في تطوير الجودة ومفهومها لمجموعة من المحدثين، نتناول أهمهم:

أ- كاورو إيشيكاوا (1989-1915) : Kaoru ISHIKAWA

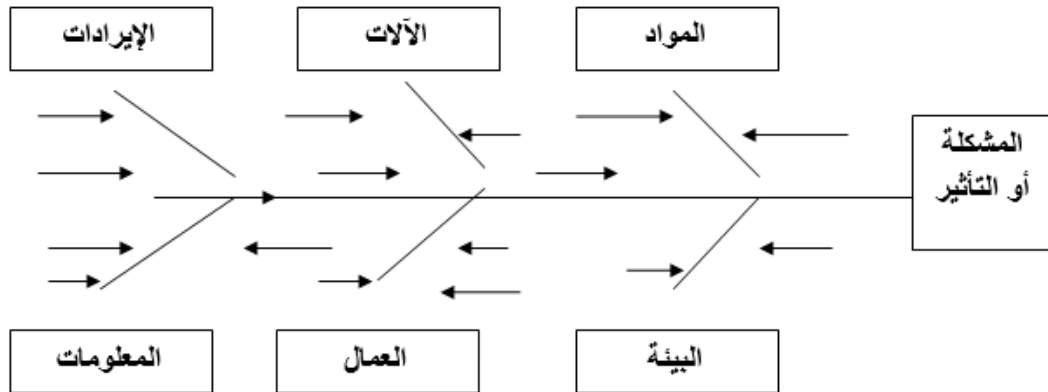
هو مهندس ياباني مختص في الكيمياء، ويعتبر من المنظرين الأوائل لإدارة الجودة، ونتيجة لأعماله وأبحاثه أحرز على جائزة ديمينغ Deming سنة 1952 تتويجا لإسهاماته العلمية في تطوير مفهوم الجودة، كما يعتبر "إيشيكاوا" مبتكر ملفات الجودة وترسيخ مفهوم الجودة لدى العاملين الذي يعرف بالتكامل العمودي للجودة، كما شجّع مفهوم وظائف المؤسسة على الانخراط في الجودة التي تعرف بالتكامل الأفقي للجودة. يرى "إيشيكاوا" أن الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب، كما يرى أن الاستثمار في التدريب أثناء العمل أساسي. وبالنسبة له، فإن الجودة تخضع إلى حاجات المستهلك أو العميل، وما دام أن الحاجات وطموحات العميل تتغيّر باستمرار، فإن ذلك يؤدي إلى تغيّر آلي لمقاييس ومعايير الجودة. فالجودة هي مقابلة حاجات العميل وأنها مسألة الجميع، وكل فرد في المؤسسة عليه المساهمة ضمن الفريق.

كما يرجع الفضل إلى "إيشيكاوا" في تكثيف استخدام الأساليب الإحصائية وتبني خريطة السبب والنتيجة المعروفة بعظمة السمكة، فحسب خريطة السبب والنتيجة Diagramme Causes et effets الذي يعتبر أداة تسمح بفهم سبب عيوب الجودة، فإنه يستعمل في تحليل العلاقة بين المشكلة وكل الأسباب الممكنة. كما تسمح تلك الخريطة بـ:

- تصنيف وترتيب كل الأسباب المتعلقة بالمشكل المطروح؛
- مساهمة كل واحد في التحليل؛
- تخفيض نسيان الأسباب بواسطة العمل الجماعي؛
- تقديم الحلول الممكنة.

لذا فإن إعداد خريطة "إيشيكاوا" يعتمد على العمل الجماعي. ونظرا لأهمية هذه الأداة يمكن تمثيلها كما يلي:

شكل رقم 04: عظمة ISHIKAWA



المصدر: رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قداة؛ إدارة الجودة الشاملة؛ دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان؛ الطبعة الأولى؛

2008؛ ص 289

ب - جينشي تاغوشي Genichi TAGUCHI (1924-2012):

هو مهندس وإحصائي ياباني قام بتطوير منهجية شاملة لتطبيق الإحصاء في الإنتاج. وقد عمل "تاغوشي" في البحرية اليابانية أثناء الحرب العالمية الثانية، وبعد الحرب عمل كباحث في وزارة الصحة، ثم انتقل في سنة 1950 إلى الشركة اليابانية للهاتف (NTTC) ليعمل في مراقبة الجودة، التي أصبحت آنذاك جدّ شائعة بسبب مداخلات Deming و Juran ومنظمة (Juse)، وفي

هذه الفترة عمل كاستشاري للعديد من الشركات اليابانية في مجال استعمال وتطبيق الإحصاء في الجودة وبالخصوص في شركة " Toyota".

في منتصف الخمسينيات عمل كأستاذ متقّل في اليابان، مما سمحت له الفرصة بالعمل مع W.Shewart و Ronald Fisher وخارج اليابان تنقّل إلى الولايات المتحدة وقام بعدّة مداخلات في جامعة " Princeton". في الثمانينات ساهم بشكل فعال في أعمال تحسين الجودة في العديد من الشركات الأمريكية منها " Ford Motors" وشركة " Boeing"، وقد قام "تاقوشي" بتأليف العديد من الكتب.

تتمثّل إسهامات " تاقوشي" في ميدان الجودة من خلال النموذج التالي¹:

- إنّ التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج المصنّع، أو تحسين الخدمة المقدّمة وتقليل التكاليف؛

- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج؛
- يمكن تحديد المعايير والمقاييس الخاصة بالعملية أو المنتج وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية؛

- يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.

يستند منهج " تاقوشي" على التّركيز على جودة تصميم المنتج بدلاً من كان سائداً من قبل على جودة العملية الإنتاجية. وقد اشتهر " تاقوشي" بالنموذج الذي أتى به والذي نلخصه في النقاط التالية:

- دالة الخسارة: وهذه الدالة لها علاقة بالانحراف عن أحسن جودة منتظرة لخاصّة معيّنة، بحيث أن تغيّر دالة الخسارة تكون متناسبة عكسياً مع زيادة الجودة. وعلى أساس دالة الخسارة يريد "تاقوشي" قياس أثر اللاجودة على المجتمع. وكما هو ممثّل في الطرق التقليدية لقياس الجودة بواسطة خرائط المراقبة التي تحتوي على الحدود السفلى والحدود العليا، فإن اللاجودة هي بمثابة تجاوز العملية لهذه

¹ عبد المجيد مازن؛ إدارة الجودة الشاملة؛ المنظمة العربية للتنمية في الإدارة؛ القاهرة، 1994؛ ص 17.

الحدود. وفي هذا المجال، استند "تاقوشي" إلى القيمة الهدف أو القيمة الاسمية، فأبي انحراف عن هذه القيمة الهدف يمثل خسارة لا تخص المؤسسة وحدها بل تخص المستهلك وحتى المجتمع ككل. لذا على المؤسسة التقليل والتقليص من انحرافات العمليات من أجل الوصول إلى القيمة المستهدفة أو الهدف، فكل انحراف عن الهدف ينتج عنه خسارة مالية تساوي مربع الانحراف عن الهدف.

- إدارة رقابة الجودة على خطوط الإنتاج: تتم عن طريق أخذ عينات منتظمة من خط الإنتاج ثم إجراء عمليات قياس على خصائصها. ومقارنة النتائج مع مثيلاتها المحددة مسبقاً.
- مخططات التجارب بواسطة المصفوفات المتعامدة.

من خلال عرض المدرستين المشهورتين في الجودة، المدرسة الأمريكية الممثلة في روادها المعروفين والمدرسة اليابانية التي استفاد خبراء الجودة فيها من أعمال المهندسين الأمريكيين، فإن العلماء من البلدين ساهموا بدرجة كبيرة وبصورة فعالة في تطوير مفهوم الجودة وإعطائه الصبغة العالمية. وفي هذا المجال كان لتدخلات رواد الجودة الأمريكيين في الجامعات والمراكز اليابانية وكذا المؤسسات الصناعية أثراً كبيراً على ظهور الأسلوب الياباني لإدارة الجودة وانعكاس ضخم على تحول المؤسسة الصناعية اليابانية، بحيث عرفت نمواً سريعاً على غرار شركة "Toyota" التي كانت في الخمسينات عبارة عن مصنع صغير للشاحنات والحافلات تعمل في سلاسل صغيرة. وكان لزيادة الإنتاج في السنوات 60، 70، 80 أثر على تطور الجودة. فالجودة حسب ما جاء به روادها، هي بمثابة مجموع المعايير التي تحددها المؤسسة من أجل تحقيق رضا العملاء. كما أن إدارة الجودة هو ذلك التنظيم الذي يتم اعتماده من أجل ضمان تحقيق حاجات متعاملي المؤسسة، وهي أيضاً مجموع المواصفات التي نحددها مسبقاً بهدف تحقيق جودة المنتج وزيادة الثقة به.

المطلب الثالث: الجودة في الإسلام

كما ذكرنا سابقاً، أن الجودة تطورت في الميدان الصناعي وكانت مركز اهتمام الخبراء والعلماء وكذا الفلاسفة والأديان. ففي الدين الاسلام الحنيف، لاقت الجودة نصيباً كبيراً في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة. وبما أن القرآن الكريم أنزل للعالمين، فالبشرية كلها المعنية بتعاليم الدين. فالجودة، لها شقين، الشق الروحاني والشق الدنيوي.

1- **تعريف الجودة في الإسلام:** قدم العيد من الباحثين في الإسلام تعريف للجودة، نقف في هذا المجال عند التعريف الذي نراه أكثر شمولية وهو التعرف التالي:

الجودة هي المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً، ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين وتتضمن السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال¹.

إن ما جاء في هذا التعريف هو تأكيد للتعرف التي عرضناها سابقاً ويتمشى إلى حد ما مع ما ورد في المنظمة العالمية للتقييس ISO. لكن هذا التعريف يعطي بعداً روحياً وأخلاقياً بالإضافة للبعد الاقتصادي. ففي هذه الحالة، فإن الإنسان بسبب إيمانه بالله والرسول صلى الله عليه وسلم، يجد نفسه يمارس رقابة ذاتية طاعة لله والرسول، وبذلك يطمئن بآله بتحقيق العمل الصالح بكل جوانبه أبعاده الدينية والاجتماعية والدنيوية.

2- **أسس الجودة في الإسلام:** يمكن استنتاج مجموعة من الأسس التي تقوم عليها الجودة في الإسلام:

- **اتقان العمل:** يحث الدين الإسلامي الإنسان على العمل واتقانه لأن العمل بالإضافة أنه سر وجود الإنسان في الأرض منذ خلقه، فإنه عبادة وأن الله ورسوله رقيبان كما تنص عليه الآية الكريمة: "وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"-(سورة التوبة، الآية 105). كما ورد في الحديث الشريف حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه". فمن الآية القرآنية والحديث الشريف، فإن القيام بالعمل واتقانه هي من صفات المسلم، لذا على الأخير العمل بنية صادقة والعمل بالشكل الجيد والمتقن من أجل نيل رضا الله والرسول والفوز بالآخرة؛

- **المنافسة:** إن تفوق أي فرد في أي مجال من مجالات الحياة كالعلم أو العمل أو في الكفاءة هو من الأمور المسموح بها والمفضلة في حدود ابتغاء رضا الله. فالمنافسة تكون في حدود الشرع، والله عز

¹ عليّات صالح ناصر؛ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)؛ عمان؛ دار الشروق، 2004؛ ص 16.

وجل الله حث على المنافسة للفوز في الحياة الدنيا والآخرة من خلال الآية: "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"(سورة المطففين، الآية 26)؛

- **التحسين والاستمرار:** إن الأعمال التي يقوم الإنسان بإنجازها لا تتطلب التنفيذ والجودة فحسب بل أيضا المداومة والاستمرار في التحسين والفعالية. وفي الإطار، فإن الحديث النبوي يؤكد ذلك، بحيث: عَنْ عَائِشَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ "سَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَعَلِّمُوا أَنْ لَنْ يُدْخِلَ أَحَدَكُمْ عَمَلُهُ الْجَنَّةَ وَأَنْ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ".

من خلال هذا الاستعراض الوجيز عن مفهوم الجودة في الاسلام، يمكن القول أن الله أنعم الإنسان العقل والبصيرة من أجل التمييز بين العمل الجيد وغير الجيد. فالجودة كمفهوم وممارسات، أصبحت تتمتع بالطابع الكوني على غرار الاكتشافات والاختراعات في العلوم التطبيقية.

المبحث الثالث: رهانات الجودة

إنَّ التطور الكبير الذي عرفه الاقتصاد العالمي وتوسَّع المؤسسات وكذا التَّقدم التكنولوجي، كان من دوافعه توسُّع الأسواق وانفتاح اقتصاديات الدول بفضل العولمة الاقتصادية وإنشاء المنظَّمة العالمية للتجارة في منتصف تسعينات القرن الماضي، والتي بفضلها تمَّ تحرير التجارة الدولية والتَّخفيف من القيود الجمركية أو إلغائها. فهذا الوضع الجديد ألزم المؤسسات الاقتصادية التَّكيف والتَّأقلم مع المعطيات الجديدة من خلال تبنيها أساليب إدارية حديثة أكثر فعالية. ومن بين تلك الأساليب الإدارية إدارة الجودة، فهذه الأخيرة عرفت بدورها عدَّة مراحل في تطورها حتى أن أصبحت حالياً من المقوِّمات الأساسية للأداء والمنافسة.

إنَّ اعتماد وتبني نظام جودة فعَّال وإدراجه ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة من شأنه أن يسمح للمؤسسة من الانخراط في المنافسة ودخول أسواق جديدة، فكما ذكرنا سابقاً، فإنَّ قوَّة المؤسسات اليابانية استمدت من تطبيق نظام إدارة الجودة وإدخال الجودة في استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي سمح لتلك المؤسسات من الانتقال بسرعة من إنتاج منتجات رديئة إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية وذات تنافسية كبيرة.

وعلى هذا الأساس، فإنَّ الجودة تقع في صلب رهانات كبيرة، استراتيجية، اقتصادية، وإنسانية واجتماعية، كما هي مصدر استراتيجيات تسمح للمؤسسات من التَّميَّز عن المؤسسات المنافسة في مجالات متعدِّدة، كالتَّحكم في التَّكاليف والحدِّ منها وخاصة تكاليف اللاجودة. فالتميَّز ينتج عن الالتزام بالجودة في جميع المستويات وتوفير بيئة تسمح للعاملين من ممارسة أعمالهم بشكل فعَّال، لأنَّ الأفراد هم مصدر تحقيق الأداء في المؤسسة.

نتناول في هذا السَّياق رهانات جودة منتجات وخدمات المؤسسة، والمتمثلة في الرهانات الاستراتيجية، الرهانات الاقتصادية، والرهانات الإنسانية والاجتماعية.

المطلب الأول: الرهانات الاستراتيجية

تعتبر جودة المنتجات والخدمات عاملاً أساسياً وحاسماً في تحقيق الأداء في المؤسسة، فالجودة تعدُّ بذلك رهانا استراتيجياً يسمح للمؤسسة من الحصول على حصص في السوق، وكذا اكتساب ميزة

تنافسية في الأسواق المنافسة ويظهر هذا الدور جليًا وبشكل كبير خصوصًا في إطار مختلف الاستراتيجيات التنافسية، وبصورة أدق في استراتيجيات التميز والسيطرة عن طريق التكاليف التي تسمح بالرفع من مردودية المؤسسات، لذا توجد علاقة إيجابية بين الجودة والمردودية.

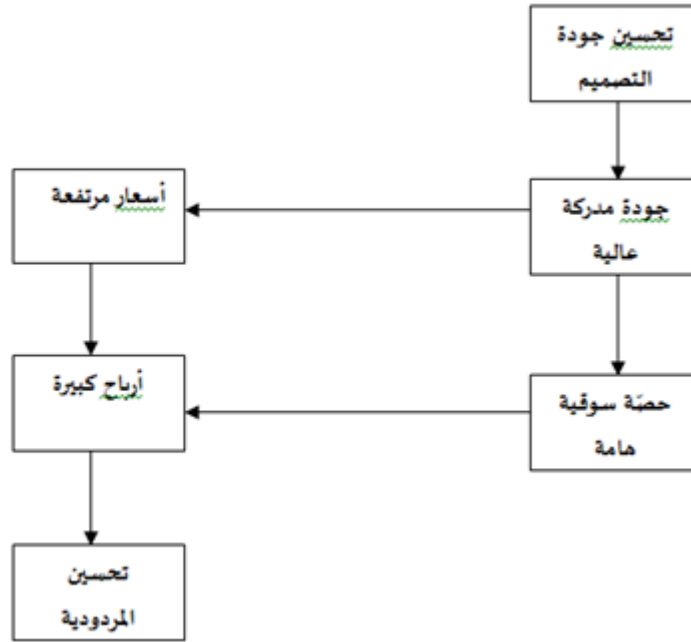
1- التميز La différenciation: يعكس التميز مفهوم أجزاء السوق المتميزة والتي تستجيب بفضل هيكلتها وبنيتها إلى مجموعة مختلفة ومتقاربة من الطلب. وفيما يتعلق بالجودة، فإن المؤسسات التي تكون استراتيجياتها مبنية على الجودة يمكن أن تتميز عن بعضها بأشكال مختلفة، وبالخصوص في الأبعاد الثمانية للجودة التي ذكرناها من قبل، منها الأداء، الديمومة الاعتمادية... الخ، سواء في واحدة منها أو في مجموعة من تلك الأبعاد. فمن الصعب على المؤسسة التموضع على كل الأبعاد بل على مجموعة منها فقط، والتي يدركها العملاء كخصائص أساسية تستجيب إلى متطلباتهم. و تبعًا لذلك، فإن الجودة التي تعتبر مصدرًا لتمييز منتجات أو خدمات المؤسسة، فهي بذلك مرتبطة بالمردودية على النحو التالي¹:

- إن تحسين جودة تصميم المنتج (أداء جيد، ديمومة، اعتمادية... الخ) يسمح للمؤسسة بأن تكون منتجاتها متميزة عن منتجات منافسيها، وكذا تحسين سمعتها بفضل الحملات الإشهارية والترويج للمنتجات، وأيضًا تحسين الجودة المدركة للمنتج من طرف العميل؛

- يسمح الرفع من أسعار المنتجات واكتساب حصة كبيرة في السوق من تحقيق أرباح هامة تعوّض ارتفاع التكاليف الناتجة عن تحسين تصميم المنتجات.

¹ F. CANARD ; Management de la qualité ; Lextenso éditions ; Paris ; 2009 ; p. 45

شكل رقم 5: العلاقة بين الجودة والمردودية



F. CANARD ; Management de la qualité ; Lextenso éditions ; Paris ; 2009 ; p. 45

لذا، فإنّ تحسين الجودة يسمح للمؤسسة من بيع منتجاتها بأسعار مرتفعة، وبالتالي الرفع من حصتها في السوق بحيث أن التكاليف تميل إلى الانخفاض بفعل وفورات الحجم، وكل ذلك سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة وتحسين في المردودية. وفي هذا المجال، فإنّ تداول المعلومات بين المستهلكين بشكل متكافئ وكذا في حالة تميّز أين يكون المستهلكون على إجماع فيما يتعلّق بتصنيف المواصفات، كما أن الترتيب التسلسلي للأسعار يعكس الترتيب التسلسلي للجودة¹. فالمستهلك يكون مستعداً لدفع سعر مرتفع مقابل مستوى عال من الجودة، ففي هذه الحالة يمكن القول أن المنتجات ذات الجودة العالية تكون أسعارها مرتفعة.

2- الزيادة بواسطة التكاليف: من بين العوامل التي تساعد في الرفع من أداء المؤسسة هو الوصول إلى مستوى يسمح لها من الحصول على موقع مميّز فيما يتعلّق بجانب التكاليف. كما ذكرنا من قبل، فإنّ المؤسسات التي تنتج سلع بأحجام كبيرة تميل تكاليفها إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج. أما فيما يخص الجودة، فإنّ هذه الأخيرة تعتبر مصدراً هاماً في تخفيض التكاليف والتحكم فيها. إنّ

¹ B. COESTLER ; S. MARETTE ; Economie de la qualité ; Editions la Découverte ; Paris ; p.26

الرفع من جودة المنتجات بتحقيق أكبر مطابقة مع المواصفات يؤدي في النهاية إلى التقليل من تكاليف الإنتاج، وذلك بتخفيض مختلف تكاليف اللاجودة التي سنتطرق لها لاحقاً.

من خلال ما سبق هناك علاقة السبب والتأثير بين كل من الاستراتيجية والجودة الذي هو في الواقع مفتاح الربط بينهما، فمطابقة المنتج العالية للتصميم ولمتطلبات الزبائن تعني جودة عالية، ومن ثمار الجودة العالية حسب رأي انخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية ومزيد من الوظائف وتحسين الربحية، وبالمقابل فإن رداءة الجودة تتسبب في منتجات أو خدمات أدنى، وتكاليف إنتاج أعلى وبالتالي فقدان الزبائن¹.

المطلب الثاني: الرهانات الاقتصادية

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تعظيم أرباحها وذلك بالتخفيض في تكاليفها. يتحقق هذا الهدف بفضل الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد المتاحة، وكذا الاستفادة من مختلف الفرص. أما فيما يتعلق بعنصر الجودة، فإن المؤسسة مطالبة باعتماد نظام فعال لإدارة الجودة قصد الوصول إلى أهدافها الاقتصادية، لذا فإن الوصول إلى مستوى الجودة يتطلب تحمّل التكاليف التي هي بمثابة استثمار. فالجودة تعتبر مكلفة، لكن عدم القيام بالجودة يكون مكلفاً أكثر، أي تحمّل تكاليف عدم الجودة أو تكاليف اللاجودة. فبغية الحصول على الجودة، على المؤسسة القيام بتقييم وتحديد مختلف التكاليف، فالبعض من تلك التكاليف تكون صعبة الحساب لأنها لا تظهر في نظام المعلومات المحاسبي، لكن لا يعني ذلك استحالة حسابها. لذا، فالتحكم في التكاليف ومعرفتها يشكل أحد الرهانات الأساسية التي تنعكس فيما بعد على الأداء الاقتصادي والتسويقي لها، ومن هذا المنطلق نتناول التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تحقيق الجودة والتكاليف التي بإمكان المؤسسة تجنبها، كما نتطرق إلى المستوى الذي عنده يمكن لها من التحكم في تلك التكاليف.

من أجل الحصول على الجودة، فإن المؤسسة عليها تحمّل مجموعة من التكاليف، وهي بمثابة المصاريف التي قد تتحملها من أجل تحقيق الجودة، كما على المؤسسة تجنب تكاليف ناتجة عن

¹ محمد علي القضاة؛ أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية؛ أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال؛ جامعة عمان العربية للدراسات العليا؛ حزيران 2006؛ ص. 38

الجودة، بحيث أن الاستثمار في الجودة يحدّ من التكاليف الناتجة عن الجودة. ونتناول مختلف تلك التكاليف من خلال تصنيفها كما يلي:

1- تكاليف الاستثمار في الجودة: تتمثل في كل المصاريف التي يتم استثمارها من أجل الحصول على الجودة وهي بمثابة المصاريف التي يتم تحمّلها من أجل تحقيق المطابقة. تتكوّن تلك التكاليف من تكاليف الوقاية وتكاليف الكشف. فتكاليف الوقاية عبارة عن كل الاستثمارات المادية والبشرية التي تقوم بها المؤسسة من أجل المراجعة والوقاية والتقليل من العيوب، أي تمويل كل الأعمال والأنشطة التي تتم على الأسباب والعيوب¹. من أجل فهم مكونات تكاليف الاستثمار في الجودة يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

جدول رقم 2: مكونات تكاليف الاستثمار في الجودة

- تكلفة سير عمل نظام الجودة - التكاليف المتعلقة بتكوين الأفراد - الاستثمار في المناهج الصناعية - الصيانة - تدقيق الجودة - مراجعة دفتر الشروط	تكاليف الوقاية
- مراجعة ومراقبة أجهزة القياس - مراقبة المنتجات - مراقبة المخزون - متابعة الآجال - مراقبة الفواتير....	تكاليف الكشف

المصدر: إعداد الباحث

¹ Norme NF X50-126 ; Guide d'évaluation des coûts de la non qualité ; AFNOR ; Paris ; 1986 ; fascicule documentation.

2- تكاليف اللاجودة أو تكاليف عدم المطابقة:

تكاليف اللاجودة مفهوم حديث دخل العالم الاقتصادي الصناعي والخدماتي على حدّ السواء، تتمثل هذه التكاليف في التكاليف المرتبطة بالاختلالات في المنتج أو الخدمة. التكلفة المتعلقة بتكاليف اللاجودة هي التكاليف التي تهدف إلى القضاء على هذه الاختلالات وعلى هذا الأساس، فإن تكاليف اللاجودة تتكون من:

- **تكاليف الاختلالات الداخلية:** هي عبارة عن عدم المطابقة الناتجة عن العمليات الداخلية. إن التكاليف الناتجة عن عدم المطابقة يمكن للمؤسسة من تجنبها بنفسها، أي أنها تحت مراقبتها وتصرفها.

- **الاختلالات الخارجية:** تتمثل في تكاليف اللاجودة الناتجة عن العمليات الداخلية، وهي خارجة عن إرادة وتصرف المؤسسة، لأي غير قادرة عن التحكم فيها. من أجل تبيان أمثلة عن مكونات الاختلالات الداخلية والاختلالات الخارجية، نبين ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم 3: مكونات تكاليف اللاجودة

الخارجية	الداخلية	تكلفة اللاجودة (أمثلة)
تحمل مصاريف عندما لا يلبي المنتج متطلبات الجودة قبل مغادرته المؤسسة.	تحمل مصاريف عندما لا يلبي المنتج متطلبات الجودة وعندما يغادر المؤسسة.	
- إعادة مصاريف النقل، - مصاريف رجوع البضائع، - تخفيضات للعملاء...	- مهملات، فضلات المواد، - مصاريف النزاع، - تصليح....	مصاريف مباشرة قابلة للحساب بطريقة مباشرة
- خسارة عملاء، - مصاريف الاحتجاج والحكم، - انخفاض في سمعة المؤسسة	- فوضى الإنتاج، - التخزين الزائد عن اللازم للسلع، - تغيير في مناهج الإنتاج...	مصاريف غير مباشرة قابلة للحساب بطريقة غير مباشرة

Source : F. ASTRUC ; Le coût d'obtention de la qualité ; Icarisk ; journal mensuel ; N° 19 ; janvier ; 2007 ; Niort (France) ; p.6

إن تكاليف الجودة على غرار تكاليف الإنتاج الأخرى هي تكاليف تزيد من تكلفة الإنتاج، وعلى عكس التكاليف الأخرى، فإن تكاليف اللاجودة بإمكان تحاشيها. وبذلك، فهي تكاليف إضافية غير مفيدة وتمثل عائقاً حقيقياً لنمو المؤسسة بحيث يترتب عنها تبذيراً للوقت والجهد والموارد¹. إن تجنب وتقادي تكاليف اللاجودة يمثل رهاناً اقتصادياً للمؤسسة، لأن الجودة تعتبر مفتاح النجاح للمؤسسة من خلال التحسين في سمعة وصورة المؤسسة وازدياد الثقة بمنتجاتها، من أجل الوصول إلى ذلك تستعمل عدة أدوات للتحسين من أبرزها حلقات "ديمينغ" المعروفة بـ PDCA، سمكة Ishikawa... الخ

إن الهدف من حساب تكاليف اللاجودة هو معرفة مدى تأثير الجودة على القيمة المضافة للمؤسسة وتحديد قيمة الأخطاء المرتكبة، وكذا تحديد الأولويات فيما يتعلق بعملية القيام بالتصحّيات.

3- تكاليف الحصول على الجودة: من خلال ما تطرقنا إليه من مكونات تكاليف الحصول على الجودة (C.O.Q) Coûts d'obtention de la Qualité والمتمثلة في تكاليف الاستثمار في الجودة (C.I.Q) وتكاليف اللاجودة Coûts de Non-Qualité (C.N.Q) يمكن صياغتها كما يلي:

$$C.O. Q = C.I.Q + C.N.Q$$

بحيث أن:

C.O.Q: Coûts d'Obtention de la Qualité	تكاليف الحصول على الجودة
C.I.Q: Coûts d'Investissement dans la Qualité	تكاليف الاستثمار في الجودة
C.N.Q: Coûts de Non-Qualité	تكاليف اللاجودة

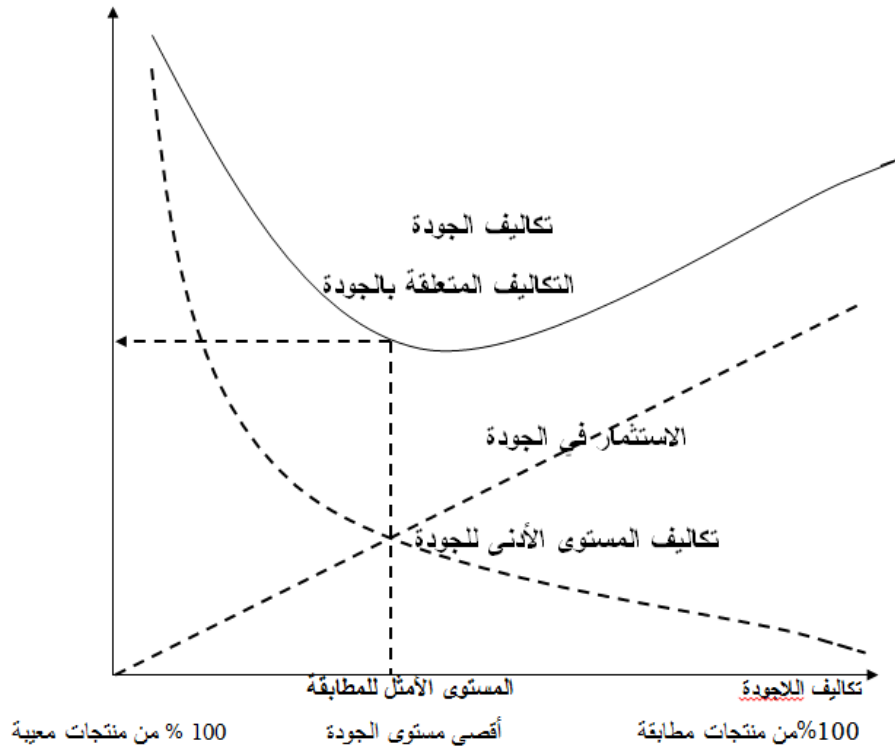
أو يمكن أن تكون الصيغة كما يلي:

$$\text{تكاليف الحصول على الجودة} = \text{تكاليف المطابقة} + \text{تكاليف عدم المطابقة}$$

¹ Ch. PONCELET ; Coûts de qualité et de la non-qualité ; revue la vague ; n : 36 ; février 2013 ; p.18.

وفي هذا المجال، كل مؤسسة تسعى إلى تجنب التكاليف الناجمة عن عدم الجودة أو على الأقل الحد منها، كما أنها ترمي إلى الوصول إلى المستوى المقبول للجودة من خلال التحكم في التكاليف، يمكن تمثيلها كما يلي:

شكل رقم 6: مستوى الجودة



من خلال هذا الشكل، فإنه يلاحظ أنه كلما أنفقت المؤسسة في عمليات الكشف والوقاية مثل الرقابة وتكوين الأفراد في مجال الجودة، كلما ارتفع مستوى الجودة وقلت المنتجات المعيبة وهو موضّح في منحنى تكاليف الاستثمار في الجودة المتمثلة.

أما منحنى تكاليف اللاجودة المتمثلة في الاختلالات الداخلية والاختلالات الخارجية، فكلما ارتفعت هذه التكاليف انخفض مستوى الجودة وزادت المنتجات المعيبة.

يمثل منحنى التكاليف المتعلقة بالجودة تكاليف الاستثمار في الجودة وتكاليف اللاجودة، نلاحظ أن المستوى الأقصى للجودة أو المستوى الأمثل للمطابقة يتحقق عند أدنى مستوى للتكاليف المتعلقة بالجودة.

وعلى أي حال، فإن الاستثمار في الجودة يؤدي إلى الحدّ من تكاليف اللاجودة، وخاصة الاختلالات الداخلية، بحيث أن الاستثمار في الرقابة يمكن أن يؤدي إلى التقليل من الخسائر، فكلما تم الكشف بسرعة عن العيوب كلما كانت الخسائر ضعيفة في تصليحها. لكن هذه العملية هي بمثابة عملية علاجية أي التصليح بعد الكشف. لذا، فإن الاستثمار في الوقاية عن طريقة المراقبة الآلية مثلا سيؤدي إلى انخفاض هام في الخسائر بفضل التوقّع للعيوب. وبذلك فإن الاستثمار في هذا المجال يعدّ عنصرا هام في إدارة الجودة، فالاستثمار والخسائر هي بمثابة تكاليف إضافية للمؤسسة (خسارة مالية) ناتجة عن اللاجودة، وأن الوصول إلى المستوى الأمثل يتحقّق عند القيمة الكليّة باعتبار أن هناك علاقة ارتباط بين الخسائر والاستثمارات¹.

المطلب الثالث: الرهانات الاجتماعية والبيئية

على غرار الرهانات الاستراتيجية والاقتصادية، فإن الجودة توجد في صلب الرهانات الاجتماعية والبيئية. فمن أجل كسب تلك الرهانات يتوقّف على المؤسسة إنتاج سلع مطابقة للمعايير وتحقّق متطلبات المستهلكين، لذا فالمؤسسة مطالبة بالأخذ بعين الاعتبار عند إنتاج السلع المتطلبات الاجتماعية والبيئية والتمثّلة بالأساس في الحدّ من الأخطار التي قد تؤثر سلبا على الإنسان والبيئة.

1- الرهانات الاجتماعية:

إن التطور الكبير الذي عرفه مفهوم الجودة منذ بروزه منذ الخمسينات من القرن العشرين، أصبح يحمل جوانب اجتماعية وإنسانية أملت الظروف الاقتصادية والعولمة وكذا تقطن الخبراء والمجتمعات المدنية، لذا أصبحت للجودة بعدا اجتماعيا. وعلى الرغم من أنها مرتبطة جوهريا بالمنتج أو الخدمة، إلّا أن ظروف تحقيق المنتجات والخدمات يرجع إلى الاهتمام الكبير بالمتغيّرات الاجتماعية. فنظام إدارة الجودة يخص كل وظائف المؤسسة، فجودة المنتج تحمل في طيّاتها رهانات اجتماعية، بحيث أنها أصبحت تساهم بشكل أساسي في حماية الإنسان سواء كان عاملا في المؤسسة أو مستهلكا لمنتجاتها. وفي هذا المجال، فإن المنتجات المطابقة للمعايير الصناعية تكون أيضا مطابقة لمعايير السلامة، وهناك تشريعات قانونية في هذا السياق تحتمّ على المؤسسات أن تكون

¹ D. DURET ; M. PILLET ; Qualité en Production de l'ISO 9000 Six Sigma ; 3^{ème} édition ; Editions d'organisation ; Paris ; 2005 ; p.40

منتجاتها مطابقة لقوانين السلامة والأمن، وكذا الأمر بالنسبة لظروف العمل فيما يخص العاملين في المؤسسة. لذا، فالأمن والسلامة المهنية للعمال هما بمثابة رهان اجتماعي، فحوادث العمل والأمراض المهنية تمثل عبئا على المؤسسة وتحرم المؤسسة من أفرادها. ففي هذه الحالة عليها توفير ظروف عمل جيدة لتجنب الأخطار الكبرى، وبالأخص التي هي عبارة عن حوادث تقع على مستوى الموقع الصناعي تكون آثارها فورية وخطيرة بالنسبة للعاملين والمجتمع¹.

توفير ظروف أمنية للعاملين والوقاية من الحوادث الطارئة يساعد على القيام بالنشاطات الإنتاجية بشكل سليم، وقد أثبتت دراسات أن المؤسسات السليمة تساهم في تحسين صحة أفرادها، تساهم في الحد من التغيّبات، الرفع من الإنتاجية، تحسين جودة منتجاتها والزيادة من تنافسيتها². كما أن السلامة المهنية هي بمثابة عامل يساهم في تحسين المناخ الاجتماعي في المؤسسة، كما أنه يعكس درجة الثقة للعاملين تجاه المؤسسة ويخلق لديهم حافز إضافي للقيام بالنشاطات الاقتصادية. أما خارج المؤسسة فالسلامة وغياب حوادث العمل يخلق لدى الأطراف الخارجية صورة جيدة عن المؤسسة وبالتالي يرفع من سمعتها لدى المجتمع بصفة عامة.

فعلى الإدارة العامة في المؤسسة إدخال في استراتيجيتها الجانب المتعلق بالأمن والسلامة المهنية وكذا التوقع للأخطار والحوادث الكبرى وذلك تماشيا مع المعايير والتشريعات ذات الصلة، كما يتعين على المؤسسة خلق روح عمل مناسبة وعلاقات عمل فعالة وتنظيم دورات تدريبية للعمال للرفع من أدائهم، فنتائج المؤسسة لا تتحقق فقط بجودة المنتجات بل أيضا بجودة العلاقات³. فتكوين العمال يجب أن يكون ضمن سياسة حقيقية للتكوين تستند على إدارة تقديرية للكفاءات كي تصبح أكثر فاعلية.

إنّ الرهانات الاجتماعية للمؤسسة تندرج ضمن مسؤوليتها تجاه الأفراد داخل المؤسسة وأيضا تجاه المجتمع فجودة المنتجات التي تصنعها المؤسسة يجب أن تخضع لقواعد السلامة بالنسبة لمستعمليها مثل ألعاب الأطفال والسيارات أو المنتجات الغذائية على سبيل المثال. توجد في هذا المجال قواعد وتشريعات قانونية على المؤسسة الالتزام بها، بحيث أن سمعتها وأدائها مرتبطان بذلك.

¹ G. BENDIT-CERVANTES et autres ; Toute la fonction management ; édition DUNOD ; Paris ; 2010 ; p.107

² J.P. BRUN ; Management d'équipe ; Eyrolles ; Edition d'organisation ; Paris ; 2009 ; p.21

³ M. SAGET M. ; Le management intuitif ; DUNOD ; 2^{ème} édition ; Paris ; 2006 ; p.8

أما داخل المؤسسة، فإن جو العمل والعلاقات الإنسانية وأمن العمال كل ذلك يستدعي رسم سياسة واضحة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- الرهانات البيئية:

يعتبر التزام المؤسسات في الوقت الحالي بالآثار البيئية الناجمة عن نشاطاتها عنصراً هاماً في مجال حماية البيئة والمستهلك في نفس الوقت. فمنذ صدور المعيار الدولي ISO 14001، أصبحت المؤسسات تكمّل إدارة الجودة بإدخال الشق المتعلق بالجانب البيئي. وفي هذا المجال، فإن المؤسسة مجبرة بالتجاوب مع القوانين والتشريعات المتعلقة بحماية البيئة. وفي هذا الإطار، فإن المؤسسة تكون مسؤولة أمام المجتمع أو ما يعرف بالمسؤولية المجتمعية، التي هي بمثابة مسؤولية المؤسسة تجاه الآثار الناجمة عن قراراتها ونشاطاتها على المجتمع وعلى البيئة، كما أنها ستند على الأخذ في الحسبان الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية، كما أنها منتهج يتمثل في تحمّل مسؤوليات تتعدى الالتزامات القانونية¹.

إن الجانب البيئي مرتبط بشكل كبير بالجودة، فتصميم المنتج وإنجازه وفق المواصفات يجب ألا تكون له انعكاسات مضرّة بالبيئة كالأرض، الهواء، المياه السطحية والباطنية، كما يجب ألا تكون انعكاسات سلبية على الإنسان مثل الحوادث والصّجيج... الخ. لذلك، فإن المؤسسة بمراعاتها الجانب البيئي فإنها تحقّق من وراء ذلك عدّة امتيازات تصبّ كلها في الرفع من أدائها، ونلخصها فيما يلي:

- **الجانب المالي:** إن امتثال المؤسسة للقوانين ذات الصلة بحماية البيئة يجنبها غرامات وتعويضات قد تدفعها للجهة المتضرّرة، والت قد تتمثل في تلويث الهواء أو المياه بسبب الانبعاثات أو التسريبات، أو التحيّل على القوانين المعمول بها كفضيحة "Dieselgate" التي ظهرت في سنة 2013 بعد الكشف عن استعمال شركة "Volkswagen" في محرّكات سياراتها المقدّرة ب 11 مليون وحدة لبرنامج معلوماتي يخفض من الانبعاثات الحقيقية لأكسيد الآزوت. وفي هذا السياق، فإن الشركة معرضة لغرامات مخالفة القوانين البيئية وذلك بمليارات الدولارات².

¹ M. AUBRUN et autres ; ISO 26000 ; AFNOR ; Paris ; 2011 ; p.12.

² <http://www.largus.fr/actualite-automobile/affaireVolkswagen> ; consulté le 13/01/2017

- **سمعة المؤسسة:** إن عدم احترام المؤسسات للمعايير البيئية الواردة في القوانين والتشريعات ذات الصلة تتعرض المؤسسة ومنتجاتها إلى التشهير الإعلامي الذي يؤدي إلى فدان الثقة لدى المستهلكين والمتعاملين خاصة وأن هناك استفاقة تجاه المتغير البيئي.

- **الالتزام بالقوانين:** إن القوانين والتشريعات ذات العلاقة بحماية البيئة، تتطور بشكل كبير نظرا لكثرة المنتجات وتعقدها وكذا المطالبات المتزايدة من طرف المجتمع المدني بضرورة تكييف الإنتاج مع المتطلبات البيئية، أي إنتاج منتجات صديقة للبيئة، لذا على المؤسسة مواكبة القوانين الجديدة والتعامل معها من أجل تجنب العقوبات والزيادة في المبيعات لأن المستهلك الحالي أصبح واعيا بالمسائل البيئية.

من خلال ما سبق، فإن المؤسسة عليها إنتاج سلع مطابقة للمواصفات البيئية، لان ذلك أصبح في وقتنا من الرهانات التي ذكرناها في المبحث يشكّل بالنسبة للمؤسسة سر نجاحها في الوصول إلى الأهداف المسطرة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، أو بيئية، فالأخذ بعين الاعتبار كل هذه العناصر يجعل المؤسسة أكثر تنافسية وأكثر فاعلية، لأن المستهلك الحالي أصبحت اختياراته في نمو كبير نظرا لزيادة الوعي الاستهلاكي، فهذه الرهانات هناك ما تتعلق بالجانب الداخلي والإداري للمؤسسة كالتحكم في التكاليف، والجانب الخارجي كدخول أسواق جديدة أو على الأقل المحافظة على الموقع الحالي في السوق.

خلاصة الفصل

أبرزنا في هذا الفصل الدور الذي يمكن أن تلعبه الجودة في الرفع من أداء المؤسسة. فالجودة لم تعد أسلوباً ينبع من أجل تحقيق هدف معين فحسب، بل أصبحت ثقافة وحالة ذهنية تميز المؤسسة الحديثة. فمختلف التعاريف المقدمة عن الجودة تصب في التركيز على العميل بواسطة تلبية احتياجاته ومتطلباته. وفي هذا المجال فإنه يقع في مركز الجودة وكل استراتيجيات المؤسسة تضع العميل في أول اهتماماتها وأصبح بذلك العنصر الأساسي في أي ميدان للجودة التي لم تعد وظيفة معزولة بل أصبحت تخص كل المؤسسة وكل أفرادها معنيين به.

عرفت الجودة عدة مراحل في تطورها، وهذه المراحل مرتبطة بزيادة الحاجات ومتطلبات السوق والاسهامات الكبيرة التي قدمها علماء الجودة وروادها. فالانتقال من مراقبة الجودة التي تتعلق بالمنتج إلى ادارتها واعتبارها نظام إدارة أدى بشكل كبير إلى تطور المؤسسات والرفع من قدراتها التنافسية في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة في كل المجالات.

كما أن الجودة أصبحت من الرهانات الاقتصادية والبيئية والمجتمعية التي يحب على المؤسسة النطق لها. فهي بذلك تعتبر مصدراً للربحية والمردودية وعاملاً أساسياً في الحفاظ على البيئة وحمايتها من خلال المعايير الموضوعة والتي جعلت المؤسسة مسؤولة مجتمعياً.

الفصل الثاني:
المعايير الدولية
للجودة ونظام إدارة
الجودة

تمهيد

إن الغاية الجوهرية لأي مؤسسة هو أن تصبح الجودة عاملاً فعالاً في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة في مجال جعل المؤسسة أكثر تنافسية وقدرة على البقاء في السوق والتمركز في الأسواق الجديدة. فالمنافسة الجديدة تحتم على المؤسسة على أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق والعملاء وتلبية احتياجاتهم المتزايدة، بحيث أن العميل أصبح أكثر إلحاحاً على الحصول على منتجات تنافسية، أي تتصف بالجودة المطلوبة والأسعار المقبولة.

ففي ظل المنافسة القوية في السوق، فإن المؤسسة عليها التأقلم مع المتغيرات التي تظهر من حين لآخر، خاصة في جو تسوده سرعة تداول المعلومات. كما أن الجودة أصبحت محركاً أساسياً في السوق. فالسوق لم تصبح فقط السوق المحلية، فمع العولمة وتحرير التجارة العالمية، أصبحت الاقتصاديات أكثر انفتاحاً للمنتجات الخارجية. لذا فالمنافسة أصبحت لا تقتصر على المستوى المحلي بل على المستوى العالمي.

ففي هذا المجال، فإن الجودة أصبحت مفهوماً عالمياً تحكمه معايير ومواصفات تلتزم بها كل المؤسسات الناشطة في السوق وأن تطبيقها والعمل بها أصبح يشكل عامل نجاح أو فشل في تطبيق نظام الجودة.

فالنجاح في تحقيق الجودة يمر بإقامة نظام إدارة الجودة، الذي يستند إلى تطبيق مرجع يتمثل في المعايير الدولية التي أصبحت تمثل بالنسبة للمؤسسة المعاصرة بمثابة التبرئة التي تسمح لها من الارتقاء إلى التفوق والتميز في السوق.

المبحث الأول: المنظمة العالمية للتقييس ISO وسلسلة المعايير الدولية للجودة

إن معايير الجودة الصادرة من المنظمة العالمية للتقييس أو الصادرة على مستوى أي بلد، هي بمثابة إسهاد على المنتجات والزيادة من مصداقيتها لدى المستعملين. وبعد ميلاد منظمة ISO وإصدار سلسلة المعايير الدولية منذ 1987 أخذت معايير الجودة بعدا عالميا. تمثل المعايير العالمية الصادرة عن ISO المبادئ والمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة. ونخصّص هذا المبحث للتطرق في البداية إلى المنظمة العالمية للتقييس ISO، ثم إلى إصداراتها المتمثلة في سلسلة المعايير.

المطلب الأول: المنظمة العالمية للتقييس (International Standards Organisation (ISO

هي عبارة عن منظمة عالمية تقوم بإصدار المعايير الدولية في المجالات الصناعية والتجارية تسمى بمعايير ISO. المنظمة العالمية للتقييس ISO هي عبارة عن هيئة مكونة من ممثلين عن منظمات وطنية للتقييس وتصنّف ضمن المنظمات غير الحكومية، تضم 165 بلد حتّى نهاية 2014، تأسست في 23 فيفري 1947، يقع مقرها بمدينة جنيف بسويسرا. تم إطلاق ISO المشتقة من الكلمة الإغريقية ISOS على المنظمة العالمية للتقييس للدلالة على المساواة، وهو في نفس الوقت يناسب إلى الحروف للتسمية الإنجليزية للمنظمة المذكورة سابقا. وعلى الرغم من استعمال عدّة دول الأحرف الأولى المناسبة للمنظمة باللغة المعنية، فإن الشكل المختصر للمنظمة استقرّ عند ISO في كل اللغات، أي من أجل المساواة بين اللغات والثقافات المختلفة.

جلّ الأعضاء هي عبارة عن معاهد تدخل ضمن الهياكل الحكومية لبلدها، أو منتدبة من طرف حكوماتها أو هيئات أخرى صادرة حصريا عن القطاع الخاص.

ومن أجل ممارسة أعمالها ونشاطاتها، فإن المنظمة العالمية للتقييس ISO تتمتع على غرار المنظمات الأخرى بتنظيم هيكلي. فالأعضاء المكوّنين للمنظمة والمتمثّلين في الهيئات الوطنية للتقييس يلعبون دورا أساسيا في السير الحسن للمنظمة، وبذلك يجتمعون مرّة كل سنة ضمن الجمعية العامة التي تقرّر الأهداف الاستراتيجية، أما الأمانة العامة المتواجدة بجنيف بسويسرا، فتقوم بالتنسيق للنشاطات والأعمال الجارية للمنظمة في مجموعها. ويشرف على هذه النشاطات الأمين العام لمنظمة ISO.

وفيما يلي أهم مكونات منظمة ISO¹:

1- الجمعية العامة: تعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا لكل أنشطة المنظمة، وتتكون الجمعية العامة من كل الأعضاء المنتمين ل ISO، كما يحضر لهذه الجمعية بالإضافة للأعضاء الشخصيات المسيرة، وكما ذكرنا فإن الجمعية العامة تتعقد مرة في السنة.

2- مجلس المنظمة العالمية للتقييس: يتكفل المجلس بمعظم المسائل المتعلقة بالحوكمة، يجتمع مرتين في السنة وهو مكون من 20 لجنة عضو من مسيري المنظمة ورؤساء لجان المنظمة العالمية للتقييس المكلفين بإعداد التوجيهات السياسية. كما أنه في إطار المجلس، هناك بعض الهيئات تقدم توجيهات وتضمن الإشراف على المسائل الخصوصية التالية:

- لجنة الرئيس: تقدم آرائها للمجلس وتقوم بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة من طرف مجلس ISO والجمعية العامة؛

- التوجيهات المتعلقة بتقييم المطابقة (CASCO)؛

- التوجيهات الخاصة بالمسائل المتعلقة بالمستهلكين (COPOLCO)؛

- التوجيهات الخاصة بالمسائل المتعلقة بالدول النامية (DEVCO)؛

- اللجان الدائمة للمجلس، تقدم الآراء حول المسائل المالية والاستراتيجية،

- اللجان الاستشارية: يتم إعدادها من أجل التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يحق لكل اللجان الأعضاء من الدخول إلى مجلس المنظمة حسب نظام الدوران أو التداول، وذلك من أجل ترسيخ فكرة التمثيل لكل الأعضاء.

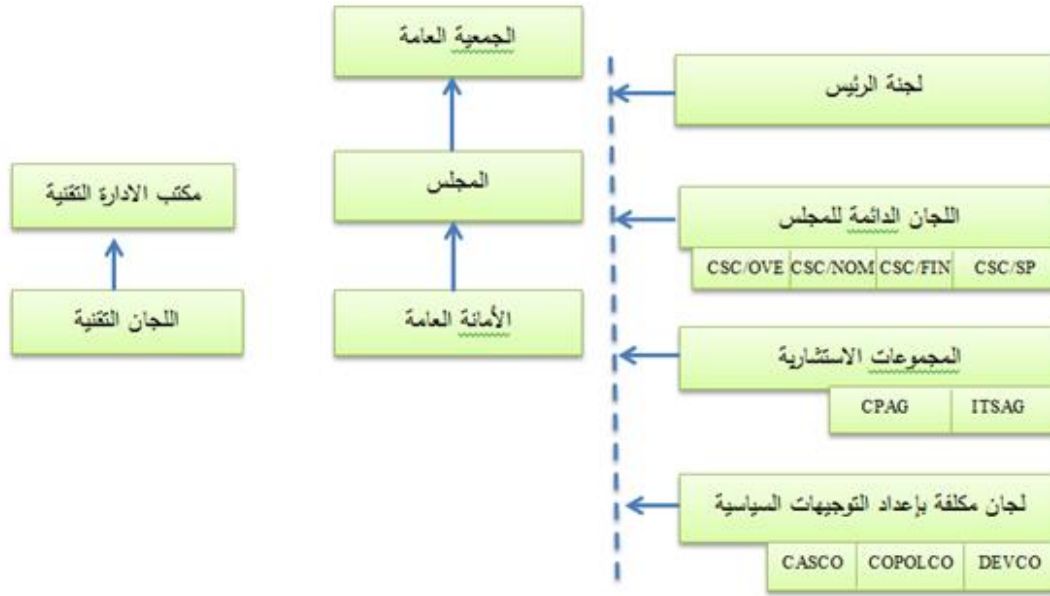
3- مكتب الإدارة التقنية TMB: هو مسؤول عن الإدارة العامة لهياكل اللجان التقنية، يقوم بالمصادقة وحل اللجان التقنية التي تقوم بإعداد المعايير، كما يمكن له إذا اقتضت الأمور إنشاء فرق تقنية استشارية من أجل تنفيذ مهامها.

4- الأعضاء: المنظمة العالمية للتقييس هي عبارة عن شبكة من هيئات وطنية للمعايير، والتي هي بمثابة أعضاء المنظمة وتمثلها على مستوى بلدانها.

¹ <http://www.iso.org/fr/structure.html>; consulté le 16/02/2017

وفي هذا السياق، هناك ثلاثة فئات من الأعضاء حسب المستويات المختلفة والنفوذ في نظام ISO، ويدخل هذا المنهج في إطار منطق عدم الإقصاء من أجل التّكفل بمختلف حاجات وقدرات كل عضو.

شكل رقم 7: الهيكل التنظيمي لمنظمة ISO



Source: <http://www.iso.org/fr/structure.html>; consulté le 16/02/2017

5- شركاء المنظمة: تتعاون منظمة ISO بشكل كبير مع منطمتين عالميتين للتقييس، وهما اللّجنة الإلكتروني تقنية الدّولية (IEC) والاتحاد الدّولي للاتصالات (UIT). وقد نتج عن هذا التعاون في 2001 تشكيل ما يعرف بالتعاون الدّولي في ميدان التقييس (WSC) من أجل تدعيم أنظمة المعايير في المنظمات الثلاثة. يتمثّل دور منظمة (WSC) في تشجيع إصدار وتطبيق معايير دولية توافقية في كل أنحاء العالم. كما أن منظمة ISO تتعامل وتتعاون أيضا مع أكثر من 700 منظمة دولية، جهوية ووطنية. تساهم هذه الهيئات في عمليات وضع المعايير وفي توزيع الخبرات وأحسن الطرق لتطبيق واستعمال المعايير.

إن المنظمة العالمية للمعايير ISO تتمتع بالصفة الاستشارية العامة لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة ونفس الصفة لدى أغلب الهيئات والمؤسسات المختصة بنظام الأمم المتحدة. ومن جهة أخرى، فإن منظمة ISO ترتبط بعلاقات وطيدة مع المنظمة العالمية للتجارة

(OMC) التي تقدّر مساهمة المنظمة العالمية للتقييس من خلال المعايير الصادرة عنها والتي تساعد على الحدّ من الحواجز التقنية التي تجابه التجارة.

6- مصادر التمويل لمنظمة ISO: من أجل السير العادي لنشاطاتها، فإن منظمة ISO تحتاج إلى موارد مالية في هذا الخصوص. لذا، فإن مصادر التمويل تتمثّل في مساهمات أعضاء المنظمة التي تقدّم بشكل متناسب مع الدّخل القومي الإجمالي وعائدات التجارة للبلد، كما يتم التمويل أيضا عن طريق بيع المعايير. وتستعمل تلك الموارد المالية في تغطية تكاليف عمل الأمانة المركزية لمنظمة ISO، والتي تمثّل حوالي خمس الميزانية. أما المصاريف الأخرى المرتبطة بمشاريع وضع المعايير والأعمال التقنية الخصوصية فهي تموّل من طرف اللّجان الأعضاء والمنظمات التجارية التي تسمح لخبرائها بالمساهمة في الأشغال.

إن استراتيجية منظمة ISO هي وضع الأولويات التي تمتد لمدة 5 سنوات، وتتمثّل في تحديد التوجيهات الاستراتيجية التي تسمح لها من مجابهة المتغيرات المستقبلية قصد تحسين عمل المنظمة. إن وجود هذا الإطار المؤسسي ذو البعد العالمي، يساعد بشكل كبير العالم الاقتصادي في الرقيّ والتّوجه نحو الرفع من اقتصادها.

تعبّر المنظمة العالمية للتقييس ISO بشكل كبير عن العولمة الاقتصادية، وتكرّس مبادئها بالخصوص في الجانب التجاري والصناعي، بحيث أن المعايير التي تصدرها المنظمة من خلال السلاسل المختلفة تجعل المؤسسات التي تحصل عليها بفضل الإشهاد ملتزمة بتطبيق محتوياتها. فهذه المعايير لها بعد عالمي وتساهم بشكل كبير في تطوير المعاملات التجارية الدولية وزيادة الثقة في السلع المتداولة.

المطلب الثاني: التقييس في مجال الجودة

التّقييس عملية تتعلّق بوضع المعايير الخاصة بالجودة، فمختلف هيئات التّقييس تركّز عند إعداد المعايير على الخصائص والمواصفات التي ينتظر توقّرها في المعيار.

1- مفهوم التّقييس المتعلّق بالجودة:

بدأ التّقييس الدولي في قطاع الكهرو تقنيات بتأسيس 1906 اللّجنة الإلكترول تقنيّة الدوليّة (CEI). أما القطاعات الأخرى فقامت بأشغالها الأساسية الفيدرالية الدوليّة للجمعيات الوطنية للتّقييس

(ISA) والتي تم إنشاؤها في 1926 وتركزت أنشطتها بالأساس في الهندسة الميكانيكية. بعد الحرب العالمية وفي سنة 1946 على إثر اجتماع في لندن بإنجلترا لممثلين عن 25 دولة تقرر إنشاء منظمة جديدة دولية يتمثل دورها في تسهيل التنسيق وتوحيد المعايير على المستوى الدولي، وهذه المنظمة كما تطرقنا إليها من قبل هي المنظمة الدولية للمعايير ISO والتي بدأت أنشطتها رسميا في 23 فيفري 1947. بعد الحرب العالمية الثانية، صاحب التطور الصناعي إبرام عدة عقود عمومية خاصة في مجالات التسلح، الطاقة النووية، الفضاء..... كل هذه الميادين تتطلب درجة عالية من الجودة باعتبار أن المصنّعين يعملون وفق أوامر طالبي المنتج. في سنة 1959 أصدرت وزارة الدفاع الأمريكية المعيار الأول الموجه لمورديها، وفي 1965 أنشأ حلف شمال الأطلسي (OTAN) مجموعة Allied Quality Assurance Publication (AQAP)، وفي فرنسا تم إصدار في سنة 1980 قواعد ضمان الجودة (RAQ). وفي 1970 تم سن قانون فيدرالي أمريكي يفرض مقاييس ضمان الجودة في الميدان النووي. أما على المستوى الدولي أصدرت الوكالة الدولية للطاقة الذرية (AIEA) في 1979 قانون حسن تطبيق ضمان الجودة. لذا، فإن فكرة التقييس قديمة، وتعود إلى العصر الذي بدأ الإنسان يعيش فيها ضمن الجماعة أو الحياة الجماعية.

وفي هذا الإطار، كان من الضروري وضع قواعد وأطر للعلاقات بين الأفراد والمبادلات بين الجماعات الاجتماعية، كما يعدّ ابتكار الأحرف والأرقام التي أصبحت المجتمعات متوافقة عليها بمثابة تقييس، والأمر كذلك في مجالات أخرى متعددة مثل قطع الغيار والمفاتيح المهنية وعرض الطرقات والسكك الحديدية... عند الأنجلو سكسون، يستعمل مصطلح Standard، والذي يعني الاتفاق على منهج أو قاعدة والتي تستعمل من طرف الجميع.

وعلى أساس ذلك، وردت عدة تعريفات للتقييس، نتطرق لبعض منها. فهناك من يعرف التقييس على أنه " ذلك النشاط الخاص الواجب إعداده من أجل مواجهة مسائل وتساؤلات حقيقية أو محتملة، وكذا إجراءات موجهة للاستعمال المشترك والمتكرر، والتي تهدف إلى الوصول إلى المستوى الأمثل في إطار وضعية معينة¹. يعتبر هذا التعريف عام لعملية التقييس لكنه يحدّد المواصفات والخصائص التي قد يحملها المعيار، كما يحتوي على جملة من التساؤلات المفاهيمية. كما يعرف التقييس أيضا

¹ H. PENAN ; Normalisation et innovation ; in Annales des Ponts et Chaussées ; n°95 ; 2000 p.4

على أنه " عملية إعداد وإنشاء وثائق مرجعية متمثلة في المعايير"¹. يعتبر هذا التعريف للتقييس على أنه عملية، فكل عملية تتميز بالسمات التي ينتظر أن تكون في المنتج ويمكن اعتبارها في هذه الحالة على أنها معيار.

من خلال ما سبق، فإن التقييس عبارة عن "عملية يتم بموجبها إيجاد حلول لمختلف الأسئلة ذات الطابع العلمي التكنولوجي والاقتصادي، وهي تتمثل في وضع المعايير". وعلى هذا الأساس، فإن التقييس هو عبارة عن العقلنة والتبسيط وإنشاء لغة مشتركة للتفاهم بين العميل والمورد، كما يرمي إلى التوافق في خصوصيات ومواصفات المنتج، وتقديم معلومات تقنية ضرورية لرسم استراتيجيات صناعية وتجارية. كما أن التقييس يهدف إلى حماية البيئة والأمن والصحة. للتقييس عدة مزايا بالنسبة للمستهلك والمنتج. فبالنسبة للمستهلك يسهل المقارنة والاختيار على أسس علمية، كما يحقق له الرضا والاستجابة لمتطلباته، ويضمن له الجودة والأمن والانتظام وقابلية التبادل. أما بالنسبة للمنتج، فالتقييس يسمح له من إنتاج سلع وفق مخططات وبرامج معدة ومعلومة مسبقا كما يسمح له من الإنتاج بالجودة المطلوبة مع الوفرة في التكاليف، والرفع من الإنتاجية والتوفر على الوثائق في هذا المجال. أما على المستوى الاقتصادي العالمي والتجارة الدولية، فإن التقييس يساعد بشكل كبير في القضاء على العوائق ذات الطابع التقني فيما يتعلق بالمبادلات التجارية بين الدول، ويساعد على التعاون التكنولوجي وتشجيع المنافسة، والحد من المنافسة غير المشروعة.

2- أهمية التقييس: في حالة التطبيق الموضوعي والحقيقي لنظام ISO، فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس إيجابيا على مستوى أداء المؤسسة، حيث أنه من خلال تلك المعايير يمكن أن تظهر أهمية التقييس في النقاط التالية²:

- يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانية المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين؛
- يحدث تميز في النظام الإداري، يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها

¹ A. GRENARD ; 1996 ; Normalisation, certification : quelques éléments de définition ; in Revue d'Economie Industrielle ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie" ; Vol. 75 ; 1^{er} trimestre 1996 ; p. 45.

² محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل؛ سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري؛ الدار الجامعية، الاسكندرية؛ 2009؛ ص 87.

ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً؛

- تمكين العاملين بالمؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة مما يزيد من مستوى التطور والتحسين المستمر في مجال العمل مما يترك أثراً نفسياً إيجابياً لدى العاملين؛

- يمكن تحقيق الترابط بين جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة ويجعل عملها متناغماً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل وحدة أو إدارة ويؤدي هذا إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث؛

- التقليل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد والتخلص من الإجراءات المتكررة والارتدادية أحياناً وإضفاء لمساة مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة والمشتريات والأمن.

3- دور التقييس: يمكن إبراز دور التقييس من خلال ما يلي¹:

- المعيار كوسيلة للاتصال: في هذا المجال يعتبر التقييس كلغة مشتركة للتواصل بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين وبذلك فإنه يساهم في تسهيل العلاقات والحد من سوء الفهم؛

- التقييس كعامل للجودة: يقدم التقييس المعلومة والأمان للمستهلكين والمستعملين وهو بذلك يقدم ضمان استعمال المنتج الذي يستجيب بذلك لشروط الأمن والنظافة وحماية البيئة أي توافق إلى متطلبات السوق؛

- التقييس كعامل للتطور: في هذا المجال فإن التقييس يلعب دوراً هاماً في نشر مفاهيم التطور وتوفير في الجهد البشري وفي الموارد والطاقة وتحقيق الجودة وحماية البيئة.

المطلب الثالث: المعيار وخصائصه

وردت عدة تعريفات للمعيار. نكتفي بتعريفين، الأول ورد في المعيار الدولي ISO9001:2000، الذي بموجبه المعيار الدولي يحدد المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة عندما يجب على منظمة تبيان قدرتها على تقديم بشكل منتظم منتجات مطابقة لمتطلبات العملاء

¹ M. KHETIB ; S. GHOMARI ; L'Impératif du Management de la Qualité pour les Entreprises Algériennes face aux Défis de la Mondialisation ; Colloque international « Management de la qualité totale & Développement de la performance de l'entreprise » ; Université Dr Tahar MOULLAY SAIDA ; 13-14 Décembre 2010.

وللمتطلبات القانونية المعمول بها. أما التعريف الثاني فهو موجود في نصوص اللجنة الأوروبية والذي على أساسه يعرف المعيار على أنه خصوصية تقنية مصادق عليها من طرف هيئة اشهاد من أجل استعمال متكرر أو مستمر وهو غير إجباري¹.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار المعيار على أنه بمثابة اتفاق موثّق يحتوي على خصوصيات دقيقة موجّهة لتطبيقات متكرّرة وتستعمل على شكل قواعد، خطوط توجيهية أو لتحديد خصائص، وذلك من أجل ضمان أن المواد، المنتجات، العمليات والخدمات تكون قادرة على تأدية متطلبات الاستعمال. فمع الزمن أصبح المعيار أداة فعّالة في التسيير الاقتصادي للمؤسسات وذلك من أجل إعطاء دفع جديد، والذي على إثره يتم الاستغناء عن المنتجات المتقدمة قصد الحصول على ميزة تنافسية.

فعلى أساس هذا التعريف، فإن الأمر يتعلّق هنا ليس بضمان جودة المنتج بحدّ ذاته، بل جودة المناهج المراد تطبيقها وتحسينها والتمثّلة في الإجراءات الداخلية للمؤسسة.

1- الشروط الواجب توفّرها في المعايير: كي تكون المعايير واضحة وسهلة الاستعمال يجب أن تتوفّر على جملة من الشروط، والتي نلخصها فيما يلي²:

- المعيار عبارة عن وثيقة مكتوبة وفي متناول الجمهور، فوفق ذلك، فإن المعيار يأخذ بعدا معلوماتيا، وبذلك فهو موضوع توافقي، ويتجسّد في منشورات رسمية وفي متناول الجميع. فبفضل وثيقة التّقييس نجد ما يعرف بتدقّق المعلومات التي تنتقل من الهيئة التي تصدر المعيار لمستعمله، فالمعيار إن لم يكن تعاقدية فهو ملك للجميع؛

- يحدّد المعيار القواعد المتعلقة بالخطوط التّوجيهية أو الخصوصيات التقنية، فالمعيار يستند في الكثير من الأحيان على وصف الخصائص التقنية، وبذلك فهو لا يلغي الخصوصيات، فيمكن أن يوافق معيار معين عدّة منتجات أو خدمات مختلفة، كما يمكن أن يتطوّر المعيار مع التطور التكنولوجي؛

¹ V. GIARD ; « La normalisation technique » ; Revue Française de Gestion ; n° 147 ; 2003 ; p. 50.

² J. LERAT-PETLAK ; Le passage d'une certification ISO9001 à un management par la qualité totale ; thèse de doctorat en science de gestion ; soutenue le 16/12/2002 ; université de Toulouse 1-France ; pp. 66-72.

- تطبيق المعيار ليس إجباري: في هذا الإطار يجب التمييز بين التقييس والجانب القانوني، فالقوانين تكون نتيجة نصوص تشريعية وتكون له صفة الإلزامية، بينما المعايير ما هي إلا توصيات يكون فيها المنتجون والمستهلكون أحراراً في تطبيقها والانخراط فيها. وفي بعض البلدان، بعض المعايير تكون في بعض الأحيان إلزامية، خاصة تلك التي تتعلق مباشرة بالمسائل الصحية، البيئية، الأمن ومحاربة الغش... الخ. وأما على مستوى الاتحاد الأوروبي وبموجب المقاربة الجيدة أو المتطلبات الأساسية، تم إقرار علاقة خاصة بين القوانين والتقييس بحيث ضمن الفضاء، فإن حرية تداول المنتجات يتطلب احترام القوانين الأوروبية أو المتطلبات الأساسية، أي أن المنتجات يجب أن تستجيب للمعايير الأوروبية. بالإضافة إلى ذلك، هناك توجه فيما يتعلق إلى إعطاء الصفة التعاقدية للمعايير في العلاقات بين المورد والعميل. وقد يترتب عن هذا الأمر استعمالاً مبالغاً للمعايير الدولية؛

- المعايير معدة على أساس توافق وإجماع الأطراف المعنية. فالتوافق يمثل وسيلة من أجل ضمان بعض الخصائص التي يصعب مراجعتها وهذا الأمر موضح لدى هيئات التقييس، كما أن التوافق يزيد من انخراط الأطراف المعنية في مسألة التقييس. وفي هذا الصدد يمكن اعتبار المعيار كاتفاق أو معاهدة باعتبار أنها بمثابة هيكل تنسيق للسلوكيات التي تقدم منهجية لحل متكرر لمختلف المسائل¹. وباعتبار المعيار كاتفاق، فإنه في هذه الحالة، يمكن أن يحد من حالات عدم التأكد التي قد تعترض مختلف المتعاملين الاقتصاديين؛

- المعيار معد لاستعمال متكرر ومتواصل من أجل تقديم الحلول للمسائل الحالية والمستقبلية. فحسب الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR، فإن المعيار نتيجة للحاجة التي تظهر عند التبادل والتفاعل، كما يشكل الإجابة الجماعية لتلك الحاجة في تاريخ معين، كما أنه مؤسس على أساس الخبرة. وبذلك فإنه يميل إلى المصلحة المثلى للمجتمع في مجموعه².

إن إعداد المعايير قد أملت المسائل والمشاكل الواقعية والمتكررة والتي يتطلب إيجاد الحلول لها، أي أنها موجهة لاستعمالات مشتركة ومتكررة تتضمن حلول للمسائل التقنية والتجارية وأنها تقع بين الشركاء الاقتصاديين العلميين والتقنيين والشركاء الاجتماعيين.

¹ P.Y. GOMEZ ; Qualité et théorie des conventions ; Economica ; Paris ; 1994 ; p.118

² AFNOR ; Recueil des normes française : gérer et assurer la qualité ; Tome 1 ; 5^{ème} édition ; AFNOR ; Paris ; 1994.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المعيار يمكن أن تكون له خصائص أخرى مثل ارتباطه بالابتكار والتكنولوجيا، بالإضافة إلى الجانب التجريبي. فالمعايير تساعد الابتكارات في أن تكون المنتجات الجديدة محدّدة على شكل أن تكون لها القابلية للاستعمال بفضل إعداد دليل يوضّح ويحدّد تلك الكيفية.

فالابتكارات العلمية وعمليات التّقييس متكاملة ومتفاعلة فيما بينها. تظهر تلك العلاقة من حيث أنهما يقعان في نفس الشبكة التي نجدهما فيها ويساهم فيها كل الأطراف وتتمثل في المؤسسات، مخابر البحث، الجمعيات الصناعية والهيئات العمومية والمستهلكين. إن الابتكارات العلمية المتمثلة في البحث وتطوير المنتجات لا تتجسّد في الميدان إلّا عند تصنيع المنتجات وطرحها في السوق.

2- تصنيف المعايير المتعلّقة بالجودة: إن المعيار هو نتيجة تفاهم وتوافق بين الأطراف المعنية. يضمن هذا التوافق التطبيق والاستعمال الواسع للمعيار. أما على المستوى الدولي فهي عبارة عن اتفاقيات تقنية التي توفّر الإطار بالنسبة للتكنولوجيات التي تكون مطابقة على المستوى الدولي. وبذلك فإن المعايير فرضت نفسها كمرجع مثالي بفضل ظهورها على أساس التوافق¹.

فعلى قاعدة الاتفاق والتوافق، يمكن أن تصنّف المعايير إلى ثلاثة أنواع: المعايير المرجعية، معايير المطابقة ومعايير الجودة التي تنبثق عن الإطار التعاقدية². أما التّصنيف المتمثّل في الرجوع إلى مجال التطبيق للمعايير والمتّبع من طرف هيئات التّقييس، فيمكن تصنيفها حسب المضمون وحسب الهيكل كما يلي³:

أ- تصنيف المعايير حسب المضمون: وتتمثّل فيما يلي:

- **المعايير الأساسية:** هي عبارة عن معايير قاعدية التي على أساسها يتم الانطلاق عموماً في أعمال التّقييس في مجال جديد، وتمثّل هذه المعايير 27% من المعايير سارية المفعول تتعلّق هذه المعايير بالمصطلحات، علم القياس والمعاهدات، الرموز...الخ، تقدّم تلك المعايير تعريفات محدّدة

¹ J. TEXIER et PEYRTO ; La certification ; Réalité économiques ; Annale des mines ; avril ; 1990 ; p.27

² F. CANARD ; op.cit. ; pp. 103-105.

وواضحة، مثل المعيار الدولي ISO 9000 الذي يحدّد المصطلحات في مجال الجودة ويستعمل كمرجع في العديد من المعايير الأخرى.

- **المعايير الخصوصية:** تحدّد هذه المعايير خصائص المنتجات والخدمات وكذا حدود الأداء الواجب تحقيقه. وتمثّل هذه المعايير 40% من مجموع المعايير. إن المعايير المتعلقة بالخصوصيات للمنتجات تتناول أساسا الخصائص المتعلقة بالقابلية للاستعمال، مستوى أمن المنتجات واحترام البيئة. وأما معايير الخدمة فتتمثّل في الخصائص المتعلقة بالاستقبال، الانتظام، الأمن..... الخ.

- **معايير طرق الاختبار والتحليل:** تبين كيفية قياس خصائص المنتجات والخدمات المحددة من طرف معايير الخصوصية. وتمثّل هذه المعايير 30% من مجموع المعايير.

- **معايير التنظيم:** تحتوي على قواعد سير عمل المؤسسات، وتحدّد المتطلبات المتعلقة بتصميم وإنتاج المنتجات أو الخدمات وأوسع من ذلك، فهي تخص تنظيم وإدارة المؤسسة. ومن هذه الزاوية، فهي تهتم أكثر في التحكم في وسائل تحقيق النتيجة أكثر من النتيجة بحدّ ذاتها، وتمثّل هذه المعايير في المعيار الدولي ISO 9001 "أنظمة إدارة الجودة المتطلبات" التي هي عبارة عن معيار الجودة المتعلّق بتنظيم المؤسسة.

ب- **تصنيف المعايير حسب الهيكل:** تتمثّل في الأنواع التالية:

- **معايير الوسائل:** تقدّم ضمانات في كفاءات الإنتاج بفضل توصيف الوسائل الواجب استعمالها كي يستجيب المنتج للخصائص المحددة. وتمثّل هذه المعايير في معايير ISO 9001 و ISO 14001، المتعلقة على التوالي بالجودة والبيئة.

- **معايير النتائج:** تقوم بتوصيف بشكل دقيق الخصائص المنتظرة من المنتج أو الخدمة، وليس الوسائل المستعملة لتحقيقها. فمعايير المنتجات والخدمات هي معايير نتائج.

إن المعايير التي يتم وضعها تساعد إلى حدّ كبير مستعملي المنتجات وتسهّل الحياة اليومية للمستهلكين مثل البطاقات الذكية وقطع الغيار ولعب الأطفال... الخ. كما تساعد المؤسسات وتقدّم لها الضمانات فيما يتعلّق بجودة المورد، خاصة عندما يكون هذا الأخير يطبق المعيار ISO 9001 المتعلّق بإدارة الجودة.

المبحث الثاني: سلسلة المعايير ISO 9000:

نتطرق في هذا المبحث لسلسلة المعايير الدولية التي تصدرها المنظمة العالمية للمعايير ISO وكذا تطور تلك المعايير لتتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ونستعرض من خلال ذلك مكوناتها وأغراض استعمالها.

المطلب الأول: تقديم السلسلة وأهميتها

هي عبارة عن مجموعة من المعايير المتعلقة بإدارة الجودة تصدرها المنظمة العالمية للمعايير.

1- تقديم السلسلة

يطلق أيضا على سلسلة المعايير ISO 9000 بعائلة ISO 9000، والتي هي عبارة عن مجموعة معايير وتوجيهات وإرشادات دولية متعلقة بالجودة. توافق عائلة المعايير ISO 9000 إلى مجموعة مراجع للتطبيق الجيد للإدارة في مجال الجودة.

يعتبر المعيار ISO 9000 الخطوة الأولى نحو سياسة أشمل للجودة، وهو بذلك بمثابة معيار عام لنظام إدارة الجودة بحيث يمكن استعماله وتطبيقه في كل المنظمات صغيرة أو كبيرة، ومهما كان المنتج أو الخدمة بغض النظر عن قطاع النشاط، ومهما كانت المنظمة مؤسسة اقتصادية، إدارة عمومية. وعلى أساس ذلك، فإن معيار نظام إدارة الجودة يقدم للمنظمات نموذج من أجل تطبيق وإدارة نظام إدارة الجودة، وبذلك فإن معيار ISO 9000 ما هو إلا أداة لإدارة تنظيمية. فكل مؤسسة تطبق نظام ISO من نوع ISO ترى استثماراتها تتسم بالمردودية لأنها تتوفر على نظام معلومات داخلي جيد بين مختلف الأقسام وأفراد محفزين بسبب شفافية التنظيم. فالمؤسسات يمكن أن تستعمل المعيار ISO 9000 كأساس، قصد تطبيق نظام إدارة الجودة لحاجاتها الخاصة. لذا، فإن عائلة معايير ISO 9000 هي مجموعة معايير وتوجيهات أو إرشادات دولية للجودة، وهي مكونة حاليا من أربعة معايير: ISO 9000، ISO 9001، ISO 9004 و ISO 19011.

2- أهمية سلسلة ISO 9000

تظهر أهمية سلسلة المعايير عند تطبيقها في المؤسسة من خلال تحسين الأداء والفاعلية. لذا يمكن إبراز أهمية هذه المعايير في المقاط التالية:

- إن اعتماد ISO 9000 من طرف المؤسسة يسمح لها من التركيز على كيفية القيام بمختلف النشاطات. يجب توثيق كل إجراءات وتعليمات العمل، وبالتالي تصبح نقطة الانطلاق للتحسين المستمر؛
 - يعتبر توثيق العمليات أساس التكرار وبذلك يساعد في القضاء على التباين داخل العملية. كما يتم القضاء على الاختلاف، وتحسين الكفاءة. كلما تحسنت الكفاءة، تقل تكاليف الجودة؛
 - يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في موارد المؤسسة؛
 - تكوين الأفراد وتنظيم دورات تدريبية منتظمة قصد الرفع من كفاءتهم والتكيف مع التطورات؛
 - تمكين العاملين من المشاركة في الإدارة الأمر الذي يرفع من روح الانتماء لديهم في المؤسسة ويخلق لديهم أثرا ايجابيا؛
 - مع تطوير تدابير تصحيحية ووقائية قوية، يتم إيجاد حلول دائمة على مستوى المؤسسة للمشاكل المتعلقة بالجودة؛
 - إنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية بفضل عمليات التحسين المستمر؛
 - رضا العملاء، والأهم من ذلك ولاء العملاء، ينمو. نظراً لأن الشركة تتحول من مؤسسة تفاعلية إلى مؤسسة وقائية استباقية، فإنها تصبح شركة يريد الأشخاص التعامل معها؛
 - تحقيق الرضا لدى العملاء، والأهم من ذلك زيادة ولاءهم، نظراً لأن المؤسسة تتحول من مؤسسة تفاعلية إلى مؤسسة وقائية استباقية، وبذلك تزداد الثقة لدى المتعاملين؛
 - يعزز فهم أن الجودة هي مسؤولية الجميع؛
 - تحسين الاتصالات داخليا وخارجيا مما يحسن الجودة والكفاءة والتسليم في الوقت المحدد والعلاقات بين العملاء والموردين؛
 - يؤدي تحسن الإنتاجية والتحكم في تكاليف إعادة العمل إلى الزيادة في الأرباح.
- إن اعتماد معايير ISO يسمح للمؤسسة من الانسجام مع مضمون وروح المعايير وبالتالي يمكن لها من معرفة إلى أي مدى هي متوافقة معها. كما يمكن للمؤسسة اتباع الجودة الشاملة دون تطبيق معايير ISO، إلا أن هذه الأخيرة تزيد من مصداقية المؤسسة تجاه المتعاملين نظرا لحصولها على شهادة مطابقة من هيئة خارجية.

المطلب الثاني: تطوّر معايير عائلة ISO 9000:

تمّ تدوين المعايير ISO 9000 في الأصل في سنة 1987، ثمّ تمّ مراجعتها في 1994، ومن جديد في سنة 2000. أما النسخة الرابعة فتّم إصدارها في سنة 2008 قبل أن تعدّل في سنة 2015. منذ إنشاء اللّجنة التقنيّة ISO/TC/176 من طرف المنظمة العالمية للمعايير ISO في سنة 1979 المكّفة بإعداد وإصدار معايير ضمان الجودة التي يمكن أن تطبّق على كل القطاعات الخاصّة بالصناعة والخدمات. فسلّسة المعايير ISO 9000 هي نتيجة توافق دولي على حسن تطبيق نظام إدارة الجودة، كما أن فلسفتها تقوم على المطابقة، أي أن هدفها يكمن في تقديم منتجات أو خدمات مطابقة لحاجات العملاء وكذا المتطلّبات القانونية. وفيما يلي استعراض للمراحل التي مرّت بها سلّسة معايير ISO 9000:

1- الإصدار الأوّل: في سنة 1987، تمّ إصدار عائلة المعايير ISO 9000 من أجل تحقيق توافق معايير ضمان الجودة على المستوى الدولي. وتتمثّل تلك السلّسة في ثلاثة معايير:

- **ISO 9001:** وهو معيار شامل أي ضمان الجودة فيما يخصّ مجموع نشاطات المنظمة من التّصميم حتّى الخدمات؛

- **ISO 9002:** هذا المعيار لا يحتوي على التّصميم فقط؛

- **ISO 9003:** يتعلّق فقط بمراقبة المنتجات التي ستسلّم للعملاء.

إنّ هذه المعايير هي معايير تعاقدية، بينما ISO 9004: 1987 فهو معيار غير تعاقدية. تقوم سلّسة معايير نسخة 1987 على فلسفة المطابقة، وبذلك فإن المؤسسة هي التي يقع عليها عاتق تحديد الأعمال الصحيحة المتعلّقة بجودة المنتجات، وتقوم في هذا الخصوص بصياغتها على شكل إجراءات وتعليمات موثّقة، كما تحرص على احترامها.

المعيار ISO 9001: 1987 والذي يعدّ الأشمل فإنّه يحتوي على عشرين عملية، تخصّص لكل واحدة مجموعة من التّدابير قصد التّحكم فيها. وفي هذا المجال، فإن الأداء يتمثّل في تنفيذ الأعمال بشكل صحيح في أوّل مرّة وطبقا لما ورد في ذلك المعيار، وذلك بتحديد الجهة التي تقوم بتلك الأعمال، وكذا المكان والكيفية وأسباب القيام بها، وكل ذلك يكون ضمن توثيق يحتفظ به في

المؤسسة. يتم القيام بالأعمال التصحيحية في حال ظهور اختلالات وحالات عدم المطابقة بعد التعرف على الأسباب التي كانت وراء ظهورها.

2- إصدار سنة 1994: هذه النسخة هي بمثابة مراجعة للنسخة السابقة، وهي بذلك تشكّل تطوير للمعايير وتفادي النقائص، بحيث أن سلسلة المعايير ISO 9000 أصبحت أكثر إتباعاً وخاصة عند ظهور ما يعرف بالإشهاد، الذي تقوم به الهيئة المانحة للشهادة في نهاية الثمانينات من القرن الماضي. تركّز عملية تطوير نسخة 1987 على ما يلي¹:

- تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها عند تطبيق معايير سلسلة ISO 9000: 1987،
- تقديم توضيحات حول النصوص التي تحمل بعض الغموض.

إنّ المراجعة الأولى لسلسلة معايير ISO 9000 في 1994، والتي قامت بها اللجنة التقنية ISO/TC 176 بدأت على أساس ما يعرف بأسلوب المشروع، أي تخطيط التصميم بواسطة وضع الخصوصيات، وذلك تماشياً مع تطبيق المعايير المذكورة سابقاً. فهذه المعايير عبارة عن الجواب المناسب لمتطلبات المستهلك وحاجاته، لأنها تمثل كل المتطلبات القانونية مع إعطاء الأولوية في هذا المجال لتحقيق أداء مستمر². وفي هذا المجال لا يمكن الخلط بين المعيار ISO 9000 وعائلة المعايير ISO 9000. فالمعيار ISO 9000 يمثل النواة الصلبة للعائلة التي تتكوّن من المعايير.

¹ J. LAMPRECHT ; ISO 9001 commentaires et conseils pratiques ; une approche statistique ; AFNOR ; Paris ; 2001 ; p.8

² A. MONGOUR ; Les impacts organisationnels de la norme ISO 9000 ; une revue systématique de littérature ; mémoire grade de maitre ; université Laval (Canada) ; avril 2007 ; p.2

جدول رقم 4: سلسلة المعايير ISO 9000: 1994

ISO 8402	معايير إدارة وضمان الجودة - مصطلحات -
ISO 9000-1	توجيهات وإرشادات من أجل الاختيار والاستعمال.
ISO 9001	نموذج لضمان الجودة عند التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والخدمات المرافقة.
ISO 9002	نموذج لضمان الجودة عند الإنتاج، والتركيب والخدمات المرافقة.
ISO 9003	نموذج لضمان الجودة عند المراقبة والاختبارات النهائية.
ISO 9004-1	توجيهات وإرشادات.

المصدر: إعداد الباحث

يعتبر المعيار ISO 9004: 1994 معياراً غير تعاقديّ بينما المعايير ISO 9001 و ISO 9003 من نفس الإصدار فهي معايير لأغراض تعاقديّة، أما المعيار ISO 9000-1 فهو يتعلّق بالمفاهيم الأساسية ودليل للاختيار والاستعمال.

3- إصدار 2000: يمثّل إصدار ISO 9000: 2000 المراجعة الثانية لسلسلة المعايير الأساسية ISO 9000. ونظراً للإقبال الكبير على تبني معايير ISO في العالم الاقتصادي والحاجة إلى جعل تلك المعايير متماشية مع المتغيّرات الاقتصادية والتّسييرية، قامت منظمة ISO بإصدار النسخة 2000 من السلسلة، وتمّ توضيح فيها ما يلي¹:

- المطابقة مع النسخة 1994 ومع معايير إدارة ISO؛
- القابلية للتطبيق في كل المنظمات؛
- القابلية للتطبيق لكل الفئات العامة للمنتجات (عتاد، برمجيات، خدمات...الخ)؛
- الانسجام مع طرق ضمان الجودة وإدارة الجودة؛
- التّوجه نحو تحقيق رضا العميل؛
- البساطة وسهولة الاستعمال.

¹ B. FROMAN ; Du manuel qualité au manuel de management ; outil stratégique ; édition AFNOR ; Paris ; 2013 ; pp.7-8

تشكّل إصدار 2000 من سلسلة ISO 9000 والذي يحمل عنوان أنظمة الجودة -المبادئ الأساسية والمصطلحات- تحولاً كبيراً، بحيث تمّ تقليص في عدد المعايير المكوّنة للعائلة والتي أصبحت ضمن هذا الإصدار كما يلي:

جدول رقم 5: سلسلة معايير ISO 9000: 2000

ISO 9000: 2000	ISO 9000: 1994
ISO 9000: 2000 : أنظمة إدارة الجودة - المبادئ الأساسية والمصطلحات-	ISO 8402 : 1994 : إدارة الجودة وضمان الجودة- المصطلحات - (ألغي في ديسمبر 2000) ISO 9000-1: 1994 : معايير إدارة الجودة وضمان الجودة.
ISO 9001: 2000 : أنظمة إدارة الجودة - متطلبات-	ISO 9001 : 1994 : أنظمة الجودة نموذج ضمان الجودة عند التصميم، التطوير، الإنتاج التركيب والخدمات المرافقة. ISO 9002 : 1994 ISO 9003: 1994
ISO 9004: 2000 : أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأداء -	ISO 9004-1: 1994 : إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.
ISO 19011: 2002 : إرشادات متعلّقة بتدقيق أنظمة الجودة والبيئة (تمّ إصدارها في 2002).	ISO 10011-1 : 1990 ISO 10011-2 : 1991 ISO 10011-3 : 1991 إرشادات لتدقيق أنظمة الجودة.

المصدر: إعداد الباحث

من أهم ما ورد في التعديل الثاني لعائلة معايير ISO 9000 هو أن السلسلة أصبحت تحتوي على أربعة معايير وهي:

- ISO 9000: 2000 : أنظمة إدارة الجودة - المبادئ الأساسية والمصطلحات -؛
- ISO 9001: 2000 : أنظمة إدارة الجودة - متطلبات -؛

- ISO 9004: 2000: أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأداء -؛

- ISO 19011: 2002، تدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة.

فهذا المعيار الأخير تم إصداره في سنة 2002، والذي أضيف لعائلة ISO 9000، ويقدم إرشادات واستشارات على مبادئ التدقيق، إنجاز تدقيقات أنظمة الجودة أو/ والبيئة وكذا كفاءة مدققي تلك الأنظمة¹.

كما أن المعيار ISO 8402 تم إلغاؤه وإدماجه ضمن هذا الإصدار، وأهم جديد أتى به تعديل أو مراجعة سنة 2000 هو تحديد مبادئ إدارة الجودة والتي تتكون من ثمانية مبادئ، والتي يمكن أن تستعملها الإدارة من أجل تحقيق أحسن أداء. تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

أ- **التركيز على العميل:** تعتمد المؤسسة في نجاحها على العميل، وبذلك فهي مطالبة بفهم حاجاته الحالية والمستقبلية قصد الاستجابة للمتطلبات؛

ب- **القيادة:** يجب على المؤسسة خلق البيئة المناسبة لمشاركة العاملين بشكل فعال في تحقيق الأهداف، كما يتوقف على الإدارة قيادة التوجه نحو التغيير والتطوير؛

ج- **مشاركة الأفراد:** إن الانخراط التام للأفراد يسمح بالاستفادة من قدراتهم لصالح تحقيق الأهداف المسطرة؛

د- **مدخل العملية:** يتم تحقيق النتائج المرجوة بفضل إدارة سليمة للموارد والأنشطة ذات الصلة من خلال نموذج العملية؛

هـ- **الإدارة على أساس مدخل النظام:** إن تحديد وفهم العلاقات المترابطة والمتفاعلة كنظام تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة؛

و- **التحسين المستمر:** يتطلب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام للمنظمة هدفا دائما؛

ن- **مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات:** يتم اتخاذ القرارات المناسبة على أساس تحليل المعطيات والمعلومات؛

¹ NF EN ISO 19011 : 2002 ; ligne directrices l'audit des systèmes de management de la qualité et / ou de management environnemental ; AFNOR. ; Paris ; décembre 2002 ; p.1.

ي- علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردّين: إنّ الإدارة الفعّالة للعلاقة مع الموردّين والتي هي علاقة مصالح مشتركة تؤدّي إلى خلق القيمة بفضل التزام الطرفين.

تشكّل هذه المبادئ الثمانية لإدارة الجودة الأساس لأنظمة إدارة الجودة لعائلة ISO 9000. فمقارنة بإصدار 1994 نلاحظ أنّ التّعديلات الأساسية التي اعتمدت في إصدار 2000 أنّ إرضاء العميل أصبح الهدف الأساسي لإدارة الجودة. وفي هذا السياق، فإنّ التّعديلات تمحورت حول أربع نقاط¹:

- **تغيير في العنوان وفي الموضوع:** ضمان الجودة وترك المكان لإدارة التحسين المستمر للأداء. فالتّغيير في المحتوى يتطلّب تغيير في العنوان، فالبحث عن جودة أحسن يعني فك العقدة. لذا، يجب الاتجاه نحو حاجات العميل ونحو قرارات الإدارة والتي تتمثّل في الإدارة عكس التّيّار، وبذلك فإنّ محتوى المعيار (9001) هو إعطاء السيادة للإدارة. كما أنّ المعيار أصبح أكثر وضوحاً وفهماً. أما فيما يتعلّق بنظام إدارة الجودة، فهذا الأخير يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورضا العميل، وهذا ما يعني في النهاية أداء المؤسسة. ولهذا السّبب يضيف المعيار 9004 لعنوان ISO 9001 إرشادات لتحسين الأداء؛

- **المقاربة بالعمليات:** حلت محل المقاربة بالإجراءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

- **الاستماع والاصغاء للعميل:** في إصدار 1994، كان العميل مغيباً. وكان الهدف إعطاء الثقة للعميل في مجال مطابقة المنتج وهذه الطريقة كانت تغطّي عليها الاعتبارات الدّاخلية، بحيث أنّ المؤسسة تعمل بشكل يحول دون ظهور منتجات غير مطابقة. فمن خلال ذلك، فإنّ المؤسسة تسعى لإنتاج منتجات ذات شكل مربع تجيد صنعها دون أخطاء بدل من إنتاج منتجات ذات الشكل الدائري التي يطلبها العميل والتي تعترض صعوبات في إنجازها. أما في النسخة 2000، فالهدف هو تحقيق رضا العميل، فهذا الأخير لا يتمثّل في الغالب في مطابقة المنتجات المصنّعة، لكن في مجموعة الخدمات المحيطة بالمنتج: احترام المعلومات المتعلّقة بمعالجة الطلبات، توثيقات المنتج وكيفيات الاستعمال.... إنّ الاستماع للعميل في مسؤوليات الإدارة؛

¹ H. MITONNEAU ; ISO 9000 Version 2000- le management de la qualité au plus proche des entreprises ; éd. DUNOD ; Paris ;2001 ; pp11-20

- نشر الأهداف وإعادة تركيز تخطيط الجودة: بحيث أن نظام إدارة الجودة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأن نشر الأهداف يتحقق بوضع عمليات لنظام إدارة الجودة، وأن تلك العمليات تشكل أساس تحقيق أهداف المؤسسة. فالحاجة تؤدي إلى ظهور عملية، فمثلا سياسة الاتصال الداخلية يمكن أن تتطلب إعداد عملية. أما انتشار الأهداف المتعلقة بالمنتجات، فإنها تؤدي إلى ظهور مفهوم تخطيط عمليات الإنجاز وكذا مخطط الجودة. وكل ذلك يتعلّق بتنظيم نشاطات الإنتاج.

وفي هذا السياق، علينا أن نوضح أن المعيارين ISO 9004 والذي يحدّد إرشادات لإعداد، تطوير والحفاظ على إدارة الجودة في المؤسسة، والمعيار ISO 9001: 2000 معيارين متكاملين، ويشكّلان زوج منسجم، بحيث يمكن استعمالهما معا أو بشكل منفصل¹.

فالمعيار ISO 9004: 2000 يحتوي على جانب كبير من نص المعيار ISO 9001، كما أن ISO 9004 ليس معيار لمنح الشهادة على عكس المعايير الأخرى في السلسلة، وعلى الرغم من ذلك، فإنه يعتبر كدليل بالنسبة للمؤسسات التي تأمل أن تذهب أبعد من متطلبات ISO 9001 في البحث عن التحسين المستمر للأداء.

4- إصدار 2005: تماشيا مع المراجعة المنتظمة للمعايير الدولية، قامت اللجنة التقنية ISO/TC 176 بتعديل ثالث لبعض معايير عائلة ISO 9000 استجابة لتطلّعات المنظمات وكذا الأطراف ذات العلاقة، وقد امتدت عملية مراجعة السلسلة من سنة 2005 إلى سنة 2009، وبذلك أصبحت تركيبة عائلة ISO 9000: 2005 على النحو التالي:

جدول رقم 6: سلسلة معايير ISO 9000: 2005

ISO 9000	يحدّد المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة وكذا المصطلحات (2005).
ISO 9001	يتعلّق بالمتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة عندما تريد المنظمة توضيح قدرتها على تقديم منتجات تستجيب لمتطلبات العملاء ومطابقة القوانين (2008).
ISO 9004	يقدم التوجيهات حول فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة (2009).
ISO 19011	يقدم الإرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة والبيئة (2002).

المصدر: إعداد الباحث

¹ Q. LONGIN ; H. DENET ; Construisez votre qualité ; édition DUNOD ; 2^{ème} édition ; Paris ; 2008 ; p.192.

من خلال الجدول رقم 6، نلاحظ أن المعايير المكونة لسلسلة معايير ISO 9000 تمّ مراجعتها في فترات مختلفة، والمعيار ISO 19011 هو الوحيد بقي على حاله أي منذ سنة 2002. فالمعيار ISO 9000: 2005 تمّ إدماج فيه كل من معايير ISO 8402 و ISO 9000-1، أما المعيار ISO 9001: 2008، فهو يتعلّق بضمان جودة المنتج وزيادة رضا العميل والإشهاد. المعيار ISO 9004: 2009 فيهدف إلى فتح الطريق لنظام الإدارة المتكامل وإلى جائزة التّفوق. وأخيرا المعيار ISO 19011 فهو يتعلّق بالإرشادات من أجل القيام بتدقيق أنظمة إدارة الجودة و/أو أنظمة الإدارة البيئية. وتتضمن عائلة المعايير ISO 9000 انطلاقا من سنة 2009 أيضا معايير دعم ISO 9001 ودليلا لفهم وتطبيق هذا المعيار.

المعيار ISO 9001 المستعمل من أجل الإشهاد يرمي إلى تحقيق الأساس رضا العميل في إطار سياسة التحسين المستمر، أما المعيار ISO 9004 الذي يخص الإشهاد فيرمي إلى تحقيق رضا الأطراف المعنية الأخرى، كما يجب الإشارة إلى أن ISO 9001 و ISO 9004 لهما بنية مشتركة من نوع عجلة أو حلقة Deming أي PDCA مكونة من أربعة متطلبات أساسية حسب النموذج المعروف بالمقاربة بالعمليات وهي:

- مسؤولية الإدارة؛

- إدارة الموارد؛

- إنتاج المنتج؛

- القياس، التحليل والتحسين.

ونظرا للأهمية المتزايدة لمعايير ISO، فقد سجّل في نهاية سنة 2010 تسليم على الأقل 1109905 شهادة ISO 9001 بالنسبة ل 178 بلد واقتصاديات أي بزيادة 45120 (+4 %) مقارنة بسنة 2009 وتحتل الصين المرتبة الأولى ثمّ تليها إيطاليا وروسيا الفيدرالية¹.

5- إصدار 2015: يتضمن هذا الإصدار المعايير التالية:

- ISO 9001: يتعلّق بالمتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، عندما تريد المنظمة توضيح قدرتها على تقديم منتجات تستجيب لمتطلبات العملاء ومطابقة القوانين؛

¹ www.ISO.org/fr/news/2011/12/ref_1491.html; consulté le 20.01.2018

- ISO 9004: يقدم التوجيهات حول فعالية وفاعلية نظام إدارة الجودة؛
 - ISO 19011: يقدم الإرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة وأنظمة الإدارة البيئية.
- بعد استعراض الإصدارات السابقة للمعيار ISO 9000، فإن الإصدار الأخير المتمثل في ISO 9000: 2015 يقدم المفاهيم الأساسية، المبادئ والمصطلحات لأنظمة إدارة الجودة وهو بذلك يستعمل كفاءة للمعايير الأخرى المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة، كما أنها تقترح نظام محدد لإدارة الجودة الذي يعتمد على إطار يشمل المفاهيم الأساسية، المبادئ، العمليات والموارد الخاصة بالجودة قصد مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها، وبذلك فإن هذا المعيار يمكن أن يطبق في جميع المنظمات مهما كان حجمها، تعقدها، أو نموذج المؤسسة. أما الجديد في هذا المعيار من حيث المبادئ هو تقليصها من ثمانية مبادئ إلى سبعة كما هو في النسخة السابقة، وبذلك فإن هذه المبادئ تصبح على النحو التالي¹:
- التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة هو تحقيق متطلبات العملاء؛
 - القيادة؛
 - مشاركة الأفراد؛
 - مدخل العملية؛
 - التحسين؛
 - اتخاذ القرار المبني على الأدلة، فالقرارات المبنية على التحليل وتقييم المعطيات والمعلومات بإمكانها تحقيق النتائج المرجوة؛
 - إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية، فمن أجل الحصول على أداء مستدام، فإن المنظمات تقوم بإدارة العلاقات مع الأطراف المعنية التي لها تأثير على ذلك الأداء.
- ونحاول التطرق لأهم ما ورد في السلسلة:

1- المعيار الدولي ISO 9001: 2015: إن المعيار ISO 9001:2015 هو معيار يتعلق بالمتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة، كما أنه يساعد المؤسسات والمنظمات على الزيادة في

¹ ISO 9000 : 2015 ; système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire ; Genève ; 2015 ; pp.3-9.

الفعالية ورضا العملاء. حل المعيار ISO 9001: 2015 محل نسخة 2008: ISO 9001، ويحمل عنوان: نظام إدارة الجودة - المتطلبات -. ونظرا لأهمية هذا المعيار وخاصة في الإشهاد، أي الحصول على شهادة ISO بفضل تدقيق نظام إدارة الجودة.

يعتبر معيار إدارة الجودة المعيار الدولي ISO 9001:2015 المحور الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات، خصوصاً بعد تركيزه في هذا الإصدار الجديد على تعزيز مبدأ القيادة، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. مما يسمح للمؤسسات بمواءمة توجهاتها الاستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء.

من أجل ضمان استمرار الأعمال بنجاح، يجب التأكيد على أن تقوم المؤسسات بتحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم، وهذا ما يقدمه المعيار الدولي لإدارة الجودة ISO 9001:2015.

تم إجراء بعض التغييرات والتحديثات في الإصدار الجديد للمواصفة الدولية ISO 9001:2015 بهدف تسهيل التكامل بين نظم الإدارة المختلفة، وسيكون من الأسهل على المؤسسات المطبقة لنظم الجودة، البيئة والسلامة تحقيق تكامل أكبر وأفضل في ظل هذه التغييرات، وكذلك من أجل التوافق مع المتغيرات العالمية التي طرأت على السوق العالمي مثل التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعلومات والتنافسية وإدارة سلاسل الإمداد وإدارة المخاطر وغير ذلك من المتغيرات.

وقد تم عمل تقسيم جديد موحد لجميع مواصفات نظم الإدارة كالاتي:

- هيكلية موحدة للبنود

- توحيد التعريفات المستخدمة

قد تم تقسيم بنود المعيار الجديد ISO 9001:2015 كما يلي:

. البند 1: مجال التطبيق؛

. البند 2: المرجعية؛

. البند 3: التعريفات؛

. البند 4: سياق عمل المؤسسة؛

. البند 5: القيادة؛

. البند 6: التخطيط؛

. البند 7: الدعم؛

. البند 8: العمليات؛

. البند 9: تقييم الأداء؛

. البند 10: التحسين.

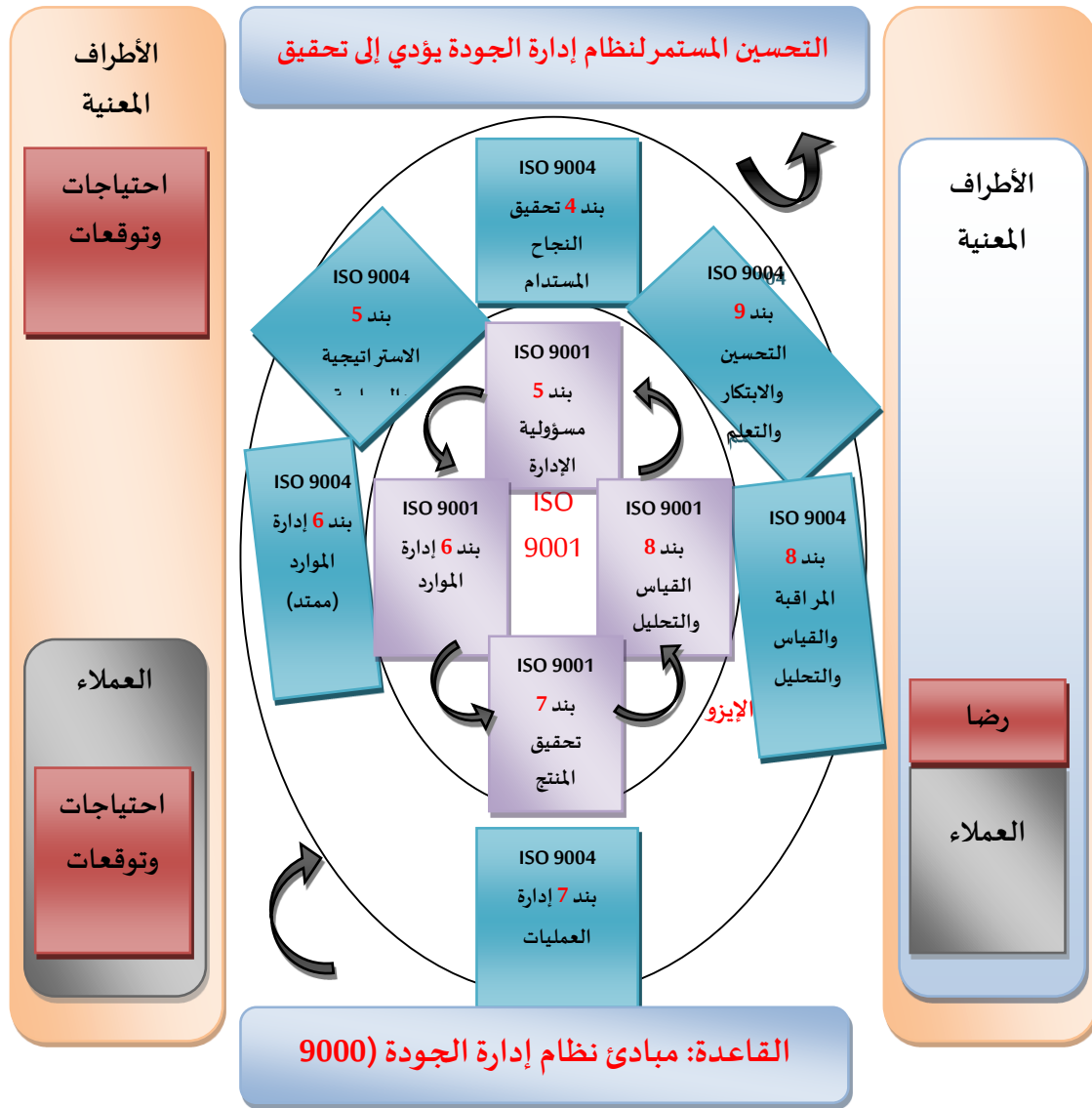
2- المعيار الدولي ISO 9004: يعتبر هذا المعيار أقل شهرة من معايير السلسلة. فعلى غرار المعايير السابقة فإن هذا المعيار تم إصداره من طرف اللجنة التقنية ISO/TC 176 الإصدار الثالث ISO 9004: 2009 حل محل النسخة الثالثة ISO 9004: 2000 الذي كان موضوع مراجعة تقنية. يقدم المعيار الدولي ISO 9004: 2009 التوجيهات التي تسمح للمنظمة من تحقيق الأداء المستدام، أي أنه يوضح الكيفية التي بموجبها يمكن الرفع من فاعلية وكفاءة نظام إدارة الجودة. وأهم تعديل ورد في النسخة 2009 يتعلق بإدارة الأداء المستدام للمنظمة في بيئة معقدة، متغيرة وفي تطور مستمر على أساس منهج إدارة بواسطة الجودة. فالمنظمة أو المؤسسة تحقق أداء مستدام عندما تكون قادرة على الاستجابة لحاجات ومتطلبات عملائها، وكذلك الأطراف الأخرى المعنية في المدى الطويل وبشكل متوازن، وأن الأداء المستدام يمكن تحقيقه بفضل إدارة فعالة للمؤسسة، التحسين ببيئة المؤسسة، التمهين وكذا بفضل التطبيق المناسب لمبادئ التحسين و/أو الابتكار¹.

من خلال ذلك، نلاحظ أن هذا المعيار يتناول حاجات ومتطلبات العملاء بشكل أشمل على ما هو في المعيار ISO 9001، كما يسمح بتوسيع المزايا التي يتم الحصول عليها بفضل المعيار ISO 9001 لكل الأطراف المعنية بالخصوص العاملين الملاك، الموردّين، المتعاملين، والمؤسسة بصفة عامة.

يقدم المعيار التقييم الذاتي، وهو يتعلق بتقييم كل عناصر نظام إدارة الجودة بالمؤسسة ويشمل أساليب القيادة والاستراتيجية ونظام الإدارة والموارد والعمليات. يجمع النموذج الشامل لنظام إدارة الجودة المبني على العملية بين جميع عناصر كل من المعيارين ISO 9001 و ISO 9004 كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ [http: // www.ISO.org/obp/ui](http://www.ISO.org/obp/ui) ISO: std ; ISO 9004: ed-3: v1: fr ; consulté le 05/02/2018

شكل رقم 8: النموذج المفصل لنظام إدارة الجودة المبني على العملية



Source: <https://8m-management.com/approche-processus/page/2/> consulté le 06/02/2016

عند إعداد المعيار ISO 9004: 2009 تم مراعاة التوافق مع المعيار ISO 9001 وكذا التطابق مع المعايير الأخرى لأنظمة الجودة. مع العلم أن كل المعايير تتكامل مع بعضها البعض، وكل معيار يمكن تطبيقه كل على حدى. وعلى أساس ذلك، فإن فكرة التوافق بين ISO 9001 و ISO 9004 تدور حول البعد التكاملي بينهما، أي أنه في الوقت الذي يوفر فيه المعيار 9001 الشروط والمتطلبات الأساسية، والعناصر الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسة ككل.

إلا أن تطبيق نظام إدارة على أساس المعيار ISO 9004: 2009 غير موجه للاستعمال في إطار قانوني تعاقدى أو لأغراض الحصول على شهادة المطابقة ISO، وبذلك فهو موجه للاستعمال الداخلي.

من خلال كل ذلك، فإن المعيار الدولي ISO 9004 هو بمثابة دليل للتفكير، يرمي إلى تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة للجودة، كما يعتبر مرجع بالنسبة للمنظمات من أجل التقييم الذاتي، ويعتبر أيضا دليل للذهاب أبعد من المتطلبات الواردة في ISO 9001 بفضل البحث عن التحسين المستمر للأداء.

3- المعيار الدولي ISO 19011: المعيار الدولي ISO 19011 إصدار 2011 إرشادات تدقيق أنظمة الإدارة والذي حل محل إصدار 2002 إرشادات تدقيق أنظمة الجودة و/أو البيئة الذي ظهر في إطار تكثيف التدقيقات المشتركة الجودة والبيئة وإطار الأعمال التي قامت منظمة من أجل توائم معايير ISO 9000 و ISO 14000¹. ويحتوي على الخطوط التوجيهية لبرنامج التدقيق، قيادة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وكذا المعلومات الخاصة بكفاءة المدققين. المعيار ISO 19011 إصدار 2011 يتعلق بإرشادات حول تدقيق أنظمة الإدارة مهما كان نوعها. وقد أدخل في هذه النسخة الثانية مفهوم المخاطر وطريقة التدقيق عن وبعد وإضافة مبدأ السرية. يبين هذا المعيار الكيفية التي يمكن على أساسها سير تدقيقات أنظمة الإدارة، فالتدقيقات الفعالة تسمح بالتأكد من أن تطبيق نظام إدارة الجودة يستجيب للمتطلبات الموضحة في المعيار ISO 9001. فإذا قارنا بين الإصدار الأول في سنة 2002 والإصدار الثاني في 2011 من هذا المعيار، نلاحظ أن النسخة الأولى تنطبق فقط وتوافق إلى المعيار ISO 9001 والمعيار ISO 14001، أما النسخة الثانية فتوسّعت لتخص المعايير ISO 9001، ISO/TS716949، ISO 22000، ISO 14001، OHSAS 18001، ISO 27001... الخ. كما أخذ التدقيق مكانة أكثر أهمية وخاصة تطبيق برنامج التدقيق وذلك مع أخذ بعين الاعتبار تقييم المخاطر بالنسبة لبرنامج التدقيق². إن هذا الإصدار والذي

¹ S. MATHIEU ; Comprendre les normes ISO 9000 version 2000 ; 2ème édition ; AFNOR ; 2002 ; p. 67.

² NF en ISO 19011.lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ; AFNOR ; Paris ; janvier 2012 ; p.8.

يضم عدّة تدقيقات في عدّة أنظمة للإدارة في المؤسسة يهدف إلى دمج وإيجاد التوافق إذا أمكن لمختلف أنظمة الإدارة.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001

إنّ 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. فالتطبيق السليم لنظام إدارة الجودة يتطلب متابعة مجموعة من الإجراءات والمبادئ، وفي هذا المجال يكون من الضروري الاعتماد على مرجع، أي على معيار دولي من سلسلة ISO 9000. فعند اللحظة التي يقرر فيها مسؤولو المؤسسة من إقامة نظام إدارة الجودة، فإن اختيار المرجع الذي يمكن الاستناد عليه يطرح بحدّة¹. وفي هذا السياق، فمن بين المعايير الأكثر استعمالا وشهرة هو المعيار الدولي ISO 9001، والذي يعتبر أيضا معيار يؤدي إلى الحصول على شهادة ISO.

نتطرق في هذا المبحث لمفهوم إدارة الجودة، ثمّ لمتطلبات المعيار الدولي ISO 9001 وأخيرا إلى مسألة الإشهاد.

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة

يعتبر نظام إدارة الجودة، الذي يعرف أيضا بإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تتبناها المؤسسات والمنظمات بصفة عامة من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وفي هذا الصدد وردت عدّة تعاريف لنظام إدارة الجودة، وكل باحث أو مؤلّف 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 الجودة².

كما عرف على أنه هيكل ديناميكي يشمل الأفراد وسلوكياتهم وقيمهم بجانب العناصر الفنيّة³. أما المعيار الدولي ISO 9000 فإن الإصدار الأخير منه ISO 9000: 2015 يعرف نظام إدارة

¹ Ch. PELLETIER ; Le management par la qualité ; Edition Dunod ; Paris ; 2010 ; p. 17.

² NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.8), p.9.

³ D. HOYLE; ISO 9000 quality systems development hand book ; butter Worth-Heinemann Ltd ; London ; 1998 ; pp.34-37

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 الاستعمال الأمثل للموارد¹.

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 تطبق 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 يركز على أهداف الجودة من أجل تحقيق حاجات ومتطلبات العملاء والاستجابة أيضا لمتطلبات الأطراف المعنية.

كما أن نظام إدارة الجودة عبارة عن نظام تطوري 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 تلبي المواصفات المطلوبة.

إن تبني نظام إدارة الجودة، يجب أن يكون قرارا استراتيجيا يساعد المنظمة في تحسين أدائها العام وبشكل مستديم فتطبيق نظام إدارة الجودة على أساس المعيار الدولي ISO 9001: 2015 ينتظر منه الفوائد التالية²:

¹ ISO/FDIS9000 : 2015 ; système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire

² ISO/FDIS 9001 : 2015 ; systèmes de management de la qualité exigences ; Genève ; 2015 ; p.71

- قدرة المنظمة على الاستجابة باستمرار لمتطلبات العملاء، والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدّمه؛
- توفير أكبر الفرص لتحسين وتعزيز رضا العميل؛
- التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بالمنظمة وأهدافها؛
- القدرة على إبراز المطابقة مع المتطلبات الخصوصية لنظام إدارة الجودة؛
- يمثل نظام إدارة الجودة حالة ذهنية في المنظمة، ويكون انطلاقه من الإدارة على شكل قرار استراتيجي أولي ليشمل فيما بعد مجموع الأفراد. فالإدارة تقوم بتحديد سياسة الجودة التي يتم توضيح مختلف أهدافها التي يمكن أن تعنى جميع النشاطات. فنظام إدارة الجودة يمثل الأداة المستعملة لتحقيق تلك الأهداف.

فالمهدف من تبني نظام إدارة الجودة هو زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين مع الاستجابة لكل حاجاتهم ومتطلباتهم، مع تحسين مستمر لفعالية العمليات. لذا، فإن نظام إدارة الجودة يتضمن جوانب متعددة تتمثل في التنظيم، المسؤوليات، الإجراءات والعمليات، وكذا الموارد الضرورية للتحكم في الجودة، كما أنه يستلزم تخطيطا للجودة، التحكم فيها، السير الحسن للنظام وكذا برنامج تحسين الجودة.

كما أن تطور نظام إدارة الجودة وفق المعيار الدولي ISO 9001: 2015 يسمح للمنظمات من تحسين أدائها والذي ينتج عن:

- تحليل الرهانات الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تساهم في تحديد سياسة الجودة والأهداف المتماشية مع الواقع البيئي،
- الانتقال من أسلوب عدم المطابقة والأعمال العلاجية إلى أسلوب مبدع، بتحديد المخاطر المتعلقة بالنشاطات والتحكم فيها؛
- تحديد فرص تحسين الأعمال؛
- التخفيف من نظام التوثيق.

من خلال ما سبق، فإن نظام إدارة الجودة هو عبارة عن مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها قصد الاستجابة لسياسة الجودة وبالتالي أهداف المنظمة، كما أنه الأداة التي تحقق للمنظمة

التحكم في العمليات وتقييمها من أجل قياس فعالية مختلف الأعمال، مع التأكيد على إرضاء العميل والبحث عن التحسين المستمر للعمليات. على أساس ذلك، فإن نظام إدارة الجودة على أساس المعيار الدولي ISO 9001: 2015 يستند في تطبيقه على سبعة مبادئ وهي كما يلي:

1- التركيز على العميل: تخضع المنظمات لعملائها، وبذلك فإنها مطالبة بفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية كي يتم الاستجابة لمتطلباتهم والذهاب إلى تحقيق تطلعاتهم. إن التركيز على العميل هو المطلب الأول لنظام إدارة الجودة، لأن ذلك يساهم في نجاح المؤسسة في المدى الطويل. لذا، فإنه من الأهم أن يمنح العملاء ثقتهم للمؤسسة التي يجب أن تخبّهم في ذلك - كما أن المؤسسة يجب أن تتكيف مع الاحتياجات المستقبلية للعملاء. فمن بين المنافع المحتملة زيادة رضا العميل وتحقيق ولائه، والرفع من المبيعات وزيادة الحصّة في السوق وتحسين صورة المؤسسة. كما يجب على الإدارة الالتزام باحترام اتجاه التركيز على العميل من خلال ما يلي:

- تحديد متطلبات العميل وفق المتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- التأكد من المخاطر والفرص التي قد تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات وكذا تعزيز رضا العميل.

2- القيادة: إن اعتماد نظام إدارة الجودة في المنظمة هو بمثابة قرار استراتيجي من طرف الإدارة العامة للمؤسسة. فالإدارة العامة مسؤولة عن نظام إدارة الجودة، أما الوظائف الأخرى فهي مسؤولة عن صناعة الجودة، وبذلك فإن القيادة، هي القوة الموحدة للجودة¹. يتوجب على إدارة المنظمة أن تكون لها نظرة بعيدة ومهمة واضحة وخلق ظروف ملائمة كي يتسنى لأفراد المؤسسة من الانخراط بشكل فعال في تحقيق أهدافها. فتحديد الأهداف الواجب الوصول إليها واندماج الأفراد فيها، يسمح للمنظمة من رسم الاستراتيجيات، السياسات، العمليات، والموارد لتحقيق تلك الأهداف، ينتج عن ذلك عدّة فوائد للمنظمة منها، زيادة الفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الجودة، زيادة التنسيق بين مختلف العمليات، تحسين عمليات الاتصال وتداول المعلومات بين مختلف المستويات، وتطوير وتحسين قدرة المنظمة وأفرادها في تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ Kenneth H. ROSE; Project Quality management; why, what; and how; J. Ross Ed.; USA.2005; p.23

وقصد تحقيق تلك الفوائد يتعين على قادة المنظمة من توضيح المهام والاستراتيجيات والسياسات، وكذا العمليات بالنسبة لكل مكونات المنظمة وكل المستويات، كما يتوقف على الإدارة خلق قيم متقاسمة ونماذج سلوك تسودها العدالة والأخلاقيات مع تبني ثقافة الثقة والالتزام.

وفي هذا الإطار، فإن الإدارة يجب عليها تشجيع الالتزام بالجودة على جميع المستويات والإلحاح على تحلي كل المسؤولين وفي جميع المستويات أن يكونوا مثالا إيجابيا لكل الأفراد وتوفير الموارد والتكوين للأفراد وكذا تحفيزهم والاعتراف وتقدير أعمالهم.

3- مشاركة العاملين: على الرغم من أن القيادة تعتبر عاملا محركا لسياسة الجودة الشاملة إلا أنه يبدو غير كاف بحيث يجب على الإدارة توضيح أهدافها لمجموع أفراد المنظمة وتحقيق مشاركتهم وانخراطهم فيها، فتوفر المنظمة على أفراد مؤهلين ويتمتعون بكفاءة عالية ومنخرطين في كافة مستويات المنظمة هو عامل أساسي من أجل تحسين قدرتها على خلق وتقديم القيمة. أما الفوائد المنتظرة والمتوقعة من ذلك، فهي فهم الأفراد لأهداف المنظمة بشكل جيد وانخراط كبير لهم في الأعمال المتعلقة بالتحسين، كما أن زيادة الاهتمام بالعاملين من شأنه تحسين تطور اليد العاملة، وخاصة في جانب الإبداع واتخاذ المبادرة وزيادة رضاهم وثقتهم، وكذا تحسين الاهتمام بالقيم والثقافة في كل المستويات.

تتحقق تلك الفوائد المحتملة بفضل التواصل مع الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم على التعاون في كل المستويات والسماح لهم بتحديد العقبات التي قد تواجه تحقيق الأداء، وكذا فإن التعاون يسمح لهم القيام بالتقييم الذاتي للأداء مقارنة مع الأهداف.

4- منهج العملية: إن الجودة في المنظمة يمكن تمثيلها على شكل العملية التي يتم فيها الاختيار والتنظيم الخاص لبعض النشاطات تجسيدا لمختلف مفاهيم الجودة. فعملية الجودة Processus qualité لا يتم ممارستها من طرف قسم واحد في المؤسسة، فكل الأقسام والأفراد المعنية بالحصول على جودة المنتجات والخدمات، كما يتم استعمال عمليات الجودة في مختلف هياكل المنظمة. فنظام إدارة الجودة مكون من عمليات مترابطة.

فالنتائج المتوقعة يتم الحصول عليها بشكل فعال وكفاء عندما يكون فهم النشاطات وإدارتها على شكل عمليات مترابطة تعمل كنظام متناسق. إن العملية هي عبارة عن تلاحم النشاطات التي

تستعمل موارد بشرية، مادية، معلوماتية، وغيرها من أجل تحويل عناصر مدخلات إلى عناصر مخرجات مع تحقيق قيمة مضافة. وينتظر منه تحقيق جملة من الفوائد أبرزها أكبر قدرة على توجيه الجهود نحو العمليات الأساسية وكذا فرص تحسينها، كما ينتظر من منهج العمليات أيضا تحقيق المستوى الأمثل للأداء بفضل إدارة فعالة للعمليات باستعمال كفاء للموارد، مع الحد من الحواجز والعقبات بين الوظائف وأيضاً كسب ثقة الأطراف المعيّنة.

من أجل تحقيق ما سبق، يجب على المنظمة تحديد أهداف النظام والعمليات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، كما يجب تحديد المسؤوليات والتداخلات بين العمليات وإدارة العمليات وتفاعلها كنظام لتحقيق أهداف الجودة، كما يجب أيضا التأكد من توفر المعلومات الضرورية للقيام بالأعمال المتعلقة بالتحسين ومتابعة وتحليل وتقييم أداء النظام في مجمله، وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على المخرجات.

من خلال كل ما سبق، فإن نتيجة تحديد العمليات يجب أن تكون واضحة ويتم فهمها من طرف أكبر عدد من المعنيين وسهولة التداول. وعلى أساس ذلك، فإن تمثيل العمليات يكون كما يلي:

شكل رقم 9: خرائطية العمليات



المصدر: إعداد الباحث

عند إعداد خرائطية العمليات بالنسبة لأي منظمة أو مؤسسة على شكل بياني يجب توضيح العمليات وتداخلها. تتميز العملية باحتوائها على الاسم، المدخلات، المخرجات ومتتالية للنشاطات التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات مع تقديم القيمة المضافة.

5- التحسين: يعتبر التحسين ضرورياً وأساسياً كي تحافظ المنظمة على مستويات الأداء الحالية، التجاوب مع التغيرات التي قد تطرأ على الوضع الداخلي والخارجي مع خلق فرص جديدة. يهدف

التّحسين إلى الرفع من أداء العمليات والرفع من قدرة المنظمة على الاستجابة للعملاء والزيادة من الرضا لديهم، كما يهدف إلى التنبؤ للمخاطر والفرص الداخلية والخارجية والتّجاوب معها والرفع من مجهودات الابتكار. تتحقّق تلك الأهداف على أساس اتخاذ جملة من الإجراءات منها تشجيع تحديد الأهداف على جميع المستويات وتكوين العاملين والتأكّد من كفاءتهم عند القيام بأعمال التّحسين، والقيام بأعمال المراجعة والتّدقيق وإدخال عنصر تطوير المنتجات والخدمات في أعمال التّحسين. فالجودة باعتبارها أحد عوامل الأداء، يجب أن تخضع للتّحسين بشكل مستمر والذي يهدف إلى التحسين الدائم لسيروية وفعالية نظام إدارة الجودة والرفع من احتمالات الرضا لدى العميل والاطراف ذات المصلحة¹.

لذا، فإنّ الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة تقوم على التّطور والتّحسين، فهي تبحث عن التّحسين المستمر في مجالات التّحكم في التّكاليف، الاعتمادية والجودة، الابتكار، الفعالية والكفاءة. ومن أجل تحقيق التّحسين المستمر قدّم Juran ست خطوات لهذا الغرض²:

- حسن القيادة؛
- إعداد نظرة ورؤية وسياسات؛
- توضيح ونشر أهداف الجودة؛
- توفير الموارد والتكوين؛
- إعداد قواعد القياس؛
- مراجعة الأداء بشكل منتظم؛
- إعداد نظام للتّحفيز.

فيبدو أن دور الإدارة العامة يكون رائدا في البحث وإعداد برامج التّحسين المستمر التي تكون مقبولة من طرف الغير. وبهذا الخصوص، تستعمل عدّة أدوات من أجل التّحسين، ومن أبرز تلك الأدوات حلقة التّحسين المستمر أو ما يعرف بحلقة Deming أو طريقة PDCA التي تطرقنا لها في

¹ Ch. VILLALONGA ; « Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité » ; Edition Afnor, Paris ; 2010 ; p. 31.

² M. ZAIRI ; TQM for engineers ; Woodhead publishing LTD ; Cambridge ;1991 ; p.211

الفصل الأول. كما تستعمل طرق أخرى في مجال التحسين مثل حلقات الجودة التي هي عبارة عن مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل¹، أما فرق تحسين الجودة التي هي مجموعة محدودة من الأفراد، وهما يسمحان لهم من اكتساب مفاهيم الجودة. وأن مسؤول الفريق فيها هو الذي تقع عليه مهمة نشرها في أوساطهم². وقد ظهرت الجودة في بداية الستينات من القرن الماضي باليابان، ثم بدأت في الانتشار في مختلف البلدان.

كما تستعمل أدوات أخرى نذكر منها التحسين Kaizen ، وهي طريقة يابانية تعني التحسين المستمر، تستند على تحسينات ثابتة تتم يوميا وبالتدريج، كما تقوم على حل كل عامل على اقتراح تحسينات في موقع عمله، وبذلك فهي عبارة عن فكر موجّه نحو العملية، بحيث من أجل تحسين النتائج يجب تحسين العملية³ وأيضا Six Sigma التي هي عبارة عن فلسفة لتحسين الجودة وهي مبنية على الوقائع والمعطيات والتي بموجبها يتم تغليب الوقاية على الكشف وتؤدي هذه المنهجية إلى تحقيق رضا العملاء وإلى نتائج تشغيلية بفضل تقليص الفوارق والحد من الاسراف وبذلك اكتساب ميزة تنافسية⁴. الأدوات الأخرى المستعملة في هذا الإطار نذكر خريطة Ishikawa، طريقة العصف الذهني Brainstorming والمرجعية Benchmarking...الخ.

6- اتخاذ القرار المبني على الأدلة: إنّ اتخاذ لا يكون دائما بالأمر اليسير بحيث قد يتم مصادفة حالات عدم اليقين لذا، فإن القرارات المبنية على التحليل والتقييم للمعطيات بإمكانها تولّد النتائج المنتظرة. وقد تتمثل تلك النتائج في تحسين العمليات المتعلقة بالقرارات وتحسين تقييم أداء العمليات والفعالية والكفاءة العملية، وأكبر قدرة على المراجعة وإثبات القرارات السابقة.

7- إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية: من أجل تحقيق الأداء المستدام يتوجب على المنظمات إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية بشكل يؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل للأداء. ومن أجل تحقيق

¹ توفيق محمد عبد المحسن؛ الجودة الشاملة وستة سيجما؛ دار الفكر العربي؛ القاهرة؛ 2006؛ ص 90

² A. COSKUN; Quality management and six sigma; SCIYO éd. Rijeka (Croatia); 2010 ; p.15.

³ M.IMAI ; Gemba Kaizen ; l'art de manager avec bon sens ; les éditions JV et DS ; Paris ; 1997 ; p.24.

⁴ N. VOLCK ; Déployer et exploiter Lean six sigma ; Editions d'organisation ; Paris ; 2009 ; p. 2.

تلك الأهداف، يجب تحديد الأطراف المعنية مثل مقدّمي الخدمات، العملاء، المستثمرين، العاملين، والشركة في مجملها، كما يجب ترتيب تسلسلي للعلاقات مع الأطراف المعنية.

إنّ تطبيق المبادئ السبع للجودة يسهّل عملية إقامة نظام إدارة الجودة، الذي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف¹:

- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة الاحتياجات إلى مواصفات قابلة للتّفيذ؛
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات وأن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع منتجاتها؛
- السعي باستمرار إلى تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات والمنتجات تامّة الصنع؛
- تميّز جودة منتج المؤسسة بالاستقرار؛
- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المؤسسة؛
- تحقيق رضا العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وذلك بتلبية متطلباتهم ورغباتهم بشأن المنتج أو الخدمة.

من خلال ما سبق، فإن نظام إدارة الجودة هو بمثابة عنصر نظام إدارة المنظمة، الذي يهدف ويركّز على الحصول على النتائج بفضل الاستناد على أهداف الجودة قصد تلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الأطراف المعنية، كما أنه يضمن الثقة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، وكذا الانسجام والتّحسين في ممارسة الأعمال المتعلقة بالمنتجات والخدمات.

كما أن نظام إدارة الجودة يركّز على معايير تحدّد الإجراءات الموجهة لتحقيق المستوى الأمثل للجودة، وهذه المعايير تقدّم إطار مرجعي لإقامة نظام إدارة الجودة.

المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة

يحدّد المعيار الدولي ISO 9001 المتطلبات الواجب إتّباعها من طرف المؤسسات لإثبات على أنّها قادرة على تقديم بشكل منهجي لعملائها منتجات وخدمات ذات جودة عالية. كما يقدّم هذا المعيار إطار لمساعدة المؤسسات على عقلنة عملياتها وتحقيق الفعالية. كما أن هذا المعيار يجسّد شكل نظام إدارة الجودة. فهو عبارة عن معيار دولي من عائلة معايير ISO 9000 وهو المعيار

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO 9001، دار الثقافة للنشر، عمان، 2008، ص 99.

الوحيد من هذه العائلة الذي يمكن استعماله من أجل الحصول على شهادة ISO وأن تطبيقه في المؤسسة يتم بشكل طوعي. كل منظمة مهما كان حجمها، يمكن أن تستعمل هذا المعيار ومهما كان نشاطها. ويستعمل هذا المعيار من طرف أكثر من مليون مؤسسة وفي أكثر من 170 بلد، وذلك في إصداره الأخير ISO 9001: 2015.

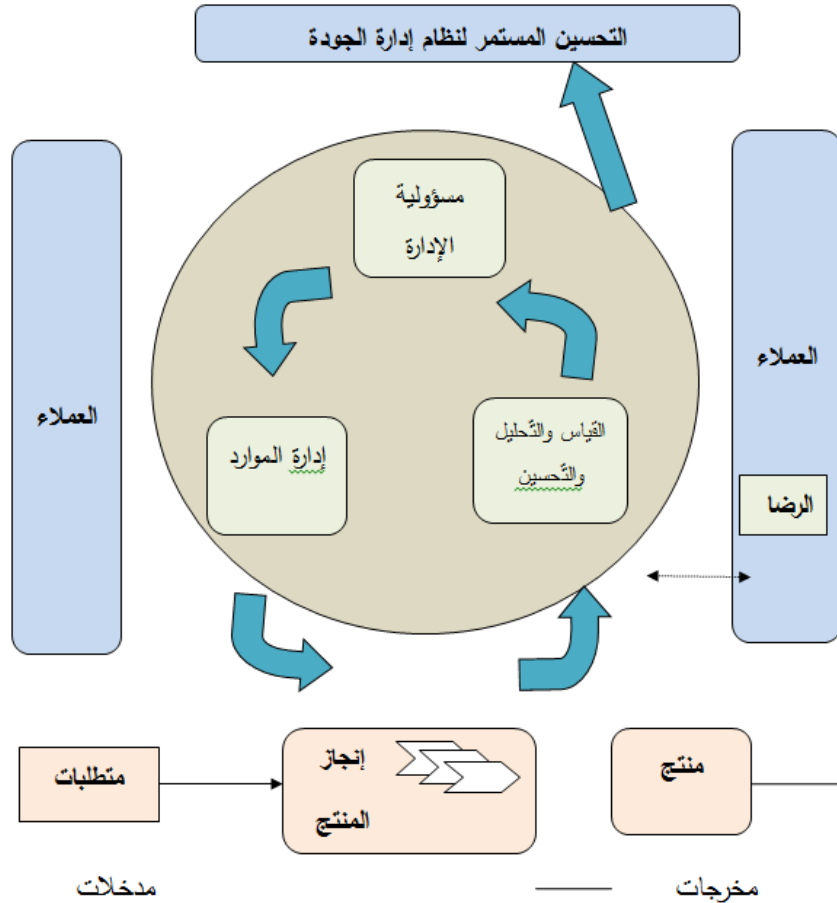
يستند المعيار ISO 9001: 2015 على مجموعة من مبادئ إدارة الجودة التي ذكرناها من قبل، كما أنه يساعد على التأكيد من أن العملاء يحصلون على منتجات وخدمات متماثلة وذات جودة وتتميز بانعكاسات تجارية مناسبة.

وطبقا لتوصيات منظمة ISO، القاضية بمراجعة دورية للمعايير، فإنّ المعيار ISO 9001 على غرار المعايير الأخرى عرف عدّة مراجعات، ويعتبر الإصدار ISO 9001:2000 التّحول الكبير في هذا المجال والتي أعطت للعمليات مكانة خاصّة، بحيث أن من أبرز المتطلبات زيادة رضا العميل بتطبيق فعال للنظام بما فيه عمليات التحسين المستمر. أما الإصدار ISO 9001: 2008 فلم يأتي بتعديلات كبيرة بل تمّ الاحتفاظ بأغلب البنود مع إدخال مفهوم المخاطر في المعيار.

إنّ المتطلبات فيما يتعلّق بنظام إدارة الجودة المحدّدة في هذا المعيار هي مكّلة للمتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات. يستعمل هذا المعيار منهج العمليات، بحيث يقوم بتوصيف التحليل للأنشطة بعد تخطيطها، تنفيذها وقياسها، وهذه المراحل نابعة عن حلقة التحسين المستمر PDCA، كما هي عبارة عن المراقبة المبنية على قياس تطور الأهداف المحدّدة قصد القيام بالأعمال التصحيحية بفضل رجوع المعلومة. المعيار ISO 9001: 2015 الذي يستعمل منهج العمليات والذي يحتوي على حلقة PDCA، والمقاربة بواسطة المخاطر هي عبارة عن أداة تستعمل للمراقبة في المنظمة. فالمقاربة بواسطة المخاطر تسمح للمنظمة من تحديد العوامل التي قد ينتج عنها انحراف في العمليات وفي نظام إدارة الجودة بصفة عامة مقارنة بالنتائج المتوقّعة، وإقامة أسلوب التّحكم الوقائي بغية الحدّ من الآثار السلبية والاستفادة من الفرص المتاحة. وبفضل توصيف التحسين لكل الوظائف في المنظمة فإنّ المعيار ISO 9001 يرمي إلى تحقيق الفعالية في العمل وتلبية حاجات العميل وفق التحسين المستمر للعمليات بحيث أن جذور هذا المعيار مستمدّة من تطور المرجعيات

التي تهدف إلى إعطاء الثقة للعميل في جودة المنتج أو الخدمة. من خلال ذلك، فإن نظام إدارة الجودة يجب أن يشتغل على الشكل التالي:

شكل رقم 10: نظام إدارة الجودة المبني على العمليات



Source : SOUTENAIN J.F. ; FARCET P. ; Organisation et gestion de l'entreprise ; BERTI Edition ; Alger ; 2007 ; p. 419.

يبين هذا النموذج الدور الأساسي والجهري للعملاء ضمن سيورة نظام إدارة الجودة. فمتطلباتهم وتوقعاتهم تشكل عناصر مدخلات للنظام ولإنجاز المنتج أو الخدمة. أما رضاهم وإدراكهم فهي غاية النظام الذي هو مرتبط مباشرة بإنجاز المنتجات. وأخيرا، فإن التحسين المستمر يخضع بشكل كبير للإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة.

أما مسؤولية الإدارة، فتبدو بشكل عام في تحديد التوجيهات الكبرى للمؤسسة في مجال الجودة، وكذا في تشغيل النظام وخاصة فيما يتعلق بوضع السياسات، الأهداف، التنظيم، والوسائل. أما إدارة الموارد فتتعلق بإدارة الوسائل البشرية، المادية، غير المادية بغية التحكم في عمليات المؤسسة.

تتعلق العمليات بإنجاز المنتج، وكذا العلاقة مع العملاء وذلك فيما يخص تحديد متطلباتهم (عناصر المدخلات للنظام) والتكفل بمسألة الرضا بفضل التدابير، التحليل وعمليات التحسين (غاية النظام).

فوفق النظام الدولي ISO 9001: 2015، فإنّ هذا الأخير يحدّد متطلبات لنظام إدارة الجودة عندما تحتاج المنظمة على إثبات قدرتها على استمرار توفير المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية قصد تعزيز رضاهم. وبذلك هذا المعيار يحتوي على عشرة بنود وهي كما يلي:

أ- المجال؛

ب- المراجع؛

ج- المصطلحات والتعريفات؛

د- سياق/ إطار المنظمة؛

هـ- القيادة؛

و- التخطيط لنظام إدارة الجودة، ويتمثل في النقاط التالية:

- التعرف على المخاطر والفرص؛

- أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها؛

- التخطيط للتغييرات.

ز- الإسناد: ويتضمّن ما يلي:

- الموارد: بشرية، هياكل، موارد المراقبة والقياس والمعارف التنظيمية، والكفاءات والاتصال والمعلومات الموثقة....

ح- تحقيق النشاطات التشغيلية، وذلك بفضل:

- التخطيط والتحكم في العمليات؛

- متطلبات متعلقة بالمنتجات والخدمات مثل التواصل مع العملاء، تحديد متطلبات المنتجات والخدمات ومراجعتها؛

- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات مع التخطيط لها، تحديد المتطلبات الأساسية لكل أنواع المنتجات والخدمات والتحكم في التصميم والتطوير يلبي متطلبات المدخلات وأنها مناسبة للعمليات المستقبلية المتعلقة بالمنتجات والخدمات، وأنها متماشية مع متطلبات الرقابة والقياس، كما أنها تحتوي على خصائص ومواصفات المنتجات والخدمات. وفي هذا السياق، فإن المنظمة مطالبة بمعلومات موثقة على المخرجات؛

- التحكم في العمليات، المنتجات، والخدمات المقدمة والمستلمة من الخارج، أي يتم التأكد من مطابقتها مع المتطلبات.

- الإنتاج وتقديم الخدمات: يتم في هذه الحالة التحكم وضبط الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة التي تشمل على توفر المعلومات الموثقة التي تحدّد خصائص المنتجات والخدمات المقدمة والأنشطة التي يتعيّن القيام بها وكذا النتائج الواجب تحقيقها. كما يتم تنفيذ أنشطة الرصد والقياس للتحقق من الوفاء بالمعايير، وتعيين الأشخاص الأكفاء وتحديد عناصر المخرجات للتأكد من المطابقة، وذلك عندما يكون التتبع عبارة عن مطلب والاحتفاظ بمعلومات موثقة ضرورية للتتبع. كما يجب على المنظمة القيام بأنشطة ما بعد التسليم والتحكم في التعديلات والإفراج عن المنتجات والخدمات إلى العملاء، بعد اكتمال الترتيبات المخططة، كما يجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة تتضمن أدلة على المطابقة وتتبع الشخص أو الأشخاص المخولين بالإفراج.

- التحكم في عدم المطابقة للمخرجات: تقوم المنظمة بالإجراءات والأعمال التصحيحية والفرز أو العزل أو الاسترجاع أو تعليق توريد المنتجات والخدمات، مع إبلاغ العميل والحصول على صلاحيات للقبول بشروط. فبعد القيام بالأعمال التصحيحية يتم التأكد من المطابقة.

ط- تقييم الأداء: يتم تقييم الأداء وفق هذا البند كما يلي:

- المراقبة، القياس، التحليل والتقييم، فالمنظمة عليها مراقبة إدراك العملاء على مستوى الرضا وتحليل النتائج ويستعمل لتقييم المطابقة، مستوى الرضا وأداء وفعالية نظام إدارة الجودة. كما يجب أن تقوم المنظمة بأعمال التدقيق الداخلي ومراجعة نظام إدارة الجودة المطبق في المنظمة، كي يتم التأكد من أنه مناسب، موافق، فعال ومتماشي مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

ي- التحسين: يتوجب على المنظمة تحديد واختيار فرص التحسين واتخاذ كل التدابير الضرورية من أجل تلبية حاجات العملاء والرفع من الرضا لديهم. يتم التحسين بفضل تحسين المنتجات والخدمات والقيام بالأعمال التصحيحية الوقائية، والحد من الآثار السلبية، كما يتم تحسين أداء وفعالية النظام. يتضمن هذا البند ما يلي:

- عموميات؛

- عدم المطابقة والأعمال التصحيحية؛

- التحسين المستمر.

بعد التطرق للمعيار ISO 9001: 2015 والبنود المكونة له، يجب التذكير بأن هذا الإصدار عرف عدة تعديلات عن الإصدار الذي سبقه ISO 9001: 2008. وفي هذا الإطار، يمكن تلخيص أهم التعديلات التي مسّت الإصدار الجديد فيما يلي:

- فيما يخص المتطلبات، فالمبادئ الأساسية المتمثلة في رضا العميل ومنهج العمليات فبقيت دون تغيير،

- التطور الجوهري يتعلّق بتحليل المجال من طرف المنظمة المتمثّل في تحديد الرهانات والمتطلبات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة،

- استعمال مصطلح "منتج" و"خدمة" للإشارة إلى ما يتم تسليمه إن كان ملموساً أو غير ملموس،
- تدعيم منهج العمليات؛

- تحليل المخاطر والفرص لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة وذلك بشكل وقائي،

- ازدياد دور الإدارة؛

- مفهوم "الأطراف المعنية"، وهي الأطراف التي يمكن أن تتأثر بمختلف القرارات؛

- ترسيخ المشتريات لتشمل الرقابة على التّموين الخارجي للمنتجات والخدمات؛

- استعمال البنية المشتركة لمعايير أنظمة الإدارة والتي يتمثّل هدفها الأساسي في تسهيل تكامل هذه الأنواع من المعايير.

أما فيما يتعلّق بمجال التطبيق، فلم يطرأ أي تغيير، لكن يجب دائماً احترام البعدين: الأول المتمثل في القدرة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لمتطلبات العملاء والثاني في زيادة رضا

العمل. كما أنّ التعديل الأساسي الذي ذكرناه سابقاً هو تقليص عدد المبادئ من ثمانية إلى سبعة في النسخة الحالية (ISO 9001: 2015).

يمكن استخلاص أن التحكم وضبط المخاطر هو التغيير الجوهرى، بحيث أن المخاطر يمكن أن تتواجد وفق المعيار ISO 9001: 2015 في كل الأبعاد: الاستراتيجية، الإنسانية، الإدارة، منهج العملية، التحكم التشغيلي، تحسين النظام... الخ. فإدخال مفهوم المخاطر في الإصدار الأخير هو بمثابة تحول جذري يهدف إلى وضع مؤشرات الأداء لتقييم العمليات والنظام.

المطلب الثالث: إسهاد نظام إدارة الجودة

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

1- مفهوم الإسهاد:

ظهر مفهوم الإسهاد للمنتجات ولنظام إدارة الجودة مع ظهور المعايير الدولية ISO، فظهر المعايير وتعدّها راجع إلى العولمة.

ويعرّف الإسهاد على أنّه " ذلك الإجراء الكتابي الذي على أساسه يقدّم طرف ثالث ضمان مكتوب أن منتج، منظمة أو خدمة مطابقة لمتطلبات موضّحة في مرجع، ويمكن أن يكون هذا المرجع عبارة عن وثيقة تصدر عن هيئة رسمية للتّقييس، عن مصدر ذو طابع نظامي أو توضيح صادر عن منظمة خاصّة¹.

أما التعريف الوارد عن المنظمة العالمية للتّقييس ISO، فهو نفس التعريف المذكور. لذا، فالإسهاد هو بمثابة ضمان على شكل شهادة، وهو أيضاً عبارة عن أداة مفيدة لأنه يزيد من مصداقية

¹ Le guide de la normalisation ; première approche- ; AFNOR éd. ; paris ; 2011 ; p.8.

المؤسسة بفضل الاستجابة لمتطلبات العملاء وتوقعاتهم، وقد يكون في بعض القطاعات إلزاميا وقانونيا أو تعاقديا.

تستفيد المؤسسة من شهادة المطابقة ISO بعد تدقيق لنظام إدارة الجودة تقوم الهيئة المانحة للشهادة. يجب التذكير أن المنظمة العالمية للتقييس لا تقوم بمنح شهادة المطابقة، فهي تقوم بإصدار المعايير الدولية فقط. فالهيئات المانحة للشهادة المطابقة ISO يجب أن تتمتع بالكفاءة الضرورية لضمان صحة الشهادات الممنوحة وأن تثبت استقلاليتها وأن تحترم الأخلاقيات.

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 محدّدة¹. وهذه الهيئات الخارجية يمكن أن تلعب دور المعاقب والقيام بأعمال التفتيش للملفات، التجهيزات أو المنتج، كما أنها تنتظر من المؤسسات أن تنسجم مع المراجع².

فالإشهاد هو عبارة عن إجراء تحصل بمقتضاه على شهادة من هيئة مستقلة ومحيدة ومعتمدة تثبت تلك الشهادة أن نظام إدارة الجودة المطبق يوافق إلى متطلبات المعيار الدولي ISO 9001: 2015، فدوافع المؤسسة للحصول على شهادة ISO تعطي لهم الطمأنينة بأن المؤسسة تعمل وفق المعايير الدولية، كما تسمح للمؤسسة من إمكانية دخول الأسواق العالمية، أما المزايا الداخلية فهي التحكم في العمليات بفضل تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وتحفيز العاملين والرفع من الأداء.

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

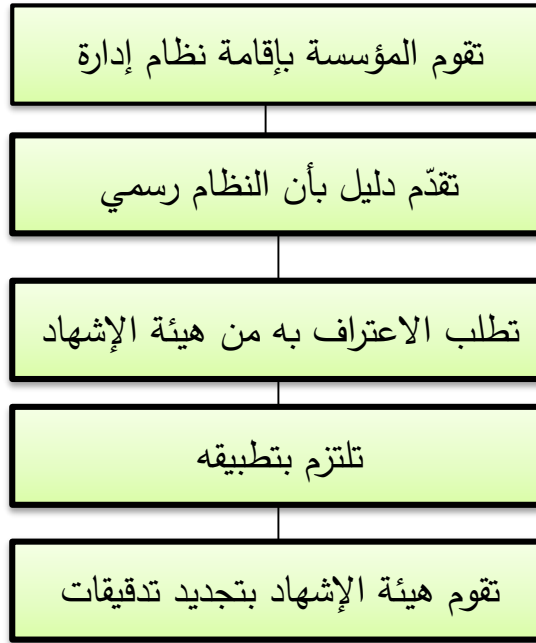
¹ ISO/CEI ; Guide N0. 2 ; 2004.

² D.MOUTON ; La validation intégrée ; Ed. Dunod ; Paris ; 2008 ; p.12

2000 ظهور العديد من الهيئات المانحة للشهادة في كل الدول الصناعية فمع تزايد عددها، فإن مقّمي هذه الخدمة تتمثل مهمتهم في ضمان الاعتراف بنظام إدارة الجودة من طرف العملاء (المؤسسات)، كما أن هذه الهيئات يجب أن تكون معتمدة من طرف هيئة ثالثة. فالاعتماد يقدّم 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 International في فرنسا، وفي بريطانيا نجد Lloyds register quality assurance. هيئات الإشهاد التي يلجأ إليها في الجزائر هي Bureau Veritas Algérie، Vinçotte Algérie، وAFAQ.

تتكوّن هيئة الإشهاد من عدد من لجان الإشهاد المكلفة بإدارة نشاط الإشهاد. تقوم بدراسة الملفات، تعيين المدققين فحص نتائج التدقيق، تقرّر 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:

شكل رقم 11: خطوات الإشهاد



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

بموجب هذا الشكل، فإن المؤسسة تطلب من هيئة الإشهاد المعتمدة لأشهاد نظام إدارة الجودة المطبق فيها، وذلك قصد الحصول على شهادة الاعتراف بنظامها من قبل العملاء، وذلك وفق المعيار الدولي ISO 9001. عندما ترى الهيئة بعد القيام بتدقيق شامل للمؤسسة أن النظام مطابق للمعيار، ففي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من شهادة المطابقة للمعيار. إن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة ISO والتي تعتبر شيء ضروري لكسب ثقة العملاء، لمكنّها تبدو غير كافية لأن دخول أسواق جديدة يتطلب ربح المنافسة المتزايدة.

3- أهداف ومزايا الحصول على شهادة ISO: يعدّ الحصول على شهادة ISO ، مرحلة هامة في حياة المؤسسة بحيث كما ذكرنا يزيد من مصداقيتها تجاه المتعاملين معها، كما يحقق لها مجموعة من المزايا يمكن تلخيصها كما يلي¹:

- أداء منسجم على مستوى المؤسسة؛
- علاقات أوثق بين الموردّين والعملاء؛

¹ أحمد سيّد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000- دليل عملي- جامعة الزقازيق، ص 16 - 20

- ثقة أقوى لدى العميل،
- أداء أفضل في عملية صنع القرار؛
- تحسين مستمر؛
- زيادة القيمة المضافة؛
- وجود أوسع وأقوى بالأسواق؛
- ميزة تنافسية مؤثرة؛
- مراجعات أقل لنظام المورد.

من خلال النقاط المستعرضة، فإن للإشهاد عدّة منافع أخرى للمؤسسة، بحيث أن شهادة ISO تبرهن على أن المؤسسة مطابقة في تنظيمها مع متطلبات المعيار المختار. فبالإضافة إلى ازدياد ثقة العملاء، فإنّ الإشهاد يقلّص ويحد من عدد تدقيقات الجودة ويقلّل من تكاليف اللاجودة. فالبحث عن الحصول على الشهادة لا يمكن أن يكون غاية "للتباهي"، بل يجب يكون عمل مستمر وبذلك فالحفاظ على الشهادة يكون أحسن ضمان للمؤسسة من التوضع. فالحياذ وعدم الانحياز ضروري من أجل الموضوعية في تدقيق نظام إدارة الجودة، لأن الحصول على الشهادة في حالة إشهاد غير موضوعي قد يضعف القدرة التنافسية للمؤسسة ويؤثر على ولاء العملاء. كما أن مراقبة المؤسسة من طرف هيئة الإشهاد يعطي للمؤسسة دفعا إضافيا. ففي حالة إشهاد المنتجات فإن الرقابة تتمثل في مراقبة المنتجات على عدّة مستويات أي عند خطوط الإنتاج، المخازن، على مستوى أماكن البيع، وأيضا مراقبة أجهزة القياس... الخ، أما بالنسبة للخدمات فقد تتم المراقبة بواسطة استقصاء رضا العملاء التي غالبا ما يستخدم كمؤشر في هذا المجال.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض العملاء يفضلون الاندماج في الإشهاد كأحد المقاييس لتصنيف مورديهم. وبذلك فإن الإشهاد يعد مرحلة هامة للمؤسسة لدخول الأسواق. كما أن الإشهاد بحد ذاته مع التدقيق يحتم على المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة¹.

¹ J. MARGERAND ; F. GILLET-GOINARD ; Manager la qualité pour la première fois ; Editions d'organisation ; Paris ; 2006 ; p. 201.

خلاصة الفصل

من خلال ما تناولناه في التقييس ونظام 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.

إن اعتماد نظام إدارة الجودة يعني أن المؤسسة تركز على العميل الذي يعتبر بالنسبة لها البارومتر الذي يحدد مدى تحقيقها للفعالية والكفاءة المطلوبتين. فالعميل يقع في مركز نظام إدارة الجودة، بحيث أن الاستجابة لمتطلباته وتوقعاته يعني أن المؤسسة هي في الطريق الصحيح في مجال تطبيق المعايير الدولية.

كما يجب التنويه أن المؤسسة يمكن أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة دون تطبيق معايير ISO أي دون الترشح لنيل الشهادة. في هذه الحالة، فإنها تكتفي بالتدقيق الداخلي فقط. إلا أن شهادة ISO لها أهميتها بحيث أن سمعة المؤسسة تترسخ لدى الاطراف الخارجية.

الفصل الثالث:
مساهمة إدارة
الجودة في تحسين
رضا العملاء

تمهيد

يرتكز نظام إدارة الجودة على إعطاء العميل مكانة هامة، بحيث أنه يمثل محور هذا النظام. فإقامة نظام إدارة الجودة في المؤسسة على أساس معايير ISO وخاصة المعيار ISO 9001، بحيث أن هذا الأخير يحتوي على متطلبات النظام، والتي تحت على أن هذا النظام يهدف إلى الاستجابة لمتطلبات ورغبات العميل.

فالعلاء يعتبرون ضروريين لاستمرارية وديمومة المؤسسة، وبذلك يجب عليها تحقيق رضاهم والاستجابة لمتطلباتهم كي يتم زيادة ولائهم لها. فعليها تقديم منتجات وخدمات وفق الجودة المطلوبة وتوفر عناصر الثقة في هذه الجودة. كما يجب على المؤسسة في حالة العلاقة التعاقدية مع العملاء من احترام البنود التعاقدية الخاصة بالجودة، السعر وآجال التسليم. لهذا، عليها تحقيق الأهداف الداخلية بالتحكم في نظام الجودة والأهداف الخارجية المتعلقة بالعلاقة مع عملائها في ميدان الجودة. من خلال هذا الفصل، نحاول التطرق إلى رضا العملاء، وإلى الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في تحسينه.

المبحث الأول: إدارة العلاقة مع العميل

تعتبر إدارة علاقة المؤسسة مع عملائها من الميادين التي تفتنت لها وأعطتها مكانة هامة، بحيث أصبحت تبني استراتيجيتها 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 آليا بفضل البرامج المعلوماتية المعدة لهذا الخصوص. وبذلك، فإن أدوات إدارة العلاقة مع العملاء تسمح بجمع وهيكلة المعلومة من أجل تحسين أداء المصالح التجارية والتسويقية وكل المصالح الأخرى المنخرطة في مراحل البيع.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء وخصائصها

تعتبر إدارة العلاقة مع العملاء أو إدارة خدمة العملاء Gestion de la relation client أو كما هي معروفة اختصارا بالإنجليزية (CRM) Customer Relation Mangement واحدة من أهم الحلول التي تسمح للمؤسسة من متابعة كل ما يتعلق بنشاطات البيع والتسويق، بحيث أنها تهتم بشكل أساسي بالعميل الذي يمثل المحور الأساسي في هذا المجال. وبذلك تقوم المؤسسة بإعداد قاعدة بيانات متكاملة تساعد على القيام بكل الأعمال التي تهدف إلى القيام بالنشاطات البيعية والمتابعة وفتح الحسابات للعملاء وحفظ كل الأحداث التي تتم معهم يوميا ومعاينة أداء القائمين على تلك العلاقة مع العملاء.

نشأت فكرة إقامة نظام يدير العلاقات مع العملاء مع توسع المؤسسات وكبرها وتفرعها وكذا زيادة التقسيمات الإدارية، وبذلك ظهرت الحاجة إلى هذا النظام من أجل التقليل من التكاليف المتعلقة بالتواصل مع العملاء. كما أن اللجوء إلى المعالجة الأتوماتيكية للمعلومات ومعطيات العميل سهل بشكل كبير من عمليات التنسيق المتعلقة بمسائل العملاء.

1- مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء

تطور مفهوم إدارة علاقات العميل في نهاية التسعينات من القرن العشرين سواء في أوساط الباحثين أو بين أوساط الممارسين في ميدان الأعمال. تعود جذور هذا المفهوم إلى سنة 1920

وبالتحديد إلى المفهوم المعروف بالعلاقات التسويقية¹. فإدارة العلاقة مع العملاء تتمثل حاليا في جمع المعلومات بشكل مفصل ولكل عميل والقيام بإدارة التواصل مع العملاء بشكل دقيق قصد جعلهم أوفياء للمؤسسة.

ومن أجل التعرف بشكل واسع لمفهوم إدارة علاقات العميل نقدم هذه التعريفات:

أ- تعرف إدارة علاقات العملاء على أنها تلك الطريقة التي يتم بموجبها فهم وتفسير سلوك العملاء بفضل تكثيف الاتصال والتواصل معهم من أجل تحسين الأداء بواسطة جذبهم وتحقيق ولائهم للمؤسسة ولمنتجاتها والرفع من ربحيتها².

فحسب هذا التعريف، فالتركيز هنا يتم على الاتصال والتواصل مع العملاء، وأن نظام إدارة علاقة العملاء هو الميدان الوحيد الذي يمكن للمؤسسة من فهم سلوكيات المستهلك ورغباته وكيفية تصرفه. يجزنا هذا التعريف إلى التطرق إلى ما يعرف التسويق بالعلاقات Marketing Relationnel، والذي هو عبارة عن سياسة أو مجموعة أدوات موجهة إلى إقامة علاقات فردية ومتفاعلة مع العملاء من أجل خلق لديهم دوافع إيجابية ومستدامة تجاه المؤسسة أو العلامة. فهذا المفهوم كان يمثل أساس بروز إدارة علاقات العملاء، بحيث كان يركز على أهمية تطوير علاقات معينة مع العملاء بهدف إكمال عمليات البيع وزيادتها³.

ب- تعرف إدارة العلاقة مع العملاء أيضا على أنها استراتيجية وعملية تنظيمية تهدف إلى الرفع من رقم الاعمال ومردودية المؤسسة بفضل إقامة وتطوير علاقة دائمة ومنسجمة مع العملاء المعروفين بإمكانياتهم في النشاط والمردودية⁴.

من خلال هذا التعريف، فإن إدارة العلاقة مع العملاء ليست بالعملية البسيطة أو الروتينية، بل هي بمثابة عمليات تواصل مستمرة لكسب العملاء وتأسيس علاقات متينة معهم تتسم بالمردودية. كما

¹ H.S. SOLIMAN, Customer relationship management, and its relationship to the marketing performance, International Journal of business and Social Science, vol.2 N°10, June, 2011, p. 166.

² R.S. SWIFT, Accelerating Customer relationships using CRM and relationship technologies, Prentice Hall, New Jersey, 2000, PP 12-13.

³ عبد الرضا علي محسن والطائي عيسى حليم، إدارة علاقات الزبون، توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، المجلة الاقتصادية، المجلد 7؛ العدد 15.

⁴ J. LENDREVIE., J. LEVY ; MERCATOR, Théories et nouvelles pratiques du marketing ; Ed. DUNOD ; Paris ; 2013 ; p. 603.

أن تلك الإدارة تسعى إلى تحقيق رضاهم بالدرجة التي تفوق المؤسسات المنافسة قصد كسب ولائهم للمؤسسة ولمنتجاتها.

ج- تعرف إدارة علاقات العملاء على أنها جميع الأنشطة التي تسمح بمتابعة وإدارة الأعمال تجاه العملاء والعملاء المحتملين¹.

في هذا المجال فإن تبني إدارة تتعلق بالعلاقة مع العملاء من طرف المؤسسة من شأنه متابعة مستمرة وأنية لكل المعلومات المتعلقة بالعملاء. فمن خلالها يتم تجميع المعطيات قصد التوقع والتنبؤ لحاجات وطلبات العملاء. فتلك البيانات يتم تجميعها قصد الاستجابة لمتطلباتهم.

د- إن إدارة العلاقة مع العملاء هي عبارة عن منهج يجب أن يسمح بتحديد أحسن العملاء وجذبهم وتحقيق ولائهم قصد تعظيم رقم الأعمال والأرباح².

من خلال هذا التعريف، فإن إدارة العلاقات مع العملاء تتمثل في بناء علاقة تتحكم فيها المؤسسة قصد الرفع من المبيعات وتحقيق أكبر عائد، أي قصد مضاعفة مبيعاتها وتعظيم أرباحها وبالتالي تحسين أدائها بصفة عامة.

هـ- يمكن تعريف إدارة العلاقة مع العملاء حسب ثلاث مقاربات، تتمثل فيما يلي:

- المقاربة التكنولوجية، بحيث أن إدارة العلاقة مع العملاء هي مجموع البرمجيات المستعملة من أجل جمع ومعالجة وتأسيس بيانات عن العملاء، وكذا جميع الأدوات من أجل التواصل معهم مثل شبكة الأنترنت، الموقع... الخ؛

- المقاربة التسويقية، من خلالها يتم تحليل قاعدة البيانات التي تسمح بوضع استراتيجيات التجزئة التسويقية الفعالة وتشخيص العلاقة مع العميل؛

- المقاربة التنظيمية، بحيث أن إدارة العلاقة مع العملاء تعتبر كثافة ضرورية لنجاح المؤسسة، وأن ترسيخها يتطلب تفكيراً وتشاوراً على مستوى التنظيم العام للمؤسسة.

¹ N.VAN LAETHEM, Toute la Fonction marketing, DUNOD, Paris, 2005, p. 103.

² R. LEFEBURE, G. VENTURI, Gestion de la relation client, Edition Eyrolles, Paris, 2005, p. 33.

إن التطور التكنولوجي الحالي يعتبر فرصة مهمة للمؤسسة يسمح لها من الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات. فإدارة العلاقة مع العملاء يتم إدارتها بفضل استعمال برامج معلوماتية يتم بموجبها حفظ كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

وهذه المعلومات تساعد المؤسسة من استهداف العميل بشكل جيد قصد تقديم منتجات وخدمات تستجيب لمتطلباته مع التقليل من التكاليف. كما أن مسك البيانات المختلفة عن العملاء من شأنه أن يساعد بشكل فعال من وضع الاستراتيجيات التسويقية من خلال معرفة مختلف حاجات العملاء. كما تبدو مسألة إدارة العلاقة مع العملاء كثقافة أو حالة ذهنية تميز المؤسسة، فحسب PLAKOYIANNAKI و TZOKAS، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تستند على تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحديد، تطوير، دمج وتركيز مختلف كفاءات المؤسسة نحو الاستماع والإصغاء للعميل قصد تقديم له قيمة عالية بعيدة المدى مقابل ربح¹.

و- حسب A.R.ZABLAH، فإن إدارة العلاقة مع العملاء يمكن تلخيصها في خمس نقاط وتتمثل في العملية، الاستراتيجية، الفلسفة، القدرة والتكنولوجي، وهي محددة حسب الجدول التالي:

¹ E. PLAKOYIANNAKI, N. TZOKAS, Customer relationship management: A capability, Port Folio perspective, Journal of database marketing, Vol 9,3, Henry Stewart publications, 2002, p. 230.

الجدول رقم 7: وجهات النظر الهامة لإدارة العلاقة مع العملاء

وجهة النظر	الوصف	مستلزمات النجاح	المفهوم
عبارة عن عملية	تحسين العلاقة بين البائع والعميل و جعلها قوية ومستدامة	يجب أن يكون لدى المؤسسة القدرة على اكتشاف رغبات العميل والاستجابة لها.	تقوم إدارة علاقات العملاء بإنشاء و تعزيز العلاقات والعلاقات مع الأطراف الخارجية، وخاصة الولاء والمستهلكين النهائيين.
عبارة عن استراتيجية	تحدد قيمة فترة حياة العميل مع المؤسسة المبلغ والنوع أو المورد التي يمكن للمنظمة استثمارها في العلاقة	يجب على المؤسسة تقييم علاقاتها مع العميل بشكل مستمر. يجب أن تحدد الأولويات في التعامل معه / لها على أسس الربحية لكمية خلال فترة حياة العميل.	إدارة علاقات العملاء هو استثمار الشركات في العملاء الذين يتوقع أن يضيفون قيمة للمؤسسة، والحد من الاستثمار في العملاء الذين لا يضيفون قيمة للمؤسسة.
عبارة عن فلسفة	يمكن تحقيق استبقاء العملاء بشكل أفضل من خلال التركيز على إقامة العلاقات والحفاظ عليها.	يجب أن يكون العميل هو محور اهتمام المؤسسة، والتي يجب أن تكون موجهة نحو فهم احتياجات العميل المتغيرة.	إدارة علاقات العملاء ليست مشروعاً مؤقتاً، بل هي فلسفة عمل، تهدف إلى وضع العميل في بؤرة اهتمام المؤسسة.
عبارة عن مقدر	تشكل العلاقات المربحة والطويلة الأجل فقط عندما تكون الشركات قادرة على تخصيص سلوكها باستمرار تجاه كل عميل.	يجب أن تمتلك الشركة مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، والتي تستخدمها الشركة لتجديد سلوكها تجاه العميل بشكل متواصل.	CRM تعني رغبة المؤسسة وفكرتها على تعديل سلوكها تجاه كل زبون، على أسس المعلومات التي يوفرها العميل وما تعرفه المؤسسة عن ذلك العميل.
عبارة عن تكنولوجيا	تمثل إدارة المعرفة وريد الفعل للموارد الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإقامة علاقات مربحة وطويلة الأجل مع العميل.	يجب أن يتم توجيه المؤسسة بالطريقة الوظيفية، وكذلك قبول المستخدم للتكنولوجيا التي تطبقها المؤسسة من أجل إنشاء معرفة العميل وإدارة رد قطه.	إدارة علاقات العملاء هي التكنولوجيا المستخدمة لدمج أنظمة المبيعات وأنظمة التسويق وأنظمة المعلومات لإقامة علاقات مع العملاء.

Source: Alex R. Zablah, Danny N. Bellenger, Wesley J. Johnston, An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, Vol.33, 2004, p.477

من خلال الجدول، فإن وجهات النظر الخمسة التي يمكن النظر من خلالها إلى إدارة العلاقة مع العملاء قد نجد تفسيرها في الاختلاف في تقديم تعريف واحد وشامل لها من طرف الباحثين والمختصين. لذا، فإن تعريفها بناء على وجهات النظر المذكورة يبدو أكثر شمولية، بحيث أن كل الجوانب المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء تظهر في ذلك الجدول.

إن إدارة العلاقة مع العملاء هي بمثابة استثمار للمؤسسة في العملاء. وعند اعتبارها كفلسفة، فإن العميل هو جوهر الاهتمام، كما أن متابعة العملاء بشكل دقيق مع استعمال الأدوات التكنولوجية يسمح للمؤسسة من تكيف سلوكها تجاه عملائها قصد المحافظة عليهم على أساس الاستجابة لمتطلباتهم.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- أن التعاريف المذكورة تختلف عن بعضها، بحيث أن بعضها يتطرق إلى الجانب الإنساني والبعض الآخر عالج البعد التكنولوجي وعالج آخرون البعد الاستراتيجي، أما البعد التسويقي فكان قليل الاهتمام نسبياً؛

- تناولت الدراسات السابقة مسألة قياس إدارة العلاقة مع العملاء. فهناك من الدراسات تعتمد على قياس أرباحها على أساس رضا وولاء العميل. وهناك من يقيسها على أساس العائد على الاستثمار وزيادة المبيعات والأرباح، أما القياس على أساس حصة السوق فكان محدوداً.

وفي كل الأحوال، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تتمحور حول كسب ولائهم بفضل التركيز عليهم من خلال تلبية مختلف متطلباتهم. فالتركيز على العميل وجعله مركز الاهتمام هو الذي يحدد بدرجة كبيرة استراتيجيات المؤسسة من خلال التوجه نحو العملاء كوسيلة وهدف في نفس الوقت. لذا، فإن خدمة العملاء أصبحت معطى استراتيجي في حياة المؤسسة، وهو بذلك عامل للتنافسية والتميز¹. وبالإضافة على اعتبار العميل كمركز اهتمامات المؤسسة، فإنه يعتبر كمصدر للابتكار خاصة في حالة العلاقة B to B، بحيث أن العملاء هم المصدر الأساسي للابتكار قبل المنتجين والموردين².

¹ P. ALARD, D. DARRINGER, La stratégie de la relation client, Ed, DUNOD, Paris, 2000, p. 153.

² J. BILLE, R. SOPARNOT, La gestion de la relation client ou CRM, Une source d'innovation ? La revue des sciences de la gestion, No.217, Janvier-Février, 2006, p. 103.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف إدارة العلاقة مع العملاء على أنها مجموع العمليات التي يتم من خلالها استعمال الوسائل التكنولوجية المناسبة من معرفة عملائها بشكل جيد بغية إقامة علاقات متينة ومستدامة معهم وإدارة تلك العلاقات قصد الرفع من المبيعات والربحية، ويمر كل ذلك عبر الاستجابة لمتطلباتهم ورغباتهم المتزايدة والمتنوعة.

2- خصائص إدارة العلاقة مع العملاء:

يمثل العميل بالنسبة للمؤسسة العامل المحرك لنشاطاتها، لأن التوجه الحالي للمؤسسة الحديثة هو وضع العميل في مركز اهتماماتها. وعلى هذا الأساس، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تعني إقامة علاقات متينة ومستدامة مع العميل، وهي بذلك تتميز بجملة من الخصائص:

- الاهتمام بالعميل والتركيز عليه والتوجه نحوه. فمن خلال استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء يتوقف على المؤسسة إقامة علاقة ثنائية مع العميل تنتج عنها تفاعلات متبادلة، يعبر عنها على أساس التواصل بين الطرفين. تحاول المؤسسة من خلاله زرع الثقة لديه حتى الوصول إلى بناء علاقة قوية بين الطرفين (المورد/العميل). وفي هذا السياق فإن إدارة العلاقة مع العميل تستند على علاقة ثنائية بين الطرفين؛

- جمع المعلومات المتعلقة بالعملاء. فمن أجل التعرف على العملاء أو السوق، يجب البدء بجمع البيانات الممكنة والمناسبة عنهم، وقد تتمثل في سوق المستهلكين (B to C)، في المعلومات الاجتماعية والديمغرافية والاقتصادية، وكذا كل ما يتعلق بالشخصية وأسلوب الحياة وسلوكيات المستهلك... الخ. أما فيما يخص العلاقة في المجال B to B، فالمعلومات التي يتم تجميعها تخص كل البيانات عن قطاع النشاط، الحجم، رقم الأعمال، المردودية، الموقع، عمليات الشراء... الخ. يتم جمع المعلومات باستعمال أدوات متعددة مثل الاستبيان، المصالح الحاسوبية، خدمات ما بعد البيع، عبر الانترنت... الخ. وبذلك فإن عملية جمع البيانات يجب أن تكون على أساس منهج النظم Approche systémique وتعالج بشكل آلي من بغية إعداد قاعدة بيانات دقيقة ومحينة؛

- استخدام الوسائل التكنولوجية في جمع المعلومات عن العملاء وتبويبهم وتصنيفهم إلى عملاء دائمين وأوفياء. في هذا الصدد تستخدم عدة طرق في تبويب العملاء مثل درجة النشاط أو عدم نشاطهم وتكرار الشراء أو حسب قيمة مشترياتهم. فالعملاء الذين ينفقون أقل المبالغ، يتم التركيز

عليهم قصد دفعهم للرفع من مشترياتهم. فالقيام بتلك العملية يساعد المؤسسة على التأقلم والتفاعل مع السوق؛

- التواصل مع العملاء: فقد يتمثل سواء عبر حملة اتصال أو تسويق مباشر بواسطة البريد، البريد الإلكتروني، المكالمات الهاتفية، الرسائل القصيرة أو سواء الاتصال من طرف العميل. لذا على المؤسسة التفاعل معه بحيث أن ذلك يمثل فرصة لإضافته لقاعدة البيانات وجذبه وجعله وفيًا بفضل ذلك التفاعل. كما يمكن للمؤسسة توسيع ذلك بإنشاء فضاءات للتواصل مع العملاء عبر الانترنت؛

- التقييم والقياس: تستعمل عدة مؤشرات لهذا الغرض. وبذلك يتم قياس درجة الرضا لدى العميل، خسارة العملاء، رقم الأعمال حسب كل عميل، تكرار الشراء.... الخ. من أجل القيام بعملية التقييم والقياس بشكل مستمر يجب إعداد جداول قيادة يتم تحديثها مع الزمن.

من خلال ذلك، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تتميز بالتوجه نحو العميل والاهتمام به بجدية عبر التواصل معه وإعداد قاعدة بيانات يتم تحديثها عند الحاجة والاهتمام بعناية بكل الشكاوى والاقتراحات من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة العلاقة مع العملاء

إن إدارة العلاقة مع العملاء هي مجموع العلاقة مع العملاء الحاليين والعملاء المحتملين. فإقامة 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.

1- أهداف إدارة العلاقة مع العملاء: إن اعتماد نظام إدارة العلاقة مع العملاء يسمح بإدماج العميل في المؤسسة ومعرفة المتعامل معها قصد إقامة علاقة شخصية وإبقاء الاتصال مع العميل بشكل مناسب طيلة مدة مرحلة البيع. فإدارة العلاقة مع العميل تمنح للمؤسسة امكانية التفاعل معه وعلى مجموع المسار باعتبارها أداة وأيضا ممارسة مؤسسة والمتمثلة في فهم والتأثير على العميل، فإن أهداف إدارة العلاقة مع العملاء يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- **كسب العملاء:** كما هو معلوم، فإن إدارة العلاقة مع العملاء كانت مهمة سابقا بإدارة العملاء في مرحلة الولاء. لكن منذ عدة سنوات تطورت لتصبح أداة لجذب العملاء وأداة داعمة للتسويق المباشر.

ويرجع الفضل في تطورها إلى تطور التقنيات الحديثة لإدارة العلاقة مع العملاء مثل On bound Marketing، Clead Scoring، إدارة العلاقة مع العملاء المحتملين (PRM)... الخ.

- تحسين رضا العميل وزيادة الولاء للمؤسسة: تهدف إدارة العلاقة مع العملاء إلى تعظيم مدة حياة العميل وتحسين جودة العلاقة بين المؤسسة والعميل، الأمر الذي يتطلب القيام بعمل يرمي إلى بناء علاقة دائمة، مرنة ومتطورة مع العملاء.

أما فيما يتعلق بالولاء فهو يتمثل في إنشاء علاقة مع العملاء الأساسيين بناء على عمليات تكرار الشراء. لذا، فإن إدارة العلاقة مع العملاء وكذا اعتماد تقنيات التسويق من شأنه أن يساعد على تحقيق الولاء للمؤسسة وتكرار الشراء للعملاء. وهنا لا يفوتنا إلا أن نميز بين تكرار الشراء والولاء، فتكرار الشراء بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرة يتم فيها الشراء وبين الولاء الذي هو التزام بشراء نفس المنتج في كل مرة شراء¹.

- خلق القيمة واستقطابها: في هذا المجال، تهدف إدارة العلاقة مع العملاء إلى إطالة مدة حياة العملاء قصد تعظيم الأرباح. ومن أجل ذلك، يتم تحديد مختلف المسالك التي تؤدي إلى خلق القيمة عند رسم تلك العلاقة التجارية، ثم يتم التركيز على الفرص التي تسمح بالرفع من تلك القيمة.

- تحقيق العائد على الاستثمار في العملاء: يتم قياس الأرباح المحققة من جراء العلاقة المستدامة مع العملاء بواسطة الفرق بين العائد والتكاليف المحتملة في الحصول على العملاء وتحقيق ولائهم: لذا، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تسمح بتعظيم العائد على الاستثمار في العملاء بفضل الوصول إلى المستوى الأمثل للأرباح طيلة مدة حياة العملاء.

من خلال هذه النقاط، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تهدف في النهاية إلى زيادة المبيعات والأرباح بفضل دخول أسواق جديدة مع الحفاظ على العملاء الحاليين وتحقيق وفائهم وولائهم مع تعظيم الخدمات المقدمة لهم وتحسين الخدمات ما بعد البيع.

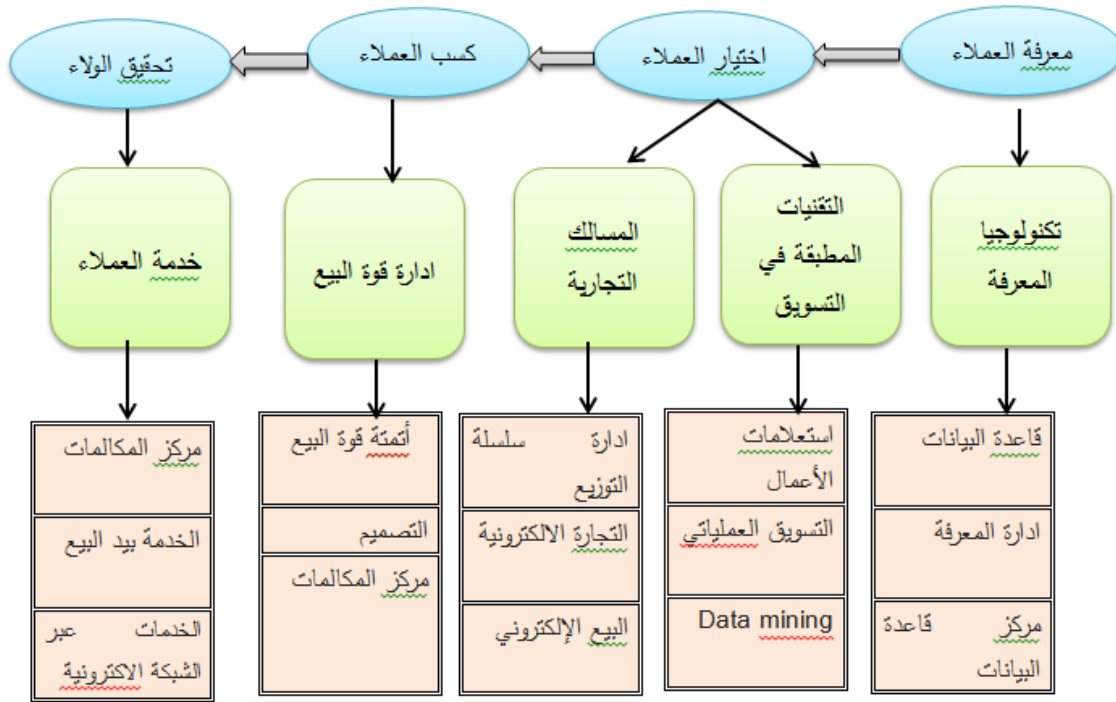
فعلى أساس ما سبق، يجب التذكير أن كسب عميل جديد يكلف عشر مرات أكثر من تحقيق الولاء لعميل حالي، كما أن زيادة بنسبة 6% من الولاء يؤدي إلى زيادة الأرباح من 10 إلى 15%.

¹ J. FRISOU ; Les théories marketing de la fidélité ; Recherche Marketing et Fidélité aux Marques ; Thèse de DEA en Marketing soutenu en 1996 à l'Université de Lille ; 1997 ; P09

لذا، فإن المحافظة على العملاء الحاليين من شأنه أن يعطي انطباع بأن المؤسسة قد تنتقل إلى مرحلة كسب عملاء جدد، لأن الولاء قد يعطي صورة إيجابية لدى العملاء المحتملين.

2- وظائف إدارة العلاقة مع العملاء: تسعى إدارة العلاقة مع العملاء على إقامة تواصل مستمر ودائم مع العملاء من أجل تحقيق الرضا والولاء للمؤسسة. وبهذا الخصوص، فإن المؤسسة تركز على العملاء الأساسيين والدائمين والذين يمكن للمؤسسة أن تحقق أكبر المبيعات والعائد. وقد قام العديد من المختصين من إبراز الوظائف التي تنهض بها إدارة العلاقة مع العملاء. ومن هذه التقسيمات يمكن أن نلخص أهمها في الشكل التالي:

شكل رقم 12: وظائف إدارة العلاقة مع العملاء



Source: S. BROWN, CRM- Customer Relationship Management, Ed. Pearson-Village mondial, Paris ; 2006, p. 32

تسمح المعلومات والمعطيات التي يتم جمعها للمؤسسة من وضع الاستراتيجية العملية وكذا تصنيف العملاء حسب احتياجاتهم ومدى مساهمتهم في النتيجة وأيضاً التحاور معهم بشكل يؤدي إلى تخفيض تكاليف العلاقات التجارية.

- **كسب عملاء جدد:** تتعلق الاستراتيجية المبنية على التركيز على العميل بمجموع العملية التجارية. لذلك، فإن استعمال قنوات البيع عبر التلفزيون والانترنت ومراكز المكالمات والترتيب تسمح للأقسام التجارية من الرفع فعاليتهم وأدائهم بفضل تقديم عروضهم بشكل متفاعل مع العملاء.

- **تحقيق ولاء العملاء:** تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق استدامة العملاء وإطالة مدة حياتهم. فهذا الأمر يتطلب من المؤسسة بذل مجهود خاصة فيما يتعلق بالخدمة ما بعد البيع وإرساء علاقة مشخصة ودائمة مع العملاء. فتحقيق الولاء يمر عبر اعتماد استراتيجية الولاء التي تستلزم إقامة تواصل مع العميل ويساعد في ذلك استعمال قاعدة البيانات التي يتم على أساسها تصميم، توجيه وتطوير ذلك التواصل وكي يصبح عاملا هاما¹.

من خلال ما سبق، فإن إدارة العلاقة مع العملاء تهتم بالتسويق والإنتاج وتقديم الخدمات، كما أنها تقوم بإدارة روابط الاتصال بالعملاء مع تمثين العلاقة معهم. تتم هذه العملية من خلال استعمال التقنيات المتقدمة التي تساعد على تدوين العملاء ومتابعتهم وتقديم وجهة نظر منسجمة للعميل. لذا، فإن ذلك يؤدي إلى خلق تكامل في مختلف عمليات الأنشطة التسويقية والتنظيمية المختلفة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات عن العملاء والتي تؤدي إلى تحقيق العائد على الاستثمار في العملاء. فالمؤسسة مطالبة بالاهتمام والتركيز على المبيعات والتسويق وخدمة العملاء باعتبارهم يمثلون الأقطاب الوظيفية الثلاثة لإدارة العلاقة مع العملاء.

فالعلاقة المستمرة تتجسد عند اتصال العميل بالمؤسسة سواء قبل البيع أو خلاله أو بعده. وهذه العلاقة المستمرة تتطلب الخدمة والمعلومات فضلا عن خيار المشتريات الإضافية الأخرى التي لربما يقدم عليها العميل². فالاتصال والتواصل مع العميل بشكل مستمر ومستدام يزيد من تعلق العميل وولائه بالمؤسسة الأمر الذي يرفع من العائد على الاستثمار.

¹ J.M. LEHU ; Stratégie de fidélisation ; Editions d'organisation ; 2^e éd. Paris, 2003 ; p. 184.

² درمان سليم صادق، التسويق المعرفي: المبنى على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 138.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء

تستند إدارة العلاقة مع العملاء على حملة من المبادئ والأبعاد التي توضح ملامحها وتتلخص فيما يلي¹:

1- التركيز على كبار العملاء: في هذا البعد 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 وأيضاً 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

¹ ريناتا حدادين؛ أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الشرق الأوسط (الأردن) أيار 2014، ص 14-18.

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 المؤسسة¹.

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 ما يلي:

- تعلم وتوليد المعرفة: هنا يتم التركيز على العملاء الرئيسيين، ذلك أن التفاعل معهم يسمح (في جانب علاقة التعلم) بالاستفادة من وجهات نظر وآراء العملاء التي يتم الوقوف عليها بفضل أدوات الاستقصاء والمعلومات المخزنة سابق، وهو الأمر الذي يساعد المؤسسة على رسم استراتيجياتها التسويقية؛

- نشر وتبادل المعرفة داخل المؤسسة: بوضع الآليات اللازمة لنشر المعلومات وتبادلها عن العملاء لتسهيل عمليات التنسيق بين أقسام المؤسسة؛

- استجابة المعرفة: وهي الاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توليدها ونشرها من أجل تطوير العلاقة مع العملاء وتحقيق استدامتها.

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.

¹ L.HERMEL ; L'accueil client ; Edition AFNOR ; Paris, 2010 ; p. 141

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 يمكن الإشارة إلى أن تقنيات الإعلام والاتصال تساهم بشكل كبير في إعطاء بعد جديد لإدارة العلاقة مع العملاء بحيث أنها تسمح بتقريب العميل وتحقيق الرضا لديه. وكما لاحظنا، فإن البعد الأساسي في إدارة علاقة العملاء، هو المعرفة الجيدة والعميقة لهذا الأخير قصد خدمته وتحقيق الرضا. كما تبحث المؤسسة من خلال إدارة العلاقة مع العملاء على تطوير تلك العلاقة وتحقيق إطالتها، وإن تحديد العميل المستهدف يكون من خلال القيمة المتوقعة أن يقدمها وبالتالي تكييف العلاقات مع العملاء ومتطلباتهم. 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: إدارة العلاقة مع العملاء في إطار العلاقة B to B:

إن العلاقات التي تربط الموردين والعملاء في قطاع الصناعة أصبحت أكثر تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي وعولمة الأسواق. كما أصبحت كل الوسائل والأدوات المتعلقة بالمنافسة التقليدية في متناول المؤسسات التي تستعملها في تطوير مختلف نشاطاتها ومنها إدارة العلاقة مع العملاء وتحسين عمليات الإنتاج وإدارة الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالميدان التسويقي، فإن التركيز على السوق يجب أن يتمحور حول الإجراءات الجديدة والأسس التكنولوجية الحديثة قصد تحقيق رضا العميل وإطالة العلاقة معه بفضل كسب ولائه وبالتالي تحسين الأداء والرفع من الأرباح.

لذا، فإن إدارة العلاقة مع العملاء في المجال B to B تختلف عما هي في المجال B to C (Business to consumer) المتعلقة بالعلاقة مع المشتريين أو المستهلكين الأخيرين للمنتج أو الخدمة.

نتطرق في هذا المبحث للتسويق في المجال B to B خصوصيته ومبادئه وأسسهم ثم نتناول إلى إدارة العلاقة مع العملاء في نفس الوسط.

المطلب الأول: التسويق B to B تعريفه وخصائصه

يعتبر التسويق B to B أحد أشكال التسويق، له مفهومه وخصائص تميزه عن الأشكال الأخرى. ومن أجل التعرف عليه في إطار العلاقة مع العملاء نتناول بعض التعريفات وأهم خصائصه.

1- تعريف التسويق B to B: يعرف التسويق B to B على أنه تسويق المؤسسات التي تقوم بالبيع لمؤسسات أخرى على عكس تسويق الاستهلاك الواسع أين يكون فيه المشتريين والمستهلكين عبارة عن أفراد أو عائلات، وبالمعنى الأوسع، فإن التسويق B to B هو التسويق بين المنظمات والتي تكون فيها المؤسسات أحد أنواع تلك المنظمات. فحسب هذا التعريف الرئيسي فإن المجال B to B يخص المهنيين أي المورد والعميل عبارة عن مؤسسة، الأمر الذي يتطلب تدخل عدة أطراف كالمستشارين، المكتتبين، المستعملين، أو متخذي القرار. وفي هذه الحالة، فإن اختيارات المهنيين لا تتوقف فقط عن إراداتهم فحسب بل أيضا على رغبات العملاء الذين يعتبرون الهدف النهائي. فاحتياجات العملاء تتحكم في اختيارات المؤسسات من أجل الاستهداف في المجال B to B. فهذا

الجانب يتم أخذه بعين الاعتبار عند إعداد الدراسات المتعلقة بالسوق. فسوق B to B يبدو في الواقع محدودا على أساس أن يكون عدد العملاء معلوما. لذا، فعلى المؤسسة من خلال ذلك مراجعة نهجها ومقاربتها من أجل التواصل مع عملائها، أي أن تكون قريبة منهم بشكل كبير وبشكل مباشر.

2- خصائص التسويق B to B: يتميز التسويق ضمن العلاقة B to B بالخصائص التالية¹:

- عدد محدود من العملاء المحتملين، بحيث أن تركز قطاعات النشاط ونمط المنتجات والخدمات المباعة من طرف المؤسسة يحد بشكل كبير من عدد العملاء المحتملين وذلك نظرا لخصوصية السوق الصناعية.

- مساهمة العميل في إعداد المنتج، يتطلب ذلك إقامة علاقات جد متينة مع العملاء من أجل أن يلعبوا دورا أساسيا في عملية تحديد مواصفات المنتج كي يحقق متطلباتهم.

- الطلب مرهون بالمتطلبات النهائية للمستهلك، بحيث أن كل تطور نوعي وكمي يكون له أثر على الطلب الصناعي.

وفي هذا الصدد، فإن المؤسسة مطالبة بتطوير آليات اليقظة التي يتم توجيهها نحو سوق الطلب النهائي،

- وسائل خاصة للترويج، فالعدد المحدود للعملاء المحتملين ومتطلباتهم فيما يخص المعلومات التقنية المفصلة يجعل من الممكن والسهل التواصل معهم على مستوى المؤتمرات صالونات العرض والمعارض...الخ

إن السوق الصناعية أي العلاقة التي تربط المؤسسة مع المؤسسة عبارة عن سوق مركزة أي يتواجد فيها عدد محدود من العملاء الذين يسعون إلى أن يكونوا على علم بكل جوانب السوق ويجب أن تشمل كل العملاء. وحتى في الوسط B to B يجب الاكتفاء بجانب من المنتجات وليس كلها نظرا للحجم الكبير للسوق. كما أن السوق الصناعية تتميز بعدم تجانس العملاء، بحيث قد نجدهم على شكل مؤسسات ذات أحجام مختلفة، موزعة جغرافيا وقد يكون عملاء من خارج البلد أي ذوي أبعاد دولية.

¹ R. YODJOU ; Les pratiques marketings de l'entreprise algérienne face à la concurrence étrangère ; cas : Condor, Algérie ; Mémoire magistère ; Université de Bejaia ; Soutenu le 16/02/2017, pp.33-34.

المطلب الثاني: تصنيف التسويق B to B وعناصر بيئته:

يعتبر التسويق B to B غير متجانس لأنه في الواقع يتعلق بجوانب جد مختلفة وذلك بسبب التمييز بين عدة وضعيات والتي تتماشى مع طبيعة ونوعية كل عميل وحسب مختلف مقاربات التسويق والتي يمكن أن يتم تحديدها وفق الوجهة النهائية.

1- أنواع التسويق B to B: توجد ثلاثة أنواع للتسويق B to B نتناولها فيما يلي¹:

- **التسويق B to B واسع الانتشار:** هذا النوع من التسويق B to B موجه إلى عملاء محترفين وعددهم يكون كبير جدا مثل المؤسسات الصغيرة جدا (TPE)، المهن الحرة الخاصة بلوازم المكتب والإعلام الآلي مثلا. وهناك أمثلة أخرى كتلك المقدمة من طرف الكهربائيين، الحرف الحرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة والخدمات الداخلية للهياكل الكبرى التي تشكل في الواقع سوق واسعة بالنسبة لموردي التجهيزات الكهربائية ذات الفولطية المنخفضة. يمكن أن تستعمل المؤسسة في حالة وجود عدد كبير من العملاء المحتملين العديد من الأدوات المشابهة كتلك المستعملة في التسويق B to C لأغراض دراسات السوق وفي أدوات الاتصال وفي البيع.
- **التسويق B to B المتكرر:** وهو التسويق الذي كأن يعرف بالتسويق الصناعي. يتميز هذا النوع بالعلاقة المستمرة بين المورد والعميل. المنتجات والخدمات المقدمة ليست معيارية وإنما حسب طلب العميل أو مشخصة كتجهيزات السيارات.
- **التسويق B to B للأعمال أو المشاريع:** يتميز بعلاقة غير مستمرة بين المورد والعميل وفي غالب الأحيان بواسطة إجراءات شراء طويلة ومعقدة على أساس المناقصات، سواء تعلق الأمر بالمورد أو المشتري وأن عدد أكبر من الأشخاص يكونون منخرطين في عمليات تحضير المشروع واختيار الحلول ثم متابعة المشروع وكل ما يتعلق بما بعد البيع.

¹ Ph. MALAVAL; Ch. BENAROYA; Marques B to B; Ed. Pearson; Paris; 2010; pp.7-10.

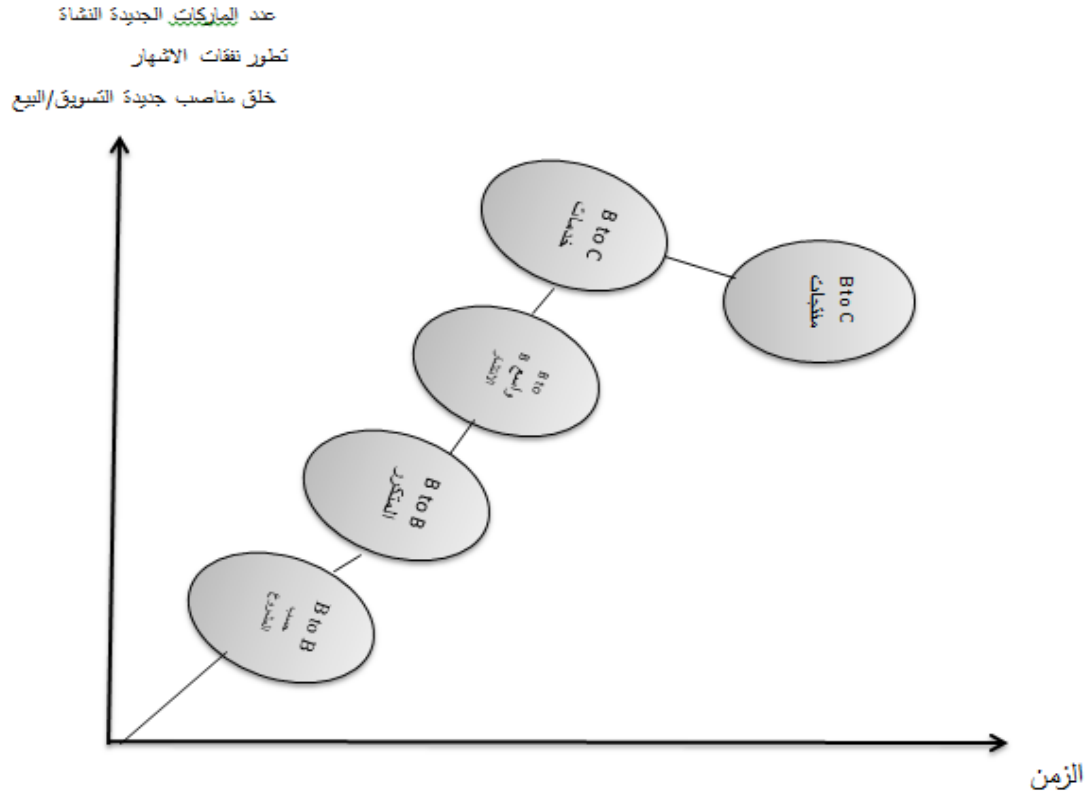
شكل رقم 13: الخصائص الأساسية للأنواع الرئيسية للتسويق B to B

B to B للمشاريع	B to B المكرر	B to B واسع الانتشار	
			عدد العملاء
			الدور الذي تلعبه الأنترنت
			أجل التفاوض
			الجهات المعنية

Source: Ph. MALAVAL; Ch. BENAROYA; Marques B to B; Ed. Pearson; Paris; 2010; p. 8

أما فيما يتعلق بالأهمية التي يحظى بها كل نوع من أنواع التسويق، فإن التسويق B to B يعاني من تأخر مقارنة بالتسويق في مجال الاستهلاك الواسع سواء في المؤسسة من حيث الأهمية والمكانة المعطاة للوظيفة في مجال عدد الأفراد المنتمين لها أو حجم الوظيفة بحد ذاتها. كما أن التسويق في مجال الأعمال لا يتوفر على القسط الوافر فيما يخص الأبحاث الأكاديمية على عكس ما هو سائد في التسويق واسع الانتشار أو التسويق التقليدي. فعلى الرغم من ظهور مجالات علمية في الدول المتقدمة في مجال التسويق فإن الأبحاث في التسويق الصناعي ما زالت متواضعة.

شكل رقم 14: دورة حياة التسويق حسب القطاعات الكبرى المستعملة



Source : Ph. MALAVAL ; Ch. BENAROYA ; Marques B to B ; Ed. Pearson ; Paris ; 2010 ; p.13

2- تصنيف التسويق B to B حسب الوجهة النهائية:

يمكن تصنيف التسويق B to B حسب الجهة المستهدفة كما يلي:

- **B to B الكلاسيكية:** في هذا النوع، فإن الجهة المستهدفة هي المنظمة العميل دون أن تكون إمكانية من تحديد بدقة المستفيدين سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

- **B to B to E:** وهذا النوع يتمثل في استهداف مستخدمي المؤسسة العميل سواء كانت عمومية أو خاصة. في هذه الحالة، فإن المنتجات أو الخدمات المباعة للمنظمة يستفيد منها في النهاية العاملون سواء للاستهلاك أو الاستعمال الفردي أو المهني مثل الألبسة الواقية أو مطعم المؤسسة أو الخدمات الصحية...الخ.

- **B to B to C**: يتم استهداف العملاء المستهلكين للمنتجات المصنعة من طرف المنظمة العميل مثل التجهيزات الصغيرة للسيارات والمعالجات الدقيقة...الخ. في هذه الحالة، فإن المشتري هو يقوم باختيار السلعة والتي هو الذي يقوم باستعمالها مع المقربين منه مثل المنتج الغذائي أو السيارة.

- **B to B to U**: الجهة المستهدفة في هذه الحالة ليس المستهلك لكن المستعمل. هذا الأخير لا يتدخل مباشرة في عملية اختيار المنتج الذي يكون تحت تصرفه، مثل وسائل النقل الجماعي، القطارات، الطائرات، التجهيزات الموجهة للخدمات الصحية والتربوية...الخ.

يمكن أن نشير أن التسويق في المجال B to B غير متطور على عكس التسويق في مجال الاستهلاك الواسع B to C، حيث نجده في الجانب التنظيمي مهيكّل ضمن قسم التسويق في المؤسسة ولا يضم إلا عددا محدودا من الأفراد يسهرّون على العديد من وظائفه. كما الأبحاث الأكاديمية والعلمية في مجال التسويق B to B قليلة ومحدودة على عكس في الوسط B to C. وعلى الرغم من ذلك، فإن العديد من المؤسسات استفاقت لهذا الوضع وراحت تعطي الأهمية للتسويق B to B وخاصة في مجال تنظيمه داخل المؤسسة وتطوير قنوات الاتصال.

3- بيئة السوق B to B وعناصره:

من أجل التعرف بشكل دقيق على سوق الأعمال أي في حالة العلاقة بين المؤسسات، علينا تحديد بيئته والعناصر التي تتدخل في هذا السوق.

أ- **بيئة السوق B to B**: تمثل بيئة السوق B to B مجموعة المتدخلين الداخليين والخارجيين والذين يكونون في تفاعل مع المؤسسة وهذا التفاعل يتصف بالتعقيد في غالب الأحيان. كما أن تلك العناصر لها تأثير قوي وكبير على استراتيجية المؤسسة وبذلك يأخذ عدة أشكال مثل تأثير القيمة المضافة، الربحية...الخ.

ب- **عناصر بيئة السوق B to B**: يمر تحليل البيئة والسوق عبر التعرف على مختلف عناصر السوق المتمثلة في المتدخلين التاليين:¹

¹ M.DIVINE, Marketing B to B ; Principes et outils, de la stratégie à la vente ; 2^{ème} édition ; VUIBERT ; Paris ;2016 ; pp.10-13.

- المؤسسة بحد ذاتها: تتوفر المؤسسة على عدد كبير من المعطيات عن السوق نجدها في مختلف أنظمة المعلومات،
- العملاء: في هذا المجال يتم دراسة العديد من احتياجاتهم، التوقعات، عمليات الشراء، معايير اختيار الموردين، المنتجات والخدمات....
- كما يتم تحليل قيادة النشاطات المتعلقة بالمنتج وتحليل قياس رضا العميل،
- عملاء العملاء: يسمح معرفة ذلك بفهم الاستعمال النهائي للمنتج. فمنتج المكونات الكيماوية للطلاء يهتم بمنتجاتي الطلاء وإلى عملائهم وأيضا إلى منتجي الأثاث، الألعاب، السيارات... الخ الذين يستعملون الطلاء. فكل صعوباتهم ومحفزاتهم تعتبر فرص. وهنا يبدو مفهوم سلسلة التوريد الكلية Global Supply Chain الذي يرمي إلى التحليل في الاتجاهين: سوق المورد وسوق العميل.
- المنافسون: يتم تفحص المؤسسات المنافسة حسب عدة زوايا، الأولى تتمثل في اقتراحات القيمة مثل عرض المنتجات والخدمات والسعر، الثانية يتم فيها تقييم شبكات البيع، أما الثالثة فيتم بحث الاتجاهات الاستراتيجية كالابتكار والتتويج. ففي حالة B to B ينظر إلى المؤسسات المنافسة على أنها حليف محتمل؛
- التوزيع المباشر وغير المباشر: تتوفر بعض المؤسسات على شبكاتها الخاصة للتوزيع ويمكن أن يتم توكلها لشبكات غير مباشرة. أما هياكل التوزيع في المجال B to B فإنها متعددة ومتداخلة كفروع التوزيع، بائعين بقيمة مضافة، وكلاء، انترنت... الخ؛
- مزودو الأعمال: في بعض النشاطات B to B يمكن أن تتم المبيعات بفضل نشاط مؤسسات أخرى. فمثلا شبكة بيع العتاد الفلاحي تجلب أعمال لبنوك عند تقديم قرض إيجاري أو أن فندق يجلب أعمال لشركة سيارات الأجرة أو أن شركة إشهار تحقق أعمال لشركة تلفزيون... الخ؛
- كبار الموردين: المؤسسات المنافسة في سوق B to B تقوم بشراء منتجات أو خدمات وتكنولوجيا تعطي لها ميزة استراتيجية. لذا، يتم دراسة وتحليل دورهم. فالعلاقات التعاقدية مع المنافسين تتمثل في التعرف على مدة الميزة التنافسية وأيضا دراسة وتحليل براءات الاختراع؛
- شركاء المؤسسة ومقدمو التسهيلات: إن إحصاء مختلف مقدمي وموردي التكنولوجيا وتطوير المنتجات التي تنسق مسألة التحكم في المشاريع والنشاطات التجارية المشتركة التي تتم في عدة

اتجاهات تقدم رؤية عن القوى الحقيقية المجمعّة وتسمح بفهم تجمعات الأعمال. فمثلا مكاتب الدراسات والاستشارة تسهل عملية اختيار موردي البرمجيات...الخ؛

- **هيئات الضبط وموردو العلامة:** هم عبارة عن الواسفين التسويقيين ولهم طابع عمومي أو مفوض مثل سلطات الضبط أو اللجان المنتخبة أو هيئات التقييس. يقوم هؤلاء باتخاذ القرارات المقيدة؛

- **آخرون:** مثل الواسفين في مجال التسويق Prescripteurs، حاضنات الأعمال، الخبراء وهيئات الإعلام.

إن دراسة البيئة والمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ومعرفة ودراسة وتحليل كل العناصر المكونة له يساعد بشكل كبير إمكانية تموقع المؤسسة وأخذ مكانة في السوق وتقوية قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: رهانات إدارة العلاقة مع العملاء في الوسط B to B وخصائصها:

تعتبر إدارة العلاقة مع العملاء في المجال B to B هي من أهم مكونات التطور والنمو الدائم والثابت للمؤسسة.

1- رهانات إدارة العلاقة مع العملاء في الوسط B to B:

يمكن أن تكون عملية البيع عبارة عن معاملات ناتجة عن منهجية الانتقاء التجاري. وهي بذلك تقع ضمن استمرارية العلاقة مع العملاء. كما أن تلك المعاملات تنتج عما يعرف ب"التسويق بالعلاقات" والتي تقع ضمن الاهتمامات والانشغالات الكبرى للمؤسسة. إن إقامة علاقات متطورة ومستمرة مع العملاء الحاليين يكون في متناول المؤسسة أكثر من البحث وكسب عملاء جدد. يمر ذلك عبر تحقيق رضا العملاء الحاليين بفضل الجودة العالية للعلاقة. كما أن إدارة العلاقة مع العملاء في B to B في حالة كونها غير مهيكلة قد تصبح كتكلفة خفية وعامل عدم استقرار في المؤسسة. لذا، فإن تلك الإدارة هي بمثابة أداة في خدمة الرفع من فعالية قوة البيع.

من خلال ذلك، فإن رهان إدارة العلاقة مع العملاء في الوسط B to B هو السماح للقوة التجارية من تخصيص الوقت الكافي للأنشطة التي تحقق لها قيمة مضافة والمتمثلة في النجاح في بيع السلع.

2- خصوصيات إدارة العلاقة مع العملاء في B to B: كما هو معروف فإن إدارة العلاقة مع العملاء في حالة B to B لا تتم كما هو الحال في حالة B to C. وبذلك، فإنها تتميز بمجموعة من الخصوصيات التي تتلخص فيما يلي:

- عدد محدود من العملاء، لكن لهم أكبر قيمة وأن تكرار عمليات الشراء تكون في غالب الأحيان غير مرتفعة،

- إن العلاقة مع العملاء تكون أكثر إنسانية وأقل أتمتة وذلك لأن المعاملات تتم بمبالغ ضخمة. لذا، فإن العملاء المهنيين يتوجب عليهم تقديم تقارير لمسؤوليهم وإثبات عقد الشراء. العملاء في حالة B to B ينتظرون من المؤسسة حوار ذو جودة عالية، مشخص وأكثر إنسانية، أي أن التواصل والمقابلات المباشرة تكون هي الأساس. وفي هذا المجال، فإن وسيلة الاتصال والتواصل بواسطة الهاتف هي السائدة، ويرجع كل ذلك إلى الحجم المحدود للملفات والعوائد الهامة التي يتم تحقيقها بفضل العميل الصناعي؛

- بنية ملف العميل أكثر تعقيد مما هو في B to C، لأن حساب العميل في B to B يجمع مختلف هيئات المؤسسة العميل ومختلف ممثلي كل هيئة. كما أن كل حساب عميل يكون متشعباً. لذا، فإن البرامج المعلوماتية في المجال B to B تقدم واجهة ومجموعة من وظائف تسمح بإدارة حسابات العملاء المهيكلين ومتعددي الأبعاد؛

- المعالجة التجارية تكون موزعة بين الأعوان طبقاً لطبيعة ومكان الشراء. فالعمل التجاري يتم على مستوى فريق مكلف بالعملية؛

- العروض والمعاملات تتم بدقة: في حالة إدارة العلاقة مع العملاء B to B، فإن الدقة هي القاعدة. فالمنتجات والخدمات المقدمة والأسعار وأساليب المعالجة للعلاقة التجارية تكون مكيفة مع حسابات العملاء وبالأخص الحسابات الرئيسية. وفي بعض الأحيان يمكن استعمال عدة أساليب للمعالجة لنفس المؤسسة في المجال B to B. هذه الخاصية هي بمثابة تكريس للجانب الإنساني والشخصي للعميل.

إن خصوصيات إدارة العلاقة مع العملاء في الوسط B to B: يمكن تصنيف وظائفها الأساسية كما يلي:

- إدارة الاتصالات: يتم تنظيم الاتصالات حسب الشركات، الوظائف، الأدوار، الأفراد... الخ
- نظام الجدول الزمني والمذكرات والتي تسمح لمسؤولي الأقسام التجارية بتنظيم اللقاءات وجدولها الزمني،
- إدارة المهام: تسمح لمسؤولي الأقسام التجارية من التنظيم الجيد لعملهم وإدارة علاقة العملاء في مختلف مراحل دورة البيع،
- التقارير: في هذا المجال، فإن البرنامج المعلوماتي لإدارة العلاقة مع العملاء B to B يجب أن يقترح أهمية التقارير في هذا السياق.

المطلب الرابع: أهداف إدارة علاقات العملاء وعناصر الاستراتيجية

من أجل نجاح إدارة علاقات العملاء في الوسط B to B يجب تحديد أهدافها بوضوح من أجل رسم الاستراتيجية.

1- أهداف إدارة العلاقة مع العملاء B to B: تلخص أهدافها في العناصر التالية:

- تسهيل العملية التجارية: يعتبر هدفا أساسيا باعتبار أن تبسيط عمل أفراد الوظيفة التجارية وتسهيله وتنظيمه يسمح لهم من التفرغ إلى جوهر وظيفتهم والمتمثل في تطوير عائد العميل؛
- أتمته المهام ذات القيمة المضافة المحدودة: في هذا الإطار، استعمال برنامج معلوماتي في إدارة علاقات العميل يسمح بأتمته بعض الأعمال ذات القيمة المضافة المحدودة، وإعداد تبويب زمني لها مثل توصيف وتأهيل البحث عن المعلومات والتي يجدها حاليا الساهرين عن الوظيفة التجارية في الانترنت عبر محركات البحث أو حتى في شبكات التواصل الاجتماعي للمهنيين؛
- مواءمة التسويق والمبيعات: إن التسويق والمبيعات يشكل في حد ذاته رهانا هاما في الوسط B to B وذلك باعتبار أن مراحل البيع طويلة وتتطلب تجنيد الوظيفتين المذكورتين. كما أن إقامة إدارة العلاقة مع العملاء في B to B. يسمح بتنظيم استمرارية المعالجة وتعاون قوي بين التسويق والمبيعات، وبذلك، فإن تلك الإدارة هي أداة مشتركة بين الوظيفتين،
- تأريخ المبادلات وتنظيم معطيات العملاء: يعتبر البرنامج المعلوماتي الأداة العملية لإدارة العلاقة مع العملاء عن بعد، كما أنه عبارة عن قاعدة البيانات. فهو يسمح بتأريخ المبادلات مع العملاء

من خلال الرسائل الإلكترونية، المكالمات الواردة والصادرة...الخ، وكذا مركزية معطيات العملاء، وهي الأخيرة يمكن أن تشكل تقارير تجارية Reporting؛

- تنظيم الإبلاغ ومتابعة الأداء: فالإبلاغ يسمح بقياس وتوزيع نتائج مجهودات التسويق والأعمال التجارية المستثمرة من طرف المؤسسة، كما يسمح بمتابعة تطور مختلف مؤشرات الأداء في الزمن، الأمر الذي يعني إقامة منهجية التحسين المستمر.

لذا، فإن استعمال إدارة العلاقة مع العملاء في الوسط B to B يهدف إلى توجيه النشاطات التسويقية إلى الحفاظ على العملاء الأساسيين مع إمكانية كسب عملاء جدد وذلك بواسطة بناء علاقات طويلة ومربحة. ومن أجل ذلك، يتم استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة قصد تسهيل العملية وسرعة التنفيذ والاحتفاظ آليا بالمعطيات.

2- عناصر استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء: إن استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء تحدد الإطار الذي بموجبه تقوم المؤسسة بإدارة علاقات العملاء وذلك من أجل كسب عملاء جدد وإقامة علاقات وثيقة معهم وفي النهاية تحقيق ولاءهم في المدى الطويل. وفي هذا الإطار، يمكن حصر المحاور الأساسية لاستراتيجية جيدة لإدارة العلاقة مع العملاء.

- العميل: يقع العميل في مركز إدارة العلاقة مع العملاء، لذا، في إطار استراتيجية تلك الإدارة فيكون من المهم توصيف "العميل المثالي" وذلك لعدة أسباب منها:

. تجنب "العملاء الرديئين"، والذين يكونون في النهاية مكلفين للمؤسسة، وهو ما يفرض على المؤسسة تحديد مواصفات العميل الممكن التعامل معه؛

. توفير نموذج محدد مسبقا يبسط عمليات التسويق واستهداف العملاء.

مما سبق، يتضح أنه يتوجب على المؤسسة إقامة نظام اتصال منظم موجه نحو العملاء المحتملين بهدف الوصول إلى أفضل العملاء.

- السوق: إن إدارة العلاقة مع العملاء يعني الاهتمام بالسوق. فتحليل خصوصيات السوق قد يسمح بكسب أكبر عدد من العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم. ففي هذا الإطار يجب معرفة نوعية هؤلاء العملاء، عددهم ونوع طبيعة المنافسة كما يجب التعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها، كما يجب التعرف على كيفية تميز المؤسسة وتميز المؤسسات المنافسة. فمعرفة هذه الجوانب يسمح

للمؤسسة من تحسين إدارة العملاء وجني المزايا التنافسية وتحقيق قيمة مضافة لمنتجات وخدمات المؤسسة؛

- **المؤشرات:** المعطيات والأرقام أهمية كبرى في كل عمل استراتيجي وخاصة فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع العملاء.

لذا، يجب استعمال طرق قياس هذه الاستراتيجية مثل قياس الأرباح، قياس أداء البائعين والمكلفين بإدارة العلاقة مع العملاء، قياس ولاء العملاء وقياس آرائهم حول المؤسسة وبذلك يتم إعداد عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل تحديد نوع العلاقة التي تلائم العملاء والسوق، من بين مؤشرات الأداء رضا العميل، المحافظة على العميل، هو خسارة العميل، الأرباح....

4- المنتج أو الخدمة: تبدأ عملية إدارة علاقات العملاء عندما تتعرف المؤسسة على المنتجات أو الخدمات التي يرغبها العملاء. لذا، على المؤسسة أيضا التعرف على المنتج الأساسي بالنسبة للعميل وكذا درجة هوية العلامة. فالمؤسسة، يمكن أن تضع استراتيجيتها في هذا المجال من أجل تحقيق رضا العميل وربح ولأته لمدة أطول وبذلك يصبح العميل "مروجا العلامة".

من أجل إقامة استراتيجية جيدة لإدارة العلاقة مع العملاء، يجب استخدام برنامج معلوماتي ملائم.

المبحث الثالث: رضا العميل

إنّ فهم وتقييم رضا العميل هي من الانشغالات الجوهرية للمؤسسة في مزاوله نشاطها وتحقيق ولائهم لمنتجاتها وخدماتها. فتحقيق رضا العملاء هو مفهوم أساسي من مفاهيم ميدان التسويق، فالمؤسسة قد تتعرض لمتقلبات الاقتصاد، وكذا لآثار عولمة الأسواق وتطور سلوك المستهلكين. لذا، فإنّ تحقيق رضا العملاء أصبح محددا أساسيا واستراتيجيا لاستمرارية المؤسسة، بحيث أن تحقيق رضاهم يزيد من ولائهم، أي يؤثر على سلوكياتهم المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء

إنّ 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 محدّدات معرفية وعاطفية.

وفي هذا المجال، وردت عدّة تعاريف لمسألة رضا العملاء. يعرف "P.Kotler et Dubois" الرضا على أنه : " إحساس العميل الناتج عن حكم يتم فيه مقارنة المنتج مع توقّعاته¹. فالمنتج أو الخدمة قد لا يكون بالضرورة منتج أو خدمة من طراز عال، سعر مرتفع وله أداء عال، لكن المنتج أو الخدمة هو ما يرضي العميل ويحقّق توقّعاته ورغباته. فالرضا له جانب نفسي وإحساسي لدى العميل أو المستهلك، أي أنّه تتكوّن لديه صورة عن المنتج كي يتم مقارنته مع ما يرغب فيه، أي بعبارة أخرى ما يدركه. كما أن توقّعات العملاء تترجم في المزايا التي يتم البحث عنها والتي توافق بشكل مثالي لسمات المنتج. فمفهوم الجودة المتوقّعة هنا يوجد على مستوى الجودة المتعلقة بالمزايا التي يتم السعي إليها².

أمّا "R.LADWEIN" فيعتبر الرضا على أنّه نتيجة القيام بعدد من الأنشطة والأعمال التي يكون مضمونها شراء منتجات، خدمات لغرض الاستهلاك أو الاستعمال³.

كما أن الرضا مبني على المقارنة بين الأداء المدرك للخدمة مع معيار محدّد مسبقا⁴.

¹ P. KOTLER ; B.DUBOIS ; Marketing management ; 12^{ème} édition ; nouveau horizons ; Paris ; 2006 ; p.67.

² B. ADRIAENSSENS ; M. INGHAM ; M. VANKERKEM ; Marketing et qualité totale ; De Boeck-Wesmael ; Bruxelles ; 1993 ; p.102.

³ R.LADWEIN ; le comportement du consommateur ; 2^{ème} édition ; Economica ; Paris ; 2003 ; p.377

⁴ S. LLOSA ; L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle Tetraclasse ; Décisions marketing ; N° 10 ; Janvier-Avril ; 1997 ; pp. 81-88.

هذا التعريف الأخير يتعلّق فقط بالرضا في مجال الخدمة المقدّمة. تجرنا التعريف السابقة إلى التّوقف عند المفاهيم التالية:

1- مفهوم العميل: يعتبر العميل مركز الاهتمام الأوّل، بحيث أنّه يحدّد تبني نظام الجودة في المؤسسة وتنظيمه .

فحسب المعيار الدولي ISO 9001، فإنّ مصطلح "العميل" غير مرتبط بعلاقة اقتصادية، وهو يعني أن عملية تبادل قد تمّت بالفعل. لذا، فإن مفهوم العميل يتطلّب عمل تفكير يتمحور على ما يلي¹:

- تحديد العملاء؛

- تحديد حاجاتهم والتّوقع لها؛

- الاصغاء للسوق؛

- قياس درجة رضا العملاء.

فالعميل هو الذي يستفيد من المنتج أو المنتجات وهو المستفيد أيضا من العملية أو العمليات، لذا كما ذكرنا يأخذ الصبغة الاقتصادية في المعيار ISO 9001. وفي هذا المجال، يمكن التّمييز بين نوعين من العملاء، العميل الداخلي والعميل الخارجي. العميل الخارجي هو العميل الذي يحصل على المنتج النهائي المصنّع من طرف المؤسسة، وهو بذلك يعتبر أساس العملية الإنتاجية، لأنّه هو الذي يحدّد المراحل التي على إثرها يتم تحقيق رضاه فيما يتعلّق بالجودة النهائية. فالمستعمل يحدّد جودة المنتج على أساس تحقيق الرضا الذي يمكن أن يخضع للشروط التالية²:

- خصائص المنتج وقدرته على القيام بوظيفته؛

- درجة اعتمادية المنتج أو الخدمة؛

- ديمومة المنتج أو الخدمة؛

- الكفاءة والأداء؛

- الاستماع والتّجاوب مع التّوقعات؛

¹ E.GIGSEN ; de marche qualité et norme ISO 9001. IRD édition ; Marseille ; 2013 ; p.57.

² L.BUISINE ; la qualité et son management en industrie pharmaceutique ; thèse diplômé d'état de docteur en pharmacie ; université de Lorraine ; Nancy (France) ; septembre 2016 ; p.12.

- التكلفة؛

- الجانب الجمالي؛

- احترام المعايير.

وبغض النظر عن العناصر قابلة القياس والعناصر الكمية، يمكن للعميل أن يستند على عناصر ذاتية وسلوكية كعلم النفس، العاطفة، والعناصر الثقافية والديمغرافية الاجتماعية. لذا، فإن الجودة بالنسبة للعميل هي مجموع هذه المكونات المختلفة والتي تؤدي إلى تحقيق رضاه.

فمن أجل تحقيق رضا وتطلّعات العميل الخارجي، يجب تحقيق رضا العميل الداخلي. فالعميل الداخلي هو الذي يتدخل مباشرة في تصميم، تصنيع المنتج أو الخدمة، أي أنه مندمج تماما في المؤسسة ومنخرط في كل انشغالاتها. فتوقّعات هذا العميل هي نفسها بالنسبة للعميل الخارجي والتي تتمثل في الحصول على متطلبات المنتج الذي يستفيد منه. إذا كان العميل الخارجي يتطلّب مجموعة من العناصر التي تساهم في رضاه، فإن العميل الداخلي يتطلّب أن تكون العناصر التي تحقق مستوى الرضا لديه يجب أن تكون متآزرة، أي يوجد تآزر بين مختلف الأقسام، العاملين والإدارة، وأما عناصر الاتصال، الأدوات، الأهداف والنتائج هي بمثابة مكونات إضافية يجب توفرها لتحقيق الرضا للعميل الداخلي.

لذا فإن تحقيق رضا العميل الداخلي يؤدي إلى تحقيق جودة المنتج أو الخدمة. فالعميل الداخلي أو الخارجي يحدّد الجودة بفضل توقّعاته ورغباته. فالجودة بالنسبة للعميل تكون متناسبة مع درجة الرضا. فالرضا هو حكم أو رأي ينتج عن مقابلة الخدمة المدركة والخدمة المتوقّعة¹.

وفي هذا السياق، فإن المؤسسات تبحث على مستوى رضا عال، لأنها تدرك أن العملاء الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا قد يصبحون غير أوفياء لها، فتسعى المؤسسات في هذه الحالة لإيجاد الحلول لتقادي ذلك. فالعملاء الذين لهم رضا قويّ جدّا هم الأقلّ ميلا للتغيير، وينجم عن ذلك ظهور علاقة عاطفية بين العملاء ومنتجات المؤسسة والولاء للماركة. وقصد المحافظة على هذه الميزة، يتعيّن على المؤسسة المراقبة بدقّة لتطور توقّعات العملاء، لأدائهم ورضاهم. فالعميل

¹ P. TREMBLAY ; Mesurer la satisfaction et les attentes des clients ; éd. CEGO ; Québec ; 2006 ; p.12.

الراضي هو العميل الوفي. لذا، فالعميل الذي يتحقق رضاه هو العميل الذي قامت المؤسسة بإرضائه أو تعدت أذواقه وتوقعاته.

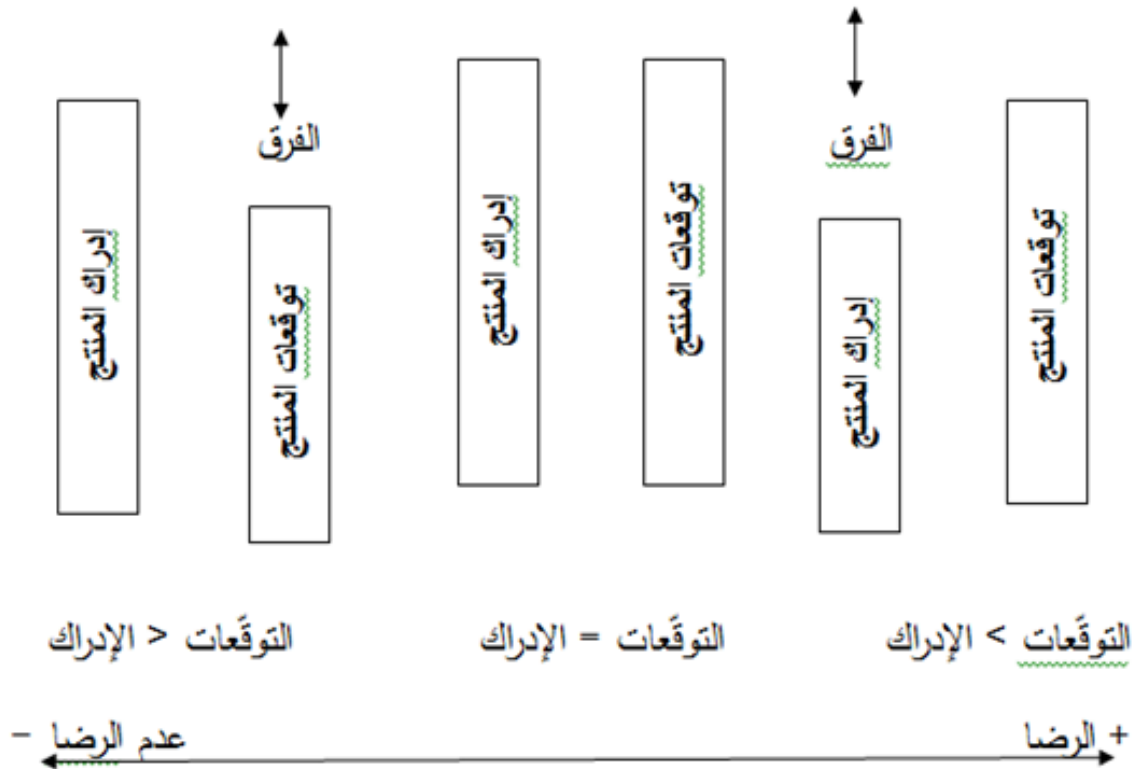
إنّ التطرق إلى رضا العملاء يجزّنا إلى تناول توقعاتهم، أي ماذا ينتظر العميل من المنتجات والخدمات التي تقدّمها المؤسسة، وهل هي توافق إلى تطلّعاته.

2- الجودة المتوقعة والجودة المدركة:

ينتظر العميل من المؤسسة استلام منتجات وخدمات تتوفّر على مجموعة من المواصفات التي يعتمد عليها. لذا، فالعميل يقوم بالمقارنة بين عنصرين:

- الجودة المتوقعة الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة: أي مجموعة خصائص يجب توفرها،
- الجودة المدركة: أي ماذا يدرك العميل عند استلامه للمنتج أو الخدمة، أي تحسّس المواصفات التي يتم مقارنتها مع توقعاته، فالعميل كل ما يهّمه هو ما يتوقّعه وما يدركه وهو ما موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 15: الجودة المدركة والجودة المتوقعة



Source : F. CANARD ; Management de la qualité ; Lextenso éditions ; Paris ; 2009 ; p. 17

حسب هذا الشكل، فالعميل يدرك المنتج أو الخدمة كأنها مساوية أو أكبر مما يتوقع أو يرغب، ويكون العميل راضٍ أو جدّ راضٍ عندما يكون إدراكه للجودة جيّداً أو جدّ مرتفع. وفي الحالة العكسية، أي أن العميل يدرك أن المنتج أو الخدمة أقل ما كان ينتظره، فإنه في هذه الحالة تكون الجودة المدركة سيئة، وبذلك يكون غير راضٍ، أي يكون هناك إحباط لديه، وبذلك يمكن صياغة ذلك كما يلي:

$$\text{الجودة المتوقعة (قبل الشراء) - الجودة المدركة (عند الشراء) = الرضا}$$

وبذلك، فمنهج الجودة المدركة يسمح الإدراك الذاتي موضوعي عند الحصول على المنتج الذي يمثل الرافد للجودة المعبر عنها¹.

من خلال ما سبق، فإنّ جودة المنتج أو الخدمة تخضع لأربع مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

- تصميم المنتج من طرف المؤسسة تماشياً مع متطلبات وتوقعات العملاء؛

- تصنيع المنتج وإنجازه بشكل يتطابق مع تصميمه؛

- إدراك العميل للمنتج؛

- إجراء مقارنة من طرف العميل بين المنتج المدرك والمنتج المتوقع.

ينجم عن رضا العميل وعدم رضاه عدّة آثار. ففي حالة الرضا، يزيد ولاء ووفاء العملاء والمستهلكين لمنتجات وخدمات المؤسسة مع خلق انطباع جيّد لديهم مع تقديم النصح الإيجابي للغير. أما في حالة عدم الرضا، فيتولّد لدى العملاء والمستهلكين حالات من التّدمر والشكاوى وتحذير الغير من شراء المنتج. يمكن تلخيص ذلك في ثلاثة ردود فعل تتمثّل في سلوك الشكاوي، الولاء ونشر معلومة إيجابية أو سلبية².

¹ J.L. GIORDANO ; l'approche qualité perçus ; Editions d'organisation ; Paris ; 2006 ; p.55.

² R. LADHAR ; la satisfaction du consommateur ; ses déterminants et ses conséquences ; Revue de l'université de Moncton (Canada) ; vol. N-2. 2005 ; p.184

3- ولاء العملاء:

الولاء هو نتيجة سلوك إيجابي لفرد اتجاه منتجات وخدمات المؤسسة، وذلك بفضل نشوء علاقة ثابتة ودائمة والتي ينتج من خلالها تبادل المعلومات والثقة. فالولاء يترجم بقيام المستهلك بشراء المنتجات وبشكل متكرر. من خلال ذلك يمكن التطرق إلى نوعين من الولاء¹:

- الولاء بالاختيار: يتمثل في تفضيل المنتج أو الخدمة بعد عدة تجارب والمقارنة مع المنتجات المنافسة؛

- الولاء على أساس الكسل: ويظهر على ثلاثة أشكال:

أ- **الجمود**: الاكتفاء بالمنتج الذي يحقق الرضا، والبحث عن الأفضل لا يستحق بذل الجهد والوقت؛

ب- **الخوف من المخاطر**: عدم تضيق الحل المقبول والمخاطرة في ارتكاب خطأ عند التغيير، فالخوف من الخسارة أكبر وأشد من إمكانية الفوز؛

ج- **الابتذال**: الكل له نفس القيمة، ليس هناك تفوق لأي منتج أو ماركة، ويكون في هذه الحالة شراء روتيني وبالتعود، وبذلك يكون الولاء على أساس الجمود (الثبات).

إنّ هذين النوعين ينجمان عن اختلاف السلوك عند المستهلكين، وهي عبارة تعبّر عن شخصية المستهلك المستمدة من شخصية الفرد. لذا فعلى المؤسسة تحريك النوع الثاني بفضل عمليات تسويقية نحو هذا النوع وخلق عندهم فكرة التغيير، وإرجاعهم يقتنعون بمنتج المؤسسة بفضل خلق الرضا لديهم بتقديم منتجات مطابقة للمواصفات، لأن هذا القسم من المستهلكين أو العملاء قد يصبحوا عملاء محتملين ويتحولون بفضل ذلك إلى عملاء فعليين.

إلى جانب النوعين السابقين، يمكن ان يظهر الولاء كما يلي²:

- الولاء الحصري: كل منتجات الصنف لا يتم شراؤها إلا من مورد واحد؛

- الولاء الموزع: المنتجات والخدمات موزعة بين عدد من الموردين. يطلق عليها في هذه الحالة بحصة المحفظة. يكون الرهان كما يلي: أن يكون المورد هو المورد الأول للعميل.

¹ C.BARBARY ; Satisfaction ; fidélité et expérience client ; DUNOD ; Paris ; 2016 ; p.6

² C.BARBARY; Op.cit. ; p. 6

وفي هذا الصدد، بفضل استراتيجية تسويقية تجاه هؤلاء وكذا العملاء المعتادين، فإن المؤسسة يجب أن تنشئ علاقة دائمة ومستمرة وبعيدة المدى تحقق الرضا وبالتالي الولاء، ومنه يمكن القول في هذه الحالة أنها قد ربحت رهان الجودة. وفي هذا السياق، يمكن إبراز عدة عناصر تحدّد مدى ولاء العملاء والمستهلكين:

- الالتزام: عبارة عن سلوك يؤدي إلى الاستثمار في علاقة طويلة الأجل، والتي على أساسها يتم الوصول إلى الولاء لدى العملاء. هذا النوع من الالتزام يؤدي إلى بعض التوافقات، كما أنّه يحدّد مدى تلاؤم المنتج مع متطلبات العملاء، وفي حالة تحقيق الرضا، فعلى المؤسسة الاستمرار في تطوير العلاقة مع العميل؛

- الثقة: إنّ عنصر الثقة مهم في نجاح العلاقة بين المؤسسة والعميل. فهي تعبّر أيضا عن الالتزام بعلاقة دائمة وهي تحصل نتيجة رضا إيجابي؛

- التواصل مع العملاء: وقد تتمثّل في تقديم المعلومات عن منتجات المؤسسة والمزايا التي قد تحملها، كما أنها تكون دائما في الاستماع لمقترحات وآراء عملائها.

فإنّ عدد قنوات التواصل يزيد من ولاء ووفاء العملاء، وقد تتضرّر علاقة المؤسسة مع عملائها وخسارة وفائهم لمنتجاتها بسوء التواصل معهم وكذا بسبب المنافسة المتزايدة. لذا، فالمؤسسة ليس من مصلحتها خسارة العملاء لأن ذلك يؤثر على مبيعاتها وعلى تواجدتها في السوق. ومن أجل ذلك، على المؤسسة تبني استراتيجية تسويقية تهدف إلى إقامة علاقات تسويقية متينة لخلق الثقة بين المؤسسة والعملاء.

إنّ العميل هو الاهتمام الأول والمركزي للمؤسسة، لأن رضاه يعني أن المؤسسة وصلت إلى هدفها المتمثّل في تحقيق الجودة المتوقعة من طرفه. فرضا العميل يتحقّق عندما تكون الجودة المدركة أكبر من الجودة المتوقعة، وبذلك يزيد وفاءه لمنتجاتها وخدماتها وتتطوّر العلاقة بينهما في ظل المنافسة المتزايدة والعولمة السائدة.

المطلب الثاني: خصائص ومحددات الرضا

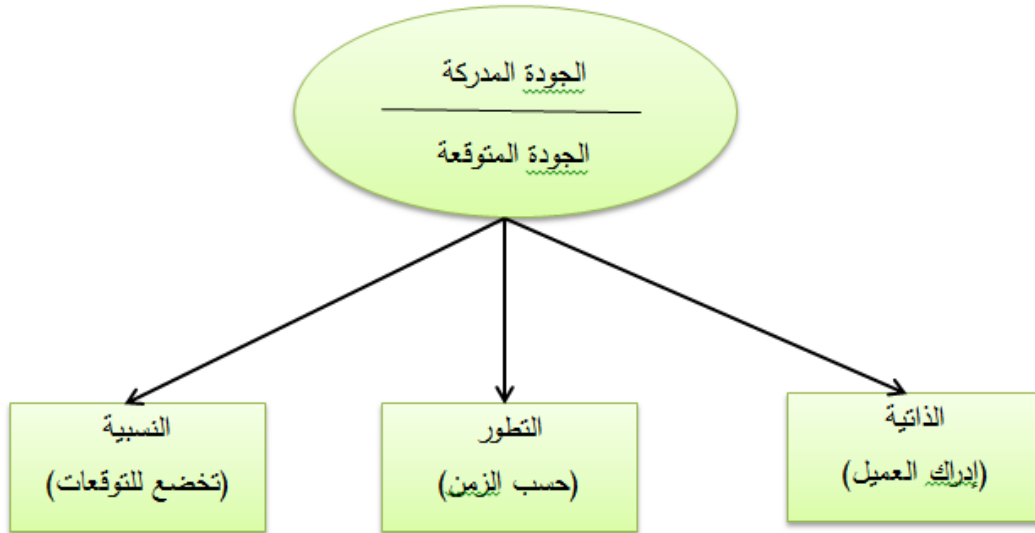
يتميز الرضا بمجموعة من الخصائص ويتحدد وفق مجموعة من المحددات.

1- خصائص الرضا: يستند تقييم العميل للمنتج أو الخدمة على ثلاث خصائص¹:

- 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.

شكل رقم 16: خصائص الرضا



Source : J.M. MONIN ; « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client » ; édition AFNOR, Paris, 2001, page 111.

¹ D. RAY ; Mesurer et développer la satisfaction clients ; Les éditions d'organisation ; 3^{ème} édition ; Paris, 2002 ; pp.24-27

2- محددات الرضا

يتحدّد الرضا بالنسبة للعملاء والمستهلكين وفق عدّة محدّدات، وكل واحد منها يبيّن إلى أي مدى يمكن إبراز كل عنصر لرضا العملاء والمستهلكين:

- **الجودة:** هناك علاقة متينة وسببية بين الجودة ورضا المستهلكين، وبينت عدّة دراسات أن الرضا يخضع مباشرة إلى جودة المنتج أو الخدمة. فجودة المنتج أو الخدمة تحدّد بشكل كبير رضا المستهلكين. فجودة المنتج تتمثّل في مجموع المزايا والمواصفات والمكوّنات المادية للمنتج، وهي تختلف من واحد لآخر، فيدرك المستهلك خصائص ومزايا المنتج عند شرائه واستهلاكه. فعند هذه المرحلة يمكن له إدراك تلك الخصائص، وهنا يمكن له من الحكم على جودة المنتج. فهذه الخصائص التي يدركها المستهلك هي بمثابة مؤشّرات جودة المنتج أو عدم جودته. وكما ذكرنا في السابق، فإنّ الجودة الداخلية للمنتج، أي مكوّناته، خصائصه، أو أبعاده يشكّل درجة جودته، وأن المستهلك بإدراكه لهذه العوامل يمكن له من تقييم جودة المنتج. فعند عدم قدرته أو عدم توقّر تلك العناصر، فالعناصر الخارجية للمنتج قد تكون في بعض الأحيان محدّدا لجودة الإنتاج، وبالتالي فإنّه من خلالها يدرك أن المنتج له جودة. وهذه العوامل الخارجية تكون غير ملموسة مثل السعر، العلامة، الغلاف الخارجي، الإشهار... الخ

- **السعر:** فبالنسبة للسعر، فإنّ المستهلك يستعمله عندما لا تتوفّر لديه ميزات أخرى عن المنتج كمحدّد لجودة المنتج، فالمستهلك يرى بأن السعر يمكن أن يكون مؤشّرا للجودة. فالسعر المرتفع يعني أن المنتج له جودة عالية¹. وذلك في غياب معلومات أخرى عنه. ففي بعض الأحيان تلجأ الماركات إلى رفع السعر لتفادي صعوبات في السوق، وأمّا المنتجات واسعة الاستهلاك، فإنّ السعر يكون مؤشّرا للجودة ويكون نظير العلامة في هذا الميدان.

- **الغلاف الخارجي:** للغلاف الخارجي وظيفة اتّصال لما يحمله من معلومات، كما أنّه يحمل صورة المنتج وحتّى صورة المؤسسة، فالغلاف الخارجي للمنتج يؤثّر على المستهلك من خلال تصميمه والرسومات التي يحملها والألوان والصور وغيره.

¹ D.A. AAKER ; le management de capital marque ; Edition Dalloz ; Paris ; 1994 ; p.107.

- **صورة المؤسسة:** يتكوّن لدى الفرد صورة عن المؤسسة بفضل المنتج أو الخدمة الذي حقّق عنده إدراك أو لكونه يلبي ما كان يتوقّعه، وبذلك تنشأ عند المستهلك ما يعرف بصورة المؤسسة، والتي ينجم عنها جانب وظيفي يوافق إلى الخصائص الملموسة قابلة القياس، بحيث يسمح له بالمقارنة مع منتجات المؤسسة المنافسة. وأمّا الجانب العاطفي فيتعلّق بمدى تعلّق المستهلك بالمؤسسة، أي تنشأ علاقة ارتباط ناتجة عن عوامل سلوكية. لذا، فإنّ قوّة العلامة يعبر عن أدائها الحالي والقدرة على دخول أسواق جديدة. كما أن صورة المنتج أو المؤسسة بصفة عامة توافق إلى الكيفية التي يتم إدراكها من طرف المستهلكين.

- **القيمة المدركة:** تتمثّل القيمة المدركة في القيمة التي يحملها منتج أو خدمة عند المستهلك. وفي مجال التّسويق، فإنّ الإشهار يلعب دورا كبيرا في التأثير على القيمة المدركة، التي لا تفسّر فقط بجانب نقدي. فالمؤسسات عند الاهتمام بالقيمة المدركة فإنّها تستعملها في سياسة تحديد الأسعار، بحيث إذا كانت القيمة المدركة أكبر من تكلفة المنتج، فإنّ تحديد السعر على أساس القيمة المدركة يمكن أن جلب هوامش مرتفعة¹.

كما يمكن أن توجد محدّدات أخرى مثل توقّعات المستهلك التي ذكرناها سابقا، والتي تتمثّل في احتمالات وقوع حدث يمكن أن يخلق شعور إيجابي أو سلبي لدى المستهلك.

من خلال ما سبق، فإنّ العملاء والمستهلكين يخضعون لعوامل سيكولوجية تحركهم للحصول على المنتج أو الخدمة، إلّا أن هناك دوافع أخرى أكثر موضوعية، وهي خصائص المنتج ومواصفاته ومكوّناته، وكذا مدى تأديته للوظيفة المحتملة له. ولهذا، فإنّ العميل أو المستهلك الحاليين تتغيّر حاجاتهم وتوقّعاتهم مع التّغير الذي يحدث في المجتمع بصفة عامة، وكذا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي.

المطلب الثالث: تحليل وقياس الرضا

كما ذكرنا سابقا، فإنّ العميل يمكن أن يكون عبارة عن مجموع العاملين في المؤسسة، الخدمات الداخليّة لها المؤسسات الاقتصادية الكبرى، المستعملين القادرين على التّواصل، الخدمات في بلد

¹ www.definition-marketing.com/de_finition/valeur-perçue ; consulté le 02/02/2018, consulté le 26/02/2018

خارجي وسائر أفراد المجتمع وكذا المستهلكين غير القادرين على التعبير عن رضاهم أو عدم رضاهم مثل: الأطفال، المسنين والمعوقين والأطراف ذات المصلحة مثل الجمعيات والتنظيمات المجتمعية...الخ.

وعلى هذا الأساس، فإنه يتوقف على المؤسسة تحديد نوع هؤلاء العملاء وتصنيفهم على أساس العمر، الجنس، الوضعية الاجتماعية، المستوى التعليمي...الخ. وبذلك تقوم المؤسسة بالتواصل مع هذه الفئات مع تكييف تواصلها مع مستوى العملاء والمستعملين والتحدث معهم بنفس اللغة، ومن خلال ذلك فإن رضا العميل يزيد نتيجة لذلك.

وفي هذا الإطار، فإن المؤسسات تقوم بتجنيد عدد من أفرادها بمختلف الأعمار والأجناس قصد التواصل مع العملاء والإصغاء لهم وكسب تعاونهم.

لذا، فإن قياس الرضا يتمثل في معرفة رد الفعل أو رجوع المعلومة من الطرف الذي تم التواصل معه، وذلك من أجل معرفة وتحديد حاجاته وتوقعاته، وكذا التجارب المتعلقة بالمنتج أو الخدمة المستلمة بغية مراجعة إلى أي مدى يمكن تحسين رضا العملاء.

1- أهمية قياس رضا العملاء: يهدف قياس رضا العميل إلى معرفة وجهة نظرهم تجاه منتجات وخدمات المؤسسة وذلك من أجل تحديد نقاط الضعف قصد اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين الواجب القيام به. لذلك، فإن أهمية قياس رضا العميل يمكن تلخيصه في النقاط التالية¹:

- تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بعدم الرضا. فهذا الأخير، هو أحد التهديدات الرئيسية بالنسبة للمؤسسة. وقد أثبتت عدة دراسات الآثار الاقتصادية والمالية الهامة الناتجة عن عدم الرضا وخاصة في حالة التقلبات القوية لسلوك المستهلكين وكذا المنافسة الحادة. وقد يؤدي عدم الرضا إلى خسران العملاء، لذا يكون من الضروري تخصيص وقت كاف لقياس رضا العميل والذي يؤدي إلى تحديد عوامل عدم الرضا بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية وخاصة تلك الناجمة عن عدم الرضا والتي تصدر عن معالجة الشكاوى؛

- مواجهة صعوبات كسب العميل: في هذا المجال يكون بإمكان المؤسسة الرفع من مبيعاتها بفضل كسب عملاء جدد طبق للمعادلة "أكبر عدد من العملاء = رقم أعمال مرتفع". تكمن الصعوبة أو

¹ <https://business.critizr.com/blog/les-5-enjeux-de-la-mesure-de-la-satisfaction-client> consulté le 03/11/2018

المشكلة في أن كسب عملاء جدد يكون أكثر تكلفة للمؤسسة. لذا، فإن المؤسسة تراهن على المحافظة على العملاء الحاليين مع السعي على تحقيق ولائهم، أي أن العملاء في هذه الحالة يقومون بالشراء بشكل كبير ولمدة أطول. هذا الحل أقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة، بحيث أن المحافظة على العميل يكون أقل تكلفة من البحث على عميل جديد؛

- تثمين قيمة المؤسسة: تعكس صورة المؤسسة الإدراك الذي يظهر عند العملاء المحتملين والذي يجب أن يكون ايجابيا. وفي هذا المجال، فإن ما يعرف "من الفم إلى الأذن" هو احد العوامل الأساسية التي تؤثر على سمعة وصورة المؤسسة. إلا أن تطور أدوات الاتصال المتمثلة بالخصوص في الشبكات الاجتماعية زادت بشكل كبير في تحسينها. كما أن "من الفم إلى الأذن" قد تكون له آثارا ايجابية أو سلبية على سمعة المؤسسة وصورته عندما يتم اقتراح منتجات أو خدمات على العملاء قد تحقق رضا أو عدم رضا العميل. لذان فإن قياس رضا العميل والأعمال التصحيحية تسمح بالحد من عوامل عدم الرضا وبالتالي زيادة رضاه؛

- الرفع من فعالية طريقة التحسين المستمر: يخضع نمو رقم أعمال المؤسسة إلى قدرتها على التحسين المستمر لعرض منتجاتها وخدماتها. فتحديد خيارات التحسين وكذا إعطاء الأولوية للأعمال المستقبلية يرتكز على كل ما يحقق رضا العميل والاهتمام بشكل فعال بآراء العملاء غير الراضين. إن التحسينات الهامة هي تلك التحسينات التي تصب فذي الاتجاه الذي يجعل العملاء أكثر رضا. وبذلك فإن نقطة الانطلاق من أجل تحديد الاعمال التحسينية ذات الاولوية تكون ممثلة في الاصغاء للعملاء وذلك بفضل قياس رضاهم.

- تحسين فعالية العرض: يسمح قياس رضا العملاء في المقام الاول إلى اكتساب أحسن المعلومات عن العملاء وتوقعاتهم. يعتبر ذلك أساسيا، لأن هناك فرق مهم بين إدراك الحاجات وتوقعات العملاء وحاجاتهم الحقيقية. إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تستجيب لتوقعات العملاء وطلباتهم. فقياس الرضا يسمح برصد هذا الطلب والتعرف على رغبات العملاء وأيضا على مصادر عدم الرضا.

إن قياس رضا العميل يجب أن يكون من اهتمامات المؤسسة ويجب ان يكون مستمرا وليس ظرفيا، كما يجب استعمال مؤشرات الرضا بغية تحفيز العاملين وتحسيسهم برهانات رضا العملاء.

كما أن قياس رضا العميل يجب أن يخص كل المؤسسة وأن يكون منخرطاً ضمن منهجية العميل التي تكون في مركز اهتمامات المؤسسة.

في قطاع المنتجات، فإن رضا العملاء هو بمثابة غاية وهدف، لأن ملموسية المنتج تجسد ذلك. فعلى العموم، فإن العميل لا يمكنه التخلي عن منتجات المؤسسة حتى عندما يرى أن خدماتها لا تحقق الرضا المطلوب. لذا، فإن الرضا يكون أبسط بسبب استعمالاتها وديمومتها وتكلفتها على ما هو الحال بالنسبة للخدمات التي هي تكون أكثر تعقيداً، ويرجع ذلك إلى خصوصيتها.

2- طرق قياس الرضا: من أجل اتباع طرق قياس الرضا، على المؤسسة أن تكون في حالة إصغاء متواصل ومستمر مع عملائها ومتابعة تطور احتياجاتهم وتوقعاتهم قصد تحقيق رضاهم في أحسن الظروف. من هذه الطرق نتناول:

- **تقنيات جمع المعلومات:** نذكر منها¹: يتم جمع المعلومات بواسطة:

أ- **المقابلة الكتابية:** تتم على أساس استمارات قليلة التكلفة تكون فيها نسبة الجابة تتراوح بين 10% و30%، أما مدة المقابلة فلا تتجاوز 30 دقيقة. هذا النوع من المقابلات لا يعطي النتائج المرجوة وبذلك يصعب من إيجاد القاعدة التي بموجبها يتم القيام بأعمال التحسين؛

ب- **المقابلة بالهاتف:** تتم هذه المقابلة على أساس استمارات غير مكلفة وتتم المقابلة ما بين 5 و10 دقائق مع معدل إجابة منتظر ما بين 40% و60%. يقوم بإدارة المقابلة بالهاتف شخص مختص ويكون المستجوب مجهول وفي وضعية مريحة ويتم التعمق معه في الاستجواب. وتكون بذلك نتائج المقابلة معه مفيدة للمؤسسة من أجل القيام بأعمال التحسين؛

ج- **المقابلة أثناء الزيارة:** هذا النوع من المقابلات المباشرة يكون مكلفاً نتيجة تكفل المؤسسة بنفقات الزيارة وتكون نسبة الإجابة من 60% إلى 80%. تستغرق المقابلة من ساعة إلى 3 ساعات. يكون في هذه الحالة العملاء سعداء لأنهم يشعرون أن المؤسسة تصغي عليهم وبذلك تكون النتائج إيجابية للمؤسسة ويكون بالإمكان الاعتماد عليها في أعمال التحسين؛

¹ P.B. JENSEN ; Guide d'interprétation des normes ISO 9000 ; AFNOR ; Paris ; 2002 ; p. 202

د- طريقة المؤشرات: تكون ممثلة في ورقة عادية مكونة من 25 سؤال/عناصر/مقاييس مختارة وتكون الأكثر أهمية والتي بموجبها يتم الحصول على الجواب الذي يكون من بين أربعة خيارات وبذلك تكون العلامة (4 X 25 = 100%):

4 = نعم/جيد جدا/جد راض

3 = جيد/ممتاز

2 = لا/متوسط/غير راض

1 = سيئ/ غير راض تماما

تكون الاستثمارات مجهولة أي لا تحمل توقيع المعني وترسل إلى طرف ثالث محايد على شكل ورقي أو عبر البريد الإلكتروني أو عبر قنوات التواصل الاجتماعي. كما يمكن ان تأخذ المقابلات شكل مقابلات كبيرة على أساس صفحة مع إضافة الملاحظات على ظهر الورقة.

فمن خلال هذه المؤشرات، فإن المؤشرات الأساسية التي تعبر بشكل واضح عن عدم الرضا متمثلة في¹:

- الشكاوى: يمكن أن تكون الشكاوى مصدر للجودة في حالة معالجتها بالسرعة المطلوبة. أما في حالة تعدد الشكاوى وتنوعها، فهذا يكون مؤشرا على سوء الجودة. كما قد يكون متابعة الشكاوى غير كاف لأن في هذه الحالة قد يتحول العملاء إلى المؤسسات المنافسة دون انتظار؛
- انسحاب العملاء: إن عدد العملاء الذين يتخلون عن المؤسسة ومنتجاتها لصالح مؤسسة منافسة يكون مؤشرا عن عدم الرضا.

- القياسات الكيفية: يمكن ان تقوم المؤسسة بقياس الرضا وفق الحالات التالية:

أ- العميل الشبح أو العميل العجيب: تتمثل هذه الطريقة في طلب من شخص لعب دور العميل ويطلب منه تنقيط كل الانطباعات الايجابية أو السلبية؛

¹ J. LANDREVIE, J. LINDON ; op.cit. ; p.863

ب- تحليل العميل المفقود: تكمن أهمية هذه الطريقة في أن العملاء غير الراضين لا يبدون آرائهم ويكتفون بتغيير المنتج أو المؤسسة دون أن تتعرف المؤسسة عن الأسباب أو الدوافع التي جعلتهم ينفرون المؤسسة. في هذه الحالة تكون المؤسسة على إيجاد المنهج الذي يسمح لها من التعرف على أسباب ودوافع عزوف العملاء من خلال:

- التعرف على منطق الشراء لدى العملاء الذين قرروا مغادرتها،
- تحليل الدوافع والعوامل التي جعلتهم يتخلون عن المؤسسة،
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

3- خطوات اعتماد قياس رضا العملاء: من اجل قياس رضا العميل تجاه منتجات وخدمات المؤسسة، يمكن اتباع الخطوات التالية¹:

- المرحلة الاولى: تحديد محددات الرضا: تتمثل في معرفة مقاييس الرضا وعدم الرضا على اساس الدراسات الكيفية التي تسمح بتحديد المؤشرات؛

- تحليل مقاييس الرضا وعدم الرضا: يتم قياس أهمية كل مقياس وتحديد أولويات العملاء. يتم استعمال الدراسات الكيفية من أجل ترتيب المقاييس بفضل الترجيح وعند الضرورة تجزئة العملاء حسب نوع الانتظار؛

- إعداد بارومتر للقياس: القيام بدراسات الرضا بشكل منتظم على عينة ممثلة من العملاء والتي تتعلق بالجوانب الخاصة بتجربتهم مع منتجات المؤسسة. الهدف من البارومتر هو مقارنة النتائج بين فترة وأخرى

- المقارنة مع المؤسسات المنافسة: تهدف الدراسات المتعلقة بالرضا إلى مقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات الاخرى. فإذا كان العملاء غير حصريين يطلب منهم تبيان رضاهم لعملاء المؤسسات المنافسة.

اعتمادا على ما سبق، يمكن تمثيل خطوات قياس الرضا حسب الشكل التالي:

¹ J. LENDREVIE et autres ; MERCATOR ; op.cit. 2012 ; p. 575

شكل رقم 17: خطوات قياس رضا العملاء



Source: www.peddycaliari.com/...satisfaction.../Enquête%20satisfaction%20totale.pdf

حسب الشكل أعلاه، فإن خطوات إعداد الاستمارة يمر بالمراحل التالية:

- تعيين المسؤول عن الاستمارة وتحديد أهداف الدراسة؛
- توصيف توقعات العملاء بفضل البحث المعمق عما ينتظره العملاء وتوصيف لكل مكون المقاييس التي تحدد الرضا أو عدم الرضا؛
- إدارة وتحليل المعطيات والبيانات التي تم الحصول عليها وبذلك فإن الاستمارة هي أداة جمع المعلومات وأن البرنامج المعلوماتي يقوم بمعالجتها؛
- نشر واستغلال النتائج: يتم نشر نتائج البحث أثناء الاجتماع وبذلك يكون مسؤول المشروع قد وصل إلى هدفه المتمثل أساسا في مساعدة إدارة المؤسسة في اختيار الأعمال التي يجب اتباعها من أجل التحسين.

خلاصة الفصل

من خلال مضمون هذا الفصل، يكون من الضروري النظر إلى إدارة العلاقة مع العملاء كاستراتيجية وليس كأداة عادية تستعمل من أجل إقامة علاقة معهم. لذا فعند إقامة تلك العلاقة بشكل سليم، يجب مراجعة كل استراتيجيات المؤسسة قصد تبي عمليات متوافقة مع تلك العلاقة.

إن اعتماد إدارة العلاقة مع العملاء يتطلب استثمارات هامة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلا أن تلك الاستثمارات لا يجب أن تلغي الدور المركزي الذي يجب أن تلعبه الوظيفة التسويقية للمؤسسة مع تقريب مجموع وظائف المؤسسة من بعضها.

ففي إطار إدارة العلاقة مع العملاء التي تعتبر مقاربة موجهة نحو العميل، فإن كل فرد في المؤسسة يكون معنيا في حدود مهامه مع لعب دور أساسي في قدرة المؤسسة على إدارة عملائها بشكل فعال بغية تعظيم قيمتهما.

إن الهدف الأساسي من خلال إرساء إدارة العلاقة مع العملاء هو إقامة علاقات منتظمة ودائمة. تتحقق تلك الغاية بواسطة الاستجابة لمتطلبات العملاء بفضل تقديم منتجات أو خدمات تتوافق مع توقعاتهم. الهدف من ذلك هو الوصول إلى الرضا الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء. إن معرفة الرضا لدى العملاء يتم من خلال استعمال أدوات القياس أبرزها استمارة الرضا التي يمكن على أساسها قياس الرضا.

الفصل الرابع:
دراسة ميدانية في
شركة ربط الأسلاك وصنع
مواد التلحيم -
تريفيسود-

تمهيد

نتناول في هذا الفصل التطبيقي دراسة آراء عملاء شركة "تريفيسود" المتمثلين في عدد من المؤسسات التي تشتري مختلف المنتجات التي تصنعها الشركة قصد معرفة درجة الرضا لديهم من خلال مؤشرات وأبعاد الجودة المقترحة في الاستبيان. فالشركة حاصلة حالياً على شهادة المطابقة ISO 9001 :2015.

وقبل نحاول تسليط الضوء على شركة "تريفيسود" المختصة في إنتاج منتجات الأسلاك بمختلف أنواعها ومواد التلحيم. تستعمل منتجات الشركة من طرف المؤسسات المنتمية لقطاع البناء والأشغال العمومية والمؤسسات الصناعية بالإضافة إلى قطاع الفلاحة والحرفيين.

لكن بالنسبة لدراستنا من خلال هذا الفصل فتتعلق بالعملاء المتمثلة في المؤسسات لتلك المنتجات، وهم يمثلون العملاء الرئيسيين للمؤسسة والذين لهم سنوات في التعامل مع الشركة واستعمال منتجاتها.

المبحث الأول: تقديم الشركة

نحاول التطرق في المبحث الحالي إلى الشركة محل الدراسة من أجل التعرف عليها على الأنشطة التي تنهض بها كذا إلى دورها في الساحة الاقتصادية.

المطلب الأول: التعريف بالشركة

تعتبر شركة "تريفيسود" بالعلمة من الشركات الصناعية الهامة على المستوى الوطني. هي عبارة عن وحدة انبثقت عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة، فرع مجمع IMETAL.

1- نبذة عن الشركة:

شركة القلد وصنع منتجات التلحيم (TREFISOUD) هي مؤسسة عمومية اقتصادية:

- شركة ذات أسهم:

- طبيعة النشاط المؤسسة: إنتاج وتسويق منتجات الاسلاك صنع مواد التلحيم

- الرأسمال الاجتماعي: 550 000 000,00 دج

- عدد العمال: 400 عامل

- الموقع: المنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف

- الشركة حاصلة على شهادات المطابقة لنظام الادارة المتكامل للمعايير التالية:

. ISO 9001/2015: نظام ادارة الجودة

. ISO 14001/2015: نظام الادارة البيئية

. OHSAS 18001/2007: نظام ادارة الصحة والسلامة في العمل

قامت شركة ربط الاسلاك صنع مواد التلحيم (تريفيسود) الناتجة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد الصلب SNS بمرسوم رقم 35/83 في المنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف التخصص في أنشطة السحب والإنتاج الأقطاب الكهربائية وتدفق اللحام. الشركة لديها حاليا قوة عاملة من 400 موظف.

تمتلك الشركة أكبر حصة من السوق في قطاعات مختلفة من أعمالها: 63% بالنسبة لأقطاب اللحام، 80% بالنسبة للفولاذ الصلب (الأسلاك المرسومة للخرسانة مسبقة الإجهاد) و 52% بالنسبة للأسلاك المغلفة.

تقع جميع أنشطة الإنتاج والتسويق في نفس الموقع في العلمة.

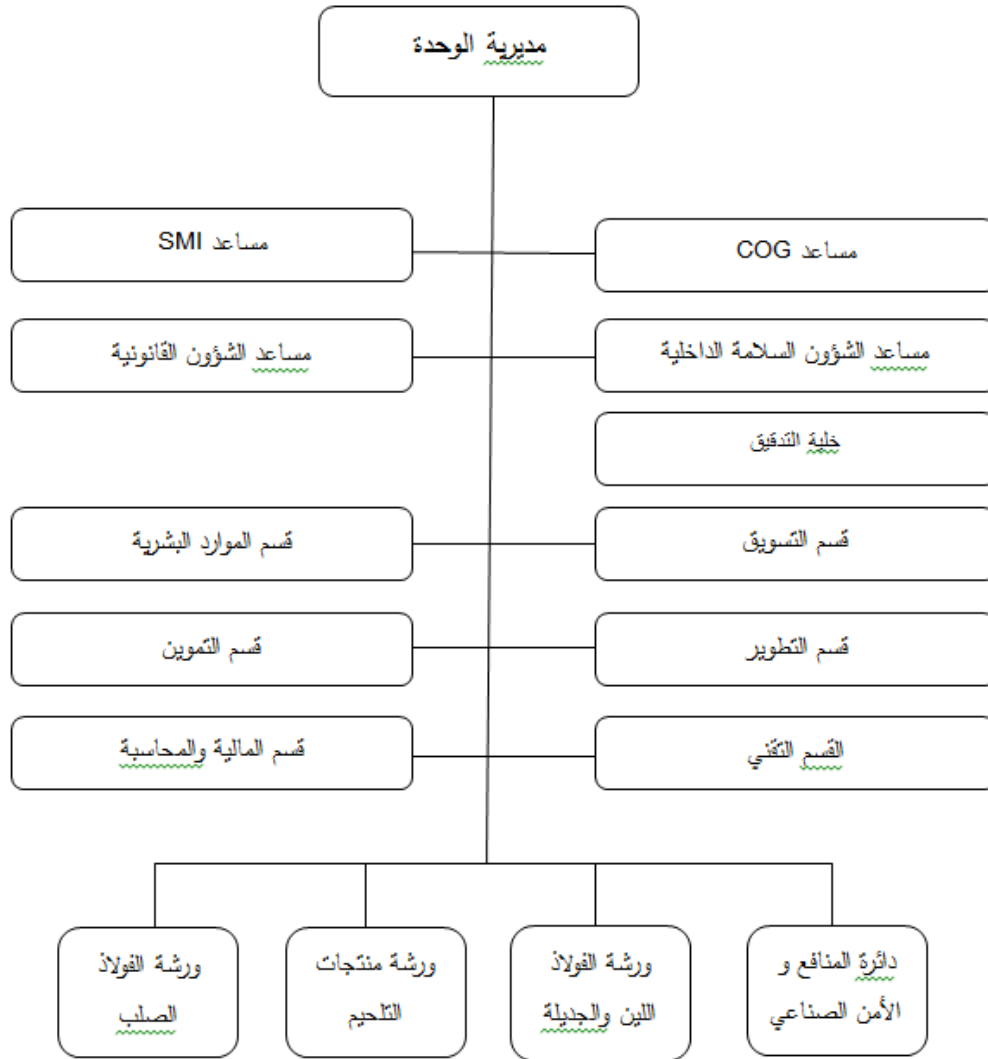
2- تنظيم الشركة: الشركة منظمة حسب الهيكل التنظيمي التالي:

تمتلك الشركة أكبر حصة من السوق في قطاعات مختلفة من أعمالها: 63% بالنسبة لأقطاب اللحام، 80% بالنسبة للفولاذ الصلب (الأسلاك المرسومة للخرسانة مسبقة الإجهاد) و 52% بالنسبة للأسلاك المغلفة.

تقع جميع أنشطة الإنتاج والتسويق في نفس الموقع في العلمة.

3- تنظيم الشركة: الشركة منظمة حسب الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم 18: الهيكل التنظيمي



المصدر: إدارة الشركة

المطلب الثاني: أنشطة الشركة

تتخصص شركة "تريفيسود" في تصنيع منتجات الأسلاك ومنتجات اللحام الموزعة على ثلاثة

أقسام إنتاجية مدعومة من قسم يتعامل مع المرافق والسلامة الصناعية :

1- قسم منتجات اللحام: يقوم هذا القسم بتصنيع قضبان اللحام المغلفة للحام القوسي اليدوي، بالإضافة إلى تدفق متكلس للحام شبه أوتوماتيكي (يتم إنتاجه بموجب ترخيص ESAB -SUEDE حتى عام 1984. قضبان اللحام من أسلاك الفولاذ الناعمة المسحوبة بأقطار مختلفة وهي 2,50 3,25 4,00 و 5,00 مم وتقطع إلى أطوال 300 350 450 مم، بالإضافة إلى خليط من عناصر

المسحوق التي ستشكل طلاء هذا السلك وهذا من خلال مكبس البثق ، فإن قضيب اللحم المغلف سيخضع بعد ذلك للتجفيف في فرن نفقي وسيتم تعبئته في صناديق معدنية مصفرة. تشمل مجموعة الإنتاج 22 نوعاً من الأقطاب الكهربائية ندرج أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم 8: منتجات شركة TREFISOD

-<u>السيلولوزيك</u> SOC 800 عادة في المراحل الأولى لخطوط الأنابيب -<u>الروتيل</u> SOR 210 للاستعمال العالمي -القاعدية SOC 300, SOC 310, SOC 320 للتركيبات الخاضعة لجهد ديناميكي	<u>أقطاب للفولاذ العادي:</u>
- SIN 400 و 410 و 420 و 430 للصلب غير القابل للصدأ ، وكفاءة عالية وعالمية - <u>Cast Iron</u> 500 and 510 SOF لحام وتصليح أجزاء من الحديد الزهر	<u>أقطاب الفولاذ المقاوم للصدأ والخاصة</u>
- SRH 700 و 710، 720 و 730 و 740: إعادة التحميل الثابت للأجزاء العادية أو سبائك الفولاذ.	<u>أقطاب كهربائية لإعادة التحميل</u>

المصدر: وثائق الشركة

تدفق اللحم: من مسحوق خليط من العناصر (سبائك الحديد والكربونات، الفلسبار، وأكاسيد السيليكا، والمنتجات العضوية)، والذي يضاف سيليكاات الصوديوم السائلة في قرص دوار التكتل، والمنتج المكتل عانى عملية التجفيف والخبز تليها الغرلة والتعبئة. تشتمل مجموعة الإنتاج على نوعين من تدفق اللحم الملبد :

- تدفق FLX 100 المستعبد من أجل فولاذ البناء الإنشائي، الصفائح على 15 مم؛

- تدفق FLX 110 عالي السرعة متكلس لأنابيب اللحم والخزانات وبطانات من 5 إلى 20 مم.

2- قسم المنتجات المسحوبة: يقوم هذا القسم بتصنيع منتجات الأسلاك الملتوية الشفافة والمجهزة والمطوية وثلاثي الالتواء. من سلك آلة القطر بقطر 5.5 أو 6.00 مم، والذي خضع لعملية معالجة

سطحية (الترسيب الميكانيكي أو التخليل الكيميائي مع حمض الكبريتيك)، يتم تنفيذ عملية سحب الأسلاك التي تتكون من تخفيض القطر بالرسم. من خلال تمدد كربيد الأساسية، اعتمادا على وجهة المنتج لدينا أسلاك صلب، المغلفن، النحاسي أو واضح.

جدول رقم 9: إنتاج الأسلاك

خيوط منتهية من عملية الرسم ، شائعة الاستخدام في تصنيع المسامير والبراغي والقضبان وشبكات السالك الملحومة وأعمدة اللعب.	أسلاك مسحوية:
خيوط منتهية ناتجة عن عملية السحب ، متبوعة بمعالجة حرارية في فرن التل يتبعه اللف المستخدم بشكل عام في صناعة المسامير والبراغي والبذور والمسامير والسلسلة والقضبان .	أسلاك مبطنة وأسلاك حديدية موصولة:
خيوط منتهية من عملية الرسم (1.80 Ø أو 1.93 مم) ، تلبيها المعالجة الحرارية في فرن التلدين عند 750 درجة مئوية تلبيها التزييت (الحماية ضد الأكسدة) ثم اللف ، المستخدمة في الزراعة لحفنة القش والحلف.	أسلاك صلب (PICK-UP):
خيوط منتهية من عملية الرسم (1.80 Ø إلى 4.90 ملم) ، تلبيها معالجة حرارية في فرن يلبيها معالجة كيميائية السطحية (التخليل والتدفق) ثم غلفنة بالغمس الساخن في حمام من الزنك المنصهر 450 درجة مئوية ، تستخدم في عمليات التحميص المختلفة ، الدفيئات الزراعية ، القضبان ، الأسوار ، التراب ، والتعزيزات المختلفة.	الأسلاك المختلفة:
خيوط منتهية من عملية الرسم ، تلبيها معالجة كيميائية (إعداد سطحي) ، متبوعة بطبقة نحاس بولسطة الغمر في حمام كبريتات النحاس ، ومن ثم عملية إنهاء إعادة البثق ، تستخدم في أعمال لحام شبه الفولاذ المقاوم للصدأ قوس المخمورة التلقائي مع تدفق لحام متكلس ، وتستخدم في مصانع الأنابيب ، وتصنيع اسطوانات الغاز ، وبناء المعادن ، وبناء السفن.	أسلاك نحاسية للحام:

المصدر: وثائق الشركة

2- قسم الصلب: يقوم هذا القسم بتصنيع 02 من المنتجات الرئيسية هي ملخصة في الجدول الموالي:

جدول رقم 10: المنتجات الرئيسية لقسم الصلب

المنتجات المسحوبة الخفيفة نصف الصلبة	قطر سلك الآلة 5.5 ملم في الفولاذ الكربوني نصف الثابت بين 0.70 0.75 ، يقوم أحدهما بعملية السحب التي تتكون من تخفيض القطر عن طريق السحب البارد من خلال وفاة كربيد على آلة السحب ، ثم تعبئتها في بالات ، وتستخدم لصنع الينابيع فراش.
منتجات مسحوبة لتعزيز الخرسانة الإجهاد	يتراوح قطر السلك من 5.5 إلى 13 ملم في الفولاذ الكربوني الصلب بين 0.70 0.85 ، ويتم تنفيذ السحب الذي يتكون من تخفيض القطر عن طريق السحب البارد من خلال كربيد يموت على آلة السحب. تليها معالجة تثبيت من خلال فرن الحث ثم التمدد والتعبئة في أحذية كبيرة ، تستخدم كتعزيز للأنايب الخرسانية المقاومة لأحمال الضغط المرتفع ، تعزيزات عوارض البناء ، الحزم وألواح الهياكل الفن

المصدر: إدارة الشركة

المطلب الثالث: عملاء وموردي الشركة:

لشركة "تريفيسود" في إطار نشاطاتها الانتاجية والتجارية مجموعة من المتعاملين يتمثلون في مزوديهها بالمواد الاولية والمستلزمات وعدد كبير من العملاء.

1- العملاء الرئيسيين: للشركة خبرة تتعدى 30 سنة، فضلا عن اعتماد نظام الجودة ISO وفق المعيار 94/9002 ثم ISO 9001/2000 ثم ISO 9001/2008 وأخيرا ISO 9001/2015. وقد حافظت على حصتها في السوق على الرغم من المنافسة التي تتعرض لها من المنتجات المصنعة

محليا وكذلك من المنتجات الواردة من عدة بلدان (الصين، تركيا الاتحاد الأوروبي وغيرها). إن جودة منتجات شركة "تريفيسود" وبالأخص منتجات اللحام (صياغة الطلاء المستوردة من الرائد العالمي السابق في منتجات اللحام (ESAB-SUEDE) ، تعني أن أكبر الشركات الجزائرية والمستخدمين الخواص يتحصلون على اللحام من مؤسسة تريفيسود، وذلك بفضل شبكة التوزيع التي تغطي البلاد بأكملها تقريبًا.

2- الموردون الرئيسيين: للحفاظ على مستوى عال من الجودة فإن شركة تريفيسود تسعى دائما للحصول على المواد الخام (وخاصة تلك المخصصة للمنتجات لحام) ذات الجودة العالية التي تحقق لها توقعاتها، كذا الأمر بالنسبة للمواد الاستهلاكية، المعدات وقطع الغيار. تمسك الشركة ملفا للموردين تقوم بتحسينه باستمرار.

المطلب الرابع: مسار الجودة في الشركة

تتوفر شركة "تريفيسود" منذ انطلاقتها في 1980 على تنظيم موجه نحو الجودة (تنظيم GOI منبثق عن الشركة الوطنية لصناعة الصلب "SNS") . في الواقع، مع ظهور نظام إدارة الجودة، فإن الشركة لم تجد أي صعوبة في التكيف معه، لأن جميع الأنشطة (الشراء، إدارة المخزون، الإنتاج، مراقبة الجودة، طرق التصنيع، الصيانة، المبيعات، دعم العملاء) كانت بالفعل وبالكامل موثقة. وما تبقى هو الانسجام مع المعيار المختار.

1- منهجية الجودة

في عام 1999، قرر مجلس تنسيق شركة "تريفيسود" تسجيل الشركة في عملية ضمان الجودة وفقًا لمعيار ISO 9002-1994 بذلك تم تعيين مدير ضمان الجودة "RAQ" التابع مباشرة إلى الإدارة العامة، مما يثبت الالتزام المباشر والشخصي للمسؤول الأول عن المؤسسة بإنجاح هذه العملية المتمثلة في إقامة نظام الجودة. تم اختيار مكتب مراقبة وهو CABINET PARTNERS AIN TAYA-ALGER للإشراف على تنفيذ هذا المشروع.

أ- مراحل تطبيق منهجية الجودة: تمثلت مهمة مكتب CABINET PARTNERS AIN TAYA-ALGER في هذا المجال في المراحل التالية:

- تدريب أولي على تنظيم ضمان الجودة: من 2000/01 إلى 2000/06

- 16 يوماً للإدارة العليا للمهندسين والفنيين الكبار؛
- 16 يوم للإدارة الوسطى، ووظائف الإتقان العالية والدعم، والجهات الفاعلة المشاركة في تنظيم "الجودة؛

• 16 يوماً لتكيف مع الجمهور (مشغلي الآلات).

- مرحلة التشخيص من 2000/07، تم إعداد حوصلة معاينة من أجل السماح بالانتقال إلى المعايير: ISO؛

- المعاينة عن التنظيم في المؤسسة؛
 - تحليل أساليب التشغيلية المتبعة والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالعمل في الوظائف المختلفة؛
 - تحليل للوثائق والدعامات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة والعقود والأوامر... إلخ
- أظهرت نتيجة التشخيص بوضوح الاختلافات التنظيمية التي تم إثباتها مقارنة بمعيار ISO 9002. تم تسليط الضوء على ما تم إثباته وكل ما هو مطابق أو غير مطابق، وما يجب أن يكون موجوداً وما يجب القيام به من طرف شركة "تريفيسود" بغية الانسجام والالتزام بما هو موضح في المعيار ISO 9002/1994؛

تنفيذ المرحلة الخاصة بمنهج /إجراءات/ دليل الجودة/ فريق تدريب المدققين الداخليين 2000/09

- شرح نقاط المعيار؛
 - الإجراءات الواجب اتخاذها (الصياغة والتنفيذ ... إلخ؛
 - المسؤوليات (من سيفعل ماذا؟) ؛
 - صياغة دليل ضمان الجودة وإجراءات الجودة وخطة ضمان الجودة؛
 - تدريب فريق من المدققين الداخليين.
- مرحلة تطبيق النظام /الاجراءات/ دليل الجودة/ تكوين فريق المدققين الداخليين 2000-09

- مرحلة تدقيق التناسق الطور 2001/06: بعد فترة من اتباع النظام، تم إجراء مراجعة فارغة يطلق عليها ب "مراجعة التقييم" في 2001/06 من قبل مكتب CC Consultants France مع M. Claude COURAUD التي تم من خلالها تصحيح الاختلالات الملاحظة.
- مرحلة التطبيق للحصول على الاعتماد والشهادة: قام مجلس إدارة TREFISOUD من اختيار AFAQ ASCERT INTERNATIONAL كهيئة تدقيق من أجل الحصول على الشهادة بعد تبادل الوثائق والمراسلات. تم الاتفاق على أن يتم التدقيق في أكتوبر 2001. على إثر ذلك تم الكشف عن أربع حالات عدم المطابقة والتي تم نزعها في تدقيق مارس 2002. بعد ذلك حصلت الشركة على شهادة المطابقة ISO 9002/94. منذ ذلك الحين نجحت المؤسسة في كل تدقيقات التجديد والمتابعة التي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 11: تدقيقات الإشهاد

التاريخ	التدقيق	الملاحظات
أفريل 2002	9002/94 أولي للجودة	
ماي 2003	تدقيق تجريبي للجودة	حسب الإصدار 9001/2000
سبتمبر 2003	تجديد تدقيق الجودة	حسب الإصدار ISO 9001/2000 الانتقال من النسخة ISO 9002 :1994 إلى النسخة: 9001 :2000
أكتوبر 2004	متابعة التدقيق رقم 1	
سبتمبر 2005	متابعة التدقيق رقم 2	
سبتمبر 2006	تدقيق تجريبي للبيئة	ISO14001version 2004
جانفي 2007	تجديد تدقيق الجودة و الأولي للبيئة	
فيفري 2008	تدقيقات المتابعة رقم 1	
أفريل 2009	تدقيقات المتابعة رقم 2	
		ISO9001/2008 Passage de la version 2000 à la version 2008
جانفي 2010	تجديد تدقيق الجودة	Selon ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004
فيفري 2011	تدقيق المراقبة 1	
ديسمبر 2014	تدقيق أولي لنظام الإدارة المتكامل SMI	normes ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007
ديسمبر 2018	تدقيق أولي لنظام الإدارة المتكامل SMI	Audit Initial SMI Selon les normes ISO 9001/2015, ISO 14001/2015 et Et OHSAS 18001/2007

المصدر: إدارة الشركة

ب - الاعتمادات:

تحصلت شركة "تريفيسود" في البداية على الاعتماد بالنسبة لمنتجاتها وعلى الأخص منتجات اللحام من طرف:

- LRS (سجل المملكة المتحدة LLOYD'S للشحن)

- BV (فرنسا فيريتاس Bureau Veritas)

ج. الشهادات:

تحصلت المؤسسة على أنظمة إدارة الجودة البيئية التالية:

- ISO 9001/2008 من قبل آفاق AFNOR INTERNATIONAL.

- ISO 14001/2004 من قبل آفاق AFNOR INTERNATIONAL.

- OHSAS 18001/2007 (نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية) ، مراجعة الحسابات المخطط لها للسنة المالية 2012.

د - التحسين:

منذ عام 1980 ، تاريخ البدء في موقع العلمة ، اكتسب أفراد "تريفيسود" الدراية الفنية في التصنيع والصيانة والتوزيع والإدارة.

لحفاظ على المكانة المتميزة التي تحتلها الشركة وتحسين الأداء في مجال الإنتاج وتنويع خطوط إنتاجها، شرعت "تريفيسود" على تكريس البرنامج الاستثماري للسنة المالية 2010 والمتعلقة على وجه الخصوص:

- تركيب معدات إنتاج حبيبات الإجهاد المسبق للخرسانة؛

- تجديد ثلاثة أدراج؛

- تجديد فرن التلدين؛

- تجديد خلاط العجين.

في نفس الوقت ، قامت الشركة بالعمليات التالية:

- إعادة تأهيل جزء من سقف ورشات TAD؛

- معدات صناعية أخرى؛

- متنوعة.

قامت الشركة بتنظيم دورات تدريبية من أجل تطوير كفاءة مهارات أفرادها مع 4 مليار دج لتغطية الميادين التالية:

- التحقق الذاتي لعمال أقسام الانتاج الإنتاج (146 شخص)؛

- الصفقات الأساسية للعاملين بقسم أقطاب اللحام؛

- قيادة الرافعات الشوكية لمناولة الأفراد؛

- تدقيق الجودة الداخلية (14 مدقق داخلي)؛

- متابعة تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF.

2- التزام الإدارة

من أجل الاستدامة والتحسين المستمر، قامت شركة "تريفييسود" بإنشاء نظام إدارة متكامل (SMI). يعتبر هذا النظام جزء من عملية بحث دائمة عن الكفاءة والأداء مع تحسين الجودة، من أجل الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتحسين قدرتها التنافسية، كي تكون دائماً في الصدارة في قطاعها مع خلق بيئة إنسانية مبنية على مهارة الجميع ورسملة هذه الثروة.

يستند هذا النهج إلى تحفيز العاملين مع اشراكهم في التسيير مع تزويد الجميع بالوسائل اللازمة لتحسين مهاراتهم. يتم إخطار جميع الأفراد، كل منهم حسب عمله عن طريق لوحات العرض (جداول ورشات العمل)، ومذكرات المعلومات، وتحسيسهم عبر مراجعة العملية الشهرية. تحرص الشركة على تحسين المواد المعدات الموجودة وتطويرها. من خلال هذا النهج، فإن صورة الشركة ستتحسن ويتم الوثوق فيها.

بفضل نظام إدارة الجودة، يصبح العملاء الجدد والقدامى أكثر ولاءً، كما تتحسن العلاقة بين الموردين والعميل بشكل مستمر. من خلال سياستها في QSE، فإن الإدارة العامة تظهر التزاماً تاماً بتقديم جميع الموارد الضرورية لضمان استمرارية تطبيق S.M.I بشكل فعال.

في المراجعة الإدارية التي يقودها مدير الشركة بالإضافة إلى فريق الإدارة، يتم فحص نظام الإدارة في جميع نقاطه ويتم اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات من أجل إزالة كل الاختلالات من أجل ضمان التحسين المستمر.

وقد خصصت الإدارة العامة جميع الوسائل لتدريب الأفراد من أجل تطوير المهارات والكفاءة المهنية لموظفيها والاستجابة للتطور الدائم للسوق. تغطي هذه الدورات التدريبية جميع خطوط أعمال الشركة، وهي إدارة الإنتاج، وإدارة الصيانة الفنية، ومراجعة الجودة الداخلية والمراقبة الذاتية. تقدر الإدارة التنفيذية جهود ونجاحات الأفراد والفرق من خلال الترقية الداخلية العلوات على النتائج عبر التكوين التدريب.

أ- **الإصغاء للعملاء:** أصبح في الوقت الحاضر الرضا أحد الرهانات الرئيسية كذا سبب ديمومة المؤسسة استمرارها. لذا، فإن الإصغاء للعميل، التنبؤ لاحتياجاته الإدارة الجيدة للشكاوى هي بمثابة القيمة بالنسبة للشركة. فالشركة تلتزم من أجل ضمان تحقيق الرضا لدى عملائها بالدرجة الأولى جودة المنتجات التي تمثل ركيزة الرضا كذا التواصل معهم من أجل كسبهم ربح ولائهم. كما أن الشركة تحرص على المحافظة على ثقة العملاء سواء تعلق الأمر بجودة المنتجات أنواعية الخدمات.

ب- **قياس رضا العملاء:** يعتبر قياس رضا العملاء "مرآة" تعكس مؤشرات القياس التي تعتمد عليها الشركة. يتم قياس ذلك من خلال الاتصالات الهاتفية، استمارات الرضا، الاتصالات الواردة من العملاء فيما يتعلق بجودة المنتج المسلم، الشكاوى، التقارير الواردة من الموزعين، تحليل الأسواق التي تم خسرانها، الزيارات وردود الفعل التلقائية للعملاء.

تحتوي الشركة على عملية الإصغاء للعملاء «Processus d'écoute» كذا الاجراءات، تتميز عملية الإصغاء للعميل كما يلي:

- مؤشرات المتابعة؛
- اللقاءات المنتظمة والمخططة، ينظمها ممثلا للمبيعات مع العملاء للتحقق من مستوى الرضا؛
- التأكد من تحديد متطلبات العملاء والالتزام بها في جميع العمليات التي تسهم في تحقيق المنتج؛

- يتم تقديم معالجة المعلومات التي تم جمعها من قبل القسم التجاري في مراجعة الإدارة . ونتيجة لذلك تقدم الشركة الهدايا للعملاء الرئيسيين عرفانا للولاء والتأكيد بأن مستقبل الكيانين مشترك ويعتمد على بعضهما البعض.

تتم عملية الإصغاء على النحو التالي:

- تحديد رضا العملاء من خلال استمارات الرضا العادية للعملاء الرئيسيين التي تتم بصورة دورية؛
- وضع جدول زمني للاستبيان والتحقق من صحته في مراجعة الإدارة؛
- إجراء الاستبيانات وفقاً للمواضيع التي تسلط الضوء على التوقعات الأكثر تقدراً من قبل العميل؛
- يتم تحديد رضا العملاء من خلال مؤشرات الرضا.

تسمح تلك المؤشرات بـ:

- تحديد مكانة المؤسسة مقارنة مع الشركات المنافسة؛
- تقييم مدى احترام الآجال المتفق عليها؛
- تقييم قدرة الشركة على مواجهة الاحتياجات المستعجلة للعملاء؛
- تقييم جودة المنتجات والخدمات.

تقوم الشركة باتخاذ القرارات المناسبة نتيجة الاستبيانات التي يتم صياغتها وتحليلها عند اجتماع مراجعة العملية الادارة.

ج- التكفل بالشكاوى ومعالجتها: تتم معالجة الشكاوى وفق الخطوات التالية:

- تدوين الشكاوى؛
- معالجة الشكاوى: تتم هذه العملية في مدة أقصاها 15 يوما. بعد معالجتها يقوم القسم المعني بإرسال نسخة من الرد إلى إدارة التسويق نسخة إلى الإنتاج من أجل التحليل اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة. تستغل إدارة التسويق الاجابة ثم تقوم بالرد على العميل تلجأ إلى معالجة تقييم المعلومات المتعلقة بالشكاوى التي تم تجميعها أي التقييم المحتمل للخسائر التي تتحملها الشركة نتيجة المرتجعات الخسارة الناجمة عن احتمال فقدان العملاء أنخفاض حجم الطلبات.

د- مساعدة العملاء: تعطي الشركة أهمية بالغة لمساعدة العملاء قصد خدمتهم والاستجابة لاحتياجاتهم الظاهرة وغير الظاهرة. وفي الصدد هناك إجراء تتبعه الشركة يعرف بـ "مساعدة العملاء" «Assistance Client» للتقرب من العميل قصد مساعدته في هذا المجال..

تتوقع الشركة احتياجات العملاء بفضل القيام بدراسة السوق، استبيانات العملاء، المعلومات المتحصل عليها نتيجة التواصل، المشاركة في المعارض المؤتمرات الملتقيات... الخ. في هذا الإطار، فإن المجهودات التي تبذلها الشركة في مجال الاتصال تمكنها من اتخاذ التدابير الوقائية بغية التكفل باحتياجاتهم وتوقعاتهم. تقع هذه المجهودات في الإطار الاستراتيجي لتطور المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات

نتناول في هذا المبحث المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وكذا تحليل البيانات المتوفرة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لشركة القلد وصنع منتوجات التلحيم (TREFISOD) عدد كبير من العملاء بفعل تنوع منتجاتها وجودتها بفضل توفرها على حصة كبيرة في السوق الوطنية خاصة وأن منتجات الشركة تستعمل في العديد من النشاطات والأعمال. ترتبط الشركة بمجموعة كبيرة من العملاء موزعين على مستوى كل التراب الوطني، يمارسون أنشطة مختلفة في كل القطاعات الاقتصادية.

1- أسلوب الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المقابلة المباشرة مع إطارات قسم الإدارة المتكاملة المكلفة بمتابعة سير الجودة في الشركة وإدارة التسويق وكذا الاستبيان من أجل جمع المعلومات. الاستبيان موجه إلى العملاء الرئيسيين لشركة "تريفيسود" من أجل قياس الجودة المتعلقة في الوسط B to B أي العلاقة بين الشركة وعملائها المتمثلين في مؤسسات اقتصادية.

2- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الجزء الأكبر من العملاء الرئيسيين لشركة "تريفيسود". فهذه الشركة تتعامل بشكل كبير مع المؤسسات. وبذلك فإن هذه الدراسة تقتصر على العملاء من المؤسسات فقط وبذلك صمم الاستبيان تماشيا مع هذه الخصوصية ومع الاعتماد على المحاور الكبرى التي تتضمنها استثمار الشركة.

3- عينة الدراسة

تتشكل عينة الدراسة من 34 مؤسسة تكون معظم العملاء الرئيسيين للشركة الذين يمثلون أكثر من 60% من رقم أعمال الشركة البالغ في سنة 2018 ما يقارب 3,9 مليار دج. تم اختيار العملاء بطريقة عشوائية. وزعت الاستثمارات في منتصف سنة 2018. كل الاستثمارات المتعلقة بالعينة صالحة للتحليل.

4- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

بهدف معالجة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) للحصول على نتائج أكثر دقة.

لقد قمنا بإدخال البيانات وفق مقياس "ليكرت" الخماسي والمقسم إلى خمسة اختيارات. الدرجات كانت كما يلي: من (1) إلى (5)، حيث أن (1) أدنى درجة أي غير راض تماما، و(5) هي أعلى درجة أي جد راض مثلما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 12: درجات الرضا وفق مقياس ليكرت Likert

التصنيف	غير راض تماما	غير راض	محايد	راض	جد راض
الدرجة	1	2	3	4	5

بعد ذلك، قمنا بحساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى الذي يساوي $1-5 = 4$. ومن ثم قمنا بتقسيمه على عدد الفئات والتي تساوي 5، حيث أن: $5/4 = 0,8$ فأصبح لدينا طول الفئة كما يلي:

- من [1 - 1,80]: غير راض تماما؛

- من [1,80 - 2,60]: غير راض؛

- من [2,60 - 3,40]: محايد؛

- من [3,40 - 4,20]: راض؛

- من [4,20 - 5]: جد راض.

على أساس ذلك تتمحور الدراسة الإحصائية على ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج لإجابات عينة الدراسة؛

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لبيانات الدراسة؛

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov؛

- استخدام كل من Khi2 ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار التجانس واختبار التكوين الفرضي؛
- استخدام مقياس ليكرت الخماسي بغرض التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة؛
- اختبار مدى تحقق فرضيات الدراسة باستخدام بيانات الانحدار الخطي البسيط المتمثلة في معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2)، ومقارنة قيم t ، F المحسوبتين بالقيم الجدولية؛
- استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج خطوة بخطوة لاختيار أقوى المتغيرين (مؤشرين) من بين المؤشرات الست في تفسير المتغير التابع (رضا العملاء).

5- تصميم الاستبيان: لتحقيق رضا عملاءها، تسعى الشركة إلى تقديم منتجات خدمات بالجودة المطلوبة. لذا، فهي في تواصل مستمر معهم دراسة حاجاتهم متطلباتهم.

في هذا الصدد، قمنا بإعداد استمارة موجهة لعينة من عملاء الشركة الرئيسيين في مختلف النشاطات كل أنواع العملاء سواء مؤسسات صناعية أتنتمي لقطاع البناء الأشغال العمومية أي مستعملين لمنتجات شركة TREFISOUD. تم تصميم استمارة استبيانية ثم تقديمها للعملاء، حيث تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجانب المتعلق برضا العملاء. يتكون الاستبيان مما يلي:

- **الجزء الأول:** يخص بالبيانات المتعلقة بالعميل، فمن خلال ذلك حسب المعلومات المقدمة، فإن عملاء الشركة من المؤسسات يتمثل في مؤسسات صناعية، مؤسسات من قطاع البناء الاشغال العمومية التي هي تمثل أغلب العملاء الدائمين. فالشركة تحفظت عن تقديم معلومات كافية عن العملاء المعنيين بالاستمارة لأسباب تعود للسرية كذا لأمر تتعلق بالمنافسة.

-**الجزء الثاني:** ويتعلق بمحاور الدراسة التي هي عبارة عن ستة مؤشرات الجودة وأبعادها وهي كما يلي:

- الاستقبال Accueil؛
- جودة المنتجات Qualité des produits؛
- معالجة الطلبات Traitement des commandes؛
- جودة الخدمات Qualité des services؛
- العلاقة الجودة/السعر Rapport qualité/prix؛

- معالجة الشكاوى Traitement des réclamations.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

من أجل بيانات الاستمارة، نقوم باختبار تم اختبار ثبات الاستبيان الخاص بهذه الدراسة باستخدام مقياس Alpha Cronbach استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

1- اختبار الثبات باستخدام Alpha Cronbach

يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار، بمعنى أن هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهي تعني دقة الاختبار أتساقه. وقد تم اختبار ثبات الاستبيان الخاص بهذه الدراسة باستخدام مقياس Alpha Cronbach، والذي يحدد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقا لما يلي:

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت النتيجة أقل من 60% ؛

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة مقبولا إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70% ؛

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة جيدا إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80% ؛

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة ممتازا إذا كانت النتيجة أكبر من 80%.

وكانت نتائج الاختبار وفقا لما يلي:

أ- بالنسبة لمجموع عبارات الاستبيان: كان اختبار Alpha Cronbach بالنسبة للمؤشرات الست كما يلي:

جدول رقم 13: ملخص لمعالجة المشاهدات Alpha Cronbach

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	34	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	34	100,0

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

Source : Sorties SPSS 23

جدول رقم 14: إحصائيات الوثوق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,813	23

Source : Sorties SPSS 23

جدول رقم 15: اختبار Alpha Cronbach لجميع المتغيرات

عدد العبارات	قيمة Alpha Cronbach	
23	0,813	المؤشر الاجمالي

المصدر: مخرجات SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم 15 أن قيمة معامل Alpha Cronbach تساوي 81,3% وهي قيمة أكبر من 80%، هذا يعني أن هناك ثبات اتساق ممتاز لجميع العبارات المدرجة في الاستبيان (المؤشر الإجمالي)، وأن الإجابات المتحصل عليها ليست وليدة الصدفة أي لم يوجد تأثير بأخطاء الصدفة التي قد تحدث نتيجة تحيز بعض أفراد العينة أثناء وضع الإجابات. أما دلالة العدد 23 فتدل على عدم حذف أي عبارة من العبارات المكونة للاستبيان.

ب- بالنسب لكل مؤشر: نقوم الآن اختبار الثبات بالنسبة للمؤشرات الست المكونة للاستبيان بتطبيق

اختبار Alpha Cronbach:

جدول رقم 16: Alpha de Cronbach حسب كل مؤشر

الرقم	المؤشر	عدد العبارات	Alpha de Cronbach
1	الاستقبال	5	0,762
2	جودة المنتجات	4	0,629
3	معالجة الطلبات	3	0,845
4	جودة الخدمات	5	0,898
5	العلاقة الجودة/السعر	3	0,692
6	معالجة الشكاوى	3	0,716

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS 23

يتضح من خلال الجدول أن قيمة Alpha Cronbach لجميع المؤشرات محصورة بين 62,9 % 89,8 %، هذا يعني أن ثبات (الاتساق) يتراوح بين مقبول إلى ممتاز بالنسبة لجميع العبارات المدرجة في محاور الاستبيان. ولم يتم حذف أي عبارة من عبارات كل مؤشر.

2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار Kolmogorov-Smirnov)

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، نقوم باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov وهو اختبار ضروري، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من $Sig > 0,05$

جدول رقم 17: اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الرقم	المؤشر	عدد العبارات	قيمة Z	درجة المعنوية $n = 5, \alpha = 0,05$
1	الاستقبال	5	0,115	0,200
2	جودة المنتجات	4	0,087	0,200
3	معالجة الطلبات	3	0,073	0,200
4	جودة الخدمات	5	0,114	0,200
5	العلاقة الجودة/السعر	3	0,085	0,200
6	معالجة الشكاوى	3	0,123	0,200

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS 23

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 17، أن مستوى قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov Z(K-S)، لجميع محاور الاستبيان أكبر من القيمة المعنوية عن $(n=5, \alpha=0,05)$ ، مما يعني أن إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

3- اختبار التجانس واختبار التكوين الفرضي Khi 2

اختبار Khi 2 من الاختبارات اللامعلمية Tests non-paramétriques المهمة جدا نظرا لتعدد استخداماتها، فهو يستخدم في اختبار التجانس، واختبار حسن المطابقة، واختبار الاستقلالية، الذي ينصب على اختبار العلاقة بين متغيرين. وتتخلص خطوات هذا الاختبار فيما يأتي:

H_0 : لا يوجد تجانس (مطابقة)

H_1 : يوجد تجانس (مطابقة)

القرار: بعد وضع فرضية العدم والفرضية البديلة يتم القرار على النحو التالي:

نقبل H_0 ونرفض H_1 $\chi^2_{cal} < \chi^2_{tab}$

نقبل H_1 ونرفض H_0 $\chi^2_{cal} > \chi^2_{tab}$

تم اختبار صدق التكوين الفرضي لجميع فقرات المؤشرات المشكلة للاستبيان باستخدام معامل بيرسون للارتباط، والذي يشير أن الأداة تتمتع بقوة صدق التكوين الفرضي في حالة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات المحور وإجمالي المحور المعني.

أ- نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر المؤشر الأول:

جدول رقم 18: نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر الاستقبال

البيان	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
χ^2_{cal}	34,000	21,495	29,413	26,775	18,055
χ^2_{tab}	9,49	9,49	9,49	9,49	9,49
R	0,775	0,784	0,823	0,867	0,294
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
حجم العينة	34	34	34	34	34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات نتائج الجدول رقم 18، نستنتج أن χ^2_{cal} أكبر من χ^2_{tab} بالنسبة لجميع متغيرات مؤشر الاستقبال، عند درجة حرية ($n-1=4$) ودرجة معنوية ($\alpha=0.05$). وعلى أساس ذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم. لذا فاختيارات أفراد العينة معنوية وليست وليدة الصدفة. كما يشير الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين فقرات المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، وعليه هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($0.05 > 0.000$) وبالتالي يمكن القول أن المؤشر الأول من الاستبيان يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ب- نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر المؤشر الثاني:

جدول رقم 19: نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر

جودة المنتجات

البيان	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉
χ^2_{cal}	21,122	24,467	12,705	19,667
χ^2_{tab}	9,49	9,49	9,49	9,49
R	0,73	0,816	0,518	0,686
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
حجم العينة	34	34	34	34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات نتائج الجدول رقم 19، نستنتج أن χ^2_{cal} أكبر من χ^2_{tab} بالنسبة لجميع متغيرات مؤشر جودة المنتجات، عند درجة حرية ($n-1=4$) ودرجة معنوية ($\alpha=0.05$). وعلى أساس ذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم. لذا فاختيارات أفراد العينة معنوية وليست وليدة الصدفة.

كما يشير الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين فقرات المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، وعليه هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($0.05 > 0.000$) وبالتالي يمكن القول أن المؤشر الثاني من الاستبيان يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ت- نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر المؤشر الثالث:

جدول رقم 20: نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر

معالجة الطلبات

البيان	E ₁₀	E ₁₁	E ₁₂
χ^2_{cal}	25,845	30,295	24,825
χ^2_{tab}	9,49	9,49	9,49
R	0,872	0,922	0,823
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000
حجم العينة	34	34	34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات نتائج الجدول رقم 20، نستنتج أن χ^2_{cal} أكبر من χ^2_{tab} بالنسبة لجميع متغيرات مؤشر معالجة الطلبات، عند درجة حرية (n-1=4) ودرجة معنوية ($\alpha=0.05$). وعلى أساس ذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم. لذا فاختيارات أفراد العينة معنوية وليست وليدة الصدفة.

كما يشير الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين فقرات المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، وعليه هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($0.05 > 0.000$) وبالتالي يمكن القول أن المؤشر الثالث من الاستبيان يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ث - نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر المؤشر الرابع:

جدول رقم 21: نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر

جودة الخدمات

البيان	E ₁₃	E ₁₄	E ₁₅	E ₁₆	E ₁₇
χ^2_{cal}	29,107	26,096	30,954	27,321	25,014
χ^2_{tab}	9,49	9,49	9,49	9,49	9,49
R	0,779	0,838	0,903	0,854	0,838
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
حجم العينة	34	34	34	34	34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات نتائج الجدول رقم 21، نستنتج أن χ^2_{cal} أكبر من χ^2_{tab} بالنسبة لجميع

متغيرات مؤشر الاستقبال، عند درجة حرية (n-1=4) و

درجة معنوية ($\alpha=0.05$). وعلى أساس ذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم. لذا

فاختيارات أفراد العينة معنوية وليست وليدة الصدفة.

كما يشير الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين فقرات المحور الأول وإجمالي

المحور ذاته، وعليه هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($0.05 > 0.000$) وبالتالي

يمكن القول أن المؤشر الرابع من الاستبيان يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ج- نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر المؤشر الخامس:

جدول رقم 22: نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر

العلاقة الجودة/السعر

البيان	E ₁₈	E ₁₉	E ₂₀
χ^2_{cal}	41,371	57,943	50,101
χ^2_{tab}	9,49	9,49	9,49
R	0,803	0,866	0,737
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000
حجم العينة	34	34	34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات نتائج الجدول رقم 22، نستنتج أن χ^2_{cal} أكبر من χ^2_{tab} بالنسبة لجميع متغيرات مؤشر الاستقبال، عند درجة حرية ($n-1=4$) ودرجة معنوية ($\alpha=0.05$). وعلى أساس ذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم. لذا فاختيارات أفراد العينة معنوية وليست وليدة الصدفة. كما يشير الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين فقرات المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، وعليه هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($0.05 > 0.000$) وبالتالي يمكن القول أن المؤشر الخامس من الاستبيان يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

ح- نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر المؤشر السادس:

جدول رقم 23: نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر

معالجة الشكاوى

البيان	E ₂₁	E ₂₂	E ₂₃
χ^2_{cal}	22,307	29,107	32,804
χ^2_{tab}	9,49	9,49	9,49
R	0,788	0,865	0,816
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000
حجم العينة	34	34	34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات نتائج الجدول رقم 23، نستنتج أن χ^2_{cal} أكبر من χ^2_{tab} بالنسبة لجميع متغيرات مؤشر الاستقبال، عند درجة حرية (n-1=4) ودرجة معنوية ($\alpha=0.05$). وعلى أساس ذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم. لذا فاختيارات أفراد العينة معنوية وليست وليدة الصدفة. كما يشير الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين فقرات المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، وعليه هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ($0.05 > 0.000$) وبالتالي يمكن القول أن المؤشر السادس من الاستبيان يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

المبحث الثالث: اختبار نتائج وفرضيات الدراسة

نقوم بالتحليل الاحصائي لمؤشرات الجودة باستخدام برنامج SPSS 23 من أجل معرفة أراء
أنتقييم العملاء لكل بعد قصد التعرف على أهمية كل مؤشر .

المطلب الاول: التحليل الاحصائي لمؤشرات الدراسة

نستعرض تحليل الأبعاد الست للجودة إحصائيا كما يلي:

1- المؤشر الأول: الاستقبال

يتمثل الاستقبال في كل الاجراءات المعتمدة من طرف شركة "تريفيسود" في التكفل بكل
الجوانب المتعلقة بالتواصل بواسطة الهاتف الفاكس الاستقبال الشخصي على مستوى الادارة التجارية
المتواجدة على يمين المدخل الرئيسي للشركة. لهذا الغرض، فإن وسيلة التواصل الاكثر استعمالا
فهي الهاتف كما هو سائد في الوسط B to B. فمن أجل التجاوب إيجابيا مع عملائها، فإن الإدارة
التجارية تسهر على الرد على كل المكالمات التي تتلقاها التي تتمحور حول كل المعلومات التي
يريد العملاء الحصول عليها. فعلى مستوى هذا القسم، هناك إطاراته يردون على كل انشغالات
العملاء إنهم دائما في الاستعداد للرد على الهاتف.

أما فيما يتعلق بالاستقبال الشخصي، فيوجد على مستوى إدارة التسويق قاعة استقبال وأن
الموظفين في استعداد لاستقبال العملاء الاستجابة لطلباتهم.

من خلال ذلك، فإن العملاء الرئيسيين على دراية بكل ما يخص موردتهم، ونظرا لتوزيعهم

الجغرافي على مستوى البلاد، فإن الهاتف بالدرجة الأولى هو الوسيلة الأنسب للتواصل.

من أجل الوقوف على مدى جودة الاستقبال درجة رضا العملاء الرئيسيين على ذلك، فإن هذا
المحور يتضمن خمس عبارات. العبارة الأولى (E_1) تتعلق بمدى التكفل بالمكالمات الهاتفية التي
ترد من العملاء. العبارة الثانية (E_2) تخص مدى سرعة الحصول على الرد على تلك المكالمات.
العبارة الثالثة (E_3) تتمثل في إتاحة المتحاور، أما العبارة الرابعة (E_4) مدى فهم طلبات العميل
والعبارة الخامسة (E_5) جودة الاستقبال الشخصي بما فيها حفاوة الاستقبال مرافق الاستقبال والمعاملة.

جدول رقم 24: الاستقبال

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات النسب حسب الاجوبة										البيان
			جد راض		راض		محايد		غير راض		غير راض تماما		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
جد راض	0,33	4,88	88,24	30	11,76	4	-	-	-	-	-	-	E1
جد راض	0,43	4,76	76,47	26	23,53	8	-	-	-	-	-	-	E2
جد راض	0,41	4,79	79,41	27	20,59	7	-	-	-	-	-	-	E3
جد راض	0,46	4,71	70,59	24	29,41	10	-	-	-	-	-	-	E4
جد راض	0,36	4,85	85,29	29	14 ,71	5	-	-	-	-	-	-	E5
جد راض	0,40	4,80	المؤشر الإحصائي الإجمالي لمؤشر الاستقبال										X1

المصدر: مخرجات SPSS 23

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 24، يتضح أن كل العبارات الخمسة لاقت رضا العملاء، بحيث أن المتوسط الحسابي لكل واحدة يتعدى 4,70 وبذلك فإن درجة الرضا عالية جدا وبذلك العملاء جد راضين عن كل الجوانب المتعلقة بمؤشر الاستقبال.

بالنسبة لمحور الاستقبال، فإن المتوسط الحسابي بلغ 4,80 وانحراف معياري 0,40 وهو قريب جدا من الدرجة 5. وبذلك، فإن المؤشر الإحصائي الاجمالي هو: "جد راض". يمكن تمثيل بيانيا نسبة الرضا لمؤشر الاستقبال:

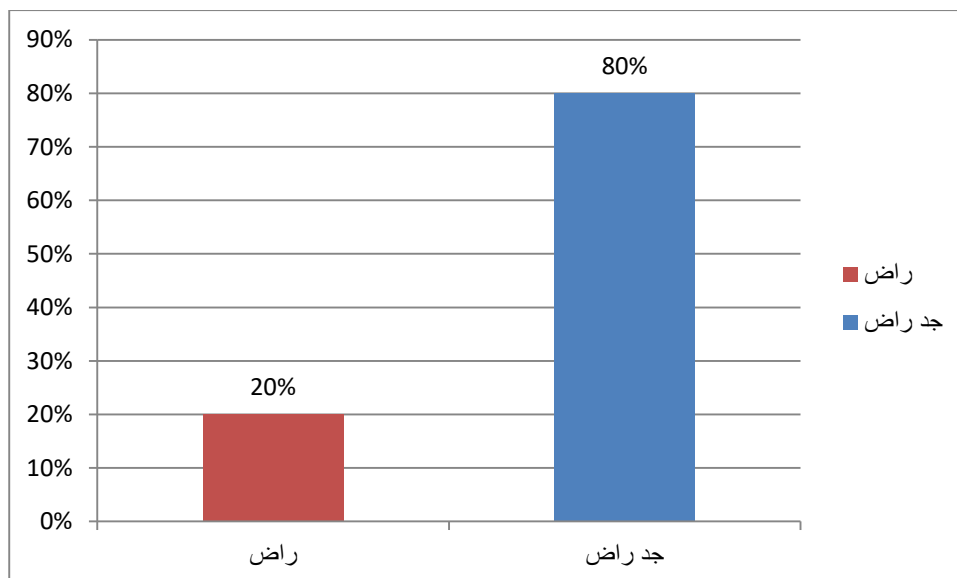
جدول رقم 25: نسبة رضا العملاء في مؤشر الاستقبال

الدرجة	راض	جد راض
النسبة المئوية	%20	%80

المصدر: مخرجات الاستمارة

من خلال الجدول 25، يبدو بوضوح أن الأغلبية الساحقة للعملاء أي 80% راضين جدا عن الاستقبال على مستوى الشركة في كل جوانبه. يتم تمثيل ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر الاستقبال



يلاحظ جليا من خلال الشكل رقم 18 أن 80% من العملاء المستجوبين كانوا جد راضين من الاستقبال مقابل 20% منهم كانوا راضين عن ذلك.

2- المؤشر الثاني: جودة المنتجات

من أجل الحفاظ على عملائها وكسب ولائهم لمنتجات الشركة، فإن شركة "تريفيسود" تسعى إلى التحسين من جودة منتجاتها بفضل الإصغاء المتواصل للعملاء مع الاستجابة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم. فالشركة تعتبر الجودة كرهان رئيسي خاصة مع تنامي المنافسة وزيادة متطلبات السوق. أما فيما يتعلق بالعملاء، فإن العبارات التي تعني مؤشر جودة المنتجات، فهي عبارة عن أربع عبارات: العبارة الأولى (E_6) تتعلق بمدى استجابة المنتجات للحاجات والتوقعات. العبارة الثانية (E_7) فتتعلق بالجودة المدركة للمنتج، أما الثالثة (E_8) فتتمحور حول اعتمادية المنتج والرابعة (E_9) فتدور حول الكيفية التي يتم فيها الإعلام بالمنتجات الجديدة. من خلال ذلك كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 26: جودة المنتجات

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات النسب حسب الاجوبة										البيان
			جد راض		راض		محايد		غير راض		غير راض تماما		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
جد راض	0,51	4,53	52,94	18	47,06	16	-	-	-	-	-	-	E6
جد راض	0,51	4,53	52,94	18	47,06	16	-	-	-	-	-	-	E7
جد راض	0,50	4,44	44,12	15	55,88	19	-	-	-	-	-	-	E8
جد راض	0,51	4,50	50	17	50	17							E9
جد راض	0,50	4,50	المؤشر الإحصائي الإجمالي لمؤشر جودة المنتجات										X2

المصدر: مخرجات SPSS 23

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 26، يتضح أن كل العبارات الأربعة كانت كلها تعبر عن الرضا التام للعملاء، بحيث أن المتوسط الحسابي لكل واحدة يتعدى 4,20 وبذلك فإن درجة الرضا عالية جدا وأن العملاء بذلك جد راضين عن كل الجوانب المتعلقة بجودة المنتجات، كما أنها توافق بشكل كبير إلى متطلباتهم وتوقعاتهم.

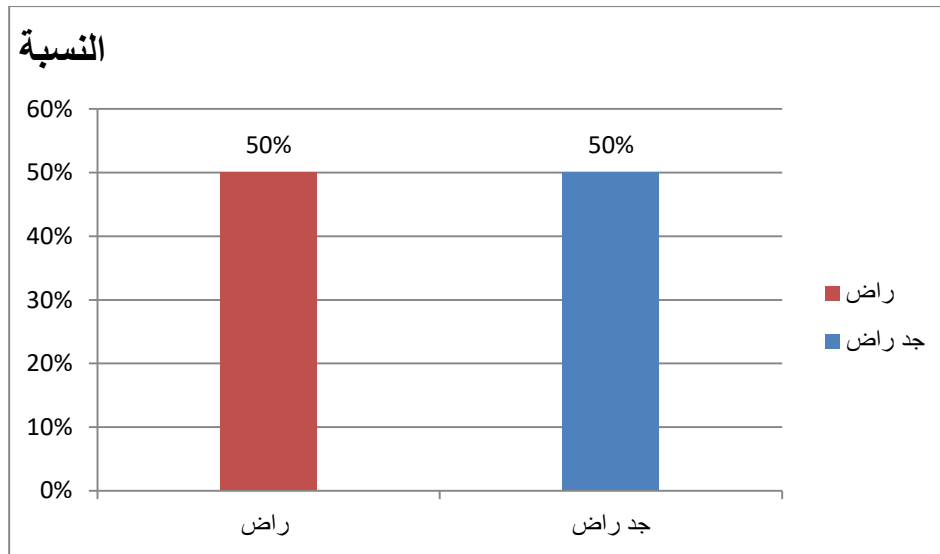
بالنسبة لمؤشر جودة المنتجات، فإن المتوسط الحسابي بلغ 4,50 وانحراف معياري يساوي 0,50 وهو قريب من الدرجة 5. بذلك، فإن المؤشر الاحصائي الاجمالي هو: "جد راض". وعلى العموم فإن النتائج كانت جد متقاربة من عبارة إلى أخرى (من 4,44 إلى 4,53). يمكن تمثيل ذلك بيانيا فيما يتعلق بنسبة الرضا في مؤشر جودة المنتجات كما يلي:

جدول رقم 27: نسبة رضا العملاء في مؤشر جودة المنتجات

الدرجة	راض	جد راض
النسبة المئوية	%50	%50

المصدر: مخرجات الاستمارة

شكل رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر جودة المنتجات



يلاحظ جليا من خلال الشكل أن 50% من العملاء المستجوبين كانوا جد راضين عن جودة المنتجات النصف الآخر منهم كانوا راضين عن ذلك.

3- المؤشر الثالث: معالجة الطلبات

الطلبية هي وثيقة تستلمها المؤسسة من العميل عندما يقرر هذا الأخير شراء منتجات أو مواد من المؤسسة تتضمن كمية السلع، نوع المنتج، مواصفاته وكل المعلومات المتعلقة بالعملية. قد تتم في بعض الأحيان عبر الهاتف، خاصة في حالة العملاء الدائمين وقد تكون عبر الفاكس أو عن طريق الإنترنت.

عندما يتم استلام الطلبية يتم تسجيلها وإخطار الجهة المعنية من أجل تلبية الطلبية وفق الكمية والمواصفات المطلوبة. ومن جهته، فإن العميل ينتظر أن يتم الرد على الطلبية في الوقت المناسب، بالكمية المناسبة وبالمواصفات المطلوبة. لذا، فإن الاستبيان في مؤشر معالجة الطلبات يتضمن ثلاث عبارات. العبارة الأولى في هذا المجال (E_{10}) فتتعلق بمدى السرعة في معالجة الطلبات والعبارة الثانية (E_{11}) في موافقتها مع الكميات المستلمة والعبارة الثالثة (E_{12}) في أي حالة تكون المنتجات عند الاستلام. كانت النتائج في هذا المؤشر كما يلي:

جدول رقم 28: معالجة الطلبات

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات النسب حسب الاجوبة										البيان
			جد راض		راض		محايد		غير راض		غير راض تماما		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
جد راض	0,41	4,79	79,41	27	20,59	7	-	-	-	-	-	-	E10
جد راض	0,43	4,76	76,47	26	23,53	8	-	-	-	-	-	-	E11
جد راض	0,39	4,82	82,35	28	17,65	6	-	-	-	-	-	-	E12
جد راض	0,40	4,79	المؤشر الإحصائي الإجمالي لمؤشر معالجة الطلبات										X3

المصدر: مخرجات SPSS 23

من خلال مخرجات برنامج SPSS، فإن العملاء جد راضين عن معالجة الطلبات من طرف شركة "تريفيسود" بحيث أن المتوسط الحسابي لدرجة الرضا يتراوح بين 4,76 و 4,82 وكلها أكبر من 4,20 التي تمثل الحد الأدنى لدرجة جد راض.

أما المؤشر الإحصائي الإجمالي لبعد معالجة الطلبات فقيمته 4,79 مع انحراف معياري 0,40 مما يدل على الرضا التام للعملاء محل الاستبيان. في مجال الوسط B to B، فإن هذه النتائج تبدو منطقية بالنظر للعلاقات الدائمة الطويلة والمستمرة بين المورد والعميل.

على إثر تلك المخرجات، فإن نسبة العملاء حسب الرضا في هذا المحور هي كما يلي:

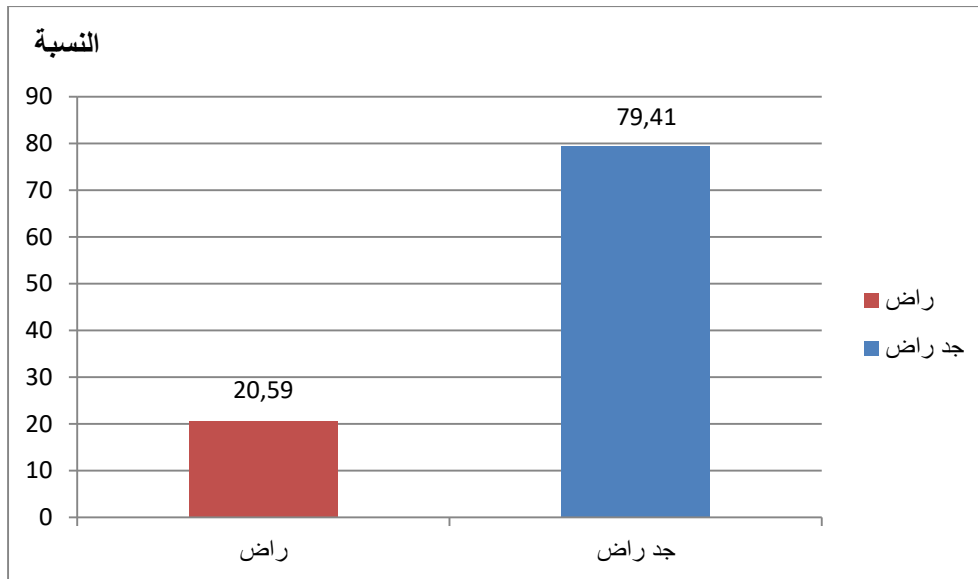
جدول رقم 29: نسبة رضا العملاء في مؤشر معالجة الطلبات

الدرجة	راض	جد راض
النسبة المئوية	%20,59	%79,41

المصدر: مخرجات الاستمارة

يتم تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

شكل رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر معالجة الطلبات



يلاحظ من خلال الشكل، أن ما يقارب 80% من العملاء المستجوبين كانوا جد راضين عن الطريقة التي يتم على أساسها معالجة الطلبات من طرف المورد وأكثر بقليل من 20% منهم كانوا راضين عن تلك الكيفية.

4- المؤشر الرابع: جودة الخدمات

من أجل بناء علاقات متينة مستديمة مع العملاء لا يتوقف الأمر في تزويدهم بالسلع التي يحتاجونها فحسب، بل يجب بناء عناصر الثقة مع تقديم الخدمات اللازمة بالشكل المطلوب. في هذا الصدد، قمنا بعد المعاينة من تخصيص خمس عبارات يتم من خلالها استخلاص درجة رضا العملاء في كل واحدة المكونة لمؤشر جودة الخدمات. العبارة الأولى (E_{13}) تتناول مدى الرضا عن العلاقات العامة، الثانية (E_{14}) تخص التسهيلات الائتمانية الآجلة المقدمة لهم، العبارة الثالثة (E_{15}) تتعلق بمدى احترام آجال التسليم للسلع، أما العبارة الرابعة (E_{16}) فتدور حول المواعيد التي تتم فيها فويرة السلع والعبارة الخامسة (E_{17}) تتمثل في مدى التجاوب التجاري لانشغالات العملاء. تمثل مخرجات معطيات هذا المؤشر كما يلي:

جدول رقم 30: جودة الخدمات

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات النسب حسب الاجوبة										البيان
			راض تماما		راض		محايد		غير راض		غير راض تماما		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
جد راض	0,41	4,79	79,41	27	20,59	7	-	-	-	-	-	-	E13
جد راض	0,49	4,62	61,76	21	38,24	13	-	-	-	-	-	-	E14
جد راض	0,47	4,68	67,65	23	32,35	11	-	-	-	-	-	-	E15
جد راض	0,45	4,74	73,53	25	26,47	9	-	-	-	-	-	-	E16
جد راض	0,47	4,68	67,65	23	32,35	11	-	-	-	-	-	-	E17
جد راض	0,46	4,70	المؤشر الإحصائي الإجمالي لمؤشر جودة الخدمة										X4

المصدر: مخرجات SPSS 23

يبدو من خلال الجدول المتعلق بمؤشر جودة الخدمات المقدمة للعملاء، أن هؤلاء حسب مخرجات المعطيات هم جد راضين عن الخدمات، بحيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تتراوح بين 4,62 و 4,79، وبذلك كلها أكبر من الحد الأدنى الذي هو 4,20. أما مستوى الرضا العام في هذا المؤشر فيساوي 4,70 وانحراف معياري 0,46. يدل ذلك أن الخدمات المقدمة للعملاء من طرف الشركة تتناسب مع تطلعاتهم. أما توزيع العملاء في هذا المحور حسب نسبة الرضا، فنلخصها فيما يلي:

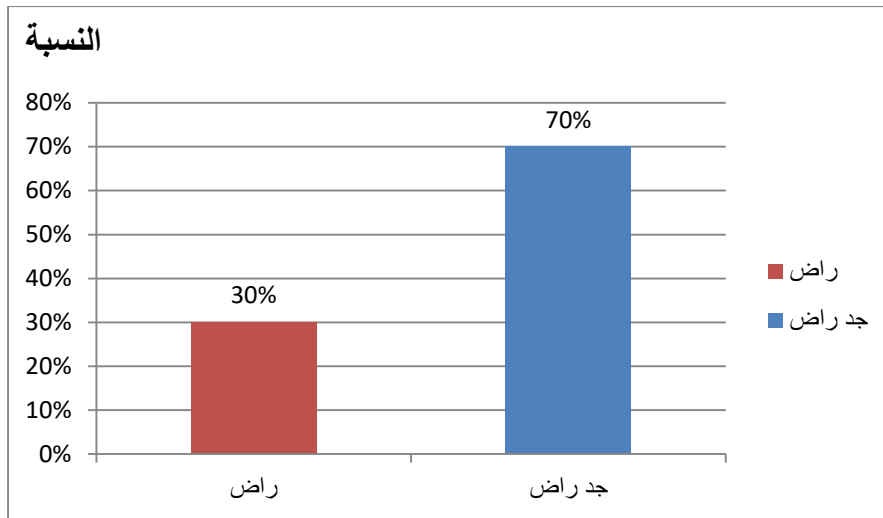
جدول رقم 31: نسبة رضا العملاء في مؤشر جودة الخدمات

الدرجة	راض	جد راض
النسبة المئوية	30%	70%

المصدر: مخرجات الاستمارة

يتم تمثيل تلك النتائج بيانيا كما يلي:

شكل رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر جودة الخدمات



يلاحظ من خلال الشكل أن 70% من العملاء المستجوبين كانوا جد راضين عن جودة الخدمات المقدمة 20% منهم كانوا راضين عن تلك الخدمات.

5- المؤشر الخامس: العلاقة الجودة/السعر

يبحث العميل دائما على الحصول على منتجات بأسعار منخفضة وجودة عالية. أما المؤسسة فتسعى بدورها على كسب العملاء مع تحقيق ولائهم لمنتجاتها لمدة أطول عبر التحكم في التكاليف من خلال تبني نظام إدارة للجودة يتماشى مع المعايير الدولية. في هذا الإطار، فإن الشركة محل الدراسة في تواصل مستمر مع العملاء من أجل تلبية متطلباتهم في مجال العلاقة بين الجودة السعر. تم في هذا المجال إعداد ثلاث عبارات تتعلق بهذا المؤشر وجهت للعملاء موضوع الاستبيان. العبارة الاولى (E₁₈) تخص الإعلام في الأجال المناسبة للأسعار الجديدة، الثانية (E₁₉) تتمثل في مدى تنافسية أسعار منتجات الشركة والعبارة الثالثة (E₂₀) تتعلق بسياسة الجودة/السعر. كانت النتائج عن هذا المؤشر كما يلي:

جدول رقم 32: العلاقة الجودة/السعر

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات النسب حسب الاجوبة										البيان
			جد راض		راض		محايد		غير راض		غير راض تماما		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
راض	1,08	3,91	32,35	11	47,06	16	-	-	20,59	7	-	-	E18
جد راض	0,77	4,32	44,12	15	0,50	17	-	-	5,88	2	-	-	E19
جد راض	0,65	4,38	44,12	15	52,94	18	-	-	2,94	1	-	-	E20
جد راض	0,87	4,21	المؤشر الإحصائي الإجمالي لمؤشر الجودة/السعر										X5

المصدر: مخرجات SPSS 23

يظهر من خلال مخرجات الجدول المتعلق بمؤشر العلاقة الجودة/السعر أن المتوسط الحسابي للعبارة الاولى يقع في مجال "راض" قيمته 3,91، أما العبارتين الثانية والثالثة فكان المتوسط الحسابي على التوالي 4,32 و 4,38 مما يعني أنهما تقعان في المجال "جد راض". أما مستوى الرضا العام في هذا المحور فيساوي 4,21 وانحراف معياري 0,87. يدل ذلك على أن العملاء جد راضين عن العلاقة الجودة والسعر. أما توزيع العملاء في هذا المؤشر حسب نسبة الرضا، فنلخصها فيما يلي:

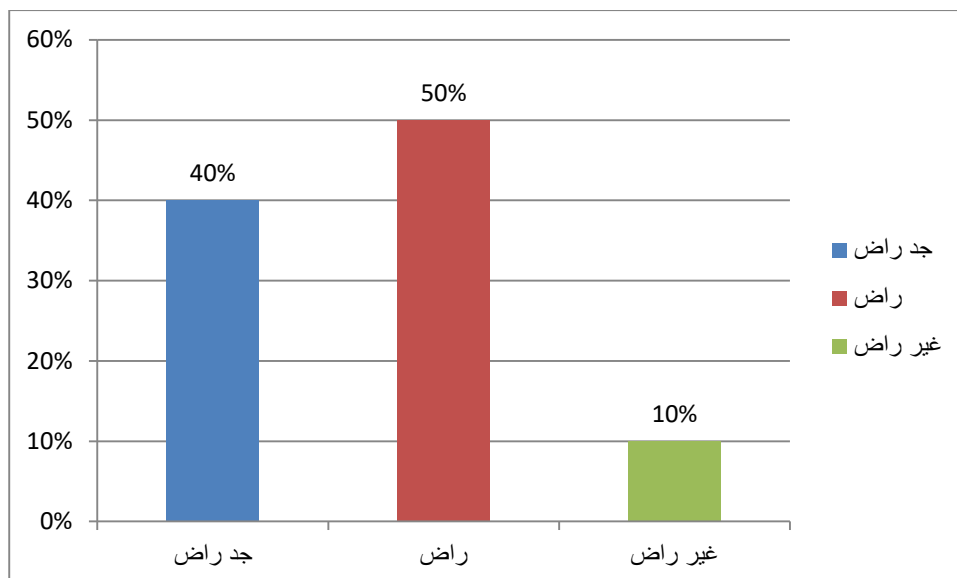
جدول رقم 33: نسبة رضا العملاء في مؤشر الجودة/السعر

الدرجة	غير راض	راض	جد راض
النسبة المئوية	10%	50%	40%

المصدر: مخرجات الاستمارة

يتم تمثيل هذه النتائج بيانيا في الشكل التالي:

شكل رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر العلاقة الجودة/السعر



من خلال الجدول 31 والشكل 22 فإن 40% من العملاء كانوا جد راضين عن العلاقة بين الجودة والسعر، بحيث يعتبرونهما متوافقين جدا ونصف المستجوبين راضين عن ذلك، في حين أن 10% منهم غير راضين. يبدو عدم الرضا بالخصوص في السعر لأن بعض العملاء في اتصالاتهم بالمؤسسة يبدون تحفظاتهم عن السعر دون الجودة.

6- المؤشر السادس: معالجة الشكاوى

قد يحدث نتيجة المعاملات بين المورد والعميل بعض العيوب في المنتجات الموردة أو بعض الخلل فيها. فالعملاء في هذه الحالة يتصلون بالمؤسسة من أجل رفع شكاوى للمؤسسة من أجل اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة. في هذا المجال، فهم ينتظرون الرد من المؤسسة. أما فيما يتعلق بشركة TREFISOUD محل الدراسة، فإن شكاوى العملاء تعتبرها أحد أهم مؤشرات عدم الرضا. وبذلك، يتم معالجة الشكاوى وفق المراحل التالية:

- تسجيل الشكاوى: يتم تدوين كل الشكاوى التي تصل إلى المؤسسة من العملاء بتاريخها تعيين الجهة مضمون الشكاوى كل المعلومات الأخرى؛
- معالجة الشكاوى: يتم معالجتها في مدة أقصاها 15 يوم. بعد ذلك يتم الرد على العميل العملاء المعنيين من طرف الإدارة التجارية التي تتكفل بالأمر. تقوم هذه الأخيرة بمعالجة تقييم المعلومات

الخاصة بالشكاوى التي تم تجميعها من أجل تحديد الخسارة المحتملة الناجمة عنها. يتم تحليل النتائج عند مراجعة الإدارة Revue de direction.

أما فيما يتعلق بتقييم العملاء، فقد قمنا بصياغة ثلاث عبارات لمعرفة مدى الرضا لديهم فيما يتعلق بهذا المحور. العبارة الأولى (E_{21}) تتعلق بمدى السرعة في معالجة الشكاوى، العبارة الثانية (E_{22}) في معالجة التدخلات والعبارة الأخيرة (E_{23}) في مدى جودة الحلول المقدمة. من خلال ما سبق كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 34: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر معالجة الشكاوى

التأثير على رضا العميل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات النسب حسب الاجوبة										البيان
			جد راض		راض		محايد		غير راض		غير راض تماما		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
جد راض	0,41	4,85	85,29	29	14,71	5	-	-	-	-	-	-	E21
جد راض	0,63	4,79	79,41	27	20,59	7	-	-	-	-	-	-	E22
جد راض	0,36	4,71	76,47	26	20,59	7	-	-	2,94	1	-	-	E23
جد راض	0,48	4,78	المؤشر الإحصائي الإجمالي لمؤشر معالجة الشكاوى										X6

المصدر: مخرجات SPSS 23

يبدو من خلال مخرجات الجدول المتعلق بمعالجة الشكاوى أن المتوسط الحسابي لكل العبارات الثلاث المكونة للمحور تقع في مجال جد راض، أي أن كلها يتعدى الحد الأدنى للمحور الذي هو 4,20. فالمتوسطات الحسابية لتلك العبارات أدناها في العبارة الثالثة بقيمة 4,71 وأقصاها 4,85 في العبارة الأولى.

أما المؤشر الإحصائي الإجمالي لمحور معالجة الشكاوى فهو يساوي 4,78 أي "جد راض" وأن الانحراف المعياري 0,48. أما توزيع العملاء في هذا المحور حسب نسبة الرضا، فنلخصها فيما يلي:

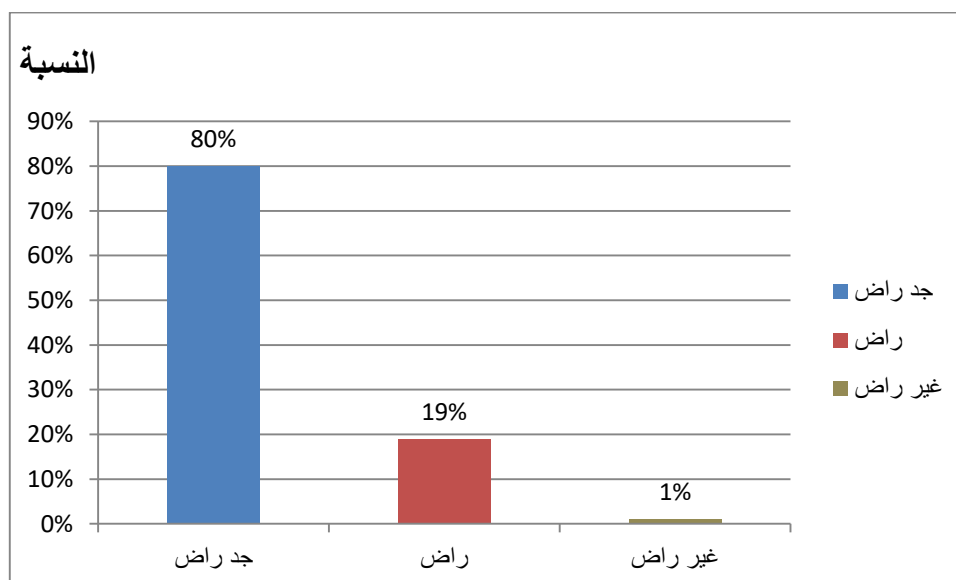
جدول رقم 35: نسبة رضا العملاء في مؤشر معالجة الشكاوى

الدرجة	غير راض	راض	جد راض
النسبة المئوية	%1	%19	%80

المصدر: مخرجات الاستمارة

أما التمثيل البياني لها فيكون كما يلي:

شكل رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر معالجة الشكاوى



تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من العملاء محل الاستبيان أي 80% منهم جد راضين عن معالجة الشكاوى مقابل 19% راضين عن العملية و 1% فقط منهم غير راضين. من خلال ما سبق وبناء على النتائج المتحصل عليها، يمكن حوصلة رضا العملاء حسب كل مؤشر كما يلي:

جدول رقم 36: حوصلة لآراء العملاء

المؤشر \ الدرجة	جد راض	راض	غير راض
الاستقبال	%80	%20	–
جودة المنتجات	%50	%50	–
معالجة الطلبات	%80	%20	–
جودة الخدمة	%70	%30	–
العلاقة الجودة/السعر	%40	%50	%10
معالجة الشكاوى	%80	%19	%1

المصدر: إعداد الباحث

تبدو هذه النتائج مطابقة مع ما هو سائدا في قطاع الاعمال، بحيث نجد في الوسط B to B، أن العملاء، ونظرا للعلاقات الطويلة مع المورد ينتج عنه تجاوبا وتفاعلا إيجابيا، بحيث في هذه البيئة ومن خلال عدة دراسات تبين أن تقديم الجودة من طرف المؤسسة يترجم برضا العملاء، بحيث أنه عندما تتحسن الجودة فإن مستوى الرضا يرتفع¹. وبالتالي يتحقق الولاء للمؤسسة ومنتجاتها.

المطلب الثاني: اختبار تحقق فرضيات الدراسة

لاختبار مدى تحقق فرضيات الدراسة نستعين بنتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الثنائية بين كل من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مؤشرات الجودة (الاستقبال، جودة المنتجات، معالجة الطلبات، جودة خدمة للعملاء، العلاقة الجودة/السعر معالجة الشكاوى) مع المتغير التابع المتمثل في تحقيق رضا العملاء، علما أن قيم المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج عبارة عن متوسط بيانات المؤشر المعني، أما قيم المتغير التابع عبارة عن متوسط جميع فقرات الاستبيان.

¹ H. NAJJAR et I. ZAIEM ; Impact de la qualité sur la satisfaction des clients en milieu Business to Business ; Association française de Marketing ; Acte de congrès ; 2008 ; p. 9.

جدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار الخطي لأهمية مؤشرات الجودة في تحقيق رضا العملاء

المتغير التابع	المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²	المعالم	t cal	t tab	F cal	F tab
المتغير التابع	الاستقبال	0,942	0,887	الثابت	1,095	1,96	250,57	4,14
				المتغير	0,742	1,96		
	جودة المنتجات	0,934	0,873	الثابت	1,858	1,96	220,24	4,14
				المتغير	0,62	1,96		
	معالجة الطلبات	0,892	0,797	الثابت	1,89	1,96	125,28	4,14
				المتغير	0,58	1,96		
	خدمة العملاء	0,948	0,898	الثابت	1,999	1,96	281,771	4,14
				المتغير	0,563	1,96		
	الجودة/السعر	0,901	0,812	الثابت	3,344	1,96	137,79	4,14
				المتغير	0,309	1,96		
	معالجة الشكاوى	0,876	0,767	الثابت	2,128	1,96	105,599	4,14
				المتغير	0,526	1,96		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

يلخص الجدول رقم 37 ويوضح في نفس الوقت نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الثنائية لمتغيرات الدراسة، المتمثلة في مؤشرات الجودة (الاستقبال، جودة المنتجات، معالجة الطلبات، جودة خدمة العملاء، العلاقة الجودة/السعر معالجة الشكاوى) ، مع المتغير التابع المتمثل في رضا العملاء. تتمثل النتائج في معامل الارتباط، معامل التحديد، قيمة t و F المحسوبتين. وفيما يلي نستخدم النتائج المتحصل عليها في التأكد من الحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستقبال ورضا العملاء.

H_0 : لا توجد علاقة بين مؤشر الاستقبال رضا العملاء

H_1 : توجد علاقة بين مؤشر الاستقبال رضا العملاء

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين مؤشر الاستقبال والرضا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تحقيق الرضا لدى العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,942$ وهي علاقة طردية وقوية جدا. أما معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = 0,887$ أي أن 88,7% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 11,3% فيرجع إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير أو الميل 0,742 وهذا يعني أن التغير في مؤشر الاستقبال بدرجة واحدة ينتج عنه زيادة في رضا العملاء ب مقدار 0,7420.

يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من t و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 15,829 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,96 عند درجة حرية مساوية لقيمة 33 وبدرجة معنوية $\alpha = 5\%$. أما قيمة F المحسوبة فبلغت 250,57 وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية 4,14 عند درجة حرية 33 في البسط و 1 في المقام ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، ومنه النموذج مقبول إحصائيا جملة بعبارة أخرى معنوي.

من خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على

أنه:

"يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال حسن استقبال للعملاء وذلك بفضل التكفل بكل اتصالاتهم عبر الهاتف والاستقبال الشخصي مع توفير كل متطلبات الاستقبال".

2- اختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر جودة المنتجات

رضا العملاء.

H_0 : لا توجد علاقة بين مؤشر جودة المنتجات رضا العملاء

H_1 : توجد علاقة بين مؤشر جودة المنتجات رضا العملاء

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين مؤشر جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تحقيق أو تحسين الرضا لدى العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,934$ وهي علاقة طردية وقوية جدا، أما معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = 0,873$ أي أن 87,3% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 12,7% يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل 0,62 وهذا يعني أن التغير في مؤشر جودة المنتجات بدرجة واحدة ينتج عنه زيادة في رضا العملاء بمقدار 0,62.

يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من t و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 14,84 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,96 عند درجة حرية مساوية لقيمة 33 ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، أما قيمة F المحسوبة فبلغت 220,24 وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية 4,14 عند درجة حرية 33 في البسط و 1 في المقام ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائيا. من خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال جودة المنتجات ذلك بفضل الاستجابة لمتطلباتهم فيما يخص مطابقة منتجات الشركة لتوقعات العملاء".

3- اختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر معالجة الطلبات رضا العملاء.

H_0 : لا توجد علاقة بين مؤشر معالجة الطلبات رضا العملاء

H_1 : توجد علاقة بين مؤشر معالجة الطلبات رضا العملاء

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين مؤشر معالجة الطلبات وتحقيق رضا العملاء وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تحقيق أو تحسين الرضا لدى العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,892$ وهي علاقة طردية وقوية جدا، أما معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = 0,797$ أي أن 79,7% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 20,3% يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل 0,58 وهذا يعني أن التغير في مؤشر معالجة الطلبات بدرجة واحدة ينتج عنه زيادة في رضا العملاء بمقدار 0,58 .

يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من t و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 11,19 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,96 عند درجة حرية مساوية لقيمة 33 و درجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، أما قيمة F المحسوبة فبلغت 125,28 وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية 4,14 عند درجة حرية 4 في البسط و 1 في المقام ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائيا. من خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال المعالجة المقبولة والسريعة لطلبات العملاء من أجل تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم في أحسن الظروف الممكنة".

4- اختبار الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر جودة خدمة العملاء ورضا العملاء".

H_0 : لا توجد علاقة بين مؤشر جودة خدمة العملاء رضا العملاء

H_1 : توجد علاقة بين مؤشر جودة خدمة العملاء رضا العملاء

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين مؤشر جودة خدمة العملاء وتحقيق رضا العملاء وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تحقيق أو تحسين الرضا لدى العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,948$ وهي علاقة طردية وقوية جدا، أما معامل التحديد

فقد بلغ $R^2 = 0,898$ أي أن 89,8% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 10,2% يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل 0,563 وهذا يعني أن التغير في مؤشر جودة خدمة العملاء بدرجة واحدة ينتج عنه زيادة في رضا العملاء بمقدار 0,563.

يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من t و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 58,117 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,96 عند درجة حرية مساوية لقيمة 33 و درجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، أما قيمة F المحسوبة فبلغت 281,771 وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية 4,14 عند درجة حرية 33 في البسط و 1 في المقام ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائيا.

من خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق جودة عالية في خدمة العملاء ذلك بفضل التكفل بكل انشغالاتهم قصد زيادة ثقتهم تجاه الشركة".

5- اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العلاقة الجودة/السعر رضا العملاء".

H_0 : لا توجد علاقة بين مؤشر الجودة/السعر رضا العملاء

H_1 : توجد علاقة بين مؤشر الجودة/السعر رضا العملاء

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين مؤشر العلاقة الجودة/السعر تحقيق رضا العملاء وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تحقيق أو تحسين الرضا لدى العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,901$ وهي علاقة طردية وقوية جدا، أما معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = 0,812$ أي أن 81,2% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 8,8% يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو

الميل 0,309 وهذا يعني أن التغير في مؤشر العلاقة الجودة/السعر بدرجة واحدة ينتج عنه زيادة في رضا العملاء بمقدار 0,309.

يؤكد معنوية هذا قيمة كل من t و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 11,738 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,96 عند درجة حرية مساوية لقيمة 33 ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، أما قيمة F المحسوبة فبلغت 137,79 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4,14 عند درجة حرية 33 في البسط و 1 في المقام ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً. من خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال العلاقة الجودة/السعر أي التناسب بين جودة المنتجات أسعار منتجات الشركة".

6- اختبار الفرضية السادسة :

تنص الفرضية السادسة على ما يلي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر معالجة الشكاوى رضا العملاء".

H_0 : لا توجد علاقة بين مؤشر معالجة الشكاوى رضا العملاء

H_1 : توجد علاقة بين مؤشر معالجة الشكاوى رضا العملاء

من خلال الجدول أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين مؤشر معالجة الشكاوى وتحقيق رضا العملاء وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تحقيق أو تحسين الرضا لدى العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0,878$ وهي علاقة طردية وقوية جداً، أما معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = 0,767$ أي أن 76,7% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي 23,3% يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل 0,526 وهذا يعني أن التغير في مؤشر معالجة الشكاوى بدرجة واحدة ينتج عنه زيادة في رضا العملاء بمقدار 0,526.

يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من t و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 10,276 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,96 عند درجة حرية مساوية لقيمة 33 و درجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، أما قيمة F المحسوبة فبلغت 105,6 وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية 4,14 عند درجة حرية 33 في البسط و 1 في المقام ودرجة معنوية $\alpha = 5\%$ ، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً.

من خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال معالجة الشكاوى بالشكل المطلوب والتكفل بكل الشكاوى في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة".

المطلب الثالث: اختيار أقوى المتغيرين في تفسير تحقيق رضا العملاء

لاختيار اهم المتغيرات من بين المؤشرات الست في تفسير المتغير التابع المتمثل في تحقيق رضا العملاء، نستخدم الانحدار الخطي المتدرج خطوة بخطوة. الجدول التالي يلخص النتائج المحصل عليها:

جدول رقم 38: أحسن متغيرين في تفسير تحقيق رضا العملاء

المتغير التابع	المتغير المستقل المختار في كل خطوة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المعالم		t_{cal}	t_{tab}	F_{cal}	F_{tab}
رضا العملاء	جودة خدمة العملاء العلاقة الجودة/السعر	0,906	0,82	الثابت b_0	1,888	8,017	1,96	70,745	4,14
				المتغير b_4	0,431	9,473	1,96		
				المتغير b_5	0,174	6,625	1,96		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم 36، وباستخدام نموذج الانحدار الخطي المتدرج خطوة بخطوة تم اختيار أهم متغيرين في تفسير المتغير التابع. يتمثل هذين المتغيرين في كل من: مؤشر جودة خدمة العملاء ومؤشر العلاقة الجودة/السعر.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذين المؤشرين في تحقيق رضا العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0,906$) وهي علاقة طردية قوية. أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0,82$) أي أن 82% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغيرين المستقلين المختارين (جودة خدمة العملاء والعلاقة الجودة/السعر)، أما الباقي 18% فتعود إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير أو الميل للمتغيرين 0,431 و 0,174 على التوالي وهذا يعني أن التغير في كل من مؤشرات جودة خدمة العملاء والعلاقة الجودة/السعر بدرجة واحدة ينتج عنه تحقيق رضا العملاء بمقدار مجموع ميل المتغيرين الذي يبلغ 0,605.

يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من t أو F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة t المحسوبة بالنسبة لمؤشر جودة خدمة العملاء 9,473 و 6,625 بالنسبة لمؤشر العلاقة الجودة/السعر. هاتين القيمتين أكبر من القيمة الجدولية والبالغة 1,96 عند درجة حرية مساوية إلى 33 وعند درجة معنوية $\alpha = 5\%$. أما قيمة F المحسوبة فبلغت 70,745 وهي بذلك قيمة أكبر بكثير من القيمة الجدولية والبالغة 4,14 عند درجة حرية مساوية إلى 33 في البسط و 1 في المقام وعند درجة معنوية $\alpha = 5\%$. ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً.

ومن خلال النتائج المحصل عليها نؤكد على أهمية التركيز على كل من مؤشر جودة خدمة العملاء ومؤشر العلاقة الجودة/السعر اللذان يعتبران حسب تلك النتائج البعدين الأكثر تأثيراً على تحقيق رضا العملاء وذلك من خلال رضا العملاء على الخدمات المقدمة من طرف الشركة كالتسهيلات المقدمة فيما يتعلق بالدفع وكذا الوثائق المتعلقة بالاستعمال واستلام المرتجعات بسهولة. كما أن العملاء راضين عن السياسة المتعلقة بعلاقة الجودة/السعر، بحيث حسب النتائج يعتبرون أن أسعار الشركة أكثر تنافسية مقارنة مع منتجات المؤسسات المنافسة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل تقديم عام لشركة "تريفيسود" مختلف الأنشطة الصناعية التجارية التي تقوم بها. كما توقفنا عند مسار الجودة في الشركة ذلك منذ اعتماد الجودة كمنهج أسلوب لتطور المؤسسة في بداية التسعينات من القرن الماضي. تمكنت الشركة بعد مجهودات كبيرة من الحصول على شهادة ISO من طرف هيئة خارجية للتدقيق بذلك أصبحت من الشركات الاوائل على المستوى الوطني في تطبيق مبادئ الجودة وفق المعايير الدولية ISO.

في هذا الإطار، فإن شركة "تريفيسود" الحاصلة على شهادة المطابقة ISO 9001: 2015 تعتبر من الشركات الوطنية الرائدة في ميدان الجودة، بحيث أنها اعتمدت نظام إدارة الجودة وفق المعايير الدولية في مطلع سنوات 2000، هي بذلك تلتزم بكل ما تتضمنه تلك المعايير في كل جوانب إدارة الجودة من أبرزها أن يكون العميل في مركز النظام.

من أجل تحليل الاستمارة المتعلقة بعينة مكونة من 34 مؤسسة عميل للشركة، تم استعمال برنامج SPSS 23 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 أو ما يعرف بالوسط B to B، فإن تلك النتائج متماشية مع الدراسات في هذا المجال، بحيث أن العملاء الرئيسيين الدائمين تكون درجة رضاهم مرتفعة بفعل سهولة التواصل مع المؤسسة المورد نظرا للعلاقات الطويلة التي تجمعها معا وكذا ارتباط العملاء بالمورد وتقادي الانتقال إلى مؤسسات منافسة، بحيث البقاء مع المورد الحالي أفضل من البحث على مورد جديد وما ينجر عنه من تبعات محتملة.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانبا نظريا والمتكون من ثلاثة فصول وجانبا تطبيقيا يتمثل في دراسة ميدانية في شركة "تريفيسود" بالعلمة والمتمثلة في دراسة عينة من العملاء الرئيسيين لمنتجات الشركة بواسطة استمارة الرضا في مجال الجودة والتي تحتوي على ستة مؤشرات أو أبعاد. تم تحليل الاستمارة باستعمال الأداة الإحصائية المتمثلة في برنامج SPSS 23 بغية التعرف على درجة الرضا لدى العملاء.

فالجودة أصبحت 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.

أصبحت 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 معنيين بالجودة، لأن الجودة لا تخص فقط جودة المنتجات أو الخدمات فحسب بل هي عبارة عن فلسفة ونظام يتم من خلاله تحقيق منتجات بالجودة 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 .

1- نتائج الدراسة النظرية

تناولنا في الدراسة النظرية 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. أحتوى الفصل الثاني على التأسيس للجودة من خلال الاصدارات المتتالية للمعايير الدولية. استعرضنا أيضا أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة والمبادئ الأساسية التي يستند عليها، وأبرزنا أهمي الإسهاد. أما الفصل الثالث فكان يتعلق بأهمية 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؛
- أن إسهامات رواد الجودة وعلى رأسهم E. DEMING ساهمت بشكل كبير في نشر ثقافة الجودة وكان لهم الدور الكبير في تطور المؤسسات بالخصوص اليابانية؛
- 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 على 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 تلبي توقعاتهم وذلك قصد تحقيق الرضا وبالتالي الولاء.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية ما يلي:

- المؤسسة تلتزم بتطبيق نظام إدارة الجودة وفق المعايير الدولية والتي هي حاليا متحصلة على شهادة ISO 9001:2015؛

- 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. كما تقوم الشركة بالإصغاء للعملاء من خلال اعتماد عملية الإصغاء Processus d'écoute؛

- أن الشركة تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية وعملائها متواجدون في معظم مناطق البلاد وتتمتع منتجاتها بسمعة إيجابية لدى مستعمليها؛

- أدى ذلك الاهتمام إلى زيادة مبيعات الشركة؛

- تقوم الشركة بقياس رضا العملاء بإرسال بشكل دوري استمارة الرضا للعملاء الأساسيين؛

- تولي الشركة اهتماما كبيرا للشكاوى المحتملة وتعتبرها مؤشرا هاما لدرجة الرضا؛

- التحسين المستمر يتعلق بالقضاء على الاختلالات التي يتم كشفها.

أما فيما يتعلق بتحليل الاستمارة باستعمال الأداة الاحصائية المتمثلة في برنامج SPSS 23،

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية ما يلي:

- إن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل مؤشر من مؤشرات الجودة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، جاءت موجبة وقوية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة؛

- إن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل مؤشر من مؤشرات الجودة مع الدرجة الكلية للاستبيان، جاءت موجبة مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة الدراسة؛

- إن معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach مرتفع لكل مؤشرات الدراسة، مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة؛

- جاءت نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لجميع عبارات كل بعد من أبعاد الجودة معنوية وبالتالي يمكن القول أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي؛

- إن اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov يظهر أن إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

بينت النتائج حسب كل مؤشر جودة ما يلي:

- **بالنسبة لمؤشر الاستقبال:** إن مؤشر أو بعد الاستقبال حسب عينة الدراسة يقع في مجال الرضا، وهذا يدل على رضا أفراد العينة على محور الاستقبال. وتجدر الإشارة هنا إلى أن جميع أفراد العينة راضين على مكونات هذا البعد ويعتبرون أن التواصل بالمؤسسة أمر سهل وأن التجاوب معهم خاصة الاتصال بالهاتف بحيث أن الشركة في الاستماع لهم في الوقت المناسب.

- **بالنسبة لمؤشر جودة المنتجات:** إن هذا المؤشر حسب عينة الدراسة يقع في مجال الرضا. وهذا يدل على رضا أفراد العينة على مؤشر جودة المنتجات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن جميع أفراد العينة راضين على مكونات هذا البعد خاصة على مدى استجابة الشركة لمتطلبات العملاء فيما يخص الجودة ومطابقتها لتوقعاتهم. فالشركة كما ذكرنا لها تجربة كبيرة في الانتاج والاستجابة لتوقعات عملائها، لأن المنتجات الموجهة للبناء وخاصة لإنجاز الهياكل الأساسية مثل السدود أو الجسور يتطلب جودة عالية.

- **بالنسبة لمؤشر معالجة الطلبات:** إن هذا المؤشر حسب عينة الدراسة يقع في مجال الرضا. وهذا يدل على رضا أفراد العينة على مؤشر معالجة الطلبات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن جميع أفراد العينة راضين على مكونات هذا البعد خاصة على معالجة طلباتهم في الاوقات المناسبة. وفي السياق أبدى العملاء المستجوبون رضاهم التام في هذا المحور من خلال النسبة المرتفعة للرضا التام.

- بالنسبة لمؤشر جودة خدمة العملاء: إن هذا المؤشر حسب عينة الدراسة يقع في مجال الرضا. وهذا يدل على رضا أفراد العينة على مؤشر جودة خدمة العملاء. وفي هذا الخصوص، فإن جميع أفراد العينة راضين على مكونات هذا البعد خاصة على مدى قدرة الشركة على تقديم لهم الخدمة بالشكل المطلوب. خاصة من حيث الجاهزية عند توفير واستلام المنتج.

- بالنسبة لمؤشرة العلاقة الجودة/السعر: إن هذا المؤشر حسب عينة الدراسة يقع في مجال الرضا. وهذا يدل على رضا أفراد العينة على مؤشر العلاقة الجودة/السعر. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب أفراد العينة راضين على مكونات هذا البعد خاصة على مدى توفير المنتج بالجودة المطلوبة والسعر المناسب.

- بالنسبة لمؤشر معالجة الشكاوى: إن هذا المؤشر حسب عينة الدراسة يقع في مجال الرضا. وهذا يدل على رضا أفراد العينة على مؤشر معالجة الشكاوى. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة راضين على مكونات هذا البعد خاصة على مقدرة الشركة على معالجة الشكاوى الواردة في الأوقات المناسبة وكذا الإجراءات المعتمدة من طرفها لإيجاد الحلول للمسائل ذات الصلة وكذا الرد في الأوقات المناسبة.

3- اختبار الفرضيات

جاءت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى:

وجود أثر ذو دلالة احصائية لتوفير الاستقبال الملائم للعملاء سواء الاستقبال بفضل الهاتف أو الاستقبال الشخصي في تحقيق رضا العملاء.

- الفرضية الثانية:

وجود أثر ذو دلالة احصائية لجودة المنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها في تحقيق الرضا لدى العملاء.

- الفرضية الثالثة:

وجود أثر ذو دلالة احصائية لسرعة معالجة الطلبات في تحقيق رضا العملاء.

- الفرضية الرابعة:

وجود أثر ذو دلالة احصائية لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة في رضا العملاء

- الفرضية الخامسة

وجود أثر ذو دلالة احصائية فيما يتعلق العلاقة بين جودة المنتجات المقدمة وأسعار تلك المنتجات في تحقيق رضا العملاء.

- الفرضية السادسة:

وجود أثر ذو دلالة احصائية في معالجة شكاوى العملاء في الأوقات المناسبة وبالكيفية المقبولة تحقيق في رضا العملاء.

من خلال نتائج الفرضيات الستة 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.

4-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 والمداومة على الالتزام بتطبيق محتويات المعيار الدولي للجودة الذي بموجبه الشركة متحصلة على شهادة المطابقة ISO 9001:2015؛

- الاستمرار في تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لفائدة الاطارات والعمال من أجل تحيين معرفتهم وقدراتهم لمجابهة المستجدات؛

- الاستمرار في اعتبار العميل مركز الجودة، وبذلك يجب الإصغاء لمتطلباتهم وبالتالي الرفع من درجة الرضا؛

- صحيح 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.

5-آفاق الدراسة

تناولت في دراستنا أثر الجودة على رضا العملاء في إطار علاقة المؤسسة مع العملاء الصناعيين أي الوسط B to B، 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.

فهرس المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000- دليل عملي - جامعة الزقازيق؛ القاهرة؛ 2005.
2. أمير أحمد السيد التونسي؛ قرارات في إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسبوط؛ 1997.
3. توفيق محمد عبد المحسن؛ الجودة الشاملة وستة سيكما؛ دار الفكر العربي؛ القاهرة؛ 2006.
4. جوزيف جابلونسكي؛ إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة؛ الجزء II؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة؛ القاهرة، 1996.
5. خضير كاظم حمود؛ إدارة الجودة وخدمة العملاء؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2007.
6. درمان سليم صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012
7. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994
8. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية؛ 2003
9. طارق الشلبي ومأمون الدراككة؛ الجودة في المنظمات الحديثة؛ دار الصفاء للنشر؛ عمان؛ الاردن؛ 2002.
10. عبد الستار العلي؛ إدارة الجودة الشاملة؛ دار اليازوري، عمان؛ 2008.
11. عبد المجيد مازن؛ إدارة الجودة الشاملة؛ المنظمة العربية للتنمية في الإدارة؛ القاهرة، 1994.
12. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO 9001، دار الثقافة للنشر، عمان، 2008
13. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، 2007
14. محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل؛ سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري؛ الدار الجامعية، الاسكندرية؛ 2009.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. بن عباس شامية؛ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على المنظمات-دراسة حالة الجزائر؛ رسالة دكتوراه علوم؛ جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة-؛ 2015/2014.

2. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في الاستراتيجية؛ جامعة محمد بوضياف، المسيلة؛ 2009.
3. ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط (الأردن) أيار 2014.
4. زديرة شرف الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية)؛ رسالة دكتوراه علوم في مناجمت المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة؛ 2016/2017.
5. محمد علي القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان؛ الأردن، 2006.
6. مزيان عبد القادر؛ أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء - دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA - مذكرة ماجستير في التسويق الدولي؛ جامعة أبو بكر بلقايد؛ تلمسان؛ 2011/2012.

ثالثا: المقالات العلمية

1. عبد الرضا علي محسن والطائي عيسى حليم، إدارة علاقات الزبون، توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، المجلة الاقتصادية، المجلد 7؛ العدد 15.

2- المراجع باللغة الأجنبية

أولا: الكتب

1. AAKER D.A. ; le management de capital marque ; Edition Dalloz ; Paris ; 1994
2. ADRIAENSENS B. ; M. INGHAM ; M. VANKERKEM ; Marketing et qualité totale ; De Boeck-Wesmael; Bruxelles; 1993
3. ALARD P., DARRINGER D. ; La stratégie de la relation client, Edition Dunod ; Paris ; 2000
4. AMADOUR Moulay Abdellah, La qualité, comment s'y prendre au Maroc ? Ed Maghrébines, Casablanca, 1998.
5. AUBRUN M. et autres ; ISO 26000 ; AFNOR ; Paris ; 2011
6. BARBARY C. ; Satisfaction ; fidélité et expérience client ; DUNOD ; Paris ; 2016

7. BENDIT-CERVANTES G. et autres ; Toute la fonction management ; Edition DUNOD ; Paris ; 2010
8. BENEDETTI C. ; Introduction à la gestion des opérations ; édition Mondial ; Laval (Canada) ; 1980.
9. BOILEAU E. ; Le livre des métiers ; Imprimerie nationale ; Paris, M DCCCLXXIX ; <http://virtuater.free.fr> Le livre des métiers d'Etienne Boileau
10. BROWN S., CRM- Customer Relationship Management, Ed. Pearson-Village mondial, Paris; 2006.
11. BRUN J. P. ; Management d'équipe ; Eyrolles ; Edition d'organisation ; Paris ; 2009
12. CANARD F., Management de la qualité, Lextenso Editions, paris, 2009.
13. COESTIER B. & MARETTES, Economie de la qualité, Ed. La Découverte, Paris, 2004.
14. COSKUN A.; Quality management and six sigma; SCIYO éd. Rijeka (Croatia) ; 2010.
15. CROSBY Ph., La qualité, c'est gratuit, Economica, Paris, 1986.
16. CRUCHANT L., La qualité ; PUF, coll. Que sais-je ? 2ème éd, Paris, 1995
17. DIVINE M., Marketing B to B, Principes et outils, de la stratégie à la vente, 2eme édition, VUIBERT, Paris, 2016.
18. DOUCET C., La qualité, que sais-je ? PUF, Paris, 2007.
19. DURET D., & PILLET M., Qualité en premier, de ISO 9000 à Six Sigma, 3^{ème} édition, Ed Eyrolles, Ed d'Organisation, Paris, 2005.
20. FRISOU J. ; Les théories marketing de la fidélité ; Recherche Marketing et Fidélité aux Marques ; Thèse de DEA en Marketing soutenu en 1996 à l'Université de Lille ; 1997.
21. FROMAN B. ; Du manuel et qualité au manuel de management, outil stratégique, AFNOR, Paris, 2013.
22. GAUTHIER B. & J. L. MULLER J.L., La qualité totale, guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens, Entreprise moderne d'Edition, Paris, 1988.
23. GIGSEN E. ; Démarche qualité et norme ISO 9001. IRD édition ; Marseille ; 2013 ;
24. GIORDANO J.L. ; l'approche qualité perçue ; Editions d'organisation ; Paris ; 2006.
25. GOMEZ P. Y., Qualité et théorie des conventions, Ed Economica, Paris, 1994.
26. HERMEL P., Qualité et management stratégique, du mythique au réel, les Editions d'organisation, Paris, 1989.
27. HOYLE D.; ISO 9000 quality systems development hand book; butter Worth-Heineman Ltd; London; 1998.
28. IMAI M. ; Gemba Kaizen ; l'art de manager avec bon sens ; les éditions JV et DS ; Paris ; 1997.

29. JURAN J., Gestion de la qualité, AFNOR 1983.
30. KAUFMAN P. ; WETMORE C. ; La bible du manager ; édition Marabout ; Paris ; 1994
31. KOTLER Ph.; B.DUBOIS; Marketing management; 12^{ème} édition; nouveau horizons; paris; 2006.
32. LADWEIN R.; le comportement du consommateur; 2^{ème} édition; Economica; Paris; 2003
33. LAMPRECHT J., ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique, AFNOR, Paris, 2001.
34. LAUDOYER G. ; « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation ; Paris ; 2000
35. LEFEBURE R. ; VENTURI G. Gestion de la relation client ; Edition Eyrolles ; Paris ; 2005
36. Le guide de la normalisation ; première approche- ; AFNOR éd. ; Paris ; 2011
37. LENDREVIE J. ; LEVY J. ; MERCATOR, Théories et nouvelles pratiques du marketing ; Ed. DUNOD ; Paris ; 2013.
38. LONGIN P., & DENET H., Construisez votre qualité, Ed. Dunod, Paris, 2008.
39. MALAVAL Ph.; Ch. BENAROYA; Marques B to B; Ed. Pearson; Paris; 2010
40. MARGERAND J. ; GILLET-GOINARD F. ; Manager la qualité pour la première fois ; Editions d'organisation ; Paris ; 2006.
41. MATHIEU S. ; Comprendre les normes ISO 9000 version 2000 ; 2ème édition ; AFNOR ; 2002.
42. MITONNEAU H., ISO 9000 version 2000- le management de la qualité au plus proche des entreprises, Edition Dunod, Paris, 2001.
43. MONIN J.M. ; « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client » ; édition AFNOR, Paris, 2001.
44. MOUTON D. ; La validation intégrée ; Ed. Dunod ; Paris ; 2008.
45. OURETH A. ; in guide de la qualité ; éditions GAL ; Alger ; 2004.
46. PELLETIER Ch. ; Le management par la qualité ; Edition Dunod ; Paris ; 2010
47. PORTER M., L'avantage concurrentiel des nations, Inter Editions, Paris, 1993.
48. PORTER M., L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2003.
49. Recueil des normes françaises : gérer et assurer la qualité, Tome I, 5^{ème} édition, AFNOR, Paris, 1994.
50. RIES A. & REIS L., Les 20 lois du capital marque, Dunod, Paris, 2000.
51. ROSE K.H.; Project Quality management; why; what; and how; J. Ross Ed.; USA.2005
52. SAGET M.; Le management intuitif; DUNOD; 2^{ème} édition; Paris; 2006.

53. SHIBA S. ; GRAHAM A. ; D. WALDEN D. ; « 4 révolutions du management par la qualité totale » ; Edition Dunod ; Paris ; 1998.
54. SOUTENAIN J.F. ; FARCET P. ; Organisation et gestion de l'entreprise ; BERTI Edition ; Alger ; 2007.
55. SWIFT R. S.; Accelerating customer relationship using CRM and relationship technologies; Prentice Hall; New jersey (USA); 2000.
56. TARONDEAU J.C., Stratégie industrielle, Vuibert, Paris, 1998.
57. TEXIER J., & PEYRATO, La certification, réalités économiques, Annale des mines, avril, 1997.
58. TREMBLAY P. ; Mesurer la satisfaction et les attentes des clients ; éd. CEGO ; Québec ; 2006.
59. VAN LAETHEM N. ; Toute la fonction marketing ; Dunod ; Paris ; 2005.
60. VILLALONGA. Ch., « Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité », Edition Afnor, Paris, 2010.
61. VOLCK N. ; Déployer et exploiter lean six sigma ; Editions d'organisation ; Paris ; 2009.
62. ZAIRI M.; TQM for engineers; Woodhead publishing Ltd; Cambridge; 1991.

ثانيا: الرسائل العلمية

1. BUISINE L.; La qualité et son management en industrie pharmaceutique; thèse diplôme d'état de docteur en pharmacie; université de Lorraine; Nancy (France) sep.2016.
2. LERAT-PETLAK J., 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, 2002.
3. MONGOUR A., Les impacts organisationnels de la norme Iso 9000 : une revue systématique de littérature, mémoire grade de Maitre, Université Laval, Canada, Avril 2002.
- 4.YOUDJOU R., Les pratiques marketings de l'entreprise algérienne face à la concurrence étrangères, cas : Condor, Algérie, Mémoire magistère, Université de Bejaia, Soutenu le 16/02/2017.

ثالثا: المجلات

1. ASTRUC F. ; Le coût d'obtention de la qualité ; Icarisk; journal mensuel; N° 19; janvier; 2007.
2. BILLE J., SOPARNOT R. ; La gestion de la relation client ou CRM, une source d'innovation ? La revue des sciences de gestion ; N°. 217 ; Janvier- Février 2006.

3. CHUMPITAZ R., V. SWAEN V. ; La qualité perçue comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business. Une étude empirique dans le domaine de la téléphonie ; Recherche et Applications en Marketing ; Vol. 19 ; No.2 ; Juin 2004.
4. GIARD V ; « La normalisation technique » ; Revue Française de Gestion ; n° 147 ; 2003.
5. GRANT R. & Autres, Le TQM, une vraie rupture managériale, l'Expansion Management Revue, N° 49, Été 1994.
6. LADHAR R. ; la satisfaction des consommateurs ; ses déterminants et ses conséquences ; revue de l'université de Moncton (Canada) ; vol. N-2. 2005.
7. LLOSA S. ; L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tetraclassé; décisions marketing; N° 10; Janvier-Avril 1997.
8. NAJJAR H. et ZAIEM I. ; Impact de la qualité sur la satisfaction des clients en milieu Business to Business ; **Revue Recherche et Applications en Marketing** ; Association française de Marketing ; Année ; 2008.
9. NEVILLI J. Ph. ; La qualité en question ; revue Française de Gestion ; Mars1996
10. PLAKOYIANNAKI E., TZOKAS N.; CRM a capabilities portfolio perspective; Journal of database marketing; Vol. 9, 3; Henry Stewart publications; 2002.
11. PONCELET Ch., Coûts de la qualité et de la non qualité, Revue la Vogue, N° 3, Fév. 2013.
12. SOLIMAN H. S.; CRM and its relationship to the marketing performance; International journal of business and social science, Vol. 2, N0. 10; june 2011.
13. Zablah Alex R., Bellenger Danny N., JOHNSTON Wesley J., An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, Vol.33, 2004.

3- المواقع الإلكترونية

1. www.iso.org/fr/news/2011/12/ref.1491.html
2. www.ISO.org/obp/ui ISO : std; ISO 9004 : ed-3 : v1 : fr
3. www.ISO.org/fr/news/2011/12/ref.1491.html
4. <http://www.largus.fr/actualite-automobile/affaireVolkswagen>
5. <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/QUALITE/fr-fr/>
6. https://fr.wikipedia.org/wiki/Etienne_Boileau
7. https://www.persee.fr/doc/corr_0000-0002_1863_cor_2_1_914_t1_0263_0000_1
8. www.fr.Deming.org/les_14.html

Normes ISO

1. NF en ISO 19011 : 2002, lignes directrices pour l'audit des systèmes de management qualité et/ou environnemental.
2. NF en ISO 19011 : 2012, lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.
3. ISO 9001 :2000, système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaires, Genève, 2000.

4. ISO 9001 : 2008, système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaires, Genève, 2008.
5. ISO 9000 : 2015 système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaires, Genève, 2015.
6. ISO 9000 : 2000.
7. ISO/FDIS 9001 : 2015 ; systèmes de management de la qualité exigences ; Genève ; 2015
8. ISO/FDIS 9000 : 2015 ; système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire
9. NF en ISO 19011.lignes directrices pour l’audit des systèmes de management ; AFNOR ; Paris ; janvier 2012.

فهرس الاشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تطور الجودة	26
2	عجلة (حلقة) ديمينغ	30
3	ثلاثية جوران	32
4	عظمة إيشيكاوا	37
5	العلاقة بين الجودة والمردودية	44
6	مستوى الجودة	49
7	الهيكل التنظيمي لمنظمة ISO	59
8	النموذج المفصل لنظام إدارة الجودة المبني على العملية	81
9	خرائطية العمليات	89
10	نظام إدارة الجودة المبني على العمليات	94
11	خطوات الإشهاد	101
12	وظائف إدارة العلاقة مع العملاء	115
13	الخصائص الأساسية للأنواع الرئيسية للتسويق B to B	123
14	دورة حياة التسويق حسب القطاعات الكبرى المستعملة	124
15	الجودة المدركة و الجودة المتوقعة	135
16	خصائص الرضا	139
17	خطوات قياس رضا العملاء	147
18	الهيكل التنظيمي	153
19	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر الاستقبال	179

181	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر جودة المنتجات	20
183	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر معالجة الطلبات	21
185	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر العلاقة الجودة/السعر	22
187	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر العلاقة الجودة/السعر	23
189	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمؤشر معالجة الشكاوى	24

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الجودة حسب الفئات	15
2	مكونات تكاليف الاستثمار في الجودة	46
3	مكونات تكاليف اللاجودة	47
4	سلسلة المعايير ISO 9000 :1994	72
5	سلسلة معايير ISO 9000 :2000	73
6	سلسلة معايير ISO 9000 :2005	76
7	وجهات النظر الهامة لإدارة العلاقة مع العملاء	110
8	منتجات شركة TREFISOUD	154
9	إنتاج الأسلاك	155
10	المنتجات الرئيسية لقسم الصلب	156
11	تدقيقات الإشهاد	159
12	درجات الرضا وفق مقياس ليكرت Likert	166
13	ملخص لمعالجة المشاهدات Alpha Cronbach	168
14	احصائيات الوثوق	169
15	اختبار Alpha Cronbach لجميع المتغيرات	169
16	Alpha de Cronbach حسب كل مؤشر	169
17	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	170
18	نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر الاستقبال	171

172	نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر جودة المنتجات	19
173	نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر معالجة الطلبيات	20
174	نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر جودة الخدمات	21
175	نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر العلاقة الجودة/السعر	22
176	نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لعناصر مؤشر معالجة الشكاوى	23
178	الاستقبال	24
178	نسبة رضا العملاء في مؤشر الاستقبال	25
180	جودة المنتجات	26
180	نسبة رضا العملاء في مؤشر جودة المنتجات	27
182	معالجة الطلبيات	28
182	نسبة رضا العملاء في مؤشر معالجة الطلبيات	29
184	جودة خدمة العملاء	30
184	نسبة رضا العملاء في مؤشر جودة الخدمات	31
186	العلاقة الجودة/السعر	32
186	نسبة رضا العملاء في مؤشر الجودة/السعر	33
188	معالجة الشكاوى	34
189	نسبة رضا العملاء في مؤشر معالجة الشكاوى	35
190	حوصلة لأراء العملاء	36
191	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأهمية مؤشرات الجودة في تحقيق رضا العملاء	37

197	أحسن متغيرين في تفسير تحقيق رضا العملاء	38
-----	---	----

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
	الملخص
أ	المقدمة
ث	إشكالية البحث
ث	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ح	منهجية الدراسة
ح	حدود الدراسة
ح	أسباب اختيار الموضوع
خ	الدراسات السابقة
ذ	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
ذ	تقسيمات الدراسة
ر	نموذج الدراسة
1	الفصل الأول: مدخل للجودة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم الجودة، خصائصها و أهدافها
3	المطلب الاول: مفهوم الجودة

9	المطلب الثاني: خصائص الجودة
12	المطلب الثالث: اهداف الجودة
17	المبحث الثاني: تطور مفهوم الجودة
17	المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور الجودة
27	المطلب الثاني: أبرز رواد الجودة
39	المطلب الثالث: الجودة في الاسلام
42	المبحث الثالث: : رهانات الجودة
42	المطلب الأول: الرهانات الاستراتيجية
45	المطلب الثاني: الرهانات الاقتصادية
50	المطلب الثالث: الرهانات البيئية
54	خلاصة الفصل
55	الفصل الثاني: المعايير الدولية للجودة و نظام إدارة الجودة
56	تمهيد
57	المبحث الأول: المنظمة العالمية للتقييس و سلسلة المعايير الدولية للجودة
57	المطلب الأول: المنظمة العالمية للتقييس ISO
60	المطلب الثاني: التقييس في مجال الجودة
63	المطلب الثالث: المعيار و خصائصه
68	المبحث الثاني: سلسلة المعايير ISO 9000
68	المطلب الأول: تقديم السلسلة و أهميتها
70	المطلب الثاني: تطوّر معايير عائلة ISO 9000
84	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة وفق المعيار الدولي ISO9001
84	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة
92	المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة
98	المطلب الثالث: إشهاد نظام إدارة الجودة

103	خلاصة الفصل
104	الفصل الثالث: مساهمة ادارة الجودة في تحسين رضا العميل
105	تمهيد
106	المبحث الأول: إدارة العلاقة مع العميل
106	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء و خصائصها
113	المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة العلاقة مع العملاء
117	المطلب الثالث: مبادئ إدارة العلاقة مع العملاء
120	المبحث الثاني: مكانة العميل في مبادئ نظام إدارة الجودة
120	المطلب الأول: التسويق B to B تعريفه و خصائصه
122	المطلب الثاني: تصنيف التسويق B to B و عناصر بيئته
127	المطلب الثالث: رهانات إدارة العلاقة مع العملاء في الوسط B to B وخصائصها
129	المطلب الرابع: أهداف إدارة علاقات العملاء وعناصر الاستراتيجية
132	المبحث الثالث: رضا العميل
132	المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء
139	المطلب الثاني: خصائص و محدّدات الرضا
141	المطلب الثالث: تحليل وقياس الرضا
148	خلاصة الفصل
149	الفصل الرابع: دراسة ميدانية في شركة "تريفيسود"
150	تمهيد
151	المبحث الأول: تقديم الشركة
151	المطلب الأول: التعريف بالشركة
153	المطلب الثاني: أنشطة الشركة
156	المطلب الثالث: عملاء وموردي الشركة
157	المطلب الرابع: مسار الجودة في الشركة

165	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني و تحليل البيانات
165	المطلب الأول: منهجية الدراسة
168	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
177	المبحث الثالث: اختبار نتائج و فرضيات الدراسة
177	المطلب الأول: التحليل الاحصائي لمؤشرات الدراسة
190	المطلب الثاني: اختبار تحقق فرضيات الدراسة
197	المطلب الثالث: اختيار أقوى المتغيرين في تفسير تحقيق رضا العملاء
199	خلاصة الفصل
200	الخاتمة
208	فهرس المراجع
216	فهرس الأشكال
219	فهرس الجداول
223	فهرس المحتويات
228	الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة موجهة لعملاء شركة "تريفيسود"

سيدي،

بصفتي طالب دكتوراه وأستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

فرحات عباس سطيف 1، نطلب منكم لمليء هذه الاستمارة لاستعمالها لأغراض علمية في

تحضير أطروحة دكتوراه علوم في دراسة إدارة الجودة وأثرها على الرضا.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف
أ.د. بروش زين الدين

الطالب:
مهداوي حمودي

أولاً: معلومات عامة:

نوعية العميل	☐ مؤسسة كبيرة ☐ مؤسسة صغيرة و متوسطة ☐ مؤسسة مصغرة
فرع النشاط	☐ صناعة ☐ أشغال عمومية وبناء ☐ زراعة ☐ تجارة
أقدمية العميل	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: مؤشرات وأبعاد رضا العميل

1- الاستقبال

	العبارة	جد راض	راض	محايد	غير راض	غير راض تماماً
01	تسهر الشركة على التكفل بمكالماتكم الهاتفية					
02	يتم الرد بالهاتف بالسرعة المطلوبة					
03	يكون محدثكم في جاهزية مقبولة					
04	يتم فهم طلباتكم بسهولة					
05	جودة الاستقبال الشخصي					

2- جودة المنتجات

	العبارة	جد راض	راض	محايد	غير راض	غير راض تماماً
06	منتجات الشركة تستجيب لحاجاتكم ومتطلباتكم					
07	الجودة المدركة للمنتجات					
08	تحترم الشركة بنود العقد					
09	الاعلام بالمنتجات الجديدة					

3- معالجة الطلبات

	العبارة	جد راض	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
10	هناك توافق بين الطلبية و المنتجات المستلمة					
11	تتم الفوترة في آجالها					
12	تم آجال التسليم في موعدها					

4- جودة خدمة العملاء

	العبارة	جد راض	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
13	جودة العلاقة العامة					
14	المعلومات و التوثيقات					
15	تسهيلات الدفع الآجل					
16	يتم ارتجاع المنتجات بسهولة					
17	تقدم لكم الشركة عروض الدفع					

5- العلاقة الجودة/السعر

	العبارة	جد راض	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
18	إعلامكم بالأسعار الجديدة في الوقت المناسب					
19	تتميز الأسعار بالتنافسية					
20	سياسة العلاقة الجودة/السعر					

6- معالجة الشكاوى

	العبارة	جد راض	راض	محايد	غير راض	غير راض تماماً
21	سرعة معالجة الشكاوى					
22	سرعة التدخل					
23	جودة الحلول التقنية المقترحة					

الأساتذة المحكمين للاستبيان:

- أ.د. بروش زين الدين -جامعة سطيف1
- د. نواوي مهدي -جامعة سطيف1
- د. لعجالي عادل -جامعة الاغواط
- د. برباش توفيق -جامعة سطيف1

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat ABBAS- Sétif 1-

**Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de
gestion**

Questionnaire destiné aux clients de la société TREFISOUD

Monsieur,

Etudiant en doctorat et enseignant à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Ferhat ABBAS Sétif 1, je prépare une thèse sur Le rôle du management de la qualité dans la satisfaction des exigences des clients.

Je vous serai reconnaissant d'accepter de remplir ce questionnaire. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire. De ce fait, nous tenons à vous assurer que les renseignements tirés resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions de votre collaboration.

L'étudiant :

Sous la direction de

MAHDAOUI Hamoudi

Pr. BERROUCHE Zinedine

I. Identification client

Type de client	Grande entreprise ☐ PME ☐ TPE ☐
Branche d'activité	Industrie ☐ BTP ☐ Agriculture ☐ Commerce ☐
Ancienneté du client	De 0 à 5 ans ☐ de 5 à 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

II. Dimensions de la satisfaction clients

1) Accueil

	Expression	Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
01	La société prend en charge vos appels téléphoniques					
02	Rapidité d'obtention des réponses à vos demandes					
03	Disponibilité de votre interlocuteur					
04	Compréhension de votre demande					
05	Qualité de l'accueil personnel					

2) Qualité des produits

	Expression	Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
06	Les produits répondent à vos besoins et attentes					
07	Qualité perçue du produit					
08	Respect des clauses contrat					
09	Informations produits nouveaux					

3) Traitement des commandes

	Expression	Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
10	Correspondance entre la commande et la livraison					
11	La facturation se fait dans les délais					
12	Respect des délais de livraisons convenus					

4) Qualité des services

	Expression	Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
13	Relations clients générales					
14	Informations et documentations					
15	Facilités de paiement à terme					
16	Les retours se font aisément					
17	Offre des moyens de paiement					

5) Rapport qualité/prix

	Expression	Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
18	Communication à temps des nouveaux prix					
19	Les prix sont compétitifs					
20	Politique en terme qualité/prix					

5) Traitement des réclamations

	Expression	Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
21	Rapidité dans le traitement des réclamations					
22	Rapidité d'intervention					
23	Qualité des solutions techniques proposées					

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	23

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	5

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=E6 E7 E8 E9  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,629	4

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=E10 E11 E12  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	3

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=E13 E14 E15 E16 E17  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=E18 E19 E20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=E21 E22 E23
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	3

```
NPAR TESTS
/K-S (NORMAL) =A1
/MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

[Jeu_de_données0]

```
COMPUTE X1=RV.NORMAL(A1,1) .
EXECUTE.
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL)=X1
  /MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		X1
N		34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,5924
	Ecart type	,96757
Différences les plus extrêmes	Absolue	,115
	Positif	,115
	Négatif	-,072
Statistiques de test		,115
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL)=A2
  /MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

```
COMPUTE X2=RV.NORMAL(A2,2) .
EXECUTE.
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL)=X2
  /MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X2
N		34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,6703
	Ecart type	1,93250
Différences les plus extrêmes	Absolue	,087
	Positif	,083
	Négatif	-,087
Statistiques de test		,087
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```

NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =A3
  /MISSING ANALYSIS.

```

Tests non paramétriques

```

COMPUTE X3=RV.NORMAL(A3,3).
EXECUTE.

```

```

NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =X3
  /MISSING ANALYSIS.

```

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X3
N		34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8160
	Ecart type	3,23222
Différences les plus extrêmes	Absolue	,073
	Positif	,073
	Négatif	-,054
Statistiques de test		,073
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```

NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =A4
  /MISSING ANALYSIS.

```


Tests non paramétriques

```
COMPUTE X4=RV.NORMAL(A4,4).
EXECUTE.
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=X4
  /MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		X4
N		34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,1511
	Ecart type	3,81133
Différences les plus extrêmes	Absolue	,114
	Positif	,070
	Négatif	-,114
Statistiques de test		,114
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=A5
  /MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

```
/K-S(NORMAL)=X5
/MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		X5
N		34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3622
	Ecart type	5,01899
Différences les plus extrêmes	Absolue	,085
	Positif	,070
	Négatif	-,085
Statistiques de test		,085
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```

NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =A6
  /MISSING ANALYSIS.

```

Tests non paramétriques

```

COMPUTE X6=RV.NORMAL(A6,6) .
EXECUTE.
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =X6
  /MISSING ANALYSIS.

```

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		X6
N		34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	5,5734
	Ecart type	6,75999
Différences les plus extrêmes	Absolue	,123
	Positif	,123
	Négatif	-,076
Statistiques de test		,123
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Descriptives

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Caractéristiques

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E1	34	4,00	5,00	4,8824	,32703
E2	34	4,00	5,00	4,7647	,43056
E3	34	4,00	5,00	4,7941	,41043
E4	34	4,00	5,00	4,7059	,46250
E5	34	4,00	5,00	4,8529	,35949
N valide (liste)	34				

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=E6 E7 E8 E9
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Caractéristiques

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E6	34	4,00	5,00	4,5294	,50664
E7	34	4,00	5,00	4,5294	,50664
E8	34	4,00	5,00	4,4412	,50399
E9	34	4,00	5,00	4,5000	,50752
N valide (liste)	34				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=E10 E11 E12
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Caractéristiques

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E10	34	4,00	5,00	4,7941	,41043
E11	34	4,00	5,00	4,7647	,43056
E12	34	4,00	5,00	4,8235	,38695
N valide (liste)	34				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=E13 E14 E15 E16 E17
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Caractéristiques

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E13	34	4,00	5,00	4,7941	,41043
E14	34	4,00	5,00	4,6176	,49327
E15	34	4,00	5,00	4,6765	,47486
E16	34	4,00	5,00	4,7353	,44781
E17	34	4,00	5,00	4,6765	,47486
N valide (liste)	34				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=E18 E19 E20
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Caractéristiques

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E18	34	2,00	5,00	3,9118	1,08342
E19	34	2,00	5,00	4,3235	,76755
E20	34	2,00	5,00	4,3824	,65202
N valide (liste)	34				

DESCRIPTIVES VARIABLES=E21 E22 E23
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E21	34	4,00	5,00	4,8529	,35949
E22	34	4,00	5,00	4,7941	,41043
E23	34	2,00	5,00	4,7059	,62906
N valide (liste)	34				

Régression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,942 ^a	,887	,883	,07889

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,559	1	1,559	250,570	,000 ^b
	Résidu	,199	32	,006		
	Total	1,759	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,095	,225		4,875	,000
X1	,742	,047	,942	15,829	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,934 ^a	,873	,869	,08350

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,535	1	1,535	220,244	,000 ^b
	Résidu	,223	32	,007		
	Total	1,759	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,858	,188		9,860	,000
X2	,620	,042	,934	14,841	,000

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X3.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,892 ^a	,797	,790	,10574

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,401	1	1,401	125,283	,000 ^b
	Résidu	,358	32	,011		
	Total	1,759	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,888	,247		7,640	,000
	X3	,575	,051	,892	11,193	,000

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X4.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,948 ^a	,898	,895	,07486

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,579	1	1,579	281,771	,000 ^b
	Résidu	,179	32	,006		
	Total	1,759	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,999	,158		12,637	,000
	X4	,563	,034	,948	16,786	,000

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X5.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,901 ^a	,812	,806	,10177

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,427	1	1,427	137,790	,000 ^b
Résidu	,331	32	,010		
Total	1,759	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,344	,112		29,799	,000
X5	,309	,026	,901	11,738	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X6.
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X6 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,876 ^a	,767	,760	,11305

a. Prédicteurs : (Constante), X6

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,350	1	1,350	105,599	,000 ^b
Résidu	,409	32	,013		
Total	1,759	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X6

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,128	,246		8,655	,000
X6	,526	,051	,876	10,276	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X4 X5.
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5, X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,906 ^a	,820	,809	,10133

a. Prédicteurs : (Constante), X5, X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,453	2	,726	70,745	,000 ^b
	Résidu	,318	31	,010		
	Total	1,771	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5, X4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,888	,236		8,017	,000
	X4	,431	,045	,723	9,473	,000
	X5	,174	,026	,505	6,625	,000

a. Variable dépendante : Y

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ